

**T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Özgür UĞURLUOĞLU**

**Sağlık Kurumları Yönetimi Programı  
DOKTORA TEZİ**

**ANKARA  
2009**



**T.C.  
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ  
SAĞLIK BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ**

**HASTANE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK  
ÖZELLİKLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ**

**Özgür UĞURLUOĞLU**

**Sağlık Kurumları Yönetimi Programı  
DOKTORA TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI  
Doç. Dr. Yusuf ÇELİK**

**ANKARA  
2009**

Sağlık Bilimleri Enstitüsü Müdürlüğü'ne:

Bu çalışma jürimiz tarafından Sağlık Kurumları Yönetimi Programında Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Mehtap TATAR  
Hacettepe Üniversitesi

Danışman: Doç. Dr. Yusuf ÇELİK  
Hacettepe Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. İsmet ŞAHİN  
Hacettepe Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. Mustafa KILIÇ  
Hacettepe Üniversitesi

Üye: Doç. Dr. İsmail AĞIRBAŞ  
Ankara Üniversitesi

ONAY:

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararıyla kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hakan S. ORER  
Enstitü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlanması ve gerçekleştirilmesi sürecinde yardımlarını esirgemeyip bilgi, eleştiri ve önerileriyle hem yol göstericim hem de akıl hocam olan tez danışmanım Doç. Dr. Yusuf ÇELİK'e,

Çalışmayı değerlendiren jüri üyeleri Prof. Dr. Mehtap TATAR'a, Doç. Dr. İsmet ŞAHİN'e, Doç. Dr. Mustafa KILIÇ'a ve Doç. Dr. İsmail AĞIRBAŞ'a,

Bu çalışmada kullanılan Stratejik Liderlik Anketi'nin uygulanması sürecindeki katkılarından dolayı Sayın Dr. Ünal HÜLÜR ve Uzm. Şirin ÖZKAN ile Mervan RAHMANALI'ya,

Stratejik Liderlik Anketi'nin uygulanabilir hale getirilmesi sürecindeki çok değerli katkılarından dolayı Doç. Dr. Bayram ŞAHİN ve Dr. Ece UĞURLUOĞLU'ya,

Araştırmanın örneklem genişliğinin hesaplanmasındaki yardımından dolayı Dr. Umut ARSLAN'a,

Çalışmaya vermiş oldukları katkı ve önerilerden dolayı Yrd. Doç. Dr. Selim ERBEK ve Yrd. Doç. Dr. Seyra ERBEK'e,

Çalışmam boyunca sabırla hep yanımda olan eşim, ailem ve iş arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Bu tez Hacettepe Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Birimi tarafından desteklenmiştir (H.Ü.B.A.B.08.T12.102.002-4684)

## ÖZET

**UĞURLUOĞLU, Ö. Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Programı Doktora Tezi, Ankara, 2009.** Son dönemde Türkiye’de kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmış ve 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlamanın temelleri atılmış ve yasal altyapısı oluşturulmuştur. Bu gelişme sonucu kamu sektöründe önem kazanan stratejik yönetim sürecinin önemli unsurlarından birisi stratejik liderliktir. Stratejik liderlerin dönüştürücü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanılmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin bahsedilen stratejik liderlik özelliklerini ne kadar kullandıklarını, stratejik liderlik özelliklerinin kullanımını etkileyen kişisel ve örgütsel çevreye ilişkin özelliklerin neler olduğunu, stratejik liderlik özellikleri kullanımının liderlerin başarı algısı üzerinde etkili olup olmadığını ve yöneticilerin kişisel ve örgütsel özelliklerinin bireysel başarı algılarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Araştırmada geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış Stratejik Liderlik Anketi veri toplama aracı olarak kullanılmış, internet üzerinden ve yüz yüze görüşme yoluyla Türkiye çapında Sağlık Bakanlığı hastanelerinde görevli toplam 440 hastane yöneticisine ulaşılmıştır. Yapılan analizler sonucu araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaklaşık yarısının stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları bulunmuştur. Etik liderlik, yöneticilerin en fazla kullandıkları liderlik özelliğidir. Stratejik liderlik özelliklerinin ve özellikle dönüştürücü liderliğin kullanımının yöneticilerin başarı algısını artırdığı bulunmuştur. Araştırma sonuçlarına göre yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları üzerinde etkili olan değişkenler, kurumsal çevrenin durağan ya da değişken olması, yöneticilerin çalıştıkları bölge, o bölgedeki rekabet durumu ve çalıştıkları hastanenin yatak kapasitesidir. Yöneticilerin çalıştıkları kurumsal çevre başarı algıları üzerinde de etkili olmaktadır. Bu çalışma stratejik liderlik özelliklerinin önemini vurgulamasının yanında, yöneticilerin içinde buldukları çevrede stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları durumunda, daha başarılı olarak algılandıklarını ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik liderlik, stratejik yönetim, stratejik planlama, sağlık sektörü, kamu sektörü.

Destekleyen Kurumlar: H.Ü.B.A.B., Tez Destekleme (08.T12.102.002-4684)

## ABSTRACT

**UĞURLUOĞLU, Ö.** **Assessment of Strategic Leadership Characteristics of Hospital Managers. Hacettepe University, Institute of Health Sciences Health Care Administration, Ph.D. Thesis, Ankara, 2009.** During the last period, in Turkey, the efforts for improvement of public financial administration had been commenced via the Public Finance Management and Control Law No: 5018 which had been enacted in 2003 the basis of strategic planning in public sector, and its legal background had been constituted. As a result of this development, strategic leadership will be one of the major components of strategic management process which had become significant in public sector. It is believed that strategic leaders must exercise the four significant strategic leadership characteristics named as transformational, managerial, ethical and political. The purpose of this research is to determine how Ministry of Health hospital managers exercise the strategic leadership characteristics, what the personal characteristics and the characteristics regarding the ambit of the organization which affects the exercise of strategic leadership characteristics are, the issue whether the exercise of strategic leadership characteristics is affective on the success perception of leaders and to determine how personal and organizational characteristics of managers affect personal success perceptions. In this research, validity and reliability studies had been performed. Strategic Leadership Questionnaire had been used as a data collection tool and total 440 hospital managers who had been charged in the hospitals attached to the Ministry of Health all around Turkey, had been reached via the internet and by face to face conversations. Following the analyses, it had been determined that approximately half of the hospital managers who had participated to the research had exercised strategic leadership characteristics. Ethical leadership is the leadership characteristic that leaders exercise the most. It had been determined that exercise of the strategic leadership characteristics and especially exercise of the transformational leadership had enhanced the success perception of managers. According to the results of the research, the most important variables on exercise of strategic leadership characteristics by managers are stability and variability of the organizational ambit, the region where the managers are employed, competition status in that region and the bed capacities of their hospitals. Organizational ambit where managers work is also affective on their success perceptions. Besides emphasizing the importance of the strategic leadership characteristics, this study sets forth that in case managers exercise their strategic leadership characteristics in the atmosphere where they work, they are perceived as more successful.

**Key words:** Strategic leadership, strategic management, strategic planning, health sector, public sector.

Supported by H.Ü.B.A.B., Ph.D. Thesis Grant (08.T12.102.002-4684)

## İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR .....	iv
ÖZET .....	v
ABSTRACT .....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR .....	ix
ŞEKİLLER .....	x
TABLolar.....	xi
1. GİRİŞ .....	1
2. GENEL BİLGİLER .....	6
2.1. Strateji Tanımları ve Strateji Kavramının Evrimi.....	6
2.2. Stratejik Yönetim .....	19
2.2.1. Stratejik Yönetimin Gelişme Evreleri .....	22
2.2.2. Günümüzün Rekabetçi Yapısı ve Stratejik Yönetim.....	25
2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci.....	29
2.3. Kamuda Stratejik Yönetim .....	34
2.4. Sağlıkta Stratejik Yönetim ve Modelleri.....	42
2.5. Stratejik Yönetimin Önemli Bir Bileşeni: Stratejik Liderlik .....	57
2.5.1. Liderlik Kavramı, Tanım ve Teorileri .....	57
2.5.2. Stratejik Liderlik.....	62
2.5.2.1. Stratejik Liderlik Kavramı ve Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri ..	65
2.5.2.2. Etkili Bir Stratejik Liderin Özellikleri .....	68
2.5.3. Dönüşümcü Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik .....	74
2.5.4. Yönetimsel (Yönetimsel) Liderlik.....	78
2.5.5. Etik Liderlik .....	81
2.5.6. Politik Liderlik .....	85
3. GEREÇ VE YÖNTEM .....	89
3.1. Araştırmanın Amacı .....	89



3.2. Araştırmanın Dizaynı .....	90
3.3. Araştırma Hipotezleri .....	91
3.4. Veri Toplama Aracı.....	92
3.5. Evren ve Örneklem.....	95
3.6. Veri Analizi.....	99
3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	100
4. BULGULAR.....	101
4.1. Tanımlayıcı Bulgular.....	101
4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Stratejik Liderlik Özelliklerini Kullanma Durumu.....	105
4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Stratejik Liderlik Özellikleri ve Bireysel Başarı Algılarına İlişkin Skorları.....	118
4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel ve Kişisel Özellikleri ile Stratejik Liderlik Özellikleri ve Bireysel Başarı Algıları Arasındaki İlişkiler.....	124
5. TARTIŞMA.....	141
6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	149
KAYNAKLAR.....	160
EKLER	
EK 1: EK TABLOLAR	
EK 2: STRATEJİK LİDERLİK ANKETİ FORMU	
EK 3: STRATEJİK LİDERLİK ANKETİ ALT ÖLÇEKLERİ	

**SİMGELER VE KISALTMALAR**

DPT	Devlet Planlama Teşkilatı
YPK	Yüksek Planlama Kurulu
TBMM	Türkiye Büyük Millet Meclisi
MLQ	Çok Faktörlü Liderlik Anketi ( <i>Multifactor Leadership Questionnaire</i> )
SLA	Stratejik Liderlik Anketi
HM-USES	Türkiye Sağlık Kurumu Uzaktan Eğitim Sistemi
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
CEO	Üst Düzey Yönetici ( <i>Chief Executive Officer</i> )

## ŞEKİLLER

Şekil 2.1. Strateji Türleri.....	10
Şekil 2.2. Endüstri Yapısının Elementleri.....	12
Şekil 2.3. Stratejik Yönetim Süreci .....	30
Şekil 2.4. Stratejik Yönetim Modeli .....	46
Şekil 2.5. Stratejik Düşünmenin Bileşenleri .....	48
Şekil 2.6. Strateji ve Vizyon.....	52
Şekil 2.7. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki .....	55
Şekil 2.8. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci .....	68
Şekil 2.9. Stratejik Bir Liderin Anatomisi .....	69
Şekil 3.1. Araştırma Modeli .....	91

## TABLOLAR

Tablo 2.1. Strateji Belirlemeye Yönelik Yönetim Okulları .....	16
Tablo 2.2. Eski Ekonomi ve Yeni Ekonominin Karşılaştırılması .....	25
Tablo 2.3. Liderlik Tanımları .....	58
Tablo 2.4. Stratejik Liderlik Uygulamaları .....	64
Tablo 2.5. Dönüşümcü ve İşe Yönelik Liderlerin Karakteristikleri .....	76
Tablo 3.1. Stratejik Liderlik Anketi Alt Boyutları ve Cevap Skalaları .....	93
Tablo 3.2. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Çalışan Yöneticiler ve Araştırmada Ulaşılan Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı .....	98
Tablo 3.3. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Çalışan Yöneticiler ve Araştırmada Ulaşılan Yöneticilerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı .....	99
Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri .....	101
Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Bölgelere Göre Dağılımı .....	102
Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Hastanenin Türüne Göre Dağılımı .....	103
Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İl / İlçe Merkezinde Çalışma Durumu .....	103
Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Çevredeki Rekabet Durumuna İlişkin Görüşleri .....	104
Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğini Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi .....	108
Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetimsel Liderlik Özelliğini Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi .....	109
Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Etik Liderliği Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi .....	111
Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Politik Liderliği Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi .....	113
Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Başarı Algılarının Değerlendirilmesi .....	115

Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Çevrenin Değerlendirmesi .....	117
Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Stratejik Liderlik Özellikleri ve Bireysel Başarı Algılarına İlişkin Puanları.....	119
Tablo 4.13. Yönetici Başarı Algılarının Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	124
Tablo 4.14. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	126
Tablo 4.15. Yöneticilerin Yönetmel Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	127
Tablo 4.16. Yöneticilerin Etik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	129
Tablo 4.17. Yöneticilerin Politik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	131
Tablo 4.18. Yöneticilerin Bireysel Başarı Algısı Puanlarının Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	133
Tablo 4.19. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	134
Tablo 4.20. Yöneticilerin Yönetmel Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	135
Tablo 4.21. Yöneticilerin Etik Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	136
Tablo 4.22. Yöneticilerin Politik Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	137
Tablo 4.23. Yöneticilerin Bireysel Başarı Algı Puanlarının Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları.....	137
Tablo 4.24. Yöneticilerin Başarı Algısı Puanlarının Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri, Kişisel Özellikleri ve Örgütsel Çevre Özellikleri (Tüm Değişkenler) Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları .....	139

## 1. GİRİŞ

Kamu sektöründe yönetim anlayışında yeni yaklaşımlar, kamu idareleri için günümüzde kaçınılmaz bir hale gelmiştir. Piyasa dinamikleri, küresel ekonominin ortaya çıkması, teknolojideki ilerlemeler, artan toplumsal talepler ve daha az kaynakla daha fazla sosyal hizmet sağlama gerekliliği, kamu kurumları için güçlükler yaratmaktadır (McInerney ve Barrows, 2002: 1). Kamu sektöründe son yıllardaki stratejik konulara baktığımızda, kamu ile ilgili beklentilerin hızla değiştiği, halkın ihtiyaçlarına daha duyarlı olma ve kamu hizmetlerinin daha fazla müşteri yönelimli olma zorunluluğunun ortada olduğu görülmektedir. Diğer yandan, kamu hizmetlerine olan talebin çok fazla artması sonucu kaynak sıkıntısı yaşanması, sınırlı kaynaklarla öncelik verilecek alanların tespit edilmesinin gerekliliği, kamu hizmetlerinin karşılamak zorunda olduğu ihtiyaçların giderek karmaşıklaşması, birçok alanda kamu hizmetlerinin yeterince iyi olmaması ve halkın değişim baskısı vb. güçlükler sayılabilir (Joyce, 1998: 19-27). Bu tip güçlüklerle başa çıkabilmek için özel sektör içerisinde cevap mekanizmaları ortaya çıkmıştır, fakat kamu kurumları için cevap verme süreci çok daha yavaştır.

Kamu sektörü yöneticilerinin ortaya çıkan bu güçlüklerin üstesinden gelebilmeleri için, belirsizlik ve rastlantısallıkla başa çıkabilmeyi öğrenmeleri, değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesi geliştirmeleri ve liderlik becerileri ile stratejik düşünme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Pavlov ve Katsamunskaya, 2004: 1). Bu konularla başa çıkabilmek için kamu yöneticilerinin yaratıcı ve yenilikçi olmaları ve kamu kurumlarını dönüştürebilmeleri gerekmektedir (Joyce, 1998: 19-27).

Stratejik yönetim, etkili bir kamu yönetimi gerçekleştirmekte göze çarpan çağdaş bir modeldir (Stevens, 1992: 204). Stratejik yönetim, stratejik planlamayı da kapsayan, kurumun yönünü belirlemeyi ve kurum stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesini amaçlayan bir süreç olarak görülebilir. Stratejik yönetimin önemli bileşenlerinden birisi olan stratejik planlama, özel sektördeki stratejik yönetim süreçlerinin önemli bir basamağıdır ve kamu kurumlarında da

giderek göze çarpmaya başlamıştır (Poister ve Streib, 2005: 46; Wechsler ve Backoff, 1989:321).

Son dönemde Türkiye’de kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine yönelik çalışmalar başlatılmıştır. Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama ve uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek ve bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır. Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak “stratejik planlama” temel bir araç olarak benimsenmiştir (DPT, 2006: 1).

2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türkiye’de kamuda stratejik planlamanın temelleri atılmış ve yasal altyapısı oluşturulmuştur. Kamu idareleri bir geçiş takvimi içerisinde stratejik planlarını hazırlamakla zorunlu tutulmuşlardır.

Stratejik yönetim sürecinin önemli unsurlarından birisi stratejik liderliktir. Stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005: 63). Ülgen ve Mirze (2004) stratejik liderliği örgütsel kültür ve işletme yetenekleri ile birlikte stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından birisi olarak görmektedir. Hitt ve Ireland (2002) örgütlerde stratejik yönetim sürecinin başarısının önemli bir belirleyicisi olarak stratejik liderleri işaret etmektedirler. Swayne ve diğerleri (2006) ise, stratejik yönetimin liderlikten ayrı tutulamayacağını ifade etmektedir.

Pisapia’nın geliştirdiği modele göre, hemen her ülkede liderler küresel toplumun taleplerini karşılamada güçlüklerle karşılaşmaktadırlar. Stratejik liderliğe

olan ihtiyacı ortaya koymak için, günümüz post modern dünyasında liderlerin neden başarısızlığa uğradığının sebeplerini irdelemek gerekmektedir. Liderler belirsizlik ve karışıklığın şekillendirdiği günümüz piyasalarında, fayda sağlaması mümkün olmayan bir doğrusal (linear) düşünme kafa yapısına sahiptirler. Ayrıca değişim ile ilgili fikirleri de doğrusaldır. Bu doğrusal düşünme biçimi, ölçülebilir parametrelere odaklanmalarına sebep olmakta ve başarıya götüreceği yolun rasyonel olarak yapılacak planlamadan geçtiğine inanmalarını sağlamaktadır. Liderler buldukları çevreyi etkileyen toplumsal ve kurumsal güçleri tanımlamakta da problem yaşamakta ve bu sebeple de örgütlerini başarıya taşıyacak önemli yaklaşım ve trendleri yakalayamamaktadırlar. Bunun yanında liderler örgütlerinin başarısının, diğer örgüt ve bireylerin faaliyet ve bakış açılarına bağlı olduğunu da görememekteyiz. Liderler örgütsel değişim için gerekli olan hayati bazı fikirleri, örgüt çalışanlarının bakış açısı ve istekleri ile ilişkilendirememekte ve örgüt çalışanlarını etkileyebilmek için sınırlı sayıda liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Dolayısıyla da yalnızca yürüttükleri sınırlı liderlik özellikleri, içinde buldukları şartlar ile uyumlu olduğunda başarılı olabilmektedirler (Pisapia ve diğerleri, 2005: 42).

Pisapia'nın stratejik liderlik modeline göre, liderlerin yeni bir liderlik yapısı geliştirmeye ihtiyaçları vardır. Günümüzün post modern gerçekliği, liderlerin içinde buldukları stratejik şartları anlamalarını ve kurumlarını bu şartlara uyarlamak için de kendine güvenen, yetenekli ve esnek liderler olmalarını gerektirmektedir (Pisapia ve diğerleri, 2005: 42). Pisapia, stratejik liderlerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliğini kullanması gerektiğine inanmaktadır. Stratejik liderlik, dönüşümcü (değişim ihtiyacı), yönetsel (istikrar ihtiyacı), varolan politik gerçeklik ve işin etik doğası arasındaki dengeleri vurgulayan çok faktörlü bir yaklaşımdır ve başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerini, başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir (Yasin, 2006: 11).

Sağlık sektöründeki hızlı ve kompleks değişimlerle başa çıkabilmek de stratejik liderliği gerektirmektedir. Sağlık kurumları başarılı olabilmek için dış çevrenin doğasını anlayan, değişimle başa çıkabilecek etkili stratejiler geliştirebilen ve örgütün devinimini aktif olarak yönetebilen yönetici ve liderlere sahip olmalıdırlar



(Swayne ve diğeri, 2006: 6-7). Sağlık kurumları için stratejik karar verme sorumluluğu üst düzey yöneticilerin sorumluluğundadır. Dolayısıyla üst düzey yöneticilerin stratejik yönetim süreçlerini kavraması ve desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte sağlık kurumlarının stratejik liderleri, diğer sektörlerin liderlerinden önemli farklılıklar göstermektedir. Sağlık kurumlarında iki önemli yönetici grubu (hekim kökenli yöneticiler ve yönetim eğitimi almış yöneticiler) arasında zihniyet farklılıkları bulunmaktadır. Hekimler tipik olarak klinik bir zihniyetle hareket etmektedirler. Bu zihniyetin bir parçası olarak, temel bağlılıklarının müşterilerine olduğuna, otorite ilişkilerinin meslektaşları ile işbirliğine dayanması gerektiğine, geribildirim acil ve somut, karar verme sorumluluğunun da kişisel olması gerektiğine inanmaktadırlar. Tersine, tıp eğitimi almamış yöneticiler, yönetsel bir zihniyet geliştirmektedirler. Bu yöneticiler temel bağlılıklarının kurumlarına olduğuna inanmakta, otorite ilişkilerinin hiyerarşik olduğunu düşünmekte, geribildirim ertelenebilir ve muğlak, karar verme sorumluluğunun ise paylaşılabilir olduğuna inanmaktadırlar (Shultz, 2004: 105).

Bu araştırmanın amacını ortaya koymak için yukarıda üç önemli vurgu yapılmıştır. Bunlardan ilki, tüm dünya ile birlikte Türkiye’de de etkili bir kamu idaresinde stratejik yönetimin önemini kabul edilmiş olması ve tüm kamu idarelerinin stratejik planlarını hazırlamakla yükümlü tutulmuş olmalarıdır. İkincisi, stratejik yönetim faaliyetlerinin başarılı olabilmesinde önemli bir faktörün stratejik liderlik olması ve Pisapia’nın dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik olmak üzere dört önemli stratejik liderlik özelliği tanımlamış olmasıdır. Üçüncüsü ise sağlık kurumlarının da stratejik yönetim ve özellikle stratejik liderlik özelliklerine ihtiyaç duymasındır.

Bu araştırmanın amacı, (1) Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerde görev yapan hastane yöneticilerinin yukarıda sözü edilen stratejik liderlik özelliklerini ne kadar kullandıklarını, (2) stratejik liderlik özelliklerinin kullanımını etkileyen kişisel (eğitim, görev, çalışma tecrübesi, yaş, cinsiyet vb.) ve örgütün çevresine ilişkin (rekabet, merkez/taşra, coğrafi bölge vb.) özelliklerin neler olduğunu, (3) stratejik liderlik özelliklerinin kullanımının liderlerin başarı algısı üzerinde etkili olup

olmadığını ve (4) yöneticilerin kişisel ve örgütsel özelliklerinin bireysel başarı algılarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini kullanma durumlarını, bu özelliklerin yönetici başarısı üzerindeki etkilerini ortaya koymak, özellikle kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamakla yükümlü oldukları düşünüldüğünde, kamu sağlık kuruluşlarının ve yöneticilerinin stratejik planlama çalışmalarına ne kadar hazır olduğunu ortaya koyabilecektir.

Çalışmanın birinci bölümünde strateji kavramının gelişimi, stratejik yönetim süreci, kamuda ve sağlıkta stratejik yönetim, stratejik yönetimin bileşenleri, stratejik liderlik ve unsurları genel bilgilerine yer verilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise araştırmanın amacı, dizaynı, hipotezleri, veri toplama aracı, evren ve örnekleme ile metodolojisi ortaya koyulmaya çalışılmış, üçüncü bölümde araştırmanın bulguları, dördüncü bölümde bulgulara dair tartışmalar ve son bölümde ise araştırmanın sonuç ve önerileri açıklanmıştır.

## 2. GENEL BİLGİLER

### 2.1. Strateji Tanımları ve Strateji Kavramının Evrimi

Politik ve askeri bağlamda strateji kavramı oldukça eski bir tarihe sahiptir. Stratejinin belli başlı ilkeleri Sun Tzu, Homer, Euripides ve diğer eski stratejist ve yazarlar tarafından tartışılmıştır. Strateji kelimesi Yunanca bir generalin ismi olan “strategos” dan gelmekte ve kökenleri “stratos” (ordu) ve “agein” (önderlik etmek) kelimelerine dayanmaktadır. Yunanca “strategeo” fiili ise “kaynakları etkili kullanmak yoluyla düşmanın yok edilmesini planlamak” anlamına gelmektedir (Bracker, 1980: 219).

Strateji, bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur (Eren, 2005: 1). Strateji kavramı işletme ve diğer bilim dallarının literatürlerine askeri literatürden gelmiştir. Askeri stratejide amaç, mevcut kaynakları en etkili ve ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zararla) zafere ulaşmaktır (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Diğer taraftan, askeri mücadeleler, günümüz girişimlerinin karşı karşıya oldukları gerçeklik için sınırlı bir örnek teşkil etmektedirler. Askeri kıyas (analogy), müşteriye karşılık gelecek herhangi bir kavramdan yoksundur. Modern girişimler nadiren askeri modellerin varsaydığı ve emirlere itaat edilen basit hiyerarşik yapılara sahiptir. Askeri yazarlar savaşı bir “sıfır toplam oyunu” (zero-sum game) olarak görmektedirler. İş sektöründeki rekabet, çoğu kez farklılık yaratarak sıfır toplam oyununun yıkıcı sonuçlarından kaçınacak fırsatlara olanak tanımaktadır (Macmillan ve Tampoe, 2000: 15).

Günümüzde ekonomik ve sosyal gelişime, iş yaratmaya, endüstriyel politikalara, ticaret ve ihracatı artırmaya yönelik stratejiler bulunmaktadır. Bir iş sektörü kavramı olarak strateji, 19. yüzyıl ve 20. yüzyıl başlarında Amerika'nın endüstriyel temelini inşa eden iş adamları tarafından uygulanmıştır. Bu iş sektörü liderleri büyüme ve başarının, işlerini tasarlama ve yönetme biçimine bağlı olduğu kadar, pazardaki uzun dönemli faaliyetlerin seçimine de bağlı olduğuna inanmışlardır. Stratejinin analitik bir kavram olarak işletmelerde kullanılması ise 20.

yüzyılın ikinci yarısından sonra gerçekleşmiş, uygulama alanı gene Amerikan iş sektörü olmuş ve son kırk yıl içerisinde Amerika'daki yönetim okullarında giderek artan bir popülarite ile gelişmiştir (Mann, 2002: 239-240).

İşletmelerde strateji kavramı, özellikle İkinci Dünya Savaşı sonrasında şekillenmiştir. Çünkü iş sektörü göreceli olarak durgun bir çevreden daha hızlı, değişken ve rekabetçi bir çevreye doğru hareket etmiştir. Hızlanan değişim, piyasalardaki fırsatları yakalamak ve tehditlerden kaçınabilmek için, değişikliği önceden görebilme becerisinin önemini artırmıştır. Yeni teknolojiler, belirsiz gelecekle başa çıkabilmeyi sağlayacak yönetim yaklaşımlarını ve karar vermede analitik ve belirgin yaklaşımları teşvik etmiştir (Bracker, 1980: 219).

Drucker, Chandler ve Ansoff gibi yazarlar, İkinci Dünya Savaşı sırasında ve öncesinde başarılı Amerikan şirketlerinin gelişimini incelemişlerdir. Yazarların çalışmaları, günümüzde genellikle işletme stratejisinin “Klasik Okul”u olarak adlandırılan bakış açısını ortaya koymuştur. Klasik okul, örgütün yönünü belirlemeyi (strateji oluşturma) üst düzey yönetimin önemli bir sorumluluğu olarak görmekte ve stratejilerin, uygulama sürecinden ayrı olarak düşünülebileceğine inanmaktadır. Buna göre, örgütün üst düzey yönetimi stratejileri açık ve net bir biçimde belirler ve bölümlere ait yönetim takımları da belirlenen stratejileri uygular. Bu bakış açısı ile klasik okulun, stratejinin kökenlerini askeri stratejik modellere dayandırdığı söylenebilir (Macmillan ve Tampoe, 2000: 16).

Klasik Okulun önemli temsilcilerinden Chandler (1962) stratejiyi işletmenin uzun dönemli temel amaç ve hedeflerini belirlemek, faaliyetlerine yön vermek ve bu amaçları başarmak için gerekli kaynakları ayırmak olarak tanımlamaktadır. Chandler'a göre yeni bir stratejinin kabul edilmesi, yeni yönetsel ihtiyaçlar ve beceriler, yeni aktiviteler ve yeni kaynaklar gerektirebilir; işletmeden sorumlu olanlar çalışanların iş anlayışını, ufkunu değiştirebilir ve örgüt modeli üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilir. İşletmenin çevresindeki değişimlerin yarattığı fırsat ve gereksinimlerin farkında olmayı, Chandler açık bir şekilde işletme yöneticilerinin sorumluluğu olarak görmekte ve işletmenin kaderinin bireysel yöneticilerin elinde olduğunu ifade etmektedir. Chandler'in strateji vurgusu uzun dönemli amaç ve

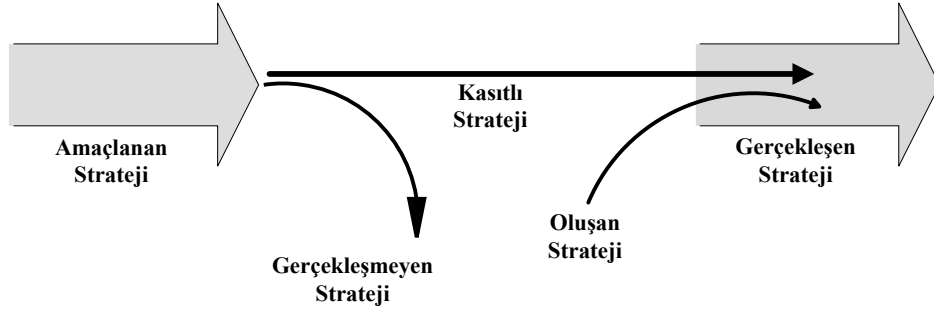
hedefler ile kaynakların tahsis edilmesi üzerinedir ve bu vurgu stratejinin en belirgin özelliklerinden birisi olarak kabul edilmektedir (Chandler, 1962: 16-19). Ansoff'a göre ise strateji, ürün/pazar kapsamı, büyüme vektörü, rekabet avantajı ve sinerji tarafından belirlenen bir karar verme kuralıdır (Bracker, 1980: 220). Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik yaklaşımı getirmiştir. Olaylar analitik ve rasyonel olarak incelenmekte ve bu analitik düşünce sistemi sonucunda gelecek şekillendirilmeye çalışılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 36).

Klasik Okulun düşüncesi, hiçbir zaman stratejik yönetim literatüründe önemini yitirmemekle birlikte önemli eleştiriler de almıştır. Örneğin, stratejilerini klasik teorilere bağlı olarak geliştiren işletmelerin, diğer işletmelerle kıyaslandıklarında her zaman daha başarılı olacaklarına ilişkin kanıtlar bulunmamaktadır. Bu, uygulamadaki işletme hatalarından kaynaklanıyor olabileceği gibi teorilerin kendi sınırlılıklarından da kaynaklanıyor olabilir. Diğer önemli bir eleştiri, klasik okulun teknik ve kavramsal yapısının, A.B.D.'nin dünya ekonomik faaliyetlerinin önemli bir bölümüne baskın olduğu zamanlarda A.B.D.'nin dev şirketleri için uygun olmasına karşın, aynı tekniklerle strateji oluşturmanın günümüzün değişken pazarında küçük şirketler için de uygun olacağını söylemenin oldukça güç olmasıdır. Ayrıca Klasik Okulun düşünce yapısı askeri ve ekonomik modellerle sıkı sıkıya bağlıdır, fakat diğer fikir alanları özellikle psikoloji, sosyoloji ve biyoloji, strateji hakkında yeni ve daha uygun düşünme biçimleri içeriyor olabilir (Macmillan ve Tampoe, 2000: 16-17).

1960'lar ve 1970'ler boyunca strateji kavramı gelişmiş ve Kenneth R. Andrews tarafından 1971'de "bir işletmeyi tanımlayan, amaçlarını, hedeflerini ortaya koyan ve bu amaçlara ulaşmak için temel politikalarını ve planlarını üreten kararlar modeli" olarak tanımlanmıştır. Stratejik kararların bir sonucu olan bu model, bir işletmenin temel karakter ve imajını tanımlayacaktır. Strateji tanımının temelinde de bu model yatmaktadır (Andrews, 2003: 72-73). Andrews stratejiyi, basitçe bireysel fonksiyonları vurgulamak yerine, bir bütün olarak işletme üzerine odaklanma sağlayan bir kavram olarak görmüştür. Strateji, "bizim işimiz ne?" sorusuna verilecek bir cevap olarak düşünülmelidir. Strateji, bir işletmenin kaynaklarına odaklanmasına imkân verir ve böylece kendini farklı kılan becerilerini rekabetçi

avantajlara dönüştürmesine olanak sağlar. Bu bakış açısı, işletmenin kendisinin parçalarının toplamından daha fazlasını ifade ettiğini görmesini sağlar (Mann, 2002: 240-241). 1977’de T. J. McNichols, stratejiyi politika oluşturmanın içerisine yerleştirmekte ve stratejiyi, temel iş amaçlarının belirlenmesini yansıtan kararlar serisi ve bu amaçlara ulaştıracak kaynak ve becerilerin kullanımı olarak görmektedir (Bracker, 1980: 220).

Mintzberg (1978) genel olarak literatürde stratejinin bir plan olarak algılandığını ifade etmekte ve kendi strateji oluşturma yaklaşımını vurgulamaktadır. Mintzberg’e göre, belirli bir alanda, bir dizi karar bir süre içerisinde tutarlılık gösteriyorsa, bir stratejinin oluşumundan bahsedilebilir. Mintzberg iki tür strateji tanımlamaktadır: *Amaçlanan* ya da niyet edilen (intended) strateji ve *gerçekleşen* (realized) strateji. Bu iki tür strateji Şekil 2.1.’de de görüldüğü gibi üç farklı şekilde bir araya gelmektedir. (1) Amaçlanan stratejilerin gerçekleşmesi ile *kasıtlı* (deliberate) stratejiler oluşmaktadır. (2) Amaçlanan stratejilerin gerçekleşmemesi durumunda *gerçekleşmeyen* (unrealized) stratejiler meydana gelmektedir ve (3) amaçlanmadığı halde gerçekleşen stratejilere ise *oluşan* ya da ortaya çıkan (emergent) stratejiler adı verilmektedir. Dolayısıyla Mintzberg’e göre strateji, önceden belirlenmiş bir plan ya da analitik bir süreç sonucu ortaya çıkmayabilir. Bazen amaçlanmayan stratejiler örgütü başarıya ulaştırabilir. Mintzberg ayrıca strateji oluşturma ve strateji uygulama arasındaki ayrılığın (ki bu ayrılığın temelini klasik okul ve teorisyenleri oluşturmuştur), bir hata olduğunu, çünkü bu ayrımın oluşan bir strateji fikrini izleyen öğrenmeyi görmezden geldiğini belirtmektedir. Örgütlerde strateji oluşturma kadar insan kavrayış ve idrakine ihtiyaç duyan başka bir süreç daha yoktur.



### Şekil 2.1. Strateji Türleri

Kaynak: Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. Management Science, 24 (9), 934-948.

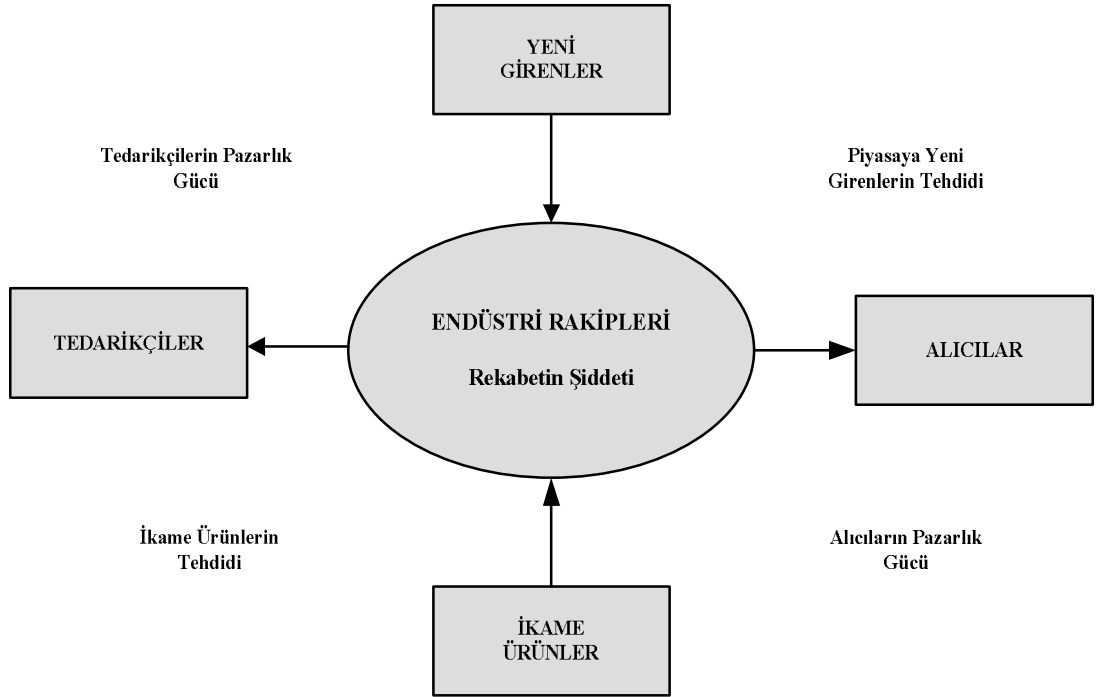
1979’da Schendel ve Hotter stratejiyi, örgütün çevresindeki fırsat ve tehditlere cevap verirken, amaçlarına ulaşmasına imkân verecek yön işaretleri olarak görmektedir (Bracker, 1980: 220). Quinn ise 1980’de stratejiyi, “örgütün temel amaç, politika ve eylemlerini bir bütün içerisinde bir araya getiren model ya da plan” olarak tanımlamaktadır. İyi oluşturulmuş bir strateji, örgüt içi beceri ve eksiklikleri göz önünde bulundurarak ve çevredeki değişimlere hazırlıklı olarak örgütün kaynaklarını düzenlemesi ve dağıtmasına yardım eder (Quinn, 2003: 10).

Porter, 1980’lerde geliştirdiği strateji modelinde stratejiyi, bir şirketin kendisini rakiplerinden ayırt etmesini (farklılaştırmasını) sağlayan kabiliyetlerinin değerini maksimize edecek şekilde konumlandırılması olarak tanımlamaktadır. Bu tanım stratejinin iki önemli bileşenine dikkat çekmektedir: (1) Bir örgütün ayırt edici üstünlüğü, (2) bu üstünlüklerin gücünü rakiplerin sahip oldukları ile ilişkilendirmesi (Luke ve diğerleri, 2000: 402). Porter (2003) strateji oluşturmanın temeline rekabeti koymaktadır. Bir endüstri içerisinde rekabeti beş temel güç etkilemektedir. Bunlar Şekil 2.2.’de de görüldüğü gibi, piyasaya yeni girenler, ikame mallar, tedarikçilerin gücü, alıcıların gücü ve rekabetin şiddetidir. Bu beş gücün ortak kuvveti, bir endüstrinin nihai kâr potansiyelini etkilemektedir. Şirket stratejilerini belirleyenler,

endüstri içerisindeki rekabeti etkileyen bu güçleri değerlendirdikçe, şirketin güçlü ve zayıf yanlarını belirleyebileceklerdir ve stratejilerini bu doğrultuda oluşturacaklardır. Porter, bunun için üç strateji alternatifi sunmaktadır: (1) Şirket kendisini, sahip olduğu becerileri ile rekabetçi güçlere karşı en iyi savunmasını gerçekleştirecek şekilde konumlandırabilir (şirket endüstri içerisindeki en zayıf noktaları bularak kendini konumlandırabilir, örneğin maliyetlerini düşürebilir), (2) stratejik hamlelerle güçler arasındaki dengeyi etkileyebilir, böylece şirketin konumunu iyileştirir, (3) endüstriye getirdiği değişim ile rekabetin yönünü değiştirebilir, örneğin ürününü farklılaştırabilir (Porter, 2003: 94-102).

Porter, kendinden önceki yazarlardan daha sert bir metodoloji geliştirmiş ve stratejik analizin odağını firmadan büyük ölçüde endüstrinin rekabetçi yapısına kaydırmıştır. Bu model stratejiyi fazlasıyla endüstri yapısı ve pazar bölümlendirilmesinin (market segmentation) bir fonksiyonu olarak görmektedir. Rekabetçi stratejinin amacı, endüstri içerisinde şirkete kendisini rekabetçi güçlere karşı en iyi savunabileceği ya da bu rekabetçi güçleri en iyi şekilde etkileyebileceği bir konum bulabilmektir (Mann, 2002: 241).





### Şekil 2.2. Endüstri Yapısının Elementleri

Kaynak: Porter, M. E. (2003). How Competitive Forces Shape Strategy. Reflecting on The Strategy Process. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases (94-102). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Hamel ve Prahalad'a (1989) göre, fırsatlar ve kaynaklar arasındaki “stratejik uyum”, düşük maliyet, farklılaşma ve odak gibi “jenerik stratejiler” ya da strateji oluşturma ile strateji uygulamayı birbirinden ayıran ve strateji oluşturmanın elitist (seçkin) bir faaliyet olduğunu vurgulayan “stratejik hiyerarşi”, küresel piyasalarda rekabet edebilecek etkili stratejiler yaratmak ve muhtemel rakipleri önceden sezebilmek için oldukça yetersizdir. Hamel ve Prahalad strateji oluşturmada yeni bir kavram ortaya atmışlardır: Stratejik niyet (strategic intent). Stratejik niyet arzulanan geleceğin düşünülmesi, hayal edilmesi ve gelecekte bulunulmak istenen yerin belirlenmesidir. Stratejik niyet stratejinin kalbidir. Komatsu uluslar arası arenaya çıkarken “Caterpillar’ı kuşatmak”, Canon “Xerox’u yenmek” ve Honda otomobil üretiminde Ford’u devirip öncü olmak stratejik niyeti ile yola çıkmıştır. Stratejik niyet boş bir hırs olmanın ötesinde, örgütü kazanmaya sevk eden, çalışanları

hedeflere doğru motive eden ve koşullar değiştiğinde gayret ve coşkuyu sürdürecektir. yeni operasyonel tanımlar sağlayan aktif bir yönetim sürecini kapsamaktadır.

Hamel ve Prahalad'a (1989) göre, stratejik niyet stratejik planlamadan oldukça farklıdır. Stratejik planlama yarının fırsatlarından çok bugünün sorunları ile ilgilidir. Stratejik planla şirketler her yıla hemen hemen aynı stratejik amaçlarla başlamaktadırlar. Küresel bir liderliği "planlayabilmek" ya da Komatsu, Canon ve Honda'nın detaylı 20 yıllık stratejilerle, sürekli değişen batı pazarlarında rekabet edebilmesi mümkün değildir. Burada stratejik niyet gibi daha esnek bir oluşuma ihtiyaç vardır. Stratejik niyetin amacı, geleceği şimdiden yakalayabilmektir. Stratejik niyet, "gelecek yıl bu yıldan nasıl farklı olacak" ve "stratejik niyetimize daha da yaklaşmak için gelecek yıl neyi farklı yapmak zorundayız" gibi soruların cevabını arar. Stratejiye geleneksel bakan yaklaşımlar, varolan kaynaklar ve şu anki fırsatlar arasındaki uyuma odaklanırken; stratejik niyet kaynaklar ve hırslar (ambitions) arasında aşırı bir uyumsuzluk yaratır ve sistematik olarak yeni avantajlar yaratarak bu boşluğu kapatmaya çalışır. Bunu yaparken özellikle örgüt için temel beceriler tanımlayarak ve rekabetin çehresini değiştirerek işe başlar.

Hamel (1996) Harvard Business Review'de yayınlanan ünlü makalesi "Devrim Olarak Strateji"de strateji oluşturmak için birtakım devrimci ilkeler geliştirmiştir. Hamel'a göre, dünya çapındaki pek çok şirkette, maliyetleri birkaç sent daha kısabilmek, bir ürünü piyasaya birkaç hafta daha önce getirebilmek, müşterilerin beklentilerine biraz daha hızlı yanıt verebilmek gibi küçük adımlarla ilerleme stratejileri, günümüz yöneticilerinin saplantıları olmuştur. Rakipler endüstriyi yeniden yaratırken bu tür küçük iyileştirmelerin peşinde koşmak, "*Roma yanarken keman çalmak*" gibidir. Endüstri içerisinde birtakım şirketler kural koyucudurlar ve birtakım şirketler de bu kuralları kabullenenler arasındadır. Bazı şirketler (Dell Computer, Swatch, IKEA gibi) ise kural yıkıcıdır ve endüstriyel düzeni devirmek, değiştirmek amacındadırlar. Bu tür şirketler doyumсу, radikal ve endüstri devrimcileridir. Endüstrinin sınırlarını yeniden tanımlarlar ve eskiye meydan okuyarak yeniyi icat ederler.

Hamel'a (1996) göre, yıkıcı değişimlerin yaşandığı pazarlarda şirketlerin önünde iki seçenekleri bulunmaktadır. Ya geleceğe teslim olacaklar ya da şirketin strateji yaratma sürecini tamamıyla değiştireceklerdir. Bu aşamada gerekli olan geleneksel planlamanın küçük düzenlemeleri değil, yeni bir felsefi oluşumdur: *"Strateji devrimdir; geriye kalan her şey ise taktik"*.

Mintzberg (1987a) stratejik yönetim alanının tek bir strateji tanımına dayandırılmayacağını ifade etmektedir. Strateji kavramına yıllar boyunca çok farklı yollarla yaklaşılmıştır. Mintzberg bu yaklaşımları 5P ile özetlemektedir. Bir plan olarak strateji, liderlerin örgütlerine nasıl yön vermeyi deneyecekleri ve örgütlerini önceden belirlenmiş yönlere nasıl hareket ettirecekleri ile ilgilidir. Bir manevra (ploy) olarak strateji, örgütü rakiplerine karşı avantaj kazanabilmek için tehdit, aldatma ve çeşitli manevraların hakim olduğu direkt rekabet alanına götürmektedir. Bir model (pattern) olarak strateji, faaliyetler üzerine odaklanmakta ve davranışlardaki tutarlılıkları izlemektedir. Bir konum (position) olarak strateji, örgüte içinde bulunduğu rekabetçi çevre içerisinde bakılmasını teşvik etmekte ve örgütün ekolojik kavramlar içerisinde tıpkı bir organizma gibi düşünülmesine imkan vermektedir. Bir bakış açısı (perspective) olarak strateji ise, ortak bir bağlamda örgütün tümü tarafından paylaşılan bakış açılarını ifade etmektedir. Mintzberg'e (1987a) göre her tanım, strateji anlayışına önemli bir bileşen eklemektedir. Strateji, literatürde ve yaygın kullanımında işlendiği gibi, yalnızca düşmanlar, rakipler ya da bir pazar ile nasıl başa çıkılacağına dair bir fikir değildir. Aynı zamanda, örgütle ilgili pek çok önemli konunun içine girilmesini sağlamaktadır. Bu beş farklı tanımları yorumlamak ve kullanmak strateji teriminin kullanımına ilişkin varolan karmaşanın ortadan kalkmasını sağlar ve dolayısıyla stratejinin biçimlendirdiği süreçleri anlama ve yönetme becerisini zenginleştirir.

Görüldüğü gibi örgütlerde strateji ve strateji oluşumuna ilişkin pek çok yol vardır. Mintzberg (1990) Tablo 2.1.'de de görüldüğü gibi strateji belirlemeye yönelik 10 yönetim okulu tanımlamaktadır. Bu ayrımı yaparken kendine çıkış noktası olarak 1960'lı yıllar ve sonrasını almıştır. Bu on okuldan üç tanesi (Tasarım, Planlama ve Konumlandırma Okulları) öngörücü okullar olarak ifade edilmekte ve strateji

oluşturmaya analitik, rasyonel ve formal planlama mantığı içerisinde yaklaşmaktadırlar. Diğer altı okul, betimleyici okullardır ve betimleyici bir şekilde sürecin farklı özellikleri ile ilgilenirler. Girişimcilik Okulu strateji oluşturma sürecine vizyon yaratma, Bilişsel Okul zihinsel bir süreç, Öğrenme Okulu oluşan bir süreç, Çevre Okulu ise edilgen bir süreç olarak yaklaşır. Son okul olan Biçimleşme Okulu da betimleyicidir, fakat aynı zamanda bütünleştiricidir. Sürecin aşama ve bölümlerinin taslağını çizer, diğer okulların bulgularını konumlandırmalarına yardım eder (Mintzberg, 1990: 171; Mintzberg ve Lampel, 2003: 22-26; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 4-8).

**Tablo 2.1. Strateji Belirlemeye Yönelik Yönetim Okulları**

Yönetim Okulu	Temel Süreç	Özet Tanım
Tasarım Okulu (Design School)	Kavramsal bir süreç, basit, yargısal, kasıtlı ( <i>öngörücü</i> )	Strateji oluşturma, informal bir tasarım ve örgütü çevresi ile uyumlaştırma sürecidir
Planlama Okulu (Planning School)	Biçimsel bir süreç, aşamalı, kasıtlı ( <i>öngörücü</i> )	Biçimlendirilmiş bir tasarım yaklaşımı, strateji biçimsel planın daha bağımsız, sonraki ve sistematik bir sürecini ifade eder
Konumlandırma Okulu (Positioning School)	Analitik, sistematik bir süreç, kasıtlı ( <i>öngörücü</i> )	Kapsamlı olarak düşünülmüş stratejik konumların seçimine odaklanma, stratejinin içeriğine en uygun stratejinin seçimine vurgu yapılır
Girişimcilik Okulu (Entrepreneurial School)	Bir vizyon yaratma süreci, sezgisel, oldukça kasıtlı ( <i>betimleyici</i> )	Strateji tek bir liderin vizyonu ile birleştirilir, kişisel sezgilere odaklanma, yargı, akıl, deneyim, kavrama
Bilişsel Okul (Cognitive School)	Zihinsel bir süreç, karşı konulamaz ( <i>betimleyici</i> )	Strateji, elde etme ve erişme fikrinin bilişsel bir süreci olarak görülür, stratejistin zihnini anlama, strateji geliştirmek için bireylerin bilgiyi nasıl kullandığı önem taşır
Öğrenme Okulu (Learning School)	Oluşan, ortaya çıkan bir süreç, informal, düzensiz ( <i>betimleyici</i> )	Dünya net plan ve vizyonlar geliştirmek için oldukça karmaşıktır, bu yüzden stratejiler küçük adım ve aşamalarla oluşmak zorundadır; strateji, yapma ve öğrenme sürecidir
Politika (Güç) Okulu (Political Power School)	Bir güç süreci, çatışmacı, saldırgan, düzensiz, ortaya çıkan ( <i>betimleyici</i> )	Strateji dış çevre de hesaba katılarak örgüt içerisindeki gücün kullanılması sürecidir
Kültür Okulu (Cultural School)	İdeolojik bir süreç, zorlamalı, ortaklaşa, kasıtlı ( <i>betimleyici</i> )	Strateji, örgüt kültürü içerisinde yerleşik ve dolayısıyla ortaklaşa, işbirliği temelli ve örgüt üyelerinin paylaştığı değerlere dayalıdır
Çevre Okulu (Environmental School)	Pasif bir süreç, ortaya çıkan ( <i>betimleyici</i> )	Strateji oluşturma edilgen bir süreçtir ve strateji üzerindeki güç örgütte değil çevrededir
Biçimleşme Okulu (Configurational School)	Aralıklı bir süreç, bağlayıcı, ardışık ( <i>bütünleştirici</i> )	Strateji davranışsal tipolojiler, aşamalar, bölümler ya da dairelerden oluşur

Kaynak: Swayne, L.E., Duncan W.J. ve Ginter, P.M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.

Bu okullar strateji oluşturmanın farklı süreçlerini ya da aynı süreçlerin farklı parçalarını temsil ederler. Eklektik (aktarmalı) bir bağla birbirlerine bağlıdırlar. Örneğin, paydaş analizi üzerine araştırmalar, planlama ve konumlandırma okulları arasındaki bir bağlantı iken, stratejik manevra, (ilk hareket edenin sağladığı avantaj, rakipleri yanıltıcı hamlelerde bulunma gibi) konumlandırma ve g okullarını ilişkilendirmekte kullanılmaktadır (Mintzberg ve Lampel, 2003: 27).

Stratejik yönetim ile ilgili bu farklı yaklaşımlar ve bu yaklaşımların oluşturdukları mantıksal yapıları, karmaşık örgütlerde strateji yapmayı düşünmek ve öğrenmek için tek bir en iyi yolun olmadığını göstermektedir. Analitik ya da rasyonel yaklaşımlar adım ya da süreçlerin mantıksal bir dizilişinin gelişimine inanmaktadır (izgisel düşünme). Diğer taraftan ortaya çıkan modeller (emergent), sezgisel düşünmeye, liderliğe ve öğrenmeye inanmaktadırlar. Her iki yaklaşım da bir örgütün stratejisini açıklamada geçerli ve kullanışlıdır. Fakat tek başına ne analitik yaklaşım ne de ortaya çıkan yaklaşım yeterli olmayacaktır. Sonuçta her iki yaklaşımın da gerekli olduğu söylenebilir (Swayne ve diğerleri, 2006: 14-15). Strateji oluşturma, yargısal bir tasarlama, sezgisel bir vizyon ve oluşan bir öğrenmedir; sürdürmek ile ilgili olduğu kadar dönüşümle de ilgilidir; bireysel kavrayışı ve sosyal etkileşimi de içermek, mücadele kadar işbirliğini de kapsamak zorundadır; süreç boyunca müzakereyi zorunlu kıldığı kadar öncesinde ve sonrasında analiz yapmayı da gerektirmektedir; ve tüm bunlar dikkat gerektiren bir çevreye cevap niteliğinde olmalıdır. Burada önemli olan, her bir okulun düşünme tarzının sınırlılıklarının ötesinde hareket ederek, strateji oluşturmanın gerçekte nasıl işler olabileceğini bilebilmektir. Teorik boyutta sıkışıp kalmak yerine, gerçek yaşama dair problemlerle ve uygulamalarla ilgilenilmelidir. Bir bütün olarak strateji oluşturmaya daha fazla zen gösterilmelidir (Mintzberg ve Lampel, 2003: 29; Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel, 1998: 4-8).

2000’li yıllarda stratejiye yüklenen anlam değişmektedir. Örneğin Eisenhardt ve Sull (2002) “basit kurallar olarak strateji” kavramının günümüz örgütleri için daha uygun olduğunu iddia etmektedirler. İstikrarlı pazarlarda yöneticiler geleceğe yönelik ayrıntılı öngörüler üzerine inşa edilmiş karmaşık stratejilere bel bağlayabilirler. Ama

iş karmaşıklaşınca stratejinin de basitleşmesi gerekir. Eisenhardt ve Sull'a (2002) göre, günümüzün Yahoo! gibi sağlam şirketlerinin başarılarını rekabet stratejisinin geleneksel kavramlarıyla açıklamak kolay değildir. Analizcilerin çoğu Yahoo!'nun böyle bir stratejiye sahip olup olmadığını pek de belli olmadığını söyleyeceklerdir. Eğer Yahoo!'nun bir stratejisi varsa bile bunun ne olduğunu geleneksel, kitabi kavramlarla saptayabilmek oldukça zordur. Yüksek hızlı pazarlarda rekabet üstünlüğü nereden kaynaklanmaktadır ve yeni ekonomilerde strateji ne anlama gelmektedir. Yahoo! gibi şirketlerin sırrı basit kurallar olarak stratejidir. Bu türden şirketlerin yöneticileri en büyük rekabet üstünlüğü fırsatının pazar karmaşasının içinde olduğunu bildiklerinden kaotik pazarların içine dalarlar, fırsatları kollarlar, başarılı baskın planları yaparlar ve koşulların getirdiği fırsatlar arasında büyük bir esneklikle dolanıp dururlar. Ama bu kaos içinde kendilerine yol gösterecek birkaç stratejik sürece ve birkaç basit kurala ihtiyaçları olduğunu bilirler. Geleneksel stratejide üstünlük, kaynakları veya istikrarlı pazar konumlarını kullanarak elde edilir. Basit kurallı stratejide ise üstünlük elde etme, bunun tersine, hızla gelip geçen fırsatları yakalayabilmeye bağlıdır. Yeni ekonominin en temel stratejik sonucu, şirketlerin başarılı olabilmek için beklenmedik, hızla gelip geçen fırsatları yakalamak zorunda olmalarıdır. Karmaşık bir dünyaya karmaşık stratejilerle yanıt vermek yerine, bir avuç basit kural geliştirilmelidir. Dolayısıyla strateji, stratejik bakımdan benzersiz bir önemli süreçler demetinden ve bunları yönlendiren bir avuç basit kuraldan oluşur.

## 2.2. Stratejik Yönetim

İşletme içi faaliyetleri yönetmek, modern yöneticilerin sorumluluklarından yalnızca birisini oluşturmaktadır. Modern yöneticiler aynı zamanda işletmenin yakın ve uzak dış çevresinden gelen güçlüklerle de cevap vermek zorundadırlar. Yakın dış çevre rakipleri, tedarikçileri, kıt kaynakları, devlet organlarını, bu organların sayısız düzenlemelerini ve tercihleri açıklanamaz şekilde sıklıkla değişen müşterileri kapsamaktadır. Uzak dış çevre ise, ekonomik ve sosyal koşullar, politik öncelikler ve teknolojik gelişmelerden oluşmaktadır ve tüm bu faktörler yöneticilerin karar vermeden önce tahmin etmesi, izlemesi ve değerlendirmesi gereken etmenlerdir. Fakat yöneticiler genellikle işletme içi faaliyetleri ve dış çevreden gelen çok sayıda ve sıklıkla da birbiri ile çelişen talepleri önceliklendirmekte ve karşılamakta güçlük çekmektedirler. İşletmenin büyüme ve kârlılığını etkileyen her şeyi ele alabilmek için, yöneticiler çevresel değişimler ve beklenmedik işletme içi ve rekabetçi talepleri önceden tahmin ederek, işletmeyi içinde bulunduğu rekabetçi piyasada en iyi şekilde konumlandırarak yönetim süreçlerini kullanmalıdırlar. Tüm bu süreçleri kapsayan yaklaşım stratejik yönetim olarak bilinmektedir (Pearce ve Robinson, 2007: 3).

Stratejik yönetim, stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır (Eren, 2005: 25).

Stratejik yönetim, stratejinin oluşturulması, uygulanması ve izlenmesi ile ilgilenmekte, ayrıca örgüt içi ve dışı yönetim faaliyetlerini kapsamaktadır. Örgüt içerisinde kilit rol oynayan üst düzey yönetim, stratejiyi örgütsel amaçlar, misyon ve vizyon ile ilişkilendirmekte ve örgüt içi diğer faaliyetler ve örgüt kültürü ile bütünleştirmektedirler. Stratejik yönetim aynı zamanda dışa yönelimli olması sebebiyle de diğer pek çok yönetsel süreçten ayrılmaktadır. Stratejik yönetim, içinde bulunulan pazarda nasıl hayatta kalınacağına, rakiplerden gelen tehditlere karşılık



vermeye ve müşterilere güven vermeye odaklanmaktadır. Örgütün sınırlarının ötesine geçmesini, rakiplerini değerlendirmesini, geleceği tahmin etmesini ve uzun dönemde kendisine rekabet üstünlüğü kazandıracak piyasa tepkileri oluşturmasını gerektirmektedir (Luke ve diğerleri, 2000: 398).

Stratejik yönetim süreci, genel yönetim sürecinden ayrı olarak düşünülmemelidir. Stratejik yönetim işletmenin genel yönetim sürecinin bir parçasıdır (Dinçer, 2007: 35). Ama stratejik yönetim, işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile ilgili değil, uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 25-26).

İşletmelerin stratejik yönetim süreçlerini kullanmasının iki önemli amacı bulunmaktadır. Bunlardan ilki *stratejik rekabet edebilirliktir*. Stratejik rekabet, işletmelerin üretkenliği üzerinde önemli etkilere sahiptir ve sahip olduğu temel bileşenlerle tanımlanabilir. Bunlar, (1) rekabete dayalı hareket tarzlarını rakipler, müşteriler, para ve kaynakların sürekli olarak etkileşimde buldukları bir sistem olarak kavramak; (2) bu bakış açısını kullanarak rekabet dengelerini değiştirecek stratejik hamleler öngörmek; (3) kaynakları yeni kullanım alanlarına yönlendirebilmek; (4) riski ve geri dönüşü makul bir kesinlikle tahmin etmek ve (5) eyleme geçme istekliliğidir (Henderson, 1989: 142). Bu tür bir rekabet üstünlüğü elde edebilmek için işletmelerin başarılı bir şekilde değer yaratan stratejiler oluşturması ve uygulaması gerekmektedir. Bir strateji, temel becerileri kullanmak ve rekabetçi bir üstünlük elde etmek için tasarlanmış söz ve eylemler bütünüdür. Bir strateji seçildiğinde, işletme rekabetçi alternatifler içerisinde tercihler oluşturmuş olur. Bu şekilde seçilmiş stratejiler, işletmenin neleri yapmaya niyetli olduğu ve neleri de yapmaya niyetli olmadığını gösterir. Bir işletme rakiplerin taklit edemediği ya da taklit etmeyi çok pahalı bulduğu, değer yaratan bir strateji uyguladığında rekabetçi bir avantaj elde etmiş olur. Bununla birlikte işletmelerin hiçbir rekabetçi avantajın sürekli olamayacağını kavraması gerekmektedir. Rekabetçi avantajın ne kadar süreceğini, rakip firmaların başarılı stratejileri taklit edebilme hızları belirleyecektir. Stratejik yönetimin ikinci önemli amacı *ortalama getirinin üzerinde*

*kazanç* elde edebilmektir. Sektördeki ortalama getirinin üzerinde kazanmak isteyen işletmeler için rekabetçi avantajdan nasıl faydalanacağı önem taşımaktadır. Değişken endüstrilerde rekabetçi bir üstünlüğe sahip olmayan bir işletmenin ortalama getirinin üzerinde kazanması mümkün görünmemektedir (Hitt ve diğerleri, 2007: 4-5).

Stratejik yönetimin belli başlı özellikleri şu şekilde özetlenebilir:

- Stratejik yaklaşım gelecek yönlüdür. Çevrede meydana gelecek değişimleri tanımlar. Yöneticilerin gelecekte örgütlerinin nerede olmak istediğini, istenilen yere ulaşmak için nelerin gerekli olduğunu ve nasıl stratejiler geliştirilmesi ve bu stratejilerin nasıl yönetilmesi gerektiğini sormalarına öncülük eder. Stratejik yönetim geleceğin kontrol edilemeyeceği, fakat tahmin edilebileceğinin farkına varılmasını sağlar (Crosby, 2000: 169). Stratejik yönetim, değişimi tahmin etme ve değişimle başa çıkabilme becerilerini geliştiren bir yapıyı örgütlere sunar (Bracker, 1980: 221).
- Stratejik yönetim örgütün dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkan verir. Örgütün kendi iç yapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkan sağlar. Ayrıca örgütün diğer örgütler karşısındaki durumunu tespit etmeye olanak verir. Örgüt dışındaki fırsat ve tehditleri tespit edip ve örgütün daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmaya çalışılır. Özetle stratejik yönetim ile örgütün sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir (Aktan, 1998: 335-342).
- Stratejik yönetim, çevre ile örgüt (misyonu, amaçları, stratejileri ve kaynakları ile birlikte) arasında iyi bir uyum yakalamaya ve bu uyumu sürdürebilmek için gelecekte nelerin gerekli olacağını önceden görmeye çalışmaktadır. Hızlı politik, ekonomik ve sosyal değişim koşulları altında, stratejiler çabucak güncelliğini yitirmekte, örgütün ürettiği mal ya da hizmetlerin modası hızla geçmektedir. Stratejik yönetim örgütün çevresiyle

olan uyumunu sürdürmeye ve çevrede olan gelişmeleri sürekli olarak değerlendirmeye çalışır (Crosby, 2000: 169).

- Stratejik yönetim devamlı bir süreçtir. Çevredeki değişimlere bağlı olarak örgütün amaç ve faaliyetlerindeki değişim ihtiyaçlarını takip eder ve tanımlar. Stratejik yönetim bir defaya mahsus bir yaklaşım değildir (Crosby, 2000: 170; Wells, 2000: 5). Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalktığı, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik iş dünyasında devamlı bir süreç olarak düşünülmeyen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir (Ülgen ve Mirze, 2004: 31).
- Bir bütün olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve işletmeye bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur. Tepe yöneticisinin veya örgütün liderinin desteği ve katılımı olmaksızın stratejilerin gerçekleştirilmesi mümkün olamaz. Diğer taraftan tepe yöneticisi tarafından belirlenen vizyon, strateji, misyon gibi kavramlar, örgütün diğer çalışanları tarafından benimsenmedikçe de örgütün ortak değeri ve amacı haline gelemmez (Dinçer, 2007: 37). Stratejik yönetim yaklaşımı tüm yönetim kadrolarının birer stratejist olarak sürece katılma sorumluluğunu hissetmelerini, takım ruhu ve anlayışı içinde hareket etmelerini ve ortak bir vizyon, misyon, amaçlar, stratejiler doğrultusunda uygulamaların yürütülmesini ve böylece başarıya erişilmesini sağlamaktadır (Eren, 2005: 9).

### **2.2.1. Stratejik Yönetimin Gelişme Evreleri**

Stratejik yönetim örgütlerin diğer örgütlerle rekabetçi etkileşimler içerisinde iken performanslarını nasıl artıracabileceklerini anlamaya çalışmaktadır. Örgütler rekabet edebilmek için yeni yol ve yöntemler geliştirirken, stratejik yönetimin de gelişmesi gerekmektedir. Tarihsel bir perspektiften bakıldığında stratejik yönetim

üzerindeki en eski teorik etkinin klasik yönetim anlayışı olduğu görülmektedir. Bu dönemde genellikle örgüt tasarımları ve çalışanların motivasyonlarını sürdürme gibi örgüt içi konulara işaret eden genel yönetim ilkeleri, stratejik yönetim uygulama ve araştırmalarının temelini oluşturmuştur (Sanchez ve Heene, 1997: 303-304).

Stratejik yönetim kavramının gelişimi asıl olarak üç evrede açıklanabilir: Uzun dönemli planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetim. Stratejik yönetimin gelişimi, uzun dönemli planlamanın iş sektöründe benimsenmesi ile başlamaktadır. 1950'lerde, gelecekteki satışlar ve fon akışları gibi bazı finansal bilgiler olmaksızın işletme bütçelerini hazırlamakta doğan güçlük sebebi ile gelişmiştir. II. Dünya Savaşı sonrası ekonomiler büyümeye başlamış, birçok ürün ve hizmete olan talep artmıştır. Talebin uzun dönemli tahminleri yöneticilere büyüyen örgütleri için ayrıntılı pazarlama, dağıtım, üretim, insan kaynakları ve finansal planlar geliştirmelerine imkân vermiştir. Uzun dönemli planlamanın amacı, gelecekte belirli bir zamanda bir örgütün ürün ve hizmetlerine olan talebi tahmin etmek ve talebin kimden geleceğini belirlemektir. Çok sayıda örgüt uzun dönemli planlamayı tesislerini genişletirken, kiralama tahminleri yürütürken, sermaye ihtiyaçlarını belirlerken kullanmışlardır.

Endüstriler daha değişken olmaya başladıkça uzun dönemli planlama yerini stratejik planlamaya bırakmaya başlamıştır. Uzun dönemli planlamanın temel varsayımı, örgütün mevcut ürün ve hizmetleri üretmeye devam edeceğine dayanmaktadır. Ancak stratejik planlamanın temel varsayımı, örgütün içinde bulunduğu çevrenin ekonomik, sosyal, politik, teknolojik ve rekabetçi değişiminin incelenmesinin bir sonucu olarak, aynı ürün ve hizmetleri üretmeye devam edebileceği, farklı ürün ve hizmetler üretmeye başlayabileceği ya da oldukça farklı bir yolla çalışıp ürün ve hizmetlerini pazarlayabileceğidir. 1960 ve 1970'ler stratejik planlamanın iş sektöründe önemli gelişmeler gösterdiği yıllardır (Swayne ve diğerleri, 2006: 7-9).

1980'lerle birlikte teknolojilerin hızla gelişmesi, pazarların küreselleşmeye başlaması örgütlerin rekabet kurallarını önemli ölçüde değişime uğratmıştır (Sanchez ve Heene, 1997: 303). Strateji oluşturmaya oldukça sistematik ve biçimsel yaklaşan

“stratejik planlama” çok sayıda bilim adamının yoğun eleştirisine uğramıştır (Grant, 2003: 491). Mintzberg (1994) stratejik planlamanın yerleşmiş kalıpları yeniden düzenleme ve sunmaya dayanan biçimsel yapısının, strateji oluşturmanın gereklerinden uzak olduğunu iddia etmektedir. Gerçek stratejik değişim, varolan kalıpların yeniden düzenlenmesini değil yenilerinin keşfini gerektirmekte ve yeni bakış açıları üreten biçimsel olmayan öğrenmeye ihtiyaç duymaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği ve değişimin devam ettiği koşullarda stratejik planlamanın analitik ve biçimsel yapısı ile geleceğe ilişkin tahminler yapmak imkansızdır. Hamel ve Prahalad’a (1989) göre ise, stratejik planlama yarının fırsatlarından çok günümüz problemleri ile ilgilenmektedir ve stratejik planlama ile varolan pazarlarda rekabet etmek olanaksızdır.

İş çevrelerinin gösterdiği hızlı değişkenlik sistematik stratejik planlamayı güçleştirmiştir. Hızlı değişim, daha esnek ve yaratıcı stratejiler gerektirmektedir (Grant, 2003: 491). 1980’lerde stratejik planlama görüşü stratejik yönetime doğru genişlemiştir. Bu evrim, yalnızca çevrenin dinamiklerinin öneminin ve örgütlerin kendi kendilerini tamamen yeniden keşfetmek zorunda olabileceklerinin kabulünü değil, aynı zamanda stratejinin devamlı yönetim ve değerlendirilmesinin başarı için kilit bir öneme sahip olduğunun da kabulüdür (Swayne ve diğerleri, 2006: 9).

Stratejik yönetim konuları ile uğraşanların genellikle karşılaştıkları sorulardan biri stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki farklılıktır. Bu iki kavram farklı mıdır, yoksa aynı anlamı mı taşımaktadır? Stratejik planlama yaklaşımı dış çevreyi stratejik bir analizle analitik olarak incelerken, işletmenin iç dinamikleri, davranışsal boyutu ve uygulama evresi ile ilgilenmemiştir. Stratejik planlama yönetimin dört ana işlevinden planlamaya stratejik bir boyut katmış, geleceği şekillendirmeye çalışmış fakat yönetimin diğer işlevlerini göz ardı etmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004: 36-37).

Stratejik planlama, stratejik yönetimin önemli bileşenlerindedir. Ancak stratejik yönetimin başarı ile uygulanabilmesi, yönetsel kapasite, güç yapısı, kültür, liderlik ve kurumsal yapı gibi alanlarda kurum kapasitesinin değerlendirilmesini de

gerektirir. Bundan yirmi yıl önce stratejik yönetim organizasyonun gelecekte ne yapacağına karar verme, kim tarafından ve nasıl yapılacağını belirleme ve süregelen eylem ve operasyonları izleme ve değerlendirme faaliyetleri ile ilgilenirken; son on yılda stratejik amaç ve hedefler yoluyla performans ölçülerinin tanımlanması, stratejik plan ve bütçe arasındaki bağlantıların kurulması gibi konularla ilgilenmeye başlamıştır. Stratejik planlama merkezi konumda iken stratejik yönetim daha bütüncül ve kapsamlı bir süreçtir (Poister ve Streib, 2005:46).

### 2.2.2. Günümüzün Rekabetçi Yapısı ve Stratejik Yönetim

Dünya’da pek çok endüstride rekabetin doğası değişmiştir ve bu değişimin hızı artmaktadır. Bir endüstrinin sınırlarının çizilmesi artık oldukça güçtür. Örneğin, interaktif bilgisayar ağları ve telekomünikasyondaki ilerlemeler eğlence endüstrisinin sınırlarını bulanıklaştırmıştır. Bugün ABC, CBS, Fox, NBC ve HBO gibi şirketler yalnızca kendi aralarında rekabet etmemekte, Microsoft ve Sony gibi şirketlerle de rekabet etmektedirler. 21. yüzyılın rekabetçi yapısı içerisinde ölçek ekonomisi ve büyük reklam bütçeleri gibi geleneksel rekabetçi kaynakların eskisi gibi etkili olması beklenmemelidir. Günümüz yöneticilerinin daha esnek, hızlı, yenilikçi, bütünleştirici ve meydan okuyucu düşünce yapısına ihtiyaçları vardır (Hitt ve diğerleri, 2007: 6-7).

**Tablo 2.2. Eski Ekonomi ve Yeni Ekonominin Karşılaştırılması**

	<b>Eski Ekonomi</b>	<b>Yeni Ekonomi</b>
Temel Endüstriler	Petrol, madencilik, çelik, otomobil, demiryolu, nakliye	Bilgisayar ve yazılım, biyoteknoloji, kişisel ve finansal hizmetler, eğlence
Temel Kaynaklar	Enerji, işgücü	Bilgi ve yetenek
Teknoloji	Güçlü makineler	Bilgi teknolojisi
Ürün Yaşam Süresi	On yıllarla ölçülür	Yıllarla ya da aylarla ölçülür
Ticaret Modeli	Uluslar arası	Küresel
Çalışma Saati	8 saat	24 saat
Örgüt Yapıları	Merkezi, hiyerarşik, fonksiyonel	Yatay ve esnek
İşgücü Karakteristikleri	Çoğu erkek, yarı kalifiye ya da vasıfsız	Cinsiyet önyargısı yok, yüksek oranda diplomalı

Kaynak: Sadler, P. (1993). Strategic Management. London: Kogan Page.

Stratejik bir bakış açısı ile işletmeleri kuşatan makro çevreye ait önemli gelişmeler ve eğilimler Tablo 2.2.'de de görüldüğü gibi “Yeni Ekonomi” başlığı altında bir araya getirilebilir. Örgüt stratejileri üzerinde önemli etkilere sahip olan bu yeni ekonomik çevre, temelde üç önemli bileşene sahiptir: Gittikçe artan küreselleşme, yeni teknolojilerin yarattığı fırsatlar ve internet (Sadler, 2003: 28-29).

Küresel ekonomi, insanlar, beceriler, fikirler, ürünler ve hizmetlerin coğrafi sınırlar arasında serbestçe hareket etmesidir (Hitt ve diğerleri, 2007: 7). Küreselleşme tek bir eylemin sonucu değildir. Tarihsel bir perspektif içerisinde bakıldığında, şüphesiz son on yıl içerisinde büyük bir ivme kazanmıştır, fakat bu ivme kalıcı ve sürekli bir dönüşümdür (Sadler, 2003: 29). II. Dünya Savaşı'ndan bu yana ticaretin giderek serbestleşmesi, yatırım ve finans sektörünün büyümesi, taşımacılık sektöründeki yenilikler, telekomünikasyon ve hava taşımacılığındaki ilerlemeler, küreselleşmeyi meydana getiren önemli etmenlerdir (Mann, 2002: 259).

Küreselleşme ile birlikte işletmelerin üretim etkinlikleri, daha ucuz işgücü ve daha az maliyetli çevresel koşullara erişilen ülkelere doğru kaymıştır. Gelişmiş ekonomilerdeki birçok işletme için üretim ve tesislerini deniz aşırı ülkelere taşımak, rekabet avantajı elde edebilmek adına bir zorunluluk halini almıştır (Sadler, 2003: 30). Küresel pazar ve endüstrilerde finansal sermaye, bir ulusal pazardan elde edilebilir ve bir diğerinden hammadde satın almak için kullanılabilir. Üretim ekipmanları üçüncü bir ulusal pazardan alınıp dördüncü pazarda üretilip satılabilir. Böylece küreselleşme günümüzün rekabetçi koşullarında rekabet eden şirketler için fırsatlar alanını artırmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007: 8).

Küresel ekonomi piyasaların hacmini artırırken, piyasada yeni rakipler de yaratır. Böylesine bir küresel ekonomi içerisinde küresel erken davranmaya ihtiyaç vardır. Çünkü başarılı olmak istenilen uygun çalışma ölçekleri bu küresel önce davranmaya bağlı olacaktır. Yeni ürün geliştirme maliyetlerinin yükselmesi ile yatırımlarında uygun bir kazanç bekleyen şirketler, küresel pazar için ürünler geliştirmelidir. Yani dünyada kritik dağıtım kanallarına erişim sağlanmalı ve bu ülkelerden mümkün olduğu kadar çoğunda süratle yeni ürün piyasaya sürülmelidir (Prahalad, 2008: 89). Pek çok büyük Türk firması da küreselleşmenin gerisinde

kalmayarak geleceğe ilişkin vizyon ve stratejilerinde sadece iç pazarı değil dış pazarı da hedefleri arasına koymuşlardır. Örneğin Koç Holding vizyonunu “hızlı ve kârlı büyüme ile dünyanın lider şirketlerinden biri olmak” olarak belirlerken, stratejik prensipleri arasında “yurt içi satışlar kadar yurt dışında da güçlü bir pozisyona sahip olabileceğimiz, coğrafi çeşitlemeye giderek riski asgariye indirebileceğimiz ve gelirlerimizin sürdürülebilirliğini sağlayabildiğimiz sektörlerde büyümek” ve “Avrupa'da da kârlı ve sürdürülebilir bir büyüme stratejisi izlemek” ifadesini koymuştur (<http://www.koc.com.tr/tr-TR/#> erişim tarihi: 07.04.2008).

Küreselleşme aynı zamanda ürün ve hizmetlerin tasarımını, üretimini, dağıtımını ve sunumunu da etkilemektedir. Birçok durumda, küreselleşme daha yüksek kalitede mal ve hizmet üretimi ile sonuçlanmaktadır. Firmalar için küreselleşmenin birçok alanda (kalite, maliyet, verimlilik, ürün üretim zamanı, operasyonel etkinlik gibi) daha yüksek performans düzeylerine yol açacağını kavramak önem taşımaktadır. Küresel ekonomi ve küresel rekabetin içine girecek firmalar için stratejik yönetim süreçlerinin kullanımı kaçınılmazdır. Bu rekabetçi çevre içerisinde stratejiler geliştirmek ve uygulamak, başarı için önemli bir anahtardır (Hitt ve diğerleri, 2007: 10).

Stratejik yönetimi etkileyen önemli bir bileşen de teknolojik gelişmelerdir. Son yıllarda özellikle mikro elektronik, biyoteknoloji, robotbilim, bilgisayar ve telekomünikasyon alanlarında önemli teknolojik gelişmeler yaşanmıştır. Bu yeni teknolojiler işletmeler için yeni fırsatlar yaratmış ve çoğu zamanda beklenmedik ürünler ortaya çıkarmıştır. Bu teknolojilerin değişim hızı, endüstrileri birbirinden ayıran geleneksel sınırları belirginsizleştirmiş ve geleceğin pazarları hakkında öngörü geliştirmeyi güçleştirmiştir (Mann, 2002: 258). Yeni teknolojilerin gelişmesi, bunun hızla tüm pazarlara yayılması, aynı zamanda ürün ve hizmetlerin yaşam süresini de kısaltmıştır. Bazen yıkıcı boyutlara ulaşabilen teknolojik ilerlemeler, varolan teknolojileri yok edip yeni pazar ve endüstriler yaratmış, rakipler de bunu takip etmiştir (Hitt ve diğerleri, 2007: 10-11).

Bunun yanında son yıllarda iletişim ve bilgi teknolojilerinde de önemli ilerlemeler sağlanmıştır. Toprak, işçi ve sermaye gibi geleneksel üretim faktörleri,



hareket ettirici güçler olmaktan çok sınırlayıcı güçler olmaya başlamıştır. Bilgi, zihinsel sermaye ve yetenek işletmeler için kilit kaynak haline dönüşmüştür (Sadler, 2003: 30-31). Özellikle bilgi, önemli örgütsel kaynak olmasının yanında, değerli bir rekabet üstünlüğü aracıdır. İşletmeler, içinde buldukları endüstri içerisinde ayakta kalabilmelerinin bilgiyi elde etme, onu kullanılabilir hale getirme ve bunu tüm işletme içerisinde hızlıca yayma becerisine bağlı olduğunu kavramalıdır. Bu şekilde işletmeler bilgiyi elde edecek, şekillendirecek ve bir takım beceriler yaratmak için örgüt içine entegre edecek, rekabet üstünlüğü kazanmak için kullanacaklardır (Hitt ve diğerleri, 2007: 13).

Günümüzde bilginin bir mülkiyet olarak korunması oldukça güçtür. Patentler şirketlerin sahip olduğu değerli bilgilerin pek çoğunu koruyamamaktadır. Çoğu bilgi çalışanların işlerini değiştirmeleri ile bir örgütten diğerine geçmektedir. Bilginin hareketini sağlayan önemli bir teknoloji ise internettir. İnternet aynı anda pek çok insanın aynı bilgi parçacıklarına onu tüketmeden ulaşabilmesine olanak vermektedir. İnternet müşteri ve tedarikçiler arasındaki etkileşimi güçlendirmekte, paydaşlar ve kamuoyu ile bir iletişim aracı olarak kullanılmakta, dağıtık örgütler için bir öğrenme ve entegrasyon vasıtası olmaktadır (Sadler, 2003: 32-33).

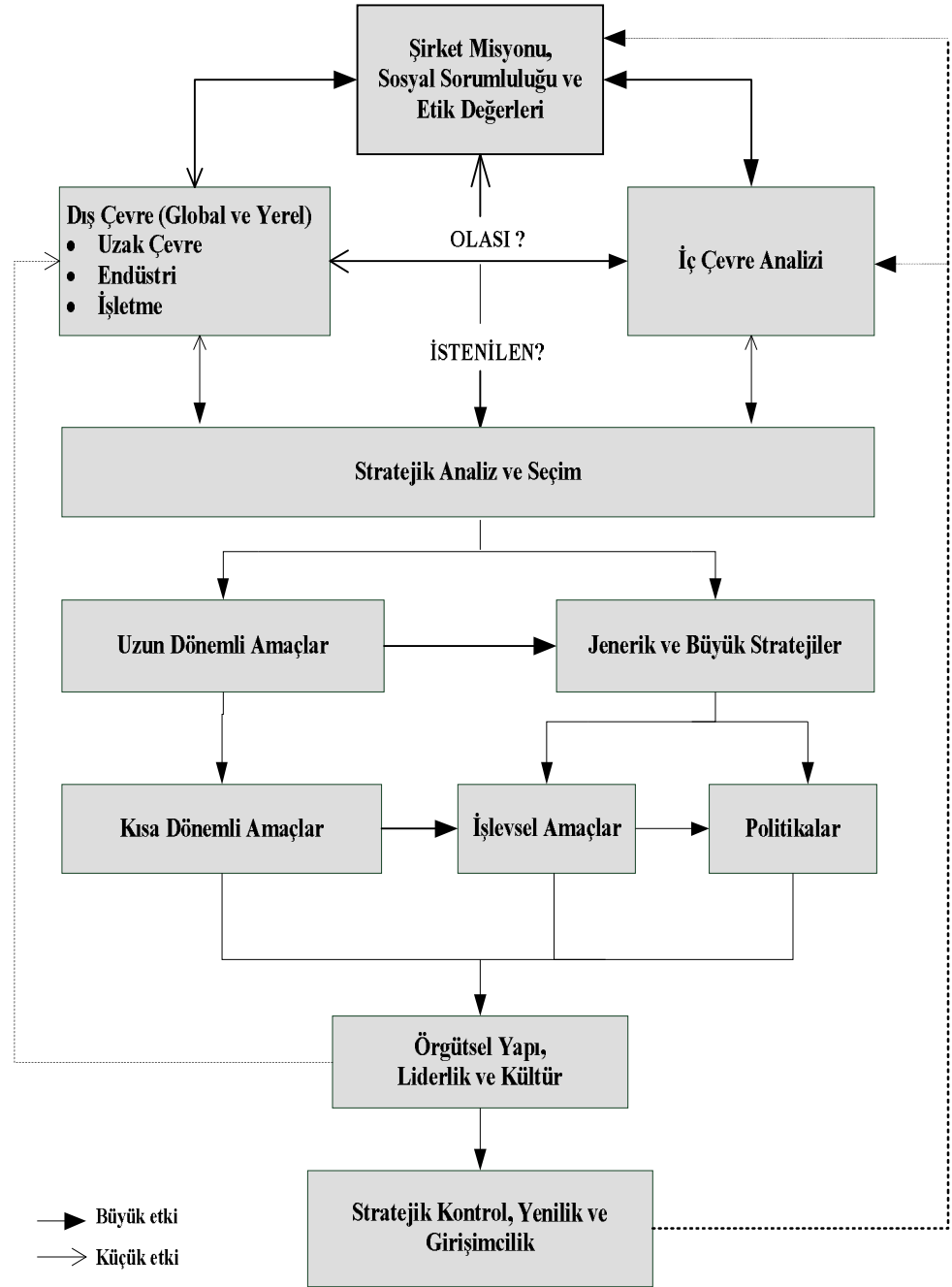
İnternetin görünürdeki faydaları ve ekonomik değerine daha temkinli yaklaşmayı tercih eden Porter (2002) kilit sorunun internet teknolojisini kullanıp kullanmamak olmadığını, rekabet etmek istiyorlarsa şirketlerin onu kullanmaktan başka seçenekleri olmadığını ileri sürmektedir. Kilit soru internetin nasıl kullanılacağıdır. İnternet teknolojisi şirketlere enformasyon teknolojisinin önceki kuşaklarının sağladığından daha iyi ayırt edici stratejik konumlandırma fırsatları sağlar. Bu türden bir rekabet üstünlüğü, yeni bir radikal iş yaklaşımını değil, etkinlikleri kanıtlanmış stratejik ilkelerin sağlamlaştırılmasını gerektirir. İnternet tek başına nadiren bir rekabet üstünlüğü sağlar. Başarılı şirketler, interneti yerleşik faaliyetlerinin dışında ayrı bir girişim olarak ele alanlar değil, geleneksel rekabet biçimlerinin tamamlayıcısı olarak kullananlar olacaktır. Bazı iddiaların aksine internet stratejinin önemini azaltmak bir yana, aslında onu şimdiye kadar olduğundan çok daha önemli hale getirir.

### 2.2.3. Stratejik Yönetim Süreci

Pearce ve Robinson'a (2007) göre, stratejik yönetim süreci, bir şirketin amaçlarına ulaşabilmek için tasarladığı planların oluşturulması ve uygulanması ile sonuçlanan karar ve eylemler süreci olarak tanımlanabilir ve dokuz önemli aşamadan oluşmaktadır. Bunlar (1) Şirketin amaç, hedef ve felsefesini kapsayan misyonunun oluşturulması, (2) Şirketin iç çevresine ilişkin şartlar ve becerileri yansıtan bir analiz yürütülmesi, (3) Şirketin dış çevresinin rekabetçi faktörlere dayalı olarak değerlendirilmesi, (4) Şirketin dış çevresi ve kaynaklarını uyumlaştıran seçeneklerinin analiz edilmesi, (5) Şirketin misyonu doğrultusunda her bir seçeneğin değerlendirilerek en istenilir seçeneklerin belirlenmesi, (6) En istenilir seçeneklere götürecek uzun dönemli amaçlar ve büyük stratejiler oluşturulması, (7) Seçilen uzun dönemli amaçlar ve ana stratejiler ile uyumlu yıllık hedefler ve kısa dönemli amaçlar geliştirilmesi, (8) Stratejik tercihlerin uygulanması, (9) Gelecek stratejik kararlar için bir girdi olarak stratejik sürecin başarısının değerlendirilmesi.

Bu süreç içerisinde stratejik yönetim, şirketin karar ve eylemleri ile ilgili stratejilerinin planlanması, yönetilmesi, organize edilmesi ve kontrol edilmesini kapsamaktadır. Strateji bir şirketin oyun planıdır. Bu plan tüm gelecek açılımını kesin olarak ayrıntılandırmaya da yönetsel kararlar için önemli bir yapı ortaya koyar. Strateji bu süreç içerisinde şirketin nasıl, ne zaman, nerede, kime karşı ve hangi amaçlar için rekabet etmesi gerektiğinin farkında olmasını sağlamaktadır.

İşletmelerin stratejik yönetim faaliyetlerini oluştururken ve yürütürken kullandıkları süreçler değişebilmektedir. Büyük işletmeler daha detaylı süreçler geliştirirken, küçük işletmeler strateji oluşturma becerilerine güvenmekte ve bu sürece daha az zaman ayırmakta, genellikle işletme sahibinin denetiminde temel planlama konuları ile ilgilenmektedirler. Bu farklılıklara karşın stratejik yönetim faaliyetlerinin analiz edilmesinde kullanılan modellerin temel bileşenleri oldukça benzerdir (Pearce ve Robinson, 2007: 11-12).



**Şekil 2.3. Stratejik Yönetim Süreci**

Kaynak: Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2007). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control (10. bs.). New York: McGraw-Hill Irwin.

Hitt, Hoskisson ve Ireland (2007) stratejik yönetim sürecini işletmenin stratejik rekabet üstünlüğü ve ortalama getiri üzerinde kazanç elde edebilmek için gerekli olan söz, karar ve eylemler bütünü olarak görmekte ve süreci üç aşamada incelemektedirler:

- Stratejik Girdiler: İşletmenin iç ve dış çevresinin analiz edilmesi, kaynaklarının ve temel becerilerinin belirlenmesi. Bu bilgi ile vizyon ve misyonunu oluşturması.
- Stratejik Eylemler: Stratejilerini oluşturması ve bu stratejileri uygulayabilmek için eyleme geçmesi.
- Stratejik Sonuçlar: İstenilen stratejik çıktılara ulaşılması.

Wheelen ve Hunger (1995) ise, stratejik yönetim sürecinin dört temel unsura sahip olduğunu belirtmektedirler:

- Çevresel Tarama: Bu unsur dış çevredeki fırsatlar ve tehditler ile iç çevredeki güçlü ve zayıf yanların analizini kapsamaktadır.
- Strateji Oluşturma: Çevresel taramadan elde edilen güçlü ve zayıf yanlar ile çevredeki fırsat ve tehditlerin ışığı altında etkili bir yönetim için uzun dönemli planların geliştirilmesidir. Misyonun, amaçların, stratejilerin ve politika prensiplerinin tanımlanmasını içermektedir.
- Strateji Uygulama: Yönetimin programlar, bütçeler, prosedürler geliştirmek yoluyla strateji ve politikalarını eyleme dönüştürmesidir.
- Değerlendirme ve Kontrol: Örgüt faaliyetleri ve performansının izlenmesi, gerçekleşen performans ile istenen performansın karşılaştırılması sürecidir.

Görüldüğü gibi farklı yazarların stratejik yönetim sürecine yaklaşımları arasında önemli farklılıklar bulunmamaktadır. Bazı modeller (Pearce ve Robinson, 2007) sürece misyonun oluşturulması ile başlarken, bazı modeller (Hitt ve diğerleri, 2007; Wheelen ve Hunger, 1995) iç ve dış çevre analizi ile sürece başlamakta ve buradan elde edilen verilerin ışığı altında misyonu oluşturmayı tercih etmektedirler. Bu sıralama farklılıkları dışında tüm modeller benzer bileşenleri içermekte ve kullanılmaktadır.

Stratejik yönetime bir süreç olarak bakmak bazı önemli çıkarımlar yapabilmeye de imkan sağlar. Bunlardan ilki, herhangi bir bileşendeki bir değişikliğin diğer değişkenleri de etkileyecek olmasıdır. Şekil 2.3.'de verilen stratejik yönetim modelinde okların pek çoğu iki yönü işaret etmektedir ve bileşenler arasındaki bilgi akışı da genellikle çift yönlüdür. Örneğin dış çevredeki güçler bir şirketin misyonun doğasını etkileyebilir ve şirket de dış çevreyi etkileyebilir (operasyon alanındaki rekabeti artırabilir). İkinci olarak, stratejik yönetimi bir süreç olarak görmek, strateji oluşturma ve strateji uygulamayı birbirini takip eden aşamalar olarak kabul etmektir. Üçüncüsü, sürecin başından sonuna kadar geribildirim gerekliliğidir. Geribildirim gelecekte atılacak adımları iyileştirebilmek için uygulama sonrası sonuçların analizi olarak tanımlanabilir. Şekil 2.3.'e göre, stratejik yöneticiler uygulanan stratejilerin dış çevre üzerindeki etkisini değerlendirmelidir. Ayrıca stratejik yöneticiler stratejilerin, şirketin misyonunda ihtiyaç duyulan olası değişim ihtiyacı üzerindeki etkisini de analiz etmelidirler. Dördüncüsü, stratejik yönetime dinamik bir sistem olarak bakılmasını sağlamaktadır. Dinamik terimi stratejik faaliyetlerin karşılıklı ve birbirlerine bağımlı olarak sürekli değişen koşullardan etkilenmesi olarak tanımlanabilir. Stratejik sürecin bileşenleri sürekli gelişmektedir (Pearce ve Robinson, 2007: 14-15).

Stratejik yönetim tüm bu süreç sonunda örgüte önemli bazı faydalar sağlar. Fakat stratejik yönetim bir örgüt yönetme felsefesi ya da yöntemi olduğu için faydaları her zaman ölçülebilir değildir. Bu sebeple stratejik yönetimin örgüt performansı üzerindeki etkisi değerlendirilirken yalnızca finansal kriterler değil, finansal olmayan değerlendirme kriterler de (davranış temelli etkiler gibi) kullanılmalıdır. Pozitif yönde gelişen davranışsal sonuçlar finansal amaçlara ulaşmasına da imkan verecektir. Genel olarak stratejik yönetimin faydaları şu şekilde özetlenebilir (Swayne ve diğerleri, 2006: 29-30; Pearce ve Robinson, 2007: 9-10; Wells, 2000: 5-6):

- Ortak bir amaç hissi ve paylaşılan değerler ile örgütü bir arada tutar.
- Bazı durumlarda finansal performansı artırır.

- Örgüt için karar vermede tutarlılık sağladığı kadar net bir özgün bakış, belirli amaçlar ve kılavuzluk da sağlar.
- Yöneticilerin bugünü anlamaları, gelecek hakkında düşünceleri ve değişimi sezmelerini sağlayacak işaretleri görmelerine yardım eder.
- Yöneticilerin hem yatay hem de dikey iletişimlerini gerekli kılar.
- Örgüt içerisindeki koordinasyonu geliştirir.
- Dinamik bir çevreye ayak uydurabilmek için örgüt içinde yeniliği ve değişimi cesaretlendirir. Değişime karşı olan direnci azaltır ve örgüt sınırlarını daha esnek hale getirir.
- Strateji oluşturma faaliyetleri örgütün problemleri önleme becerisini artıracaktır.
- Grup temelli stratejik kararlar en iyi uygun alternatiflerden çıkma eğilimindedir. Stratejik yönetim süreci daha iyi kararlarla sonuçlanacaktır. Çünkü grup etkileşimi çok geniş bir çeşitlilikte stratejiler doğurmaktadır.
- Strateji oluşturma sürecindeki katılımcılık, bireyler ve gruplar arasında faaliyetlerdeki boşluk ve çatışmaları azaltarak rollerdeki farklılıkları netleştirir.

### 2.3. Kamuda Stratejik Yönetim

Kamu sektörü kurumları son yıllarda önemli güçlüklerle karşı karşıya kalmışlardır. Bu kurumların misyon ve uygulamalarını değiştirmeleri yönünde büyük bir baskı bulunmaktadır (Nutt ve Backoff, 1993: 299). Kamu sektöründeki son yıllardaki stratejik konulara bakıldığında, kamu ile ilgili beklentilerin hızla değiştiği, halkın ihtiyaçlarına daha duyarlı olma ve kamu hizmetlerinin daha fazla müşteri yönelimli olma zorunluluğunun ortada olduğu, kamu kurumlarının halka karşı yabancılaştığı ve alınan kararlarda halkın fikirlerinin ve beklentilerinin bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Diğer yandan, kamu hizmetlerine olan talebin çok fazla artması sonucu, kaynak sıkıntısı yaşanması, kamu hizmetlerinin karşılamak zorunda olduğu ihtiyaçların giderek karmaşıklaşması, sınırlı kaynaklarla öncelik verilecek alanların tespit edilmesinin gerekliliği, birçok alanda kamu hizmetlerinin yeterince iyi olmaması, kamu hizmetlerinin değişime yeterince hızlı cevap verememesi ve halkın değişim baskısı vb. güçlükler de sayılabilir (Joyce, 1998: 19-27).

Günümüzde birçok ülkede kamu yönetimleri hukuksal, yapısal ve yönetsel bozukluk ve eksikliklerden kaynaklanan sorunlar yaşamaktadır. Özellikle yönetsel olanlar bu sorunlar içerisinde en büyük paya sahiptir (2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi, 2006: 2).

Kamu sektöründe yönetim anlayışına yeni yaklaşımlar, kamu idareleri için günümüzde zorunlu bir hale gelmiştir. Piyasa dinamikleri, küresel ekonominin ortaya çıkması, teknolojiye ilerlemeler, artan toplumsal talepler ve daha az kaynakla daha fazla sosyal hizmet sağlama gerekliliği kamu kurumları için güçlükler yaratmaktadır. Bunun yanında, hükümetlerin hizmet sunumundaki yetersizliklerinin medya tarafından eleştirilmesinin giderek artması değişim üzerindeki baskıyı da artırmıştır. Bu güçlüklerle başa çıkabilmek için özel sektör içerisinde “cevap mekanizmaları” ortaya çıkmıştır, fakat kamu kurumları için cevap verme süreci çok daha yavaştır (McInerney ve Barrows, 2002: 1).

Bürokratik yapıya sahip hemen hemen her ülkede, kamuya yönelik uygulanan günümüz akım ve reformları artık etkili olarak işlememektedir. Reform değişiklik ve süreçlerine geleneksel, otoriter ve bürokratik yöntemler yoluyla yaklaşmamaktadır. Reformların bilgi ve uzmanlık yanında vizyon ve misyon tanımlaması, takım oluşturma, katılım ve tüm önemli bileşenlerin güçlendirilmesi üzerine kurulması gerekmektedir. Bir kamu kurumunun halkı için etkili olabilmesi için, yüksek düzeyde yetenekli kamu çalışanlarına ihtiyacı vardır. Bu süreç kurumun yönünü halkla birlikte planlayacak ve yönetecek lider ve yöneticileri gerektirir. Bu sebeple bürokratik engelleri ortadan kaldırmaya ve sorumluluğu dağıtmaya odaklanmış bir yönetsel reform; şeffaflık, adaptasyon, esneklik ve duyarlılık gibi yönetimdeki yeni yaklaşımlarla birlikte yürütülmelidir (Pavlov ve Katsamunskaya, 2004: 1).

Kamu sektörünü değişen çevre koşullarında yönetmek, özellikle de küreselleşme çerçevesinde bakıldığında, kamu yöneticileri için gitgide güçleşmektedir. Kamu sektörü yöneticilerinin ortaya çıkan güçlüklerin üstesinden gelebilmek için, belirsizlik ve rastlantısallıkla başa çıkabilmeyi öğrenmeleri, değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesi geliştirmeleri ve liderlik becerileri ile stratejik düşünme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir (Pavlov ve Katsamunskaya, 2004: 1). Bu konularla başa çıkabilmek için kamu yöneticilerinin yaratıcı ve yenilikçi olmaları ve kamu kurumlarını dönüştürebilmeleri gerekmektedir (Joyce, 1998: 19-27).

Etkili bir kamu yönetimi gerçekleştirmekte son derece göze çarpan çağdaş bir model stratejik yönetimdir (Stevens, 1992: 204). Stratejik yönetim stratejik planlamayı da kapsayan, kurumun yönünü belirlemeyi ve kurum stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesini amaçlayan bir süreç olarak görülebilir. Stratejik yönetimin önemli unsurlarından birisi olan stratejik planlama özel sektördeki stratejik yönetim süreçlerinin önemli bir basamağı olup kamu kurumlarında da giderek önem kazanmaya başlamıştır (Poister ve Streib, 2005: 46; Wechsler ve Backoff, 1989:321). Stratejik planlamaya yukarıda da ifade edilen değişimi ve yenilikçiliği kurumsallaştırmanın önemli bir yolu olarak bakılabilir.



Değişim için dışarıdan gelen görülmemiş baskılara başa çıkmak için, kamu yöneticileri stratejik planlamayı kullanabilirler (Joyce, 1998: 19-27).

Strateji literatürü genelde özel sektör üzerine odaklansa da, kamu kurumları da stratejik yönetimi politika oluşturma ve yönetim aktivitelerinde kullanmaktadırlar (Wechsler ve Backoff, 1989: 321; Bryson, 1988: 5). Stratejik planlama ile kamu sektörünün tanışıklığı yirmi yıl öncesine dayanmaktadır (Poister ve Streib, 2005:45). Fakat stratejik planlama özel sektör tarafından yıllardır kullanılmaktadır. Stratejik planlama süreci tipik olarak güçlü ve zayıf yönlerin değerlendirilmesini, fırsat ve tehditlerin belirlenmesini ve organizasyonun nerede olması gerektiğinin tanımlanıp sonra oraya ulaştıracak amaç, strateji ve taktiklerin oluşturulmasını kapsamaktadır. Bununla birlikte stratejik planlamanın özellikle özel sektör için önemi konusunda çok sayıda eleştiri mevcuttur (Örneğin Mintzberg, 1994; Hamel, 1996). Eleştiriler özel sektörde stratejik planlamanın sınırlı etkililiğini doğrulasa da, değişim hızının yavaş olduğu ve genel kabul için kapsamlı süreçlerin gerekli olduğu kamu sektöründe hala değerli bir yönetim aracı olabilir. Birçok yazara göre, stratejik planlama başarılı bir kamu sektörü yönetimi anlayışıdır. Stratejik planlama kamu sektörünün çevresindeki değişimlere ayak uydurabilmesi için benimseyebileceği makul ve gelecek yönelimli bir araç olup özellikle ekonomik ve sosyal dönüşümlere uyum sağlamada kurumlara yardımcı olabilir (Kissler ve diğerleri, 1998: 353-358).

Stratejik planlamanın kamu kuruluşları için önemi, karşı karşıya kaldıkları hızla artan değişkenlik ve belirsizlik ortamına karşı güçlü ve etkili bir biçimde cevap vermelerine yardımcı olma becerisinden kaynaklanmaktadır. Örgütlerin karşılaştıkları önemli konuları tanımlamalarına ve çözmelerine yardımcı olabilmektedir. Ayrıca örgütlerin zayıflıklar ve tehditlerin üstesinden gelmelerine ya da minimize etmelerine yardım ederken, önemli fırsatları değerlendirmelerini ve güçlü yanlarını geliştirmelerini de sağlayabilir. Özel sektör içerisinde gelişen stratejik planlama yaklaşımları kamu kurumlarının değişen çevreye uyum sağlamalarına ve böylece daha etkili olmalarına yardımcı olabilir. Bunun yanında stratejik planlama kamu yönetici ve liderlerinin stratejik düşüncelerine ve davranmalarına yardımcı olacaktır (Bryson, 1995: 4-13).

Bryson (1988) stratejik planlamanın bir kamu kurumuna sağlayacağı faydaları şu şekilde özetlemektedir:

- Stratejik düşünüp etkili stratejiler geliştirir.
- Gelecek yönünü aydınlatır.
- Öncelikleri oluşturur.
- Bugünün kararlarını gelecekteki sonuçlarının ışığı altında verir.
- Karar verme sürecine tutarlı ve savunulabilir bir temel kazandırır.
- Örgütün kontrol alanları içerisinde maksimum takdir yetkisi uygular.
- Kapsamlı düzey ve fonksiyonlarda karar verir.
- Önemli örgütsel problemleri çözer.
- Hızla değişen koşullarla etkin bir biçimde başa çıkar.
- Takım çalışması ve uzmanlaşma oluşturur.

Klasik stratejik planlama bileşenleri açısından düşünüldüğünde, kamu sektöründeki stratejik süreçler özel sektördekiyle ile oldukça benzerdir (Joyce, 2004: 107). Kamu sektörü kuruluşlarında temel finansal dürtü kâr değildir, fakat belirli bir bütçe içerisinde çıktılarını maksimize etmektir (bazı kuruluşlar şu anda ikisini birden yapmaya çalışmaktadırlar). Rekabet bileşenlerinin de mevcut olması ile birlikte “rakip” anlayışından çok “emsal” anlayışı daha hâkimdir. Çıktılarını maksimize edebilme çabaları, kamu kuruluşlarını stratejik planlama sistem ve modellerine yönlendirmiştir. Birtakım adaptasyonlar olmaksızın bu modellerin nadiren organizasyonlara tam olarak uyduğu bilinirken, kamu sektörü kuruluşlarının pek çoğu var olan stratejik modellerin belirli anahtar bileşenlerinin kendi kurumları içerisinde var olmadığını fark etmişlerdir. Fakat kamu kuruluşlarının kendilerine daha uyumlu yeni modeller aramak yerine, kullanıcıları müşteri olarak yeniden tanımlayarak, rakipleri keşfederek kurumları modellere uydurma yönünde bir eğilimleri söz konusudur (Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 16).

Günümüzde strateji geliştirmeye yardımcı olarak kullanılan pek çok araç tıpkı özel sektörde olduğu gibi kamu kuruluşlarında da verimli bir şekilde

kullanılmaktadır. Bununla birlikte kamu sektörü kuruluşlarının gereksinimlerinin farklı olduğu da göz önünde bulundurulmalıdır (Wilkinson ve Monkhouse, 1994: 16-17). Stratejik yönetim teorisyenlerinin pek çoğu özel sektör kurumları ve piyasa yönlü rekabetle ilgilenmekte, rekabeti strateji genel kavramının temel kaynağı olarak görmektedirler. Kamu kurumları ise piyasa sisteminden çok devlet otorite sistemi içerisinde çalıştıkları için kamu sektöründeki tercih ve eylemler piyasa rekabetinden çok bir kaynaktan yayılmaktadır. Kamu kurumları piyasadaki manevralardan çok göreceli olarak karmaşık ve çok yönlü güç, etki, pazarlık, oylama ve değiş tokuş ilişkileri içerisinde faaliyet gösterirler.

Kamu sektöründe oluşturulan stratejileri etkileyen anayasal düzenlemeler, yasal ve hukuki sınırlılıklar, devlet kural ve düzenlemeleri, kaynak kısıtlılıkları, politik faktörler gibi pek çok faktör vardır. Bu nedenle kamu da stratejik yönetimin temel hedefi, iç ve dış stratejik değişkenlerin uyumunu sağlayarak kurumlara yön vermektir. Kamu kurumlarında stratejinin doğası ve stratejik yönetimin karakteristik özellikleri kurumun içinde bulunduğu çeşitli kurumsal ve çevresel koşullara göre değişiklik gösterecektir (Wechsler ve Backoff, 1989: 321-322).

Kamu sektörü yöneticileri stratejik yönetim süreçleri ile kamu kurumlarının kendine has özelliklerini uyumlaştırmaya çalışmaktadırlar. Bunu yapmak için de yöneticiler geleneksel ve hiyerarşik olarak yönetilen kurumlardan, vatandaşlarına karşı daha duyarlı, daha yüksek kalitede hizmet veren, çalışanlarını güçlendiren ve kurumun misyon ve değerlerini vurgulayan bir yönetim tarzına doğru hareket etmelidirler (Berry, 1994: 323).

Son dönemde Türkiye’de kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine ve bütçe sürecinin etkinliğinin artırılmasına yönelik çeşitli reform çalışmaları başlatılmıştır (Maliye Bakanlığı, 2006: 2). Kamu yönetimi ve kamu mali yönetimi reformları çerçevesinde, makro düzeyde bütçe hazırlama, uygulama sürecinde mali disiplini sağlamak, kaynakları stratejik önceliklere göre dağıtmak, bu kaynakların etkin kullanılıp kullanılmadığını izlemek, bunun üzerine kurulu bir hesap verme sorumluluğu geliştirmek temel başlıklar olarak ortaya çıkmıştır (DPT, 2006: 1).

Kamu idarelerinin planlı hizmet sunumu, politika geliştirme, belirlenen politikaları somut iş programlarına ve bütçelere dayandırma ile uygulamayı etkili bir şekilde izleme ve değerlendirmelerini sağlamaya yönelik olarak stratejik planlama temel bir araç olarak benimsenmiştir. Stratejik planlama; bir yandan kamu mali yönetimine etkinlik kazandırırken, diğer yandan kurumsal kültür ve kimliğin gelişimine ve güçlendirilmesine destek olacaktır (DPT, 2006: 1).

Stratejik planlamanın Türkiye’de kamuda uygulanmasının gündeme gelmesi, mali sektör ve kamu yönetimine yönelik orta vadeli reform programlarının desteklenmesi amacıyla 12 Temmuz 2001 tarihinde Dünya Bankası ile imzalanan “*1. Program Amaçlı Mali ve Kamu Sektörü Uyum Kredi Anlaşması (PFPSAL -1)*” ile olmuştur. PFPSAL, finans (bankacılık) ve kamu sektörlerinde gelecek dönemde Türkiye’nin uygulayacağı politikaları, kredi ön koşullarını ve yerine getirilmesi gereken taahhütleri içermektedir. Bu taahhütler üç ana başlık altına toplanmaktadır: 1) Makro ekonomik çerçeve, 2) bankacılık reformu ve 3) kamu sektörü reformudur. Kamu sektörü reformu kapsamında da “*Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu*” yapılması öngörülmektedir. “*Kamu Harcama Yönetimi: Bütçe Reformu*”nun bir ayağı da kamu kurumlarında politika oluşturma kapasitesinin güçlendirilmesi ve bu çerçevede stratejik planlamanın hayata geçirilmesidir (Maliye Bakanlığı, 2006: 2-3).

Türkiye’de kamu kesiminde stratejik planlama (stratejik yönetim) çalışmalarının performansa dayalı bütçeleme çalışmaları ile başladığı söylenebilir. Maliye Bakanlığı tarafından, 2001 yılında “Sürekli Kalite Geliştirme ve Kamu Bütçeleme Sisteminin Yeniden Yapılandırılması Projesi” çerçevesinde altı kurumda çeşitli faaliyet ve projeler pilot olarak seçilerek performans esaslı bütçeleme çalışmaları yapılmıştır (Maliye Bakanlığı, 2004; Maliye Bakanlığı, 2006: 2). Performans esaslı bütçelemeye ait yasal altyapı ise, kamu harcama reformu çerçevesinde hazırlanan ve 10.12.2003 tarihinde kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile gerçekleştirilmiştir.

Yüksek Planlama Kurulu'nun 2003/14 ve 2004/37 sayılı kararları ile, orta vadede bütün kamu idarelerine yaygınlaştırılmak üzere sekiz kuruluşta pilot düzeyde stratejik planlama çalışmalarına başlanması öngörülmüştür. Maliye Bakanlığının da bu kurumlarda stratejik plan çalışmaları ile uyumlu olarak performans esaslı bütçeleme çalışmalarına devam edeceği belirtilmiştir (Maliye Bakanlığı, 2004; Maliye Bakanlığı, 2006: 2).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'nun amacı, "kalkınma planları ve programlarda yer alan politika ve hedefler doğrultusunda kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde elde edilmesi ve kullanılmasını, hesap verebilirliği ve malî saydamlığı sağlamak üzere, kamu malî yönetiminin yapısını ve işleyişini, kamu bütçelerinin hazırlanmasını, uygulanmasını, tüm malî işlemlerin muhasebeleştirilmesini, raporlanmasını ve malî kontrolü düzenlemektir" olarak belirtilmektedir. Kamuda stratejik planlamanın temellerini atarak zorunlu hale getiren ve aynı zamanda da yasal altyapısını oluşturan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu stratejik planı, "Kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren plan" şeklinde tanımlamaktadır.

Kanunun 9. maddesi ise, "Kamu idareleri; kalkınma planları, programlar, ilgili mevzuat ve benimsedikleri temel ilkeler çerçevesinde geleceğe ilişkin misyon ve vizyonlarını oluşturmak, stratejik amaçlar ve ölçülebilir hedefler saptamak, performanslarını önceden belirlenmiş olan göstergeler doğrultusunda ölçmek ve bu sürecin izleme ve değerlendirmesini yapmak amacıyla katılımcı yöntemlerle stratejik plan hazırlarlar." ve "kamu idareleri, kamu hizmetlerinin istenilen düzeyde ve kalitede sunulabilmesi için bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini; stratejik planlarına, yıllık amaç ve hedefleri ile performans göstergelerine dayandırmak zorundadırlar" diyerek hem stratejik plan hazırlamanın kamuda bir zorunluluk haline geldiğinin hem de bütçe ve stratejik plan arasındaki güçlü bağlantının altı çizilmektedir. Dolayısıyla performans esaslı bütçeleme ve stratejik planın kanunda beraber ele alındığı söylenebilir.

5018 sayılı Kanun, stratejik plan hazırlamakla yükümlü olacak kamu idarelerinin ve stratejik planlama sürecine ilişkin takvimin tespitine, stratejik planların kalkınma planı ve programlarla ilişkilendirilmesine yönelik usul ve esasların belirlenmesine Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı yetkili kılmıştır. Bunun içinde Kanun'un 9. maddesine dayanılarak "Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik" hazırlanmıştır. Stratejik planlamaya geçiş takviminin belirtildiği bu yönetmelik ile kapsamdaki kamu idarelerinin ilk stratejik planlarını geçiş takvimine bağlı olarak en geç 31.01.2009 tarihine kadar hazırlamakla yükümlü oldukları belirtilmiştir. Bunun yanında DPT hazırladığı "Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu" ile de kamu idarelerine stratejik planlama sürecinde yol göstermeyi amaç edinmiştir.

"Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu"nda vurgulanan önemli bir konu kılavuzda kullanılan "stratejik planlama" kavramının geniş anlamda "stratejik yönetim" sürecinin bütününe kapsayacak şekilde kullanıldığıdır. Benzer bir vurgu, Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi'nde de yapılmaktadır. Bilindiği gibi stratejik planlama, kendisinden daha geniş kapsamlı stratejik yönetimin uygulama araçlarından birisidir ve bahsedilen vurgu kamu kesiminde amaçlanan modelin stratejik yönetim süreçlerini işaret ettiğini ortaya koymaktadır.

5018 sayılı Kanun, kamu idareleri bütçelerini, stratejik planlarında yer alan misyon, vizyon, stratejik amaç ve hedeflerle uyumlu ve performans esasına dayalı olarak hazırlamaları ve bütçelerinin stratejik planlarda belirlenen performans göstergelerine uygunluğu ve idarelerin bu çerçevede yürütecekleri faaliyetler ile performans esaslı bütçelemeye ilişkin diğer hususları belirlemede Maliye Bakanlığı'nı yetkili kılmaktadır.

5018 sayılı Kanunun yanı sıra 5393 sayılı Belediye ve 5216 sayılı Büyükşehir Belediyesi Kanunları ile nüfusu 50 000'in üzerindeki tüm belediyeler stratejik plan

hazırlamakla yükümlüdür. Ayrıca 5302 sayılı İl Özel İdaresi Kanunu ile il özel idarelerine de stratejik planlama yükümlülüğü getirilmiştir (DPT, 2006: 2).

22 Aralık 2005 tarihinde TBMM’de kabul edilen ve 24 Aralık 2005’de Resmi Gazetede yayımlanarak yürürlüğe giren “5436 sayılı Kamu Malî Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Bazı Kanun ve Kanun Hükmünde Kararnamelerde Değişiklik Yapılması Hakkında Kanun” ile stratejik planlama uygulamasına yönelik olarak kamu kuruluşlarında “Strateji Geliştirme Birimleri”nin kurulması hükme bağlanmıştır (Maliye Bakanlığı, 2006: 5; DPT, 2006: 3).

Kamudaki stratejik planlama çalışmalarında son duruma baktığımızda ise, 2003/14 ve 2004/37 sayılı Yüksek Planlama Kurulu Kararları uyarınca 8 kamu idaresinde gerçekleştirilen stratejik planlama pilot çalışmalarının 2006 yılında tamamlanmış olduğu ve 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu çerçevesinde kamu idarelerinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye yönelik çalışmaların devam etmekte olduğu ve uygulamanın “Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik”te belirlenen geçiş programı dahilinde yaygınlaştırılmakta olduğu görülmektedir. 2010 yılı başı itibarıyla 145 merkezi kamu idaresinde stratejik planlama ve performans esaslı bütçelemeye geçilecektir. Ocak 2009 itibarıyla 108 kamu idaresi stratejik planlarını hazırlamıştır. Stratejik planlarını tamamlaması gereken 37 kamu idaresinde ise sürecin gerektirdiği çalışmalar devam etmektedir (<http://www.sp.gov.tr>, erişim tarihi: 13.02.2009).

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

Sağlık hizmetleri endüstrisine uluslararası bir çerçevede bakıldığında, halka sağlık hizmetlerinin sunumunun gittikçe sorunlu bir hal aldığı görülmektedir. Pek çok ülkede sağlık, en büyük endüstrilerden birisidir ve diğer endüstrilerin karşılaştığı güçlüklerden çok daha büyük güçlüklerle yüzleşmektedir. Gerek teknolojik gerekse hukuki bazı değişiklikler, sağlık kurumları üzerinde çok çabuk etkili olmakta ve çoğu zaman da radikal değişiklikler gerektirmektedir. Sağlık kurumları arasında yaşanan

sürekli birleşmeler karmaşık ve hızla değişen bir çevre yaratmakta ve sağlık kurumları yöneticileri diğer yöneticilerin ihtiyaç duymadığı bir şekilde yaşam kalitesi ile kâr elde etme kavramları arasında bir denge yakalamak zorunda kalmaktadırlar (Hartman ve Crow, 2002: 360).

Sağlık hizmetleri endüstrisinin bir değişim süreci içinde olduğu söylenebilir. Yoğun piyasa baskısı ve rekabet sağlık kurumlarını değiştirmeye zorlamaktadır. Karmaşık ve değişen çevre koşulları, sağlık hizmetlerinin sunum maliyetleri, erişim ve kalitesi üzerinde bir baskı oluşturmaktadır. Bu da değişen çevreye hızlıca uyum sağlamanın yanında, sağlık hizmetlerini daha etkili ve verimli sunmanın yollarını aramayı ve tüm organizasyonun performansını artırmayı da gerekli kılmaktadır (Wallick, 2002: 390; Guo, 2003: 368).

1990'lı yıllardan bu yana sağlık sektöründe yaşanan hızlı ve sürekli değişimler sağlık kurumlarının stratejik yönetimini güçleştirmiştir ve bu değişim eğiliminin gelecekte de devam etmesi beklenmektedir (Shultz, 2004: 103). Önümüzdeki 20 yıl içerisinde sektörde, bilgiye erişimin hastanın elini güçlendireceği, hizmet sunucunun teşhis ve tedavisini daha da etkili kılacağı; DNA cipleri, klonlama, yeni ilaçlar ve biyoteknolojinin sağlık hizmetlerini iyileştireceği, yaşam kalitesi ve uzunluğunu artıracığı, uzun dönemli bakım sektöründe özellikle evde bakım ve yaşam destek alanlarında muazzam bir büyüme yaşanacağı, sağlık sigorta kapsamı ile ilgili kararlarda tüketicilerin etkisinin artacağı ve sağlık sektörünün devlet tarafından denetlenmesinin artacağı tahmin edilmektedir (Zuckerman, 2000a: 297).

Sağlık sektöründeki hızlı, kompleks ve aralıklı olan değişimle başa çıkabilmek liderliği gerekli kılmaktadır. Sağlık kurumları başarılı olabilmek için dış çevrenin doğasını anlayan, değişimle başa çıkabilecek etkili stratejiler geliştirebilen ve örgütün devinimini aktif olarak yönetebilen yöneticilere sahip olmalıdırlar. Stratejik yönetim olarak adlandırılacak tüm bu faaliyetler, örgütü dinamik bir çevrede yönetmek için gereklidirler (Swayne ve diğerleri, 2006: 6-7).



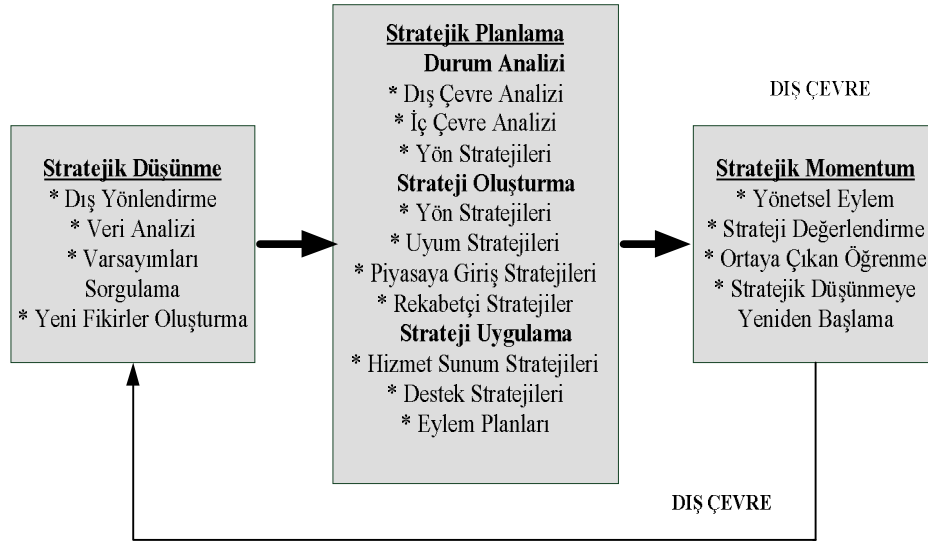
Sağlık kurumları içerisine stratejik yönetim yaklaşımının kullanılması, yalnızca 20-30 yıllık bir geçmişe sahiptir. Aslında, sağlık kurumları tarafından benimsenmiş birçok yönetim yaklaşımı (hem kamu hem de özel için) iş dünyası içerisinde gelişmiştir. Birçok bakımdan sağlık hizmetleri, tıpkı birçok gelişmiş ticari faaliyet gibi, benzer süreç ve terminolojinin pek çoğunu kullanmaktadır. Özel sektördeki kâr amaçlı girişimlerin değer ve uygulamalarının, sağlık hizmetleri endüstrisi için her zaman uygun olup olmayacağı konusunda kafalarda soru işaretleri mevcuttur. Fakat stratejik yönetim, sağlık hizmetleri örgütlerine çevrelerinde gerçekleşen büyük değişimlerle başa çıkabilmeleri için gerekli yöntemleri sağlıyor gibi görünmektedir (Swayne ve diğerleri, 2006: 9-10).

Özellikle stratejik planlama, son yıllarda sağlık hizmetleri endüstrisinde sıklıkla kullanılan bir yönetim aracı haline gelmiştir. Stratejik planlama, bir sağlık kurumunun yönünü ve amaçlarını tanımlamasına yardımcı olabilir, daha etkili ve tutarlı kararlar vermeyi ve geleceği daha iyi anlamayı, değişim ve yenilik ihtiyacını ortaya koymayı sağlar. Kurumun koordinasyon ve iletişimini güçlendirir. Daha da önemlisi, stratejik planlama sağlık hizmet sunucusunun finansal performansını geliştirmesine yardımcı olabilir. Günümüzde yeni kaynaklar yaratan stratejiler, sağlık kurumları için önemli hale gelmiştir. 1990'larda piyasa rekabetinin gittikçe artması ile birlikte geleneksel planlama tekniklerinin geçerliliği ortadan kalkmış ve sağlık hizmet sunucuları, maliyetleri kısacak ve geliri artıracak yenilikçi yaklaşımları belirleyebilmek için yüzlerini stratejik planlamaya çevirmişlerdir (Zuckerman, 2000b: 54).

Önemli değişiklikler geçirmiş günümüz sağlık hizmetleri piyasalarında, piyasalar kendini yeniden yapılandırıp yeni bir yön çizmeye başladıktan sonra, ne tür örgütlerin ayakta kalabileceğini kesin olarak tahmin etmek oldukça güçtür. Bu belirsizliğe karşın, örgütler rekabet etmenin yollarını bulmak zorundadır. Fakat ne tür stratejilerin izlenmesi gerektiği, örgütün kendisinin ve rakiplerinin güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmesine ve aynı zamanda örgütün içinde bulunduğu çevreyi de dikkatlice incelemesine bağlıdır (Luke ve diğerleri, 2000: 401).

Genel olarak iki tür dış çevreden bahsetmek mümkündür. Bunlar, göreceli olarak tahmin edilebilir bir çevre ile çalkantılı ve karmaşık olarak nitelendirilebilecek olan çevredir. Tahmin edilebilir çevrede, strateji oluşturmaya yönelik yaklaşımlar doğrusal olma eğilimindedirler. Bu yaklaşımlar, stratejilerin yeniden yapılandırılmasından çok, varolan başarılı stratejileri sürdürme üzerinde odaklanmaktadır. Bu tip çevrelerde mekanik ve analitik yaklaşımlar, daha uygulanabilir. Sağlık hizmetleri sektöründe 1960'lar süresince bu anlayışının geçerli olduğu söylenebilir. Bu tip çevrelerde, planlama yaklaşımı tek başına yeterli olmasına karşın, çalkantılı çevrelerde (ki sağlık hizmetleri sektöründe bu dönemi, 1970'lerin sonundan günümüze kadar olan dönem özellikle 1990'lar kapsamaktadır) örgütler arasındaki rekabet, yeniden düşünmeyi ve mümkünse eylemlerin yönünü yeniden belirlemeyi gerekli kılacaktır. Bu tip bir çevrede, tüm rakipler ayakta kalmalarını sağlayacak stratejik yaklaşımları agresif bir şekilde aradıkları için, örgütler kazanan stratejileri bulmakta zorlanacaklardır. Bu koşullar altında, ayrıntılı analitik planlama, strateji oluşturmak için pek de kullanışlı olmayabilir. Oluşan, ortaya çıkan ve merkezi olmayan (decentralized) stratejiler bu durumda daha etkili olabilir. Değişken çevrelerde dikkatli analizler, yenilikçilik, öğrenme ve yaratıcı süreçler öncelik kazanmaktadır. Rekabetçi avantaj geçicidir ve strateji sıkça değişmelidir. Liderlik daha da önemli bir hale gelmektedir. Tüm bu faktörler sağlık hizmetlerinde strateji oluşturmayı, bilimden daha çok sanat olarak görmeyi gerektirmektedir (Luke ve diğerleri, 2000: 401-402).

Swayne ve diğerleri'nin (2006), sağlık kurumları için geliştirdiği stratejik yönetim modeli, stratejik yönetimin analitik ve ortaya çıkan bakış açılarının her ikisini birden hesaba katmakta ve stratejilerin kavramsallaştırılması ve geliştirilmesi için kullanışlı bir çerçeve sunmaktadır. Model, birbirinden çok farklı çevrelerde çalışan küçük ve büyük her türde sağlık kuruluşunda uygulanabilir ve stratejik düşünmeyi örgütün tüm düzeylerinde kolaylaştırır. Şekil 2.4.'de de görüldüğü gibi, stratejik yönetim modeli üç bileşene sahiptir. Bunlar stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik momentumdur. Bu faaliyetler birbirleri ile bağlantılıdır ve her biri diğerlerini etkilediği gibi, diğerlerinden de etkilenmektedir (Swayne ve diğerleri, 2006: 18).



**Şekil 2.4. Stratejik Yönetim Modeli**

Kaynak: Swayne, L.E., Duncan W.J. ve Ginter, P.M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.

Stratejik yöneticiler değişen çevreyi değerlendirme, verileri analiz etme, varsayımları sorgulama ve yeni fikirler üretme becerileri ile stratejik birer düşünür olmak zorundadırlar. Buna ek olarak stratejik planlama yoluyla bir eylem planı geliştirmek ve belgelemek zorundadırlar. Stratejik planlama, stratejik planı yaratan bir karar verme ve belgeleme sürecidir. Stratejik plan bir kez geliştirildiğinde, stratejik yöneticilerin örgütün stratejik momentumunu yönetmeleri gerekmektedir. Stratejik yöneticiler stratejik planı uygulamaya başladıklarında, planın başarılarını değerlendirecek, örgütte nelerin işlediği hakkında daha çok şey öğrenecek ve yeni stratejik düşünceler üreteceklerdir. Kalın oklarla gösterildiği gibi, modelin her bir elementi bir diğer elementin yeniden düşünülmesini başlatabilmektedir. Örneğin, strateji uygulama, strateji oluşturma için gerekli bilgileri sağlayabilmektedir. Benzer olarak stratejik momentumu yönetmek, strateji uygulama, strateji oluşturma ya da durum analizi için yeni bakış açıları sağlayabilmektedir. Stratejik düşünme, stratejik planlama ve stratejik momentum arasındaki farklılıklar önemlidir ve bu üç faaliyet

gerçekten stratejik olarak yönetilen bir örgütte var olmak zorundadır (Swayne ve diğerleri, 2006: 18-19).

### **Stratejik Düşünme**

Mintzberg'e (1987b) göre strateji birtakım işlemlerden daha fazlasını ifade etmektedir ve gerçekte önemli olan strateji sayesinde düşünmek ve strateji sayesinde kavramaktır. Bu tip bir stratejik düşünmenin açılımı olarak da, "doğru şeyleri yapma" (doing right things) "bir şeyleri doğru yapma"dan (doing things right) daha önemli olacaktır. Mintzberg (1994) stratejik düşünmeyi, sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentez süreci olarak görmektedir. Stratejik düşünmenin çıktısı, işletmeye bütüncül bir perspektiften bakabilmektir. Stratejik düşünmeye adına "stratejik mimari" diyerek ve aynı yaratıcı süreçleri kapsayarak yaklaşanlar (Hamel ve Prahalad, 1996) olduğu gibi, stratejik düşünmenin o kadar da yaratıcı olmadığını ve hatta stratejik düşünmenin analitik bir yapı içerisinde oluşabileceğini iddia eden yazarlar da (Porter, 2003; Zabriskie ve Huellmantel, 1991) bulunmaktadır.

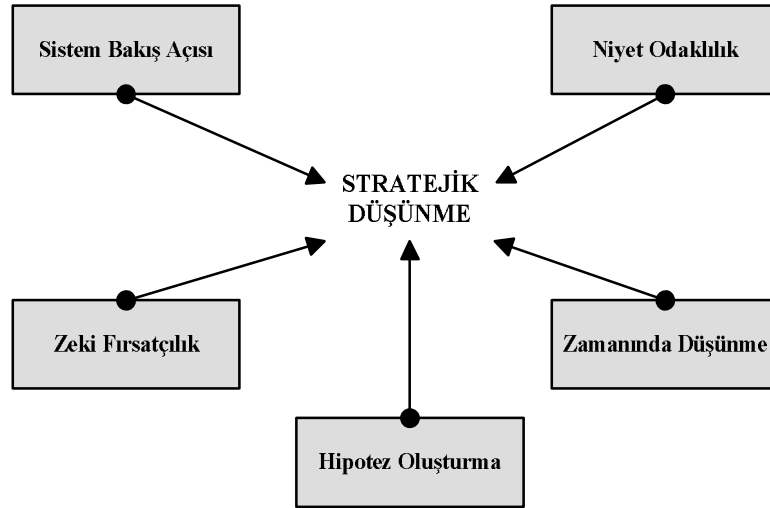
Stratejik düşünme kavramının ne olduğu üzerinde bir fikir birliği olmamasına karşın, genel kanı stratejik yönetimin önemli bir bileşeni olduğu yönündedir (Heracleous, 1998: 481-182; Bonn, 2001: 63). Sıklıkla stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları ile birbirleri yerine kullanılmakta, fakat aslında strateji hakkındaki tüm düşünme biçimlerini ifade etmektedir (Liedtka, 1998: 121).

Stratejik düşünmeye genel olarak esneklik ve yaratıcılığı içeren zihinsel bir disiplin olarak bakılabilir. Stratejik düşünme geleceği tasarlama, olasılıkları görme, yaratma ve daha uygun bir yön seçimine odaklanma becerilerini gerektirmektedir. Bir başka açıdan, stratejik olarak düşünebilmek, birbiri ile ilgili çeşitli olay ve akımların belirli bir örgütü nasıl etkilediğini anlayabilmek kadar, görünüşte ilişkisiz olan olay ya da durumlar arasındaki bağlantıları bulmayı da kapsamaktadır. Kısaca, alışlagelmişin dışında ve geleceği düşünmenin bir yoludur (Sperry, 2003: 164).

Spesifik olarak bakıldığında stratejik düşünme (Swayne ve diğerleri, 2006: 19):

- Değişim gerçeğini kabul etme
- Şu anki faaliyet ve varsayımları sorgulama
- Bir sistem yaklaşımı oluşturma
- Olası geleceği tasarlama
- Yeni fikirler oluşturma
- Örgütün dış çevresi ile uyumu üzerine düşünmeyi kapsamaktadır.

Literatürde stratejik düşünmenin bileşenleri ve stratejik düşünen bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Liedtka (1998) Şekil 2.5.'de de görüldüğü gibi, stratejik düşünmeyi içerdiği beş elementi ile tanımlamaktadır: Sistem bakış açısı, niyet odaklılık, zeki fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez oluşturma ve test etme.



**Şekil 2.5. Stratejik Düşünmenin Bileşenleri**

Kaynak: Liedtka, J.M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? Long Range Planning, 31 (1), 120-129.

Liedtka'ya (1998) göre, stratejik düşünme becerisini örgütün tümüne yerleştirmeyi başarabilen işletmeler, rekabetçi avantaj elde edebilmek için güçlü ve yeni bir kaynak yaratacaklardır. İşletmelerin bütüncül sistem perspektifi, süreçlerini daha etkili ve verimli olarak yeniden tasarlamalarına imkan verecektir. Niyet odaklı olmaları örgütü rakiplerine göre daha kararlı yapacak, zamanında düşünme becerileri verdikleri kararların kalitesini ve uygulamaların hızını artıracaktır. Hipotez oluşturma ve test etme kapasitesi, süreçlerinin içerisine yaratıcılık ve eleştirel düşünmeyi dahil edecektir ve zeki fırsatçı olmaları yerel fırsatlara karşı daha duyarlı olmalarını sağlayacaktır. Bu elementlerin hepsinin bir araya gelmesi stratejik düşünceyi ortaya koyarak, örgütler için bazı önemli sonuçlara sebep olacaktır: (1) Tüketiciler için üstün değerler yaratacak, (2) rakipleri tarafından taklit edilmeleri güçleşecek ve (3) örgütü değişime daha uygun hale getirecektir.

Zabriskie ve Huellemantal'a (1991) göre ise üst düzey bir yönetici, örgütünün nerede olmak istediğini gözünde canlandırabiliyorsa, yarının piyasalarında yarışabilmek için kaynaklarını yeniden konumlandırabiliyorsa, örgüte uygun alternatif stratejilerin risk, gelir ve maliyetlerini değerlendirebiliyorsa, stratejik planın cevaplandırması istenilen soruları düşünüp tanımlayabiliyorsa ve planlama adımları hakkında mantıksal ve sistematik düşünebiliyorsa stratejik düşünebiliyor demektir.

Stratejik düşünenler örgütler değil bireylerdir. Fakat stratejik düşünebilmek için bireyler birtakım destekleyici şartlara gereksinim duyarlar. Örgütlerin bu şartları sağlamaları ve örgüt içerisindeki stratejik diyalogları yönetmeleri gerekmektedir (Liedtka, 1998: 120). Stratejik düşünceyi bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı düzeyde inceleyen Bonn (2001) bireysel düzeyde, yöneticilerin stratejik düşünebilmesi için, örgüt ve çevresini anlamada bütüncül bir bakış açısı geliştirmeleri, yaratıcı olmaları ve örgütün geleceği için vizyon geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel düzeyde ise, yöneticiler arasındaki stratejik diyalogları teşvik edecek ve örgütteki her bir çalışanın yenilikçi fikir ve stratejiler geliştirmesine fırsat verecek süreç ve yapıların oluşturulması gerekmektedir.

Stratejik olarak düşünmek, karakteristik olarak CEO'lar, genel müdürler ve yardımcılarını gibi üst düzey yöneticilerin iş tanımlarında yer almasına karşın, stratejik düşünme yalnızca üst düzey yöneticiler ile sınırlandırılmamalıdır. Her yönetici her gün stratejik düşünmeli ve çalışanlarını da aynı yapıları için cesaretlendirmelidir (Sperry, 2003: 164). Örgütteki herkesten stratejik düşünmeyi kullanmalarını beklenmeli ve eğitim yoluyla bu donanıma sahip olmaları sağlanmalıdır. Stratejik düşünme becerisi eğitim yoluyla geliştirilebilir, fakat deneyim en iyi eğitimi sağlar. Stratejik düşünme uygulamaları yoluyla geçerlilik kazanıp artırılabilir (Beckham, 1991: 38). Dolayısıyla stratejik düşünüp yönetebilen yöneticiler yetiştirebilmenin basit ve hızlıca gerçekleşmeyeceği ve bunun yıllar alabileceği de ortadadır.

Stratejik düşünmeye olan ihtiyaç, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız örgütlerin var olan liderlik ihtiyacını dayanak noktası olarak başlamaktadır. Bu örgütler idare edilmelidir. Geleceğe sürüklenerek ilerlemelerine izin verilemez. Stratejik düşünme, bir organizasyonun geleceğini tanımlamakla başlar. Stratejik liderler nereye ve nasıl gitmek istediklerinin zihinsel tasarımı yapmaksızın örgütlerini akıllıca yönetemezler (Zabriskie ve Huellemantal, 1991: 26).

Sağlık hizmetleri liderleri, çevrelerinde oluşan her türlü değişiklikle başa çıkabilmek ve dış tehditlerden kaçınırken ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için örgütlerini konumlandırmak zorundadırlar. Stratejik yöneticiler, eğer örgütlerini ayakta tutmak istiyorlarsa, bu değişiklikler üzerinde düşünebilecekleri bir çeşit zihinsel sürece ihtiyaçları olacaktır. Bu zihinsel süreç stratejik düşünmedir. Eğer bir örgüt küçük değişikliklerin olduğu bir çevrede çalışıyorsa, liderlerin stratejik düşünmeye çok az ihtiyacı olabilir. Fakat günümüzde başarılı şirketleri bile ortadan kaldırmış büyük değişiklikler yaşamamış çok az sayıda endüstri kalmıştır. Dünya değiştikçe başarının kuralları da değişmektedir. Geçmişte etkili olmuş eski model düşünme ve iş görme tarzını günümüzün aşırı rekabetçi sağlık sektöründe sürdürmenin, istenilen sonuçları getirmesi neredeyse imkânsızdır (Swayne ve diğerleri, 2006: 20).

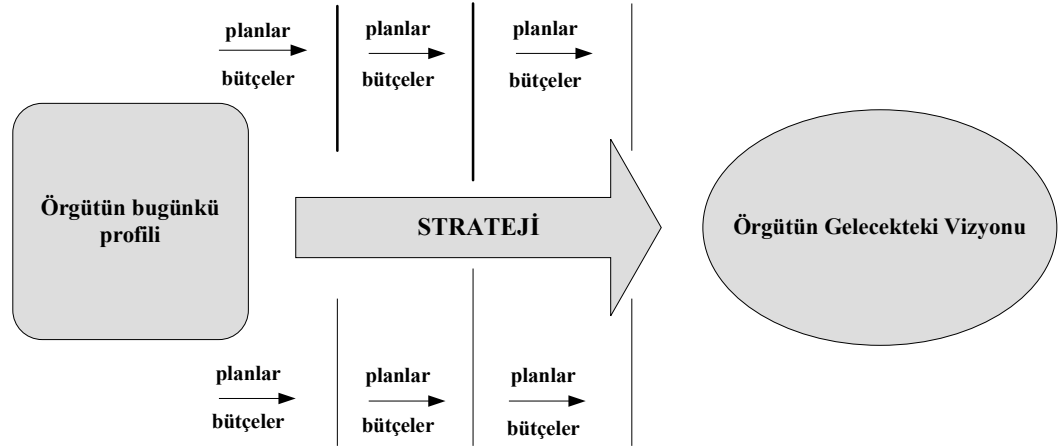
## Stratejik Planlama

Stratejik planlama bir örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve kılavuzluk eden temel karar ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çabadır (Bryson, 1995: 5). Stratejik planlama, bir örgütün misyon ve vizyonunu gerçekleştirebilmesi için stratejik düşünmeyi kullanarak periyodik olarak atılacak adımlar dizisi geliştirme sürecidir. Bu sebeple stratejik düşünürler, örgütün istenilen geleceği üzerinde bir fikir birliğine varmak ve bu geleceğe ulaşmak için alınması gereken kararları belirlemek üzere periyodik olarak bir araya gelirler. Stratejik planlama sürecinin çıktısı bir plan ya da stratejidir (Swayne ve diğerleri, 2006: 21)

Stratejik planlamanın amacı, örgütün ürün çizgisi ile geleceğin iş ortamı (piyasaları, müşteri ihtiyaçları ve rekabet) arasında verimli bir uyum yakalamaktır. Bu yeni fırsatların araştırılması anlamına gelir (Zabriskie ve Huellemantal, 1991: 27). Dolayısıyla stratejik planlama temel olarak etkin bilgi toplama, alternatiflerin araştırılması ve geliştirilmesini ve şimdiki kararların gelecekteki etkileri üzerine vurguyu gerektirir. İletişim ve katılımı kolaylaştırırken, farklı ilgi ve değerleri uyumlaştırır, başarılı uygulamaları teşvik eder (Bryson, 1995: 5).

Stratejik planlama, önemli ölçüde bir karar verme faaliyetidir. Bu kararlar sıklıkla ölçülebilir verilerle desteklenmesine karşın, stratejik kararlar önemli ölçüde yargısaldır. Çünkü stratejik kararlar her zaman ölçülemez ve yöneticiler bu tip kararları verirken yargılara güvenmek zorundadırlar. Kararlarda tutarlılık strateji için temeldir; bir örgüt tutarlı bir davranış gösterdiğinde stratejiye sahip olmuş olur. Stratejik plan karar türlerinin örgüt için uygun olup olmadığını gösterir. Şekil 2.6.'da da görüldüğü gibi, strateji, şimdiki anlamak ve gelecek için umut etmek arasındaki bir bağlantıdır; gelecek için bir yol haritasıdır. Yol haritası (stratejik plan) geliştirmek durum analizi, strateji oluşturma ve stratejilerin uygulanmasının planlamasını gerektirir (Swayne ve diğerleri, 2006: 21-22).





### Şekil 2.6. Strateji ve Vizyon

Kaynak: Swayne, L.E., Duncan W.J. ve Ginter, P.M. (2006). Strategic Management of Health Care Organizations (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.

Daha önce de belirtildiği gibi 1990'lı yıllardan bu yana stratejik planlama sağlık hizmetleri endüstrisinde sıklıkla kullanılan bir yönetim aracı haline gelmiştir. Zuckerman'a (2000b) göre, stratejik planlama, bir sağlık kurumunun yönünü ve amaçlarını tanımlamasına yardımcı olabilir, daha etkili ve tutarlı kararlar vermeyi ve geleceği daha iyi anlamayı, değişim ve yenilik ihtiyacını ortaya koymayı sağlar ve kurumun koordinasyon ve iletişimini güçlendirir. Daha da önemlisi, stratejik planlama sağlık hizmet sunucusunun finansal performansını geliştirmesine yardımcı olabilir.

Zuckerman (1994) hekimlerin stratejik planlama sürecine daha fazla katıldıkları bir stratejik planlama yaklaşımı önermektedir. Bu yaklaşımın amacı tıbbi personel ile hastane yönetimi çalışanlarını bir araya getirmek ve ortaya çıkan sinerji ile de hem hekim uygulamaları hem de hastane için daha etkin planlar geliştirebilmektir. Bunun bir parçası olarak hekimler ve hekim uygulamaları ile ilgili olarak stratejik planlama analizinin derinliğini artırmak ve bunları stratejik

planlamanın bileşenleri haline getirmek gerekmektedir. Zuckerman bunun için sağlık kuruluşlarının stratejik planlama komitelerinin bir parçası olarak, tıbbi personel alt komitelerinin oluşturulmasının önemini vurgulamaktadır. Bu bütüncül stratejik planlama modeli, rekabetçi bir perspektiften tıbbi personelin kendisini incelemesine fırsat verecek ve stratejik planlamanın sağlık kurumları için daha güçlü bir araç olmasını sağlayacaktır.

Zuckerman (2000a) sağlık hizmetlerinin stratejik vizyonun anlaşılması ve etkili kullanımı konusunda diğer endüstrilerin gerisinde kaldığını ifade etmektedir. Ona göre vizyon ifadesi, sağlık kurumlarında stratejik planlamanın önemli bir köşe taşıdır. Vizyon ifadesi 5-10 yıllık bir süreyi işaret eden, açık ve kısa tercihen tek cümle ve örgüt için motivasyonel olmalıdır. Zuckerman'a göre, vizyon ifadesi, sağlık kurumları için amaçlar, hedefler ve eylem planlarını içeren tüm strateji geliştirme ve uygulama çalışmaları için referans noktası sağlamaktadır. Bununla birlikte sağlık kurumlarının vizyon ifadesini geliştirme süreci sıklıkla gelişigüze'dir.

### **Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama**

Mintzberg'e (1994) göre stratejik düşünme ve planlama, iki ayrı düşünme biçimine sahiptir, fakat her ikisi de stratejik yönetim sürecinin farklı aşamalarında kullanışlıdır. Stratejik planlama zaten varolan stratejilerin programlanmasını amaçlayan analitik bir süreçtir ve çıktısı bir plandır. Diğer taraftan stratejik düşünme ise, sezgi ve yaratıcılığı kullanan bir sentez sürecidir ve çıktısı da işletmeye dair bütüncül bir perspektiftir. Aralarındaki bu keskin ayrıma karşın her ikisine de strateji oluşturma sürecinde ihtiyaç duyulmaktadır.

Bryson'a (1995) göre stratejik planlama süreci, stratejik karar verenlerin stratejik düşüncelerine ve davranmalarına yardım edebildiği sürece önem taşımaktadır. Stratejik planlama, yönetici ve liderlerinin stratejik düşüncelerine ve davranmalarına yardımcı olacaktır. Bu aşamada stratejik planlamanın kendisinin

değil, stratejik düşünmenin ve davranmanın önemli olduğunu bilmek anahtar noktadır.

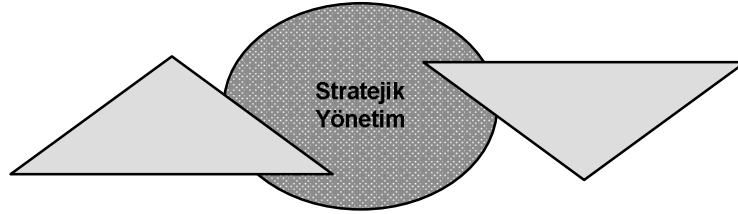
Stratejik düşünce ve stratejik planlama arasında dinamik bir ilişki olduğu söylenebilir. Stratejik planlamanın önemli bir amacı, stratejik düşünmeyi kolaylaştırmaktır. Bu da yapılandırılmış planlama araçlarının yaratıcı düşünmeyi teşvik etmesiyle olur. Planlama sürecinin önemi, sadece planın kendisinde yatmamakta, aynı zamanda bu sürece katılan yöneticilerin zihinsel yapılarını değiştirmesinde de yatmaktadır (Heracleous, 1998: 483). Stratejik planlama süreci sadece geleceği aydınlatmakla değil, aynı zamanda yöneticiler için stratejik düşünme yeteneği geliştirerek de kendi değerini ortaya koymaktadır. Planlamacının önemli bir rolü stratejik düşünmenin ortaya çıkışının katalizörü oluşudur. Önemli olan planlama sürecini stratejik düşünme yeteneğini artıran bir araç olarak kullanabilmektir (Liedtka, 1998: 124).

Heracleous'a (1998) göre, Şekil 2.7.'de de görüldüğü gibi diyalektik bir süreç içerisinde karşılıklı etkileşim gösteren stratejik planlama ve stratejik düşünmenin her ikisi birden stratejik yönetim sürecinde gereklidir ve biri olmadan bir diğeri yetersizdir. Swayne ve diğerlerine (2006) göre de örgütün kendini yenilemesi, ürün ve hizmetlerini modernize etmesi, kurallarını, prosedürlerini, politikalarını ve stratejilerini değiştirmesi ve misyon, vizyon ve değerleri hakkında yeniden düşünebilmesi için bazı süreç ya da mekanizmalar olması gerekmektedir. Stratejik planlama bu süreçtir. Bir süreç olmaksızın, fikirler tartışılmaz, sonuçlara ulaşılamaz, kararlar alınmaz, stratejiler benimsenemez ve stratejik düşünme belgelenemez.

Düşünme Süreci:

*Sentetik (Synthetic)*  
*Iraksak (Divergent)*  
*Yaratıcı*

Stratejik düşünmenin amacı, rekabetçi oyunun kurallarını yeniden yazacak yaratıcı stratejileri ve yeni olanı keşfetmek ve olası geleceği şimdiden önemli ölçüde farklılaştıracak şekilde düşünebilmektedir.



Stratejik planlamanın amacı, stratejik düşünme yoluyla geliştirilen stratejilerin işletilmesi ve stratejik düşünme sürecinin desteklenmesi

Düşünme Süreci:

*Analitik*  
*Yakınsak (Convergent)*  
*Geleneksel*

Stratejik Planlama

## Şekil 2.7. Stratejik Düşünme ve Stratejik Planlama Arasındaki İlişki

Kaynak: Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning. Long Range Planning, 31 (3), 481-487.

### Stratejik Momentum

Stratejik momentum, stratejik yönetimin üçüncü bileşenidir ve örgütün stratejik amaçlarına ulaşabilmesi için stratejiyi yönetmenin günlük faaliyetleri ile ilgilidir. Plan bir kez geliştirildiğinde strateji momentumunun sürdürülebilmesi için aktif olarak yönetilmesi ve uygulanması gerekmektedir. Stratejik düşünme ve periyodik planlama, asla durmamalı ve örgütün kültür ve felsefesine yerleşmelidir. Stratejik momentum örgütün plan ve eylemlerinin geliştirilmesi ve yürütülmesi için süregelen bir felsefe sağlar.

Stratejik momentumun olmadığı durumlar çevrede bir değişikliğin olmadığı, stratejik planların yıllık sıradan işlere dönüştüğü ve asla uygulanma fırsatı bulunamayacağı durumlardır. Fakat dış çevredeki değişimler kaçınılmazdır ve bu değişimler yeni fırsatları ortaya çıkarırken yeni beceriler de doğurur. Ayakta kalmanın ve rekabetin basit kuralları değişir. Bu sebeple stratejik düşünme ve planlama bir son değildir. Stratejik devrim; bir örgütün değişimi nasıl yapıcı bir şekilde yöneteceği, stratejileri nasıl değerlendireceği, örgütü nasıl yenileyeceği ve modernize edeceği ile ilgilidir (Swayne ve diğerleri, 2006: 23).

## 2.5. Stratejik Yönetimin Önemli Bir Bileşeni: Stratejik Liderlik

Stratejik liderlik ve unsurlarına değinilmeden önce, liderlik kavramının gelişimine, tanım ve teorilerine yer vermenin faydalı olacağı düşünülmektedir.

### 2.5.1. Liderlik Kavramı, Tanım ve Teorileri

Liderlik etkileyici bir sosyal fenomen olarak, coğrafya, kültür ve milliyete bakmaksızın tüm toplumlarda ortaya çıkmıştır. Antik Çin ve Yunan liderleri nasihat alınabilecek filozoflar olarak görülmüşler, Mısırlılar liderlerine belirli tanrısal özellikler atfetmişler ve Homer ve Machiavelli gibi ünlü yazarlar başarılı liderlerin zeki ve ustalıkla stratejilerini belgelemişlerdir. Tarih genellikle ünlü liderlerin yaşamları yoluyla kaydedilmiştir (Howell ve Costley, 2006: 1). Niçin birtakım liderler çevresine böylesine büyük istek ve şevk yayabilmiştir? Bazı liderler nasıl büyük imparatorluklar inşa etmişlerdir? Neden bazı liderler oldukça sıradan insanları büyük bir güçle harekete geçirebilmiştir? Liderlikle ilgili sorular uzunca bir süre spekülasyon konusu olmuş, fakat yirminci yüzyılla birlikte liderlik bilimsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır. Pek çok araştırmanın odağında liderin etkililiğinin belirleyicileri yer almıştır. Sosyal bilimciler bir liderin, izleyenleri (followers) ve ulaşılması hedeflenen grup amaçları üzerinde nasıl etkili olacağını belirleyen özellikler, yetenekler, davranışlar, güç kaynakları ve durumsal koşulları keşfetmeye çabalamışlardır (Yukl, 2002: 1-2). Liderlik, diğer pek çok konu ile kıyaslandığında muhtemelen hakkında daha fazla yazılan, araştırılan ve tartışılan bir konu olmuştur. Yine de, kendisine gösterilen bu büyük ilgiye karşın, liderlik hala tam olarak açıklanamayan bir kavram olarak kalmıştır (Luthans, 1981: 413). Hakkında yapılan binlerce araştırma liderliğin ne olduğu ya da ne olmadığı ile ilgili önemli bilgiler vermektedir, fakat hakkında hala pek çok bilinmeyen bulunmaktadır (Ivancevich ve Matteson, 2002: 424).

Stogdill'e (1974) göre, neredeyse liderliği tanımlamaya çalışan kişilerin sayısı kadar farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Yukl'a (2002) göre de araştırmacılar

genellikle kendi bireysel bakış açılarına ve en çok ilgilerini çeken fenomenin özelliklerine göre liderliği tanımlamaktadırlar. Liderlerin ve liderliğin konumlarındaki farklılıklar da oldukça fazla sayıda liderlik tanımına yol açmaktadır. Bazı liderlik tanımları liderin karakteristiklerine, bazıları liderin davranışına ve bazıları da çıktılar ve sonuçlara odaklı olabilmektedir (Ivancevich ve Matteson, 2002: 425). Tablo 2.3. son elli yıl içerisinde ortaya koyulmuş bazı karakteristik liderlik tanımlarını göstermektedir.

---

**Tablo 2.3. Liderlik Tanımları**

---

1. Liderlik, bir grubun eylemlerini ortak olarak paylaşılan bir amaca doğru yönlendiren...bir bireyin davranışdır (Hemphill & Coons, 1957).
2. Liderlik, örgütün rutin direktiflerine mekanik olarak itaatın ötesinde etkili bir ilerlemedir (D.Katz & Kahn, 1978).
3. Liderlik, bireyler... izleyenlerin güdülerini harekete geçirmek, çalıştırmak ve tatmin etmek için kurumsal, politik, psikolojik ve diğer kaynakları seferber ettiklerinde... uygulanır (Burns, 1978).
4. Liderlik, örgütlü bir grubun faaliyetlerini bir amaca ulaşma yönünde etkileme sürecidir (Rauch & Behling, 1984).
5. Liderlik, müşterek bir çabaya amaç (anamlı bir yön) verme ve amaçlara ulaşmak için istemli bir çaba harcanmasına neden olma sürecidir (Jacobs & Jaques, 1990).
6. Liderlik, ... evrimsel değişim süreçlerini başlatmak için... kültürün dışına çıkma becerisidir (E.H. Schein, 1992).
7. Liderlik... insanları neyin bir araya getireceğini anlama sürecidir (Drath & Palus, 1994)
8. Liderlik, vizyonun açıkça belirtilmesi, değerlerin şekillendirilmesi ve içinde başarılabilir şeylerin yer aldığı bir çevre yaratmakla ilgilidir (Richard & Engle, 1986).
9. Liderlik, ...örgütün etkililik ve başarısına katkıda bulunmak için, bir bireyin diğerlerini etkileme, motive etme ve onlara imkan sağlama becerisidir (House et al., 1999).

---

Kaynak: Yukl, G. (2002). Leadership in Organization (5. bs.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.

Rost (1995) her araştırmacının kendi liderlik tanımından yola çıkararak onu doğru kabul etmesini şiddetle eleştirmektedir. Rost, son yetmiş beş yıl içerisinde liderlik üzerine yapılmış altı yüz çalışmayı incelemiş, ulaştığı liderlik tanımlarının, liderliği diğer sosyal fenomenlerden ayırmakta başarısız kaldığını iddia etmiş ve analizleri sonucu 20. yüzyılın liderlik paradigmasını iki kelimeye indirgemiştir: ‘‘Liderlik iyi yönetimdir’’. Elbette liderliği yalnızca iyi yönetime indirgemek yanlış olacaktır, fakat iyi yönetimin her liderin görev ajandasında yer aldığı da unutulmamalıdır (Gini, 1997: 329).

Sosyal bilimlerdeki tüm kavramlar gibi, liderlik tanımları da göreceli ve oldukça özneldir. Bazı tanımlar diğerlerinden daha kullanışlıdır. Fakat kompleks ve çok boyutlu bir fenomen üzerinde, farklı bakış açılarını yansıtan farklı liderlik anlayışlarını kullanmak daha yararlı olacaktır (Yukl, 2002: 6-7).

İnsanların sosyal gruplar olarak ilk kez bir araya geldikleri zamanlardan bu yana liderler varolmasına karşın, liderin ne anlama geldiğini ortaya koyan açıklamalar zaman içerisinde değişim göstermiştir (Gelatt, 2002: 69). Liderlik için bira farklı teorik temel bulunmaktadır. Bunlardan ilki lider olarak doğulacağını vurgulayan *Büyük Adamlar Teorisi*'dir. Büyük Adamlar Teorisi, bazı bireylerin tarihin herhangi bir periyodunda lider olmalarına imkân verecek bazı özellikler ile doğdukları varsayımına dayanmaktadır. Büyük Adamlar Teorisi, liderlik için daha gerçekçi bir özellik yaklaşımına yol açmış ve zaman içerisinde *zellikler Teorisi*'ne dönüşmüştür. Bu teoride liderlik özelliklerinin tamamıyla doğuştan gelmediği, öğrenme ve deneyim yoluyla da kazanılabileceği gerçeği kabul edilmiştir. Dikkatler liderlerin sahip oldukları evrensel özelliklerin araştırılmasına çevrilmiştir (Luthans, 1981: 418-419). Liderliği organize ve sistematik olarak inceleyen ilk yaklaşım olan zellikler Teorisi, güçlü liderlerin kişisel, psikolojik ve fiziksel özelliklerini analiz etmiştir. Bu yaklaşım, bazı temel özelliklerin liderleri lider olmayanlardan farklılaştırdığını varsaymaktadır. Eğer bu özellikler tanımlanabilirse potansiyel liderler de belirlenmiş olur. Özellikle 1930'larda ve 1950'lerde yapılan yüzlerce araştırma önemli liderlik özelliklerini belirlemeye çalışmıştır (Griffin, 2002: 525).



Lider özelliklerine ilişkin pek çok araştırma, liderleri izleyenlerden net bir şekilde ve tutarlı olarak ayırt edecek özellikleri belirlemede başarısız olmuştur. Liderler lider olmayanlara göre daha parlak, daha dışa dönük, kendisine daha fazla güvenen ve hatta daha uzun olarak bile bulunmuştur. Fakat milyonlarca insan bu özelliklere sahip olmasına karşın, pek çoğu liderlik pozisyonlarını asla elde edemeyeceklerdir. Ayrıca tarihteki bazı önemli liderler de bu özelliklere sahip değillerdir. Örneğin Napolyon oldukça kısıdır ve Abraham Lincoln da huysuz ve içe dökündür. Dolayısıyla bu özellikler, liderlik yeteneğinin sebeplerinden daha çok sonuçları olabilir (Stoner ve Freeman, 1989: 461). Yani başarılı liderler liderlik pozisyonlarına ulaştıktan sonra bu özellikleri gösteriyor olabilirler (Griffin, 2002: 525). Ayrıca liderlerin taşıdığı düşünülen potansiyel önemli özelliklerin listesi sonsuzdur (Ivancevich ve Matteson, 2002: 429) ve oldukça geneldir. Satış amaçlı çalışan bir lider (iyimserlik, gayret, nüfuz) ile üretim amaçlı çalışan bir liderin özellikleri (progresif, içe dönük, işbirlikçi) farklı olacaktır (Hellriegel ve diğerleri, 2001: 329). Bu teörinin başarılı liderlik özelliklerini tanımlamakta yetersiz kalması üzerine araştırmacılar, diğer bazı değişkenleri özellikle de liderin davranış ve eylemlerini araştırmaya başlamışlardır. Böylece ***Davranışsal Liderlik Teorisi*** ortaya çıkmıştır (Griffin, 2002: 525).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teörinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkili yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vs. gibi davranışlar liderin etkililiğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori, liderin kendisi kadar izleyicilere de ağırlık vermiştir (Koçel, 2001: 470).

Son elli yıl içerisinde yüzlerce araştırma liderin davranışı ve liderin etkililiğini gösteren çeşitli göstergeler arasındaki korelasyonları incelemiş ve etkili liderleri etkili olmayanlardan ayıran davranışları ortaya koymaya çalışmışlardır (Yukl, 2002: 12). Bu araştırmalardan önemli bir tanesi 1945’de başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırması’dır ve grup ve örgütsel amaçlara ulaşmada önemli olan lider davranışlarını belirlemeye çalışmış olan bu araştırmada “Lider Davranışını

Belirleme Anketi”ni kullanarak iki temel lider davranış boyutu tanımlamıştır: Anlayış (insan ilişkileri odaklı) boyutu ve yapıyı harekete geçirme (işe ya da göreve odaklı) boyutu (Hellriegel ve diğerleri, 2001: 330). Anlayış boyutu, lider ve izleyenler arasında arkadaşlığa, karşılıklı güvene, saygıya, samimiyete dayalı bir ilişkiyi işaret eden davranışı kapsamaktadır (Ivancevich ve Matteson, 2002: 431). Yapıyı harekete geçirme boyutu liderin amaçlara ulaşması ve bu sebeple yerine getirmesi gereken görevlere yoğunlaşmasını içerir (Ergeneli, 2006: 219). Araştırmada beklendiği üzere, anlayış boyutunda yüksek performans gösteren liderlerin altında çalışanların personel devir oranları en düşük ve iş tatminleri en yüksek çıkmış, tersine anlayış boyutunda düşük ve yapıyı harekete geçirme boyutunda yüksek performans gösteren liderlerin altında çalışan personelin şikayet ve devir hızları en yüksek çıkmıştır (Stoner ve Freeman, 1989: 467).

Özellikler ve Davranışsal liderlik yaklaşımlarını kullanan araştırmacılar etkili liderliğin, örgütsel kültür, görevlerin doğası ve yönetsel değer ve deneyimler gibi pek çok değişkene bağlı olabileceğini ortaya koymuşlardır. Fakat hiçbir özellik tüm etkili liderler için müşterek değildir ve hiçbir davranış tüm durumlarda etkili değildir. Bu sebeple araştırmacılar belirli bir liderlik biçiminin etkililiğini belirleyen durumsal faktörleri incelemeye çalışmışlar ve **Durumsallık Teorisi** ortaya çıkmıştır (Stoner ve Freeman, 1989: 467). Durumsallık Teorisi özellikle 1960 ve 1980 yılları arasında geçerliliğini korumuş ve pek çok araştırmaya konu olmuştur. Önemli durumsal faktörler, izleyenlerin karakteristikleri, liderlerin birimi tarafından yürütülen işin doğası, örgütün türü, dış çevrenin doğası (Yukl, 2002: 13), geçmiş deneyim ve beklentiler, üstlerin beklenti ve davranışları, görevin gerekleri, örgütsel politikalar ve emsallerin beklenti ve davranışlarıdır (Stoner ve Freeman, 1989: 467).

Durumsallık teorisinin temel varsayımı, uygun liderin davranışının durumdan duruma değişeceği yönündedir. Durumsallık teorisinin amacı ise, kilit durumsal faktörleri tanımlamak ve uygun lider davranışını belirlemek için birbirlerini nasıl etkilediklerini açıkça belirtmektir (Griffin, 2002: 529). Gene bu teoriye göre, bazı durumlar bazı insanlarda, diğer durumlar da başka insanlarda liderlik duyguları uyandıracaktır. Bu sebeple liderlik hakkında genel konuşmak doğru değildir.

Durumsallık teorisi, kimin lider olarak ortaya çıkacağını ve bu liderin hangi liderlik tarzını benimsemek zorunda olduğunu, durumun belirlediğini kabul etmektedir (Adair, 2005: 28).

Günümüzde işletmeler küreselleşen bir dünyanın kuruluşları şekline dönüşmüşlerdir. Rekabet ulusal düzeyden uluslar arası düzeye çıkmış, pazarlar olgunlaşmış, teknolojik gelişmeler hızlanmış, birçok firma büyüyerek yeni ürün hatları oluşturmuşlardır. Bunun sonucu olarak pek çok sanayide artan rekabet firmaları da artan karmaşıklığa ve belirsizliğe sürüklemiştir. Liderler değişen dış çevresel ve örgütsel koşul ve sorunlarla başa çıkmak için pek çok farklı rolü oynayarak stratejik ve genel olan sorunlara eğilip işletme yöneticilerini yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar (Eren, 2000: 482).

Dolayısıyla liderliğin zamanla farklı formlara girdiği ve günümüzde kendine itaat bekleyen, örgütsel amaçlar belirleyip bu amaçlara ulaşmak için planlar geliştiren geleneksel liderlik tarzının ötesine geçildiği söylenebilir (Gelatt, 2002: 78). Örgütsel etkililiğin öneminden dolayı liderlik gelişmeye ve yeni araştırmalara konu olmaya devam etmektedir (Griffin, 2002: 540). İzleyen bölümde stratejik liderlik daha önce bahsedilen ve Pisapia'nın stratejik liderliğin dört önemli parçası olarak gördüğü dönüşümcü liderlik, etik liderlik, yönetsel liderlik ve politik liderlik yaklaşımlarına değinilecektir.

### **2.5.2. Stratejik Liderlik**

1960'lar ve 1970'lerin başlarında, işletmelerin karşı karşıya kaldıkları durum ve koşullar, yönetsel davranışlar ile örgütsel çıktılarının temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. İşletmelerin iç ve dış çevresinin etkisi ile kıyaslandığında, yöneticilerin işletmenin performansını etkileyecek kararları almak için çok az bir beceriye sahip olduklarına inanılmıştır (Ireland ve Hitt, 2005: 65). Ayrıca 1950'li ve 1980'li yıllar arasındaki liderlik literatürü de örgütlerdeki amir ve orta düzey yöneticiler ile ilgilenmiştir (Yukl, 2002: 341). 1980'lerden sonra ise, liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğramış, özellikle 1980'lerin ortalarından sonra

değişim, yönetsel (supervisory) liderlik çalışmalarından stratejik liderlik çalışmalarına ve üst düzey yöneticilere doğru gerçekleşmiştir (Boal ve Hooijberg, 2000: 516; Yukl, 2002: 341).

Liderlik araştırmalarının vurgusundaki bu değişimin, ilk önce Hambrick ve Mason'un (1984) Üst Kademe Teorisi'nde (Upper Echelon Theory) ortaya çıktığı söylenebilir. Hambrick ve Mason'a (1984) göre, üst düzey yöneticilerin yaş, eğitim, deneyim gibi demografik özellikleri, kullandıkları bilgi türü ve miktarını ve dolayısıyla verdikleri stratejik kararları ve örgüt performansını da etkilemektedir. Stratejik liderlik teorisi Üst Kademe Teorisi'nden çıkmış ve gelişmiştir (Boal ve Hooijberg, 2000: 516; Vera ve Crossan, 2004: 222).

Stratejik liderlik teorisi, örgütleri üst düzey yöneticilerin, özellikle CEO'ların, bir yansıması olarak görmüştür. Çok sayıda CEO stratejik liderlik sorumluluklarını tek başlarına kabullenmişlerdir. Örgütlerin stratejik liderleri olarak CEO'ların temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşmak için şartları yaratmaktır. Özellikle bu seçimler finansal başarılar ile sonuçlandığında, kilit stratejik liderler şirketlerin kahramanları olarak tanınmışlardır. Fakat 21. yüzyılın getirdiği küreselleşme ile birlikte örgütlerin içinde buldukları durgun ve tahmin edilebilir çevre koşulları çarpıcı şekilde değişmiştir. Geçmiş yüzyılda endüstrilerdeki değişim doğrusal olarak gerçekleşirken, önemli rakipler de küresel değil genellikle yereldir. Küresel ekonominin yeni rekabetçi yapısı, örgütün yönünün tek bir bireyin bakış açısı ile belirlenmesini engellemiş ve 21. yüzyıl örgütlerin yapısını ve stratejik liderlik uygulamalarını farklılaştırmıştır. Tablo 2.4., 20. yüzyıl ve 21. yüzyıl etkili stratejik liderlik uygulamaları arasındaki önemli farklılıkları işaret etmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 65-66).

**Tablo 2.4. Stratejik Liderlik Uygulamaları**

20. yüzyıl uygulamaları	21. yüzyıl uygulamaları
Çıktı odaklı	Çıktı ve süreç odaklı
Sabırlı ve güvenli	Güvenli fakat kibirsiz
Bilgiyi elde etmeye çalışır	Bilgiyi elde etmeye ve sonuç almak için kullanmaya çalışır
İnsanların yaratıcılıklarını yönlendirir	İnsanların yaratıcılıklarını serbest bırakır ve besler
İş akışları hiyerarşiye göre belirlenir	İş akışları ilişkilerden etkilenir
Bütünlüğün önemi açıkça belirtilir	Bütünlüğün önemi eylemlerle gösterilir
Saygı talep edilir	Saygı kazanmak istenilir
Farklılıklar hoş görülür	Farklılıklar aranır
Çevresel değişime tepki verir	Çevresel değişimi önceden sezmek için hareket eder
Büyük lider olarak çalışır	Lider ve büyük bir grup üyesi olarak çalışır
Çalışanlar bir kaynak olarak görülür	Örgütsel çalışanlar kritik bir kaynak olarak görülür
Temelde yerel bir kafa yapısı ile çalışılır	Temelde küresel bir kafa yapısı ile çalışılır
Çalışanların gelişimine yatırım yapılır	Çalışanların sürekli gelişimine önemli miktarda yatırım yapılır

Kaynak: Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. Academy of Management Executive, 19(4), 63-74.

Stratejik liderlik örgütün tüm sorumluluğunu alan insanlara odaklanmakta, fakat yalnızca örgütün unvan sahibi liderlerini değil, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içerisindeki baskın koalisyonları (Boal ve Hooijberg, 2000: 516), yönetim kurulu üyeleri ve bölüm genel yöneticileri gibi üyelerini de kapsamaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007: 364). Örgütlerde stratejik liderlik işletmenin geleceğini yaratmada sorumluluk sahibi farklı bireyler arasında dağıtılır. Burada özellikle üst yönetim ekipleri önemli bir rol üstlenmektedir. Üst yönetim ekipleri yöneticilerden oluşan küçük gruplardır (3 ile 10 kişi arası). Küresel ekonomi ve günümüzün yeni rekabetçi yapısı, üst yönetim ekipleri tarafından oluşturulacak ortak bir akıl, stratejik liderlik uygulamaları için gerekli kılmaktadır. Üst yönetim ekipleri özellikle

heterojen bir grup oluşturmali ve üyeleri farklı bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. CEO'lar tepe lideri olacak kalacak, fakat bu farklı bilgi ve becerileri örgütü başarıyla yönetmek için kullanacaklardır (Ireland ve Hitt, 2005: 66-67). Fakat elbette etkili stratejik liderlik ile ilgili temel sorumluluk tepede, özellikle CEO'larda kalacaktır (Hitt ve diğerleri, 2007: 364; Swayne ve diğerleri, 2006: 201).

### **2.5.2.1. Stratejik Liderlik Kavramı ve Stratejik Yönetim Sürecindeki Yeri**

Ireland ve Hitt (2005) tarafından stratejik liderlik, örgüt için gerçekleştirilebilir bir gelecek yaratacak değişiklikleri başlatmak için geleceği görme, vizyon oluşturma, esnekliği sağlama, stratejik olarak düşünme ve diğerleri ile çalışabilme becerileri olarak tanımlanmaktadır. Buna göre, stratejik liderlik süreçlerinin rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi güç olduğunda firma rekabetçi bir avantaj elde etmiş olur. Küresel ekonominin güçlükleriyle karşı karşıya kaldığında, etkili stratejik liderlik olmaksızın bir firmanın üst düzey hatta tatmin edici bir performans bile elde etme olasılığı azalacaktır.

Rowe (2001) ise stratejik liderliği kısa dönemli finansal istikrarı korurken, uzun dönemde varlığı sürdürülebilirliği artıracak günlük kararları istemli olarak almaları için diğerlerini etkileme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bu tanım Ireland ve Hitt'in (2005) tanımından, isteyerek karar verme fikri ve gelecek kadar şimdiye de odaklanması bakımından farklılaşmaktadır. Rowe'a (2001) göre yöneticiler ve çalışanlar, kendi aralarında, müşteriler ya da paydaşlarla etkileşim halinde günlük kararlar vermektedir. Bu kararlar da örgütün stratejik yönü ile uyumlu olacaktır ve kısa dönemli finansal istikrar kadar örgütün gelecekteki varlığını sürdürülebilirliğini de artıracaktır. Bu kararların istemli alınması, rasgele ya da zorunlu olarak alınmayıp karşılıklı güvene dayalı olarak alınmasını ifade etmektedir. Ayrıca stratejik liderliğin bu tanımı astları, emsalleri ve üstleri etkileyebilme becerisini de kapsamaktadır.

Sullivan ve Harper'a (1997) göre ise stratejik liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü en temel anlamında var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş bir eylemi yönetmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik yalnızca

bugün başarıyla çalışmayı değil aynı zamanda derin ve kalıcı değişimi, dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi de içermektedir. Yazarlara göre, liderlik boyutları bir venn diyagramında düşünüldüğünde, yaratmak, ekip kurmak ve yönetim kümelerinin merkezinde stratejik liderlik yer almaktadır. Guillot (2003) ise stratejik liderliği, karmaşık ve belirsiz bir stratejik çevrede, akıl sahibi deneyimli bir üst düzey yöneticinin vizyon yaratma ve önemli kararlar alma becerisi olarak tanımlamaktadır. Yazara göre stratejinin amacı, ulaşılması hedeflenen son noktalar, yol ve yöntemler arasında bağlantı kurmakken, stratejik liderliğin amacı bitiş noktalarını belirlemek, en iyi yolları seçmek ve en etkili yöntemleri uygulamaktır. Strateji bir plan olarak düşünüldüğünde, stratejik liderlik plan geliştirmek ve uygulamak için düşünmek ve karar vermektir.

Stratejik liderlik kavramını açıklayabilmek için liderlikle olan farklılıklarını ortaya koymak önem taşımaktadır. Liderlik görevleri, özellikle büyük örgütlerde örgüt hiyerarşisi içerisinde işin doğası değiştiği için, bulunulan düzeylere göre farklılık göstermektedir. Örgütün üst düzeylerinde stratejik, orta düzeylerinde örgütsel ve alt düzeylerinde üretim ve eylem odaklı liderlik anlayışları hakim olmaktadır. Alt düzeydeki liderler genellikle çok az inisiyatif sahibi olmakta ve işlerin yapılmasından sorumlu olmaktadır. Orta düzey liderler yakın ve orta vadeli amaç ve yönlerin belirlenmesinden ve alt düzey yönetim tarafından kullanılacak olan plan, prosedür ve süreçlerin geliştirilmesinden sorumludurlar. Üst düzey liderler ise küresel stratejik çevre içerisinde örgütün stratejik yönelimini, vizyonunu belirlemekten sorumludurlar. Bu düzeyde analitik beceriler yeterli olmamakta ve örgütün vizyonunu geliştirmeye yönelik yaratıcı düşünce biçimlerine de ihtiyaç duyulmaktadır (Industrial College of the Armed Force, 2002).

Hambrick ve Pettigrew (2001) liderlik ve stratejik liderlik arasındaki iki farkı işaret etmektedirler. İlkine göre, stratejik liderlik örgütün üst düzeyindeki insanlarla ilgiliyken, liderlik örgütün her düzeyindeki liderler ile ilgilidir. İkincisi liderlik temel olarak lider ve izleyenler arasındaki ilişkilere odaklanırken, stratejik liderlik daha makro boyutlu olarak yalnızca bu ilişkiyel faaliyetlerle ilgilenmemekte, aynı zamanda stratejik faaliyetlere de odaklanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin stratejik

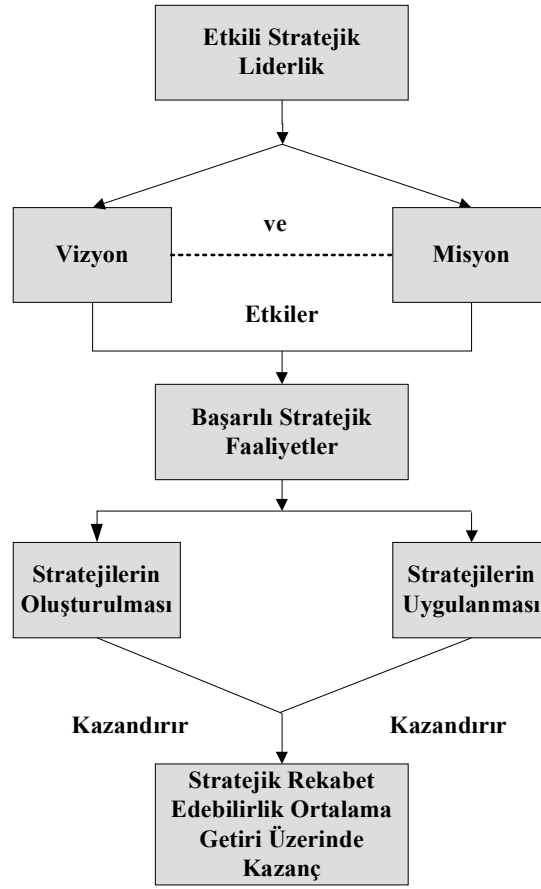
liderlik konusundaki önemli rolü, elbette diğer düzeylerdeki yöneticilerin stratejik liderlik süreçlerinden uzak tutulacağı anlamına gelmemelidir. Özellikle orta düzey yöneticiler stratejileri uygulama temel sorumluluğu dışında belirli stratejik yönelimlerin belirlenmesine de katkıda bulunabilirler (Swayne ve diğerleri, 2006: 201).

Stratejik yönetim içerisindeki temel konulardan birisi, niçin bazı örgütlerin diğerlerinden daha başarılı olduğudur. Bu soruya verilecek bir yanıt örgütte uygulanan stratejik liderliğin kapsamı olacaktır (Hitt ve Ireland, 2002: 4). Hosmer (1982) stratejik lideri, çevre, örgüt ve yönetsel tutumlardaki değişikliklere düzenli olarak uyum sağlama temelinde, örgütün stratejik yönetim süreçlerinden (stratejilerin oluşturulmasından uygulanmasına ve performansın değerlendirilip yeniden oluşturulmasına kadar) sorumlu kişi olarak tanımlamaktadır.

Ülgen ve Mirze (2004) de stratejik liderliği stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir yere koymakta ve stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarından birisi olarak görmektedir. Yazarlara göre stratejik analiz ve rasyonel karar verme, sürecin sert unsurlarını oluştururken, işletmenin yetenekleri, kurumsal kültürü ve stratejik liderlik örgütün başarılı olabilmesi için gerekli olan, insan ile ilgili konuları kapsayan stratejik yönetim sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır. Stratejik liderlik, neyin olup bittiğini ve işlerin nasıl yapılacağını bilen stratejik yönetim bilincine sahip yönetici ve liderlerin özellik ve davranışlarına odaklanmaktadır.

Şekil 2.8.'de de görüldüğü gibi etkili stratejik liderlik yoluyla örgütler stratejik yönetim sürecini başarıyla kullanabilirler. Stratejik liderler olarak üst düzey yöneticiler işletmelerde misyon ve vizyon oluşturmada örgüte rehberlik etmek zorundadırlar. Ardından stratejik liderler uygun stratejik faaliyetlerin gelişimini kolaylaştırmak ve bu stratejik liderlik faaliyetlerinin nasıl uygulayacaklarını belirlemek zorundadırlar. Bu eylemler stratejik liderler tarafından stratejik rekabet edebilirlik ve ortalama üzerinde kazanç ile sonuçlandırılırlar (Hitt ve diğerleri, 2007: 363).





**Şekil 2.8. Stratejik Liderlik ve Stratejik Yönetim Süreci**

Kaynak: Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). Management of Strategy (International Student Edition). China: Thomson South-Western.

### 2.5.2.2. Etkili Bir Stratejik Liderin Özellikleri

Literatürde etkili bir stratejik liderin sahip olması gereken özelliklere ve yerine getirmesi gereken faaliyetlere ilişkin farklı fakat birbirine yakın görüşler yer almaktadır. Wheelen ve Hunger'a (1995) göre stratejik liderler olarak üst düzey yöneticilerin önemli bir sorumluluğu, tüm örgütün iklimini belirlemeleridir. Örgüt

içerisinde çalışanlar, stratejik liderlerini rehber ve direktör olarak görürler ve hangi yöne doğru çalışmalarını gerektiğini gösterecek bir vizyona sahip olmak isterler. Bu yönü çalışanlara verecek olan da stratejik liderlerdir. Bu tip liderler üç temel karakteristiğe sahiptirler. İlki örgüt için üstün bir amaç belirlemeleridir. Liderin örgüt için ortaya koyduğu vizyon, örgüt içi faaliyet ve çatışmaları yeni bir perspektife sokar. Tüm çalışanlara işi ile ilgili faaliyetlerin yenilendiği hissini verirken, işlerinin detaylarına takılıp kalmalarından çok, işlerinin tüm örgüt üzerindeki etkilerini görmelerini sağlar. Stratejik liderin ikinci özelliği izleyenleri için takip edilecek bir model sunmasıdır. Lider davranışları ve giyimi ile örnek teşkil eder. Liderin örgütün amaç ve faaliyetleri ile ilgili tutum ve değerleri oldukça kesindir ve sıkça konuşmalar ve eylemlerle ortaya koyulur. Üçüncü özelliği ise stratejik liderin yüksek performans standartları ortaya koyması, fakat aynı zamanda bu standartları karşılamak için izleyenlerinin becerilerine güven duymasındır. Liderin burada üstleneceği koçluk rolü büyük önem taşımaktadır.



### Şekil 2.9. Stratejik Bir Liderin Anatomisi

Kaynak: Guillot, C.W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. Air & Space Power Journal, Winter, 67-75.

Yukarıdaki Şekil 2.9.'da da görüldüğü gibi Guillot (2003) stratejik bir liderin anatomisini piramit şeklinde oluşturarak sahip olması gereken becerileri ortaya koymuştur. Yazara göre bu piramitte kısa yollar yoktur, kimse piramidin tepesinden

başlayamaz. Kısacası stratejik lider olarak doğulmaz fakat olunur. Stratejik liderlik örgütsel değerler, standartlar ve etik ile başlamaktadır (işin temelleri). Bu temeller üzerine yönetici deneyimlere bağlı olarak uzman bilgisi geliştirir. Sürekli eğitim bu gelişimi etkileyebilir ve hızlandırabilir. Sonraki aşamada, yönetici sorumluluk ve mesuliyetler ile yetkilendirilir. Bundan sonra stratejik düşünme becerileri konusundaki alacağı eğitim, yöneticinin yeteneklerini artırır. Stratejik yeteneklerin kazanılmasında stratejik bir lider ile çalışma fırsatını yakalayabilmek çok önemlidir. Son olarak yönetici stratejik karar verme sürecine katılacak ve stratejik bir lider olacaktır.

Swayne ve diğerleri (2006) ise stratejik bir liderin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi özetlemektedirler:

- Gelecek için heyecan verici bir vizyon oluşturur ve açıklar.
- Stratejik yönetim süreçlerine örgütün tüm düzeylerinden ve farklı deneyimlere sahip insanların katılımını sağlar.
- Bugünden çok yarını yönetir.
- Çalışanlarına zaman ayırır ve problemlerini anlamaya çalışır ve düzenli aralıklarla onlarla konuşur (manage by wandering around).
- İnsanların hata yapmasına izin verir. Ürünler, hizmetler ve yönetim süreçlerinde yenilik yapılabilmesi çalışanların risk almasına bağlıdır. Bazen insanlar hata yapabilirler, fakat başarıya ulaşmak için çabalamak gerekmektedir.
- Örgütün her yerinde liderler geliştirir. Üst düzey yöneticiler izleyenlerini örgüte yön verme ve çalışanları motive etme konularında sorumluluk almaları için cesaretlendirirler.
- Her şeyi en küçük ayrıntısına kadar kontrol etmek yerine, en iyi kararları vermek için örgütteki diğerlerine güvenir.
- İşlerin yürümesi için zaman tanır.
- Davranışları ile örnek olur.
- Problemleri çözmek için çalışanları güçlendirir.

Stratejik liderliğe sağlık kurumları açısından yaklaşan Zwell ve Lubawski (2000) ise sağlık kurumları stratejik liderlerinin, kurumları için tarz yarattıklarını, örgütsel misyon ve vizyona ulaşmak için çalışanları teşvik ettiklerini belirtmektedirler. Stratejik liderler kurumlarına yükledikleri pozitif rolle sağlık bakım profesyonellerinin, diğer personelin, hastaların ve müşterilerin ilgisini çekmektedir. Liderler konuları önceliklendirirken, örgütün odağına en öncelikli konuları yerleştirmektedir. Stratejik liderler ittifaklarını pozitif bir değişim içerisine sokan uzman diplomatlardır. Stratejik liderler tüm bunları yerine getirirken üç önemli beceriye sahiptirler: (1) Stratejik düşünme: Örgütün ve rakiplerin güçlü ve zayıf yanlarını ve örgütün şu anki pozisyonunu anlayabilme, örgütü etkileyebilecek sosyal, demografik, sağlık hizmetleri eğilimlerinin farkında olma ve örgütle ilgili bu kavrayışı, vizyonu, belirli amaçları stratejik planlara dönüştürebilme becerisi. (2) Örgütsel kavrayış: Örgüt içerisindeki prestij, statü ve güç ilişkileri nüanslarının farkında olma becerisi. (3) Kararlılık: Güçlü ve zamanında kararlar alabilme becerisi.

Görüldüğü gibi literatürde stratejik bir liderin sahip olması gereken özelliklere ilişkin birbirine oldukça yakın görüşler yer almaktadır. Tüm bu stratejik lider özellikleri aşağıdaki gibi gruplandırılabilir (Ireland ve Hitt, 2005: 68-72):

- Örgütün amaç ve vizyonunu belirlemek.
- Örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmek.
- İnsan kaynağını geliştirmek.
- Etkili bir örgüt kültürü sürdürmek.
- Etik uygulamaları vurgulamak.
- Dengeli bir örgütsel kontrol oluşturmak.

Gelecek belirsizlik yaratmaktadır. Bu nedenle geleceğin tahmin edilmesi büyük önem taşımaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 379). Vizyon, liderin yaratmak istediği geleceğin enstantane bir fotoğrafıdır (Swayne ve diğerleri, 2006: 201). Fakat vizyon yalnızca bir tahmin ya da belirsiz bir hayal değildir. Vizyon gelecekte örgütün nerede olacağı ya da neye benzeyeceğine dair somut bir fikirdir. Vizyon çalışanları amaçlara doğru götüren bir konsepttir (Abell, 2006: 311-312). Liderin başarmak

istediklerini ve izleyenlerinden beklentilerini ortaya koyan vizyonu yaratmak, liderliğin temel uğraşlarından birisidir (Gini, 1997: 328). Stratejik liderler vizyona örgütün geçmişini değerlendirerek, örgütün içinde bulunduğu çevredeki fırsatları algılayarak ve bu fırsatlarla ilgili üstünlük sağlayabilmek için örgütün stratejik kapasitesini anlayarak ulaşırlar. Stratejik liderler vizyon, misyon ve değerlerin iyi oluşturulmuş, anlaşılabilir, nakledilmiş ve yazılmış olduğuna güvendiklerinde ise, vizyon ve misyona götürececek adımları atmalı ve stratejik amaçları oluşturmalıdırlar (Swayne ve diğerleri, 2006: 198-207). Bir diğer önemli stratejik liderlik özelliği örgütün temel becerilerini ortaya çıkarmak ve sürdürmektir. Temel beceri, bir kurumun kendisine rekabetçi üstünlük sağlayan ve müşteriye özel değer olarak yansıyan beceriler bütünüdür. Temel beceri, rakiplerden çok farklı olan beceriler bütünü olarak algılanır -Honda'nın motor bilgisi, Coca Cola'nın marka yönetimi becerisi gibi (Kırım, 2005: 43). 21. yüzyılda bir temel beceri geliştirmek ve kullanmak, önemli bir biçimde firma başarısı ile ilişkilendirilmektedir. Firmanın kaynakları ya da becerileri yalnızca değerli, nadir, taklit edilmesi maliyetli ve güç olduklarında temel beceriler olarak adlandırılabilirler. Temel becerilerin tanımlanması oldukça güçtür ve stratejik liderlerin temel becerileri tanımlarken, becerilerin firmanın performansı üzerindeki etkilerini çok iyi değerlendirmeleri gerekmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 69).

Stratejik liderler örgütün insan kaynağını geliştirmekten de sorumludurlar. Kritik bir kaynak olarak insan kaynağı bireylerin bilgi, beceri ve kabiliyetlerini temsil etmekte ve insanların eğitimleri, deneyimleri ve belirli ayırt edici becerilerini yansıtmaktadır (Hitt ve Ireland, 2002: 4-5). İnsan kaynağına yapılabilecek en önemli yatırım, tüm potansiyelini ortaya koymasını ve iyi eğitilmiş bir işgücü profiline ulaşmayı sağlayacak eğitim programlarıdır (Ireland ve Hitt, 2005: 70). Etkili stratejik liderlik, insan kaynağını geliştirme de büyük önem taşımaktadır. Stratejik liderler sorumluluk alanları içerisindeki insan kaynağının gelişimine yardımcı olabilmek için gerekli becerileri edinmek zorundadırlar (Hitt ve diğerleri, 2007: 375). Bir diğer önemli stratejik lider özelliği etkili bir örgüt kültürü sürdürmektir. Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından genel olarak paylaşılan önemli inanç ve değerlerdir (Pearce ve Robinson, 2007: 372). Örgüt kültürü stratejik liderleri ve liderlerin işlerini

etkilemekte, stratejik liderlerin eylemleri ve kararları da örgüt kültürünü şekillendirmektedir (Hitt ve diğerleri, 2007: 24). Lider, örgütü sürükleyen temel değer, inanç ve beklentileri örgütteki diğer pek çok insandan daha çok duyurmak zorundadır. Diğer bir ifade ile örgüt kültürünü biçimlendirmek zorundadır. Liderin temel görevlerinden birisi, örgütün temel değer ve inançları ile ilgili çalışanlarının yaşayacağı bir kültür oluşturmak ve örgütün iklimini belirlemektir. Kültür kurumsallaştığında tüm çalışanlar için yol gösterici olacaktır (Dessler, 1986: 361). Stratejik liderler ayrıca bu örgüt kültürü içerisinde, doğruyu yanlıştan ayırt etmeye yarayan, faaliyetlere yön veren ahlaki filtreleri yani etik uygulamaları da vurgulamalıdır. Üst düzey yöneticilerin örgütün etik uygulamaları ve çıktıları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu kabul edilmektedir (Ireland ve Hitt, 2005: 71). Örgüt üyeleri liderlerini, işleri yapış şekillerini ve yaptırımlarını izlemekte ve sonra bu ilkeleri örgütteki işleri yapış şekillerine ve değer ve inançlarına yansıtmaktadırlar. Bu da liderlerin değer ve ilkelerinin önemini artırmakta ve lider, örgütün etik standartlarının belirlenmesinde ve şekillenmesinde önemli bir rol oynamaktadır (Pearce ve Robinson, 2007: 366).

Stratejik liderler ayrıca örgütlerinde dengeli bir örgütsel kontrol mekanizması da oluşturmalarıdır. Örgütsel kontroller, stratejik liderlerin örgütsel faaliyetlerin sınırlarının çizilmesi, sürdürülmesi ve değiştirilmesinde kullandıkları formal ve informal temelli süreçlerdir (Ireland ve Hitt, 2005: 72). Kontroller örgütlerin istenilen çıktılarına ulaşabilmesi için gereklidir. Stratejik liderlerin güvenilirlik inşa etmelerine, örgütün paydaşlarına stratejilerinin önemini, değerini göstermelerine ve stratejik değişimi desteklemelerine yardımcı olur. Kontrol, ihtiyaç duyulan düzeltici önlemleri ortaya koyduğu gibi hangi stratejilerin uygulanması gerektiğine yönelik parametreleri de sağlamaktadır (Hitt ve diğerleri, 2007: 382).

### 2.5.3. Dönüşümcü Liderlik ve İşe Yönelik Liderlik

Burns (1978) politik liderlik üzerine yazdığı klasik eseri “Liderlik” de, işe yönelik (transactional) liderlik ve dönüşümcü (transformational) liderlik olmak üzere iki tür liderlik modeli tanımlamıştır. Bass (1985) ise bu ayrımı bir adım daha öteye götürerek genişletmiş ve üzerine deneysel araştırmalar yapmıştır (Yukl, 2002: 253). Bass’a (1990) göre, işe yönelik liderlik, yönetici ve çalışanlar arasındaki işlere bağlıdır ve odağında işleri başarmak yer almaktadır. Bu tip bir liderlik, eğer lider pasif istisnalarla yönetime oldukça fazla güveniyorsa, yani çalıştığı gruba yalnızca işleri başarmak için geliştirilen prosedür ve standartlarda bir sapma meydana geldiğinde müdahale ediyorsa ortaya çıkar. İşe yönelik liderler için en uygun özdeyiş “*eğer bir şey kırılmamışsa, tamire de gerek yoktur*” şeklindedir. Bu tip yönetici, grup performansını istenilen standartlara yükseltmek için disiplinle ilgili tehditler kullanabilir - ki bu teknik etkisiz ve uzun solukta zarar verici olabilir. Bununla birlikte ödül sözü ya da cezalardan kaçınma çalışanlar için, liderin ödül ve cezalar üzerinde kontrolü olup olmamasına ve çalışanın ödül ve cezaya ilişkin tutumuna bağlı olarak motive edici de olabilir.

Bass’a (1990) göre, liderler çalışanlarının görüşlerine önem verip cesaretlendirdiklerinde, grubun misyon ve amaçlarıyla ilgili bir farkındalık ve kabullenme sağladıklarında, çalışanlarını kendi çıkarlarının ötesinde grubun yararına doğru hareket ettirdiklerinde dönüşümcü liderlik ortaya çıkar. Dönüşümcü liderler, grup ya da örgütün gelişimini sağlarken, başarı ya da kişisel gelişim için izleyenlerin arzularını da artırır. İzleyenlerin kişisel çıkarlarına yanıt vermek yerine, örgütle ilgili kilit konularda farkındalık sağlarlar. Bir yandan da izleyenlerin güvenini artırır ve izleyenlerini varoluş sorunlarından başarı, büyüme ve gelişme ile ilgili kaygılara taşırlar (Bass ve Avolio, 1990: 22).

Dönüşümcü liderler bahsedilen bu sonuçlara bir ya da birkaç yolla ulaşırlar: İzleyenleri için karizmatik olabilir ve onlara ilham verebilirler; her bir izleyenin duygusal ihtiyaçlarını karşılayabilirler ve/veya izleyenleri zihinsel olarak teşvik edebilirler. Tablo 2.5.’de dönüşümcü ve işe yönelik liderliğin temel karakteristikleri

yer almaktadır ve bu karakteristiklere bir dizi araştırma sonucu ulaşılmıştır (Bass, 1990: 21).

Bass'a (1990) göre *karizma*, izleyenlerin gözünde dönüşümcü bir liderin başarıya ulaşmasında önde gelen bir özelliktir. Karizmatik liderler çevrelerinde büyük bir güç ve etki yaratırlar. İzleyenler onunla birlikte anılmak isterler ve ona karşı büyük bir güven ve inanç duyarlar. Karizmatik liderler optimal düzeyde bir gelişim ve performans için izleyenlerden gerekli ekstra çabayı elde edebilirler. *Bireyselleştirilmiş ilgi*, liderlerin izleyenler arasındaki farklılıklara önem vermesi, izleyenlerin ihtiyaç ve becerilerini teşhis etmeye odaklanabilmesidir. Liderler izleyenlerin ihtiyaçlarını teşhis eder ve izleyenleriyle bireysel olarak ilgilenirler (Bass ve Avolio, 1990: 22). Dönüşümcü liderler akıl hocası, koç, kolaylaştırıcı, öğretmen ve rehber olarak davranabilir ve izleyenleri potansiyellerini daha yüksek düzeyde ortaya koymaları konusunda cesaretlendirirler. Bireysel farklılıklar kucaklanır ve yaratıcılığı ve yeniliği artırmaları için ödüllendirilir. Dönüşümcü liderler izleyenleri karar vermeleri konusunda güçlendirirler. Aynı zamanda izleyenleri takip ederek ihtiyaç duydukları ek destekleri sunarlar (Hellriegel ve diğerleri, 2001: 366).



---

**Tablo 2.5. Dönüşümcü ve İşe Yönelik Liderlerin Karakteristikleri**


---

**DÖNÜŞÜMCÜ LİDER**

*Karizma:* Vizyon ve misyon algısı sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven kazandırır.

*İlham Verme:* Yüksek beklentiler nakleder, çabalara odaklanmada semboller kullanır, önemli amaçları basit yollarla açıklar.

*Zihinsel Teşvik:* Zekayı, rasyonelliği ve dikkatli problem çözmeyi geliştirir.

*Bireyselleştirilmiş İlgi:* Kişisel ilgi sağlar, her çalışana bireysel olarak davranır, koç rolünü yerine getirir ve tavsiyeler verir.

---

**İŞE YÖNELİK LİDER**

*Koşullu Ödüllendirme:* Çabalara karşı ödüller ile anlaşmalar yapar, iyi performans için ödül sözü verir, başarıları takdir eder.

*Aktif İstisnalarla Yönetim:* Kural ve standartlardan sapmaları izler ve araştırır, düzeltici önlemler alır.

*Pasif İstisnalarla Yönetim:* Yalnızca standartlar karşılanmadığında müdahale eder.

*Tam Serbesti Tanıyan Liderlik:* Sorumluluklardan çekilir ve karar vermekten kaçınır.

---

Kaynak: Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3), 19-31.

Bass'a (1990) göre, *zihinsel teşvik*, liderlerin izleyenleri eski problem ya da yöntemlere yeni bakış açıları ile bakmaları konusunda cesaretlendirmeleridir. Yaratıcılığı beslerler, temel problemlere dair varsayımların yeniden düşünülmesi ve araştırılmasını vurgularlar. Problem çözümede mantıkları kadar sezgilerini de kullanırlar. Zihinsel teşvik sağlayan liderler, izleyenlerin problemlerle başa çıkmalarında kendi yaratıcı bakış açılarını kullanmalarını teşvik ederler (Bass ve Avolio, 1990: 22). Dönüşümcü liderler izleyenleri varsayımları sorgulamaya zorlayarak yeni fikirler ve yaratıcı çözümler arayıp bulmalarını beklerler. Liderler, dürüst izleyenlerin yaptıkları hatalara karşı oldukça toleranslıdırlar ve bu hatalardan dolayı izleyenleri alenen eleştirmezler. Dönüşümcü liderler yaşanan problemlerde suçlanacak birilerini aramaktan çok, problemlerin ne olduğuna odaklanırlar. Bunun yanında dönüşümcü liderler risk almayı, uzun dönemde istenen başarıları elde etmek için gerekli olarak görürler (Hellriegel ve diğerleri, 2001: 366). *İlham verme* ise, liderlerin moral verici konuşmalar yapması, iyimserlik ve coşkuyu artırması ve

ulaşılabilir bir gelecek için vizyonlarını aktarmasıdır (Bass, 1990: 21; Bass ve Avolio, 1990: 22). Bu tip liderler izleyenlerin olaylara dahil olması, sorumluluk alması gerektiğine inanır ve takım ruhunu beslerler (Hellriegel ve diğerleri, 2001: 366).

İşe yönelik liderlere atfedilen ilk davranış koşullu ödüllendirmediir. *Koşullu ödüllendirme*, görev rolleri ve gereksinimlerinin açıkça tanımlanmasını ve izleyenlere performanslarına bağlı olarak ödüller verilmesini kapsamaktadır (Howell ve Costley, 2006: 226). *Pasif istisnalarla yönetim*, kabul edilebilir performans standartlarından açıkça sapmalara karşılık, koşullu cezalandırma ve diğer düzeltici önlemlerin kullanılmasıdır. Bir diğer işe yönelik davranış olan *aktif istisnalarla yönetim*, hataların aranması ve hatalardan kaçınma için kuralların uygulanması anlamına gelmektedir. *Tam serbesti tanıyan liderlik* ise, liderin sorumlulukları ve otoritesini tamamen terk etmesidir (Yukl, 2002: 254; Howell ve Costley, 2006: 226).

Görüldüğü gibi dönüşümcü liderlik ve işe yönelik liderlik farklı davranışları kapsamaktadırlar. Bu davranışlar, Bass tarafından geliştirilen “Çok Faktörlü Liderlik Anketi” (Multifactor Leadership Questionnaire –MLQ) tarafından ölçülmekte ve genellikle astlara liderlerinin bu liderlik davranışlarını ne sıklıkla kullandıkları sorularak uygulanmaktadır (Yukl, 1999a; Yukl, 1989: 272). MLQ ile yapılan pek çok araştırmada, etkililiğin nasıl tanımlandığına (astların memnuniyeti, motivasyon, performans) ya da nasıl ölçüldüğüne bakılmaksızın, dönüşümcü liderlerin işe yönelik liderlerden daha etkili oldukları bulunmuştur. Pek çok araştırma dönüşümcü liderliğin performans üzerindeki önemli etkilerini ortaya koymaktadır (Bass ve Avolio, 1990: 23). Yüksek performansla çalıştıkları düşünölen pek yönetici, astları tarafından işe yönelik liderlikten çok dönüşümcü liderliğe yakın bulunmaktadırlar. Dönüşümcü liderler astları ile daha iyi ilişkiler içerisindedir ve örgüte katkıları işe yönelik liderlerden daha fazladır (Bass, 1990: 21-22). Bunun yanında işe yönelik liderlerle kıyaslandıklarında, dönüşümcü liderler düşük personel devir oranları ve daha yüksek memnuniyet ile daha güçlü korelasyonlar göstermektedirler (Bass ve Avolio, 1990: 23).

Bass ve Avolio'ya (1990) göre, aralarındaki bu farklılıklara karşın, dönüşümcü liderlik ve işe yönelik liderlik aynı liderde görülebilir. Farklı zamanlarda ya da farklı durumlarda aynı lider, her iki liderlik türünü de kullanabilir. Gerçekte, dönüşümcü liderlik, liderin etkililiğini artırmak için işe yönelik liderliğin temelleri üzerine kurulmuştur. Dönüşümcü liderler izleyenlerin motivasyonu ve performansını işe yönelik liderlere göre daha fazla artırır, fakat etkili liderler her iki liderlik türünün bir karışımını kullanmalıdırlar (Yukl, 2002: 253-254).

#### **2.5.4. Yönetimsel (Yönetimsel) Liderlik**

Yönetimsel liderliğin ne olduğunu ortaya koymadan önce yöneticilik ve liderlik arasındaki farklılıklara değinmenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Liderlik ve yöneticiliğin birbiri ile ilişkili olduğu, fakat aynı şeyi ifade etmediği açıktır (Griffin, 2002: 520). Bununla birlikte liderlik ve yöneticilik terimleri sıklıkla birbiri yerine kullanılmaktadır. Sonuç ise, bazen örgütteki sorumlulukların doğru dağılımı ile ilgili yaşanan karışıklıklar olabilmektedir (O'Hair ve diğerleri, 2002: 151). Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylemler sistemidir. Her birinin kendine özgü işlevi ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün giderek daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelen iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir (Kotter, 1999: 46).

Liderlik ile yöneticilik arasındaki farklılıklara, farklı yazarlar birbirine uzak olmayan, fakat değişik bakış açıları ile yaklaşmaktadırlar. Kotter'e (1999) göre, yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya, liderlik ise değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Şirketler karmaşıklığı önce plan ve bütçe hazırlayarak yönetirler; gelecek için hedefler ya da amaçlar belirler, bu hedeflere erişmek için ayrıntılı adımlar oluşturur ve daha sonra bu planları gerçekleştirmek için kaynakları dağıtırlar. Öte yandan örgüte yapıcı değişim için liderlik etmek, bir yön belirleme ile başlar; geleceğin bir vizyonu oluşturulur ve bu vizyona erişmek için gereken değişimi yaratacak stratejiler geliştirilir. Kotter'e (1999) göre yöneticilik, şirketin plan gerçekleştirme kapasitesini örgütlenme ve kadro oluşturma ile gerçekleştirir; plan gerekliliklerini yerine getirmek için örgütsel bir yapı ve iş kümeleri yaratılır, nitelikli

bireylerle bu işleri yapacak bir kadro oluşturulur, plan bu kişilere aktarılır, planı yürütme sorumluluğu dağıtılır ve yürütmeyi izlemek için sistemler geliştirilir. Bunlara denk düşen liderlik çabası, insanların hizaya girmesini sağlamaktır (align people). İnsanların hizaya girmesini sağlamak bir tasarım sorunundan çok bir iletişim sorunudur. Bu, vizyonu anlayan ve gerçekleştirilmesine katkıda bulunan koalisyonlar oluşturabilecek kişilere yeni yönü aktarmak demektir. Son olarak, yöneticilik planın gerçekleştirilmesini, kontrol etme ve problem çözme ile sağlar; plan ile sonuçlar arasındaki fark, hem resmi hem de gayri resmi biçimde raporlar, toplantılar ve diğer araçlar sayesinde, belirli bir ayrıntı düzeyinde izlenir; sapmalar belirlenir ve sonra problemleri çözmek için planlama ve örgütlemeye gidilir. Ama liderlik açısından, bir vizyona erişmek motivasyon ve esin yaratmayı gerektirir; insanların, çoğunlukla karşılanmamış temel ihtiyaç, değer ve duygularına seslenerek, değişim önündeki önemli engellere rağmen, doğru yönde hareket etmeleri sağlanır (Kotter, 1999: 49).

Bu ayrımı, yönetici ve lider açısından yapan Zaleznik'e (1999) göre de yönetici ve lider birbirinden son derece farklı insan tipidir. Amaçlara yönelik tutumları ve çalışmaya ilişkin görüşleri birbirinden çok farklıdır. Yöneticiler, amaçlar konusunda kişisel olmayan, hatta belki de edilgen bir tutum içerisindedir. Yönetim amaçları arzulardan çok gereklerden doğar. Liderler ise tepkisel değil atılımcıdır; fikirlere yanıt vermek yerine onları biçimlendirirler. Liderler amaçlara yönelik kişisel ve etkin bir tutum takınırlar. Yöneticilerin ve liderlerin çalışmaya ilişkin tutumları arasında da önemli farklılıklar vardır. Yöneticiler problemlerin çözümlerini insanlara kabul ettirmek için, karşıt görüşler arasında sürekli eşgüdüm sağlamak ve denge kurmak zorundadırlar. Liderler ise tam tersi yönde çalışır. Yöneticilerin seçenekleri sınırlamak için eylem yaptığı noktada, liderler uzun süreli problemlere yeni yaklaşımlar getirir ve sorunları yeni seçeneklere açarlar. Ayrıca liderler yüksek risk konularında çalışırken, yöneticiler açısından var kalma içgüdüleri risk ihtiyacına baskın gelir.

Bir kişinin yönetici olmaksızın lider olabileceği ve bir lider olmaksızın da yönetici olabileceği açıktır (Yukl, 2002: 5). Hiç kuşkusuz herkes hem liderlikte hem de yöneticilikte iyi olmayabilir. Bazı kişiler mükemmel bir yönetici olma

kapasitesine sahipken, güçlü bir lider olma potansiyeli taşımaz. Bazı kişilerin de büyük bir liderlik kapasitesi vardır, ama çeşitli nedenlerden ötürü güçlü yöneticiler olmaları zordur (Kotter, 1999: 47). Örgütlerin etkili olabilmek için her ikisine birden ihtiyaçları vardır. Liderlik değişim yaratmak için, yöneticilik ise sistemli sonuçlara ulaşmak için gereklidir. Liderlikle birlikte yöneticilik sistematik değişim üretebilirken, yönetimle birlikte liderlik örgütü çevresiyle uygun bir şekilde hizaya girmiş tutabilir (Griffin, 2002: 521).

Pek çok yönetici yönetsel liderliği uygulamaktadır. Yönetsel liderlik, istikrar ve düzeni kapsamakta ve varolan düzenin korunmasını gerektirmektedir. Yönetsel liderler günlük faaliyetleri ve kısa dönemli amaçları yönetmede oldukça iyidirler. Bazı örgütler çalışanlarını yönetsel liderler olmaya zorlar. Farklı alanlara yönlendirilmiş örgütler, özellikle de devlet kurumları, diğer iş alanlarına göre çalışanlarına daha fazla yönetsel liderler olarak davranırlar. Bunun en önemli sebebi de bu tür örgütlerde güçlü finansal sistemlerin gerekliliğidir (Rowe, 2001: 84).

Yönetim kültürü akıcılığa ve kontrole vurgu yapar. Bir yönetsel lider, enerjisini hedeflere, kaynaklara, örgüt yapılarına ya da insanlara yönlendirmiş olsa da, bir problem çözücüdür. Hangi problemlerin çözülmesi gerektiği, insanların örgüte katkıda bulunmayı sürdürmeleri için gereken sonuçlara ulaşmanın en iyi yollarını arar. Yönetsel lider olmak deha ya da kahramanlık değil, sebat, kararlılık, çok çalışma, zeka, analitik yetenek, hoşgörü ve iyi niyet gerektirir. Yönetsel lidere göre amaçlar gereklerden doğar ve bu nedenle örgütün tarih ve kültüründe derinlemesine yer etmiştir. Yönetsel liderler çalışmayı, stratejiler oluşturmak ve kararlar almak için karşılıklı etkileşim içinde bulunan insan ve fikirlerin bir bileşimini gerektiren kolaylaştırıcı bir süreç olarak görme eğilimindedirler. Zıt yöndeki çıkarları hesaplayarak, tartışmalı konuların ne zaman su üstüne çıkması gerektiğini planlayarak ve gerilimleri düşürerek sürece yardımcı olurlar. Bir yandan müzakere eder ve pazarlık yapar, diğer yandan ödüllere, cezalara ve diğer baskı biçimlerine başvururlar.

Yönetmel liderler insanlarla çalışmayı tercih eder, tek başına yapılan faaliyetlerden tedirgin olur ve uzak durmaya çalışırlar. Birlikte çalışacakları ve işbirliği yapacakları diğler kişileri arama ihtiyacı yönetmel liderlerin önemli bir özelliğı olarak göze çarpmaktadır. Yönetmel liderler insanlarla bir olay dizisinde ya da bir karar alma sürecinde üstlendikleri role göre ilişki kurarlar (Zaleznik, 1999: 69-77).

Yönetmel liderler bazı açılardan işe yönelik liderlere benzerler. Elbette yönetmel liderler kötü değillerdir ve örgütlerde yönetmel liderliğe de ihtiyaç duyulmaktadır. Yönetmel liderler örgütleri için değer yaratmakta zorlansalar da yaratılmış olan değerleri sürdürmekte oldukça iyileridir. Fakat yönetmel liderlik örgütlerde baskın liderlik tipini oluşturuyorsa, uzun dönemde değerleri yok etmekte de oldukça iyi olabilirler (Rowe: 2001; 84).

### **2.5.5. Etik Liderlik**

Etik liderlik örgütlerde etiğı yerleştirmek için kullanılan önemli bir metottur. Etik liderliğın amacı, her yönetmel kararda varolan etik boyutları netleştirmek ve ortaya koymak ve örgütlerde karar verme sürecini yönlendiren etik ilkeleri oluşturmak ve savunmaktır (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134-135). Etik liderlik kavramı aslında örgütler için yeni bir kavram değildir. Pek çok insan zamanını çalışarak geçirmekte ve yaptıkları işler de kaçınılmaz olarak ahlaki boyutlara sahip olmaktadır. Liderlerin verdikleri hemen her karar ahlaki bir ölçüye sahiptir (Ryan, 2000: 112). Ayrıca tüm liderlik biçimleri de değerler içermekte ve belirli bir filozofik bakış açısı tarafından hareket ve motive ettirilmektedir. Tüm liderlik biçimleri prensipler oluşturmaya ve davranışlara ahenk verip kontrol etmeye çalışmaktadırlar (Gini, 1997: 325). Etik liderliğe “etik” ve “liderlik” bileşenlerini kullanarak yaklaşmakta fayda vardır.

Etik değerler, günümüzde örgüt kültürünü oluşturan değerler içerisinde en önemlileri arasında yer almaktadır. Etik standartlar, pek çok örgütün resmi politikaları ve resmi olmayan kültürlerinin bir parçası olmuştur. Etik, bir kişi ya da

grubun davranışlarını yöneten ahlaki ilke ve değerlerin kodudur. Etik değerler, davranışlarda ve verilen kararlarda neyin doğru ve neyin yanlış olduğu ile ilgili standartların koyulmasıdır (Daft, 2000: 326). İşletmelerde etik değerler, bir parçası olduğu toplumun ideal ve standartlarını yansıtmaktadır. Her bir kültür kendine özgü ahlaki değerlere sahiptir ve bu yüzden işletmenin etik değerlerini, parçası olduğu kültürün gelenek ve standartlarından ayırmak imkansızdır (Longenecker ve Pringle, 1981: 93).

Etik, toplumun bireylere yüklediği rollerde nasıl davranılması gerektiği ile ilgilidir. Liderler de sıklıkla diğerlerinin iyiliğini belirleyebilecek rollerde bulunmaktadır (Howell ve Costley, 2006: 313). Etki, liderliğin temelidir ve güçlü liderler izleyenlerinin yaşamları ve örgütün kaderi üzerinde önemli bir etkiye sahip olabilmektedirler (Yukl, 2002: 401). Tüm liderlik biçimleri güç kullanmak zorundadır. Bu güçler, etkili olmak için mutlaka zorlayıcı, diktatörce ya da cezalandırıcı olmak zorunda değildir. Genel olarak güç, kontrol etme ve niyet edilen etki ya da sonuçları üretme ile ilgilidir (Gini, 1997: 325). Fakat liderler her zaman gücü yerinde kullanamamakta ve güç arttıkça suiistimaller ve gücü kötüye kullanmalar da artmaktadır. Liderin, gücünün etik sınırlarını kabul etmemesinden kaynaklanan hataları, güvenilirliğini kaybetmesine sebep olmakta, lider ve onun tutarlılığına yıkıcı zararlar vermektedir (Howell ve Costley, 2006: 314). Tarih bunun pek çok örneği ile doludur. Hitler, Stalin, Saddam Hüseyin, Idi Amin gibi etik sınırları zorlamış pek çok liderden bahsedilebilir.

Liderlerin sahip oldukları büyük etkileme gücü, araştırmacıların liderliğin etik boyutları ile ilgilenmesinin önemli bir sebebidir. Özellikle politik liderlerin son yıllarda karıştıkları pek çok skandal, medyada ve kitaplarda yer bulmuş, politik liderlerin güvenilirliklerini de kaybetmelerine sebep olmuştur (Yukl, 2002: 402). Ayrıca medyada yer alan etik skandallar örgütleri de çeşitli yapı, prosedür ve politikalarla etiği kurumsallaştırmaya yönlendirmiştir (Jose ve Thibodeaux, 1999: 133).

Rost'a (1995) göre, liderlik etiğini incelemek, liderlik sürecinin ve örgüt için amaçlanan değişimlerin etik unsurlara uygun olup olmamasına bağlıdır. Eğer liderler izleyenleri etkilemek için zorlayıcı olmayan, çok yönlü stratejiler kullanıyorlarsa ve lider ile izleyenlerin üzerinde anlaştıkları değişiklikler, ortak amaçlarını yansıtıyorsa liderlik sürecinin etik olduğundan bahsedilebilir. Fakat etik liderlik, farklı bileşenleri içeren karmaşık bir yapıdır. Liderlerin etiğini yargılayabilmek için pek çok kriter sıralanabilir. Kişilerin değerleri, ahlaki gelişim aşaması, bilinçli niyetler, seçim özgürlüğü, etik ya da etik olmayan davranışların kullanımı ve etki türleri bunlardan bazılarıdır. Liderlerin ahlakını değerlendirmede karşılaşılan bir güçlük, hangi kriterin kullanılacağını belirlemede karşılaşılan öznelliktir. Etik liderlikle ilgili yargılamalar kültürler arasında da farklılık gösterebilmektedir (Yukl, 2002: 402). Kültürel normlar ve değerler, ülkeler arasında hatta farklı coğrafi bölgeler ve etnik gruplar arasında bile farklılık göstermektedir. Örneğin, potansiyel bir müşteriye belirli bir tedarikçiden satın alması için rüşvet vermek pek çok ülkede illegal olmasına karşın, bazı ülkelere yerleşmiş bir davranış olmuştur. Nijerya'da rüşvet illegal olmasına karşın, büyük oranda yaşamın günlük bir parçası olarak kabul edilmektedir (Wheelen ve Hunger, 1995: 66). Fakat gene de kültürler arası farklılıklara bakmaksızın bazı lider davranışlarının evrensel olarak hatalı ve kusurlu olduğu söylenebilir.

Liderler için önemli bir etik konu kişisel güvenilirliktir. Etkili liderliğin gerektirdiği davranışlara bakıldığında, güvenilirliğin listenin başlarında yer aldığı görülmektedir. Pek çok araştırmacı güvenilirliğin etik liderlik için bir gereksinim olduğunu düşünmektedir. Güvenilirlik bir kişinin değerleri ve davranışları arasındaki tutarlılığı ve dürüstlüğü ifade etmektedir (Yukl, 2002: 404). Güvenilirliğin önemi tüm liderlik düzeyleri için apaçık ortadadır. Güven, algılanan güvenilirlik duygusuna bağlıdır (Ryan, 2000: 115). Eğer liderin davranışı belirtilmiş değerlerine uymuyorsa izleyenlerinin ve iş arkadaşlarının güvenini kaybedecektir (Howell ve Costley, 2006: 314). Lider eğer güveni kaybederse etkili bir lider olabilme becerisi kaçınılmaz şekilde tehlikeye düşecek ve izleyenleri onun kendilerine karşı yeteri kadar dürüst olmadığını düşüneceklerdir (Priselac ve Grayson, 2008: 24).



Ahlaki olarak kabul edilebilecek davranışlar arasında, aynı kuralları takip etmek, herkese aynı standartları uygulamak, dürüst olmak, bilgi sağlarken ve soruları cevaplarırken samimi olmak, verilen sözleri tutmak, hata yapınca sorumluluklarını kabul etmek sıralanabilir. Fakat bir lider nezaket göstermeyi, daha sonra istismar edeceği bir kişinin güvenini kazanmak için de yapıyor olabilir. Dolayısıyla etik liderliği değerlendirirken liderin davranışları kadar niyet ve değerlerini de göz önüne alınmalıdır (Yukl, 2002: 404-405).

Hemen her örgütte çalışanlardan neler beklendiğini, bu beklentiler yerine getirildiğinde performanslarının nasıl karşılık göreceği ile ilgili görüş ve tutumları şekillendiren bir iklim vardır. Bu beklentileri açıkça belirtmek ve örgütteki insanların davranışlarını kontrol edecek davranış kalıplarını oluşturmak, liderlerin önemli bir fonksiyonu olarak kabul edilmektedir (Minkes ve diğerleri, 1999: 328). Örgütlerde liderler, tüm çalışanlar için etik davranışların önemini vurgulayacak bir kültürü yaratmak ve sürdürmekten sorumludurlar (Daft, 2000: 331).

Nielsen'e (1989) göre, örgütlerde liderler, etik uygulamaları teşvik edebilecekleri gibi etik olmayan davranışları engelleme yoluna da gidebilirler. Etik olmayan davranışlara müdahale etmek için, etik olmayan davranış gizlice ya da alenen örgüt içerisinde ya da dışında açığa çıkarabilir; etik kuralları ihlal eden kişi örgüt içerisinde ifşa edilmekle gizlice ya da alenen tehdit edilebilir; etik olmayan davranış sabote edilebilir; etik olmayan davranışa itiraz edilip karşı koyulabilir vb. Bu ve benzeri müdahaleler oldukça etkili olabilirler, fakat birtakım kısıtlılıkları da vardır. Örneğin, bu tip müdahaleler sonucu örgüt ya da örgüt içerisindeki ilişkiler zarar görebileceği gibi, örgüt içerisinde güç kullanımını cesaretlendiren bir ortam da yaratabilir.

İzleyenler örgütün değer, amaç ve inançlarını, liderlerini izleyerek öğrenmektedirler. Etik liderler de sıklıkla örgütün değerleriyle uyumlu semboller, protokoller, konuşma ve sloganlar kullanmaktadır. Fakat her koşulda eylemler konuşma ve sloganlardan daha önemlidir (Daft, 2000: 332). Bu sebeple çalışanların ahlaki öğrenimi için iyi bir liderlik rol modeli seçilmelidir. Rol modeli gözle görülür

davranışları vurgular ve belirli değerlerin nasıl uygulanacağını da gösterebilir. Bir rol modeli olarak lider ve liderin davranışları, etik bir örgütsel kültür kurabilmek için oldukça faydalı olacaktır. Fakat aynı rol modelinin izleyenler üzerinde negatif etkiler taşıyabileceği de unutulmamalıdır (Howell ve Costley, 2006: 322). İzleyenler liderlerinin etik olmayan davranışlar sergilediğini gördüklerinde, etik davranışlardan kaçınabileceklerdir (O’Hair ve diğerleri, 2002: 169).

Etik liderler ayrıca etik kodlar yoluyla örgütün etik politika ve uygulamalarını açıkça tanımlayabilir, etik konular üzerine sürekli eğitim sağlayabilir, çalışanların sorunlarına yanıt vermek için etik komiteleri işletebilir, ödül ve ceza sistemleri getirebilirler (Howell ve Costley, 2006: 323). Özellikle etik kodlar, örgütlerde değerlerin aşılmasında oldukça popülerdir ve çalışanların davranışları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Jose ve Thibodeaux, 1999: 134). Etik davranışların teşvik edilmesinde oldukça kullanışlı bir metot olan etik kodlar, Amerika’daki şirketlerin neredeyse yarısı tarafından kullanılmaktadır. Bu kodlar, örgütün çalışanlarının davranışları ile ilgili beklentilerini netleştirmekte ve karar ve eylemlerde dikkate alınacak etik boyutları çalışanların kavramasını kolaylaştırmaktadır (Wheelen ve Hunger, 1995: 71). Bununla birlikte tüm çalışanların, özellikle uluslar arası örgütlerde, kişisel ve farklı ahlaki sistemlere sahip oldukları düşünüldüğünde, etik kodların tanımlanmasının liderler için oldukça zor ve zaman alıcı olacağı kaçınılmazdır (O’Hair ve diğerleri, 2002: 169).

### **2.5.6. Politik Liderlik**

Politika ve politik beceri kavramları pek çok yönetici için negatif bir çağrışım yaratmaktadır (Ferris ve diğerleri, 2000: 25). Yapılan araştırmalar yöneticilerin politik davranışa karşı negatif bir bakış açısı geliştirdiklerini ve politik davranışları onaylamadıkları ve uygun bulmadıklarını destekler niteliktedir.

Politikanın böylesine olumsuz bir anlamda kullanılmasının altında, politika kavramının örgüt tarafından onaylanmayacak birtakım faaliyetleri kapsadığı, kişisel çıkarlar için kullanılabileceği ve aldatma ve hile gibi kavramlarla ilişkilendirilmesine

dayanan bir bakış açısı yatmaktadır. Politika böyle olumsuz bir şekilde kullanılabilir olmasına karşın, politik davranışın uygun ve doğru kullanımı, örgüt amaçlarına da hizmet edebilir. Politika bu şekilde ele alındığında, çıkar grupları arasındaki farklılıkları eritecek doğal bir örgütsel süreç olarak görülebilir. Politika, fikirlerdeki farklılık ve çatışmaların üstesinden gelebilmek için kullanılan bir pazarlık ve müzakere sürecidir. Örgütsel teori perspektifi de politikayı bu bakış açısıyla normal bir karar verme süreci olarak görmektedir. Politika, basitçe uyuşmazlık ve belirsizliklerin çözümünde hangi gücün kullanılacağı ile ilgili faaliyetlerdir. Dolayısıyla politikaya belirsizlik yüksek olduğunda ya da amaç ya da önceliklerle ilgili anlaşmazlıklar söz konusu olduğunda, fikir birliğine varılması için gerekli bir mekanizma olarak bakılabilir (Daft, 2000: 458).

Mintzberg (1985) örgütleri politik arenalar olarak nitelendirmekte ve bu politik arenalarda başarılı olabilmek için, belirli durumlarda bireylerin politik davranışlar ve beceriler göstermesi gerektiğini ifade etmektedir. Örgütler giderek sosyal bir yapıya kavuşmaktadırlar. Yönetici ve çalışanlar, kendilerini diğerlerinden izole edecek bireysel görev ve yükümlülüklerle uğraşmak yerine çabalarını diğerleriyle bir takım halinde çalışmaya yönlendirmekte, müşteri ve alıcılarla direkt iletişime girmekte ya da yönetsel becerilerini görüşme, koordinasyon ve de diğerlerinin işlerini kolaylaştırmaya yansıtılmaktadırlar. İş çevrelerinde son yirmi yılda gerçekleşen bu değişim, örgütleri yeniden yapılanmaya itmiş, koordinasyon ve kontrol mekanizmalarının dikeyden çok yatay olarak işlediği daha yassı ve dikdörtgen biçiminde yapılanmalar ortaya çıkmıştır. Bu yapılar içerisinde “hiyerarşi”, bilgi teknolojileri, takım çalışmaları ve örgüt kültürüne bağlı norm ve denetimlerle yer değiştirmiştir. Çalışanlar eskiden olduğu gibi sabit ve katı iş tanımları yerine, akıcı ve değişken rolleri yerine getirmeyi beklemektedirler (Ferris ve diğerleri, 2000: 25-26).

Örgütsel yapının değişmesi, yönetsel yapılanmanın ve liderin rolünün de değişmesine neden olmuştur. Değişen iş ortamında, eskiden denetici olarak görülen bir lider, günümüzde bir koç ya da kolaylaştırıcı olarak görülmektedir. Başarılı liderler çalışanlara katı ve tepeden inme bürokratik kuralları uygulamak yerine,

engelleri kaldırmak, koordinasyonu sağlamak ve takım performansını kolaylaştırmaktan sorumlu olmaktadır. Bu değişiklikler de doğal olarak liderlerin örgütlerde kişiler arası etkileşime imkan verecek yeni becerilere ve özellikle sosyal ve politik becerilere sahip olmasını gerektirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004: 309-310).

Politik beceri, önceleri ikna, manipulasyon ve müzakere yoluyla diğerlerini etkileme becerisi olarak tanımlanırken, günümüzde iş yerinde diğerlerini etkin bir biçimde anlayabilme ve bu bilgiyi örgütsel amaçlara ulaşmak için diğerlerini etkileme sürecinde kullanabilme becerisi olarak görülmektedir. Dolayısıyla politik liderlerin, sosyal işaretleri kolaylıkla algılayabildikleri ve izleyenlerinin davranışsal güdülerini okuyabildikleri, insanlar ve koşullar üzerinde etkileme ve kontrol becerisine sahip oldukları ve örgüt içerisindeki iletişim ağlarını etkin bir şekilde inşa ettikleri söylenebilir (Treadway ve diğerleri, 2004: 495).

Liderin politik becerisi, takım ve örgüt performansı için gerekli olan iletişimi artırmaları ve kişiler arası etkileşimi, en iyi sonucu alacak şekilde düzenlemeleri konusunda bir katalizör görevi görecektir. Politik beceri lidere dinamik örgütsel çevrelerde başarı için gerekli olan esneklik ve adaptasyonu sağlayarak, etkin olarak çalışma fırsatı tanıyacaktır (Ferris ve diğerleri, 2000: 36).

Liderin politik becerisi, izleyenlerinin ihtiyaç ve isteklerine etkili bir şekilde cevap vermesini sağlayacak ve izleyenin lidere olan güven ve desteği ile iş memnuniyetini artıracaktır. Liderin politik becerisi, liderin etkililiği için de oldukça kritik bir beceridir. Politik beceri lidere güç vermekte ve kritik amaç ve hedefleri başarmaları için insanları hareketlendirip bir araya getirmektedir (Ahearn ve diğerleri, 2004: 313-314). Teorisyenler politik becerinin lider etkililiğinin tahmin edilmesinde oldukça önemli bir role sahip olduğunu tartışmaktadırlar. Politik beceri yalnızca liderin kullandığı davranışın türünü değil, aynı zamanda liderin bireysel çıktılarını da etkilemektedir (Douglas ve Ammeter, 2004). Liderin politik becerisinin çalışan reaksiyonları (Treadway ve diğerleri, 2004) ve takım performansı (Ahearn ve

diğerleri, 2004) üzerindeki pozitif etkilerini ortaya koyan araştırmalar da bulunmaktadır.

### 3. GEREÇ VE YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile Türkiye’de kamuda stratejik planlamanın temelleri atılmış ve yasal altyapısı oluşturulmuştur. Kamu idareleri bir geçiş takvimi içerisinde stratejik planlarını hazırlamakla zorunlu tutulmuşlardır. Bu çalışmalarda stratejik planlama kavramı geniş anlamda stratejik yönetim sürecinin bütününe kapsayacak şekilde kullanılmıştır. Literatürde de değinildiği gibi, stratejik liderlik, stratejik yönetim sürecinin önemli bir bileşenidir ve stratejik yönetim sürecini idare edecek yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini yerine getirmeleri beklenmektedir.

Bu çalışmanın temel amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin, stratejik liderlik özelliklerini ne kadar kullandıklarını ortaya koymak.
- Hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarını etkileyen kişisel ve örgütsel özelliklerin neler olduğunu belirleyebilmek.
- Stratejik liderlik özelliklerinin kullanımı ile kişisel ve örgütsel özelliklerin, hastane yöneticilerinin bireysel başarı algıları üzerinde etkili olup olmadığını araştırmak.

Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarını, bu özelliklerin yönetici başarı algıları üzerindeki etkilerini ortaya koymak, özellikle kamu kurumlarının stratejik plan hazırlamakla yükümlü oldukları düşünüldüğünde, kamu sağlık kuruluşlarının ve yöneticilerinin stratejik planlama çalışmalarına ne kadar hazır olduğunu ortaya koyabilecektir.

### 3.2. Araştırmanın Dizaynı

Şekil 3.1. araştırmanın kavramsal çerçevesini ve araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri göstermektedir. Bu çerçeve içerisinde araştırma, stratejik liderlik özelliklerinin örgütsel çevre ve kişisel özelliklerden etkilenip etkilenmediğini ve liderlik özellikleri ve liderin kişisel ve örgütsel çevre özelliklerinin bireysel başarı algısını nasıl etkilediğini ortaya koymaya çalışmaktadır.

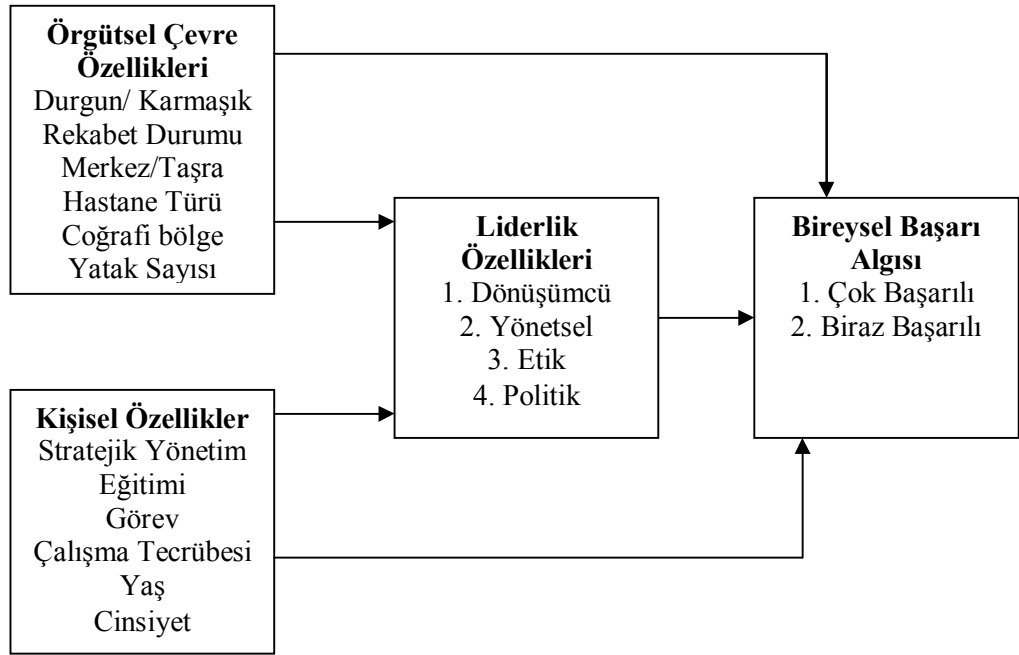
Stratejik liderlik özellikleri Pisapia ve diğerlerinin (2005) teorisi ile uyumlu olarak dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özellikleri olarak sınıflanmıştır. Bu teoriye göre, başarılı liderlerin bu liderlik özelliklerini başarısız liderlere göre daha fazla kullanması beklenmelidir (Yasin, 2006)

Kolb ve diğerleri (2001) örgütsel çevreyi liderin nasıl davranacağını etkileyen önemli bir faktör olarak görmektedir. Örgütsel şartlar ve çevre, örgütsel yapının seçimine ve örgüt içerisindeki iletişim biçimlerine etki etmektedir. Cook (2001) geliştirdiği liderlik modelinde örgütlerdeki baskın liderlik stiline etki eden önemli faktörler olarak örgütün iç ve dış çevresini göstermektedir. Hinkin ve Tracey'e (1999) göre, örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar özellikle dönüşümcü liderlik sürecinde oldukça önemli bir rol oynamakta ve değişken bir çevre dönüşümcü liderlik gösterme olasılığını artırmaktadır (Davidhizar, 1993). Osborn ve diğerleri'ne (2002) göre ise, liderlik biçimi yanında liderin başarısı ve etkililiği de önemli oranda içinde bulunulan şartlara ve çevreye bağlıdır. Çevrenin değişmesi liderin de değişmesini gerektirmektedir. Liderlik, yalnızca liderin izleyenler üzerindeki marjinal etkisinden oluşmamakta aynı zamanda içinde bulunulan sistemle etkileşim halinde ortaklaşa bir marjinal etkiyi kapsamaktadır.

Örgütsel çevreye ilişkin özellikler dışında, liderin öğrenme ve deneyim yoluyla kazanacağı kişisel özellikleri de liderlik biçimi ve başarı üzerinde etkili olabilir. Büyük Adamlar Teorisi ve Özellikler Teorisinin altında yatan temel fikir ile bağlantılı olarak çeşitli liderlik özelliklerinin lideri lider olmayanlardan farklılaştırdığı kabul edilmektedir (Luthans, 1981; Griffin, 2002). Yapılan

araştırmalar ile pek çok lider özelliği, yönetsel başarı ile ilişkilendirilmiştir (Yukl, 2002). Stogdill (1974) 20. yüzyılın başlarında liderlik ile ilgili araştırmalar da yaş, boy, ağırlık gibi faktörlerle birlikte zeka, bilgi, sorumluluk ve sosyal statü gibi özelliklerin de kullanıldığını ifade etmektedir. Ayrıca liderin davranış ve etkililiğinde kadın ve erkek arasındaki olası farklılıklar pek çok araştırmacı tarafından belirlenmeye çalışılmıştır (Yukl, 2002).

Bu bilgiler ışığında, hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özellikleri ve bireysel başarı algıları üzerindeki etkileri araştırılacak olan örgütsel çevre özellikleri ve yöneticilerin kişisel özellikleri, Şekil 3.1.'de yer alan araştırma modelinde gösterilen değişkenlerden oluşturulmuştur. Bu bilgiler aynı zamanda bu çalışmanın hipotezlerinin de temel kaynağıdır.



**Şekil 3.1. Araştırma Modeli**

### 3.3. Araştırma Hipotezleri

Literatür bilgilerinden hareketle oluşturulan bu çalışmanın hipotezleri aşağıda olduğu gibi sıralanabilir:



H1: Hastane yöneticilerinin kişisel özellikleri (eğitim, görev, çalışma tecrübesi, yaş ve cinsiyet) dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlikten oluşan stratejik liderlik özelliklerinin kullanımını etkiler.

H2: Hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastaneye ait örgütsel özellikleri (çevre koşulları, rekabet durumu, coğrafi bölge) dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlikten oluşan stratejik liderlik özelliklerinin kullanımını etkiler.

H3: Hastane yöneticilerinin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özelliklerini kullanmaları bireysel başarı algılarını etkiler.

H4: Hastane yöneticilerinin kişisel özellikleri (eğitim, görev, çalışma tecrübesi, yaş ve cinsiyet) bireysel başarı algılarını etkiler.

H5: Hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastaneye ait örgütsel özellikleri (çevre koşulları, rekabet durumu, coğrafi bölge) bireysel başarı algılarını etkiler.

### **3.4. Veri Toplama Aracı**

Yapılan literatür çalışması sonucunda “Stratejik Liderlik Anketi (SLA)” (The Strategic Leadership Questionnaire) araştırma amacına en fazla uyum gösteren anket olarak görülmüştür. Florida Atlantic Üniversitesi’nden “Daniel Reyes-Guerra” ve “John Pisapia” tarafından geliştirilen SLA’nın araştırmada kullanılabilmesi konusunda yazarlarla iletişime geçilmiş, 13 Şubat 2007’de yazarlardan gerekli izin alınmıştır.

SLA dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcıların kişisel ve demografik bilgilerini sormaktadır. İkinci bölüm liderlik özelliklerini ölçmeyi amaçlayan 64 sorudan oluşmaktadır. Her bir liderlik özelliği 16 soru ile değerlendirilmektedir. Üçüncü bölüm 10 soru ile liderin bireysel başarı algısını sorgulamaktadır. Dördüncü bölüm ise örgütün yer aldığı çevre ile ilgili 12 soruyu

içermektedir (kurumsal çevre yapısı). Tablo 3.1. her bir bölüme ilişkin soru sayısı ve cevap skalalarını göstermektedir.

**Tablo 3.1. Stratejik Liderlik Anketi Alt Boyutları ve Cevap Skalaları**

Bölüm	Soru Sayısı	Cevap Skalası	
1	Kişisel ve Demografik Bilgiler	11 (1-11)	Sorulara bağlı olarak değişmektedir
2	Liderlik Özellikleri 1) Dönüşümcü 2) Yönetsel 3) Etik 4) Politik	64 soru (1-64)	(1) Neredeyse Asla (2) Nadiren (3) Bazen (4) Sık Sık (5) Neredeyse her zaman
3	Lider Başarısı	10 soru (65-74)	(1) Oldukça başarılı (2) Çok Başarılı (3) Başarılı (4) Biraz Başarılı (5) Başarısız
4	Kurumsal Çevre Yapısı	12 soru (79-90)	(1) Kesinlikle Katılmıyorum (2) Katılmıyorum (3) Kararsızım (4) Katılıyorum (5) Kesinlikle Katılıyorum

### ***Dil Geçerliliği***

Anketin İngilizce orijinali, İngilizce konusunda yetkin üç akademisyen tarafından birbirinden bağımsız olarak Mart 2007’de Türkçe’ye çevrilmiştir. Daha sonra uzman bir öğretim üyesinin önerileri doğrultusunda anketteki her bir soru için, o soruyu en iyi açıklayan ifadeler benimsenmiş ve tek bir Türkçe ankete ulaşılmıştır. Sonraki aşamada Türkçe’ye çevrilmiş ve revize edilmiş bu anket, profesyonel yeminli bir tercüman tarafından tekrar İngilizce’ye çevrilmiştir. Türkçe’den İngilizce’ye çevrilmiş olan bu anket, İngilizce orijinali ile kıyaslanmış, ifadeler ve sorular birbirine çok yakın bulunmuş ve tam olarak aslına uymayan ifadelerin Türkçeleri yeniden gözden geçirilmiştir. Sonuç olarak anket pilot uygulama için hazırlanmıştır.

### ***Güvenirlilik Çalışması***

Anketin güvenilirliğini test etmek için pilot bir çalışma yürütülmüştür. 86 soruluk SLA, Nisan 2007 tarihinde, Sağlık Bakanlığı'nın düzenlediği bir toplantıda 23 üst düzey Sağlık Bakanlığı ve diğer kamu kuruluşları (DPT, TUSİAD, TUIK, Maliye Bakanlığı) yöneticisi ve 31 hastane yöneticisi (11 müdür, 8 müdür yardımcısı, 2 başhekim, 8 başhekim yardımcısı) olmak üzere toplam 54 yöneticiye uygulanmıştır.

Anketin güvenilirliği (iç tutarlılığı) alfa değeri temel alınarak ve 54 katılımcının SLA'ya verdikleri yanıtlar üzerinden, her bir alt boyut için Cronbach alfa katsayıları hesaplanarak yapılmıştır. Buna göre dönüşümcü liderlik için .872, yönetsel liderlik için .859, etik liderlik için .867, politik liderlik için .725 güvenirlilik değerlerine ulaşılmıştır. Başarı algısı için alfa değeri .871'dir. 86 sorunun tümü için ise .903 alfa değeri elde edilmiştir.

Bu araştırma kapsamına dahil edilen toplam 440 hastane yöneticisinin SLA'nın alt boyutlarına dair verdikleri yanıtlar üzerinden hesaplanan Cronbach alfa katsayılarına bakıldığında ise, dönüşümcü liderlik için .878, yönetsel liderlik için .829, etik liderlik için .814, politik liderlik için .816, başarı algısı için .897 ve 86 sorunun tümü için .910 alfa değerlerine ulaşıldığı görülmektedir. SLA bu sonuçlara göre önemli bir güvenirlilik standardına sahiptir. Hesaplanan güvenirlilik değerlerinin .70 ve daha yüksek olması güvenirlilik için genel olarak yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2007: 171).

### ***İçerik/Kapsam Geçerliliği***

Ölçeği oluşturan maddelerin, ölçülmek istenen davranışı (özelliği) ölçmede nicelik ve nitelik olarak yeterli olup olmadığının bir göstergesi olan içerik geçerliliğini (Büyüköztürk, 2007: 167) belirlemek için anket, stratejik yönetim konusunda uzman bir öğretim üyesi ve Maliye Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı'nda görevli bir uzman olmak üzere iki kişinin görüşüne sunulmuştur. İki

uzman da anketteki 64 ifadenin stratejik liderliğin alt boyutlarını yani dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderliği ölçtüğüne kanaat getirmiştir. Ayrıca uzmanların görüşlerinden yola çıkılarak bazı sorularda anketin anlaşılabilirliğini kolaylaştırıcı bazı düzenlemeler yapılmış ve daha kolay doldurulabilmesi için de ankette bazı biçimsel değişiklikler gerçekleştirilmiştir.

### 3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Sağlık Bakanlığı'na bağlı 849 hastanenin (Yataklı Tedavi Kurumları İstatistik Yıllığı, 2007) 4139 hastane yöneticisi (başhekim, başhekim yardımcıları, müdür ve müdür yardımcıları) oluşturmaktadır. Hastane yöneticilerinin sayısı (4139 kişi) Sağlık Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü ile yapılan resmi yazışmalar sonucunda elde edilmiştir.

Bu araştırmanın veri toplama sürecinde, tüm Türkiye'deki Sağlık Bakanlığı hastanelerini temsil edecek bir örnekleme çalışma amacıyla, ilk aşamada SLA'nın Sağlık Bakanlığı aracılığıyla, Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerine ulaştırılması hedeflenmiştir. Bu amaçla Nisan ve Mayıs 2007 tarihleri arasında Sağlık Bakanlığı üst düzey yetkilileri ile görüşülmüştür. Yapılan görüşmeler sonrasında gerekli izinler alınamamıştır. Buna alternatif olarak ikinci aşamada SLA'nın araştırmacının kendisi tarafından hastane yöneticilerine gönderilmesi planlanmıştır. Bu amaçla Haziran ve Temmuz 2007 tarihleri arasında SLA'nın yaz stajı yapan öğrenciler ile hastane yöneticilerine elden ulaştırması yöntemi benimsenmiş, fakat bu yöntemle geriye dönüş oranı %10'larda (öğrencilerle ulaşılması hedeflenen 83 yöneticiden 9'undan yanıt alınabilmiştir) kalmıştır. Ayrıca Temmuz ve Ağustos 2007 tarihleri arasında araştırmacının kendisi tarafından SLA'nın yöneticilerle yüz yüze görüşme yolu ile doldurulması hedeflenmiş ve 60 yöneticiden yanıt alınabilmiştir. Her iki yöntem kullanarak yalnızca 69 hastane yöneticisine (20 hastane müdür, 25 hastane müdür yardımcısı, 11 başhekim, 13 başhekim yardımcısı) ulaşılmıştır. Bu bulgu, anketlerin araştırmacının kendisi tarafından postalanması yöntemi ile, geriye dönüş oranının oldukça düşük olabileceğini ortaya koymuş, bunun yanında posta yoluyla yöneticilere ulaşmaya çalışmanın oldukça maliyetli olacağı da hesaplanmış ve

yöneticilere SLA'yı ulaştırmak için başka yöntemler aranmaya başlanmıştır. Üçüncü aşamada daha maliyet etkili, daha hızlı ve kolay bir yöntem olarak hastane yöneticilerine e-posta yoluyla ulaşılması benimsenmiş, fakat yöneticilerin e-posta adreslerine ulaşılamaması sebebiyle bu yöntemden de vazgeçilmiştir.

Dördüncü aşamada, Sağlık Bakanlığı Türkiye Sağlık Kurumu'nun (eski ismiyle Hıfzıssıhha Mektebi Müdürlüğü) "Uzaktan Sağlık Eğitim Sistemi" ile eğitim verdiği hastane yöneticilerine, internet yolu ile bu araştırma anketinin uygulanması bir yöntem olarak düşünülmüştür. Türkiye Sağlık Kurumu, 2006 yılından bu yana, sağlık kurum ve kuruluşlarında görev alan yöneticilerle, gelecekte bu görevi yüklenecek yönetici adaylarına, Uzaktan Sağlık Eğitim Sistemi (HM-USES) ile yönetim ve işletmecilik mesleklerini geliştirmek, verimliliklerini artırmak ve kaynakların rasyonel kullanımını üst seviyeye çıkarmak amacıyla bilimsel kural, ilkeler ve uygulamalarla eğitim sağlamaktır. Uzaktan eğitim sisteminin kapsam ve hedefi; bütün sağlık kurum ve kuruluşlarının yönetici, yönetici yardımcıları, yönetici adaylarıyla diğer destek elemanlarının, sağlık yönetimi bilimi ve işletmeciliği alanında eğitimidir. Bu amaçla HM-USES, sağlık personelinin mezuniyet sonrası eğitimlerinin desteklenmesi için Ankara'da Türkiye Sağlık Kurumu bünyesinde uzaktan eğitim merkezi olarak kurulmuştur ve sağlık alanında ihtiyaç duyulan konularda uzaktan eğitim çalışmaları yürütmektedir (<http://www.hm-uses.gov.tr/> erişim tarihi 29.05.2008).

Aralık 2007'de Türkiye Sağlık Kurumu ile görüşülmeye başlanmış ve gerekli izinlerin alınması sonrasında, bu çalışmada veri toplama aracı olarak kullanılan "Stratejik Liderlik Anketi"nin uygulanması aşaması, anketin Türkiye Sağlık Kurumu internet sitesine elektronik olarak koyulması ile gerçekleştirilmiştir. "Stratejik Liderlik Anketi", 25.02.2008 ve 24.04.2008 tarihleri arasında Türkiye Sağlık Kurumu'nun internet sitesinde kalmış ve "Uzaktan Sağlık Eğitim Sistemi" ile eğitim almış 1886 kişilik bir yönetici ekibine (bu yönetici ekibinin içerisinde hastane yöneticilerinin dışında Sağlık Bakanlığı daire başkanları, şube müdürleri, il sağlık müdür ve yardımcıları da yer almaktadır) e-posta gönderilerek sisteme giriş yapmaları istenmiş ve tüm Türkiye çapında 1332 kişilik bir yönetici ekibine (362

hastane müdürü, 274 hastane müdür yardımcısı, 390 başhekim, 306 başhekim yardımcısı) ulaşılmak hedeflenmiştir.

Hedeflenen gruptan 377 hastane yöneticisi (100 hastane müdürü, 107 hastane müdür yardımcısı, 56 başhekim ve 114 başhekim yardımcısı) sisteme girerek ankete yanıt vermiştir. Hedeflenen yöneticilerin %28,3'üne ulaşılmıştır. 377 hastane yöneticisinin 6'sı (2 başhekim yardımcısı, 2 hastane müdürü, 2 hastane müdür yardımcısı) anketi eksik doldurdıkları için kapsam dışı bırakılmış ve geriye toplam 371 yönetici kalmıştır. E-posta yoluyla yürütülen araştırmalar için %28,3'ün kabul edilebilir bir oran olduğu söylenebilir. Literatürde veri toplamada e-postayı kullanan araştırmacıların %25 ile %30 arasında bir geri dönüş oranına ulaşabilecekleri ifade edilmektedir (Kittleson, 1997).

Sonuçların değerlendirilmesi aşamasında yüz yüze görüşme yoluyla ulaşılan 69 kişinin verileri de 371 kişiye dahil edilmiş ve toplam 440 kişi araştırma kapsamına alınmıştır. Bu aşamada, iki farklı yöntemle elde edilen veriler arasında çifte sayımların olmamasına dikkat edilmiş ve her iki yöntemle anketi dolduran yöneticiler gerek kurum gerekse görev ve diğer kişisel bilgileri açısından birbirleri ile karşılaştırılmış ve herhangi bir çifte sayımın izine rastlanmamıştır.

Bu araştırmada ulaşılan örneklem genişliğinin değerlendirilmesinde yüz yüze görüşme yoluyla ulaşılan 69 yöneticinin SLA'nın alt boyutlarına (dönüşümcü, yönetsel, etik, politik) dair verdikleri skorlar kullanılmış ve bu boyutlara ait skorların ortalaması ve standart sapması sırasıyla 4,06 ve 0,08 olarak bulunmuştur. Elde edilen bu bilgiler kullanılarak NCSS (PASS) 2000 programı ile tip I hata 0,05 ve tip II hata 0,20 alındığında çalışma için gerekli en küçük örneklem genişliği 150 olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmada ulaşılan yönetici sayısı (440 kişi) hedeflenen örneklem genişliğinin (150 kişi) yaklaşık üç katıdır. Daha önce de ifade edildiği gibi liderin kişisel özellikleri (görev gibi) ve liderin çalıştığı örgütün içinde bulunduğu çevrenin özellikleri (coğrafi bölge gibi) liderlik özellikleri ve liderin başarısı üzerinde etkilidir.

Örneklemin evreni temsil etmesi için coğrafi bölge ve görevin önemli olduğu düşünülmektedir. Türkiye’de Sağlık Bakanlığı’na bağlı hastanelerde çalışan yöneticilerin (müdür ve yardımcıları, başhekim ve yardımcıları) ve bu araştırmada ulaşılan yöneticilerin buldukları coğrafi bölgeler ve görevlerine göre sayısı ve dağılımı Tablo 3.2. ve Tablo 3.3.’de verilmiştir.

**Tablo 3.2. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Çalışan Yöneticiler ve Araştırmada Ulaşılan Yöneticilerin Görevlerine Göre Dağılımı**

Görev	Sağlık Bakanlığı*		Araştırma	
	Sayı <sup>1</sup>	%	Sayı	%
<b>Başhekim</b>	543	13,1	67	15,2
<b>Başhekim Yrd.</b>	1687	40,8	125	28,4
<b>Müdür</b>	632	15,3	118	26,8
<b>Müdür Yrd.</b>	1277	30,9	130	29,5
<b>Toplam</b>	4139	100	440	100

\*Kaynak: Sağlık Bakanlığı, Personel Genel Müdürlüğü (05.06.2008)

Tablo 3.2.’de tüm Türkiye’deki Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan yöneticilerin ve bu araştırmaya katılan yöneticilerin görevlerine göre dağılımına bakıldığında, birbirine yakın bir dağılımın yakalandığı görülmektedir. Örneğin tüm Sağlık Bakanlığı hastane yöneticileri içerisinde başhekimlerin oranı %13,1 iken, bu araştırmada ulaşılan yöneticilerin %15,2’si başhekimdir.

Tablo 3.3.’e bakıldığında, her bölgeden yanıt alındığı ve yöneticilerin bölgelerarası dağılımında birbirine çok yakın yüzdelerle ulaşıldığı görülmektedir. Örneğin, tüm Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin %14,6’sı Ege Bölgesinde çalışırken, bu araştırmaya katılan yöneticilerin %13,4’ü Ege Bölgesi’nde çalışmaktadır. Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin %15,2’si Karadeniz Bölgesi’nde çalışırken, bu araştırmada yanıt alınan yöneticilerin ise %16,6’sı Karadeniz Bölgesi’nde çalışmaktadır.

<sup>1</sup> Türkiye’de 849 Sağlık Bakanlığı hastanesi olmasına karşın, bu çalışmada hastane sayısından daha az başhekim ve hastane müdürü sayısı bildirilmiştir. Bu durum Sağlık Bakanlığı Personel Genel Müdürlüğü’nden elde edilen verilerin sadece asaleten görev yapan yöneticileri dikkate almasından kaynaklanmaktadır.

**Tablo 3.3. Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Çalışan Yöneticiler ve Araştırmada Ulaşılan Yöneticilerin Coğrafi Bölgelere Göre Dağılımı**

Coğrafi Bölge	Sağlık Bakanlığı*		Araştırma	
	Sayı	%	Sayı	%
<b>Marmara</b>	914	22,1	117	26,6
<b>Ege</b>	605	14,6	59	13,4
<b>Akdeniz</b>	479	11,6	51	11,6
<b>İç Anadolu</b>	885	21,4	88	20,0
<b>Karadeniz</b>	642	15,5	73	16,6
<b>Doğu Anadolu</b>	340	8,2	40	9,1
<b>Güneydoğu Anadolu</b>	274	6,6	12	2,7
<b>Toplam</b>	4139	100,0	440	100,0

\*Kaynak: Sağlık Bakanlığı, Personel Genel Müdürlüğü (05.06.2008)

Ulaşılan anket sayısının istatistiksel olarak hesaplanan örneklem genişliğinden fazla olması, örneklemden elde edilen Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan yöneticilerin görev ve coğrafi bölgelere göre dağılımının evrendeki dağılıma yakın olması çalışma örnekleminin evreni temsil gücünün iyi olduğunu düşündürmektedir.

### 3.6. Veri Analizi

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş, görev ve cinsiyet gibi kişisel özelliklerine ve çalıştıkları bölge, hastane türü ve rekabet durumu gibi örgütsel çevre değişkenlerine göre stratejik liderlik özelliklerini kullanma durumlarını değerlendirirken frekans ve yüzdeler ile çapraz tablolardan yararlanılmıştır. Yöneticilerin kişisel ve örgütsel özellikleri ile stratejik liderlik özellikleri ve bireysel başarı algıları arasındaki ilişkileri ortaya koyarken regresyon analizi kullanılmıştır. Ayrıca yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerine ait puanlarının çeşitli değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek için de iki ortalama arasındaki farkın önemlilik testi ve tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilmesinde regresyon analizi sonuçları göz önünde bulundurulmuştur. Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 13.0



kullanılarak gerçekleştirilmiş ve tüm istatistiksel testlerde alfa düzeyi 0,05 ve 0,10 olarak alınmıştır.

### **3.7. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Web tabanlı araştırmalar, posta yoluyla yürütülen araştırmalarla kıyaslandığında özellikle daha hızlı, esnek ve daha maliyet etkilidirler (Schaefer ve Dillman, 1998; Cook ve diğerleri, 2000). Fakat e-posta araştırmaları ile ilgili önemli bir problem evrendeki her bir öznenin katılımcı olma şansına sahip olduğu bir örneklem yapısını sağlamada karşılaşılan güçlüklerdir (Sheehan, 2001). E-posta araştırmaları evrendeki yalnızca e-posta kullanan öznelere ulaşabilmektedir (Schaefer ve Dillman, 1998). Bu kısıtlılığın bu araştırma için geçerli olduğu söylenebilir.

Bu araştırmada yüz yüze görüşme yoluyla 69 yöneticiye ve e-posta yoluyla 371 yöneticiye ulaşılmıştır. E-posta yoluyla ulaşılan 371 yöneticinin Türkiye Sağlık Kurumu “Uzaktan Sağlık Eğitim Sistemi” ile sağlık kurumları yönetimi konusunda eğitim almış olması ve yüz yüze görüşme yoluyla ulaşılan 69 yöneticinin bu konuda hiç eğitim almamış olması, araştırma örnekleminin önemli bir sınırlılığı olarak görülebilir.

Bu çalışma kapsamında hastane başhekimleri, başhekim yardımcıları, müdürleri ve müdür yardımcılarının stratejik liderlik özellikleri değerlendirilmektedir. Ancak hastanelerde değişimin başlatılmasında ve stratejik yönetim süreçlerinin devamlılığının sağlanmasında bu yöneticilerin rollerinin bazı durumlarda sınırlı olabileceği de unutulmamalıdır.

#### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmaya ait bulgular ve bu bulgulara ilişkin tartışmalar yer almaktadır.

##### 4.1. Tanımlayıcı Bulgular

Aşağıda araştırmaya katılan hastane yöneticilerine ait tanımlayıcı bulgular gösterilmektedir.

**Tablo 4.1. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Tanımlayıcı Özellikleri**

	Sayı	%
<b><i>Eğitim</i></b>		
Hekim	190	43,2
İşletme, Kamu Yönetimi ve Diğer	135	30,7
Sosyal Bilimler		
Sağlık İdaresi	67	15,2
Diğer	48	10,9
<b><i>Görev</i></b>		
Başhekim	67	15,2
Başhekim Yardımcısı	125	28,4
Müdür	118	26,8
Müdür Yardımcısı	130	29,6
<b><i>Cinsiyet</i></b>		
Kadın	66	15,0
Erkek	374	85,0
<b><i>Yaş</i></b>		
41 ve altı	221	50,2
42 ve üstü	219	49,8
<b><i>Toplam Çalışma Süresi</i></b>		
17 yıl ve altı	212	48,2
18 yıl ve üstü	228	51,8
<b><i>Lisansüstü Eğitim</i></b>		
Hayır	398	90,5
Yüksek Lisans	40	9,1
Doktora	2	0,4
<b><i>Stratejik Yönetim Eğitimi</i></b>		
Hayır	312	70,9
Kısa Süreli Kurs	40	9,1
Sertifika Programı	45	10,2
Ders	43	9,8
<b>TOPLAM</b>	<b>440</b>	<b>100</b>

Tablo 4.1.'de araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %43,2'sinin hekim, %30,7'sinin işletme, kamu yönetimi ve diğer sosyal bilimler mezunu, %15,2'sinin sağlık idaresi mezunu ve %10,9'unun da diğer meslek gruplarından (laboratuvar teknisyeni, sağlık teknisyeni, iş idaresi, sağlık hizmetleri meslek yükseköğretim mezunu vs.) oluştuğu görölmektedir. Katılımcıların %43,6'sı çalıştıkları hastanede başhekim ve yardımcısı olarak görev yaparken, %56,4'ü ise müdür ve yardımcısı olarak görev yapmaktadır. Meslek grupları ve görev bilgileri arasındaki farklılık 4 hekim kökenli müdür ve müdür yardımcısından ve hekim kökenli olmayan 6 başhekim yardımcısından kaynaklanmaktadır.

Tablo 4.1.'e göre, yöneticilerin %15'i kadın ve %85'i erkektir. Yaş açısından bakıldığında yöneticilerin %50,2'sinin araştırmaya katılanların ortalama yaşı olan 41 yaş ve altında, %49,8'inin de 42 yaş ve üstünde olduğu görölmektedir. Araştırmaya katılan yöneticiler sağlık sisteminde toplam çalışma süreleri açısından karşılaştırıldığında %48,2'sinin ortalama çalışma süresi olan 17 yıl ve altında, %51,8'inin 18 yıl ve üstünde bir çalışma tecrübesine sahip olduğu görölmektedir. Katılımcıların %9,5'i bir lisans üstü derecesine (işletme, sağlık kurumları yönetimi, kamu yönetimi, muhasebe finans, toplam kalite yönetimi vs.) sahiptirler ve yalnızca %29,1'i stratejik yönetim konusunda bir eğitim (sertifika programı, kurs ve ders) almıştır.

**Tablo 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Bölgelere Göre Dağılımı**

Bölge	Sayı	%
Akdeniz Bölgesi	51	11,6
Doğu Anadolu Bölgesi	40	9,1
Ege Bölgesi	59	13,4
Güneydoğu Anadolu Bölgesi	12	2,7
İç Anadolu Bölgesi	88	20,0
Karadeniz Bölgesi	73	16,6
Marmara Bölgesi	117	26,6
<b>TOPLAM</b>	<b>440</b>	<b>100</b>

Tablo 4.2.'de araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin çalıştıkları bölgelere göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin %26,6'sı Marmara Bölgesi'nde, %20'si İç Anadolu Bölgesi'nde, %16,6'sı Karadeniz Bölgesi'nde, %13,4'ü Ege Bölgesi'nde, %11,6'sı Akdeniz Bölgesi'nde, %9,1'i Doğu Anadolu Bölgesi'nde ve %2,7'si Güneydoğu Anadolu Bölgesi'nde çalışmaktadır.

**Tablo 4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Hastanenin Türüne Göre Dağılımı**

Hastane Türü	Sayı	%
Genel Hastane	335	76,1
Eğitim Araştırma Hastanesi	36	8,2
Özel Dal Eğitim Araştırma	25	5,7
Özel Dal	44	10,0
<b>TOPLAM</b>	<b>440</b>	<b>100</b>

**Tablo 4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İl / İlçe Merkezinde Çalışma Durumu**

İl/İlçe Merkezi	Sayı	%
İl Merkezi	249	56,6
İlçe Merkezi	191	43,4
<b>TOPLAM</b>	<b>440</b>	<b>100</b>

Tablo 4.3. araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastane türüne göre dağılımını ve Tablo 4.4.'de çalıştıkları hastanenin merkez ya da taşrada olma durumunu göstermektedir. Katılımcıların %76,1'i genel hastanelerde, %8,2'si eğitim ve araştırma hastanelerinde, %15,7'si de özel dal ve özel dal eğitim araştırma hastanelerinde çalışmaktadır. Katılımcıların %56,6'sı il merkezinde çalışırken, %43,4'ü de ilçe merkezinde çalışmaktadır.

**Tablo 4.5. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Çevredeki Rekabet Durumuna İlişkin Görüşleri**

<b>Rekabet Durumu</b>	<b>Sayı</b>	<b>%</b>
Hiç rekabet yoktur	88	20,0
Biraz rekabet vardır	156	35,4
Rekabet vardır	175	39,8
Aşırı rekabet vardır	21	4,8
<b>TOPLAM</b>	<b>440</b>	<b>100</b>

Tablo 4.5.'de hastane yöneticilerinin çalıştıkları çevredeki rekabete ilişkin görüşlerine yer verilmiştir. Yöneticilerin %20'si çalıştıkları çevrede hiç rekabet olmadığını düşünürken, %35,4'ü biraz rekabet olduğunu, %39,8'i rekabetin olduğunu ve %4,8'i de aşırı rekabetin olduğunu düşünmektedir.

## 4.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Stratejik Liderlik Özelliklerini Kullanma Durumu

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin yaş, görev, cinsiyet, eğitim gibi kişisel özellikleri ve çalıştıkları bölge, hastane türü, rekabet durumu, çalıştıkları hastanenin yatak sayısı gibi örgütsel çevreye ilişkin özelliklere göre stratejik liderlik özelliklerini kullanma durumuna ve aynı değişkenlere göre yöneticilerin bireysel başarı algıları ve buldukları çevreye ilişkin görüşlerine yer verilmiştir.

Yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yatak sayısı, hastanenin bulunduğu coğrafi bölge ve il ya da ilçe merkezinde bulunmasına ilişkin veriler Stratejik Liderlik Anketi ile yöneticilere sorulmamasına karşın, araştırmacının kendisi tarafından tespit edilerek değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Hastaneler yatak sayılarına göre, 0-100 yatak, 101-350 yatak ve 351 ve üstü olmak üzere üç grupta toplanmışlardır. Coğrafi bölge değişkeni incelenirken katılımcı sayısının az olduğu Doğu ve Güneydoğu Anadolu bölgeleri birleştirilerek bir arada ele alınmıştır. Ayrıca hastane türü, genel hastaneler ile eğitim ve araştırma hastaneleri olarak iki grupta değerlendirilmiştir.

Yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanma durumu kategorize edilirken, ilk önce araştırmaya katılan yöneticilerin her bir özelliğe ilişkin ortalama skorları hesaplanmıştır. Stratejik liderlik özelliklerinin her biri 16 soru ile ölçülmektedir ve bu özelliklere ilişkin ortalama skorlar hesaplanırken yöneticilerin yanıtlamadıkları sorular kapsam dışında tutulmuş ve ortalamalar yanıt verdikleri soru sayısı üzerinden hesaplanmıştır. Örneğin bir yönetici dönüşümcü liderlikle ilgili 16 sorudan 15'ine yanıt verdiyse, verdiği skorların toplamı 15'e bölünerek dönüşümcü liderlik skoru hesaplanmıştır. Her bir stratejik liderlik özelliğine ilişkin hesaplanan ortalama skorların 1 puan altı belirlenmiş ve bu değerden küçük ortalamalara sahip yöneticilerin ilgili stratejik liderlik özelliğini kullanmadığı kabul edilmiştir. Hesaplanan ortalama skorlar ve 1 puan altı arasında kalan aralık, ilgili liderlik özelliğinin biraz kullanıldığını ve ortalama skorların üzerindeki değerler ise ilgili liderlik özelliğinin yönetici tarafından kullanıldığını gösteriyor kabul edilmiştir.

Yöneticilerin başarı düzeyini belirlemek için, liderin bireysel başarı algısını ölçmeye yönelik 10 sorunun ortalaması alınmıştır. Bulunan bu ortalamanın üzerinde skora sahip yöneticiler çok başarılı olarak kabul edilmiştir. Ortalamanın altında bir skora sahip yöneticiler ise biraz başarılı olarak değerlendirilmişlerdir. Yönetici başarı düzeylerini Yasin (2006)'de benzer bir biçimde kategorik hale getirmiştir. Yöneticilerin kurumsal çevre yapılarını değerlendirdikleri 12 soruya verdikleri yanıtlar, yöneticilerin çalıştıkları kurumsal çevre düzeylerini ortaya koymada kullanılmıştır. Yöneticilerin bu sorulara yüksek skorlar vermesi çevrelerini durgun olarak ve düşük skorlar vermesi de çevrelerini karmaşık olarak algıladıklarını işaret etmektedir.

Tablo 4.6., 4.7, 4.8., 4.9, 4.10 ve 4.11.'de yer alan yüzdeler dikey olarak verilmiş, fakat tabloların yorumlanmasında yatay yüzdeler de kullanılmıştır. Tablo 4.6.'da araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğini kullanma durumları incelenmiştir. Buna göre, dönüşümcü liderliği kullanmayan yöneticilerin oranı (%2) oldukça azdır. Marmara Bölgesi'nde yer alan hastanelerde görev yapan yöneticilerin, dönüşümcü liderlik tarzını diğer bölgelerde görev yapan yöneticilere göre daha fazla kullandıkları (%26,6) ve bunu İç Anadolu (%20), Karadeniz (%16,6) ve Doğu ve Güneydoğu Anadolu (%11,8) ile Akdeniz bölgelerinin (%11,6) takip ettiği bulunmuştur. Diğer bölgelerle kıyaslandığında Marmara Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin önemli bir bölümü (%53,8) dönüşümcü liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin çalıştıkları çevredeki rekabeti nasıl değerlendirdiklerine bakıldığında ise, dönüşümcü liderlik özelliğini kullanan yöneticilerin önemli bir kısmının (%41,7) çevrelerinde rekabet olduğunu düşündükleri görülmektedir. Bu liderlik özelliğini kullanan yöneticilerin %36,1'i çevrelerinde biraz rekabet olduğunu düşünürken, çevrelerinde hiç rekabet bulunmadığını düşünen yöneticilerin oranı ise %22,2'de kalmaktadır. Diğer örgütsel çevre özelliklerine bakıldığında, genel hastanelerde çalışan yöneticilerin (%88,9), 101-350 yatak kapasiteli hastanelerde görev yapan yöneticilerin (%35,2) ve il merkezlerindeki hastanelerde çalışan yöneticilerin (%53,9) dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla kullandıkları görülmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticiler kişisel özellikleri açısından kıyaslandıklarında ise, müdür ve yardımcılarının (%56) dönüşümcü liderliği başhekim ve yardımcılarında (%44) göre daha fazla kullandıkları dikkat çekmektedir. Kendini çok başarılı olarak nitelendiren yöneticiler de (%64,8) dönüşümcü liderliği kendini daha az başarılı gören yöneticilere (%35,2) göre daha fazla kullanmaktadırlar. Diğer kişisel özellikler açısından ise, 42 yaş üzerindeki yöneticilerin (%50,9), 18 yıl üzerinde bir çalışma tecrübesine sahip olan yöneticilerin (%51,4) ve erkek yöneticilerin (%82,9) dönüşümcü liderlik özelliklerini daha fazla kullandıkları görülmektedir.



**Tablo 4.6. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliğini Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi**

Değişkenler	Kullanmıyor		Biraz Kullanıyor		Kullanıyor	
	N	%	N	%	N	%
<b>Bölgeler</b>						
Akdeniz	0	0	23	10,7	28	11,6
Doğu ve Güneydoğu	2	22,2	26	12,1	24	11,8
Ege Bölgesi	1	11,1	29	13,5	29	13,4
İç Anadolu	4	44,4	48	22,3	36	20,0
Karadeniz	0	0	37	17,2	36	16,6
Marmara	2	22,2	52	24,2	63	26,6
<b>Rekabet Durumu</b>						
Hiç rekabet yok	4	44,4	36	16,7	48	22,2
Biraz rekabet var	2	22,2	76	35,3	78	36,1
Rekabet var	3	33,3	103	47,9	90	41,7
<b>Yatak Sayısı</b>						
0-100 yatak	3	33,3	80	37,2	66	30,6
101-350 yatak	1	11,1	68	31,6	76	35,2
351 ve üstü	5	55,6	67	31,2	74	24,3
<b>Hastane Türü</b>						
Genel	6	66,7	181	84,2	192	88,9
Eğitim Araştırma	3	33,3	34	15,8	24	11,1
<b>Merkez/Taşra</b>						
İl Merkezi	8	88,9	118	54,9	123	56,9
İlçe Merkezi	1	11,1	97	45,1	93	43,1
<b>Yaş</b>						
41 yaş ve altı	4	44,4	111	51,6	106	49,1
42 yaş ve üstü	5	55,6	104	48,4	110	50,9
<b>Görev</b>						
Başhekim ve yrd.	6	66,7	91	42,3	95	44,0
Müdür ve yrd.	3	33,3	124	57,7	121	56,0
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>						
17 ve altı	4	44,4	103	47,9	105	48,6
18 ve üstü	5	55,6	112	52,1	111	51,4
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>						
Hayır	7	77,8	157	73,0	148	68,5
Evet	2	22,2	58	27,0	68	31,5
<b>Lisansüstü</b>						
Hayır	8	88,9	190	88,4	200	92,6
Evet	1	11,1	25	11,6	16	7,4
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın	0	0	29	13,5	37	17,1
Erkek	9	100	186	86,5	179	82,9
<b>Bireysel Başarı Algısı</b>						
Çok Başarılı	0	0	78	36,3	140	64,8
Az Başarılı	9	100	137	63,7	76	35,2
<b>Toplam</b>	9	100	215	100	216	100

**Tablo 4.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetmelik Özelliğini Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi**

Değişkenler	Kullanmıyor		Biraz Kullanıyor		Kullanıyor	
	N	%	N	%	N	%
<b>Bölgeler</b>						
Akdeniz	0	0	22	9,6	29	14,2
Doğu ve Güneydoğu	1	14,3	25	10,9	26	12,7
Ege Bölgesi	3	42,9	28	12,2	28	13,7
İç Anadolu	2	28,6	47	20,5	39	19,1
Karadeniz	0	0	40	17,5	33	16,2
Marmara	1	14,3	67	29,3	49	24,0
<b>Rekabet Durumu</b>						
Hiç rekabet yok	1	14,3	41	17,9	46	22,5
Biraz rekabet var	4	57,1	78	34,1	74	36,3
Rekabet var	2	28,6	110	48,0	84	41,2
<b>Yatak Sayısı</b>						
0-100 yatak	3	42,9	84	36,7	62	30,4
101-350 yatak	1	14,3	71	31,0	73	35,8
351 ve üstü	3	42,9	74	32,3	69	33,8
<b>Hastane Türü</b>						
Genel	5	71,4	194	84,7	180	88,2
Eğitim Araştırma	2	28,6	35	15,3	24	11,8
<b>Merkez/Taşra</b>						
İl Merkezi	5	71,4	127	55,5	117	57,4
İlçe Merkezi	2	28,6	102	44,5	87	42,6
<b>Yaş</b>						
41 yaş ve altı	3	42,9	120	52,4	98	48,0
42 yaş ve üstü	4	57,1	109	47,6	106	52,0
<b>Görev</b>						
Başhekim ve yrd.	4	57,1	109	47,6	79	38,7
Müdür ve yrd.	3	42,9	120	52,4	125	61,3
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>						
17 ve altı	3	42,9	116	50,7	93	45,6
18 ve üstü	4	57,1	113	49,3	111	54,4
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>						
Hayır	6	85,7	157	68,6	149	73,0
Evet	1	14,3	72	31,4	55	27,0
<b>Lisansüstü</b>						
Hayır	7	100	203	88,6	188	90,5
Evet	0	0	26	11,4	16	9,5
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın	1	14,3	30	13,1	35	17,2
Erkek	6	85,7	199	86,9	169	82,8
<b>Bireysel Başarı Algısı</b>						
Çok Başarılı	0	0	88	38,4	130	63,7
Az Başarılı	7	100	141	61,6	74	36,3
<b>Toplam</b>	<b>7</b>	<b>100</b>	<b>229</b>	<b>100</b>	<b>221</b>	<b>100</b>

Tablo 4.7.'de araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel liderlik biçimini kullanma durumu gösterilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %46,4' yönetsel liderliği kullanmakta iken, %52'si bu stratejik liderlik özelliğini biraz kullanmaktadır. Marmara Bölgesi'nde yer alan hastanelerde çalışan yöneticiler (%24) diğer bölgelerde çalışan yöneticilere göre yönetsel liderliği daha fazla kullanmaktadırlar, bunu sırasıyla İç Anadolu (%19,1), Karadeniz (%16,2), Akdeniz (%14,2), Ege (%13,7) ve Doğu ve Güneydoğu Anadolu (%12,7) bölgeleri takip etmektedir. Çalıştıkları çevrede rekabet olduğunu düşünen hastane yöneticileri (%41,2) de yönetsel liderliği, çalıştıkları çevrede biraz rekabet olduğunu (%36,3) ya da hiç rekabet olmadığını (%22,5) düşünen yöneticilere göre daha fazla kullanmaktadırlar. Yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin yatak sayılarına bakıldığında ise 101-350 yatak kapasiteli hastanelerde çalışan yöneticilerin yaklaşık yarısı (%50,3) yönetsel liderliği kullanırken, 0-100 yatak kapasiteli hastanelerde çalışan yöneticilerin %40'ı yönetsel liderliği kullanmaktadır. İl merkezlerindeki hastanelerde görev yapan yöneticiler (%57,4) ilçe merkezinde görev yapan yöneticilere (%42,6) göre ve genel hastanelerde çalışan yöneticiler (%88,2) de eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan yöneticilere (%11,8) göre yönetsel liderlik özelliklerini daha fazla kullanmaktadırlar.

Müdür ve yardımcıları (%61,3) yönetsel liderliği başhekim ve yardımcıları (%38,7) ile kıyaslandıklarında daha fazla kullanmaktadırlar. Yönetsel liderlik özelliklerini kullanan yöneticilerinin önemli bir kısmı (%63,7) kendini çok başarılı olarak görmektedir. Yöneticilerin diğer kişisel özelliklerine bakıldığında ise, 18 yıl ve üzerinde bir deneyime sahip olan yöneticilerin (%54,4), 42 yaş ve üzerindeki (%52) ve erkek yöneticilerin (%82,8) yönetsel liderlik özelliklerini daha fazla kullandıkları görülmektedir.

**Tablo 4.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Etik Liderliği Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi**

Değişkenler	Kullanmıyor		Biraz Kullanıyor		Kullanıyor	
	N	%	N	%	N	%
<b>Bölgeler</b>						
Akdeniz	0	0	15	8,1	36	14,2
Doğu ve Güneydoğu	1	50	22	11,9	29	11,5
Ege Bölgesi	0	0	27	14,6	32	12,6
İç Anadolu	1	50	37	20,0	50	19,8
Karadeniz	0	0	30	16,2	43	17,0
Marmara	0	0	54	29,2	63	24,9
<b>Rekabet Durumu</b>						
Hiç rekabet yok	1	50	35	18,9	52	20,6
Biraz rekabet var	0	0	66	35,7	90	35,6
Rekabet var	1	50	84	45,4	111	43,9
<b>Yatak Sayısı</b>						
0-100 yatak	1	50	75	40,5	73	28,9
101-350 yatak	0	0	62	33,5	83	32,8
351 ve üstü	1	50	48	25,9	97	38,3
<b>Hastane Türü</b>						
Genel	2	100	158	85,4	219	86,6
Eğitim Araştırma	0	0	27	14,6	34	13,4
<b>Merkez/Taşra</b>						
İl Merkezi	2	100	100	54,1	147	58,1
İlçe Merkezi	0	0	85	45,9	106	41,9
<b>Yaş</b>						
41 yaş ve altı	1	50	99	53,5	121	47,8
42 yaş ve üstü	1	50	86	46,5	132	52,2
<b>Görev</b>						
Başhekim ve yrd.	1	50	88	47,6	103	40,7
Müdür ve yrd.	1	50	97	52,4	150	59,3
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>						
17 ve altı	1	50	100	54,1	111	43,9
18 ve üstü	1	50	85	45,9	142	56,1
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>						
Hayır	2	100	128	69,2	182	71,9
Evet	0	0	57	30,8	71	28,1
<b>Lisansüstü</b>						
Hayır	2	100	166	89,7	230	90,5
Evet	0	0	19	10,3	23	9,5
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın	0	0	24	13	42	16,6
Erkek	2	100	161	87	211	83,4
<b>Bireysel Başarı Algısı</b>						
Çok Başarılı	0	0	65	35,1	153	60,5
Az Başarılı	2	100	120	64,9	100	39,5
<b>Toplam</b>	<b>2</b>	<b>100</b>	<b>185</b>	<b>100</b>	<b>253</b>	<b>100</b>

Araştırmaya katılan yöneticilerin etik liderliği kullanma durumu Tablo 4.8.'de görülmektedir. Etik liderliği araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir bölümü (%57,5) kullanmaktadır. Etik liderliği kullanan hastane yöneticilerinin yaklaşık dörtte biri (%24,9) Marmara Bölgesi'nde çalışmaktadır. Bununla birlikte diğer bölgeler ile kıyaslandığında Akdeniz Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin büyük bir kısmı (%70,6) bu liderlik biçimini kullanmaktadırlar. Çalıştıkları çevrede rekabet olduğunu düşünen yöneticiler (%43,9) etik liderliği çevrelerinde biraz rekabet olduğunu (%35,6) ve hiç rekabet olmadığını (%20,6) düşünen yöneticilere göre daha fazla kullanmaktadırlar. Çalıştıkları çevrede rekabetin olduğunu düşünen yöneticilerin %56,6'sının etik liderliği kullandığı görülmektedir. 351 ve üzerinde yatak kapasitesine sahip hastanelerin yöneticileri (%38,3) de etik liderliği daha fazla kullanmaktadır. 351 ve üzerinde yatak kapasiteli hastanelerin yöneticilerinin %66,4'ü etik liderliği kullanmaktadırlar. Yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin yatak sayısının artması ile birlikte, etik liderliğin kullanımı da artmaktadır. Ayrıca genel hastane yöneticilerinin (%86,6) ve il merkezinde çalışan yöneticilerin (%58,1) etik liderlik özelliklerini daha fazla kullandıkları dikkat çekmektedir.

Yöneticiler kişisel özellikleri açısından karşılaştırıldıklarında, müdür ve yardımcılarının (%59,3) etik liderliği, başhekim ve yardımcılara (%40,7) göre daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Müdür ve yardımcılarının %60,5'i etik liderlik özelliğini kullanırken, başhekim ve yardımcılarının %53'ü bu liderlik biçimini kullanmaktadır. 18 yıl ve üzerinde bir deneyime sahip yöneticiler (%56,1) de etik liderliği daha fazla kullanmaktadırlar. Bu yöneticilerin %62,3'ü etik liderliği kullanmaktadır. Kendini çok başarılı olarak değerlendiren yöneticiler (%60,5), 42 yaş ve üzerindeki yöneticiler (%52,2) ve erkek yöneticiler (%83,4) etik liderlik özelliklerini daha fazla kullanmaktadırlar.

**Tablo 4.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Politik Liderliği Kullanma Durumlarının Değerlendirilmesi**

Değişkenler	Kullanmıyor		Biraz Kullanıyor		Kullanıyor	
	N	%	N	%	N	%
<b>Bölgeler</b>						
Akdeniz	3	27,3	23	11,1	25	11,3
Doğu ve Güneydoğu	3	27,3	23	11,1	26	11,8
Ege Bölgesi	1	9,1	28	13,5	30	13,6
İç Anadolu	2	18,2	43	20,7	43	19,5
Karadeniz	1	9,1	38	18,3	34	15,4
Marmara	1	9,1	53	25,5	63	28,5
<b>Rekabet Durumu</b>						
Hiç rekabet yok	5	45,5	39	18,8	44	19,9
Biraz rekabet var	1	9,0	75	36,0	80	36,2
Rekabet var	5	45,5	94	45,2	97	43,9
<b>Yatak Sayısı</b>						
0-100 yatak	5	45,5	74	35,6	70	31,7
101-350 yatak	3	27,3	63	30,3	79	35,7
351 ve üstü	3	27,3	71	34,1	72	32,6
<b>Hastane Türü</b>						
Genel	8	72,7	178	85,6	193	87,3
Eğitim Araştırma	3	27,3	30	14,4	28	12,7
<b>Merkez/Taşra</b>						
İl Merkezi	9	81,8	119	57,2	121	54,8
İlçe Merkezi	2	18,2	89	42,8	100	45,2
<b>Yaş</b>						
41 yaş ve altı	0	0	109	52,4	112	50,7
42 yaş ve üstü	11	100	99	47,6	109	49,3
<b>Görev</b>						
Başhekim ve yrd.	8	72,7	91	43,8	93	42,1
Müdür ve yrd.	3	27,3	117	56,2	128	57,9
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>						
17 ve altı	0	0	112	53,8	100	45,2
18 ve üstü	11	100	96	46,2	121	54,8
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>						
Hayır	9	81,8	150	72,1	153	69,2
Evet	2	18,2	58	27,9	68	30,8
<b>Lisansüstü</b>						
Hayır	10	90,9	185	88,9	203	91,9
Evet	1	9,1	23	11,1	18	8,1
<b>Cinsiyet</b>						
Kadın	1	9,1	28	13,5	37	16,7
Erkek	10	90,9	180	86,5	184	83,3
<b>Bireysel Başarı Algısı</b>						
Çok Başarılı	4	36,4	82	39,4	132	59,7
Az Başarılı	7	63,6	126	60,6	89	40,3
<b>Toplam</b>	<b>11</b>	<b>100</b>	<b>208</b>	<b>100</b>	<b>221</b>	<b>100</b>

Tablo 4.9.'da yöneticilerin kişisel ve örgütsel değişkenlere göre politik liderlik özelliğini kullanma durumu gösterilmektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı (%50,2) politik liderlik özelliklerini kullanmaktadır. Marmara bölgesindeki hastanelerde çalışan yöneticiler politik liderlik özelliğini diğer bölgelerde çalışan yöneticilere göre daha fazla (%28,5) kullanmaktadırlar ve Marmara Bölgesi'ni İç Anadolu (%19,5), Karadeniz (%15,4), Doğu ve Güneydoğu Anadolu (%11,8) ve Akdeniz (%11,3) bölgeleri takip etmektedir. Yöneticilerin çalıştıkları çevrelerdeki rekabet durumunun artması, politik liderlik özelliğinin kullanımını da artırmaktadır. Çalıştıkları çevrede rekabet olduğunu düşünen hastane yöneticileri (%43,9) politik liderliği, çevrelerinde biraz rekabet olduğunu (%36,2) ve hiç rekabet olmadığını (%19,9) düşünen yöneticilere göre daha fazla kullanmaktadırlar. 101-350 yatak kapasiteli hastanelerin yöneticileri (%35,7) ve genel hastanelerde çalışan yöneticiler (%87,3) bu stratejik liderlik özelliğini daha fazla kullanma eğilimindedirler.

Araştırmaya katılan yöneticiler çalıştıkları hastanedeki görevleri açısından karşılaştırıldığında, politik liderliği kullanan yöneticilerin önemli bir kısmının (%57,9) müdür ve yardımcıları olduğu göze çarpmaktadır. Politik liderliği kullanmayan yöneticilerin %72,7'sini başhekim ve yardımcıları oluşturmaktadır. Ayrıca bireysel başarı algıları yüksek olan yöneticiler (%59,7), politik liderliği başarı algıları daha düşük olan yöneticilere (%40,3) göre daha fazla kullanmaktadırlar. 18 yıl ve üzerinde bir deneyime sahip olan yöneticiler (%54,8) ve erkek yöneticiler (%83,3) de politik liderliği daha fazla kullanmaktadırlar.

Tablo 4.10.'da araştırmaya katılan yöneticilerin çeşitli faktörlere göre bireysel başarı algıları gösterilmektedir. Hastane yöneticilerinin %49,5'i kendilerini çok başarılı ve %50,5'i ise az başarılı olarak değerlendirmişlerdir. Bölgeler açısından bakıldığında, kendilerini çok başarılı olarak değerlendiren yöneticilerin %27,5'inin Marmara Bölgesi'nde çalıştığı görülmektedir. Marmara Bölgesi'ni İç Anadolu (%17,9), Karadeniz (%16,1), Doğu ve Güneydoğu (%13,3), Ege (%12,8) ve Akdeniz Bölgesi (%12,4) izlemektedir.

**Tablo 4.10. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Bireysel Başarı Algılarının Değerlendirilmesi**

Değişkenler	Çok Başarılı		Az Başarılı	
	N	%	N	%
<b>Bölgeler</b>				
Akdeniz	27	12,4	24	10,8
Doğu ve Güneydoğu	29	13,3	23	10,4
Ege Bölgesi	28	12,8	31	14,0
İç Anadolu	39	17,9	49	22,1
Karadeniz	35	16,1	38	17,1
Marmara	60	27,5	57	25,7
<b>Rekabet Durumu</b>				
Hiç rekabet yok	40	18,3	48	21,6
Biraz rekabet var	78	35,8	78	35,1
Rekabet var	100	45,9	96	43,2
<b>Yatak Sayısı</b>				
0-100 yatak	78	35,8	71	32,0
101-350 yatak	68	31,2	77	34,7
351 ve üstü	72	33,0	74	33,3
<b>Hastane Türü</b>				
Genel	192	88,1	187	84,2
Eğitim Araştırma	26	11,9	35	15,8
<b>Merkez/Taşra</b>				
İl Merkezi	118	54,1	131	59,0
İlçe Merkezi	100	45,9	91	41,0
<b>Yaş</b>				
41 yaş ve altı	107	49,1	114	51,4
42 yaş ve üstü	111	50,9	108	48,6
<b>Görev</b>				
Başhekim ve yrd.	93	42,7	99	44,6
Müdür ve yrd.	125	57,3	123	55,4
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>				
17 ve altı	98	45,0	114	51,4
18 ve üstü	120	55,0	108	48,6
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>				
Hayır	156	71,6	156	70,3
Evet	62	28,4	66	29,7
<b>Lisansüstü</b>				
Hayır	199	91,3	199	89,6
Evet	19	8,7	23	10,4
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	39	17,9	27	12,2
Erkek	179	82,1	195	87,8
<b>Toplam</b>	218	100	222	100



Çalıştıkları bölgede rekabetin olduğunu düşünen yöneticiler (%43,2), hiç rekabetin olmadığını (%21,6) ya da biraz rekabetin olduğunu (%35,1) düşünen yöneticilere göre, kendilerini daha başarılı olarak değerlendirmektedirler. Ayrıca il merkezinde çalışan yöneticiler (%59) ilçe merkezinde çalışan yöneticilere (%41) göre ve genel hastanelerde çalışan yöneticiler (%84,2) eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan yöneticilere (%15,8) göre kendilerini daha başarılı görmektedirler. Müdür ve yardımcıları (%57,3) kendilerini başhekim ve yardımcılarına (%42,7) göre daha başarılı olarak değerlendirmektedir. 41 yaş ve altındaki yöneticiler (%51,4), 17 yıl ve altında bir deneyime sahip yöneticiler (%51,4) ve erkek yöneticiler (%87,8) kendilerini daha başarılı olarak nitelendirmişlerdir.

Tablo 4.11’de araştırmaya katılan yöneticilerin çevrelerini nasıl algıladıkları (karmaşık ya da durgun) incelenmektedir. Yöneticilerin yalnızca %16,8’i karmaşık çevre koşullarında çalıştığını düşünmektedir. Karmaşık çevre koşullarında çalıştıklarını düşünen hastane yöneticilerinin büyük bir kısmı Marmara (%21,6), Karadeniz (%18,9) ve İç Anadolu (%18,9) bölgelerinde çalışmaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları çevredeki rekabetin artması da çevrelerini daha karmaşık olarak değerlendirmelerine sebep olmaktadır. Karmaşık bir çevrede çalıştıklarını düşünen yöneticilerin önemli bir kısmı (%40,5) çevrelerinde bir rekabetin var olduğunu ifade etmektedir. 0-100 yatak kapasiteli hastanelerin yöneticileri (%41,9) ve il merkezinde çalışan yöneticiler (%60,8) karmaşık çevre koşullarında çalışan yöneticilerin önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

Müdür ve yardımcıları (%58,2) başhekim ve yardımcılarına (%41,8) göre daha durgun çevre koşullarında çalıştıklarını düşünmektedirler. Başhekim ve yardımcılarının %79,7’si durgun çevre koşullarında çalıştıklarını düşünürken, müdür ve yardımcılarının %85,9’u durgun çevre koşullarında çalıştıklarını düşünmektedirler. Stratejik yönetim konusunda eğitim almayan yöneticiler (%72,7), 18 yıl ve üzerinde bir deneyime sahip olan yöneticiler (%52,2) ve erkek yöneticiler (%85,2) çalıştıkları çevreleri daha durgun olarak algılamaktadırlar.

**Tablo 4.11. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştıkları Çevrenin Değerlendirmesi**

Değişkenler	Karmaşık		Durgun	
	N	%	N	%
<b>Bölgeler</b>				
Akdeniz	9	12,2	42	11,5
Doğu ve Güneydoğu	10	13,5	42	11,5
Ege Bölgesi	11	14,9	48	13,1
İç Anadolu	14	18,9	74	20,2
Karadeniz	14	18,9	59	16,1
Marmara	16	21,6	101	27,6
<b>Rekabet Durumu</b>				
Hiç rekabet yok	19	25,7	69	18,9
Biraz rekabet var	25	33,8	131	35,8
Rekabet var	30	40,5	166	45,4
<b>Yatak Sayısı</b>				
0-100 yatak	31	41,9	118	32,2
101-350 yatak	17	23,0	128	35,0
351 ve üstü	26	35,1	120	32,8
<b>Hastane Türü</b>				
Genel	64	86,5	315	86,1
Eğitim Araştırma	10	13,5	51	13,9
<b>Merkez/Taşra</b>				
İl Merkezi	45	60,8	204	55,7
İlçe Merkezi	29	39,2	162	44,3
<b>Yaş</b>				
41 yaş ve altı	34	45,9	187	51,1
42 yaş ve üstü	40	54,1	179	48,9
<b>Görev</b>				
Başhekim ve yrd.	39	52,7	153	41,8
Müdür ve yrd.	35	47,3	213	58,2
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>				
17 ve altı	37	50,0	175	47,8
18 ve üstü	37	50,0	191	52,2
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>				
Hayır	46	62,2	266	72,7
Evet	28	37,8	100	27,3
<b>Lisansüstü</b>				
Hayır	67	90,5	331	90,4
Evet	7	9,5	35	9,6
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	12	16,2	54	14,8
Erkek	62	83,8	312	85,2
<b>Toplam</b>	74	100	366	100

### 4.3. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Stratejik Liderlik Özellikleri ve Bireysel Başarı Algılarına İlişkin Skorları

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları bölge, çevrelerindeki rekabet durumu, çalıştıkları hastanenin yatak sayısı, türü ve merkez ya da taşrada bulunması, yöneticinin yaşı, görevi, toplam çalışma süresi, stratejik yönetim konusunda bir eğitim alıp almama durumu, lisans üstü eğitim durumu ve cinsiyetine göre stratejik liderlik özelliklerine ve bireysel başarı algısına ilişkin görüşlerine yer verilmektedir.

Tablo 4.12’de araştırmaya katılan yöneticilerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özellikleri ile bireysel başarı algılarına ilişkin puanları çeşitli değişkenlere göre karşılaştırılmış ve t-testi ve ANOVA sonuçları gösterilmiştir (Ayrıntılı sonuçlar için Bkz. Ek Tablo 1, 2, 3, 4 ve 5). Yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanları, stratejik yönetim konusunda bir eğitim alıp almama durumuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=-1,800$ ,  $p<0,10$ ). Stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanları (4,19) eğitim almayan yöneticilere (4,11) göre daha yüksektir. İstatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın, diğer bölgelerdeki yöneticilerle kıyaslandığında Akdeniz Bölgesi’ndeki hastanelerde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik puanı (4,24) en yüksek olarak görülmektedir. 101-350 yatak kapasitesine sahip hastanelerin yöneticilerinin dönüşümcü liderlik puanları (4,16), 0-100 yatak (4,09) ve 351 ve üstü yatak kapasiteli hastanelerin yöneticilerine (4,15) göre daha yüksektir. Genel hastane yöneticileri (4,14) eğitim ve araştırma hastaneleri yöneticilerine (4,07) göre, il merkezinde çalışan yöneticiler (4,14) ilçe merkezinde çalışan yöneticilere (4,12) göre, müdür ve yardımcıları (4,15) başhekim ve yardımcılarna (4,11) göre, 42 yaş ve üstündekiler (4,14) 41 yaş ve altındakilere (4,12) göre ve kadın yöneticiler (4,19) erkek yöneticilere (4,12) göre daha yüksek dönüşümcü liderlik puanlarına sahiptirler.

**Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Stratejik Liderlik Özellikleri ve Bireysel Başarı Algılarına İlişkin Puanları**

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik		Yönetsel Liderlik		Etik Liderlik		Politik Liderlik		Bireysel Başarı Algısı Puanı	
	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS
<b>BÖLGELER</b>										
Akdeniz	4,24	0,44	4,19	0,44	4,51	0,35	3,69	0,61	2,30	0,65
Doğu ve Güneydoğu	4,11	0,52	4,10	0,46	4,41	0,40	3,74	0,60	2,25	0,81
Ege	4,08	0,46	4,01	0,46	4,42	0,33	3,71	0,45	2,37	0,64
İç Anadolu	4,05	0,44	4,05	0,41	4,40	0,36	3,70	0,45	2,42	0,62
Karadeniz	4,15	0,38	4,09	0,37	4,40	0,30	3,72	0,48	2,35	0,64
Marmara	4,18	0,43	4,05	0,44	4,42	0,33	3,75	0,48	2,32	0,62
<b>REKABET DURUMU</b>										
Hiç rekabet yok	4,15	0,44	4,10	0,42	4,43	0,35	3,72	0,53	2,43	0,71
Biraz rekabet var	4,12	0,43	4,07	0,44	4,42	0,34	3,75	0,47	2,34	0,64
Rekabet var	4,13	0,46	4,07	0,43	4,42	0,34	3,71	0,51	2,31	0,64
<b>YATAK SAYISI</b>										
0-100 yatak	4,09	0,43	4,00**£	0,42	4,36**£	0,34	3,67	0,49	2,35	0,63
101-350 yatak	4,16	0,42	4,11	0,42	4,44	0,32	3,77	0,46	2,33	0,63
351 ve üstü	4,15	0,48	4,11	0,44	4,47	0,36	3,73	0,54	2,35	0,69
<b>HASTANE TÜRÜ</b>										
Genel	4,14	0,44	4,08	0,43	4,43	0,34	3,73	0,50	2,32**¥	0,65
Eğitim Araştırma	4,07	0,48	4,03	0,45	4,40	0,35	3,65	0,51	2,50	0,67
<b>MERKEZ/TAŞRA</b>										
İl Merkezi	4,14	0,46	4,09	0,44	4,43	0,36	3,72	0,54	2,36	0,67
İlçe Merkezi	4,12	0,42	4,05	0,41	4,41	0,32	3,72	0,45	2,32	0,63
<b>YAŞ</b>										
41 yaş ve altı	4,12	0,43	4,06	0,42	4,42	0,35	3,74	0,44	2,36	0,65
42 yaş ve üstü	4,14	0,45	4,08	0,44	4,43	0,34	3,70	0,55	2,32	0,65

\* p <0,10, \*\* p <0,05, £ ANNOVA, ¥ İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

**Tablo 4.12. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Stratejik Liderlik Özellikleri ve Bireysel Başarı Algılarına İlişkin Puanları (Devam)**

Değişkenler	Dönüşümcü Liderlik		Yönetsel Liderlik		Etik Liderlik		Politik Liderlik		Bireysel Başarı Algısı Puanı	
	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS	Ortalama	SS
<b>GÖREV</b>										
Başhekim ve yrd.	4,11	0,47	4,04	0,43	4,39*¥	0,34	3,69	0,51	2,36	0,64
Müdür ve yrd.	4,15	0,42	4,10	0,43	4,45	0,34	3,75	0,49	2,33	0,66
<b>TOPLAM</b>										
<b>ÇALIŞMA SÜRESİ</b>										
17 ve altı	4,12	0,44	4,04	0,42	4,41	0,35	3,72	0,45	2,37	0,65
18 ve üstü	4,14	0,44	4,10	0,44	4,44	0,34	3,72	0,55	2,31	0,66
<b>STRATEJİK YÖNETİM EĞİTİMİ</b>										
Hayır	4,11*¥	0,43	4,06	0,42	4,41	0,34	3,70	0,49	2,36	0,63
Evet	4,19	0,46	4,11	0,45	4,44	0,36	3,77	0,53	2,30	0,69
<b>LİSANSÜSTÜ</b>										
Hayır	4,14	0,44	4,08	0,43	4,42	0,34	3,73	0,50	2,33	0,65
Evet	4,11	0,43	4,01	0,41	4,40	0,33	3,65	0,49	2,41	0,64
<b>CİNSİYET</b>										
Kadın	4,19	0,45	4,09	0,43	4,48	0,30	3,79	0,55	2,28	0,65
Erkek	4,12	0,44	4,07	0,43	4,41	0,35	3,71	0,49	2,35	0,65

\* p <0,10, \*\* p <0,05, £ ANNOVA, ¥ İki Ortalama Arasındaki Farkın Önemlilik Testi

Yöneticilerin yönetsel liderlik özelliğine ilişkin puanlarını çeşitli değişkenlere göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA sonuçlarına bakıldığında, yöneticilerin yönetsel liderliğe ilişkin puanlarının çalıştıkları hastanenin yatak sayısına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ( $F= 3,137, p<0,05$ ). Birimler arası farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını bulmak amacıyla yapılan LSD testi sonuçlarına göre, dönüşümcü liderlik özelliği açısından 0-100 yataklı hastanelerin yöneticilerinin (4,00), 101-350 yataklı hastanelerin yöneticilerine (4,11) ve 351 ve daha fazla yataklı hastanelerin yöneticilerine (4,11) göre daha düşük bir yönetsel liderlik skoruna sahip oldukları belirlenmiştir. Yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yatak sayısı dışındaki diğer tüm değişkenlerde, gruplar arasında istatistiksel olarak önemli farklılıklar bulunamamıştır. Bununla birlikte çalıştıkları çevrede hiç rekabet olmadığını düşünen yöneticilerin yönetsel liderlik puanı (4,10) çalıştıkları çevrede rekabet olduğunu düşünen yöneticilere (4,07) göre daha yüksek bulunmuştur. Bölgeler arasında yapılan karşılaştırmada Akdeniz bölgesi'nde çalışan yöneticilerin (4,19) diğer tüm bölgelerde çalışan yöneticilerden daha yüksek bir yönetsel liderlik puanına sahip olduğu görülmektedir. Genel hastane yöneticileri (4,08) eğitim araştırma hastanesi yöneticilerine (4,03) göre, il merkezinde çalışan yöneticiler (4,09) ilçe merkezinde çalışan yöneticilere (4,05), 42 yaş ve üstündeki yöneticiler (4,08) 41 yaş ve altındakilere (4,06), müdür ve yardımcıları (4,10) başhekim ve yardımcılara (4,04) ve stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticiler (4,11) almayan yöneticilere (4,06) göre daha yüksek yönetsel liderlik puanlarına sahiptirler.

Araştırmaya katılan yöneticilerin etik liderliğe ilişkin puanlarına bakıldığında ise, yöneticilerin etik liderlik puanlarının çalıştıkları hastanenin yatak sayısına göre birbirinden istatistiksel olarak farklılaştığı görülmektedir ( $F=3,884, p<0,05$ ). Farklılığı yaratan grubu bulmak amacıyla yapılan LSD analizi sonucu, 0-100 yataklı hastanelerin yöneticilerinin (4,36), 101-350 yataklı hastanelerin yöneticilerine (4,44) ve 351 ve daha fazla yataklı hastanelerin yöneticilerine (4,47) göre farklı düşündükleri ve daha düşük bir etik liderlik puanına sahip oldukları bulunmuştur. Yöneticilerin etik liderliğe ilişkin puanları hastanedeki görevlerine göre de anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=-1,818, p<0,10$ ). Müdür ve yardımcıları etik liderlik

konusunda ortalama 4,45 puana sahipken, başhekim ve yardımcıları 4,39 puana sahiptirler. Diğer yandan istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın genel hastane yöneticileri (4,43) eğitim araştırma hastaneleri yöneticilerine (4,40) göre, il merkezindeki yöneticiler (4,43) ilçe merkezindeki yöneticilere (4,41) göre ve kadın yöneticiler (4,48) erkek yöneticilere (4,41) göre daha yüksek etik liderlik puanlarına sahip gözükümlerdir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin politik liderlik özelliğine ilişkin puanları çeşitli değişkenlere göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA sonuçları da Tablo 4.12’de gösterilmektedir. Test sonuçlarına bakıldığında, grupların politik liderlik puanlarının istatistiksel olarak farklılaşmadığı görülmektedir. Buna karşın, bölgeler açısından politik liderlik puanları karşılaştırıldığında en yüksek ortalamanın Marmara Bölgesi’ndeki hastanelerde görev yapan yöneticilere (3,75) ait olduğu görülmektedir. En düşük ortalama ise Akdeniz Bölgesi’ndeki hastane yöneticilerine (3,69) aittir. 101-350 yatak kapasiteli hastanelerin yöneticileri (3,77), 0-100 yatak (3,67) ve 351 ve üstü yatak kapasiteli hastane yöneticilerine (3,73) göre daha yüksek politik liderlik puanlarına sahiptirler. 41 yaş ve altındaki yöneticiler (3,74) 42 yaş ve üstündekilere göre (3,70), müdür ve yardımcıları (3,75) başhekim ve yardımcılarına (3,69) göre, stratejik yönetim eğitimi alan yöneticiler (3,77) almayan yöneticilere (3,70) göre ve kadın yöneticiler (3,79) erkek yöneticilere (3,71) göre daha yüksek politik liderlik skorlarına sahiptirler.

Katılımcıların bireysel başarı algısı puan ortalamalarını çeşitli değişkenlere göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA sonuçlarına bakıldığında ise, yöneticilerin bireysel başarı algısı puan ortalamaları, çalıştıkları hastanenin türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ( $t=-2,029$ ,  $p<0,05$ ). Genel hastanelerde çalışan yöneticiler (2,32) eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan yöneticilere (2,50) göre kendilerini daha başarılı olarak görmektedirler (bireysel başarı algısı 1 ve 5 arası ölçekte 1’e yaklaştıkça artmaktadır). İstatistiksel olarak önemli olmamasına karşın Doğu ve Güneydoğu Anadolu’da çalışan yöneticiler (2,25) kendilerini diğer bölgelerde çalışan yöneticilere göre daha başarılı olarak görmektedirler. İlçe merkezinde çalışan yöneticiler (2,32), 42 yaş ve üstündeki yöneticiler (2,32), müdür ve yardımcıları

(2,33), stratejik yönetim konusunda bir eğitim alan yöneticiler (2,30) ve kadın yöneticiler (2,28) kendilerini daha başarılı olarak nitelendirmektedirler.



#### 4.4. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Örgütsel ve Kişisel Özellikleri ile Stratejik Liderlik Özellikleri ve Bireysel Başarı Algıları Arasındaki İlişkiler

Bu bölümde örneklem kapsamındaki yöneticilerin kişisel özellikleri ile çalıştıkları hastaneye dair örgütsel çevre özelliklerinin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özellikleri ile bireysel başarı algılarını etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizleri sonuçlarına yer verilmektedir.

Oluşturulan regresyon modellerinde cinsiyet, görev ve eğitim gibi kişisel nitel değişkenler ve bölge, hastane türü, il ve ilçe merkezinde bulunma, hastanenin yatak sayısı ve rekabet durumu gibi örgütsel nitel değişkenlerin etkilerini belirleyebilmek için kukla değişkenler kullanılmıştır.

**Tablo 4.13. Yönetici Başarı Algılarının Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişken	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	5,601	0,360		15,561	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,450	0,108	-0,305	-4,155*	0,000
Yönetsel Liderlik	-0,205	0,122	-0,135	-1,677	0,094
Etik Liderlik	-0,219	0,138	-0,115	-1,587	0,113
Politik Liderlik	0,108	0,073	0,083	1,493	0,136
R = 0,468	R <sup>2</sup> = 0,219				
F <sub>(4,435)</sub> = 30,463	p = 0,000				

\* p < 0,05

Araştırmaya katılan yöneticilerin göstermiş olduğu stratejik liderlik özellikleri (dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderlik) ile bu yöneticilerin bireysel başarı algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçları Tablo 4.13’de verilmiştir. Burada hatırlatılması gereken önemli bir nokta, Stratejik Liderlik Anketi’nde yöneticilerin başarılarını ölçen 10 sorunun (soru 65-74) ölçeğinde “1”in oldukça başarılıyı ve “5”in de başarısız gösteriyor olduğudur. Anketin orijinalindeki bu skala değiştirilmemiştir. Bu sebeple Tablo 4.13’deki eksi değerler aslında pozitif bir ilişkiyi işaret etmektedir.

Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ( $F_{(4,435)}=30,463$ ,  $p<0,05$ ). Liderlik özellikleri hep birlikte yöneticilerin başarı algılarındaki toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Dönüşümcü, yönetsel ve etik liderlik, bireysel başarı algısı ile pozitif bir ilişki gösterirken, politik liderlik negatif bir ilişki göstermektedir. Her ne kadar anlamlı olmasa da, diğer liderlik özellikleri ile birlikte dikkate alındığında politik liderliğin kullanımının başarı algısını azaltan bir faktör olarak görüldüğü söylenebilir. Ancak her bir liderlik türünün kullanımının algılanan başarı üzerindeki etkisi bağımsız olarak basit regresyon yöntemiyle incelendiğinde ve ikili korelasyonların sonuçları göz önünde bulundurulduğunda, politik liderlik tarzının algılanan başarı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu bulunmuştur (Bkz. Ek Tablo 6, 7, 8 ve 9). Regresyon modelinde, regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki dönüşümcü liderlikte görülmektedir. Yöneticilerin dönüşümcü liderliği kullanmaları başarı algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır ( $t=-4,155$ ,  $p<0,05$ ). Standardize edilmiş regresyon katsayısına ( $\beta$ ) göre, yordayıcı değişkenlerin bireysel başarı algısı üzerindeki görece önem sırası; dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik şeklindedir.

Bu araştırmanın, araştırma modeli kapsamında geliştirilmiş 5 hipotezi bulunmaktadır. Bu hipotezlerden üçüncüsü (Hipotez 3) hastane yöneticilerinin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özelliklerini kullanmalarının başarı algılarını etkilediği yönündedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik başarı algısını artıran bir faktör olarak bulunmuştur. Bu bulgu Hipotez 3'ün yalnızca dönüşümcü liderlik için ve kısmen doğrulanmasını sağlamaktadır.

**Tablo 4.14. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,348	0,171		19,560	0,000
Kurumsal Çevre Yapısı	0,201	0,044	0,214	4,592**	0,000
Bölgeler					
Akdeniz	0,019	0,076	0,014	0,250	0,803
Doğu ve Güneydoğu	-0,112	0,075	-0,082	-1,491	0,137
Ege	-0,136	0,072	-0,105	-1,893*	0,059
İç Anadolu	-0,139	0,062	-0,126	-2,228**	0,026
Karadeniz	-0,058	0,067	-0,049	-0,863	0,389
Marmara (Referans)					
Hastane Türü					
Genel Hastane	0,115	0,070	0,090	1,644	0,101
Eğitim Araştırma (Referans)					
Merkez/Taşra					
İl Merkezi	-0,009	0,054	-0,010	-0,164	0,870
İlçe Merkezi (Referans)					
Yatak Sayısı					
101-350 yatak	0,061	0,055	0,065	1,112	0,267
351 ve üstü	0,102	0,068	0,109	1,514	0,131
0-100 yatak (Referans)					
Rekabet Durumu					
Hiç rekabet yok	0,059	0,058	0,053	1,015	0,310
Rekabet var	0,008	0,047	0,009	0,161	0,872
Biraz rekabet var (Referans)					
R = 0,280		R <sup>2</sup> = 0,078			
F <sub>(12,427)</sub> = 3,031		p = 0,000			

\* p < 0,10 \*\* p < 0,05

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme durumlarının, çalıştıkları hastanenin ve çevrenin özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.14'de gösterilmektedir. Regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ( $F_{(12,427)}=3,031$ ,  $p<0,05$ ). Örgütsel değişkenler hep birlikte dönüşümcü liderlikteki toplam varyansın %7,8'ini açıklamaktadır. Sonuçlara bakıldığında, yöneticilerin çalışmış oldukları kurumsal çevre yapısının, bu yöneticilerin dönüşümcü liderlik gösterme özelliğini istatistiksel olarak artırdığı görülmektedir ( $t=4,592$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre kurumsal çevre durağanlaştıkça yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme olasılığı

artmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin çalıştıkları bölgenin de dönüşümcü liderlik özellikleri üzerindeki etkilerini gösteren anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İç Anadolu bölgesinde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme olasılığı Marmara bölgesi ile kıyaslandığında daha azdır ( $t=-2,228$ ,  $p<0,05$ ). Ege bölgesinde çalışan yöneticilerin de dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme olasılığı Marmara bölgesi ile kıyaslandığında daha azdır ve bu ilişki 0,10 düzeyinde anlamlıdır ( $t=-1,893$ ,  $p<0,10$ ). Dolayısıyla kurumsal çevre yapısı ve yöneticilerin çalıştıkları bölgenin dönüşümcü liderlik özelliklerini en iyi yordayan değişkenler olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.15. Yöneticilerin Yönetmel Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,827	0,159		17,724	0,000
Kurumsal Çevre Yapısı	0,316	0,041	0,347	7,758**	0,000
Bölgeler					
Akdeniz	0,120	0,071	0,089	1,687*	0,092
Doğu ve Güneydoğu	0,027	0,070	0,020	0,384	0,701
Ege	-0,058	0,067	-0,046	-0,864	0,388
İç Anadolu	0,009	0,058	0,008	0,152	0,879
Karadeniz	0,033	0,063	0,029	0,534	0,594
Marmara (Referans)					
Hastane Türü					
Genel Hastane	0,062	0,065	0,050	0,956	0,340
Eğitim Araştırma (Referans)					
Merkez/Taşra					
İl Merkezi	-0,002	0,051	-0,002	-0,043	0,966
İlçe Merkezi (Referans)					
Yatak Sayısı					
101-350 yatak	0,118	0,051	0,129	2,307**	0,022
351 ve üstü	0,130	0,063	0,143	2,068**	0,039
0-100 yatak (Referans)					
Rekabet Durumu					
Hiç rekabet yok	0,076	0,054	0,071	1,407	0,160
Rekabet var	-0,004	0,044	-0,005	-0,094	0,925
Biraz rekabet var (Referans)					
R = 0,392	R <sup>2</sup> = 0,154				
F <sub>(12,427)</sub> = 6,457	p = 0,000				

\* p < 0,10 \*\* p < 0,05

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerinin çalıştıkları hastanenin ve çevrenin özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçları Tablo 4.15’de görülmektedir. Bu regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu işaret etmektedir ( $F_{(12,427)} = 6,457, p < 0,05$ ). Örgütsel değişkenler hep birlikte yönetsel liderlikteki toplam varyansın %15’ini açıklamaktadır. Regresyon analizinin sonuçlarına bakıldığında, durağan kurumsal çevrenin yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerini istatistiksel olarak artırdığı görülmektedir ( $t = 7,758, p < 0,05$ ). Yani kurumsal çevre durağanlaştıkça araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel liderlik gösterme olasılıkları da artmaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yatak sayısının da yönetsel liderlik özelliğini etkilediği bulunmuştur. Buna göre 101-350 yatak kapasiteli hastanelerde çalışan yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerini gösterme olasılıkları, 0-100 yatak kapasiteli hastanelerde çalışan yöneticilere göre daha fazladır ( $t = 2,307, p < 0,05$ ). 351 ve üstünde bir yatak kapasitesine sahip hastanelerin yöneticiler de 0-100 yatak kapasiteli hastanelerde çalışan yöneticiler ile karşılaştırıldığında yönetsel liderlik gösterme olasılıkları daha fazladır ( $t = 2,068, p < 0,05$ ). Bunun yanında yöneticilerin çalıştıkları bölge de yönetsel liderlik gösterme olasılığını etkilemektedir. Akdeniz Bölgesi’nde çalışan yöneticilerin yönetsel liderlik gösterme olasılığı, Marmara Bölgesi’nde çalışan yöneticilere göre daha fazladır ( $t = 1,687, p < 0,10$ ). Dolayısıyla araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel liderlik özelliklerini en iyi yordayan değişkenlerin sırasıyla kurumsal çevre yapısı, hastanenin yatak sayısı ve çalışılan bölge olduğu söylenebilir.

**Tablo 4.16. Yöneticilerin Etik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,541	0,129		27,515	0,000
Kurumsal Çevre Yapısı Bölgeler	0,224	0,033	0,308	6,805**	0,000
Akdeniz	0,054	0,057	0,051	0,942	0,347
Doğu ve Güneydoğu	-0,029	0,056	-0,028	-0,516	0,606
Ege	-0,012	0,054	-0,012	-0,215	0,830
İç Anadolu	-0,022	0,047	-0,026	-0,475	0,635
Karadeniz	-0,036	0,051	-0,039	-0,710	0,478
Marmara (Referans)					
Hastane Türü					
Genel Hastane	0,064	0,053	0,065	1,219	0,223
Eğitim Araştırma (Referans)					
Merkez/Taşra					
İl Merkezi	-0,041	0,041	-0,060	-1,003	0,316
İlçe Merkezi (Referans)					
Yatak Sayısı					
101-350 yatak	0,094	0,041	0,130	2,292**	0,022
351 ve üstü	0,162	0,051	0,224	3,198**	0,001
0-100 yatak (Referans)					
Rekabet Durumu					
Hiç rekabet yok	0,045	0,044	0,053	1,040	0,299
Rekabet var	-0,003	0,036	-0,004	-0,077	0,938
Biraz rekabet var (Referans)					
R = 0,361		R <sup>2</sup> = 0,130			
F (12,427) = 5,316		p = 0,000			

\* p < 0,10 \*\* p < 0,05

Araştırmaya katılan yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin çalıştıkları hastane ve çevrenin özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.16’da verilmiştir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir (F<sub>(12,427)</sub>=5,316, p<0,05). Örgütsel değişkenlerin tümü yöneticilerin etik liderlik özelliklerindeki toplam varyansın %13’ünü açıklamaktadır. Daha önceki regresyon modellerinde olduğu gibi kurumsal çevre yapısı, yöneticilerin etik liderlik özelliklerini gösterme özelliğini istatistiksel olarak artırmakta (t= 6,805, p<0,05) ve çevre durağanlaştıkça etik liderlik gösterme olasılığı da artmaktadır. Etik liderlik özelliğini etkileyen diğer önemli bir değişken de yöneticilerin çalıştıkları hastanenin

yatak sayısıdır. Yatak sayısının artması etik liderlik özelliklerini gösterme olasılığını artırmaktadır. 101-350 yataklı hastanelerin yöneticilerinin etik liderlik gösterme olasılıkları, 0-100 yataklı hastanelerin yöneticilerine göre daha fazladır ( $t=2,292$ ,  $p < 0,05$ ). 351 ve üstünde bir yatak kapasitesine sahip hastanelerin yöneticileri, 0-100 yatak kapasiteli hastane yöneticileri ile kıyaslandığında, etik liderlik gösterme olasılıkları daha fazladır ( $t=3,198$ ,  $p < 0,05$ ). Bunun yanında istatistiksel olarak önemli olmamasına karşın, rekabetin varlığının yöneticilerin etik liderlik özelliklerini gösterme olasılığını azalttığı görülmektedir. Çalıştıkları çevrede rekabet olduğunu düşünen yöneticilerin etik liderlik özelliklerini gösterme olasılıkları, çalıştıkları çevrede biraz rekabet olduğunu düşünen yöneticilere göre daha azdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin etik liderlik özelliklerini en iyi yordayan değişkenler kurumsal çevre yapısı ve çalışılan hastanenin yatak sayısıdır.

**Tablo 4.17. Yöneticilerin Politik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,336	0,186		12,535	0,000
Kurumsal Çevre Yapısı	0,375	0,048	0,355	7,885**	0,000
Bölgeler					
Akdeniz	-0,106	0,083	-0,068	-1,279	0,202
Doğu ve Güneydoğu	-0,045	0,082	-0,029	-0,553	0,580
Ege	-0,082	0,078	-0,056	-1,056	0,291
İç Anadolu	-0,041	0,068	-0,033	-0,610	0,542
Karadeniz	-0,059	0,073	-0,044	-0,804	0,422
Marmara (Referans)					
Hastane Türü					
Genel Hastane	0,123	0,076	0,085	1,616	0,107
Eğitim Araştırma (Referans)					
Merkez/Taşra					
İl Merkezi	-0,043	0,059	-0,043	-0,730	0,466
İlçe Merkezi (Referans)					
Yatak Sayısı					
101-350 yatak	0,110	0,060	0,103	1,839*	0,067
351 ve üstü	0,139	0,074	0,132	1,896*	0,059
0-100 yatak (Referans)					
Rekabet Durumu					
Hiç rekabet yok	0,006	0,063	0,005	0,100	0,920
Rekabet var	-0,039	0,052	-0,039	-0,758	0,449
Biraz rekabet var (Referans)					
R = 0,380		R <sup>2</sup> = 0,144			
F <sub>(12,427)</sub> = 5,988		p = 0,000			

\* p < 0,10 \*\* p < 0,05

Tablo 4.17.'de araştırmaya katılan yöneticilerin politik liderlik özelliklerini, çalıştıkları hastane ve çevreye ilişkin değişkenlerin etkileyip etkilemediğini belirlemek amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve kullanılabilir olduğunu göstermektedir ( $F_{(12,427)} = 5,988$ ,  $p < 0,05$ ). Örgütsel değişkenler hep birlikte politik liderlikteki toplam varyansın %14'ünü açıklamaktadır. Sonuçlara bakıldığında, yöneticilerin çalıştıkları kurumsal çevre yapısının politik liderlik gösterme özelliğini önemli ölçüde etkilediği dikkati çekmektedir ( $t = 7,885$ ,  $p < 0,05$ ). Kurumsal çevrenin durağanlaşmasıyla yöneticilerin politik liderlik özelliklerini gösterme olasılıkları artmaktadır. Yöneticilerin politik liderlik özellikleri çalıştıkları



hastanenin yatak sayısından da etkilenmektedir. Buna göre 101-350 yataklı hastanelerin yöneticilerinin politik liderlik gösterme olasılıkları, 0-100 yataklı hastanelerin yöneticilerine göre daha fazladır ( $t=1,839$ ,  $p<0,10$ ). 351 ve üstünde bir yatak kapasitesine sahip hastanelerin yöneticilerin de politik liderlik gösterme olasılıkları, 0-100 yatak kapasiteli hastane yöneticileri ile kıyaslandığında daha fazladır ( $t=1,896$ ,  $p<0,10$ ). Ayrıca istatistiksel olarak anlamlı olmamasına karşın, Marmara bölgesinde çalışan yöneticiler diğer bölgelerde çalışan yöneticilerle kıyaslandıklarında, politik liderlik gösterme olasılıkları daha fazladır. Ayrıca genel hastanelerde çalışan yöneticilerin politik liderlik gösterme olasılıkları eğitim ve araştırma hastaneleri ile kıyaslandığında daha fazladır. Yöneticilerin politik liderlik özelliklerini en iyi yordayan değişkenler kurumsal çevre yapısı ve hastanenin yatak sayısıdır.

Bu araştırmanın ikinci hipotezi hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastaneye ait örgütsel özelliklerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarını etkilediği yönündedir. Tablo 4.14, 4.15, 4.16 ve 4.17’de sonuçları verilen regresyon modellerinde kurumsal çevre yapısının, göreceli olarak büyük olmanın ve coğrafi bölgenin dönüştürücü, yönetsel, etik ve politik liderlik özelliklerinin kullanımını etkilediği bulunmuştur. Bu sonuçlar Hipotez 2’nin doğrulanmasını sağlamaktadır.

**Tablo 4.18. Yöneticilerin Bireysel Başarı Algısı Puanlarının Örgütsel Çevre Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,010	0,258		11,664	0,000
Kurumsal Çevre Yapısı	-0,157	0,066	-0,114	-2,384**	0,018
Bölgeler					
Akdeniz	0,045	0,115	0,022	0,391	0,696
Doğu ve Güneydoğu	-0,046	0,113	-0,023	-0,409	0,683
Ege	0,100	0,108	0,052	0,924	0,356
İç Anadolu	0,101	0,094	0,062	1,074	0,283
Karadeniz	0,072	0,101	0,041	0,714	0,475
Marmara (Referans)					
Hastane Türü					
Genel Hastane	-0,198	0,106	-0,105	-1,870*	0,062
Eğitim Araştırma (Referans)					
Merkez/Taşra					
İl Merkezi	0,068	0,082	0,051	0,823	0,411
İlçe Merkezi (Referans)					
Yatak Sayısı					
101-350 yatak	-0,036	0,083	-0,026	-0,433	0,665
351 ve üstü	-0,077	0,102	-0,056	-0,761	0,447
0-100 yatak (Referans)					
Rekabet Durumu					
Hiç rekabet yok	0,081	0,088	0,050	0,921	0,357
Rekabet var	-0,048	0,071	-0,037	-0,671	0,503
Biraz rekabet var (Referans)					
R = 0,190		R <sup>2</sup> = 0,036			
F <sub>(12,427)</sub> = 1,332		p = 0,197			

\* p < 0,10 \*\* p < 0,05

Tablo 4.18.'de araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel başarı algılarını etkileyen örgütsel çevre özelliklerinin neler olduğunu ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçları gösterilmektedir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ( $F_{(12,427)} = 5,988$ ,  $p > 0,05$ ). Tüm örgütsel çevre değişkenleri yöneticilerin bireysel başarı algılarındaki toplam varyansın yalnızca %3'ünü açıklamaktadırlar. Buna karşın kurumsal çevre yapısı ve hastane türü, yöneticilerin bireysel başarı algı puanları ile anlamlı ilişkiler göstermektedir. Yöneticilerin çalışmış oldukları durağan kurumsal çevre, bireysel başarı algı puanlarını istatistiksel olarak artırmaktadır ( $t = -2,384$ ,  $p < 0,05$ ). Yöneticilerin çalışmış oldukları kurumsal çevre durağanlaştıkça yöneticilerin başarılı

olma olasılıkları artmaktadır. Bunun yanında genel hastanelerde çalışan yöneticilerin başarılı olma olasılıkları eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan yöneticilerle kıyaslandığında daha fazladır ( $t=-1,870$ ,  $p<0,10$ ). Bu araştırmanın 5. hipotezi hastane yöneticilerinin çalıştıkları hastaneye ait örgütsel özelliklerin bireysel başarı algılarını etkilediği yönündedir. Bu hipotezi test etmek üzere oluşturulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunamamıştır. Araştırma hipotezlerinin test edilmesinde regresyon analizi sonuçları dikkate alınmıştır ve model anlamlı olmadığı için hipotez test etmek mümkün değildir. Araştırmaya katılan yöneticilerin bireysel başarı algılarına ilişkin puanlarını örgütsel özelliklere göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA sonuçları dikkate alındığında ise, yalnızca hastane türünün bireysel başarı algısı puanını istatistiksel olarak önemli bir biçimde etkilediği görülmektedir. Bu bulgu, hipotez 5'in doğrulanmasına olanak tanımasa da örgütsel faktörlerin bireysel başarı algısı üzerinde etkili olabileceğini işaret etmektedir.

**Tablo 4.19. Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,273	0,181		23,551	0,000
Toplam Çalışma Süresi	0,007	0,006	0,104	1,144	0,253
Yaş	-0,005	0,006	-0,071	-0,790	0,430
Görev					
Başhekim ve yrd.	-0,017	0,045	-0,019	-0,375	0,708
Müdür ve yrd. (Referans)					
Stratejik Yönetim Eğitimi					
Almanlar	-0,081	0,046	-0,084	-1,752*	0,080
Alanlar (Referans)					
Cinsiyet					
Kadın	0,055	0,060	0,045	0,916	0,360
Erkek (Referans)					
R = 0,121		R <sup>2</sup> =0,15			
F <sub>(5,434)</sub> =1,284		p =0,270			

\* p <0,10 \*\* p <0,05

Tablo 4.19.'da örneklem kapsamındaki yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerinin kişisel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini belirlemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları verilmiştir. Regresyon modeline ait istatistiksel

tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ( $F_{(5,434)}=1,284$ ,  $p>0,05$ ). Yöneticilerin kişisel özellikleri bir bütün olarak dönüşümcü liderlik özelliklerini açıklamada kullanışlı değildir. Buna karşın regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t-testi sonuçları incelendiğinde, stratejik yönetim eğitiminde anlamlı bir ilişki görülmektedir. Stratejik yönetim eğitimi almamış olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme olasılıkları, stratejik yönetim eğitimi almış olan yöneticilere göre daha azdır ( $t=-1,752$ ,  $p<0,10$ ).

**Tablo 4.20. Yöneticilerin Yönetmel Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,126	0,176		23,394	0,000
Toplam Çalışma Süresi	0,007	0,006	0,103	1,136	0,257
Yaş	-0,003	0,006	-0,038	-0,418	0,676
Görev					
Başhekim ve yrd.	-0,053	0,043	-0,061	-1,217	0,224
Müdür ve yrd. (Referans)					
Stratejik Yönetim Eğitimi					
Almanlar	-0,059	0,045	-0,062	-1,295	0,196
Alanlar (Referans)					
Cinsiyet					
Kadın	0,001	0,058	0,000	0,009	0,993
Erkek (Referans)					
R = 0,121	R <sup>2</sup> =0,15				
F <sub>(5,434)} =1,295</sub>	p =0,265				

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetmel liderlik özelliklerinin kişisel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.20'de verilmiştir. Regresyon modeline ait istatistiksel tahminler modelin anlamlı ve yöneticilerin kişisel özelliklerinin bir bütün olarak yönetmel liderlik özelliklerini açıklamada kullanışlı olmadığını göstermektedir ( $F_{(5,434)}=1,295$ ,  $p>0,05$ ).

**Tablo 4.21. Yöneticilerin Etik Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	4,466	0,140		31,849	0,000
Toplam Çalışma Süresi	0,005	0,005	0,103	1,143	0,254
Yaş	-0,003	0,005	-0,048	-0,530	0,596
Görev					
Başhekim ve yrd.	-0,045	0,034	-0,065	-1,296	0,195
Müdür ve yrd. (Referans)					
Stratejik Yönetim Eğitimi					
Almayanlar	-0,027	0,036	-0,036	-0,757	0,449
Alanlar (Referans)					
Cinsiyet					
Kadın	0,055	0,046	0,057	1,180	0,239
Erkek (Referans)					
R = 0,130	R <sup>2</sup> =0,17				
F <sub>(5,434)</sub> =1,489	p =0,192				

Araştırmaya kapsamındaki yöneticilerin etik liderlik özelliklerinin kişisel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları Tablo 4.21’de gösterilmektedir. Regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ( $F_{(5,434)}=1,489$ ,  $p>0,05$ ). Yöneticilerin kişisel özellikleri bir bütün olarak etik liderlik özelliklerini açıklamada kullanışlı değildir.

Tablo 4.22’de ise araştırmaya katılan yöneticilerin politik liderlik özellikleri ile kişisel özellikleri arasındaki ilişkileri araştırmak üzere yürütülen regresyon analizi sonuçları verilmektedir. Regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ( $F_{(5,434)}=1,013$ ,  $p>0,05$ ) ve yöneticilerin kişisel özellikleri bir bütün olarak politik liderlik özelliklerini açıklamada kullanışlı değildir.

**Tablo 4.22. Yöneticilerin Politik Liderlik Özelliklerinin Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	3,878	0,205		18,894	0,000
Toplam Çalışma Süresi	0,005	0,007	0,070	0,767	0,444
Yaş	-0,005	0,007	-0,059	-0,647	0,518
Görev					
Başhekim ve yrd. Müdür ve yrd. (Referans)	-0,045	0,050	-0,045	-0,896	0,371
Stratejik Yönetim Eğitimi					
Almayanlar Alanlar (Referans)	-0,066	0,053	-0,061	-1,264	0,207
Cinsiyet					
Kadın Erkek (Referans)	0,063	0,068	0,045	0,932	0,352
R = 0,107		R <sup>2</sup> =0,12			
F <sub>(5,434)</sub> =1,013		p =0,410			

**Tablo 4.23. Yöneticilerin Bireysel Başarı Algı Puanlarının Kişisel Özellikleri Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	2,262	0,268		8,438	0,000
Toplam Çalışma Süresi	-0,013	0,009	-0,129	-1,416	0,157
Yaş	0,007	0,009	0,065	0,713	0,476
Görev					
Başhekim ve yrd. Müdür ve yrd. (Referans)	-0,002	0,066	-0,001	-0,028	0,978
Stratejik Yönetim Eğitimi					
Almayanlar Alanlar (Referans)	0,055	0,069	0,039	0,804	0,422
Cinsiyet					
Kadın Erkek (Referans)	-0,062	0,089	-0,034	-0,701	0,483
R = 0,099		R <sup>2</sup> =0,10			
F <sub>(5,434)</sub> =0,861		p =0,507			

Tablo 4.23.'de ise, örneklem kapsamındaki yöneticilerin bireysel başarı algı puanlarının kişisel özelliklerinden etkilenip etkilenmediğini ortaya koymak amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmektedir. Buna göre, regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı olmadığını göstermektedir ( $F_{(5,434)} = 0,861, p > 0,05$ ). Yöneticilerin kişisel özellikleri bir bütün olarak bireysel başarı algılarını açıklamada kullanışlı değildir.

Araştırmanın birinci hipotezi, hastane yöneticilerinin kişisel özelliklerinin stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarını etkilediği ve dördüncü hipotezi hastane yöneticilerinin kişisel özelliklerinin bireysel başarı algılarını etkilediği yönündedir. Tablo 4.19, 4.20 ,4.21 ve 4.22'de yöneticilerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özellikleri ile kişisel özellikleri arasındaki ilişkileri sorgulayan regresyon modelleri ve Tablo 4.23'de yöneticilerin kişisel özellikleri ve bireysel başarı algıları arasındaki ilişkileri sorgulayan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır ve ilgili hipotezler test edilememiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri ile bireysel başarı algılarına ilişkin puanlarını yöneticilerin kişisel özelliklerine göre karşılaştıran t-testi ve ANOVA sonuçları dikkate alındığında ise, yöneticilerin görevlerinin etik liderlik puanlarını ve stratejik yönetim eğitimi alıp almama durumlarının da dönüşümcü liderlik puanlarını istatistiksel olarak önemli biçimde etkilediği görülmektedir.

**Tablo 4.24. Yöneticilerin Başarı Algısı Puanlarının Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri, Kişisel Özellikleri ve Örgütsel Çevre Özellikleri (Tüm Değişkenler) Açısından Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	B	Standart Hata	$\beta$	t	p
Sabit	5,554	0,461		12,049	0,000
Dönüşümcü Liderlik	-0,433	0,113	-0,293	-3,830**	0,000
Yönetimsel Liderlik	-0,233	0,127	-0,154	-1,830*	0,068
Etik Liderlik	-0,225	0,142	-0,118	-1,586	0,114
Politik Liderlik	0,127	0,075	0,097	1,684*	0,093
Kurumsal Çevre Yapısı	0,008	0,65	0,006	0,126	0,900
Bölgeler					
Akdeniz Bölgesi	0,100	0,105	0,049	0,954	0,341
Doğu ve Güneydoğu	-0,129	0,105	-0,64	-1,232	0,218
Ege Bölgesi	0,040	0,098	0,021	0,402	0,688
İç Anadolu	0,024	0,087	0,015	0,276	0,782
Karadeniz	0,031	0,094	0,017	0,325	0,745
Marmara (Referans)					
Hastane Türü					
Genel Hastane	-0,159	0,097	-0,084	-1,643	0,101
Eğitim Araştırma (Referans)					
Merkez/Taşra					
İl Merkezi	0,065	0,174	0,049	0,874	0,383
İlçe Merkezi (Referans)					
Yatak Sayısı					
101-350 yatak	0,027	0,076	0,020	0,359	0,719
351 ve üstü	0,023	0,093	0,016	0,244	0,807
0-100 yatak (Referans)					
Rekabet Durumu					
Hiç rekabet yok	0,167	0,078	0,103	2,131**	0,034
Biraz rekabet var	0,039	0,064	0,028	0,598	0,550
Rekabet var (Referans)					
Toplam Çalışma Süresi	-0,012	0,008	-0,121	-1,426	0,155
Yaş	0,006	0,009	0,062	0,749	0,454
Görev					
Başhekim ve yrd.	-0,025	0,061	-0,019	-0,409	0,683
Müdür ve yrd. (Referans)					
Stratejik Yönetim Eğitimi					
Almanlar	0,011	0,063	0,008	0,176	0,860
Alanlar (Referans)					
Cinsiyet					
Kadın	-0,060	0,082	-0,033	-0,724	0,469
Erkek (Referans)					
R =0,496		R <sup>2</sup> =0,246			
F (21,418) =6,480		p =0,000			

\* p <0,10 \*\* p <0,05



Tablo 4.24’de yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerinin, kişisel özelliklerinin ve çalıştıkları hastaneye ilişkin örgütsel çevre özelliklerinin yani araştırmada kullanılan tüm değişkenlerin, yöneticilerin başarı algısı üzerindeki etkisini belirleyebilmek amacıyla yürütülen regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Regresyon modeline ilişkin istatistiksel tahminler modelin anlamlı olduğunu göstermektedir ( $F_{(21,418)}=6,480$ ,  $p<0,05$ ). Araştırmada kullanılan tüm değişkenler yöneticilerin başarı algılarındaki toplam varyansın %24’ünü açıklamaktadır. Sonuçlara göre, yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğini kullanmaları başarı algılarını istatistiksel olarak artırmaktadır ( $t=-3,830$ ,  $p<0,05$ ). Yöneticilerin yönetsel liderlik özelliğini kullanmaları da başarı algılarını artıran bir faktör olarak bulunmuştur ( $t=-1,830$ ,  $p<0,10$ ). Regresyon modeli içerisinde politik liderlik ise yöneticilerin başarı algısını istatistiksel olarak azaltmaktadır ( $t=-1,684$ ,  $p<0,10$ ).

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları çevredeki rekabet durumu da başarı algılarını önemli ölçüde etkilemektedir ( $t=2,131$ ,  $p<0,05$ ). Buna göre, çevrelerinde hiç rekabet olmadığını düşünen yöneticilerin kendilerini başarılı olarak görme olasılıkları, çalıştıkları çevrede rekabet olduğunu düşünen yöneticilere göre daha azdır. Rekabetin artması beraberinde başarı algısının da artmasını getirmektedir. İstatistiksel olarak önemli olmamasına karşın yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yatak sayısının azalması da başarılı olma algılarının artmasına neden olmaktadır.

## 5. TARTIŞMA

Bu araştırmanın temel amacı, Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin, stratejik liderlik özelliklerini ne kadar kullandıklarını, stratejik liderlik özelliklerinin kullanımını etkileyen kişisel ve örgütsel çevreye ilişkin özelliklerin neler olduğunu, stratejik liderlik özelliklerinin kullanımının yöneticilerin başarı algısı üzerinde etkili olup olmadığını ve yöneticilerin kişisel ve örgütsel özelliklerinin bireysel başarı algılarını nasıl etkilediğini araştırmaktır. Genel olarak bakıldığında araştırmada amaçlanan sorulara yanıtlar verildiği görülmektedir. Araştırmada elde edilen bulgular ve ilgili tartışmalar aşağıdaki gibi özetlenebilir:

**Bulgu 1: Yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları ve bireysel başarı algıları arasında önemli bir ilişki bulunmuştur.** Stratejik liderlik özellikleri hep birlikte yöneticilerin başarı algılarındaki toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Bununla birlikte istatistiksel olarak tek anlamlı ilişki dönüşümcü liderlikte görülmektedir ( $t=-4,155$ ,  $p<0,05$ ). Yani dönüşümcü liderliğin kullanımı yöneticilerin başarı olasılıklarını artırmaktadır. Bu bulgu literatür ile de uyumludur. Bass ve Avolio'ya (1990) göre, başarı ya da etkililik nasıl tanımlanırsa tanımlansın (astların memnuniyeti, motivasyon ya da performans) dönüşümcü liderler (özellikle işe yönelik liderlerle kıyaslandıklarında) daha başarılı ve etkilidirler. Dönüşümcü liderlik, lider başarısında belirgin bir artış sağlamakta ve yapılan pek çok araştırma dönüşümcü liderliğin özellikle performans üzerindeki önemli etkilerini işaret etmektedir. Bass'a (1990) göre yüksek performanslı olarak görülen pek çok yönetici astları tarafından dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedirler. Ayrıca dönüşümcü liderlik düşük personel devir oranları ve daha yüksek memnuniyet ile güçlü korelasyonlar göstermektedir.

Dönüşümcü liderlik ve liderin etkililiği arasındaki pozitif ilişki farklı düzeylerde, farklı örgütlerde ve farklı ülkelerde çalışan pek çok yönetici üzerinde yapılan araştırmalar ile desteklenmiştir. Lowe ve diğerleri (1996) Çok Faktörlü Liderlik Anketi'ni (MLQ) kullanarak dönüşümcü liderlik üzerine yapılan 39 çalışmayı incelemiş ve dönüşümcü liderliğin bileşenlerinin liderin performansı,

etkililiği ve astların memnuniyeti üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymuşlardır. Spinelli (2006) ise sağlık sektöründe hastane yöneticileri üzerinde yürüttüğü araştırmada dönüşümcü liderliğin lider etkililiği, çalışan memnuniyeti ve ekstra çalışma isteği gibi çıktı değişkenleri ile pozitif ve istatistiksel olarak önemli ilişkiler gösterdiğini, yani liderlerin dönüşümcü davranışlar gösterdikçe daha etkili olarak görüldüğünü bulmuştur. Hastanelerde çalışan 187 sosyal çalışmacı üzerinde çalışan Gellis (2001) de yöneticilerin dönüşümcü liderlik özellikleri ile etkililikleri arasındaki önemli korelasyonları gösteren sonuçlara ulaşmıştır.

Stratejik Liderlik Anketi'ni akademik yöneticiler üzerinde uygulayan Yasin (2006)'de dönüşümcü, yönetsel, politik ve etik liderlik özellikleri ile liderin bireysel başarı algısı arasında önemli korelasyonlar (sırasıyla 0.744, 0.664, 0.642, 0,647) bulmuştur. Bu araştırmada ilgili stratejik liderlik özellikleri ve bireysel başarı algısı arasında bulunan korelasyonlar ise sırasıyla -0.449, -0.411, 0.242 ve -0.403'dür. Bu bulguların Yasin'in (2006) bulguların tek farkı politik liderliğin bireysel başarı algısı ile istatistiksel olarak önemli olmamasına karşın ve oluşturulan regresyon modeli içerisinde negatif yönlü bir ilişki göstermesidir. Fakat politik liderliğin bireysel başarı algısı üzerindeki, etkisi bağımsız olarak doğrusal regresyon yöntemiyle incelendiğinde ( $F=27,179$ ,  $p<0,05$ ) ve ikili korelasyon sonuçları da dikkate alındığında (ikili  $r=-0,242$ ) politik liderliğin başarı algısı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Literatüre bakıldığında liderin politik davranış ve becerisinin dinamik örgütsel koşullarda başarı için gerekli esneklik ve adaptasyonu sağlayarak etkin çalışma fırsatı sağlayacağı (Ferris ve diğerleri, 2000), izleyenlerin ihtiyaç ve beklentilerine etkili şekilde cevap vermeyi sağlayarak lidere olan güveni ve desteği artıracacağı ve liderin etkililiği için oldukça kritik öneme sahip bir beceri olduğu yönünde (Ahearn ve diğerleri, 2004) yaklaşımlar bulunmaktadır. Politik liderliğin kullanımına bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık yarısının (%50,2) bu liderlik özelliğini kullandığı görülmektedir. Politik liderliği kullanmayanların önemli bir bölümünün de (%72,7) başhekim ve yardımcılarının olması dikkat çekicidir. Müdür ve yardımcılarının başhekim ve yardımcılarının göre politik liderliği daha fazla kullanmaktadırlar.

**Bulgu 2: Yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları içinde buldukları kurumsal çevre yapısından önemli ölçüde etkilenmektedir.**

Yöneticilerin çalıştıkları kurumsal çevrenin durağan ya da değişken olması, bu yöneticilerin dönüşümcü liderlik gösterme özelliğini istatistiksel olarak önemli ölçüde etkilemektedir ( $t=4,592$ ,  $p<0,05$ ). Kurumsal çevre durağanlaştıkça yöneticilerin dönüşümcü liderlik gösterme olasılıkları da artmakta ve çevre karmaşıktıkça da bu olasılık azalmaktadır. Benzer şekilde kurumsal çevre yapısı ve yöneticilerin yönetsel liderlik ( $t=7,758$ ,  $p<0,05$ ), etik liderlik ( $t=6,805$ ,  $p<0,05$ ) ve politik liderlik ( $t=7,885$ ,  $p<0,05$ ) özelliklerini göstermeleri arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Kurumsal çevrenin durağanlaşmasıyla yöneticilerin bu liderlik özelliklerini de gösterme olasılıkları artmaktadır. Bu bulgu literatürde çizilen kavramsal çerçeve ile çelişkili gibi görülebilir. Hinkin ve Tracey'e (1999) göre, örgütün içinde bulunduğu çevresel koşullar dönüşümcü liderlik sürecinde oldukça önemli bir rol oynamaktadır ve değişken bir çevre dönüşümcü liderlik gösterme olasılığını artırmaktadır. Rutin olmayan ve değişime açık çevresel koşullar dönüşümcü liderlik için daha uygundur (Eisenbach ve diğerleri, 1999; Davidhizar, 1993). Bu açıklamalarla çelişkili gibi görünen araştırmanın bu bulgusu için makul yorumlar getirilebilir. Özellikle yönetsel liderliğin durağan çevre koşullarında kullanılma olasılığının artması gayet doğaldır. Rowe'a (2001) göre yönetsel liderler örgütleri için değer yaratmakta zorlansalar da yaratılmış olan değerleri sürdürmekte oldukça iyidirler. Yukl'a (1999b) göre de dış çevre görece olarak durağan ve istikrarlı olduğunda yönetsel oryantasyonlar dolayısıyla yönetsel liderlik daha uygun olmaktadır. Durağan çevre koşulları aynı zamanda dönüşümcü, etik ve politik liderlik özelliklerini göstermek için de liderlere uygun zemini hazırlıyor da olabilir. Durgun çevre koşulları elbette örgütler için ideal koşulları oluşturmaz. Durgun çevre koşullarında zayıf liderlik özellikleri gösteren bir örgütün değişmesi oldukça güçtür. Dolayısıyla bu koşullar altındaki bir örgütün değişim gösterebilmesi için özellikle dönüşümcü liderlik, etik ve politik liderlik vasıflarına sahip olması ve gereken davranışları göstermesi gerekebilir. Bunun yanında bu çalışma Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan yöneticiler üzerinde yürütülmüştür ve bilindiği gibi Sağlık Bakanlığı hastaneleri özel sektör sağlık kuruluşları ile kıyaslandıklarında daha durgun ve belirgin çevresel koşullar altında faaliyetlerini yürütmektedirler. Yasin

(2006) kurumsal çevre yapısı ile dönüşümcü, etik ve yönetsel liderlik özellikleri arasında önemli ilişkiler bulunmamasına karşın, politik liderlik ve kurumsal çevre yapısı arasında önemli bir ilişki ortaya koymuştur. Buna göre örgütsel koşullardaki durağanlık arttıkça liderin politik özellikleri de artacaktır. Literatürde liderlik stili ile örgütün içinde bulunduğu çevre arasındaki ilişkileri işaret eden çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Cook (2001) yönetici hemşireler üzerinde yürüttüğü incelemesinde bir liderlik modeli oluşturmuş ve örgütlerdeki baskın liderlik stiline etki eden önemli faktörler olarak örgütün iç ve dış çevresini göstermiştir.

Bu bulgu altında incelenebilecek araştırmanın diğer önemli bir bulgusu, *yöneticilerin çalıştıkları hastanenin bulunduğu coğrafi bölge ve dönüşümcü liderlik özelliği kullanmaları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuş olmasıdır*. Buna göre İç Anadolu bölgesinde çalışan yöneticilerin Marmara bölgesinde çalışan yöneticiler ile kıyaslandığında dönüşümcü liderlik gösterme olasılıkları daha azdır ( $t=-2,228$ ,  $p<0,05$ ). Ege bölgesinde çalışan yöneticilerin de dönüşümcü liderlik gösterme olasılıkları Marmara bölgesindeki yöneticilere göre daha azdır ( $t=-1,893$ ,  $p<0,10$ ). Bölgeler açısından dönüşümcü liderliğin kullanımı incelendiğinde, dönüşümcü liderliği kullanan yöneticilerin %26,6'sının Marmara bölgesinde çalıştığı görülmektedir. Diğer bölgeler ile kıyaslandığında Marmara bölgesinde çalışan yöneticilerin önemli bir bölümünün (%53,8) dönüşümcü liderlik özelliklerini kullandığı dikkat çekmektedir. Daha önceki bulguda dönüşümcü liderlik ve durağan çevre koşulları arasındaki ilişki vurgulanmasına karşın, bu bulguda Marmara bölgesinde çalışan hastane yöneticilerinin dönüşümcü liderliği daha fazla kullanmalarının sebebi, Marmara bölgesinin hemen hemen tüm sektörlerde sahip olduğu rekabetçi yapısından kaynaklanmaktadır. Sağlık sektörü söz konusu olduğunda da özellikle özel sektör kuruluşlarının ağırlıklı olarak Marmara bölgesinde yer aldığı görülmektedir. Kamu sektörü açısından bakıldığında yalnızca İstanbul bile tüm Türkiye'deki hastane yataklarının %16'sına ve tüm uzman hekimlerin %24'üne sahiptir. Bu araştırmada Ege bölgesinde çalışan yöneticilerin %25,4'ü ve İç Anadolu bölgesinde çalışanların %24'ü çevrelerinde hiç rekabet olmadığını düşünürken, Marmara bölgesinde çalışan yöneticilerin yalnızca %13,7'si çevrelerinde hiç rekabet olmadığını düşünmektedirler. Marmara bölgesinde varolan rekabetçi ortam ve

sektördeki belirsizlik ile türbülans yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliklerini gösterme olasılığını artırdığı düşünülebilir.

Diğer önemli bir bulgu ise, *araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yatak sayıları ve yönetsel, etik ve politik liderlik özellikleri kullanmaları arasında anlamlı ilişkilerin bulunmuş olmasıdır*. 100 ve altında yatak kapasiteli hastanelerin yöneticileri ile kıyaslandıklarında, 101-350 yataklı ve 351 ve üstünde yataklı hastanelerin yöneticilerinin yönetsel, etik ve politik liderlik özelliklerini gösterme olasılıkları daha fazladır. Yatak sayısının artması bu liderlik özelliklerini gösterme olasılığını da artırmaktadır. 100 ve altında yatak kapasiteli hastanelerde çalışan yöneticilerin %29,5'i ve 101-350 yatak kapasiteli hastane yöneticilerinin %44'ü çevrelerinde rekabet olduğunu düşünürken, 351 ve üzerinde yatak kapasiteli hastane yöneticilerinin %60,3'ü çevrelerinde rekabetin olduğunu düşünmektedirler. Yukarıda da bahsedildiği gibi rekabetin varlığı da dönüşümcü liderlik özelliklerini kullanma gereğini doğurmaktadır. Yöneticilerin çalıştıkları hastanenin büyüklüğü ve liderlik stili arasındaki ilişkiyi Velioğlu ve Vatan (2002) da doğrulamaktadır. Velioğlu ve Vatan (2002) yönetici hemşirelerin liderlik davranışlarını inceledikleri çalışmalarında küçük hastanelerde (100 ve altı yakalı) çalışan yöneticilerin %80'inin ve orta büyüklükteki hastanelerde çalışan (100-300 yataklı) yöneticilerin %80,9'unun göreve yönelik liderlik davranışını kullanırken, büyük hastanelerin (300 ve üzeri yataklı) yöneticilerinin %68'inin daha çok insana yönelik liderlik özelliğini gösterdiğini bulmuşlardır.

**Bulgu 3: Yöneticilerin bireysel başarı algıları içinde buldukları kurumsal çevre yapısından önemli ölçüde etkilenmektedir** ( $t=-2,384$ ,  $p<0,05$ ). Kurumsal çevrenin durağanlaşması yöneticilerin başarılı olma algılarını artırmaktadır. Ayrıca genel hastanelerde çalışan yöneticilerin başarı algı ortalamaları, eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan yöneticilere göre daha fazla bulunmuştur ( $t=-1,870$ ,  $p<0,10$ ). Kurumsal çevre yapısının liderin başarısı üzerinde etkili olması Durumsallık Teorisi'ni doğrular niteliktedir. Durumsallık teorisine göre izleyenlerin karakteristikleri, işin doğası, örgütün türü, dış çevrenin doğası (Yukl, 2002), geçmiş deneyim ve beklentiler, görevin gerekleri, örgütsel politikalar ve emsallerin beklenti

ve davranışları gibi faktörler liderin etkililiğini belirlemektedirler (Stoner ve Freeman, 1989). Osborn ve diğerleri'ne (2002) göre, liderlik ve onun etkililiği önemli oranda içinde bulunduğu şartlara ve çevreye bağlıdır. Çevrenin değişmesi liderin de değişmesini gerektirmektedir. Liderlik yalnızca liderin izleyenler üzerindeki marjinal etkisinden değildir ve çoğunlukla içinde bulunulan sistemle etkileşim halinde ortaklaşa bir marjinal etkisinden oluşmaktadır. Etkili liderlik evrensel değildir ve çok çeşitli çevresel ve örgütsel koşullara bağlıdır. Farklı liderlik boyutlarının anlamı ve önemi şartlara göre değişecektir. Breckenridge (2000) etkili liderliğe tesir eden önemli faktörleri belirlemek amacıyla yürüttüğü araştırmada, liderlik stili ve idrak etme (cognitive) tarzının yanında örgütsel koşullar ve örgütsel çevreyi de işaret eden sonuçlar ortaya koymuştur.

Araştırmanın bulgularına göre, içinde bulunulan kurumsal çevre durağanlaştıkça hem yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanma olasılıkları hem de başarı algıları artmaktadır. Durağan ve istikrarlı çevrelerde çevresel değişkenler, örgütsel yapı ve liderlik arasında statik bir uyum vardır. Dinamik ve değişken çevrelerde ise sürekli ve bazen de yıkıcı bir değişim söz konusudur ve her bir hamle risklerle doludur (Osborn ve diğerleri, 2002). Dolayısıyla durağan çevrelerden yararlanmak ve bu çevreyi amaçlara dönük olarak kullanmak daha kolay olabilir ve bu tarz çevrelerdeki liderler tüm liderlik özelliklerini gösterme fırsatı bulabilirler. Çalkantılı çevreler her ne kadar yeniliğe ve değişime açıklarsa da bu tür çevrelerde rekabetin de artması ile örgütler için ayakta kalabilmek güçleşecektir.

Örgütün içinde bulunduğu çevreye ilişkin özelliklerin yöneticilerin stratejik liderlik biçimleri ve başarı algıları üzerinde bu kadar etkili olması Hambrick ve Finkelstein (1987) tarafından geliştirilen yönetsel takdir (managerial discretion) kavramı ile de açıklanabilir. Yönetsel takdir, üst düzey yöneticinin sahip olduğu eylem serbestliğini örgüt çıktıları üzerinde ne kadar etkili olduğunu ifade etmektedir. Eğer takdir düşükse üst düzey yöneticinin rolü sınırlı olacaktır; eğer takdir yüksekse yöneticiler örgütü önemli ölçüde şekillendirebilir ve yönetsel özelliklerini örgütsel çıktılarına yansıtabilirler. Hambrick ve Finkelstein (1987) yönetsel takdiri belirleyen üç faktörden bahsetmektedirler. Bunlar örgütün bulunduğu çevrenin özellikleri,

örgütün özellikleri ve yöneticinin özellikleridir. Yöneticinin sınırlı bir takdire sahip olduğu bir durumda yönetsel eğilim daha az önemli olacak, çevresel ve örgütsel faktörler örgüt performansı üzerinde daha etkili olacaktır. Bilindiği gibi Türk Sağlık Sistemi içerisinde yöneticilerin hareket serbestliği oldukça dardır ve eylemlerini belirli yasal düzenlemeler çerçevesinde ve politik kısıtlılıklar içerisinde gerçekleştirmek zorundadırlar. Bu da yöneticilerin yönetsel takdirini oldukça sınırlandırmaktadır. Dolayısıyla yönetsel takdirin zayıf olması, yöneticilerin kişisel özelliklerinden daha çok çevresel ve örgütsel faktörlerin örgüt üzerinde etkili olması sonucunu doğurmaktadır.

**Bulgu 4: Yöneticilerin kişisel özellikleri ve stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları arasında önemli farklılıklar bulunamamıştır.** İstatistiksel olarak tek anlamlı fark stratejik yönetim eğitimi alma ve dönüşümcü liderlik özelliği arasında görülmektedir ( $t=-1,752$ ,  $p<0,10$ ). Stratejik yönetim konusunda herhangi bir eğitim almamış yöneticiler, eğitim almış yöneticiler ile kıyaslandıklarında, dönüşümcü liderlik özelliğini gösterme olasılıkları daha azdır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev, toplam çalışma süresi, yaş ve cinsiyet gibi kişisel özellikleri ile bireysel başarı algıları arasında anlamlı ilişkiler bulunamamıştır. Araştırmanın bu bulgusu Yasin (2006) tarafından yürütülen çalışma ile de desteklenmektedir. Yasin (2006) çalışmasında lider başarısı ve liderin cinsiyeti ile akademik geçmişi gibi kişisel değişkenler arasında önemli korelasyonlar bulunamamıştır. Gene Pisapia ve diğerleri (2006) liderlerin kavramsal (cognitive) becerileri ve başarıları arasındaki ilişkileri araştırmak üzere yürüttüğü çalışmada, araştırmaya katılan yöneticilerin eğitimi, yaşı, cinsiyeti ve etnik kökeni gibi değişkenlerle başarıları arasında istatistiksel olarak önemli ilişkilere rastlanmamıştır.

Özellikler Teorisi içerisinde ele alınabilecek Stogdill'in (1974) araştırma bulguları lider özellikleri ile lider etkililiği arasındaki ilişkiyi destekler niteliktedir. Özellikler Teorisi liderin sahip olduğu özellikleri liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak görmüş olsa da (Koçel, 2001: 468) zamanla bu özellikler hakkında yürütülen araştırmaların çok az analitik ve kestirimci fakat



yalnızca betimsel bir değere sahip olduğu kabul edilmiştir (Luthans, 1981: 420). Hellriegel (2001)'e göre, kişisel özellikler açısından bakıldığında, belirli lider özellikleri ve lider etkililiği arasında tutarlı modeller ve önemli ilişkiler bulunmamaktadır. Bunun önemli sebeplerinden birisi sürekli olarak yeni liderlik özelliklerinin tanımlanması ve bunun da bir karmaşaya sebep olması (Ivancevich ve Matteson, 2002) ve tarihte önemli olarak kabul edilen pek çok liderin bu liderlik özelliklerine sahip olmaması ya da bu özelliklere sahip pek çok yöneticinin de asla liderlik pozisyonlarına ulaşamamasıdır (Stoner ve Freeman, 1989). Elbette liderin kişisel özellikleri, liderlik potansiyeli ve liderin başarısının belirlenmesinde yararsız ve geçersiz değildir. Fakat lider başarısı üzerinde liderin özelliklerinden daha çok etkili olan bazı lider davranışları ve de bazı durumsal faktörler yatmaktadır (Griffin, 2002) ki bu da zaten araştırmanın diğer bulguları ile desteklenmiştir.

## 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Sağlık sektörüne küresel boyutta bakıldığında, sektörün pek çok güçlükle ve çözülmesi beklenen birçok problemle karşı karşıya olduğu görülmektedir. Sağlık sektörü yoğun bir değişim baskısı altındadır. Sağlık kurumları değişken ve karmaşık çevre koşulları altında rekabet etmek ve sundukları hizmetleri daha etkili, daha ucuz ve daha kaliteli sunmanın yollarını araştırmak zorundadırlar. Sektörde hizmet alanların eli güçlenmiştir ve medyanın da desteğiyle sağlık sistemleri üzerinde bir baskı oluşturabilmektedirler. Ayrıca sektördeki teknolojiye aşırı bağımlılık ve teknolojiye hızlı ilerleme, sağlık kurumlarının çevreyle uyumunu güçleştirmektedir. Sektörde insan kaynağına verilen önem de artmış, hiyerarşik yapılanmaya karşı iletişim ağlarına dayanan ve görev odaklılığa karşı da süreç odaklı yaklaşımlar yer bulmaya başlamıştır.

Tüm bu koşullar sağlık hizmetleri yönetiminde yeni bakış açıları, yeni stratejileri ve önemli liderlik becerilerini gerekli kılmaktadır. Sağlık sektöründe yaşanan bu tür güçlüklerle başa çıkabilmek için yöneticilerin stratejik olarak düşünmeye, esnek olmaya ve gidişatı çabucak değiştirebilmek için zamanın gösterdiği işaretleri hızla okuyabilme becerisine ihtiyaçları vardır. Sağlık kurumları, sektörde yaşanan değişimin yönetilebilmesi için, stratejik liderlere hiç olmadığı kadar ihtiyaç duymaktadır. Stratejik liderlerin önünde, örgütlerine yeni yönler verebilecek stratejiler geliştirebilmek ve hatta yeni örgütler yaratabilmek için önemli fırsatlar bulunmaktadır. Sağlık kurumlarını dış çevrenin doğası ile uyumlu, değişimle başa çıkabilecek, yeni teknolojileri takip eden ve insan kaynağına değer veren stratejiler ve bu stratejileri yaratabilen liderler başarıya taşıyacaktır. Günümüzde yalnızca sağlık sektöründe değil, diğer pek çok sektörde başarı, üst düzey yöneticilerin beceri ve niteliğine bağlıdır.

Yukarıda açıklanan koşullar elbette özellikle ve öncelikle özel sektör sağlık kuruluşları için geçerlidir. Bununla birlikte bu araştırmada kamu sağlık kuruluşlarında stratejik liderliğin araştırılmasının bazı önemli sebepleri vardır. Bunlardan ilki, tüm dünyada geleneksel ve bürokratik bir kamu yönetimi

anlayışından, şeffaflığa, katılımcılığa, esneklik ve duyarlılığa dayalı yeni bir kamu yönetimi anlayışına doğru bir geçişin yaşanıyor olmasıdır. Halkın kamu ile ilgili beklentileri artık değişmiştir. Kamu halkın ve medyanın yoğun baskısı altında, kaynak sıkıntısı yaşamaya devam etmekte ve karşılamak zorunda olduğu talep de gittikçe artmaktadır. Tüm bunlarla birlikte küresel ekonominin piyasa dinamikleri ve rekabet yalnızca özel sektörü değil, kamu sektörünü de değişime zorlamaktadır. Kamu sektörü yöneticilerinin bürokratik ve politik engelleri aşip kıt kaynakları verimli olarak kullanabilmelerini sağlayacak, değişen çevre koşullarına uyum sağlayabilecekleri, geleceği öngörebilecekleri, hizmet ve yönetimin kalitesini artıracakları yeni stratejik yaklaşımlara ve liderlik becerilerine ihtiyaçları vardır. Stratejik yönetim ve planlama, kamu kurumu yöneticilerinin gereksinim duyduğu liderlik becerilerini ve yaratıcı bakış açılarını kazanmaları için uygun zemini yaratabilir. Günümüzde pek çok ülkede etkili bir kamu yönetimi gerçekleştirilmede stratejik yönetim önemli bir yaklaşım olarak kullanılmaktadır. Stratejik yönetimin temel gelişim alanı özel sektör olsa da, son yirmi yıldır kamu kurumları ve yöneticileri de stratejik yönetimi ve onun en önemli bileşeni stratejik planlamayı, çevresindeki değişimlere ayak uydurabilmek, kuruma yön verebilmek, çeşitli reformları gerçekleştirebilmek ve önceliklerini belirleyebilmek için kullanmaktadırlar.

Bu araştırmada kamu sağlık kuruluşlarında stratejik liderliğin araştırılmasının ikinci önemli sebebi ise, tüm dünyada yaşanan yeni kamu yönetimi yaklaşımına Türkiye'nin de yabancı kalmaması ve kamu yönetiminin iyileştirilmesine yönelik bir takım adımlar atılmış olmasıdır. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu 2003 yılında, kamu kaynaklarının etkili, ekonomik ve verimli bir şekilde kullanılması amacıyla, kamu mali yapısını yeniden düzenlemiş ve bu uygulamanın odağına da stratejik planlamayı koymuştur. Bu kanunla stratejik planlama temel bir araç olarak benimsenmiş ve kamuda stratejik planlamanın temelleri atılarak zorunlu hale getirilmiştir. Ayrıca kamu idarelerinin bütçeleri ile program ve proje bazında kaynak tahsislerini stratejik planlarına dayandırma zorunluluğu getirilmiş ve stratejik plan ve bütçe arasında da sıkı bir bağ oluşturulmuştur. Kamu idareleri bir geçiş

takvimi ile DPT'nin kılavuzluğu ve Maliye Bakanlığı'nın denetiminde stratejik planlarını hazırlayacaklardır.

Elbette kamu sektöründe stratejik yaklaşımların bazı önemli sınırlılıkları bulunmaktadır. Pek çok teorisyene göre stratejik yönetimin odağında rekabet temelli piyasa dinamikleri yer almaktadır. Kamu sektörü ise piyasa dinamiklerinden daha çok bir devlet yapısı içerisinde hareket etmekte, rakipler anlayışından çok emsaller anlayışını temel almaktadır. Kamu sektöründe oluşturulacak her strateji, politik direktifler ve yasal düzenlemelerin sınırlılığında, çok sayıda çıkar grubunun etkisi ve baskısı altında, farklı bir müşteri anlayışına sahip olarak (daha çok vatandaş), örgütsel süreçlerin sahiplenilmesi olgusunun zayıf olduğu bir ortamda, politik koalisyonların göreceli değişkenliği ve zaman sınırı altında, sürdürülebilirliğin zayıf olduğu koşullarda ve yoğun bir medya takibi çerçevesinde oluşturulmak zorundadır. Bunun yanında kamunun önemli bir hesap verme sorumluluğu bulunmakta, kurumsal kapasite ve altyapı yetersizlikleri ve örgütsel kültürün zayıf olması stratejik yaklaşımları güçleştirmektedir. Bununla birlikte stratejik yaklaşımın bazı anahtar bileşenleri kamu sektörü için de geçerlidir. Kamuda temel dürtü kâr olmayabilir fakat çıktıları maksimize etmek önemli bir amaçtır. Kamu kuruluşları bazen monopol bir yapılanma içerisinde hareket etse de, özellikle insan kaynakları için rekabet etmek zorundadır. Daha önce bahsedilen yeni kamu yönetimi anlayışı ile birlikte kamu kuruluşları rakiplerini keşfetmekte, müşterilerini tanımlamakta ve birtakım adaptasyonlarla stratejik yaklaşımları benimsemektedirler. Stratejik liderlik kamu kurumlarının yöneticileri için gerçekleştirilebilir bir hedeftir ve stratejik yönetim süreçlerini etkinlikle ve başarıyla yönetebilmeleri için de oldukça gereklidir.

Stratejik liderlik, yöneticilerin örgütün geleceğini oluştururken stratejik düşünme, vizyon yaratma, esnek olma ve değişime ayak uydurma becerilerini ifade etmektedir. Bu çalışmada stratejik liderlik, Pisapia'nın teorisi ile uyumlu olarak dört önemli bileşene sahip olarak ele alınmıştır. Bunlar dönüşümcü liderlik, yönetsel liderlik, etik liderlik ve politik liderliktir. Her biri liderlerin içinde buldukları stratejik şartları anlayabilmeleri ve kurumlarını değişen çevre koşullarına adapte edip başarılı liderler olabilmeleri için gereklidir.

Bu çalışmada Türkiye'deki Sağlık Bakanlığı'na bağlı hastanelerde görev yapan yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını ne kadar kullandıklarını, stratejik liderlik uygulamalarının yöneticilerin başarı algısı üzerindeki etkisini, yöneticilerin kişisel ve örgütsel özelliklerinin hem stratejik liderlik uygulamaları ve hem de liderin başarı algısı üzerindeki etkisini incelemek üzere yürütülen bir araştırmaya yer verilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaklaşık yarısı stratejik liderlik özelliklerini kullanmakta ve diğer yöneticiler ise ya kullanmamakta ya da biraz kullanmaktadırlar. Dönüşümcü liderliği araştırmaya katılan yöneticilerin %49,1'i, yönetsel liderliği %46,4'ü, etik liderliği %57,5'i ve politik liderliği %50,2'si kullanmaktadırlar. Yöneticiler stratejik liderlik özellikleri arasında en çok etik liderliği kullanmaktadırlar. Amacı yönetsel kararlarda varolan etik boyutları netleştirmek ve örgüt kültürü içerisine etik ilke ve değerleri yerleştirmek olan etik liderliğin kullanımı, yöneticilerin çevrelerindeki rekabetin ve çalıştıkları hastanedeki yatak sayısının artması ile birlikte artmaktadır. Ayrıca Marmara bölgesinde çalışan yöneticiler etik liderliği diğer bölgelerde çalışan yöneticilere göre daha fazla kullanmaktadırlar. Büyük hastanelerde ve rekabetin arttığı bölgelerde etik ilkeleri çiğnemek daha olasıdır. Hastanelerin büyümesi ve çevrelerindeki rekabetin artması yöneticiler için etik değerlerin önemini artırıyor olabilir. Etik liderliği müdür ve yardımcıları, başhekim ve yardımcılara göre daha fazla kullanmaktadırlar. Bunun yanında il merkezinde çalışan yöneticiler ilçe merkezlerinde çalışan yöneticilere göre ve başarı algısı yüksek yöneticiler düşük olan yöneticilere göre etik liderliği daha fazla kullanmaktadırlar. Yöneticilerin toplam çalışma sürelerinin ve yaşlarının artması ile birlikte etik liderliği daha fazla kullanmaya başlamaktadırlar. Yöneticilerin zaman içerisinde elde ettikleri deneyim etik değerlerinin önemini kavranmasını ve etik ilkelerin uygulamasını artırıyor görünmektedir.

Kamu yöneticilerini sınırlandıran pek çok politik süreç ve zorunluluk bulunmaktadır. Sektörde çok sayıda farklı çıkar grubunun olması, tüm bu çıkar

gruplarını uzlaştıracak, müzakere yoluyla diğerlerini etkileme becerisine sahip politik liderlerin önemini artırmaktadır. Kamu sağlık sisteminin dış çevreye ilişkin sınırlılıklarını fırsatlara dönüştürecek politik becerilere sahip liderlere ihtiyacı vardır. Bu araştırmaya katılan yöneticilerin yarısı (%50,2) politik liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Marmara bölgesinde çalışan yöneticiler bu stratejik liderlik özelliğini en fazla kullanan yöneticilerdir. Yöneticilerin çalıştıkları çevredeki rekabetin artması politik liderliğin kullanımını da artırmaktadır. Rekabetin artması, örgüt yapısının bürokratik olmak yerine, esnek, kolaylaştırıcı, engelleri ortadan kaldırıcı ve takım performansına dönük bir yapıya dönüşmesini ve yöneticinin de kişiler arası ilişkilere önem veren ve çalışanlarını etkileyebilme becerisine sahip bir politik lider olmasını gerektirmektedir. Araştırma sonuçlarına göre müdür ve yardımcıları politik liderliği başhekim ve yardımcılarına göre daha fazla kullanmaktadırlar. Politik liderliği kullanmayan yöneticilerin büyük bir bölümünü (%72,7) başhekim ve yardımcıları oluşturmaktadırlar. Hekim kökenli yöneticiler güçlü kişiler arası etkileşimi gerekli kılan politik liderlik özelliklerini yeteri kadar kullanmamaktadırlar. Bu hekim kökenli yöneticilerin karar verme ile ilgili sorumluluklarını kişisel olarak algılamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Kamu kurumlarında baskın liderlik biçimi olması beklenen yönetsel liderliğin kullanımına bakıldığında ise, araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri arasında en az kullandıkları liderlik türü (%46,4) olduğu görülmektedir. Yönetsel liderliği il merkezinde çalışan yöneticiler ilçe merkezinde çalışan yöneticilere göre ve başarı algısı yüksek yöneticiler başarı algısı düşük yöneticilere göre daha fazla kullanmaktadırlar. Müdür ve yardımcıları da yönetsel liderliği başhekim ve yardımcılarına göre daha fazla kullanmaktadırlar. Bu bulgu iki yönetici grubunun zihniyet farklılıkları ile açıklanabilir. Başhekim ve yardımcıları tipik olarak klinik bir zihniyetle hareket ederken, müdür ve yardımcıları yönetsel bir zihniyet geliştirmektedirler. Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık yarısı (%49,1) dönüşümcü liderliği kullanmaktadırlar. Çalışanların bireysel çıkarılardan çok örgüt amaçlarına odaklanmasını sağlayan ve yaratıcılık ile yeniliği teşvik eden dönüşümcü liderlik özelliğini, Marmara bölgesindeki hastanelerde çalışan yöneticiler diğer bölgelerde çalışan yöneticilere

göre daha fazla kullanmaktadırlar. Yöneticilerin buldukları çevredeki rekabetin artması dönüşümcü liderliğin de kullanımını artırmaktadır. Değişime açık çevresel koşullar dönüşümcü liderliği kullanmak için uygun zemini hazırlamaktadır. Müdür ve yardımcıları diğer stratejik liderlik özelliklerinde olduğu gibi, dönüşümcü liderlik özelliğini de başhekim ve yardımcılara göre daha fazla kullanmaktadırlar.

Genel olarak bakıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir bölümünün stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları görülmektedir. Tüm liderlik biçimlerinde, rekabetin artması, yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yatak kapasitesinin artması ve yöneticilerin toplam çalışma sürelerinin artması liderlik özelliklerinin daha fazla kullanılması ile sonuçlanmaktadır. Marmara bölgesinde çalışan hastane yöneticileri ve müdür ve yardımcısı görevinde çalışan yöneticiler tüm liderlik özelliklerini daha fazla kullanmaktadırlar.

Bu çalışmanın önemli amaçlarından birisi, stratejik liderlik özelliklerinin kullanımının yöneticilerin başarı algısı üzerinde etkili olup olmadığını belirleyebilmektir. Araştırmanın bulgularına göre, dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özellikleri hep birlikte yöneticilerin başarı algılarındaki toplam varyansın %21'ini açıklamaktadır. Dönüşümcü liderliğin kullanımı yöneticilerin başarı algılarını istatistiksel olarak önemli ölçüde artırmaktadır ( $t=-4,155$ ,  $p<0,05$ ). Literatür ile de uyumlu olan (Lowe ve diğerleri, 1996; Bass ve Avolio, 1990, Spinelli, 2006; Gellis, 2001) araştırmanın bu bulgusu, yöneticilerin dönüşümcü davranışlar gösterdikçe kendilerini daha etkili olarak gördüklerini ortaya koymaktadır. Yürütülen regresyon modeli içerisinde başarı algısı ile tek anlamlı ilişki gösteren liderlik özelliği dönüşümcü liderlik olmasına karşın, diğer liderlik özellikleri de başarı algısı ile bağımsız olarak incelendiğinde, pozitif yönlü güçlü ilişkiler göstermektedirler. Yöneticilerin stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarının başarı algılarını artırdığı söylenebilir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin başarı algıları üzerinde etkili olan diğer önemli değişken ise içinde buldukları kurumsal çevre yapısı olarak bulunmuştur ( $t=-2,384$ ,  $p<0,05$ ). Durumsallık teorisini doğrular nitelikteki araştırmanın bu

bulgusu, bulgular kısmında da değinildiği gibi, Türk Sağlık Sisteminin doğasından kaynaklanmaktadır. Kamu sağlık sistemi içerisindeki çeşitli hukuki zorunluluklar ve politik sınırlılıklar yöneticilerin hareket serbestliğini daraltmakta, çevresel ve örgütsel faktörlerin etkisini de artırmaktadır. Bu araştırmada yöneticilerin çalıştıkları kurumsal çevrenin durağanlaşması başarılı olma algılarını artıran bir faktör olarak görülmektedir. Ayrıca genel hastanelerde çalışan yöneticilerin kendilerini başarılı olarak görme olasılığı, eğitim ve araştırma hastanelerinde çalışan yöneticilere göre daha fazla bulunmuştur ( $t=-1,870$ ,  $p<0,10$ ).

Araştırmanın tüm değişkenlerinin başarı algısı üzerindeki etkisini görebilmek için yürütülen regresyon analizinde ise, yöneticilerin başarı algısını en iyi açıklayan değişkenlerin dönüşümcü liderlik özelliği ve çalışılan çevredeki rekabet durumu olduğu görülmüştür. Rekabetin artması yöneticilerin başarı algısını da artırmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin yönetsel ve politik liderlik özellikleri de başarı algısını etkilemektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş, cinsiyet, toplam çalışma süresi ve hastanedeki görevi gibi kişisel özellikleri ile başarı algıları arasında ise önemli ilişkiler bulunamamıştır.

Araştırmanın diğer önemli bir sonucu, stratejik liderlik özelliklerinin kullanımı ile yöneticilerin çalıştıkları kurumsal çevrenin durağan ya da değişken olması, yöneticilerin çalıştıkları coğrafi bölge ve çalıştıkları hastanenin yatak sayısı arasında istatistiksel olarak önemli ilişkilerin bulunmuş olmasıdır. Kurumsal çevre durağanlaştıkça yöneticilerin dönüşümcü, yönetsel, etik ve politik liderlik özelliklerini kullanma olasılıkları artmakta, çevre karmaşıklaştıkça da azalmaktadır. Liderlik özelliklerinin kullanımına dış ve iç çevre koşullarının etki etmesi literatür tarafından da desteklenen bir sonuçtur (Hinkin ve Tracey, 1999; Davidhizar, 1993). Bu araştırmada yöneticinin çalıştığı coğrafi bölge ve dönüşümcü liderlik özelliğini kullanmaları arasında da anlamlı ilişkiler bulunmuştur. İç Anadolu ve Ege Bölgesi'ndeki hastanelerde çalışan yöneticilerin dönüşümcü liderliği kullanma olasılıkları Marmara Bölgesi'nde çalışan yöneticilere göre daha azdır. Marmara Bölgesi'nde çalışan yöneticilerin önemli bir bölümü (%53,8) dönüşümcü liderliği kullanmaktadır. Marmara Bölgesi'ndeki hastanelerde çalışan yöneticilerin önemli bir



bölümü (%86,3) çevrelerinde rekabet olduğunu düşünmekte ve bu da dönüşümcü liderlik özelliğini kullanma olasılıklarını artırmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çalıştıkları hastanenin yatak sayısı ve yönetsel, etik ve politik liderlik özelliklerini kullanmaları arasında da önemli ilişkiler bulunmuştur. Yöneticilerin çalıştıkları hastanelerin yatak sayısının artması beraberinde hem rekabet algısının artmasını hem de bu stratejik liderlik özelliklerinin yöneticiler tarafından daha fazla kullanılma olasılığını artırmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan yöneticilerin yaş, cinsiyet ve görev gibi kişisel özellikleri ve stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları arasında önemli ilişkiler bulunamamıştır. İstatistiksel olarak tek önemli ilişki stratejik yönetim konusunda eğitim alma durumu ile dönüşümcü liderlik özelliği arasında bulunmuştur ( $t=-1,752$ ,  $p<0,10$ ). Stratejik yönetim konusunda eğitim almış olan yöneticilerin dönüşümcü liderlik özelliğini kullanma olasılıkları daha fazladır.

Araştırma sonuçlarının genel olarak Pisapia'nın teorisiyle uyumlu olduğu söylenebilir. Stratejik liderlik özelliklerinin kullanımı, örgütsel çevre değişkenlerinden etkilenmekte ve aynı zamanda yöneticilerin başarı algıları üzerinde de etkili olmaktadır. Araştırma sonuçları ile ilgili çok net olmayan bir konu ise, yöneticilerin çalıştıkları çevrenin durağanlaşması ile stratejik liderlik özelliklerinin kullanımının artıyor oluşudur. Bu çalışma yalnızca Sağlık Bakanlığı hastanelerinde çalışan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Sağlık Bakanlığı hastaneleri özel hastanelerle karşılaştırıldıklarında, kısmen daha belirgin ve durağan bir çevrede faaliyette bulunmakta olduğundan dolayı araştırmanın bu bulgusu literatür ile uyumlu bulunamayabilir. Bu kısıtlılık ileride başka çalışmaların özel sektör sağlık kuruluşlarını da kapsamaları ile giderilebilir.

Bu sonuçlara göre sağlık kuruluşlarında stratejik yönetim ve stratejik liderlik uygulamalarının iyileştirilmesine yönelik aşağıdaki önerilerde bulunulabilir.

### *Uygulamaya İlişkin Öneriler*

- Bu çalışma stratejik liderlik özelliklerinin önemini vurgulamasının yanında, yöneticilerin içinde buldukları çevrede stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları durumunda, daha başarılı olarak algılandıklarını ortaya koymaktadır. Günümüzde hem özel hem de kamu sektöründe geleceği net olarak görmek ve tahmin edebilmek güçleşmekte, liderler örgüt içerisinde karşılaştıkları problemlere değişmez ve sabit çözüm önerileri ile yaklaşmamaktadırlar. Liderlerin örgütlerinde pozitif değişiklikler yaratabilmesi ve problemlere uygun çözümler getirebilmesi için esnek olmaları, ayrıntılı ve kapsamlı stratejik liderlik özelliklerini yerine getirmelerini gerektirmektedir. Bu çalışmada araştırma konusu olan hastane yöneticileri için stratejik liderlik kavramı büyük önem taşımaktadır. Türk kamu sistemi ve onun bir parçası olarak da sağlık sistemi bir değişim süreci içerisinde. Stratejik plan değişen kamu sistemi içerisinde önemli bir konuma erişmiştir. Bütçe ve stratejik plan arasında kurulan sıkı bağlantı kamu sistemi içerisinde stratejik yaklaşımların önemini biraz daha artırmıştır. Bu sistem içerisinde kamu sağlık kuruluşlarının yöneticilerinin stratejik konuları iyi idare edebilmek için, stratejik birer lider olmaları gerekmektedir. Hastane yöneticileri çevrelerinde olup biten gelişmeleri takip etmeli, çalışanlarını güçlendirmeli ve gerektiğinde yetki vermeli, hastane içerisinde gerek tıbbi gerekse idari personelin etik değerleri zedelemesine izin vermemeli, hastane içerisindeki farklı meslek grupları arasında bir uzlaşma sağlayıcı olmalı, yönetsel becerilerini hep geliştirmeli ve kullanmalıdır. Kısacası hastane yöneticileri değişen kamu sistemi ile birlikte değişmeli ve sistemi idare edebilmek için de farklı liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yalnızca %20'si çevrelerinde hiç rekabet olmadığını düşünmektedir. Kamu sektörünün de yavaş yavaş piyasa rekabeti içerisine girmesi stratejik liderliğin önemini biraz daha artırmaktadır.
- Bu araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan yöneticilerin yaklaşık yarısı stratejik liderlik özelliklerini kullanmaktadırlar. Yöneticilerin diğer yarısı ise stratejik liderlik özelliklerini ya hiç kullanmamakta ya da biraz

kullanmaktadır. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin %71'i stratejik yönetim konusunda herhangi bir eğitim almamıştır. %29'u ise kısa süreli kurslarla, aldıkları ders ve sertifika programları ile stratejik yönetimle tanışmışlardır. Yöneticilere stratejik yönetim ve unsurları konusunda verilecek eğitimler stratejik liderlik özelliklerinin gelişmesine katkıda bulunabilir. Nitekim hastane yöneticilerinin stratejik yönetim konusunda eğitim almaları, dönüşümcü liderlik özelliğini kullanma olasılıklarını artıran bir faktör olarak bulunmuştur. Bu araştırmada özellikle başhekim ve yardımcıları, müdür ve yardımcıları ile kıyaslandığında stratejik liderlik özelliklerini kullanmaları konusunda yetersiz bulunmuştur (özellikle politik liderliğin kullanımında). Verilecek eğitimlerin özellikle hekim kökenli yöneticileri kapsamaması, stratejik plan çalışmalarına tıbbi personelin de dahil olmasını sağlayabilir. Literatürde özellikle hekimlerin hastanenin stratejik yönetim çalışmalarına katılımının büyük önem taşıdığı belirtilmektedir. Hekimler hasta üzerindeki vurguları ve yüksek kalitede hizmet sunumunun gereklerini iyi bilmeleri ile hastanenin stratejik yönetim çalışmalarına farklı boyutlar getirebilecektir.

- Bu çalışmada yönetsel takdiri zayıf olan Sağlık Bakanlığı hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarının ve başarı algılarının, içinde çalıştıkları örgütsel çevreden önemli ölçüde etkilendiği bulunmuştur. Hastane yöneticileri çalıştıkları çevreyi iyi değerlendirmeli ve sürekli takip etmelidir. Çevredeki her türlü değişikliği göz önünde bulundurmalı ve çevrenin durağan ya da değişken olmasına göre farklı stratejiler geliştirmelidirler. Gelecekte kamu hastanelerinin özerkleşmesi gibi hastane yöneticilerinin yönetsel takdirini güçlendirebilecek gelişmeler, çevresel değişkenlerin yanında yöneticinin kişisel özelliklerinin önemini de artırabilir.

### ***Bu Alanda Daha Sonra Yapılacak Araştırmalar İçin Öneriler***

- Bu araştırmada hastane yöneticilerinin başarı durumu, hastane içerisinde yürüttükleri faaliyetleri kendilerinin değerlendirmesi istenerek ölçülmüştür.

Gelecek araştırmalarda liderin başarısı çalışanlar tarafından değerlendirilebileceği gibi, çalıştıkları kurumun verimlilik ve kârlılık göstergeleri dikkate alınarak da değerlendirilebilir. Böylece yöneticilerin başarı algısına göre daha objektif bir veri elde edilmiş olur.

- Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket dışında farklı tekniklerle, örneğin yüz yüze görüşme yöntemi ile stratejik liderlik uygulamalarının değerlendirilmesi önerilebilir.
- Özel hastane yöneticilerinin stratejik liderlik özelliklerinin araştırılması ve elde edilen sonuçların kamu sektörü ile kıyaslanması, iki sektör arasındaki farklılıkları ortaya koyabileceği gibi, bir bütün olarak sağlık sektöründe ihtiyaç duyulan stratejik yaklaşımlar konusunda da önemli bilgiler verebilir.
- Geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılarak Türkçe'ye kazandırılan Stratejik Liderlik Anketi farklı sektörlerde uygulanarak yöneticilerin stratejik liderlik özellikleri değerlendirilebilir. Bu, anketin yapısının geliştirilip bir adım daha öteye taşınmasının yanında, yeni fikir ve bakış açılarına yol açacak farklı esinlenmelere de yol açabilir.

## KAYNAKLAR

1. Abell, D.F. (2006). The Future of Strategy is Leadership. *Journal of Business Research*, 59, 310-314.
2. Adair, J. (2005). *Etkili Stratejik Liderlik* (Fatma Beşenek, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
3. Ahearn, K.K., Ferris, G.R., Hocwarter, W.A. ve diğerleri (2004). *Journal of Management*, 30(3), 309-327.
4. Aktan, C.C. (1998). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim. *Yeni Türkiye Dergisi*, Ocak/Şubat, 335-342.
5. Andrews, K.R. (2003). The Concept of Corporate Strategy. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases* (72-79). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
6. Bass, B.M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3), 19-31.
7. Bass, B.M. ve Avolio, B.J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 4(5), 21-27.
8. Beckham, J.D. (1991). Strategic Thinking and the Road to Relevance. *Healthcare Forum Journal*, Nov./Dec., 37-47.
9. Berry, F.S. (1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. *Public Administration Review*, July/August, 54(4), 322-330.
10. Boal, K.B. ve Hooijberg, R. (2000). Strategic Leadership Research: Moving On. *Leadership Quarterly*, 11 (4), 515-549.
11. Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking as A Core Competency. *Management Decision*, 39 (1), p.63
12. Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5 (2), 219-224.

13. Breckenridge, M.B. (2000). *An Exploration of the Factors That Influence Leadership Effectiveness in a Corporate Environment*. Doktora Tezi. Indiana University of Pennsylvania. Pennsylvania.
14. Bryson, J.M. (1995). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*. New York: Jossey-Bass.
15. Bryson, J.M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
16. Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı* (8. bs.). Ankara: Pegem A Yayıncılık.
17. Chandler, A.D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: The MIT Press.
18. Cook, C., Heath, F. ve Thompson, R.L. (2000). A Meta Analysis of Response Rates in Web-Or Internet-Based Surveys. *Educational and Psychological Measurement*, 60(6), 821-836.
19. Cook, M.J. (2001). The Renaissance of Clinical Leadership. *International Nursing Review*, 48, 38-46.
20. Crosby, B.L. (2000). *Strategic Planning and Strategic Management. Health Sector Reform Initiative. Policy Toolkit Strengthening Health Sector Reform* (Elektronik Sürüm), (Annex 5-A). Erişim: 05.01.2008.  
<http://info.worldbank.org/etools/docs/library/48545/RD1.PDF.pdf>
21. Daft, R.L. (2000). *Organization Theory and Design* (7. bs.). Cincinnati: Thomson South-Western.
22. Davidhizar, R. (1993). Leading with Charisma. *Journal of Advancing Nursing*, 18, 675-679.
23. Dessler, G. (1986). *Organization Theory: Integrating Structure and Behavior*. Singapore: Prentice-Hall International, Inc.
24. Devlet Planlama Teşkilatı (Mayıs 2006). *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu* (2. sürüm). Erişim: 21 Ocak 2008,  
[http://www.sgb.gov.tr/strplan/Useful\\_Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fstrplan%2fUseful%5fDocuments%2fBa%c4%9flant%c4%b1lar&FolderCTID=&View=%7bF7BDD424%2dC121%2d4606%2d933B%2dC78A1F320A24%7d](http://www.sgb.gov.tr/strplan/Useful_Documents/Forms/AllItems.aspx?RootFolder=%2fstrplan%2fUseful%5fDocuments%2fBa%c4%9flant%c4%b1lar&FolderCTID=&View=%7bF7BDD424%2dC121%2d4606%2d933B%2dC78A1F320A24%7d)

25. Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. bs.). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti
26. Douglas, C. ve Ammeter, A.P. (2004). An Examination of Leader Political Skill and its Effect on Ratings of Leader Effectiveness. *The Leadership Quarterly*, 15, 537-550.
27. Eisenbach, R., Watson, K. ve Pillai, R. (1999). Transformational Leadership in the Context of Organizational Change, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-88.
28. Eisenhardt, K.M. ve Sull, D.N. (2002). Basit Kurallar Olarak Strateji (Ahmet Kardam, Çev.) *Stratejide İlerlemeler* (105-132). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
29. Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon* (5. bs.). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.
30. Eren, E. (2005). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (7. bs.). İstanbul: Beta Yayım Dağıtım A.Ş.
31. Ergeneli, A. (2006). *Örgüt ve İnsan*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Hastaneleri Basımevi.
32. Ferris, G.R., Perrewe, P.L., Anthony, W.P. ve Gilmore, D.C. (2000). Political Skill at Work. *Organizational Dynamics*, 28(4), 25-37.
33. Gelatt, J.P. (2002). Leadership. Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). *The Development of Management Theory and Practice in The United States* (65-86). USA: Pearson Custom Publishing.
34. Gellis, Z.D. (2001). Social Work Perceptions of Transformational and Transactional Leadership in Health Care. *Social Work Research*, March, 25(1), 17-25).
35. Gini, A. (1997). Moral Leadership: An Overview. *Journal of Business Ethics*, 16, 323-330.
36. Grant, R.M. (2003). Strategic Planning in A Trubulent Environment: Evidence From The Oil Major. *Strategic Management Journal*, Vol 24, 491-517.
37. Griffin, R.W. (2002). *Management* (7. bs.). USA: Houghton Mifflin Company.

38. Guillot, C.W. (2003). Strategic Leadership: Defining the Challenge. *Air & Space Power Journal*, Winter, 67-75.
39. Guo, K.L. (2003). An Assessment Tool For Developing Healthcare Managerial Skills and Roles. *Journal of Healthcare Management*, Nov/Dec, 48(6), 367-376.
40. Hambrick, D. ve Mason, P. (1984). Upper Echelons: Organization as A Reflection of its Top Managers. *Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
41. Hambrick, D. ve Finkelstein, S. (1987). Managerial Discretion: A Bridge Between Polar Views on Organizations. Cummings, L.L. ve Staw, B.M. (ed.). *Research in Organizational Behavior* (369-406). Greenwich: JAI Press.
42. Hambrick, D. ve Pettigrew, A. (2001). Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy. *Academy of Management Executive*, 15(3), 36-44.
43. Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution. *Harvard Business Review*, Jul/Aug, 74 (4), 69-82.
44. Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1989). Strategic Intent. *Harvard Business Review*, May/June, 63-76.
45. Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). *Geleceği Kazanmak* (Zülfü Dicleli, Çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
46. Hartman, S.J. ve Crow, S.M. (2002). Executive Development in Healthcare During Times of Trubulence: Top Management Perceptions and Recommendations. *Journal of Management in Medicine*, 16(5): 359-370.
47. Hellriegel, D., Slocum, J.W. ve Woodman, R.W. (2001). *Organizational Behavior* (9. bs.). USA: South-Western College Publishing.
48. Henderson, B.D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, Nov/Dec, 139-143.
49. Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning. *Long Range Planning*, 31 (3), 481-487.



50. Hinkin, T.R. ve Tracey, J.B. (1999). The Relevance of Charisma for Transformational Leadership in Stable Environments, *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 105-119.
51. Hitt, M.A. ve Ireland, R.D. (2002). The Essence of Strategic Leadership: Managing Human and Social Capital. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(1), 3-14).
52. Hitt, M.A., Hoskisson, R.E. ve Ireland, R.D. (2007). *Management of Strategy* (International Student Edition). China: Thomson South-Western.
53. Hosmer, L.T. (1982). The Importance of Strategic Leadership. *The Journal of Business Strategy*, 3(2), 47-57.
54. Howel, J.P. ve Costley, D.L. (2006). *Understanding Behaviors for Effective Leadership* (2.bs.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
55. Industrial College of the Armed Forces ,US. (2002). *Strategic Leadership and Decision Making* (Elektronik Kitap). Erişim: 23.06.2008.  
<http://www.ndu.edu/inss/books/books%20%201999/Strategic%20Leadership%20and%20Decision-making%20-%20Feb%2099/cont.html>
56. Ireland, R.D. ve Hitt, M.A. (2005). Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st. Century: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 19(4), 63-74.
57. Ivancevich, J.M. ve Matteson, M.T. (2002). *Organizational Behavior and Management*. New York: McGraw-Hill Irvin.
58. Jose, A. ve Thibodeaux, M.S. (1999). Institutionalization of Ethics: The Perspective of Managers. *Journal of Business Ethics*, 22, 133-143.
59. Joyce, P. (1998). Management and Innovation in The Public Services. *Strategic Change*, 7, 19-30.
60. Joyce, P. (2004). Public Sector Strategic Management: The Changes Required. *Strategic Change*, 13, 107-110.
61. *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlamaya İlişkin Usul Ve Esaslar Hakkında Yönetmelik* (2006). T.C. Resmi Gazete, 26179, 25 Mayıs, 2006.
62. Kırım, A. (2005). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim* (7.bs.). İstanbul: Sistem Yayıncılık.

63. Kissler, G.R., Fore, K.N., Jacobson, W.S. ve diğ erleri (1998). State Strategic Planning: Suggestions from The Oregon Experience. *Public Administration Review*, July/August, 58(4), 353-359.
64. Kittleson, M.J. (1997). Determining Effective Follow-up of E-Mail Surveys. *Journal of Health Behavior*, May/June, 21 (3), p.143.
65. Koç el, T. (2001). *İş letme Yöneticiliğ i*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağı tım A.Ş.
66. Kolb, D.A., Osland, J.S. ve Rubin I.M. (2001). *Organizational Behavior Reader (7. bs)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
67. Kotter, J.P. (1999). Liderler Gerç ekte Ne Yapar? (Meral Tüzel, Çev.) *Liderlik* (45-66). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
68. Liedtka, J.M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31 (1), 120-129.
69. Longenecker, J.G. ve Pringle C.D. (1981). *Management (5. bs)*. USA: Charles E. Merrill Publishing Company.
70. Lowe, K.B., Kroeck, K.G. ve Sivassubramaniam, N. (1996), Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature, *Leadership Quarterly*, 7, 385-425.
71. Luke, R.D., Begun, J.W. ve Walston, S. (2000). *Strategy Making in Health Care Organizations*. Shortell, S.M. ve Kaluzny, A.D. (Ed.). Health Care Management (s.394-432). USA: Delmar Thomson Learning.
72. Luthans, F. (1981). *Organizational Behavior (3. bs)*. USA: McGRAW-HILL Book Company.
73. Macmillian H. Ve Tampoe, M. (2000). *Strategic Management*. New York: Oxford University Pres.
74. Maliye Bakanlığ ı, Bütç e ve Mali Kontrol Genel Müdürlüğü (Aralık 2004). *Performans Esaslı Bütç eleme Rehberi (Pilot Kurumlar İç in Taslak)*. Eriş im: 21 Ocak 2008, <http://www.bumko.gov.tr/PEB/dosyagoster.aspx?DIL=1&BELGEANAH=5170&DOSYASIM=PEBREhberi.pdf>

75. Maliye Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı (Ağustos 2006). *Maliye Bakanlığı 2008-2012 Stratejik Plan Çalışması Temel Bilgilendirme Belgesi*. Erişim: 21 Ocak 2008, <http://www.sgb.gov.tr/strplan/ncelenen%20Belgeler/Stratejik%20Plan%20%C3%87al%C4%B1%C5%9Fmas%C4%B1%20Temel%20Bilgilendirme%20Belgesi.pdf>
76. Mann, C.J. (2002). *Strategic Decision Making*. Mann, C.J. ve Götz, K. (Ed.). *The Development of Management Theory and Practice in The United States* (239-265). USA: Pearson Custom Publishing.
77. McInerney, R. ve Barrows, D. (2002). *Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change*. Erişim: 20.02.2008, <http://innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>
78. Minkes, A.L., Small, M.W. ve Chatterjee, S.R. (1999). Leadership and Business Ethics: Does It Matter? Implication for Management. *Journal of Business Ethics*, 20, 327-335.
79. Mintzberg, H. (1978). Patterns in Strategy Formation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.
80. Mintzberg, H. (1985). The Organization as Political Arena. *Journal of Management Studies*, 22(2), 133-154.
81. Mintzberg, H. (1987a). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. *California Management Review*, Fall, 11-24.
82. Mintzberg, H. (1987b). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, Fall, 25-32.
83. Mintzberg, H. (1990). The Design School: Reconsidering The Basic Premises of Strategic Management. *Strategic Management Journal*, Vol 11, 171-195.
84. Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 107-114.
85. Mintzberg, H., Ahlstrand, B. ve Lampel, J. (1998). *Strategy Safari*. New York: Free Pres.

86. Mintzberg, H. ve Lampel, J. (2003). Reflecting on The Strategy Process. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases* (22-29). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
87. Nielsen, R.P. (1989). Changing Unethical Organizational Behavior. *The Academy of Management Executive*. 3(2), 123-130.
88. O’Hair, D., Friedrich, G.W. ve Dixon, L.D.(2002). *Strategic Communication in Business and Professions* (4. bs.). USA: Houghton Mifflin Company.
89. Quinn, J.B. (2003). Strategies For Change. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases* (10-16). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
90. Osborn, R.N., Hunt, J.G. ve Jauch, L.R. (2002), Toward a Contextual Theory of Leadership. *Leadership Quarterly*, 13, 797-837.
91. Pavlov, P. ve Katsamunska, P. (2004). The Relationship of Leadership and New Public Management in Central Government: Bulgarian Specifics. Twelfth NISPACEE Annual Conference: Central and Eastern European Countries Inside and Outside the European Union: Avoiding a New Divide, Vilnius, Lithuania, 13-15 May, Erişim: 19.02.2008, <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/nispacee/unpan018696.pdf>
92. Pearce, J.A. ve Robinson, R.B. (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control* (10. bs.). New York: McGraw-Hill Irwin.
93. Pisapia, J., Guerra D.R. ve Semmel E.C. (2005). Developing The Leader’s Strategic Mindset: Establishing The Measures. *Leadership Review*, Vol.5, Spring, 41-67.
94. Pisapia, J., Guerra D.R., Yasin, M. (2006). *Strategic Thinking and Leader Success*. Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management, Lisbon, Portugal, July.

95. Poister, T.H. ve Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. *Public Administration Review*, Jan/Feb, 65(1), 45-56.
96. Porter, M.E. (2002). *Strateji ve İnternet* (Ahmet Kardam, Çev.) Stratejide İlerlemeler (11-59). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.
97. Porter, M. E. (2003). How Competitive Forces Shape Strategy. Reflecting on The Strategy Process. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases* (94-102). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
98. Prahalad, C.K. (2008). Büyüme Stratejileri. Rowan Gibson (ed.) (Anaca Ergül ve Arıcan Uysal, Çev.). *Geleceği Yönetmek*. İstanbul: Yakamoz Yayınları.
99. Priselac, T. ve Grayson, M. (2008). Honesty in Leadership. *Trustee*, January, 22-26.
100. Rost, J.C. (1995). Leadership: A Discussion About Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 5(1), 129-142.
101. Rowe, W.G. (2001). Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership. *Academy of Management Executive*, 15(1), 81-94.
102. Ryan, L.V. (2000). Moral Aspects of Executive Leadership. *International Journal of Value-Based Management*, 13, 109-122.
103. Sadler, P. (1993). *Strategic Management*. London: Kogan Page.
104. Sanchez, R. ve Heene, A. (1997). Reinventing Strategic Management: New Theory and Practice for Competence-based Competition. *European Management Journal*, 15 (3), 303-307.
105. Schaefer, D.R. ve Dillman, D.A. (1998). Development of A Standart E-mail Methodology. *Public Opinion Quarterly*, 62, 378-397.
106. Schultz, F.C. (2004). Who Should Lead a Healthcare Organization: MD sor MBAs? *Journal of Healthcare Management*, Mar/Apr, 49(2), 103-117.
107. Sheehan, K. (2001). E-mail Survey Response Rates: A Review. *Journal of Computer-Mediated Communication*, January, 6(2), Erişim: 21.05.2008, <http://jcmc.indiana.edu/vol6/issue2/sheehan.html>

108. Sperry, L. (2003). *Becoming an Effective Health Care Manager*. Maryland: Health Professions Pres, Inc.
109. Spinelli, E.J. (2006). The Applicability of Bass's Model of Transformational Transactional, and Laissez-Faire Leadership in the Hospital Administrative Environment. *Hospital Topics*, Spring, 84(2), 11-18.
110. Stevens, J. (1992). Strategic Public Administration. *Public Administration Review*, March/April, 52(2), 204-207.
111. Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of The Literature*. New York: Free Press.
112. Stoner, J.A.F. ve Freeman, R.E. (1989). *Management* (4. bs.). New Jersey: Prentice Hall.
113. Sullivan, G.R. ve Harper, M.V. (1997). *Umut Bir Yöntem Olamaz* (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.). İstanbul: Boyner Holding Yayınları.
114. Swayne, L.E., Duncan W.J. ve Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations* (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing.
115. Treadway, D.C., Hochwarter, W.A., Ferris, G.R. ve diğerleri (2004). Leader Political Skill and Employee Reactions. *The Leadership Quarterly*, 15, 493-513.
116. Ülgen, H. ve Mirze, S.K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
117. Velioğlu, S. ve Vatan, F. (2002). *Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi*. 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, Türkiye, 16-19 Ekim.
118. Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic Leadership and Organizational Learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
119. Wallick, W.G. (2002). Healthcare Manager' Roles, Competencies, and Outputs in Organizational Performance Improvement. *Journal of Healthcare Management*, Nov/Dec, 47(6), 390-402.
120. Wechsler, B. ve Backoff, R.W. (1986). Policy Making and Administration in State Agencies: Strategic Management Approaches. *Public Administration Review*, July/August, 46(4), 321-327.

121. Wells, D.L. (2000). *Strategic Management For Senior Leaders: A Handbook For Implementation* (Elektronik Sürüm). Department of the Navvy Total Quality Leadership Office Publication.
122. Wheelen, T.L., Hunger, J.D. (1995). *Strategic Management and Business Policy* (5. bs.). USA: Addison-Wesley Publishing Company, Inc.
123. Wilkinson, G. ve Monkhouse, E. (1994). Strategic Planning in Public Sector Organizations. *Executive Development*, 7(6), 16-19.
124. Yasin, M.Z. (2006). *The Use of Strategic Leadership Actions By Deans in Malaysian and American Universities*. Doktora Tezi. Florida Atlantic University. Florida.
125. Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
126. Yukl, G. (1999a). An Evaluation of Coceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.
127. Yukl, G. (1999b). An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1), 33-48.
128. Yukl, G. (2002). *Leadership in Organization* (5. bs.). New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
129. *Yüksek Planlama Kurulu Kararı*. 2005 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı (Karar No: 2004/37). T.C. Resmi Gazete, 25528, 20 Temmuz 2004.
130. *Yüksek Planlama Kurulu Kararı*. 2004 Yılı Programı ve Mali Yılı Bütçesi Makro Çerçeve Kararı (Karar No: 2003/14). T.C. Resmi Gazete, 25159, 5 Temmuz 2003.
131. Zabriskie, N.B. ve Huellmantel, A.B. (1991). Developing Strategic Thinking in Senior Management. *Long Range Planning*, 24 (6), 25-32.
132. Zaleznik, A. (1999). Yönetici ve Lider Birbirinden Farklı mıdır? (Meral Tüzel, Çev.) *Liderlik* (67-91). İstanbul: Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası.

133. Zuckerman, A.M. (1994). Hospital and Medical Staff Strategic Planning: Developing and Integrated Approach. *Physician Executive*, 20 (8), 15-17.
134. Zuckerman, A.M. (2000a). Creating A Vision For Twenty-First Century Healthcare Organization. *Journal of Healthcare Management*, 45 (5), Sept/Oct, 294-306.
135. Zuckerman, A.M. (2000b). Leveraging Strategic Planning for Improved Financial Performance. *Healthcare Financial Management*, Dec., 54-57.
136. Zwell, M. ve Lubawski, J.L. (2000). Hiring The Right Management Team. *Trustee*, February, 24-28.
137. 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu (2003). T.C. Resmi Gazete, 25326, 24 Aralık 2003.



## EK 1: EK TABLOLAR

**Ek Tablo 1: Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Dönüşümcü Liderlik Özelliği Skorları**

Değişkenler	Ortalama	SS	F/t	p
<b>Bölgeler</b>				
Akdeniz	4,24	0,44		
Doğu ve Güneydoğu	4,11	0,52		
Ege	4,08	0,46	1,850	0,102
İç Anadolu	4,05	0,44		
Karadeniz	4,15	0,38		
Marmara	4,18	0,43		
<b>Rekabet Durumu</b>				
Hiç rekabet yok	4,15	0,44		
Biraz rekabet var	4,12	0,43	0,074	0,929
Rekabet var	4,13	0,46		
<b>Yatak Sayısı</b>				
0-100 yatak	4,09	0,43		
101-350 yatak	4,16	0,42	1,187	0,306
351 ve üstü	4,15	0,48		
<b>Hastane Türü</b>				
Genel	4,14	0,44	1,264	0,207
Eğitim Araştırma	4,07	0,48		
<b>Merkez/Taşra</b>				
İl Merkezi	4,14	0,46	0,458	0,647
İlçe Merkezi	4,12	0,42		
<b>Yaş</b>				
41 yaş ve altı	4,12	0,43	-,506	0,613
42 yaş ve üstü	4,14	0,45		
<b>Görev</b>				
Başhekim ve yrd.	4,11	0,47	-,837	0,403
Müdür ve yrd.	4,15	0,42		
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>				
17 ve altı	4,12	0,44	-,435	0,664
18 ve üstü	4,14	0,44		
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>				
Hayır	4,11	0,43	-1,800*	0,073
Evet	4,19	0,46		
<b>Lisansüstü</b>				
Hayır	4,14	0,44	0,348	0,728
Evet	4,11	0,43		
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	4,19	0,45	1,199	0,231
Erkek	4,12	0,44		

\* p < 0,10 \*\* p < 0,05

**Ek Tablo 2: Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Yönetmel Liderlik Özelliği Skorları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>SS</b>	<b>F/t</b>	<b>p</b>
<b>Bölgeler</b>				
Akdeniz	4,19	0,44		
Doğu ve Güneydoğu	4,10	0,46		
Ege	4,01	0,46	1,168	0,324
İç Anadolu	4,05	0,41		
Karadeniz	4,09	0,37		
Marmara	4,05	0,44		
<b>Rekabet Durumu</b>				
Hiç rekabet yok	4,10	0,42		
Biraz rekabet var	4,07	0,44	0,272	0,762
Rekabet var	4,07	0,43		
<b>Yatak Sayısı</b>				
0-100 yatak	4,00	0,42		
101-350 yatak	4,11	0,42	3,137**	0,044
351 ve üstü	4,11	0,44		
<b>Hastane Türü</b>				
Genel	4,08	0,43	0,773	0,440
Eğitim Araştırma	4,03	0,45		
<b>Merkez/Taşra</b>				
İl Merkezi	4,09	0,44	0,890	0,374
İlçe Merkezi	4,05	0,41		
<b>Yaş</b>				
41 yaş ve altı	4,06	0,42	-,497	0,619
42 yaş ve üstü	4,08	0,44		
<b>Görev</b>				
Başhekim ve yrd.	4,04	0,43	-1,605	0,109
Müdür ve yrd.	4,10	0,43		
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>				
17 ve altı	4,04	0,42	-1,544	0,123
18 ve üstü	4,10	0,44		
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>				
Hayır	4,06	0,42	-1,246	0,214
Evet	4,11	0,45		
<b>Lisansüstü</b>				
Hayır	4,08	0,43	1,068	0,286
Evet	4,01	0,41		
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	4,09	0,43	0,255	0,799
Erkek	4,07	0,43		

\* p <0,10 \*\* p <0,05

**Ek Tablo 3: Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Etik Liderlik Özelliği Skorları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>SS</b>	<b>F/t</b>	<b>p</b>
<b>Bölgeler</b>				
Akdeniz	4,51	0,35		
Doğu ve Güneydoğu	4,41	0,40		
Ege	4,42	0,33	0,740	0,594
İç Anadolu	4,40	0,36		
Karadeniz	4,40	0,30		
Marmara	4,42	0,33		
<b>Rekabet Durumu</b>				
Hiç rekabet yok	4,43	0,35		
Biraz rekabet var	4,42	0,34	0,075	0,928
Rekabet var	4,42	0,34		
<b>Yatak Sayısı</b>				
0-100 yatak	4,36	0,34		
101-350 yatak	4,44	0,32	3,884**	0,021
351 ve üstü	4,47	0,36		
<b>Hastane Türü</b>				
Genel	4,43	0,34	0,554	0,580
Eğitim Araştırma	4,40	0,35		
<b>Merkez/Taşra</b>				
İl Merkezi	4,43	0,36	0,525	0,600
İlçe Merkezi	4,41	0,32		
<b>Yaş</b>				
41 yaş ve altı	4,42	0,35	-,446	0,656
42 yaş ve üstü	4,43	0,34		
<b>Görev</b>				
Başhekim ve yrd.	4,39	0,34	-1,818*	0,070
Müdür ve yrd.	4,45	0,34		
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>				
17 ve altı	4,41	0,35	-1,043	0,298
18 ve üstü	4,44	0,34		
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>				
Hayır	4,41	0,34	-,781	0,435
Evet	4,44	0,36		
<b>Lisansüstü</b>				
Hayır	4,42	0,34	0,379	0,705
Evet	4,40	0,33		
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	4,48	0,30	1,453	0,147
Erkek	4,41	0,35		

\* p <0,10 \*\* p <0,05

**Ek Tablo 4: Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Politik Liderlik Özelliği Skorları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>SS</b>	<b>F/t</b>	<b>p</b>
<b>Bölgeler</b>				
Akdeniz	3,69	0,61		
Doğu ve Güneydoğu	3,74	0,60		
Ege	3,71	0,45	0,163	0,976
İç Anadolu	3,70	0,45		
Karadeniz	3,72	0,48		
Marmara	3,75	0,48		
<b>Rekabet Durumu</b>				
Hiç rekabet yok	3,72	0,53		
Biraz rekabet var	3,75	0,47	0,323	0,724
Rekabet var	3,71	0,51		
<b>Yatak Sayısı</b>				
0-100 yatak	3,67	0,49		
101-350 yatak	3,77	0,46	1,571	0,209
351 ve üstü	3,73	0,54		
<b>Hastane Türü</b>				
Genel	3,73	0,50	1,161	0,246
Eğitim Araştırma	3,65	0,51		
<b>Merkez/Taşra</b>				
İl Merkezi	3,72	0,54	0,060	0,952
İlçe Merkezi	3,72	0,45		
<b>Yaş</b>				
41 yaş ve altı	3,74	0,44	0,894	0,372
42 yaş ve üstü	3,70	0,55		
<b>Görev</b>				
Başhekim ve yrd.	3,69	0,51	-1,281	0,201
Müdür ve yrd.	3,75	0,49		
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>				
17 ve altı	3,72	0,45	-,097	0,923
18 ve üstü	3,72	0,55		
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>				
Hayır	3,70	0,49	-1,327	0,185
Evet	3,77	0,53		
<b>Lisansüstü</b>				
Hayır	3,73	0,50	0,981	0,327
Evet	3,65	0,49		
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	3,79	0,55	1,230	0,220
Erkek	3,71	0,49		

\* p < 0,10 \*\* p < 0,05

**Ek Tablo 5: Yöneticilerin Çeşitli Değişkenlere Göre Bireysel Başarı Algı Puanları Ortalamaları**

<b>Değişkenler</b>	<b>Ortalama</b>	<b>SS</b>	<b>F/t</b>	<b>p</b>
<b>Bölgeler</b>				
Akdeniz	2,30	0,65		
Doğu ve Güneydoğu	2,25	0,81		
Ege	2,37	0,64	0,577	0,718
İç Anadolu	2,42	0,62		
Karadeniz	2,35	0,64		
Marmara	2,32	0,62		
<b>Rekabet Durumu</b>				
Hiç rekabet yok	2,43	0,71		
Biraz rekabet var	2,34	0,64	1,111	0,330
Rekabet var	2,31	0,64		
<b>Yatak Sayısı</b>				
0-100 yatak	2,35	0,63		
101-350 yatak	2,33	0,63	0,063	0,939
351 ve üstü	2,35	0,69		
<b>Hastane Türü</b>				
Genel	2,32	0,65	-2,029**	0,043
Eğitim Araştırma	2,50	0,67		
<b>Merkez/Taşra</b>				
İl Merkezi	2,36	0,67	0,557	0,578
İlçe Merkezi	2,32	0,63		
<b>Yaş</b>				
41 yaş ve altı	2,36	0,65	0,615	0,539
42 yaş ve üstü	2,32	0,65		
<b>Görev</b>				
Başhekim ve yrd.	2,36	0,64	0,461	0,645
Müdür ve yrd.	2,33	0,66		
<b>Toplam Çalışma Süresi</b>				
17 ve altı	2,37	0,65	1,001	0,317
18 ve üstü	2,31	0,66		
<b>Stratejik Yönetim Eğitimi</b>				
Hayır	2,36	0,63	0,804	0,422
Evet	2,30	0,69		
<b>Lisansüstü</b>				
Hayır	2,33	0,65	-,735	0,463
Evet	2,41	0,64		
<b>Cinsiyet</b>				
Kadın	2,28	0,65	-,861	0,390
Erkek	2,35	0,65		

\* p <0,10 \*\* p <0,05

**Ek Tablo 6: Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özelliklerinin Bireysel Başarı Algıları Üzerindeki Etkilerinin Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Dönüşümcü Liderlik	-0,449	0,202	110,589	0,000*

\* 0,05

**Ek Tablo 7: Yöneticilerin Yönetmel Liderlik Özelliklerinin Bireysel Başarı Algıları Üzerindeki Etkilerinin Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Yönetmel Liderlik	-0,411	0,169	88,865	0,000*

\* 0,05

**Ek Tablo 8: Yöneticilerin Etik Liderlik Özelliklerinin Bireysel Başarı Algıları Üzerindeki Etkilerinin Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Etik Liderlik	-0,403	0,162	84,963	0,000*

\* 0,05

**Ek Tablo 9: Yöneticilerin Politik Liderlik Özelliklerinin Bireysel Başarı Algıları Üzerindeki Etkilerinin Yordalanmasına İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları**

<b>Değişken</b>	<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>p</b>
Politik Liderlik	-0,242	0,58	27,179	0,000*

\* 0,05

## **EK 2: STRATEJİK LİDERLİK ANKET FORMU**

### **Sayın Yönetici,**

Bu anket, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi programında “Hastane Yöneticilerinin Stratejik Düşünce Kapasitelerinin Değerlendirilmesi” adlı bir araştırma için yapılmaktadır. Stratejik yönetim, tüm dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişim süreci sonucu tüm organizasyonlar tarafından yakından takip edilen ve önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Türkiye’de özellikle kamu kurumlarının stratejik planlama ve yönetim faaliyetlerine başlamak zorunda olmaları ile birlikte bu konuya verilen önem gittikçe artmaktadır. Sağlık sektörü ve özellikle de hastaneler ayakta kalabilmek ve kendilerini geleceğe hazırlayabilmek için stratejik yönetim faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar ve bu da stratejik düşünebilen ve stratejik planlama faaliyetlerini yürütebilecek olan hastane yöneticilerine olan ihtiyacı gündeme getirmektedir. Çünkü stratejik yönetim ve planlama faaliyetleri özellikle üst düzey yöneticilerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Anketi doldurmak için ayıracağınız süre ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. Anketi doldururken herhangi bir sorunla karşılaşırsanız aşağıdaki numarayı aramaktan lütfen çekinmeyiniz.

Özgür UĞURLUĞLU  
Hacettepe Üniversitesi  
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sağlık İdaresi Bölümü  
Uzm. Araştırma Görevlisi

Adres : H.Ü. İ.İ.B.F Sağlık İdaresi Bölümü Sıhhiye Ankara  
Tel : (0312) 324 11 47 /142  
e-posta: ougurlu@hacettepe.edu.tr

### **Anket Hakkında**

Stratejik Liderlik Anketi (SLA) dört bölümden oluşmaktadır:

- Bölüm I, araştırma için gerekli olan demografik ve kişisel bilgilerinizi sormaktadır.
- Bölüm II, yürüttüğünüz stratejik liderlik özelliklerinizi ölçmeyi amaçlayan 64 sorudan oluşmaktadır.
- Bölüm III, içerdiği 10 soru ile bir lider olarak başarınızı değerlendirmeyi amaçlamaktadır.
- Bölüm IV, kurumunuzun yer aldığı çevre ile ilgili 12 soruyu kapsamaktadır.

## BÖLÜM I – KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Mezun olduğunuz bölüm : Lütfen Belirtiniz
2. Kurumunuzun adı : Lütfen Belirtiniz
3. Kurumdaki pozisyonunuz :
  - a. Başhekim
  - b. Başhekim Yardımcısı
  - c. Müdür
  - d. Müdür Yardımcısı
  - e. Şef
4. Yönetim alanında bir lisans üstü dereceniz var mı?
  - a. Hayır
  - b. Yüksek Lisans, hangi alanda olduğunu lütfen belirtiniz
  - c. Doktora, hangi alanda olduğunu lütfen belirtiniz
5. Stratejik yönetim konusunda herhangi bir eğitim aldınız mı:
  - a. Hayır
  - b. Evet, Lütfen Belirtiniz
6. Sağlık sisteminde toplam çalışma süreniz (yıl olarak): \_\_\_\_\_ yıl
7. Yöneticisi olduğunuz kurumun türünü aşağıdakilerden hangisi tanımlar:
  - a. Genel Hastane
  - b. Eğitim Araştırma Hastanesi
  - c. Özel Dal Hastanesi (eğitim ve araştırma)
  - d. Özel Dal Hastanesi
  - e. Diğer, lütfen belirtiniz
8. Yönetici olduğunuz hastane hangi il ve ilçede bulunmaktadır:  
Lütfen Belirtiniz
9. Yönetici olduğunuz hastanenin bulunduğu çevrenin rekabet durumunu nasıl değerlendirirsiniz:
  - a. Hiç rekabet yoktur
  - b. Biraz rekabet vardır
  - c. Rekabet vardır
  - d. Aşırı rekabet vardır
10. Yaşınız : Lütfen Belirtiniz
11. Cinsiyetiniz :
  - a. Kadın
  - b. Erkek



## BÖLÜM II – Stratejik Liderlik Özellikleri

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

### Bu davranışta bulunurum...

		Nere deyse asla (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sık sık (4)	Neredeyse her zaman (5)
1.	Kurum çalışanlarının kanaat ve varsayımlarını sorgulamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Günlük öncelikleri oluşturmak ve vurgulamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Kurum yönetiminde en iyi uygulama bilgisini kullanmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Kurumun bütün paydaşları arasında güç dengesini sağlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Kurumu değişime hazır tutmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Kurum çalışanları için bireysel ve takım hedefleri belirlemek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Hangi konuların gerçekten önemli olduğuna ve göz ardı edilemeyeceğine karar vermek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Tutabileceğim sözler vermek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Kurumumuzun daha geniş bir ağına bir parçası olduğunu vurgulamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Kurumun başarılı olması gereken davranışları ve standartları açık bir şekilde tanımlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11.	Dürüstlük.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12.	İşin yapılmasına yardımcı olan ilişkileri geliştirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13.	İkna edici hikayelerle gerekli vizyonu etkili bir şekilde iletmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14.	Resmi ve gayri resmi politikalar oluşturmak ve vurgulamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15.	Doğru karar ve davranışlarda ısrar etmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16.	Kurum dışı ittifaklar geliştirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17.	Geleceğimize ilişkin ulaşılabilir bir görüş sunmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18.	Kurumu çalışanlarının yaptıkları işi kolaylaştırması için misyonu daha net tanımlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19.	Çalışma ortamını sağlam ahlaki sınırlar içinde tutmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20.	Etkisi ve gücü olan bireylerin desteğini sağlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21.	Kurum çalışanları için olayları yorumlamak ve anlamları şekillendirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22.	Belirli bir projeyi uygulamak için kurum çalışanlarına gerekli kaynakları sağlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23.	Kurumumuzun öz değerlerine dayalı kararlar almak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24.	Destekleyici sosyal ilişkiler geliştirmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25.	Değişimi sürekli sağlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26.	İşlerin nasıl yapılacağına karar vermek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27.	Tarafsızım.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28.	Faaliyetler konusunda uzlaşma sağlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29.	Herkesin hemfikir olduğu ortak bir vizyon, değer ve öncelikler belirlemek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30.	Açık bir emir-komuta zinciri belirlemek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31.	Kamu yararına büyük önem vermek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32.	Herkesin çıkarına olacak uzlaşma sağlamak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33.	Vizyonumuza dayalı kendi kendini yönetmeyi teşvik etmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34.	Kurum çalışanlarını sonuçlardan sorumlu tutmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35.	Kurum çalışanlarının etik standartlar içinde hareket ettiğinden emin olmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36.	Belirli bir durumda güce kimin sahip olduğunu anlamaya çalışmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37.	Kurum çalışanlarının problemleri tanımlama ve çözüme inisiyatif almalarına izin vermek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
38.	Hatalar yapıldığında hemen düzeltici eyleme geçmek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
39.	Bireylerin haklarına değer vermek.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
40.	Destek geliştirmek için mübadele ve pazarlık yapmak.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

## BÖLÜM II – Stratejik Liderlik Özellikleri

**Bu davranışta bulunurum...**

	Nere deyse asla <b>(1)</b>	Nadiren <b>(2)</b>	Bazen <b>(3)</b>	Sık sık <b>(4)</b>	Neredeyse her zaman <b>(5)</b>
41. Kurumumun istek ve değerlerini şekillendirmek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
42. Kurum çalışanları için zaman çizelgeleri oluşturmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
43. Kurum çalışanlarına saygı ve hürmetle davranmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
44. Kurum çalışanlarına, eğer ödüllendirilmek istiyorlarsa ne yapmaları gerektiğini söylemek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
45. Ekip kurma ve işbirliğine dayalı ilişkiler üzerinde odaklaşmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
46. Kurum çalışanlarının öncelikler üzerinde odaklandığından emin olmak için yapılan işleri izlemek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
47. Üzerinde mutabakata varılmış değerleri kurumsal teamüller içine sokmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
48. Uzlaşa sağlamak için pazarlık yapmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
49. Kurum çalışanlarını lider olmaları yönünde geliştirmek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
50. Bireysel performansı gözden geçirmek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
51. Kurum çalışanlarını umursamak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
52. İyilik yaparak arkadaşlık kurmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
53. Öğrenmeyi kurumdaki her birey için öncelik yapmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
54. Uygun olduğunda kuralları uygulamak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
55. İşimi etik kurallara göre yapmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
56. Gerektiğinde kurum çalışanlarına gizli bilgi vermek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
57. Kurum çalışanlarının öğrenme ve büyüme için cesaretlendirildiği bir çevre yaratmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
58. Kurum çalışanlarını işlerini doğru yapmaları için motive etmek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
59. İşimle ilgili bütün politikalara uymak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
60. Kurum çalışanları ile kişisel bir bağ kurmak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
61. Her kurum çalışanının yaptığının kurumun tamamını etkilediğini vurgulamak.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
62. Gerektiğinde itaat talep etmek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
63. İşyerinde en iyi uygulamanın kullanımını cesaretlendirmek.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
64. Amaçlarımıza ulaşmak için engeller etrafında manevra yapmayı denerim.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

## BÖLÜM III – LİDER ETKİLİLİĞİ

Aşağıdaki 10 soru bir lider olarak kendi kendinizi değerlendirmenizi istemektedir. Lütfen soruları dikkatlice okuyup sizin algınıza en iyi uyan bir cevabı seçiniz.

	Oldukça Başarılı <b>(1)</b>	Çok Başarılı <b>(2)</b>	Başarılı <b>(3)</b>	Biraz Başarılı <b>(4)</b>	Başarısız <b>(5)</b>
65. Amirinizin sizi kurumu yönetmeniz bakımından nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
66. Amirinizin sizi bir lider olarak nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
67. Kurumunuzun vizyonunu oluşturma ve anlaşılır kılmada amiriniz ne kadar başarılı olmuştur?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
68. Kurumun vizyonunu uygulamada ne kadar başarılısınız?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
69. Kurumunuzda değişiklik yaratmada ne kadar başarılısınız?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
70. Düzenli bir iş çevresi oluşturmada ne kadar başarılısınız?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
71. Kurumun içsel paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

		Oldukça Başarılı	Çok Başarılı	Başarılı	Biraz Başarılı	Başarısız
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
72.	Kurumun dışsal paydaşlarının ihtiyaçlarını tatmin etmede ne kadar başarılısınız?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
73.	Kurum çalışanlarını yetkilendirmede ne kadar başarılısınız?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
74.	Genel olarak, kurumun bütün paydaşlarının performansınızı nasıl değerlendireceğini düşünüyorsunuz?	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

### BÖLÜM IV – KURUMSAL ÇEVRE

Lütfen kurumunuzun hem içsel hem de dışsal çevresini tanımlayan aşağıdaki 12 ifadeyi cevaplayın.

**Aşağıdaki ifadelere ilişkin görüşünüzü yansıtan bir seçeneği seçiniz:**

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
75.	Kurumumuzdaki herkesin belirli işleri vardır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
76.	Kurumumuzun piramit tipi bir yapıda birçok otorite düzeyi bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
77.	Bütün kararlarımız ve davranışlarımız belirli kurallar tarafından yönlendirilir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
78.	Kurumumuz düzenli gelişim yaşamaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
79.	Değişik alanlarla ilgilenen belirli branşlarımız ya da bölümlerimiz bulunmaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
80.	Kurumumuzdaki bireyler aynı işi uzun süredir yapmaktadır.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
81.	İşleri yapış tarzımız yıllardır değişmemiştir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
82.	Rakiplerimizle olan rekabet düzeyinde çok az değişim olmuştur.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
83.	İşleri önceden belirlenmiş bir programa ve dışsal olaylardan etkilenmeyen bir iş takvimine göre yaparız.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
84.	Faaliyetlerimiz normal sekiz saatlik bir çalışma gününde başarıyla yapılabilir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
85.	Gelecek beş ya da on yıl içerisinde nerede olacağımızı planlamak oldukça kolay.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5
86.	İşimizle ilgili temel bilgi önemli ölçüde değişmemektedir.	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5

**EK 3: STRATEJİK LİDERLİK ANKETİ ALT ÖLÇEKLERİ**

<b>Stratejik Liderlik Özellikleri</b>	<b>Soru Numaraları</b>
Dönüşümcü Liderlik	1, 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, 37, 41, 45, 49, 53, 57, 61
Yönetmel 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

