

**T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARININ KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNE ETKİSİ:
İSTANBUL İLİ ÖZEL HASTANELER UYGULAMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serhan ŞAHİNLİ

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Cemil ÖRGEV

HAZİRAN – 2018

T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ


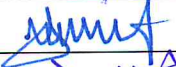
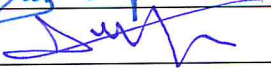
SAĞLIK YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK
LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KRİZ YÖNETİMİ
ÜZERİNE ETKİSİ:
İSTANBUL İLİ ÖZEL HASTANELER UYGULAMASI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Serhan ŞAHİNLİ

Enstitü Anabilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez 22/06/2018 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / ~~Oyçokluğu~~ ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Mahmut AKEROLU	KABUL	
Doç. Dr. Yunus TİAS	KABUL	
Doç. Dr. Cemil ÖRGEV	KABUL	



SAKARYA
ÜNİVERSİTESİ

T.C.

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	SERHAN ŞAHİNLİ
Öğrenci Numarası	:	Y166047100
Enstitü Anabilim Dalı	:	SAĞLIK YÖNETİMİ
Enstitü Bilim Dalı	:	SAĞLIK YÖNETİMİ
Programı	:	<input checked="" type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması
Benzerlik Oranı	:	%18

ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

SERHAN
ŞAHİNLİ

20.06.2018

İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafıma yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere gsb@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....

İmza

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı:

Doç. Dr. Cemil ÖRGEV

Tarih:

20.06.2018

İmza:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleşmesinde her aşamada benden desteklerini esirgemeyen, yoğun iş yüküne rağmen sabırla ve özveriyle bilgilerini ve tecrübelerini paylaşan değerli hocam, tez danışmanım *Doç. Dr. Cemil ÖRGEV'e*,

Gerek yüksek lisans eğitimim gerekse de tez sürecim boyunca çok değerli bilgilerini benimle paylaşan değerli hocam, *Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT'a*,

Anketleri uygulama sürecinde ve her konuda benden desteklerini esirgemeyen çok değerli hocalarım *Prof. Dr. Resul İZMİRLİ* ve *Dr. Öğr. Üyesi İtir ERKAN'a*,

Bu günlere gelmemde şüphesiz en büyük katkıya sahip olan, beni her konuda destekleyen annem-babam *Sezai ve Fidan ŞAHİNLİ'ye*, kardeşim *Samet ŞAHİNLİ'ye*,

Ve son olarak isimlerini saymadığım tüm çalışma arkadaşlarıma ve hocalarıma teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	i
KISALTMALAR	iv
TABLO LİSTESİ	v
ŞEKİL LİSTESİ	vii
ÖZET	viii
SUMMARY	ix
GİRİŞ	1
BÖLÜM 1: STRATEJİK LİDERLİK	4
1.1. Liderlik.....	4
1.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar.....	5
1.2. Strateji Kavramı.....	6
1.2.1. Stratejinin Boyutları.....	7
1.2.2. Stratejinin Özellikleri.....	9
1.2.3. Strateji İle İlişkili Kavramlar.....	10
1.3. Stratejik Liderlik Kavramı.....	12
1.3.1. Stratejik Liderliğin Özellikleri.....	14
1.3.2. Stratejik Liderlik Modelleri.....	17
1.4. Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderlik.....	23
BÖLÜM 2: KRİZ YÖNETİMİ	26
2.1. Kriz Kavramı.....	26
2.2. Krize Neden Olan Faktörler.....	27
2.2.1. Sağlık Kurumlarında Krize Neden Olan Faktörler.....	30
2.3. Kriz Türleri.....	31
2.4. Krizin Özellikleri.....	32
2.5. Krizin Dönemleri.....	33
2.5.1. Kriz Öncesi Dönem.....	33
2.5.2. Kriz Dönemi.....	34
2.5.3. Kriz Sonrası Dönem.....	35
2.6. Krizin Sonuçları.....	35
2.6.1. Krizin Olumsuz Sonuçları.....	35

2.6.2. Krizin Olumlu Sonuçları	36
2.7. Kriz Yönetimi Kavramı.....	37
2.8. Kriz Yönetiminin Özellikleri	37
2.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları	38
2.9.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı	38
2.9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı	39
2.10. Kriz Süreçlerinde İşletme Yönetimi	39
2.10.1. Kriz Öncesi Dönem Yönetimi.....	40
2.10.2. Kriz Dönemi Yönetimi	44
2.10.3. Kriz Sonrası Dönem Yönetimi	47
BÖLÜM 3: GEREÇ VE YÖNTEM	49
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	49
3.2. Evren ve Örneklem.....	49
3.3. Veri Toplama Aracı.....	49
3.4. Verilerin Analizi	50
3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli	51
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	52
3.7. Verilerin Güvenilirlik Analizi	52
3.8. Normallik Testi.....	54
3.9. Bulgular	55
3.9.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	55
3.9.2. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Algı Düzeylerinin Ortalamaları	57
3.9.3. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimine İlişkin Algılarının Korelasyon Analizi İle İncelenmesi	57
3.9.4. Kriz Yönetimi Düzeylerinin Stratejik Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli	58
3.9.5. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimine İlişkin Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	60
3.9.5.1. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetim Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	60
3.9.5.2. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	61

3.9.5.3. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması.....	62
3.9.5.4. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	62
3.9.5.5. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Mesleki Tecrübe Süresine Göre Farklılaşması	63
3.9.5.6. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması	64
3.9.6. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması	65
3.9.6.1. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması	65
3.9.6.2. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması	66
3.9.6.3. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması	68
3.9.6.4. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumda Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması.....	69
3.9.6.5. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşması	70
3.9.6.6. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması	71
BÖLÜM 4: TARTIŞMA VE SONUÇ	73
4.1. Tartışma	73
4.2. Sonuç ve Öneriler	76
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	89
ÖZGEÇMİŞ	96

KISALTMALAR

KOBİ : Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler

SLÖ : Stratejik Liderlik Ölçeği

T.C. : Türkiye Cumhuriyeti

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 : Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar	5
Tablo 2 : Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri	53
Tablo 3 : Normallik Testi Sonucu	54
Tablo 4 : Basıklık, Çarpıklık Testi Sonucu.....	54
Tablo 5 : Yöneticilerin Sosyo-Demografik Verilerine Göre Dağılımı	56
Tablo 6 : Yöneticilerin Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları.....	57
Tablo 7 : Stratejik Liderlik İle Kriz Yönetim Düzeyi Arasında İlişki	58
Tablo 8 : Kriz Yönetiminin Stratejik Liderlik Davranışlarından Etkilenme Durumu.....	59
Tablo 9 : Kriz Yönetiminin Stratejik Liderlik Davranışlarının Alt Boyutlarından Etkilenme Durumu	59
Tablo 10 : Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşması	60
Tablo 11 : Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Yaşa Göre Farklılaşması	61
Tablo 12 : Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşması	62
Tablo 13 : Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	63
Tablo 14 : Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Mesleki Tecrübe Süresine Göre Farklılaşması	64
Tablo 15 : Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması	65
Tablo 16 : Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması.....	66
Tablo 17 : Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Yaşa Göre Farklılaşması	67
Tablo 18 : Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşması	68
Tablo 19 : Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması	69

Tablo 20 : Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşması.....	70
Tablo 21 : Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması	72

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 : Stratejik Bir Liderin Anatomisi.....	16
Şekil 2 : Stratejik Liderlik Uygulamaları	17
Şekil 3 : Stratejik Liderlik Modeli	18
Şekil 4 : Stratejik Liderlik Uygulamaları	20
Şekil 5 : Stratejik Değişim Piramidi	21
Şekil 6 : Araştırma Modeli.....	52

Tezin Başlığı: Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması	
Tezin Yazarı: Serhan ŞAHİNLİ	Danışman: Doç. Dr. Cemil ÖRGEV
Kabul Tarihi: 20.06.2018	Sayfa Sayısı: ix (ön kısım)+ 88 (tez)+ 8 (ek)
Anabilimdalı: Sağlık Yönetimi	Bilimdalı: Sağlık Yönetimi
<p>Günümüz koşullarında iş yaşamı ve rekabet koşulları hızlı bir şekilde değişmektedir. Değişen koşullara liderlerin uyum sağlaması sağlık kurumları ve çalışanlar açısından son derece önemlidir. Sağlık kurumları açısından örgütteki krizlere çözüm bulunabilmesi ve gelecekteki hedeflere ulaşılabilmesi açısından stratejik liderlik büyük bir önem teşkil etmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, özel hastanelerde görev alan orta ve alt kademe yönetici grubunun, üstlerinin sergilemiş oldukları, stratejik liderlik davranışları ve bunun kriz yönetimi üzerindeki etkisine yönelik olarak görüş ve algılarının ölçülmesidir. Bununla birlikte araştırmaya katılan yöneticilerin, üstlerinin, sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olup olmadığına dair algılarının değerlendirilmesi, görüş ve algıları çerçevesinde katılımcıların, stratejik liderlik davranışlarına ve kriz yönetim becerilerine bakış açılarının, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak Pisapia (2011) tarafından geliştirilen ve beş alt boyuttan oluşan Stratejik Liderlik Ölçeği ve Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen 3 üç alt boyuttan oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği ve sekiz maddeden oluşan sosyo-demografik soruları içeren anket formu kullanılmıştır. Hazırlanan anket, İstanbul İli Avrupa Yakası'nda faaliyette bulunan ve izin alınabilen 18 özel hastanede görev alan 385 orta ve alt kademe sağlık yöneticisine uygulanmıştır. Araştırmada, elde edilen veriler değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, Spearman Korelasyon, Regresyon, verilerin karşılaştırılmasında % 95 güven aralığında, non-parametrik testlerden, iki grup arasındaki farkı belirlemek için Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır. Çalışmada, araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin üstleri ile ilgili belirtmiş oldukları görüş ve algıları çerçevesinde, sağlık yöneticilerinin, stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Araştırmada, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon gibi sosyo-demografik özelliklerine göre kriz yönetimine karşı algıları farklılık göstermektedir. Araştırmada, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin cinsiyet, kurumda çalışma süresi, mesleki tecrübe gibi özelliklerinin kriz yönetimine bakış açılarını farklılaştırmaktadır. Araştırmada, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin stratejik liderlik ile ilgili algılarının yaş, çalışma süresi ve kurumdaki pozisyona göre farklılaştığı görülürken, cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki tecrübe gibi özelliklerine göre, stratejik liderlik davranışları algılarının farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Sonuç olarak, yapılan regresyon analizi neticesinde kriz yönetimi ve alt boyutları, stratejik liderlik ve alt boyutlarından etkilenmemektedir.</p>	
Anahtar Kelimeler: Kriz, Yönetici, Sağlık, Stratejik Liderlik	

Title of the Thesis: Impact of Strategic Leadership Behaviors of Healthcare Managers on Crisis Management: Implementation of Istanbul Private Hospitals	
Author: Serhan ŞAHİNLİ	Supervisor: Assoc Prof. Dr. Cemil ÖRGEV
Date: 20.06.2018	Nu.ofpages: ix(pretext)+ 88(mainbody)+ 8(App.)
Department: Health Management	Subfield: Health Management
<p>In today's conditions, business life and competition conditions are rapidly changing. The adaptation of the leaders to the changing conditions is very important for the health institutions and the employees. Strategic leadership is of great importance in terms of health institutions in order to find solutions to crises in the organization and to reach future goals. The main purpose of this study is to measure the perceptions and perceptions of strategic leadership behaviors and their impact on crisis management, in which the upper and lower echelons of the executive group in private hospitals are exhibited. However, evaluating the perceptions of managers who participated in the research, whether their superiors exhibited a positive relationship between strategic leadership behaviors and crisis management, whether participants were different in terms of their views on strategic leadership behaviors and crisis management skills according to socio-demographic variables. Strategic Leadership Scale developed by Pisapia (2011) and consisting of five sub-dimensions and Crisis Management Scale consisting of three sub-dimensions developed by Aksu and Deveci (2009) and questionnaire including socio-demographic question consisting of eight items were used as data collection tool in the study. The prepared questionnaire was applied to 385 middle and lower level health administrators working in 18 private hospitals operating on the Istanbul European Side. In the study, Mann Whitney-U test was used to determine the difference between the two groups, while Kruskal Wallis H test was used to compare the parameters in the two groups. H-Test was used. In the study, there was a negative relationship between health care managers' strategic leadership behaviors and crisis management levels within the framework of perceptions and perceptions of middle and lower level managers who participated in the research. In the study, perceptions of crisis managers differ according to socio-demographic characteristics such as age, education status, institutional position of participant middle and lower level managers. In the research, the characteristics of the participant middle and lower level managers such as gender, duration of institutional work, professional experience differ from those of crisis management. In the study, it was determined that the perceptions of strategic leadership behaviors of middle and lower level managers differed according to age, duration of study and institutional position, but the perceptions of strategic leadership behaviors did not differ according to characteristics such as gender, education level and professional experience. As a result, crisis management and sub-dimensions, strategic leadership and sub-dimensions are not influenced by the regression analysis.</p>	
Keywords: Crisis, Manager, Health, Strategic Leadership	

GİRİŞ

Günümüz koşullarında iş hayatı ve rekabet şartları hızlı bir değişim süreci içine girmiştir. Değişim sürecinin gerektirdiği koşullara uyum sağlayamayan örgütlerin rekabet avantajının sürdürülebilir olması söz konusu değildir. Sağlık sektörü de rekabet şartlarının ağır olduğu ve sürekli bir değişimin yaşandığı alandır. Örgütlerin zor koşullar altında faaliyetlerine devam edebilmeleri için değişen şartlara uyum sağlamasında, yöneticilerin alacağı kararlar son derece önem teşkil etmektedir.

Değişmekte olan koşullar içerisinde doğru karar veremeyen liderler, örgütlerinin kriz yaşamasına neden olabilmektedir. Özellikle sağlık kurumları, risk faktörlerinin fazla olduğu ve kriz yaşanma olasılığının yüksek seviyelerde olabileceği kurumlardır.

Krizler, her dönemde örgütlerin karşılaşılabileceği bir tehdit olarak düşünülerek hareket edilmesi lider ve örgüt açısından faydalı olacaktır. Krizlerin, örgütleri derinden etkileyen yıkıcı etkilerinden korunmak için liderlerin gerekli hazırlıkları yaparak yol haritası çizmiş olmaları gerekmektedir.

Liderlerin doğru bir yönetim uygulayabilmesi kriz yönetiminde doğrudan etkilidir. Kriz yönetimi sırasında liderlerin, çevresel ve içsel faktörleri göz önünde bulundurarak stratejilerini belirlemesi bu sürecin başarı ile atlatılabilmesinde etkili olacaktır. Liderler doğru bir strateji oluşturduktan sonra hangi tür liderlik tarzını sergileyecekleri önemli bir husustur. Doğru bir strateji uygulamada en iyi liderlik tarzlarından birisinin stratejik liderlik olduğu düşünülmektedir.

Stratejik lider, sahip olduğu özellikleri ile belirsizlik durumunda öngörülerde bulunabilen ve uzun vadede geleceğe dönük kararlar almada en etkili liderlerden birisidir. Dolayısıyla stratejik lider, örgütlerde vizyon oluşturma açısından da önemli bir kişiliktir.

Sağlık sektörü sahip olduğu özellikleri sebebiyle, risk faktörlerinin ve kriz yaşanma olasılıklarının fazla olduğu bir alandır. Sağlık sektöründe kriz durumlarında hızlı karar alabilen, faaliyet planları oluşturabilen, örgüt yapısını yeniden organize edebilen, çözüm planları oluşturan ve örgüt üyeleri arasında yeni bir sinerji oluşturabilen stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu çalışmada, araştırmaya katılan orta ve alt

kademe yönetici grubunun görüş ve algıları çerçevesinde, üstlerinin stratejik liderlik davranışları ve kriz yönetimi becerileri incelenmiştir.

Çalışmanın birinci bölümünde genel hatları ile çok detaya girilmeden liderlik kavramı ele alınmıştır. Bölümün devamında ise asıl konumuz olan stratejik liderlik kavramı, önemi ve fonksiyonları, stratejik liderlik modelleri ve sağlıkta stratejik liderlik kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise kriz ve kriz yönetimi kavramsal açıdan detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, özel hastanelerde orta ve alt kademe görev alan yöneticilerin, üstlerinin stratejik liderlik davranışlarını ve kriz yönetim seviyesine ilişkin değerlendirmelerini tespit etmek amacı ile yapılan alan araştırmasına ilişkin bulgular yer almaktadır. Çalışmanın son bölümü ise tartışma ve sonuç kısmından oluşmaktadır.

Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, özel hastanelerde görev alan orta ve alt kademe yönetici grubunun, üstlerinin sergilemiş oldukları, stratejik liderlik davranışları ve bunun kriz yönetimi üzerindeki etkisine yönelik olarak görüş ve algılarının ölçülmesidir. Bununla birlikte araştırmaya katılan yöneticilerin, üstlerinin, sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olup olmadığına dair algılarının değerlendirilmesi, görüş ve algıları çerçevesinde katılımcıların, stratejik liderlik davranışlarına ve kriz yönetim becerilerine bakış açılarının, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu tür araştırmaların yapılması, yöneticilerin, üstlerinin örgütsel krizi nasıl algıladıkları ve nasıl cevap verdikleri ve ne tür stratejik liderlik davranışı sergilediklerini, değerlendirmeleri açısından önemlidir. Literatürde, stratejik liderlik ve kriz yönetimi ile ilgili çok fazla çalışma yapılmasına rağmen, bu iki konunun birlikte değerlendirildiği çalışmaya rastlanmamış olması sebebiyle, bu araştırma akademik çalışma yapan araştırmacılar için yeni çalışma alanları açarken, yöneticiler açısından bir geri bildirim aracı olacağı ve bu nedenle faydalı olacağı düşünülmektedir.

Çalışmanın Yöntemi

Araştırmada, elde edilen veriler, değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, iki ölçek arasında ilişkinin olup olmadığını test etmek için Spearman Korelasyon, iki ölçek arasındaki etkiyi ölçek için Regresyon, verilerin karşılaştırılmasında % 95 güven aralığında, non-parametrik testlerden, iki grup arasındaki farkı belirlemek için Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak nicel analiz yöntemi tercih edilmiş ve verilere ulaşmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu, Pisapia tarafından geliştirilen, daha sonra Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından güncellenen, Aydın (2013) tarafından Türkçeye uyarlaması yapılan 35 maddelik beş alt boyuttan oluşan Stratejik Liderlik Ölçeği ve Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen 31 maddelik üç alt boyuttan oluşan Kriz Yönetimi Ölçeği ve 8 maddelik, sosyo-demografik sorulardan oluşmaktadır.

Araştırmada, özel hastanelerde görev alan yöneticilerden anket formları iki şekilde elde edilmiştir. İlk etapta, hastane başhekimleri ve genel direktörlerine yüz yüze anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Başhekimlerin ve genel direktörlerin anket uygulanmasına izin vermesinden sonra ise hastanelerin insan kaynakları sorumluları ile görüşülmüştür. Hastane yönetiminin anket formlarını hastane içinde, sahada dolaşarak gerçekleştirilmesine izin vermediği için anket formları insan kaynakları departmanına teslim edilmiş ve kendileri aracılığıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve yine kendileri tarafından ortalama 15 günlük bir süre içerisinde toplanmış olup, tarafımıza teslim edilmiştir.

BÖLÜM 1

STRATEJİK LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı ile ilgili kısa bir bilgi verilmiş olup, geçmişten günümüze kadarki liderlik teorileri, araştırmanın temel odak noktası olmadığı için açıklanmamıştır. Bölümün devamında ise stratejik liderlik kavramı, boyutları, özellikleri, uygulamaları ve sağlık kurumlarında stratejik liderlik detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

1.1. Liderlik

Liderlik kavramına tarihin en eski çağlarından bu zamana kadar, yönetim işlevinin olduğu her organizasyonda ve alanda çok farklı anlamlar yüklenmiş olup bu kavram varlığını ve önemini her dönemde korumuştur (Eren ve Titizoğlu, 2014: 276). Hughes, Ginnett ve Curphy'e göre "liderlik kavramına bu kadar farklı tanımlamaların gelmesinin en önemli nedenlerinden birisi liderliğin, lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olmasıdır" (İbicioğlu vd., 2009: 3).

Liderlik kavramı ile ilgili olarak araştırmacılar tarafından bu zamana kadar yapılan tanımlamaların bazıları şu şekildedir:

- *Hemphill ve Coons* (1957), "Liderlik, bir grubun faaliyetlerini ortak olarak paylaşılan, bir hedefe yönlendirmede yardımcı olan kişinin davranışdır."
- *Katz ve Kahn* (1978), "Liderlik, örgütün alışlagelmiş emirlerine mekanik olarak itaatın ötesinde etkili ilerlemedir."
- *Rauch ve Behling* (1984), "Liderlik, örgütlenmiş bir grubun eylemlerini belirli bir amaca ulaşma yönünde harekete geçirme sürecidir."
- *Drath ve Palus* (1994), "Liderlik, insanları ne şekilde ve nasıl bir araya getirmeyi anlama sürecidir (Yukl, 2002'den akt. Aydın, 2012: 11)."
- *Tosun* (1987), "Ortak bir amaç etrafında toplanmış bireyler (grup) ile onların davranışlarını belirleyen bir birey (lider) arasındaki ilişkidir."
- *Koçel* (1999), "Belirli şartlar altında, bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kişinin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir."

- Eren (2001), “Bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerin toplamıdır” (Hughes, Ginnett ve Curphy, 1999: 8’ den akt. İbicioğlu vd. 2009: 3-4).

Tüm bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik kavramını genel hatlarıyla şu şekilde ifade edebiliriz; Organizasyonlarda, çalışanları belirli bir amaç etrafında toplayabilen, onları bu amaç doğrultusunda güdüleyen ve örgütteki grup içerisinde yönetim ve uzmanlık bilgisiyle ön plana çıkan kişidir.

1.1.1. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Literatürde grubun, hedef ve amaçlarına ulaşması için belirlenen liderlik ile yöneticilik tanımı arasında fark olduğuna dair yorumlar vardır. Buna rağmen W.Bennis ve B. Nanus, yöneticilik-liderlik tanımı ayrımı ile ilgili değişik bir görüş ifade etmişlerdir. Bu araştırmacılara göre, yöneticilik bir görevi yapmak, sorumluluk almak ve görevi sürdürmektir. Bununla birlikte liderlik, etki oluşturmak, yön belirlemek adına danışmanlık, etkili çalışma ve dış görünüş olarak ifade edilebilir (Paksoy, 2002: 167). Nanus’ e (1992) göre, yönetici ve lider karşılaştırması Tablo 1’de verilmiştir.

Tablo 1

Yönetici ve Lider Arasındaki Karşılaştırmalar

YÖNETİCİ ÖZELLİKLERİ	LİDER ÖZELLİKLERİ
Yönetmekten hoşlanır.	Yenilikten yanadır.
Başkalarının fikirlerini kopya eder.	Yeni fikirler ortaya çıkarır.
Mevcut durumu devam ettirir.	Mevcut durumu devamlı geliştirir.
Dikkatini sistem ve organizasyon üzerinde toplar.	İnsanlara öncelik verir.
Güvenini; astlarını ve organizasyonu kontrol üzerine kurmuştur.	Güvenini; astları ile arasındaki ilişkiler üzerine kurmuştur.
Çözümleri kısa sürelidir.	Çözümleri uzun sürelidir
Nasıl ve Ne zaman diye sorar.	Ne ve Niçin diye sorar.

Tablo 1'in Devamı

Dikkatini en aşağı noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.	Dikkatini orta noktada bulunan insanlar üzerinde toplamıştır.
Birisinden esinler.	Başkaları ondan esinlenir.
Bulunduğu konumu yeterli görür.	Bulunduğu konumdan ileri gitmek ister.
Klasik tarzda çok iyi bir asker gibidir.	Kendisi, gönülden bağlı astlara sahiptir.
İşi doğru yapar.	Doğru işi yapar.

Kaynak: (NANUS Burt, 1992, 3'ncü Bölüm'den akt. Canbolat, 2016: 8-9).

Sonuç olarak, yöneticilik karmaşık çevre şartlarında örgütler içinde düzenli ve tutarlı kararlar üretmekle, liderlik ise organizasyonda yeni vizyon oluşturmak ilgilidir (Ülker, 2017: 34).

1.2. Strateji Kavramı

Günümüzde yönetim ve liderlik kavramlarıyla yakından ilgili olan, bu alanlarda sıklıkla kullanılan strateji kavramı ile ilgili çeşitli zamanlarda farklı tanımlamalar yapılmıştır. Strateji kelimesinin kökeni Eski Yunanca'ya kadar uzanmaktadır. Strateji, Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesinden türemiştir. Literatürde strateji kelimesini etimolojik yönden inceleyen yazarlar, bu kavramın “stratum” kelimesinden türetildiğini ifade etmektedirler (Aktan, 2008: 5). Strateji kelimesinin sözlükteki birinci anlamı, önceden belirlenen bir amaca ulaşmak için tutulan yol, ikinci anlamı ise bir ulusun veya uluslar topluluğunun, barış ve savaşta benimsenen politikalara en fazla desteği vermek amacıyla politik, ekonomik, psikolojik ve askerî güçleri bir arada kullanma bilimi ve sanatı olarak ifade edilmektedir (tdk.gov.tr).

Strateji, etimolojik köken yönünden Eski Yunanca'ya kadar uzanmasına rağmen, sosyal bilimlerin içine 20. yy'ın ilk yarısında dahil olmuştur. Hem iktisatçı hem de matematikçi olan iki bilim adamı Nevman ve Morfenstern, sosyal bilimlerin ilk kez bu kavram ile tanışmasına neden olan kişilerdir. Bu iki bilim adamı, stratejiyi ekonomik yönden ele almış ve kişilerin birbirlerine karşı rekabet üstünlüğünün nasıl sağlanacağını sistemli bir şekilde ifade etmeye çalışmışlardır (Üzün, 2000: 1).

İşletme ve kurumlar açısından strateji kavramı; vizyon doğrultusunda politikalar belirlemeyi, aynı hedefleri paylaşan kurumlarla ittifaklar gerçekleştirmeyi, mevcut sahip olunan kaynakları amaçlara entegre ederek kullanmayı esas alan anlayışı temsil etmektedir (Bircan, 2002: 13).

Strateji kavramı, zamanla yönetim biliminde ağırlık kazanmaya başlamıştır. Stratejinin, herşeyi dikkatli bir şekilde düşünerek, yerine koymak biçiminde genel bir tanımı yapılabilirken, yönetim açısından ise, işletmenin amaçlarının, var olma nedeninin ya da hayattaki rolünün ve uzun dönemde bu amaçların gerçekleşmesinde rehberlik edecek karar yapılarının belirlenmesi, değerlendirilmesi ve uyumlaştırılması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Aydoğan ve Şensözlü, 2015: 59).

Strateji, tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi çok boyutlu bir kavram olup, bununla ilgili belirli sınırlar çizemeyeceğimiz gerçektir. Buna rağmen strateji kavramını, en genel hatlarıyla ifade etmeye çalışırsak, rekabete dayanan günümüz ekonomik koşullarında her şeyden önce yenilenmeyi, ilerlemeyi ve örgütün çevre ile sürekli etkileşimini veya karşılıklı uyum içerisinde olmasını sağlayan, ortaya çıkan değişiklikleri kontrol altına alan bir yönetim mekanizması şeklinde ifade edebiliriz (Karagöz, 2016: 6).

1.2.1. Stratejinin Boyutları

Strateji, işletmeler için içsel çevrede zayıflıkları ve üstünlükleri, dışsal çevrede ise fırsat ve tehditleri belirleme aşamasında yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla kendine, doğru strateji belirleyen işletmelerin, çevresel değişimler ve rakiplerinin taktikleri karşısında, doğru ve yerinde kararlar uygulamasına, istenilen istikrar ve başarıyı kolaylıkla yakalamasına, işletmenin faaliyette bulunduğu alanda rakiplerine göre farklı olmasına katkı sağlamaktadır (Akyüz, 2006). Bu çerçevede stratejinin boyutları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hax ve Majluf, 1986: 2-5):

- **İşletmenin, uzun vadeli hedeflerinin, eylem programlarının ve kaynak tahsisinde önceliklerinin belirlenmesi boyutu:** Chandler (1962) "Stratejiyi, temel uzun vadeli hedeflerin belirlenmesinin ardından amaçları gerçekleştirmede yardımcı olacak kaynakları tahsis etmektir şeklinde ifade ederken, Schendel ve Hatten's (1972) ise bu boyutu açıklarken stratejinin, örgütün temel hedeflerini ve bu belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlayacak faaliyet programlarını ve

organizasyonun çevreye uyum sağlamasına yardımcı olacak ana kaynakların tahsis edilmesi şeklinde ifade etmişlerdir.

- **Firmanın rekabet alanının boyutu:** Christensen, Andrews ve Guth (1965)'a göre stratejinin bu boyutunda strateji, şirketin rekabet içinde bulunduğu çevredeki rakiplerine göre hedef ve amaçlarını gerçekleştirmesine yardımcı olacak politika ve planların belirlenmesidir.
- **İşletme içindeki kararları birleştirici ve bütünlük sağlayıcı olma boyutu:** Glueck (1976) tarafından ileri sürülen boyuta göre strateji, işletmenin temel hedeflerine ulaşmasını sağlamak için tasarlanmış, birleştirilmiş, kapsamlı ve bütünlük sağlayıcı bir plandır.
- **Dış fırsat ve tehditlerle birlikte zayıflık ve üstünlüklerin belirlenmesi boyutu:** Argyris (1985) stratejiyi, organizasyonun çevresi içindeki fırsatları ve tehditleri belirlemek, güçlü ve zayıf yanlarını değerlendirmek, yapıları organize etmek, rolleri tanımlamak, uygun insanları seçmek ve bu kişilerden katkı almayı başarabilmek için uygun ödüller geliştirme olarak açıklarken, benzer şekilde Steiner ve Meiner (1977)'da örgüt misyonunun iç ve dış güçler ışığında belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için spesifik politikalar ve stratejiler oluşturulması ve bunların düzgün bir şekilde uygulanmasının sağlanması ve amaçların gerçekleştirilmesi olarak ifade etmişlerdir. Bu iki görüş stratejiyi sadece dış ortamın sunduğu fırsat ve tehditler olarak ifade ederken Mintzberg (1979) stratejiyi aktif bir yapı şeklinde çevre ve işletme arasında aracılık yapan bir güç olarak açıklamıştır.
- **Rekabet avantajı elde etme boyutu:** Porter (1985)'a göre strateji, bir endüstride, rekabetin gerçekleştiği temel alanda istenilen olumlu bir rekabet konumu aramaktır. Endüstri rekabetini belirleyen güçlere karşı karlı ve sürdürülebilir bir pozisyon sağlamayı amaçlamaktadır.
- **Paydaşlar için motive edici bir güç boyutu:** Kurumsal strateji, bir şirketin amaçlarını belirleyen ve ortaya koyan, bu hedeflere ulaşılmasına yönelik temel politikaları ve planları tasarlayan ve kurumun izlemesi gereken iş alanı, ekonomik ve insan organizasyonunu ifade etmektedir.

1.2.2. Stratejinin Özellikleri

Strateji çok boyutlu bir kavramdır. Bu kadar çok boyutlu olan strateji kavramı, kendi içinde önemli özellikleri barındırmaktadır. Eren'e (2006) göre stratejinin özellikleri aşağıdaki gibidir:

- **Strateji, bir analiz etme sanatıdır.** Bu sanat bir düşünme çeşidi ve kapalı olmayan bir sistemde değişkenler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine inşa edilmiş, karar verme süreci ile ilgilidir.
- **Strateji, amaçlara bağlı bir unsurdur.** Bir örgütün stratejisi o örgütün genel amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur ve bu amaçlar etrafında kümelenmesini sağlar.
- **Strateji, kurumun çevresiyle karşılıklı ilişkilerini düzenler.** İşletmenin çevresinde yaşanan ekonomik, teknolojik, siyasal ve sosyal gelişmelerin fark edilip kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz olayların giderilmesine ve olumlu etkilerin farkına varılarak bunları avantaja çevirme fırsatı verir.
- **Strateji, monoton karar ve faaliyetlerden farklı olması ve gelecek için yol haritası sunma imkanı verir.** Stratejik kararlar, işletmenin uzun vadede izleyeceği politikalarla ilgili olması nedeni ile alışlagelmiş ve tekdüze kararlardan ayrılık gösterir.
- **Strateji, kurumun finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içerisinde yönetmeye yönelik bir unsurdur.** Strateji, işletmenin günlük olarak karşılaşabileceği olaylarda pusula görevini üstlenmektedir. Doğal olarak belirsizliği azaltır, izlenecek yolları gösterir ve rehberlik eder.
- **Strateji, karmaşık ve dinamik çevrede işletmenin faaliyet alanlarını belirler.** İşletmenin sahip olduğu kaynaklardan nasıl yararlanacağını ve uzun dönemde bunların nasıl dağıtılacağını içerir.
- **Strateji, insan kaynaklarını cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır.** İşletmede görev alan çalışanlar, belirsizlik durumunda rahatsız olacaklar ve dolayısıyla verimlilikleri düşecektir. Strateji, bu belirsizlik durumunu ortadan kaldırarak hem kişisel hem de örgütsel faaliyetlerin amaçlarla uyumlaşmasına yardımcı olur.

İşletmelerin, belirlediği hedeflere ulaşabilmesi için stratejilerinin süreklilik göstermesi esastır. Hedeflere ulaşmak için belirlenen stratejilerde süreklilik yoksa işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarda, rakiplerinin gerisinde kalması kaçınılmaz olacaktır. Bu yüzden belirlenen hedefler doğrultusunda, plan ve stratejiye bağlı kalınarak örgütün başarıya ulaşması beklenmelidir. Sonuç olarak, strateji sahip olduğu boyutları ve özellikleri ile işletmelerin hedeflerine ulaşmasında, pazar payı elde etmesinde, rakiplerine karşı rekabet üstünlüğü sağlama noktasında son derece önemli bir araç haline gelmiştir.

1.2.3. Strateji İle İlişkili Kavramlar

Strateji kavramı, çoğu zaman yönetim literatüründe sıklıkla kullanılan misyon, vizyon, amaç, hedef, politika, taktik, program, plan ve yöntem ile karıştırılması nedeniyle bunların kısaca açıklanması gerekmektedir.

Misyon ve Strateji: İşletmelerin, kurulma amaçlarını ve varlık nedenlerini ortaya koymasına “misyon” adı verilmektedir. Misyon, örgütlerin ve işletmelerin hangi alanda faaliyet göstermek istediklerini, ne tür bir mal veya hizmet üretimi yapacaklarını, müşterilerin ihtiyaçlarını ya da tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir. Misyon, stratejinin belirlenmesinden önceki bir adımdır. İşletme, kendi durumunu ve hedeflerini belirler ve strateji oluşturmada daha doğru adımlar atar. Stratejilerin temel taşıdır. Stratejinin daha somut bir duruma gelmesine yardımcı olmaktadır (Eren ve Timur 2006: 7-8).

Vizyon ve Strateji: Vizyon, örgütte bir yönetici veya liderin geçmişte ve şurada düşünülmemiş ya da uygulanmamış olan, gelecekte örgütün hedefleri doğrultusunda başarılması amaçlanan orijinal düşüncelerdir (Eren, 2006: 7-8). Mirze ve Ülgen'e (2013) göre de vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin, üst yönetimi için bir referans ve dönüm noktasıdır. Dinçer'e (1998: 16) göre, strateji ve vizyon örgütün geleceğini temsil eden iki kavramdır. Vizyon, daha soyut, strateji ise daha somut bir gelecek özelliğine sahiptir. Vizyon ile strateji hiyerarşik yönden birbiriyle bağlantılı iki kavramlardır. Öngörülen stratejiler örgüt vizyonunun gerçekleştirilmesine yol gösterir. Strateji ise gelecekte başarılabacak amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları sağlarken; vizyon, kaynak ve araçlardan bağımsız olarak,

sadece geleceğe ilişkin yöne doğru yol gösterici olur. Vizyon, insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirerek motive eder ve bir yol haritası görevi görür (Muslu, 2014: 162-166).

Amaç, Hedef ve Strateji: Amaç kavramı, örgütlerin gelecekte ulaşmak istedikleri genel sonuçlarla birlikte, stratejilerin oluşturulması, planlama faaliyetleri ve hedef seçiminin oluşturulmasında temel rol oynamaktadır (Oyman, 2009: 10).

Schermerhorn'a göre, hedefler, belirlenmiş olan stratejik amaçların örgütün bölümlerine göre ayrıntılı hale getirilmiş son durumudur. Stratejik planlama sürecinin "nerede olmayı istiyoruz" adımını oluşturur. Amaçlara göre daha belirgin ve somut olup, zaman açısından sınırlı ve üç yıldan az bir süreci kapsarlar. Hedefler, stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını veya uygulanabilirliğini göstermesi açısından oldukça faydalıdır (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 408).

Politika ve Strateji: Yönetim literatüründe, sıklıkla birbirinin yerine kullanılan ve karıştırılan iki kavram, strateji ve politikadır. Strateji ve politika kavramları, amaca ulaşmak için belirlenen süreler bakımından benzerlik göstermektedir. Bu iki kavram arasındaki temel farklılıklardan ilki, strateji belirsizlik durumunda, politika ise geleceğe dönük olarak belirli bir netlikten sonra oluşturulmasıdır. İkinci farklılık ise, stratejinin durumlara göre değişkenlik göstermesi iken politikanın, sürekli olarak değiştirilemez olmasıdır (Eren, 2000: 13-15).

Taktik ve Strateji: Taktik, usul ve teknik bakımdan stratejiye göre daha ayrıntılıdır. Strateji, belirli bir amaca ulaşmak için mevcut sahip olunan kaynakların dağıtım planı iken, taktik bu kaynakların nerede ve nasıl kullanılacağı ile ilgili olarak harekete geçirilmesidir. Taktik, uygulamaya daha yakındır ve belirli bir konuda özele indirgenmiş fikirlerden oluşurken, strateji ise daha düşünsel bir eylemdir ve düzen ile ilgilidir (Eren, 2000: 13-15).

Program ve Strateji: Program, bir olayın en ince detaylarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek oluşturulmasıdır. Kısa zamanlı faaliyetlerin yapılmasını kapsar. Strateji, işletmenin gelecekte karşılaşılabileceği bütün olay ve hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları açısından değerlendirilmesi ve belirlenmesini gerektirir. Programlar, organizasyonlarda daha alt kademelere

uygulanmakta olup, bir kez kullanılan planlar olmasıdır. Bu yönü ile de politikalardan ve stratejilerden ayrılmaktadır (Çelik, 2011: 5).

Yöntem ve Strateji: Yöntem, kullanılış özelliği açısından politikayla benzerlik göstermektedir. Politika ve strateji geniş bir alana ve soruna hitap ederken, yöntem normal olarak politikanın veya stratejinin uygulanış şekli ile ilgilidir. Bu üç kavramın ortak yönleri, sürekli ve uzun süreli seçimlerden oluşmasıdır. Yöntem ile programın birbirlerine benzer yönleri, uygulamaya daha yakın olmaları ve bir işi veya bir işlemi ilgilendirmeleridir. Yöntemin, strateji ile arasındaki en büyük farklardan birisi, özellikle standartlaştırılma özelliğinin stratejiye göre daha belirgin olmasıdır. Yöntemler, çeşitli sorunların çözümünün de kullanılan usullerden ibarettir (Güçlü, 2003: 61-85).

Plan ve Strateji: Birbirine yakın iki kavramdan biri de strateji ve plandır. Strateji, uzun vadeli seçimler ve amaçlarla ilgilidir. Plan ise, amaçlara ulaşma aşamasında yardımcı olacak araçların ve metotların kararlaştırılması ve genel olarak neyin, nasıl yapılacağına saptanmasıdır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program olarak izah edilen bütün kavramları kapsamına almaktadır. Plan ve stratejinin ortak yönü, her ikisinde risk ve belirsizlik durumunun var olmasıdır (Güçlü, 2003: 61-85).

1.3. Stratejik Liderlik Kavramı

Liderlik teorileri, üç temel sınıflama üzerine kurulmuştur. Bunlar, her zaman, her yerde geçerli tek bir liderlik tarzının olmayacağını savunan durumsal liderlik teorileri, liderin sergileyeceği davranışların, liderlik tarzını belirleyeceğini savunan davranışsal liderlik teorileri ve günümüz çağdaş liderlik teorileridir. Bu bölümde çağdaş yaklaşımlardan olan stratejik liderlik anlatılacaktır.

Günümüzde küreselleşmenin etkisi ile birlikte koşullar çok hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu değişen koşullarda örgütlerin rekabet avantajını kaybetmemesi için sahip olduğu her türlü kaynağını etkili ve verimli kullanması gerekmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 101). Özellikle, örgütler için stratejik önemi olan insan kaynaklarının liderler tarafından hedefe ulaşılmasında etkin kullanılması bir gerekliliktir (Aşgın, 2008: 28). Bu doğrultuda örgütleri hedefe ulaştıracak, insan kaynağını doğru hedef yönünde harekete geçirecek yetenekli liderler gerekmektedir. Örgütlerin gelecekte

yaşayabileceği olayları tahmin edebilen, planları ile olası yaşanabilecek krizlerin üstesinden gelmede liderlere büyük görevler düşmektedir (Bakan ve Doğan, 2013: 102).

Stratejik liderlik, 1972 yılında John Child tarafından ortaya atılmış bir yaklaşımdır. John Child, örgütlerde tepe yönetiminde bulunan üst düzey yöneticilerin, firmaların performansını etkileyen kararlar aldıklarını ve işletme ile ilgili geleceğe dönük olarak planlama yapılırken en yetkili kişiler olduklarını söylemiştir (Ireland ve Hitt, 2005: 63-67).

Ireland ve Hitt (2005) tarafından stratejik liderlik, işletme için uygulanabilecek bir gelecek oluşturan değişiklikleri başlatmak için geleceği öngörme, vizyon, değişen koşullara uyum sağlayabilme, stratejik olarak düşünebilme ve diğerleri ile uyum içinde çalışabilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Ireland ve Hitt, 2005: 63-67).

Rowe (2001) ise stratejik liderliği, kısa vadede ekonomik istikrarı korurken, uzun vadede örgütün varlığını devam ettirebilecek kararları almak için takipçilerini ya da astlarını etkilemektir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 127).

Bakan ve Doğan (2013)'a göre ise stratejik liderlik, astları ve çalışanları, örgüt içerisindeki birimleri bir bütün olarak yönetmeyi ve günümüzde artan rekabet zorluklarının üstesinden gelmeyi kapsayan bir kavramdır (Bakan ve Doğan, 2013: 107).

Sullivan ise stratejik liderliği tanımlarken hedef, kültür, strateji ve kritik süreçler gibi işletmenin var olmasını sağlayan faaliyetleri idare etmek ve denetlemek noktasına vurgu yapmıştır (Besler, 2004: 18).

Dinçer (1998)'de stratejik lideri, bir işletmenin yapılacak iş stratejisini tasarlama, faaliyete geçirme ve değerlendirme sürecini yapan sorumlu kişi olarak ifade etmektedir (Dinçer, 1998: 352).

Ülgen ve Mirze'de, yapılan tanımlara benzer bir şekilde görüş ifade ederken stratejik liderliğin, işletmenin örgütsel yaşamını sürdürmesine yardımcı olan, rekabet avantajının elde edilmesini sağlayan ve vizyoner özelliklere sahip olunan bir liderlik olduğu noktasını ön plana çıkarmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2013: 413).

Diğer bir tanımlamada ise stratejik liderlik, strateji belirleme, stratejiyi uygulayacak kişileri yönetmek ve uyum içinde bir ekip oluşturma olarak açıklanmıştır (Besler, 2004: 20).

Kaplan ve Norton (1999) stratejik liderleri, tekne kaptanlarına benzetmişlerdir. Tekne kaptanları nasıl yarışa katıldıkları zaman her türlü çevresel faktöre dikkat ederlerse, stratejik liderler de faaliyette bulunduğu işletmenin özelliklerini çok iyi bilmesi, çevresel değişimleri çok iyi takip ederek değişikliklere ayak uydurması açısından benzerlik göstermektedir (Kaplan ve Norton, 1999: 21-22).

Sonuç olarak literatürdeki bu tanımlamalarından yola çıkarak stratejik liderler, örgütlerde paylaşılan vizyon oluşturan, örgütü yeniden organize edebilen, örgüt üyeleri içinde sinerji oluşturabilen ve uzun vadeli faaliyet eylemleri gerçekleştiren kişiler olarak tanımlanabilir.

1.3.1. Stratejik Liderliğin Özellikleri

Stratejik liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde farklı yazarlar tarafından çeşitli özelliklerin sıralanması ile birlikte ileri sürülen stratejik liderlik özellikleri belirli bir kümede toplanmaktadır. Stratejik lider, örgütler için hayati kararlar alabilen kişilerdir. İşletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi ve yaşamlarına devam edebilmesinde stratejik liderlerin, önemli roller üstlenmesinden dolayı sahip olması gereken temel özellikler bulunmaktadır. Eren (1998: 341)'e göre stratejik liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Geleceği öngörebilmek,
- Paylaşılan vizyon oluşturmak,
- Değişen durumlara karşı esnek olmak,
- Kişisel olarak kendini tamamlamak,
- Stratejik düşünebilmek,
- Stratejiyi hayata geçirebilmek ve uygulayabilmek,
- Örgüt kültürünü oluşturmak,
- Krizleri çözebilmek,
- Beşeri sermayeyi etkin ve verimli kullanabilmek.

Davies ve Davies ise stratejik liderlerin sahip olması gereken özellikleri şu şekilde ifade etmiştir. Bunlar (Davies ve Davies, 2004:30):

- Stratejik olarak yönlendirmek,
- Stratejiyi eyleme dönüştürmek,
- Çalışanları ve örgütü koordine etmek,
- Etkili stratejik müdahale noktalarını belirlemek,
- Stratejik yetkinlikler belirlemek,
- Bilgelik.

Adair ise stratejik liderin temel özelliklerini ifade ederken Davies ve Davies gibi bilgeliği ve zekayı ön plana çıkarmaktadır. Bununla birlikte stratejik liderlikte ayrıntıların karmaşıklığından kurtulabilme ve olayların bütününe görebilme yeteneğinin zeka kadar önemli bir özellik olduğunu vurgulamaktadır. Adair, bu durumu şu şekilde örneklemektedir. Bugün kuşbakışı çekim yapabilmek için sadece helikopterle yükselmenin bir anlam ifade etmeyeceği, bununla birlikte bir harita çizebilecek kabiliyete de sahip olmanız gerekmektedir şeklinde ifade etmektedir. Bu sayılan özelliklerin yanı sıra stratejik liderin sahip olması gereken diğer özellikler ise şunlardır:

- Hayal gücüne sahip olmak,
- Önyargılardan kurtulmak,
- Yenilikçi olmak,
- Tevazu gösterebilmek (Adair, 2005: 95-101).

Ülgen ve Mirze (2013)'ye göre etkili stratejik liderde bulunması gereken özellikler ise şu şekilde sıralanmaktadır:

- Astlarının ya da çalışanlarının duyguları ve davranışlarını etkileyebilmek,
- Belirsizlikleri çözebilmek,
- Görev bilinci oluşturabilmek,
- Çevresel faktörlere göre cesur davranabilmek,
- Etik davranmak,
- Stratejik süreci oluşturmaya öncülük etmek,
- Vizyon oluşturabilmek.

Guillot (2003) ise stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri piramit şeklinde bir grupta toplamıştır. Yazara göre bu piramitte kısa yollar bulunmamaktadır. Stratejik liderlik, işletmenin değerleri, standartları ve etik ile başlamaktadır. Bu değerler çerçevesinde yönetici sahip olduğu bilgi ile deneyimini arttırmaktadır. Sonrasında yetki ve sorumluluk üstlenir, stratejik düşünme becerisi artar ve stratejik yetenekleri kazanarak, stratejik karar alma noktasına ulaşır.



Şekil 1: Stratejik Bir Liderin Anatomisi

Kaynak: Col Guillot, “Strategic Leadership: Defining the Challenge”, Air & Space Power Journal, Winter, 2003, s. 67-75.

Stratejik liderlik ile ilgili farklı yazarların görüşlerini genel bir çerçeve ile ele alırsak, stratejik liderin sahip olması gereken özellikler şunlardır:

- Geleceği tahmin edebilmek
- Zeki olmak,
- Stratejik düşünebilmek,
- Uzmanlık bilgisine sahip olmak,
- Değişimleri iyi takip edebilmek,
- Örgütün sahip olduğu beşeri ve fiziksel kaynağı en iyi şekilde kullanabilmek,
- Etik davranabilmek.

1.3.2. Stratejik Liderlik Modelleri

Stratejik liderliğin tanımı, ilişkili olduğu kavramlar, boyutları ve özelliklerini açıkladıktan sonra bu zamana kadar literatürdeki konu ile ilgili çeşitli yazarlar tarafından öne sürülen modellerin anlatılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

Adair'in Stratejik Liderlik Modeli

Adair'in stratejik liderlik modeli üç halka modeline dayanmaktadır. Etkili bir stratejik liderin, temel sahip olması gereken beceriler üç genel fonksiyon ile açıklanmıştır. Bunlar;

- Ortak amacı başarmak,
- Takım kurmak ve korumak,
- Çalışanları motive etmek ve geliştirmek (Adair, 2005: 93).



Şekil 2: Stratejik Liderlik Uygulamaları: Üç Halka Modeli

Kaynakça: John Adair, "Etkili Stratejik Liderlik", Babıalı Kültür Yayıncılığı, İstanbul, 2005, s.93.

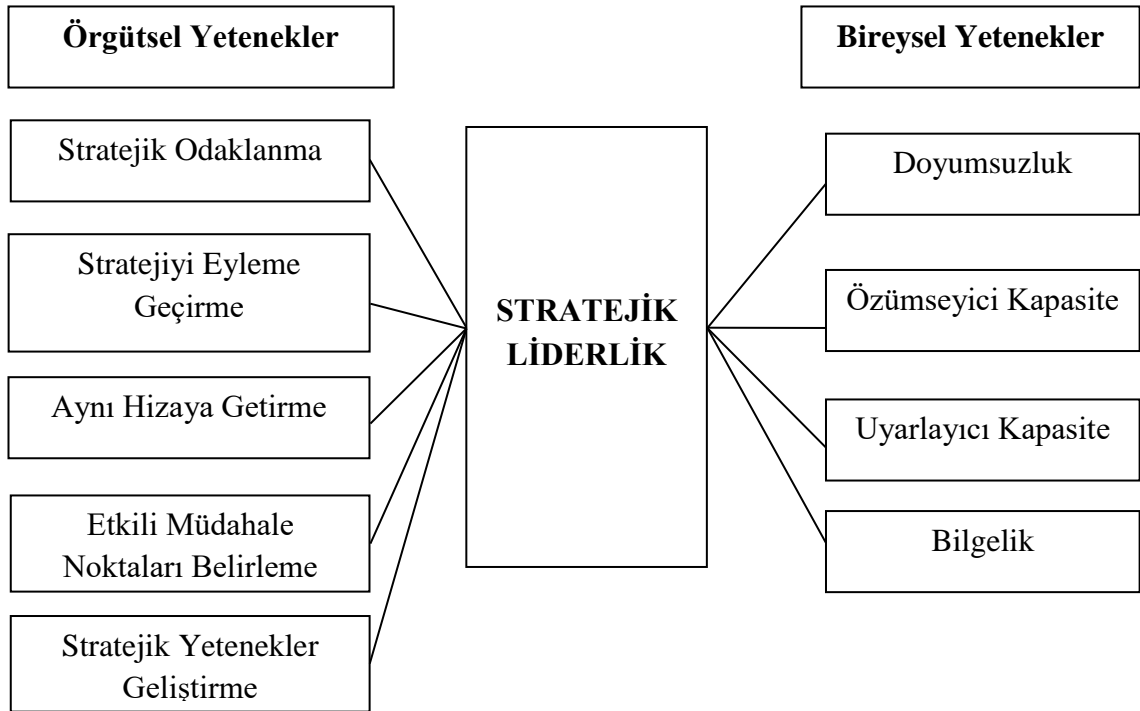
Adair bu üç faktörü ele alarak, stratejik liderlik uygulamalarını yedi alt boyutta açıklamıştır. Bunlar (Adair, 2005: 93):

1. Örgütün bütünü için bir yön belirlemek (Vizyon),
2. Başarılı bir strateji ve politika belirlemek (Stratejik Düşünme ve Planlama),

3. Stratejilerin uygulanmasını sağlamak (Operasyonel),
4. Örgütlenmeyi yapmak (Örgütün duruma bağlı ihtiyaçlara uygunluğu),
5. Örgütte ekip ruhu oluşturmak (Grup ruhu),
6. Örgütü diğer örgütlere bağlamak (Müttefikler ve ortaklar),
7. Mevcut lideri belirlemek ve geleceğin liderini seçmek (Öğrenmeyi öğretmek).

Davies'in Stratejik Liderlik Modeli

Daviese (2004)'e göre strateji, yön belirlemek, geleceği görebilmek ve mevcut faaliyetleri değerlendirmeyi sağlayacak bir şablondur. Davies, stratejik liderin sahip olması gereken özellikleri örgütsel ve kişisel yetenek olmak üzere iki boyutta açıklamıştır (Davies ve Davies, 2004: 30).



Şekil 3: Stratejik Liderlik Modeli

Kaynakça: Barbara Davies ve Brent Davies, “Strategic Leadership”, School Leadership Management, 2004, s. 36.

1. Örgütsel Yetenekler:

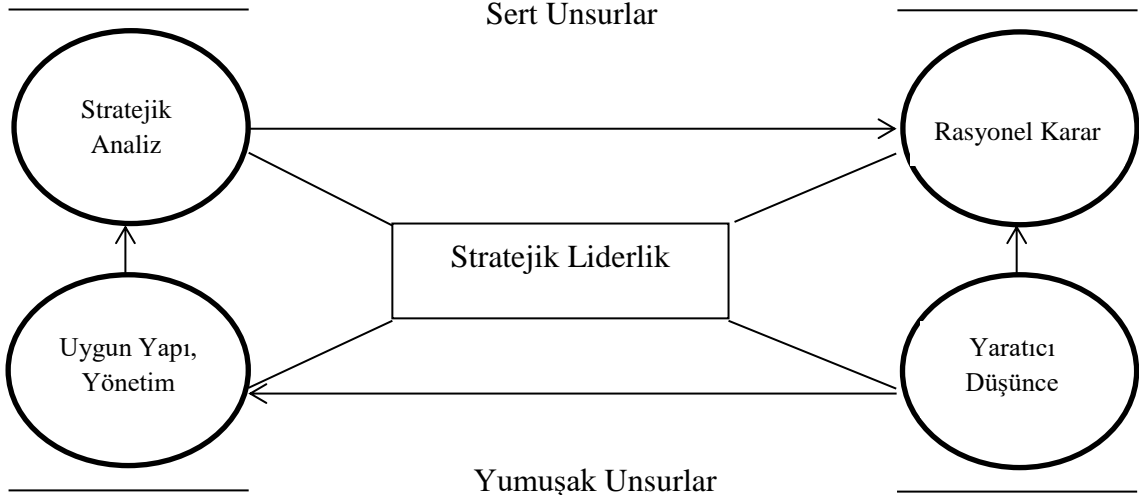
- **Stratejik Olarak Odaklanma Becerisi:** Bu özellik hem uzun vadede geleceği öngörmek hem de daha geniş perspektiften resmi görmeyi içerir.
- **Stratejiyi Eyleme Geçirme Yeteneği:** Stratejik liderin, stratejiyi faaliyete uygun hale getirerek, eyleme dönüştürmesi özelliğidir. Kaplan ve Norton bunun “strateji haritaları” ve “dengeli puan kartları” ile yapılabileceğini söylemiştir.
- **Bireyleri ve Örgütleri Aynı Hizaya Getirme Yeteneği:** Bu yetenek, gelecekte ulaşılmak istenen örgütsel seviyeye ulaşmak için bireyleri ve örgütleri aynı seviyeye getirmeyi içermektedir.
- **Etkili Müdahale Noktalarını Belirleme Yeteneği:** Stratejik liderlerin ne zaman müdahale edeceğini ve nasıl yön değiştireceğini belirleme yeteneğidir.
- **Stratejik Yetenekler Geliştirme Becerisi:** Örgütü, uzun vadede geliştirmek için öğretme ve öğrenmenin temel anlayış olduğu çerçevede yeteneklerin geliştirilmesidir.

2. Kişisel Özellikler:

- **Mevcut Durum İle Yetinmeme:** Stratejik liderler, mevcut durum ile yetinmeyip ileri doğru sıçramak isterler.
- **Özümseyici Kapasiteye Sahip Olma:** Sahip olunan fikirleri, yeni fikirler ile sentez ederek, yeni şeyler öğrenir ve özümserler.
- **Uyumlayıcı kapasiteye sahip olma:** Stratejik lider, hep değişime açık ve kendini güncelleyen kişidir.
- **Bilgelik:** Doğru zamanda, doğru eylemi uygulama becerisidir (Davies ve Davies, 2004: 30-34).

Ülge ve Mirze'nin Stratejik Liderlik Modeli

Ülge ve Mirze, stratejik liderlik modelini “sert unsurlar” ve “yumuşak unsurlar” olmak üzere iki boyutta ifade etmişlerdir (Ülge ve Mirze, 2013: 51).



Şekil 4: Ülge ve Mirze'ye Göre Stratejik Liderlik Uygulamaları

Kaynakça: Hayri Ülgen ve Kadri Mirze, “İşletmelerde Stratejik Yönetim”, Literatür Yayınları, İstanbul, 2004.

Çeşitli araştırmacılara göre stratejik analiz ve karar verme, sert unsurları oluştururken, işletme yetenekleri, kültürü, stratejik liderliğin başarılı olmasını sağlayacak insan sermayesini oluşturan kişiler, yumuşak unsurlar olarak ifade edilmektedir.

Pisapia'nın Stratejik Liderlik Modeli

Araştırmanın temel kuramsal çerçevesini oluşturan ve Pisapia tarafından geliştirilen Stratejik Liderlik Modeli'nde vurgulanan asıl nokta, stratejik liderliğin örgütlerde sadece tepe yönetimini kapsamadığı, örgüt içerisinde kilit rol oynayan her bir liderin aslında stratejik lider olduğudur. Pisapia'nın geliştirdiği modele göre dünyada hemen hemen her ülke, toplumsal ihtiyaçları karşılamakta zorluk çekmektedirler (Aydın, 2012: 29).

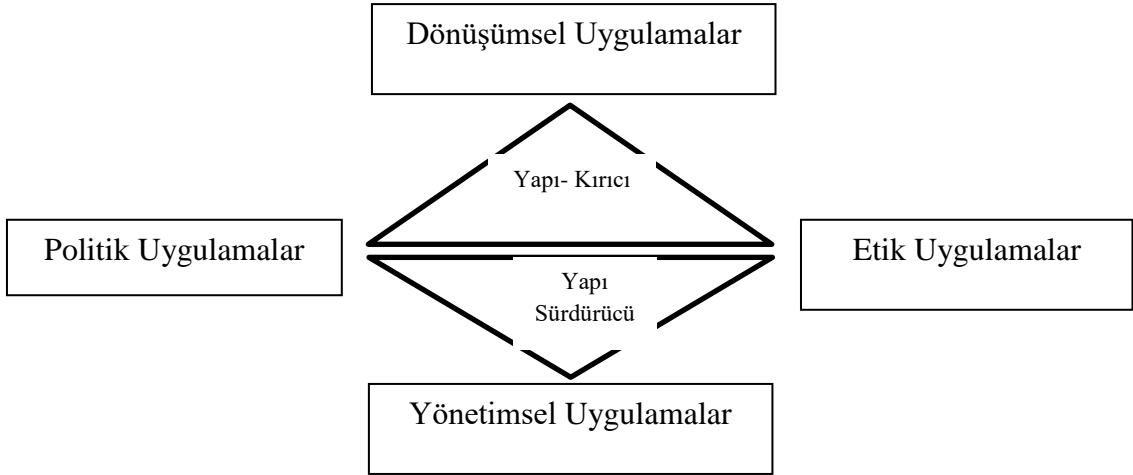
Stratejik liderliğin günümüz örgütlerinde neden daha fazla ön plana çıktığı ve gerekli bir liderlik tarzı olduğu incelenmesi gereken bir konudur. Günümüz dünyasında, çevresel değişimlerin yaşandığı bir ortamda, rekabet stratejilerinin yeniden belirlenmesi, taleplerin karşılanması, belirsizlik durumlarından kurtulmak, klasik liderlik tarzları veya

yöneticilik ile mümkün olmayacaktır. Tüm bu sayılan faktör ve değişkenlerin tam anlamı ile yerine getirilebilmesi için etkili bir stratejik liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Stratejik liderlerin ise çevresel değişimlere hızlı bir şekilde cevap verebilecek tepkiye, esnekliğe, uzmanlık bilgisine ve tecrübeye sahip olmaları gerekmektedir.

Pisapia'nın stratejik liderlik modeline göre yeni bir liderlik tarzının geliştirilmesi zorunludur. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için gereken bu koşulların stratejik liderler tarafından oluşturulması ya da bu hedefler örgüt paydaşları tarafından açık bir şekilde biliniyor ise çevreye uyum sağlayarak, kaynakların en etkili kullanımının gerçekleştirilmesi sağlanarak öğrenme ortamı oluşturulmalıdır (Pisapia vd., 2006: 11).

Pisapia'nın stratejik liderlik pusulasında temelde dört yön bulunmakta olup sonrasında beşinci boyutta eklenmiştir. Bunlar; yön tayin etmede kuzeyde dönüşümsel uygulamalar, güneyde ise yönetimsel uygulamalardır. Bu modelde dengeleyici konumda ise doğuda etik uygulamalar, batıda politik uygulamalar yer almaktadır (Pisapia, 2006: 14).

Pisapia'ya göre stratejik liderliği geleneksel liderlerden ayıran ve önemini belirten en önemli nokta, bu dört çok yönlü uygulamaları, çok boyutlu çevresel etmenlere uyumlaştırarak kullanmalarıdır.



Şekil 5: Stratejik Değişim Piramidi

Kaynakça: Pisapia ve Lin, 2011.

a. Dönüşümsel Uygulamalar: Pisapia (2006)'ya göre dönüşümsel uygulamalar yeteneği, liderin yapıyı kırıcı yönünü temsil etmektedir. Dönüşümcü liderler, içinde buldukları mevcut durum ile yetinmeyip, sürekli bir değişim ve gelişim içindedirler. Örgüt içerisinde astlarına ve diğer çalışanlara vizyon aşırlarlar. Stratejik liderlerin belirlenen hedefler ulaşabilmesi için kullanması gereken bazı eylemler şunlardır (Aydın, 2012: 32):

- Paylaşılan bir vizyon oluşturma,
- Politika oluşturma ve uygulama,
- Astlarının danışmanlık yapma,
- Astlarını veya takipçilerini lider olma yönünde teşvik etme,
- Astlarını örgütün uzun vadeli hedeflerine ulaşma konusunda aktif tutma,
- Astlarının fırsatları görmesine yardımcı olma.

b. Yönetimsel Uygulamalar: Pisapia (2009)'ya göre yönetme yeteneği, liderin başarıyı süreklilik haline getirme yönüdür. Bu liderlerin örgütsel istikrarı korumak için uygulayacağı belli başlı eylemler şunlardır (Aydın, 2012: 33):

- Örgüt içerisinde yapılacak işleri kendisi belirler,
- Kuralları ve prosedürleri uygular,
- Sonuçlardan takipçilerini sorumlu tutar,
- İşlerin yürütülmesi sırasında hiyerarşiyi ön plana çıkarır,
- Takipçilerini verdikleri sözlere karşı sorumlu tutar.

c. Etik Uygulamalar: Pisapia (2009)'ya göre etik liderler, astlarına karşı dürüst, erdemliliği her zaman ön plana çıkaran, insanlara saygı duyan liderlerdir. Etik liderlerin işi doğru yapması için uygulayabileceği başlıca eylemler şunlardır (Aydın, 2012: 33):

- Astlarına karşı dürüştür,
- Astlarına doğru olanı yapmaları için teşvikte bulunur,
- Astlarının görüşlerine saygı duyar,
- Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarına göre daha önemli görür,
- İlkelere bağlı kalır,
- Örgütün temel değerlerini vurgular.

d. Uzlaşma Uygulamaları: Stratejik liderler, astları ile olan ilişkilerini güçlendirmek için takas yoluna giderler. Liderler takası, örgütün hedeflerine ulaşmasını sağlama, etik değerler çerçevesinde ödül, uzlaşma konusunda istekli davranma olarak algırlar. Stratejik liderin uygulayabileceği uzlaşma eylemleri başlıca şunlardır (Önder, 2014: 41):

- İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler,
- Kendisine yardım edildiğinde karşılıksız bırakmaz,
- Astları ile karşılıklı yardımlaşmaya önem verir,
- İşlerin yapılabilmesi için ödül vaat eder.

e. İlişkisel Uygulamalar: Stratejik liderler, hem örgüt içerisinde hem de dış çevrede çeşitli ilişkiler kurmaktadır. Örgütün istenilen hedeflere ulaşabilmesi için stratejik liderin başlıca uygulayacağı ilişkisel eylemler şunlardır (Önder, 2014: 41-42):

- Nüfuzlu kişilerle sağlam ilişki kurarlar,
- Örgüt dışından kurumlarla ve insanlarla iyi ilişkiler kurarlar,
- İşlerin gerçekleştirilmesi sırasında aktif ve etkili kişilerle iyi ilişkiler kurarlar,
- Geniş bir insan ağı ile iletişim halindedirler,

1.4. Sağlık Kurumlarında Stratejik Liderlik

Hizmet sektörünün dünya ve Türkiye ekonomisi içindeki payının artışı, ortalama yaşam sürelerinin yükselmesi, ülkelerin sağlık teknolojilerinin gelişmesi gibi nedenlerden dolayı sağlık sektöründe sunulan hizmetin niteliği daha önemli hale gelmektedir (Yağcı ve Duman, 2006: 218-238).

Sağlık kurumlarının, faaliyet gösterdiği dinamik çevre, toplumdaki bireylerin sağlık ihtiyaç ve beklentilerinin artması, daha kısa sürede daha kaliteli hizmet alma talebi de bu yönde her geçen gün artarak devam etmektedir (Çelik, 1995: 51).

Sağlık kurumlarının, çevresinde yaşanan bu hızlı değişimlere cevap verebilmesi, ihtiyaç ve beklentilerin karşılanabilmesi, kurumların sahip olduğu beşeri ve fiziksel kaynakları en etkili ve verimli biçimde kullanabilmeleri, kurumların uzun vadede varlığını sürdürmesine imkan verecek, rakiplerine karşı sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak (Güçlü, 2003: 71; Besler, 2003: 75);

- Etkili,
- Yenilikçi,
- Vizyoner,
- İsteklendirici,
- Bilgili,
- İlkeli (Karahana, 2008: 147),

stratejik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Sağlık kurumları ve hizmetleri kendi bünyesi içinde farklı işlevlere ve özelliklere sahip örgütlerdir. Bunlar (Sayım, 2015: 6-9);

- **Dışsalıklar yayması:** Dışsalık mal ya da hizmetin boyutunu tam olarak belirleyemeyen, bundan dolayı da fiyatlandırılmayan etkisi olarak tanımlanabilir.
- **Kamusal mal kavramı ve ilişkisi:** Devlet tarafından üretilen, bölünemeyen, fiyatlandırılmayan, hizmetin faydasından fiyat ödemeyenlerin de faydalandığı mal veya hizmet olarak tanımlanmaktadır.
- **Erdemli mal kavramı ve ilintisi:** Devletin toplumdaki bireylere tüketmeleri için zorladığı mallara denir.
- **Ölçek ekonomisini gerektirebilmesi:** Mal veya hizmetin istenilen seviyede üretilebilmesi için, üretecek kurumun belli bir büyüklüğün altında kalması durumunda kullanılmaktadır.
- **Üretim şeklini ve miktarını belirleyen otoritelerin varlığı:** Sağlık hizmeti sunucuları ve kurumları, devlet tarafından çeşitli kural ve ruhsatlandırmalara tabidir. Bu nedenden dolayı sağlık piyasasına istenildiği zaman girilmez ve çıkılmaz.
- **Bilgi asimetrisi faktörü:** Sağlık sektöründe hizmet talep eden ile hizmet sunan arasında bilgi düzeyi farkının olması, sağlık sektörünü diğer alanlardan ayıran bir özelliktir.
- **Hastalık riskinin önceden belirlenememesi:** Bireylerin sağlık ihtiyacının ne zaman ve hangi şartlar altında ortaya çıkacağı önceden belirlenemez.

Sağlık hizmetlerinin yukarıda sayılan özellikleri ve 21. yy'da teknoloji ve bilimin hızlı bir gelişim ve değişim evresi içine girmesi, yeni sağlık uzmanlık alanlarının ortaya çıkmasına ve ihtiyaçlarında bu çerçevede değişkenlik ve çeşitlilik göstermesine neden olmuştur (Yıldız vd., 2008: 100). Bu gibi faktörler, sağlık kurumlarının kendi içinde daha karmaşık bir yapıda hizmet vermesine, uygulanacak politikaların öneminin daha da artmasına neden olmakta ve bu sebeple klasik liderlik tarzını benimseyen veya değişen durumlara adapte olamayan, tekdüze yöneticilik davranışları sergileyen klasik yöneticilerden ziyade,

- Sağlık kurumlarının yönünü belirleyen,
- Sağlık kurumlarında stratejiler belirleyen ve bunları uygulamaya geçiren,
- Stratejiyi geliştirmek ve ilerletmek için sağlık çalışanlarına imkan veren,
- Sağlık kurumlarında gerektiği zamanlarda etkili müdahale noktaları oluşturan,
- Astlarının ve takipçilerinin stratejik yeteneklerini geliştiren (Davies ve Davies, 2004: 30),

stratejik liderlerin ön plana çıkması gerekmektedir.

BÖLÜM 2

KRİZ YÖNETİMİ

Bu bölümde kriz kavramı, krize neden olan faktörler, kriz dönemleri, kriz yönetimi kavramı, kriz yönetim yaklaşımları ve sağlık hizmetlerinde kriz detaylı bir şekilde anlatılacaktır.

2.1. Kriz Kavramı

Açık sistem olarak örgütler, çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunmaktadır. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için değişen çevre koşullarına uyum sağlamaları gerekmektedir. Bu değişikliklere uyum sağlayamayan örgütler, dış çevreden gelen tehditler ve örgüt içinde yaşanan problemler nedeniyle kriz ile karşı karşıya kalabilirler. Örgütleri, bu kriz durumundan çıkaracak liderlerin sahip oldukları özellikler son derece önem arz etmektedir (Can, 1997: 312).

Kriz, bir örgütün ya da işletmenin gelecekte ulaşmak istediği yüksek hedef ve beklentileri tehdit eden, bazen de örgütün yaşamsal durumunu tehlikeye sokan ve acil olarak liderler ve çalışanlar tarafından tepki gösterilmesini gerektiren, liderlerin ve örgüt yönetiminin kriz durumunu tahmin etmede yetersiz kaldığı, psikolojik baskı ve gerilime sebep olan bir durumdur (Can, 1997: 312).

Diğer bir tanımda kriz, örgütün hedeflerini ve misyonunu tehdit eden, örgütün önceden aldığı önlemlerin yetersiz kalmasına sebep olabilen, örgütün acil tepkisini zorunlu kılan, tepe yönetimini olumsuz etkileyen, gerilimli bir durumdur (Demirtaş, 2000: 359).

Murat ve Mısırlı (2005)'ya göre ise kriz, istikrarsızlık döneminde veya yakın zamanda kesin bir değişime yol açan faaliyetler dizisi olarak tanımlanmaktadır" (Murat ve Mısırlı, 2005: 1-19).

Yukarıda ifade edildiği gibi krizin çok farklı tanımlamaları yapılabilir. Kriz tanımlamalarının ortak yönü, örgütü olumsuz etkilemesi ve gerilimli bir durum olmasıdır.

2.2. Krize Neden Olan Faktörler

Örgütler, krizlerin beklenmedik bir anda ortaya çıktığı varsayımında bulunsalar dahi aslında uyarı sinyalleri vererek meydana gelmektedir. Hangi şekilde veya durumda ortaya çıkarsa çıksın, örgütlerin krizle karşılaşma nedenlerinin odak noktasında faaliyet gösterdiği sektörde, rakiplerine karşı rekabet avantajını koruyamamasından ya da elde edememesinden kaynaklandığı düşünülmektedir. Krize neden olan faktörler işletme dışı çevre faktörleri ve örgüt içi faktörler olmak üzere iki grupta toplanmaktadır.

a. Dış Çevre Faktörleri

Krize neden olan işletme dışı çevre faktörleri, örgütün kontrolü dışında gelişen makro faktörlerdir. Örgütü, etkilemekle birlikte aynı zamanda tüm dünyayı da büyük bir etki altına alabilir. Örgütün çevresinde yaşanan değişimler, ani ve hızlı tepkiler vermesini gerektirmektedir. Bu süreçte örgütün tepkisinin gecikmesi veya uyum sürecinin uzaması krize zemin hazırlayan en önemli faktörlerdendir (Tüz, 2001: 4-5). Dolayısıyla aktif ve sürekli değişim içinde olan çevre, örgütün yaşayabileceği kaos ve belirsizlik seviyesine etkide bulunarak yönetimin alacağı kararlardaki isabet oranını düşürebilir ve krizin içine girmesine neden olabilir (Aksu, 2008: 43). Krize neden olan dış çevre faktörleri şunlardır:

Doğal Felaketler: Dinamik bir çevrede faaliyetini sürdüren örgütler kriz yaşamak istemiyorsa, değişen çevresel koşullara uyum sağlaması gerekmektedir. Çevreye gerekli uyumun sağlanamaması, örgütsel başarısızlığa yol açan nedenlerden biridir. Örgüt yöneticileri tarafından kontrol altına alınamayan yangın, sel, deprem, nükleer atıklar ve sızıntılar gibi doğal felaketler hem toplumu hem de örgütleri derinden etkileyen olağandışı olaylardır (Genç, 2012: 370).

Ekonomik Faktörler: Küresel düzeyde yaşanan ekonomik belirsizlikler ve dalgalanmalar örgütün faaliyetlerini doğrudan etkileyen olaylardır. Bu faktörler;

- Temin edilen kaynakların fiyatlarındaki büyük değişimler,
- Ülkenin ödemeler dengesindeki bozulmalar (Genç, 2012: 371).
- Ekonomide yaşanan yüksek enflasyon,
- Yatırımların azalması ve dolayısıyla karlılığın düşmesi (Balıkçı, 2002: 14).

Teknolojik Gelişmeler: Günümüzde başarılı olmak isteyen işletmeler, teknolojik değişikliklere ayak uydurmak zorundadır. İşletmenin, mal veya hizmet üretiminde kullandığı yöntem ve tekniklerin değişen teknoloji doğrultusunda değiştirilmesi gerekmekte olup aksi takdirde kriz yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Baran, 2012: 28).

Sosyo-Kültürel Faktörler: Toplumun değerleri, ihtiyaçları, beklentileri ve yaşam tarzındaki değişimler krizi tetikleyen nedenler arasındadır. Toplumun kültüründe yaşanan değişimler birey, toplum ve örgütlerin davranışlarında dengesizliğin doğmasına neden olabilir. Toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarının, beklentilerinin, değer yargılarının değişmesine örgütlerin, cevap verme tepkisi uzarsa krizin yaşanması kaçınılmaz olacaktır (Dinçer, 1998: 387).

Politik ve Hukuki Düzenlemeler: Hukuk sistemi, işletmeleri olumlu veya olumsuz olarak ciddi derecede etkilemektedir. Genç'e (2012) göre "hükümetlerin hukuksal, ekonomik, sosyal ve siyasal alanlarda alacağı yeni kararlar gereği, örgütler tarafından yerine getirilememesi durumunda, kriz ortaya çıkabilir" (Genç, 2012: 372).

Uluslararası Çevre Faktörleri: Dünya ekonomisinin gittikçe globalleşmesi işletmelerin, faaliyetlerini kendi sınırları içerisinde sürdürmesini engellemektedir. Uluslararası çevrede yaşanan değişimler ve belirsizlikler daha çok büyük ölçekli işletmeleri etkilemektedir (Şen, 2011: 24). Bu işletmeler için uluslararası pazarda yaşanan fiyat dalgalanmaları, savaş vb. olaylar, işletmelerin kriz yaşamasına zemin hazırlayan faktörler arasındadır. Bu nedenlerden dolayı örgütler, faaliyet sınırlarını çizerken sadece kendi ulusal ekonomilerini değil, uluslararası ekonomileri dikkate almak zorundadırlar (Akgöl, 2010: 11). Ülkelerin yaşadıkları ekonomik, politik ve sosyal krizler, işletmelerin kriz yaşamasına neden olan diğer faktörler arasındadır.

Rekabet Faktörü: İşletmelerin rekabet gücü, ürettiği mal veya hizmetlerin rakiplerine oranla yarışabilme derecesini ifade etmektedir. Büyük ve güçlü rakiplerin, stratejik olarak ürünlerinde farklılaşmaya gitmesi, teknolojik fırsatları kullanarak pazarda güç sahibi olma çabaları, işletmeleri krize sürükleyen diğer faktörlerdir (Tekin ve Zerenler, 2008: 57).

b. Örgüt İçi Faktörler

İşletmelerin kriz yaşamasında önemli rol oynayan bir grup faktör de, kendi iç yapısında yaşadığı problemler ve yetersizliklerdir. İşletmelerin, sahip olduğu kaynakları yeterince etkili kullanamaması krize ortam hazırlamaktadır. Krize neden olan örgüt içi faktörler örgütsel yapı, üst düzey yönetimin eksiklikleri ve örgütün yaşam evresi şeklinde sıralanabilir (Akıncı vd. 2011: 24-29).

Örgütsel Yapı: İşletmenin örgütsel yapısı, çevrede meydana gelen değişimlere cevap veremeyecek kadar katı ise problemler ile doğrudan ilişkili olan kişilerin veya grupların üst yönetime kolayca ulaşmasını engelleyen iletişim sistemi ve hiyerarşik bir düzen oluşturulmuşsa örgütün krizle karşı karşıya kalma olasılığı artacaktır. Buna karşın, krizi yönetme başarısı azalacaktır (Asunakutlu vd. 2003: 144). İşletmelerin, örgüt yapısında görülen şu hatalardan dolayı kriz yaşanabilir (Öncül vd., 2000: 539):

- Karar almada ve hayata geçirmede yavaşlık,
- Sürekli tekrarlanan önemli hatalar,
- Yönetim ve astlar arasındaki iletişim yetersizliği,
- Merkezi bir yönetim politikası,
- Yeniliklere ve değişimlere açık olmamak,
- Örgüt amaçlarının anlaşılır olmaması,
- Personel devir oranının yüksek olması,
- Çalışanlara aşırı iş yüklenmesi.

Üst Düzey Yönetimin Eksikleri: İşletmelerin, kriz yaşamasının en önemli sebeplerinden birisi, üst yönetimin krizi algılayamaması ve krizi çözme yeteneklerinin yetersiz olmasıdır. Tepe yönetiminden kaynaklanan krizin nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Tüz, 2001: 8):

- Yöneticilerin öngörü ve sezgi gücünün eksik olması,
- Ortaya çıkan yeni sorunları algılayamama ve eski çözüm önerileri sunma,
- Çevresinde meydana gelen hızlı değişimlere karşın tepki süresinin uzaması,
- Yöneticinin karşılaştığı problemleri kriz olarak algılamaması ve cevap vermemesi,

- Üst düzey yöneticilerin, belirli nedenlerden dolayı örgütten ayrılmaları ve mevcut yönetimin plansız kalması.

Örgütün Yaşam Evresi: Örgütlerin yaşam evresi doğuş, gelişme, olgunlaşma, gerileme ve çöküş aşamalarından oluşmaktadır. Örgütlerin, büyüme evresinde tedbir alınmadan belirli bir sınırın aşılması, yetki, kontrol, sorumluluk ve karar verme gibi konularda çatışma yaşanmasına neden olabilmektedir. Diğer yandan, örgütün pazar talebinden daha büyük bir ivme ile büyümesi krize neden olabilecek diğer bir faktördür (Tüz, 2001: 8).

2.2.1. Sağlık Kurumlarında Krize Neden Olan Faktörler

Sağlık hizmetlerinde krize neden olabilecek pek çok faktör, hizmetin verilişi sırasında meydana gelebilmektedir. Sağlıkta kendine özgü özellikleri çerçevesinde sağlık kurumlarında krize neden olabilecek bazı durumlar şunlardır (Bulduklu ve Karaçor, 2017: 286):

- **Yapılan işlerin çeşitliliğinden kaynaklanan durumlar:** Sağlık kurumları çeşitli işleri bir arada sunan kurumlardır. Özellikle hastaneler başta olmak üzere çeşitli sağlık kurumları, yeme-içme, konaklama gibi hizmetleri dış kaynak kullanım yolu ile sağlamaktadırlar. Dış kaynak kullanımının temini sırasında yaşanabilecek bazı aksaklıklar krize neden olabilmektedir.
- **Hizmetin soyut niteliği ve öznel değerlendirme:** Sağlık hizmetlerinin ikame edilemez bir yapıda olması ve hizmetin sunulduğu sırada tüketilmesi nedeniyle, bu esnada yaşanabilecek bazı problemler krize neden olabilmektedir.
- **Çok katmanlı hizmet sunumu zorunluluğu ve işbirliğine duyulan aşırı gereklilik:** Sağlık hizmetlerinin sunumu birçok aktörün bir araya gelmesi ile mümkün olmaktadır. Özellikle hastaneler açısından hizmetin verilişi sırasında farklı meslek gruplarının ekip çalışmasına dayanan bir hizmet anlayışının oluşması gerekmektedir. Değişik eğitim düzeylerinde ve farklı kişilik özelliklerine sahip bu kişilerin ekip ruhuna sahip bir şekilde hizmet süreci içinde bulunması gerekir, aksi takdirde krizin yaşanma olasılığı artabilir.
- **Rutinleşmiş uygulamalar:** Sağlık hizmet sunucuları her gün aynı faaliyetleri gerçekleştirdikleri için belirli bir süreden sonra alışlagelmiş bu durum,

çalışanların yaptıkları işteki özen ve dikkatin eksilmesine neden olabileceği için krizin doğmasına elverişli bir durum oluşabilmektedir.

- **Olumsuzluklara medya ve kamuoyunun yoğun ilgisi:** Sağlık kurumlarının sundukları hizmetin temel odak noktası insan olduğu için ve hatanın kesinlikle kabul edilemez olması nedeniyle küçük bir hatanın dahi medyaya yansımaları kurumların kriz yaşamasına neden olabilmektedir.
- **Sistemden kaynaklanan sorunlar:** Sağlık hizmetleri kamu ve özel sektör eliyle sunulmaktadır. Bu iki sektöre yönelik düzenlemeler, bireysel, toplumsal ve sistemsel krizlerin yaşanmasına neden olabilmektedir. Örneğin, bulaşıcı bir hastalığa sahip bireyin, hastalığının kurumlara bildirilmesi zorunluluğu, kişilerin özel hayatının gizliliğinin korunmasına aykırı olması nedeniyle krize sebep olabilmektedir.
- **Bir sağlık girişiminin doğasından kaynaklanan gelişmeler:** Her sağlık girişimi belirli bir riske sahip olmakla birlikte, özellikle bazı girişimler yüksek derecede risk faktörüne sahip olmakta, bu durum da krize neden olabilmektedir (Bulduklu, 2015: 91).

2.3. Kriz Türleri

Yöneticilerin, krizi başarılı bir şekilde yönetmeleri ve kriz planı hazırlamaları için öncelikle ne tür bir kriz ile karşı karşıya kaldıklarını bilmeleri gerekmektedir. Çünkü her bir krize karşı uygulanacak çözüm planı farklılık göstermektedir. Kriz türleri konusunda çeşitli araştırmacıların görüşleri aşağıda verilmiştir (Akıncı vd. 2011: 16-17).

Akıncı vd. (2011)'ne göre kriz türleri üç şekildedir. Bunlar (Akıncı vd. 2011: 16-17):

- **Potansiyel Kriz:** Krizlerin, sadece bir varsayım olduğuna inanılmaktadır. Bu krizler ne araştırılabilir ne de mevcut durumdadır.
- **Gizli Krizler:** Krizin, var olduğu fakat işletmelerim sahip olduğu mevcut araçlarla ortaya çıkaramadığı krizdir.
- **Akut Kriz:** Krizin, son derece etkili bir şekilde hissedildiği ve işletmenin kriz ile başa çıkmaya çalıştığı aşamadır.

Gundel (Akıncı vd., 2011: 16-17) 'e göre ise dört tür kriz vardır. Bunlar:

- **Geleneksel Krizler:** Bu tür krizler, herkes tarafından tahmin edilebilen olup daha çok teknolojik sebeplerden kaynaklanmaktadır.
- **Beklenmedik Krizler:** Tahmin edilemeyen krizlerdir. Bunlar, geleneksel krizlere göre daha nadir yaşanmaktadır. Bu krizin etki derecesi daha şiddetlidir.
- **İnatçı Krizler:** Bu tür krizler, yöneticiler tarafından öngörülebilir fakat sistemle ilgili nedenlerden dolayı müdahale etmekte zorluk yaşanmaktadır.
- **Esas Krizler:** Tahmin edilemeyen ve en tehlikeli kriz türüdür. Bu krize karşı, nasıl bir tepki verileceği yönetim tarafından bilinmemektedir (Akıncı vd. 2011: 16-17).

Örgütsel düzeyde işletmelerin yaşayabileceği krizler ile sağlık hizmetlerinde yaşanabilecek kriz türleri farklılık göstermektedir. Panos ve arkadaşlarına göre sağlık alanında yaşanan krizleri sınıflamak ve sınırlandırmak oldukça güç bir durumdur. Bununla birlikte Panos ve arkadaşları sağlık kurumlarındaki kriz türlerini şu şekilde sıralamıştır (Panos, 2009: 106):

- Bulaşıcı hastalıklar,
- Afetler,
- Büyük ölçekli kazalar,
- Salgınlar,
- Başarısız tıbbi uygulamalar,
- Sağlık sisteminin yapısı ve işleyişi.

2.4. Krizin Özellikleri

Örgütlerde liderleri ve çalışanları zor durumda bırakan örgütsel krizin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Can, 1997: 312).

- Örgütün tahmin ve engelleme çalışmalarını yetersiz bırakması,
- Örgütün hedeflerini ve geleceğini tehdit etmesi,
- Krizin üstesinden gelmek için zamanı ve hareket kabiliyetini yetersiz bırakması,
- Acil olarak müdahale gerektirmesi,

Kriz, örgütleri zor durumda bırakan ama aynı zamanda örgütsel gelişim içinde doğru kullanıldığı zaman avantaj kaynağı olabilmektedir.

2.5. Krizin Dönemleri

Örgütlerin krizle karşılaşması, yaşanan hızlı bir değişim sürecinin sonucudur. Kriz çeşitli aşamalardan geçerek oluşmakta ve örgütü etki altına almaktadır (Can, 1997: 314). Kriz, kriz öncesi dönem, kriz dönemi ve kriz sonrası dönem olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır (Tüz, 2001: 16).

2.5.1. Kriz Öncesi Dönem

Bu dönem, krizin yaşanmadan önce sinyallerinin adım adım giderek fazlalaştığı dönemdir. Krizin yaşanacağına dair ilk sinyaller, bu dönemde ortaya çıkmaktadır. Örgütün dış çevre ile sürekli etkileşim içinde bulunması gereken bir evredir. Bu dönem körlük, eyleme geçmeme ve yanlış eylemler olmak üzere üç aşamadan oluşmaktadır (Tüz, 2001: 16).

Körlük: İlk aşama, örgütün dış çevresinde yaşanan değişme ve gelişmelerden haberdar olmaması veya olayları fark etmede yetersiz kalınması ile başlamaktadır. Örgütte, krizin belirtileri ortaya çıkmaya başlamıştır (Baran, 2012: 30). Buna rağmen örgütün, kriz sinyallerini algılayacak bilgi alma sistemleri mekanizması etkin bir şekilde çalışmamaktadır. Bu nedenle üst yönetim, krize karşı zamanında tepki verememektedir. Bu aşamada sorunlar yeterince tehditkar olmadığı için yönetim, geleneksel yöntem ile sorunları çözmeye çalışmakta fakat alınan kararlar genellikle isabetli değildir (Demirtaş, 2000: 361).

Eyleme Geçmeme: Krizin ortaya çıkmasında ikinci aşama, örgütte yaşanan başarısızlık ve performansın düşmesine rağmen herhangi bir eylemin olmamasıdır. Weitzel ve Jonsson'a göre genellikle işletmeler, beklenmedik bir durum olmadıkça harekete geçmezler. Bunun üç önemli sebebi bulunmaktadır (Baran, 2012: 31):

- Meydana gelen problemin veya tehdidin sürekli olmayacağı ve dolayısıyla bekle ve gör stratejisinin doğru olacağı düşüncesi,
- Değişiklik yapmanın, mevcut dengeyi bozacağına inanılması ve maliyetli olması düşüncesi,

- Geçmişte yaşanan başarıların, mevcut planlarla kazanılmasından dolayı tepe yönetimin alışılmış faaliyetlere bağlı kalması.

Zaman içerisinde yönetim, krizi fark etmeye başlar ve örgüt şu problemler ile karşı karşıya kalır (Baran, 2012: 31; Tüz, 2001: 18):

- Örgüt içinde gerilim artar,
- Maliyetler yükselir,
- Kaynaklar yetersiz kalır,
- Amaçların gerçekleşme oranı düşer,
- Verimlilik ve kalite düşer,

Yanlış Eylemler: Bu aşamada, çevrede yaşanan değişim ve gelişmeler, iç sorunların analizindeki belirsizlikler, yöneticilerin sergilemesi gereken davranışlar arasında ortak bir görüşün olmasını engellemektedir (Baran, 2012: 31).

Bu aşamada, en çok kullanılan yaklaşım, karar verme pozisyonunda bulunan yöneticilerin, alışlagelmiş ve herkesin çok iyi bildiği kuralları uygulamasını sağlamak için yönlendirme çabalarıdır. Bu aşamada şu sorunlar ortaya çıkmaktadır (Baran, 2012: 31):

- Kararlar merkezileşir,
- Örgüt içinde gizlilik artar,
- Koordinasyon azalır,
- Yöneticiler alt kademelerden kendilerine gelen şikayet ve uyarıları çok fazla dikkate almamaya başlarlar.

2.5.2. Kriz Dönemi

Örgüt, yaklaşan kriz sinyallerini algılar, yorumlar ama gerekli tepkileri veremez ise kriz dönemine girmesi kaçınılmaz olacaktır (Akat vd., 1999: 31). İlk üç aşamada, karşılaşılan sorunlara cevap verilememiş ise örgüt krize girecek, yönetimde panik ve öfke başlayacaktır. Bu aşamada örgütte şunlar yaşanmaktadır (Tüz, 2001: 18; Baran, 2012: 32):

- Örgütün ve çevrenin hissedeceği fiziksel, psikolojik ve mali sorunlar şiddetlenmektedir,
- Kaos ve gerilim artar,
- Rutin işlere ağırlık verilerek yaratıcılıktan uzaklaşılır,
- Çok çalışılmasına rağmen performans düşüşleri engellenemez,
- Örgüt ile ilişkisi olan diğer işletmeler ilişkilerinde sınırlandırmaya giderler,
- Örgüt içinde gerilim, alt kademelere doğru yayılır ve bunun sonucunda örgüt iklimi bozulur,
- Herkes çok çalışır ancak başarı sağlanamaz.

2.5.3. Kriz Sonrası Dönem

Krizin son safhasıdır. Örgüt, değişime uygun çözümler ile krizi başarıyla atlatarak, faaliyetlerine yeniden ivme kazandırabilir (Tüz, 2001: 19). Örgütler, krize doğru zamanda doğru tepkiyi verememiş ise örgüt için sorunların çözüm ihtimali kalmaz ve çöküş sürecine girer. Pazar payında düşme, rekabet avantajını kaybetme, nitelikli personeli kaybetme gibi ciddi sorunlar ile karşı karşıya kalmaktadır (Baran, 2012: 32).

2.6. Krizin Sonuçları

King'e göre kriz, her türlü iktisadi kurumu etkileyen son derece önemli bir konudur (Akdemir, 2010: 127). Krizin, işletmeler açısından olumlu ve olumsuz bir takım sonuçları vardır.

2.6.1. Krizin Olumsuz Sonuçları

İşletmelerin, kültürleri gereği her birinin farklı bir örgütsel yapısı bulunmaktadır. Bu yapılarda idarecilerin ve personelin yetki ve sorumlulukları, iletişimleri, liderlik davranışları, astlara görev ve sorumlulukların devredilmesi, uzmanlaşma seviyesi ve yönetim alanı gibi faktörler farklılaşabilir (Devecioğlu, 2002: 98-99).

Örgütlerde, yukarıda bahsedilen unsurlar koordineli bir şekilde çalışmaz ise kriz dönemlerinde örgüt yapılarında değişiklikler yaşanacaktır. Bu değişimlere bağlı olarak da bir takım olumsuz sonuçlar yaşanacaktır. Krizlerin olumsuz sonuçları, şu şekilde sıralanabilir (Devecioğlu, 2002: 98-99; Çelik ve Devecioğlu, 2002: 58-59):

- Örgüt içi iletişim bozulur,
- Yetki merkezileşir,
- Alınan kararların niteliği bozulur,
- Örgütsel değişim eğilimi azalır,
- Görev, yetki ve sorumlulukların dağılımında karmaşa yaşanır,
- Örgüt çalışanları arasında panik ve korku artar,
- Karar süreci bozulur,
- Psikoloji ve fizyolojik çöküntü yaşanır,
- Özsavunma artar,
- Örgüt mali sıkıntılar yaşayabilir,
- Hedeflere ulaşma güçleşir,
- Örgütsel imaj zedelenir,
- Hata yapma eğilimi artar,
- İç ve dış değişikliklere uyum yeteneği azalır,
- Örgütün sosyal sorumluluklarını yerine getirmesine engel olur.

2.6.2. Krizin Olumlu Sonuçları

Krizin tüm yıkıcı ve olumsuz etkilerine rağmen işletmelerin bir fırsat olarak düşünebileceği birçok olumlu yönleri bulunmaktadır. Krizin olumlu yönleri, şu şekilde sıralanabilir (Altan, 2004'den akt. Doğanalp, 2009: 133-134):

- Rekabet avantajında yeni fırsatlara imkan verir,
- Örgütlerin tepe yönetiminde ve teknik düzeydeki çalışanların performanslarının yükselmesini sağlar,
- Örgütün temel değerleri ile toplumsal değerleri arasındaki uyum ve entegrasyonu artırır,
- Örgütün maliyetlerinin azaltılması yönünde farkındalık artar,
- Çalışanların işlerine ve örgüte olan bağlılığı artar,
- Yöneticilerin kriz durumundaki kaos yönetiminden dolayı liderlik yetenekleri yükselir,
- Klasik yönetim anlayışında değişiklik yaşanır,

- Örgütte temel yetkinlikleri artırmak amacı ile örgüt içi eğitime daha fazla önem verilir,
- Örgüt yapısında yeni düzenlemelere gidilir,
- Yöneticilerin personel ile olan iletişimi artar,
- Örgütte ekip çalışması ağırlık kazanır.

2.7. Kriz Yönetimi Kavramı

Kriz yönetimi, kriz olarak adlandırılan gerilimli durumu ortadan kaldırmak için gerçekleştirilen planlı, belirli bir sistematığe dayanan ve gerçekçi şekilde uygulanabilen faaliyetler topluluğudur. Belirli bir disiplin içinde adım adım alınacak kararları, uygulamaya geçirecek ekibin örgütlenmesi ve hızlı sonuçlar almayı kapsamaktadır (Tüz, 2001: 89-90).

Kriz yönetimi, belirli bir plan dahilinde, ekip çalışması, etkili iletişim ve değerlendirmelerin yapıldığı sürece odaklanmaktadır (Regester, 2005; Penrose, 2000'den akt. Akgöl, 2010: 21).

2.8. Kriz Yönetiminin Özellikleri

Kriz yönetiminin temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Haşit, 2000: 65):

- Kriz yönetiminin temel odak noktası, krizleri önceden öngörebilen, bunların türlerini ayırt edebilen, gerekli önlemleri alabilen, örgütün bu durumu kendi avantajına çevirme fırsatına imkan veren durumu ortaya koymaktır.
- Krizi, tepe yöneticilerinin bir tehdit olarak algılaması krizin üstesinden gelmedeki başarıyı arttıracaktır.
- Kriz yönetiminde başarıyı sağlamak için istikrar gereklidir.
- Kriz yönetimi, krizin türlerine göre değişmektedir.
- Kriz yönetimindeki başarı yöneticilerin ve çalışanların motivasyonunun yükselmesine neden olacaktır.
- Kriz yönetimi, zor bir süreç olması nedeni ile esnek, yeni fikirler üretebilen, cesur bir ekibin olması gerekmektedir.
- Kriz yönetimi, stratejik yönetim kapsamında yer almaktadır.
- Kriz yönetimi ekibi çeşitli eğitimlere tabi tutulmalıdır.

2.9. Kriz Yönetimi Yaklaşımları

Örgütler, faaliyetlerini planlarken krizden en kolay çıkabilecekleri şekilde hareket etmelidirler. Krizin, hangi türü olursa olsun örgütlerde, rutin cevaplar yetersiz kalmakta ve yönetsel anlamda problemler yaşanmaktadır. Krize, acil olarak tepki vermek zorunda olan yönetim, kendi amaçlarını tanımlamada dahi zorluklar çekmektedir. Bu olumsuz koşullar altında yöneticilerin, krizi etkili bir şekilde yönetebilmesine yönelik literatürde farklı yazarlar tarafından öne sürülmüş kriz yönetim stratejileri bulunmakla birlikte Aksu (2008)'ya göre krizden kaçma ve krizi çözme yaklaşımı temel iki önemli yöntem iken Şahin (2008) ile Akıncı vd. (2011)'i bu iki stratejiye ek olarak proaktif ve reaktif kriz yönetim stratejilerinin de bulunduğunu vurgulamaktadırlar.

2.9.1. Krizden Kaçma Yaklaşımı

Krizden kaçma yaklaşımı, istenmeyen kötü durumları hafifletme veya kaçma stratejilerini kapsar. Bu durum, örgüt için istenmeyen bir durum olmamakla birlikte, işletme için dengeyi korumasına yardımcı olur. Örgütün nereye gittiğini bilmek, yönetimin temel değerlerini paylaşmak, misyon ve vizyonu benimsemek krizden kaçınmak için oldukça önem arz etmektedir. Krizden kaçmak için dış çevreyi sürekli takip ederek, geleceğe dönük olarak tahminlerde bulunmak gerekir (Aksu, 2008: 64-65). Krizden kaçma yaklaşımı çerçevesinde proaktif yönetim stratejisi uygulanabilir.

Proaktif Kriz Yönetim Stratejisi

Örgütlerin çeşitli olumlu ve olumsuz sonuçlarına maruz kaldığı krizler, ortaya çıkmadan önce erken uyarı sinyalleri göndererek örgütün kriz ile karşı karşıya kalabileceğini belli etmektedir. Bu nedenle tüm örgütlerin iç ve dış yakın çevrelerini erken uyarı sinyalleri alabilmeleri ve bunları düzeltebilmeleri için taramalar yapması gerekmektedir. Bu aşamada yöneticilerin gerekli önlemler alıp harekete geçmesi, proaktif (korunma) kriz yönetim stratejisi olarak tanımlanmaktadır (Ural, 2003: 85).

Proaktif yaklaşım, örgütlerde sürekli iyileştirmeyi benimsemektedir. Bu yaklaşımla örgüt, kendine uzun vadede rekabet avantajı elde etmesini sağlayacak maliyet minimizasyonu, güçlü iletişim, hızlı bürokrasi ve neticesinde de elde edebileceği verimliliği zamana yayarak elde edebilmektedir (Karabağ, 2003: 31).

2.9.2. Krizi Çözme Yaklaşımı

Krizler, örgütün zayıf yönlerini göstermesi ve bir adım daha ileriye götürmesi açısından önemlidir. Yöneticiler için önemli olan krizi başarıya çevirmektir (Balkan, 2004: 32-33). Örgütler, krizin olumsuz koşullarını lehlerine çevirebilmeleri için aşağıda yer alan kriterleri göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Bunlar (Aksu, 2008: 65):

- Krizin sadece korumacı yaklaşım değil aynı zamanda bir fırsat imkanına izin verdiği unutulmamalıdır.
- Faaliyet gösterilen pazarda, rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü ve zayıf yönler iyi sentez edilmelidir.
- Krizden kaçmak için uluslararası pazarlamadan faydalanılabileceği unutulmamalıdır.
- Örgüt içinde gereksiz kaynak kullanımından kaçınılmalıdır.
- Çalışanların motivasyonları arttırılmalıdır.
- Faaliyet gösterilen pazarın mevcut durumu iyi analiz edilerek anında tepkiler verilmesi gerekmektedir.
- Uzun dönemli yatırımlardan uzak durulmalıdır.
- Kaliteli işgücüne önem verilmelidir.

Krizi çözme yaklaşımı çerçevesinde reaktif kriz yönetim stratejisi uygulanabilir.

Reaktif Kriz Yönetim Stratejisi

Reaktif kriz yönetim stratejisi, çevredeki koşullar değiştikten sonra kısa vadede verilen tepkileri içermektedir. Değişime karşı tepkisel yol, örgütler için önemli problemler ortaya çıkana kadar beklemeyi ve sonrasında hızlı ve şiddetli düzeltici önlemler almayı ifade etmektedir (Evcimen, 2006). Kriz ortaya çıktıktan sonra, olumsuz etkilerini azaltıp hasarları yok etme stratejisi, reaktif kriz yönetim modeli olarak tanımlanmaktadır (Türkel, 2001).

2.10. Kriz Süreçlerinde İşletme Yönetimi

Örgütsel krize hazırlık süreci, tepe yönetiminin risk almaya ilişkin algılarının oluşması ile başlamaktadır. Eğer yöneticiler, krizin var olduğuna inanmıyor ise işletme, kaynaklarını kriz yönetimi için kullanmayacaktır. Bunun sonucu olarak, işletmeler

şiddetli bir kriz durumu ile karşı karşıya kalacaklardır. Tepe yönetiminin, işletme için gelişen tehditleri ve riskleri ne kadar algılayıp algılamadığı, kriz yönetimindeki başarısını doğrudan etkileyecektir (Akgeyik, 2003: 10).

2.10.1. Kriz Öncesi Dönem Yönetimi

Kriz öncesinde, çevre dinamiklerinin işletme üzerinde oluşturabileceği olumlu ve olumsuz gelişmeleri ortaya çıkarmak son derece önem arz etmektedir. Karar verme pozisyonunda bulunan yöneticilerin, çevre analizi verilerini değerlendirerek, kriz yönetim planları oluşturmaları gerekmektedir (Titiz, 2003: 114). İşletmedeki tepe yönetiminin amacı, krize karşı geçici önlemler değil, kalıcı çözümler bulmak olmalıdır. Bu doğrultuda, krizi önlemeye yönelik şu politikalar uygulanmalıdır (Oflluoğlu ve Mısırlı, 2001: 4): (Titiz, 2003: 114)

- **Stratejik seviyedeki aktiviteler:** Örgüt felsefesindeki her kaynağı kapsamaktadır. Organizasyonlar, kriz yönetimini bir maliyet olarak düşünmemelidir.
- **Teknik ve yapısal aktiviteler:** Bu faaliyetler, farklı bölüm ve fonksiyonel alanlardan gelen yönetici ve idarecileri içeren kriz yönetim ekibinin oluşturulmasıdır.
- **Değerlendirme ve inceleme aktiviteleri:** Yasal ve finansal tehditleri içermektedir.
- **İletişim aktiviteleri:** Örgütte yer alan grupların nasıl bir iletişim kuracağı, ne tür bilgilerin toplanacağını kapsamaktadır.
- **Psikolojik ve kültürel aktiviteler:** Uygulanması zordur ve objektif değildir. Çünkü belirsizlik, korku gibi duygusal sorunlara dayanır.

Kriz öncesi işletme yönetiminde tepe yöneticileri, temel olarak şu unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir.

a. Kriz Yönetim Planı: Kriz yönetiminin en önemli unsurlarından birisi, kriz yönetim planlarının oluşturulmasıdır. Tepe yönetimi tarafından hazırlanan kriz yönetim planları, yaşanabilecek krizler öngörülerek, kriz yönetim süreçlerinin incelendiği bir yol haritasıdır. Krizlerin başarı ile atılması, bu planda başarıyı etkileyecek önemdeki olay ve olgulara ne kadar öncelik verildiği ile ilgilidir (Örnek ve Aydın, 2008: 102-103).

Krizin doğal belirsizliği, plan yapmayı zorlaştırmaktadır. Buna ek olarak, kriz senaryolarının çok fazla olması, herkes tarafından kabul görmüş evrensel stratejik planların uygulanmasını da engellemektedir (Akıncı vd., 2011: 80).

Kriz yönetiminin odak noktası, kriz için hazırlık ve planlamanın kurumsal ve politik araç ekibinin önemli bir unsuru olduğu fikrini benimsetmektir. Dolayısıyla, bu ideal fikri uygulamanın önünde dört zorluk bulunmaktadır. Bunlar;

- Krizler ve felaketler yaşanması düşük olasılıklı olaylardır,
- Olasılık planlaması düzen ve olası tehditlere uyum gerektirir,
- Kriz için planlama, organizasyondaki bölümler arasında belirli bir enerji ve bütünleşmeyi gerektirir,
- İyi bir planlama, eğitim ve uygulama aracılığıyla etkin hazırlık gerektirir (Akıncı vd., 2011: 80-81).

Kriz yönetim planlamasının başarıya ulaşması için, örgütün tüm departmanlarının aktif katılımı ve sorumluluğunun bulunması gerekmektedir (Nardalı ve Çivi, 2004: 92). Kriz yönetim planların, sahip olması gereken özellikler şunlardır (Emrealp, 1993: 29):

- Açık bir şekilde dile getirilmelidir,
- Ulaşılabilir olmalıdır,
- Ölçülebilir olmalıdır,
- Zaman kısıtlamalarını göstermelidir,
- Öncelikli hedefler tespit edilmelidir,
- Krizler örgütün gelecekte ulaşmak istediği stratejik hedeflerini tehdit ettiği için kriz yönetimi planı stratejik yönetimin tahminleri doğrultusunda yapılmalıdır (Akıncı vd., 2011: 85).

b. Kriz Yönetim Ekibi: Kriz dönemlerindeki başarının temel anahtarı, kriz yaşanmadan ve ekibe ihtiyaç doğmadan önce kriz yönetim ekibinin, oluşturulması gerekmektedir. Bu ekipte, yer alacak üyelerin şu özelliklere sahip olması gerekmektedir:

- Fiziksel, ruhsal ve zihinsel dayanıklılık,
- İyi bir öngöründe bulunabilme yeteneği,
- Takım arkadaşlarına karşı duyarlı olmak,

- Olayların yıkıcı etkilerinden kaçınarak, risk alabilme ve cesaretli olmak (Özden, 2009: 57).
- Kriz yönetim ekibinin amaç, görev ve sorumluluklarının tam olarak tespit edilmesi,
- Kriz yönetim ekibi liderinin, üyeler üzerinde otorite kurmaya çalışan bir görünümünden çok esnek bir yapıya sahip olması,
- Ekip üyelerine verilen görevlerin, açık ve anlaşılır bir biçimde ifade edilmesi ve üyelerin görevleri kabul etmesi,
- Alınan kararlarda görüş birliğine varılmasına dikkat edilmesi,
- Üyelerin tüm toplantılarda ölçülü hareket etmesi,
- Kriz yönetim ekibinin, örgütün diğer birimleri ile gerekli işbirliğini sürdürmesi ve yürüttüğü çalışmaların sorumluluğunun farkında olmasıdır (Pira ve Sohodol, 2004'den akt. Akıncı vd., 2011: 88-89).

c. Erken Uyarı Sistemi: Tepe yöneticilerinin çevrede meydana gelen değişiklikleri algılamalarını sağlar. Çevreden gelen sinyaller doğrultusunda stratejiler, yeniden şekillendirilir. Kriz yönetimi çerçevesinde ele alındığında erken uyarı sistemleri, çevrede yaşanan değişim ve gelişimleri sentez ederek fırsat ve tehditler konusunda sinyaller veren; kriz yönetimi planlarının yapılmasına fayda sağlayan araçlardır. Erken uyarı sistemi, temelde dış çevre odaklı olmakla birlikte, işletme içi sinyallerin de analizlere katılması faydalı olacaktır (Ataman, 2001: 268).

Erken uyarı sistemi, örgütlerin olağan dışı gelişmeler karşısında, olası performansını ve başarı durumunu önceden öngörebilmek için kullanılan bir analiz yöntemidir (Akıncı vd., 2011: 91). Erken uyarı sisteminin amaçları şunlardır (Dinçer, 1998: 426):

- Krize neden olabilecek çevrede yaşanan değişikliklerin belirlenmesinde yardımcı olması,
- Değişikliğin hızı, ivmesi ve yönü belirlenerek geleceğe yansıtılması,
- Değişikliğin önem derecesinin, sapmaların tespit edilmesi ve uyarıların alınmasına yardımcı olmak,
- Değişikliğe sebep olan unsurların ve bunlar arasındaki etkileşimin incelenmesi.

Erken uyarı sisteminde, yalnızca olağan bilgilere değil, sezgilere de yer verilmelidir. Erken uyarı sisteminin temel amacı, örgütü tehdit eden iç ve dış faktörleri iyi bir şekilde analiz ederek, krizin oluşmasına engel olmaktır (Akıncı vd., 2011: 92).

d. Etkileşimli Halkla İlişkiler ve İletişim Planlaması: Schermerhorn'a göre örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri için belirli çıkar grupları ile ortaklıklar yaparak iki taraflı iyi ilişkiler kurmaları gerekmektedir (Akıncı vd., 2011: 101). Örgüt yönetimi, bir kriz durumunda örgüt ile direkt ya da dolaylı yoldan ilişkili birçok gruba bilgi vermek zorundadır. Çünkü, kriz yönetim ekibi ve kriz yönetim planının niteliği ne kadar iyi olursa olsun mesajların doğru yerlere zamanında iletilmesi gerekmektedir (Demir, 2008: 41).

Lee vd.'ne göre etkili bir iletişim yeteneğine sahip olan örgütler, olası yaşanabilecek krizlere karşı daha hazırlıklı durumdadırlar (Akıncı vd., 2011: 102). Kriz döneminde, etkili bir iletişim planı çerçevesinde hareket etmek, örgütün krizin üstesinden gelmedeki başarısını arttıracaktır (Haşit, 2000: 101). Örgütlerin sürekli gereksinim duyduğu halkla ilişkiler bölümü, özellikle kriz dönemlerinde, örgütlere ihtiyaç duyduğu bilgileri net, açık ve hızlı bir şekilde iletmesi açısından büyük bir öneme sahiptir (Demir, 2008: 43).

e. Krize Hazır Bir Örgüt Yapısının Oluşturulması: Örgütlerin, çevrelerinde meydana gelen değişiklikleri hızlı bir şekilde algılayarak, kriz durumuna dönüşebilecek değişimleri zamanında tespit edebilmelerinde en önemli rol oynayan unsur sahip oldukları örgüt yapılarıdır. Krize, hazır bir örgüt yapısının sahip olması gereken özellikler şunlardır (Haşit, 2000: 79):

- Örgüt ile ilgili problemlerin çözümünde her kademedeki çalışanların görüşlerinden yararlanılmalıdır.
- Resmi yetkiden uzaklaşarak, uzmanlığa önem verilmelidir.
- Çalışanlara karşı güven ve açıklık sağlanmalıdır.
- Örgütün dış çevresi ile olan ilişkileri birçok personel tarafından yürütülmelidir.
- Çalışanların yaptığı iş üzerinde etkinliği artırılarak, rahatça hareket edebilmesi sağlanmalıdır.
- Yönetim, çalışanların görüşlerine değer vermelidir ve yeni fikirleri teşvik etmelidirler.

2.10.2. Kriz Dönemi Yönetimi

Örgütlerde yaşanan beklenmedik durumlar, örgüte zarar vermeye başladığı andan itibaren kriz yönetimi farklı bir döneme girer. Bu dönemde örgütler, krizlerin yıkıcı etkilerinden en az zarar ile çıkmaya çalışacaklardır (Örnek ve Aydın, 2008: 111). Talukan ve Akturan'a göre örgütlerin, kriz dönemlerinde ve koşullarında avantajlı duruma geçebilmesi için şu noktaları göz önünde bulundurmaları gereklidir (Akıncı vd., 2011: 113):

- Krizin sadece zararlı bir durum olmadığı, aynı zamanda bazı fırsatlara da sebep olabileceği unutulmamalıdır.
- Kriz ortamında, rekabet stratejileri iyi belirlenmelidir.
- Stratejik rekabette güçlü olunan yönler iyi analiz edilmelidir.
- Uluslararası pazarlamanın, krizden korunmak için en iyi araçlardan birisi olduğu unutulmamalıdır.
- Uluslararası stratejik birleşmelere önem verilmelidir.
- Örgüt içi tasarruflara önem verilmelidir.
- Kısa dönemde geri dönüşümü yüksek alanlara öncelik verilmelidir.
- Örgüt çalışanları, krize karşı motive edilmelidir.
- Rakipler ve pazardaki değişimler anında izlenmeli, bunun için de araştırma etkinlikleri sürdürülmelidir.
- Uzun vadeli yatırımlardan kaçınılmalıdır.
- Tasarruf amaçlarıyla ucuz işgücüne yönelmek yerine, kaliteli ve nitelikli işgücünün her zaman daha ucuza geldiği unutulmamalıdır.
- Kriz dönemlerinde maliyetleri düşürmeye öncelik verilmelidir.

a. Kriz Boyutlarını Belirlemek: Kriz döneminde işletmelerin, krizin olumsuz etkilerini azaltabilmesi için krizin boyutlarının belirlenmesi gerekmekte olup, iki aşamadan oluşmaktadır. Krizin etki değerini ve kriz barometresi hazırlamaktır (Tüz, 2001: 92-94).

Fink'e göre kriz barometresi, olayların patlak verme olasılığına sahip her krizin analiz edilerek tanımlanmasını ifade eder. Kriz barometresi sayesinde idareciler, sayısal verilerden hareketle; yaşanabilecek krizler arasında en önemlilerini, öncelikli hedef olarak dikkate alırlar ve kıyaslama yaparlar (Akıncı vd., 2011: 114).

Krizin boyutlarını belirlemede kullanılan diğer bir yöntem, krizin etki değerini tespit etmektir. Krizin etki değerini tespit ederken en kötü olaylar düşünülür. Kriz etki değeri belirlenirken aşağıdaki beş soruya 0 (en düşük) ile 10 (en yüksek) arasında değerler verilip toplanır. Bu beş şu şekildedir (Akıncı vd., 2011: 115):

- Eğer kriz, hız kesmeden risk oluşturacak biçimde artış gösteriyorsa, hangi dereceye kadar dayanabilirsiniz?
- Kriz düşünüldüğünde, devlet ya da medyanın göstereceği ilginin boyutu ne olacaktır?
- Krizin, olağan etkinliklerinizi kesintiye uğratma boyutu ne olacaktır?
- Kriz, kamuoyu üzerindeki olumlu imajınızı ne ölçüde zedeleyecektir?
- Krizin, işletmenize vereceği maddi ve manevi zararı boyutu ne olacaktır?

Verilen cevaplardan elde edilen sonuçlar toplandıktan sonra beşe bölünür. Böylece krizin etki değeri saptanır. İkinci olarak, yatay ekseninde kriz olasılık faktörü hesaplanır. Verilecek değer 0 (krizin meydana gelmesi olanaksız) ile 100 (kesinlikle kriz olacak) arasında değişir. Krizin patlak verme olasılığı tahmin edilirken, işletmenin daha önce bölüm ya da örgüt bazında ne tür krizler yaşadığı, benzer krizlere hangi sıklıkla düşüldüğü, rakiplerin yaşadıkları krizler, diğer sektörlerde görülen benzer krizler, dikkate alınır (Akıncı vd., 2011: 115).

Kriz etki değeri ile kriz olasılık faktörü eksenlerinde elde edilen değerlerin kesişim noktası, barometrede hangi bölgede yer alıyorsa; o bölge olası krizin taşıdığı tehlikeyi gösterecektir (Akıncı vd., 2011: 115).

b. Karar Verme Yöntemleri: Örgüt yönetimi, krizin yıkıcı etkilerinden kurtulmak için krizi, başka bir döneme taşıyarak kararı erteleyecek ya da çeşitli karar verme metotlarını kullanarak belirli bir karara ulaşacaktır. Yöneticiler, karar alırken merkezi bir anlayış veya ekip çalışmasına dayanan bir şekilde karar alacaklardır. Kriz kararlarının bireysel alınması, günümüzde istenen bir durum değildir. Ekip çalışmasına dayanan kararlar hem çalışanlardaki motivasyonu artıracak hem de daha sağlıklı sonuçlara ulaşmaya yardımcı olacaktır (O'Connor, 1985'den akt. Akıncı vd., 2011: 116).

Örgüt yöneticileri kriz döneminde, krizin niteliğine ve kendi görüşlerine bağlı olarak; stratejik düşünme, beyin fırtınası, Delphi ve karar konferansı yöntemlerini kullanmaktadırlar (Tüz, 2001: 116-119):

- **Stratejik Düşünce Yöntemi:** Stratejik düşünme, kriz döneminde yöneticilerin geçmişte ki tecrübelerinden yola çıkarak sezgi gücü ile karar almasıdır.
- **Delphi Yöntemi:** Anket uygulamasının kullanıldığı yazılı bir metottur. Krize yönelik problemler, yazılı bir şekilde örgütte yer alan uzmanlara sorulmaktadır. Bu yöntem, kriz koşullarında objektif sonuçlar verdiği için etkili bir yöntem olarak düşünülmektedir.
- **Beyin Fırtınası:** Kriz koşullarında yaşanan sorunları beyinde fırtınalama şeklinde çeşitli düşünceler oluşturarak karar almayı ifade etmektedir.

c. Kriz Dönemi Personel Politikası Oluşturmak: Kriz döneminde geliştirilen personel politikalarının odak noktası, kriz yöneticisi ve çalışanlar üzerinde düşünülen değişiklik beklentileridir. Kriz yöneticisi, her yönden olumsuz etkilenmiş örgüt yapısında tekrardan işbirliği ve dengeyi sağlamaya yönelik adımlar atmalıdır (Tüz, 2001: 98).

Kriz dönemlerinde genellikle uygulanan ilk politika, maliyeti yüksek olan çalışanların işte çıkarılmasıdır. Bu uygulamanın en önemli zararlarından birisi, örgüt içerisinde motivasyonu yüksek olan çalışanların veriminin düşmesine neden olmasıdır. Kriz dönemlerinde, çalışanlar için en önemli husus iş garantisidir. Çalışanların iş garantilerinin olduğunu bilmeleri örgütün krizden çıkmasını kolaylaştıracaktır (Sabuncuoğlu, 1994: 37).

Kriz dönemlerinde, örgütün krizi en az hasar ile atlatması için yaratıcılık ve dinamizmin ön plana çıkarılarak, çalışanlardaki moral ve motivasyonun artırılması gerekmektedir (Tüz, 2001: 81).

d. Kriz İletişim Planı Hazırlamak: Kriz yönetim ekibinin çok iyi olması, kriz yönetim planının tam olması, kriz anında mesajların tam olarak iletilememesi durumunda çok fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Bu nedenle, krizin algılandığı andan itibaren, kriz iletişim ağının başlaması gerekmektedir. Kriz dönemi iletişim politikasının, birinci hedefi, kriz ile ilgili olabilecek unsurları (paydaşlar, tüketiciler, medya, devlet gibi) yatıştırmak, ikincisi ise personeli bilgilendirmektir (Özden, 2009: 105-108).

Kriz Eylem Planı Hazırlamak: Kriz yönetim planı doğrultusunda oluşturulan eylem planında, muhtemel kriz durumlarının nasıl değerlendirilip algılanacağı, kriz boyunca kim tarafından nelerin yapılacağı konusundaki faaliyetler, net ve ayrıntılı bir şekilde bulunmalıdır. Kriz eylem planında bulunması gereken bilgiler ve prosedürler şunlardır (Özden, 2009: 71-72):

- Örgütün faaliyetleri ile ilgili değerlendirmelerde hangi sinyallerin kriz belirtisi olarak algılanacağı,
- Algılama ve belirtilerin veya ilk kriz haberlerinin kimlere, ne şekilde aktarılacağı,
- Firma mali ve hukuk yetkililerinin hangi aşamada aranacağı,
- Hangi durumlarda mobil bir ofis veya kriz iletişim merkezinin oluşturulacağı,
- Uğranılan zararın boyutlarını kimlerin tespit edeceği,
- Yetkililerle ne zaman ve kim tarafından nasıl bir bağlantı kurulacağı.

2.10.3. Kriz Sonrası Dönem Yönetimi

Kriz sonrası örgüt yönetimi yapısı, kriz dönemi sona erdikten sonraki, geçilmesi gereken yönetim yapısını içerir. Bir yandan krizin tekrardan yaşanmamasına yönelik alınacak tedbirleri kapsarken, diğer yandan tekrar kriz yaşandığı zaman alınacak acil uygulamaları içermektedir (Koçel, 1993: 6).

Kriz sonrası dönemde, örgüt yöneticilerinin öncelikli olarak bir durum analiz yapmaları gerekmektedir. Bu durum analizinden yola çıkarak örgüt, varlığını koruma, küçülme, büyüme, faaliyet konusunu değiştirme ve ortaklık yapma gibi faaliyetleri uygulayabilmektedir (Tüz, 2001: 121).

Bu safhada, örgütün izleyeceği iki yol bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, işletmenin kriz nedeni ile kapanması veya el değiştirmesidir. İkincisi ise işletmenin aldığı kararların doğru olması ve bu yönden devam etmesi şeklindeki olumlu yöndür (Okumuş, 2003: 208).

Krizin kontrol altına alınması ve atlatılmasından sonra, örgütün kararlı bir yapıya dönmesi gerekmektedir. Örgütün amaç, hedef, politika, strateji ve standartlardan başlayarak, işletmenin normal sürece girmesi beklenmektedir (Özden, 2009: 87).

a. Kriz Sonrası Durum Analizi Yapmak: Kriz sonrasında yönetim, kriz yönetim ekibi ile birlikte krizin etkilerini değerlendirmekte ve durum analizi yapmaktadırlar (Parsons, 1996'den akt. Akıncı vd. 2011: 130).

Kleiner ve Roth'a göre kriz sonrasındaki dönemde yöneticiler kriz ile ilgili şunları tespit etmeye çalışırlar (Akıncı vd. 2011: 130):

- Personelin krizleri algılama dereceleri,
- Örgütün krize karşı duyarlılığı,
- Krizin örgüte vermiş olduğu zararlar,
- Yönetimin krizi kontrol altına almadaki başarısı ölçülmeye çalışılır.

b. Yeniden Yapılandırma Çalışmaları: Kriz sonrasında yönetsel temel değerler incelenmeli, yeniden revize edilmeli ve anlaşma sağlanmalıdır. Bunun için yeniden yapılanma stratejileri hazırlanmalıdır. Yeniden yapılanma stratejileri hazırlanırken, fırsat ve tehditler konusunda aşağıdaki çerçevede bir strateji oluşturulmalıdır (Tutar, 2007: 152):

- Sektör tahmini ve stratejik hedefler hazırlamada yönetici ve kilit çalışanların oluşturduğu grup içi ve dışı paydaşlardan oluşturulan grup dışı arayış toplantıları yapılmalı, stratejinin hazırlanmasında bu toplantılarda sağlanan görüş birlikleri dikkate alınmalıdır.
- Tahminler, yeni imkanları ifade edebilmeli ve yeni açılım getirebilmelidir.
- Kritik problem ve tehditlere karşı acil savunma ve çözüm planları hazırlanmalıdır. Tehdit anında olumsuz etkileri engellenemiyorsa ertelenmeli ve zamana yayılmalıdır.
- Hedeflere ulaşmada, imkan ve yetenekler doğrultusunda, özellikle mali kaldıraç noktaları araştırılmalı ve tespit edilmelidir.
- Fırsat ve tehditler göz önünde bulundurularak, fiziki ve entelektüel kaynakların etkin şekilde nasıl korunacağı ve kullanabileceği belirlenmelidir.
- Stratejik mimari oluşturulurken, hedeflere yönelik rota belirlemede seçenekler düşünülmelidir.
- Stratejik mimari bütünlük sağlanmalı, fırsatlara yaklaşım planı oluşturulurken tehditlerle ilgili önlem planları alınmalıdır.

BÖLÜM 3

GEREÇ VE YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın temel amacı, özel hastanelerde görev alan orta ve alt kademe yönetici grubunun, üstlerinin sergilemiş oldukları, stratejik liderlik davranışları ve bunun kriz yönetimi üzerindeki etkisine yönelik görüş ve algılarının ölçülmesidir. Bununla birlikte araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin, üstlerinin, sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair algılarının değerlendirilmesi, görüş ve algıları çerçevesinde katılımcı yöneticilerin, stratejik liderlik davranışlarına ve kriz yönetimine bakış açılarının, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Bu tür araştırmaların yapılması, yöneticilerin, üstlerinin örgütsel krizi nasıl algıladıkları, cevap verdikleri ve ne yönde bir stratejik liderlik davranışı sergilediklerini, değerlendirmeleri açısından önemlidir.

3.2. Evren ve Örneklem

Çalışmanın İstanbul İli Avrupa Yakası'nda yer alan tüm özel hastanelerde yapılması tasarlanmıştır. Bu doğrultuda, tüm hastanelerden izin almak için girişimlerde bulunulmuş olup, bunun sonucunda izin alınan 18 özel hastanede görev yapan toplam 660 orta ve alt kademe yönetici grubu çalışmanın evrenini oluşturmaktadır.

Coşkun vd. (2017)'ne göre 660 kişiye karşılık 245 kişiye anket uygulamamız gerektiği evren ve örneklem hesabı yapılarak belirlenmiştir. Hastanelere dağıtılan anketler içerisinde eksik veya cevap verilmemiş anket formları çalışmaya dahil edilmemiştir. Bu çalışmanın sonucunda, % 58 anket doldurma oranı ile 385 orta ve alt kademe hastane yöneticisinden geri dönüş olmuştur (Coşkun vd. 2017; Sekaran, 2003: 294).

3.3. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak nicel analiz yöntemi tercih edilmiş ve verilere ulaşmada anket yöntemi kullanılmıştır.

a. Anket Formu: Anket formu Şu b6l6mlerden oluşmaktadır:

- **Stratejik Liderlik 6l6eği:** Pisapia tarafından geliştirilen, daha sonra Pisapia ve Reyes-Guerra (2011) tarafından g6ncellenen Stratejik Liderlik 6l6eği'nin (SLQ) Aydın (2013) tarafından T6rk6eye uyarlaması yapılan, d6n6Ő6msel, y6netimsel, etik, uzlaşmacı, ilişkisel uygulamalar olmak 6zere beş alt boyuttan ve 35 maddeden oluşan Stratejik Liderlik b6l6m6 kullanılmıştır.
- **Kriz Y6netimi 6l6eği:** Aksu ve Deveci (2009) tarafından geliştirilen Kriz Y6netimi 6l6eği, kriz 6ncesi d6nem, kriz d6nemi ve kriz sonrası d6nem olmak 6zere 6ç alt boyuttan ve toplamda 31 maddeden oluşmaktadır.
- **Sosyo-Demografik Değişkenler:** Bu b6l6m yaş, cinsiyet, medeni durum, 6đrenim durumu, mezun olunan b6l6m mesleki tecr6be, kurumda 6alıŐma s6resi ve kurumdaki pozisyon olmak 6zere toplam 8 sorudan oluşmaktadır.

b. Veri Toplama Şekli: Araştırmada, 6zel hastanelerde g6rev alan y6neticilerden anket formları iki Şekilde elde edilmiştir. İlk etapta, hastane başhekimleri ve genel direkt6rleri ile y6z y6ze anket uygulaması ger6ekleŐtirilmiŐtir. Başhekimlerin ve genel direkt6rlerin anket uygulanmasına izin vermesinden sonra ise hastanelerin insan kaynakları sorumluları ile g6r6Ő6lm6Őt6r. Hastane y6netiminin anket formlarını hastane i6inde, sahada dolaşarak ger6ekleŐtirilmesine izin vermediği i6in anket formları insan kaynakları departmanına teslim edilmiş ve kendileri aracılığıyla anket uygulaması ger6ekleŐtirilmiŐtir. İnsan kaynakları sorumluları tarafından ortalama 15 g6nl6k bir s6re i6erisinde toplanarak tarafımıza teslim edilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada, elde edilen veriler SPSS 24.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler, değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel y6ntemler, iki 6l6ek arasında ilişkinin olup olmadığını test etmek i6in Spearman Korelasyon, iki 6l6ek arasındaki etkiyi 6l6ek i6in Regresyon, verilerin karşılaştırılmasında % 95 g6ven aralığında, non-parametrik testlerden, iki grup arasındaki farkı belirlemek i6in Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır.

3.5. Araştırmanın Hipotezleri ve Modeli

İbrahinoğlu (2011)'nin “İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi” başlıklı çalışmasında, düşük LPC (en az tercih edilen çalışma arkadaşı) ‘ye sahip olan kişilerin, yüksek LPC’ye sahip olanlara göre krizi daha olumlu algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmada, ulaşılan bu sonuca dayanarak H1 hipotezi geliştirilmiştir.

H1: Orta ve alt kademe katılımcı yöneticilerin görüş ve algılarına göre üstlerinin, stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Arslan (2013)'in “Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, araştırmaya dahil olan şirket çalışanlarının, görüşleri çerçevesinde liderlik davranışlarının, kriz yönetim becerileri üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırmada, ulaşılan sonuç çerçevesinde H2 hipotezi geliştirilmiştir.

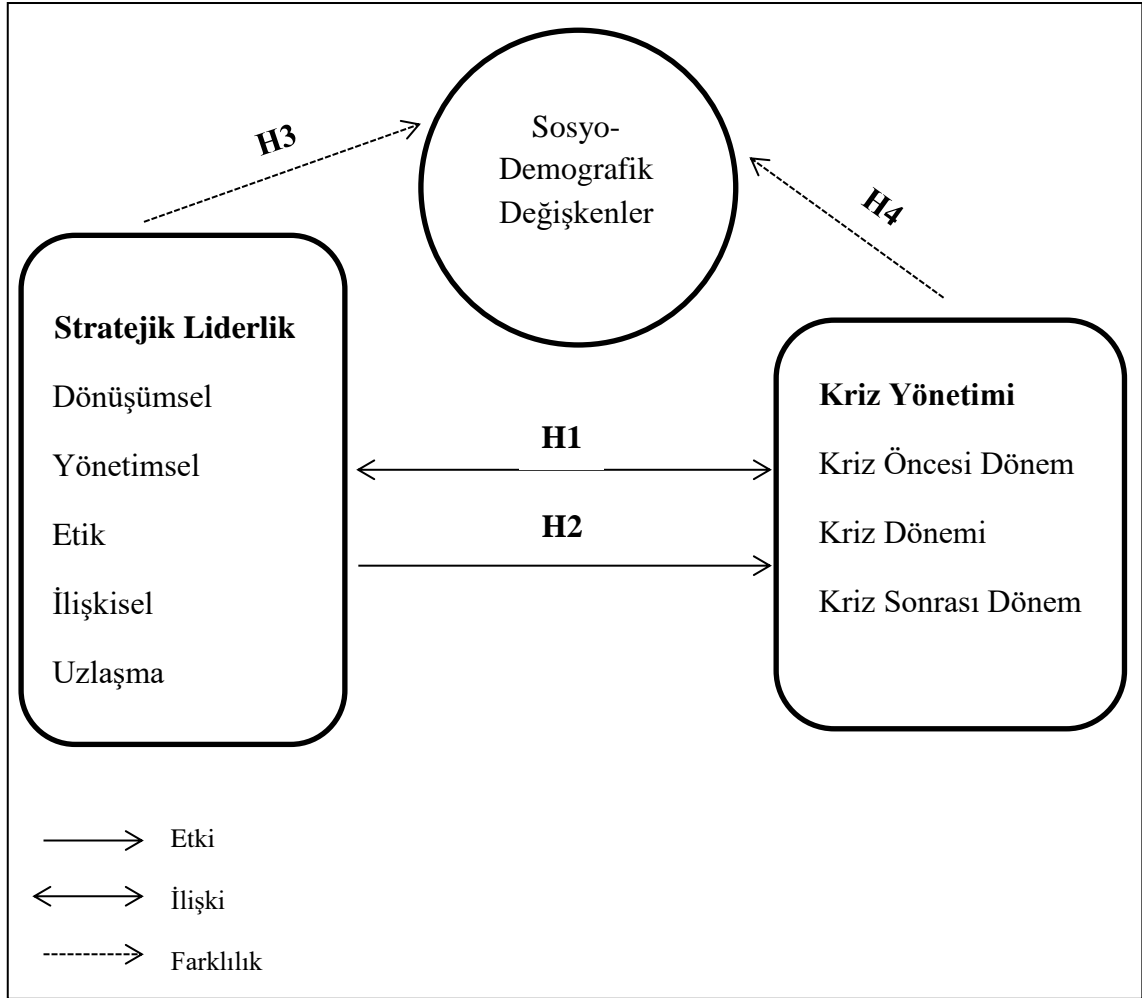
H2: Orta ve alt kademe katılımcı yöneticilerin görüş ve algılarına göre üstlerinin, stratejik liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Önder (2014:63-54)'in “Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına İlişkin Akademisyen Algıları” başlıklı” çalışmasında araştırmaya dahil olan katılımcıların stratejik liderlik davranışlarının, sosyo-demografik değişkenlere göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucuna dayanarak H3 hipotezi geliştirilmiştir.

H3: Orta ve alt kademe katılımcı yöneticilerin görüş ve algılarına göre üstlerinin, stratejik liderlik davranışları, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

Arslan'ın “Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmasında, araştırmaya katılan yöneticilerin, kriz yönetim becerilerinin sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırmanın bu sonucu çerçevesinde H4 hipotezi geliştirilmiştir.

H4: Orta ve alt kademe katılımcı yöneticilerin görüş ve algılarına göre üstlerinin, kriz yönetim becerileri, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılık göstermektedir.



Şekil 6: Araştırma Modeli

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma, İstanbul İli Avrupa Yakası'nda yer alan, 18 özel hastanede görev yapan orta ve alt kademe sağlık yöneticilerinin görüşleri ile sınırlıdır. Bu nedenle, tüm sağlık yöneticilerinin görüşlerini yansıtmamaktadır.

3.7. Verilerin Güvenilirlik Analizi

Pisapia tarafından geliştirilen, Stratejik Liderlik Ölçeği'nin Cronbach's Alfa (α) katsayıları hesaplanarak ölçek toplamı ($\alpha=0,94$) yüksek düzeyde güvenilir bulunmuştur. Aksu ve Devci (2009) tarafından geliştirilen Kriz Yönetimi Ölçeği

genel güvenilirliği ise 0,98 olarak bulunmuştur. Bu oran kullanılan ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir.

Araştırmada kullanılan Stratejik Liderlik Ölçeği ve Kriz Yönetim Ölçeği için güvenilirlik analizi yapılmıştır. Analizde, Cronbach's Alpha katsayısı değerlendirilmiştir. Cronbach's Alpha katsayısı 0,5'den küçük ise güvenilirmez, 0,6 ile 0,5 arasında kötü, 0,7 ile 0,6 arasında şüpheli, 0,8 ile 0,7 arasında kabul edilebilir, 0,9 ile 0,8 arasında iyi, 0,9'dan büyük ise mükemmel seviyede güvenilirdir (<http://www.ekonomianaliz.com>). Tablo 2'de ölçeklere ilişkin güvenilirlik sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 2

Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizleri

Ölçek	Cronbach's Alpha	N
Stratejik Liderlik Ölçeği	,958	35
Dönüşümsel Uygulamalar	,926	7
Yönetimsel Uygulamalar	,958	6
İlişkisel Uygulamalar	,929	9
Uzlaşma Uygulamaları	,726	5
Etik Uygulamalar	,929	8
Kriz Yönetimi Ölçeği	,990	31
Kriz Öncesi Dönem	,968	7
Kriz Dönemi	,982	8
Kriz Sonrası Dönem	,987	16

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin mükemmel seviyede güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Ölçeklerin güvenilirlik sonuçlarının birincil kaynaklar ile benzerlik gösterdiği tespit edilmiştir.

Araştırmada kullanılan her iki ölçeğin geçerlilik sonuçları, literatürde farklı araştırmacılar tarafından yapılmış olup ve geçerlilik sonuçlarının yüksek olması nedeni ile araştırmamızda geçerlilik testi yapılmamıştır.

3.8. Normallik Testi

Araştırmada kullanılan stratejik liderlik ve kriz yönetimi ölçeklerinin, demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek ve testlerde hangi analizlerin yapılacağını tespit etmek için One-Sample Kolmogorov-Smirnov testi yapılmıştır. Bu test sonucunda, ölçek boyutlarının normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Ölçek boyutları, normal dağılım göstermediği için araştırmada uygulanacak fark analizlerinde, Non-Parametrik testlerden, Mann Whitney-U testi ve Kruskal Wallis H-Testleri, ölçek boyutlarının kendi aralarındaki ilişkilerini incelemek için de Spearman Korelasyon analizleri uygulanmıştır. Tablo 3’de ölçeklere ilişkin normallik testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3

Normallik Testi Sonucu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
Kriz Yönetimi Ölçeği	,202	385	,000	,867	385	,000
Stratejik Liderlik Ölçeği	,112	385	,000	,917	385	,000

Ölçeklere ait verilerin basıklık ve çarpıklık değerleri sıfırdan farklı olduğu için verilerin normal dağılıma uymadıkları bir kez daha tespit edilmiştir. Değerlerin pozitif olması, verilerin sağa çarpık olduğunu göstermektedir. Stratejik Liderlik için hesaplanan çarpıklık değeri negatif olduğu için bu veriler sola çarpık denilebilir. Tüm veriler için basıklık durumu pozitifdir. Tablo 4’de basıklık, çarpıklık sonuçları gösterilmiştir

Tablo 4

Basıklık, Çarpıklık Testi Sonucu

	Kriz Yönetimi	Stratejik Liderlik
Çarpıklık	1,219	-,786
Std. Çarpıklık Hatası	,124	,124
Basıklık	1,178	1,474
Std. Basıklık Hatası	,248	,248

3.9. Bulgular

Bu bölümde araştırma probleminin çözümü için araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinden, ölçekler yoluyla toplanan veriler ve bu verilerin analizi sonucunda elde edilen bulgular yer almaktadır.

3.9.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin, cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, mezun olduğu bölüm, kurumda çalışma süresi, mesleki tecrübe ve kurumdaki çalışma pozisyonlarına göre dağılımı Tablo 5’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 160’ı (% 41,6) erkek, 225’i (% 58,4) kadın olmak üzere toplam 385 yöneticiden oluşmaktadır. Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durumlarına bakıldığında 125’i (% 32,5) bekar, 260’ı (% 67,5) ise evlidir. Yöneticilerin 42’si (% 10,9) ≤ 25 , 56’sı (% 14,5) 26-30, 91’i (% 23,6) 31-35, 121’i (% 31,4) 36-40, 75’i (% 19,5) ≥ 41 yaş aralığındadır. Öğrenim durumları incelendiğinde ise yöneticilerin, 58’i (% 15,1) lise, 71’i (% 18,4) ön lisans, 201’i (% 52,2) lisans, 55’i (% 14,3) yüksek lisans-doktora, mezunudur. Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin mezun olduğu bölüme göre dağılımına bakıldığında yöneticilerin 179’u (% 46,5) sosyal ve beşeri bilimler, 105’i (% 27,3) sağlık bilimleri lisansiyerleri, 42’si (% 10,90) sağlık yönetimi, 24’ü (% 6,23) tıp fakültesinden mezunlarıdır. Yöneticilerin çalışma süresi incelendiğinde, 146’sı (% 37,9) ≤ 5 , 126’sı (% 32,7) 6-10, 72’si (% 18,7) 11-15, 28’i (% 7,3) 16-20, 13’ü (% 3,4) ≥ 21 yıldır çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık yöneticilerinin mesleki tecrübesine göre dağılımına bakıldığında 67’si (% 17,4) ≤ 5 , 87’si (% 22,6) 6-10, 118’si (% 30,6) 11-15, 62’si (% 16,1) 16-20, 51’i (% 13,2) ≥ 21 yıl mesleki tecrübeye sahiptir. Yöneticilerin kurumdaki çalışma pozisyonları incelendiğinde 23’ü (% 6,0) başhekim, başhekim yardımcısı, mesul müdür, 122’si (% 31,7) müdür, müdür yardımcısı, 185’i (% 48,1) birim sorumlusu, 55’i (% 14,3) ekip liderinden oluşmaktadır.

Tablo 5**Yöneticilerin Sosyo-Demografik Verilerine Göre Dağılımı (N=385)**

		n	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	160	41,6
	Kadın	225	58,4
Medeni Durum	Bekar	125	32,5
	Evli	260	67,5
Yaş	≤25	42	10,9
	26-30	56	14,5
	31-35	91	23,6
	36-40	121	31,4
	≥41	75	19,5
Öğrenim Durumu	Lise	58	15,1
	Ön Lisans	71	18,4
	Lisans	201	52,2
	Yüksek Lisans-Doktora	55	14,3
Mezun Olunan Bölüm	Fen Bilimleri Lisansiyerleri	18	4,7
	Sağlık Yönetimi	42	10,9
	Sağlık Bilimleri Lisansiyerleri	105	27,3
	Sağlık Mes. Yük. Mezunları	17	4,4
	Tıp Fakültesi	24	6,2
	Sosyal ve Beşeri Bilimler	179	46,5
Kurumda Çalışma Süresi	≤5	146	37,9
	6-10	126	32,7
	11-15	72	18,7
	16-20	28	7,3
	≥21	13	3,4
Mesleki Tecrübe	≤5	67	17,4
	6-10	87	22,6
	11-15	118	30,6
	16-20	62	16,1
	≥21	51	13,2
Kurumdaki Pozisyon	Başhekim ve Yrd.- Mesul Müd.	23	6,0
	Müdür-Müdür Yrd.	122	31,7
	Birim Sorumlusu	185	48,1
	Ekip Lideri	55	14,3

3.9.2. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Algı Düzeylerinin Ortalamaları

Araştırmaya katılan yöneticilerin, üstlerinin stratejik liderlik davranışları ve kriz yönetim becerilerine ilişkin algılarının genel ortalamaları Tablo 6'da gösterilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre üstlerinin sergilemiş oldukları stratejik liderlik davranışları seviyesi ortalamasının $4,20 \pm 0,65$ olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmaya katılanlar üstlerinin, stratejik liderlik davranışları seviyesinin iyi durumda olduğu algısındadırlar.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görüşlerine göre üstlerinin sergilemiş oldukları kriz yönetim becerileri seviyesi ortalamasının $2,00 \pm 0,65$ olduğu görülmüştür. Buna göre araştırmaya katılanlar üstlerinin, kriz yönetim becerilerinin iyi seviyede olmadığı algısındadırlar.

Tablo 6

Yöneticilerin Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimi Düzeylerinin Ortalamaları

	Medyan	Std. Sapma	Minimum	Maximum
Stratejik Liderlik	4,00	,65927	1,00	5,00
Kriz Yönetimi	2,00	,93243	1,00	5,00

3.9.3. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik ve Kriz Yönetimine İlişkin Algılarının Korelasyon Analizi ile İncelenmesi

Hipotez 1'nin test edilmesi için araştırmaya katılan yöneticilerin, üstleri ile ilgili belirttikleri stratejik liderlik davranışları ve kriz yönetim becerileri genel görüş puanları arasındaki korelasyona bakılmıştır. Tablo 7'de görüldüğü üzere Spearman Korelasyon analizi neticesinde, katılımcıların görüşleri çerçevesinde üstlerin, stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, üstlerin stratejik liderlik davranışları arttıkça, kriz yönetim becerileri azalmaktadır. Araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin görüşleri sonucunda bu yönde negatif bir ilişki çıkmasının nedeni, Rowe (2001)'un da ifade ettiği gibi stratejik liderliğin örgütlerde daha çok uzun dönemli uygulamalarla yakından ilgili olması, Panos (2009)'a göre de hastanelerde bulaşıcı hastalıklar, afetler, büyük ölçekli kazalar, salgınlar, başarısız tıbbi uygulamalar ve sağlık sisteminin yapısından kaynaklanan kriz türleri olduğu ve kriz yönetiminin operasyonel yöneticiler tarafından uygulanması

nedeniyle, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin, tepe yönetiminin uyguladığı uzun vadeli stratejik kararları yakından takip edememeleri ve buna bağlı olarak üstlerinin, stratejik liderliklerinin kriz yönetimi başarı düzeyinde etkili olmadığı görüş ve algılarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Tablo 7

Stratejik Liderlik İle Kriz Yönetim Düzeyi Arasında İlişki

Spearman Korelasyon	Kriz Yönetimi	Kriz Öncesi	Kriz Dönemi	Kriz Sonrası
Stratejik Liderlik	-,447**	-,373**	-,400**	-,382**
Dönüşümsel Uygulamalar	-,469**	-,397**	-,428**	-,436**
Yönetimsel Uygulamalar	-,360**	-,285**	-,330**	-,290**
Etik Uygulamalar	-,457**	-,391**	-,400**	-,405**
İlişkisel Uygulamalar	-,407**	-,339**	-,363**	-,350**
Uzlaşmacı Uygulamalar	-,394**	-,334**	-,365**	-,345**

(**) Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.(2 yönlü). (p=0,000).

3.9.4. Kriz Yönetimi Düzeylerinin Stratejik Liderlik Düzeylerinden Etkilenme Durumunu Test Etmek İçin Yapılan Regresyon Modeli

Araştırmada, H2 hipotezini test etmek amacı ile orta ve alt kademe katılımcı yöneticilerin görüş ve algıları çerçevesinde, üstlerinin stratejik liderlik davranışlarının kriz yönetimi üzerinde etkisinin olup olmadığını belirlemek için bu bölümde regresyon analizi ve sonuçları gösterilmiştir.

Kriz yönetiminin, stratejik liderlik düzeylerinden etkilenme durumunu, test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan analiz neticesinde, kriz öncesi dönem modelinin tahmin gücü % 48, kriz döneminin % 80, kriz sonrası dönemin % 91, kriz yönetiminin tahmin gücü % 79'dur.

Tablo 8'de kriz yönetiminin, stratejik liderlik davranışlarına ilişkin yapılan ANOVA testinin sonuçları gösterilmektedir. Modelin, "Sig." değeri "0,000" olduğu için oluşturulan modelin anlamlı bir model olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8**Kriz Yönetiminin Stratejik Liderlik Davranışlarından Etkilenme Durumu**

	ANOVA					
	Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama	F	Sig.
Kriz Öncesi	Regresyon	14,670	1	14,670	17,570	0,000
	Residual	319,773	383	,835		
Kriz Dönemi	Regresyon	33,880	1	33,880	35,276	0,000
	Residual	367,839	383	,960		
Kriz Sonrası	Regresyon	32,033	1	32,033	33,998	0,000
	Residual	360,867	383	,942		
Kriz Yönetimi	Regresyon	27,964	1	27,964	33,787	0,000
	Residual	316,992	383	0,828		

Tablo 9’da kriz yönetiminin ve alt boyutlarının, stratejik liderlik davranışlarından ve alt boyutlarından etkilenme durumu gösterilmektedir. Yapılan regresyon analizi sonucunda kriz yönetimi ve alt boyutları, stratejik liderlik ve alt boyutlarından etkilenmemektedir ($p=0,591$). Sonuç olarak, H2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 9**Kriz Yönetiminin Stratejik Liderlik Davranışlarının Alt Boyutlarından Etkilenme Durumu**

	Model	Standartlanmamış		Standardize	t	Sig.
		B	Std. Hata	Beta		
Kriz Öncesi	Sabit	3,293	0,312		10,650	0,000
	Uzlaşma	-0,123	0,328	-0,110	-0,374	0,708
	Dönüşümsel	-0,348	0,498	-0,274	-0,699	0,485
	Etik	-0,451	0,520	-0,328	-0,866	0,387
	İlişkisel	-0,218	0,580	-0,161	-0,376	0,707
	Yönetimsel	-0,015	0,399	-0,013	-0,037	0,970
Kriz Dönemi	Sabit	3,964	0,333		11,922	0,000
	Uzlaşma	-0,529	0,349	-0,434	-1,517	0,130
	Dönüşümsel	-1,280	0,530	-0,920	-2,414	0,016
	Etik	-1,000	0,554	-0,665	-1,806	0,072
	İlişkisel	-0,857	0,618	-0,577	-1,387	0,166
	Yönetimsel	-0,566	0,425	-0,442	-1,333	0,183

Tablo 9'un Devamı

Kriz Sonrası	Sabit	3,851	0,330		11,681	0,000
	Uzlaşma	0,018	0,347	0,015	0,052	0,959
	Dönüşümsel	-0,473	0,527	-0,344	-0,898	0,370
	Etik	-0,176	0,551	-0,118	-0,320	0,749
	İlişkisel	0,114	0,615	0,078	0,186	0,853
	Yönetimsel	0,099	0,423	0,078	0,234	0,815
Kriz Yönetimi	Stratejik Liderlik	1,184	2,199	0,824	0,538	0,591

3.9.5. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimine İlişkin Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin, kriz yönetimine ilişkin görüş ve algılarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analizi için non-parametrik testlere başvurulmuştur. İki grup arasındaki farkı belirlemek için Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığı ise Mann Whitney-U testi ile belirlenmiştir.

3.9.5.1. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetim Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, kriz yönetimine ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo 10'da görüldüğü gibi katılımcıların cinsiyetlerine göre, kriz yönetimine ilişkin görüş ve algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 10

Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşması

(N=385)

	Cinsiyet	n	Ortalama	p
Kriz Öncesi	Erkek	160	183,93	0,169
	Kadın	225	199,45	
Kriz Dönemi	Erkek	160	182,29	0,105
	Kadın	225	200,61	
Kriz Sonrası	Erkek	160	181,73	0,088
	Kadın	225	201,01	
Kriz Yönetimi	Erkek	160	182,58	0,120
	Kadın	225	200,41	

3.9.5.2. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, kriz yönetimine ilişkin algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde Tablo 11’de görüldüğü gibi katılımcıların görüşleri çerçevesinde kriz yönetimi ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. En yüksek görüş ortalaması, her dört alan içinde ≤ 25 yaş grubunda görülmektedir. En düşük görüş ortalaması ise ≥ 41 yaş grubunda görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Kriz Yönetimi için ≤ 25 yaş ile ve ≥ 41 yaş istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000$). Sonuç olarak, araştırmaya katılan genç yöneticilerin, orta yaş grubundaki yöneticilere göre kriz yönetimine ilişkin görüş ve algıları daha yüksektir.

Tablo 11

Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Yaş Göre Farklılaşması

(N=385)

	Yaş	n	Ortalama	p
Kriz Öncesi	≤ 25	42	222,61	0,034
	26-30	56	204,01	
	31-35	91	208,15	
	36-40	121	180,75	
	≥ 41	75	169,58	
Kriz Dönemi	≤ 25	42	236,90	0,012
	26-30	56	204,46	
	31-35	91	202,43	
	36-40	121	176,52	
	≥ 41	75	174,99	
Kriz Sonrası	≤ 25	42	249,02	0,002
	26-30	56	196,29	
	31-35	91	201,87	
	36-40	121	179,29	
	≥ 41	75	170,53	
Kriz Yönetimi	≤ 25	42	242,33	0,003
	26-30	56	201,20	
	31-35	91	206,97	
	36-40	121	175,12	
	≥ 41	75	171,15	

3.9.5.3. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, kriz yönetimine ilişkin algılarının öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 12’de görüldüğü gibi katılımcıların kriz yönetimi görüş puanlarının tamamı için öğrenim durumuna göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır.

Sonuç olarak, araştırmaya katılan ön lisans mezunu olan yöneticilerin, yüksek lisans-doktora mezunu yöneticilere göre kriz yönetimine ilişkin görüş ve algıları daha yüksektir (p=0,000).

Tablo 12

Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşması (N=385)

	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	p
Kriz Öncesi	Lise	58	198,42	0,41
	Ön Lisans	71	212,13	
	Lisans	201	195,31	
	Yüksek Lisans- Doktora	55	154,13	
Kriz Dönemi	Lise	58	208,18	0,004
	Ön Lisans	71	226,68	
	Lisans	201	184,26	
	Yüksek Lisans- Doktora	55	165,45	
Kriz Sonrası	Lise	58	213,59	0,000
	Ön Lisans	71	223,89	
	Lisans	201	190,45	
	Yüksek Lisans- Doktora	55	140,75	
Kriz Yönetimi	Lise	58	209,45	0,003
	Ön Lisans	71	224,42	
	Lisans	201	189,06	
	Yüksek Lisans- Doktora	55	149,48	

3.9.5.4. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, kriz yönetimine ilişkin algılarının, kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 13’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin kurumdaki çalışma sürelerine göre kriz yönetimi ile ilgili görüş ve algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 13

Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması (N=385)

	Kurumda Çalışma Süresi	n	Ortalama	p
Kriz Yönetimi	≤5	146	203,67	0,156
	6-10	126	198,01	
	11-15	72	170,03	
	16-20	28	180,77	
	≥21	11	178,12	
Kriz Öncesi	≤5	146	200,30	0,189
	6-10	126	201,65	
	11-15	72	172,87	
	16-20	28	174,02	
	≥21	11	179,62	
Kriz Dönemi	≤5	146	203,14	0,454
	6-10	126	192,06	
	11-15	72	177,70	
	16-20	28	177,95	
	≥21	11	205,42	
Kriz Sonrası	≤5	146	199,06	0,118
	6-10	126	203,59	
	11-15	72	170,07	
	16-20	28	183,88	
	≥21	11	168,96	

3.9.5.5. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Mesleki Tecrübe Süresine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, kriz yönetimine ilişkin algılarının, mesleki tecrübe süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 14’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin mesleki tecrübelerine göre kriz yönetimi ile ilgili görüş ve algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 14**Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Mesleki Tecrübe Süresine Göre Farklılaşması (N=385)**

	Mesleki Tecrübe	n	Ortalama	p
Kriz Yönetimi	≤5	67	210,00	0,670
	6-10	87	199,70	
	11-15	118	189,67	
	16-20	62	177,36	
	≥21	31	185,96	
Kriz Öncesi	≤5	67	206,57	0,664
	6-10	87	198,95	
	11-15	118	193,11	
	16-20	62	178,20	
	≥21	31	182,75	
Kriz Dönemi	≤5	67	204,79	0,919
	6-10	87	192,41	
	11-15	118	186,50	
	16-20	62	189,02	
	≥21	31	198,39	
Kriz Sonrası	≤5	67	210,90	0,453
	6-10	87	195,05	
	11-15	118	196,43	
	16-20	62	173,74	
	≥21	31	181,45	

3.9.5.6. Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, kriz yönetimine ilişkin algılarının, kurumdaki pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 15’de görüldüğü gibi katılımcıların kriz yönetimi görüş puanlarının tamamı için kurumdaki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre farklılığın kaynağı en yüksek görüş ortalaması, birim sorumlusu, en düşük görüş ortalaması ise başhekim ve mesul müdür grubunda görülmektedir (p=0,001).

Sonuç olarak, araştırmaya katılan birim sorumlularının, başhekim ve mesul müdürlere göre kriz yönetimine ilişkin görüş ve algıları daha yüksektir.

Tablo 15**Sağlık Yöneticilerinin Kriz Yönetimi Algılarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması (N=385)**

	Kurumdaki Pozisyon	n	Ortalama	p
Kriz Yönetimi	Başhekim ve Yrd.- Mesul Müdür	9	130,63	0,000
	Müdür- Müdür Yrd.	75	163,51	
	Birim Sorumlusu	185	214,90	
	Ekip Lideri	55	210,82	
Kriz Öncesi	Başhekim ve Yrd.- Mesul Müdür	9	145,30	0,000
	Müdür- Müdür Yrd.	75	169,04	
	Birim Sorumlusu	185	212,28	
	Ekip Lideri	55	201,25	
Kriz Dönemi	Başhekim ve Yrd.- Mesul Müdür	9	140,20	0,001
	Müdür- Müdür Yrd.	75	167,68	
	Birim Sorumlusu	185	212,45	
	Ekip Lideri	55	205,81	
Kriz Sonrası	Başhekim ve Yrd.- Mesul Müdür	9	128,02	0,000
	Müdür- Müdür Yrd.	75	165,66	
	Birim Sorumlusu	185	213,37	
	Ekip Lideri	55	212,32	

3.9.6. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılaşması

Araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin, stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algılarının sosyo-demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin analizi için non-parametrik testlere başvurulmuştur. İki grup arasındaki farkı belirlemek için Mann Whitney-U testi, ikiden fazla grup durumunda parametrelerin gruplararası karşılaştırmalarında ise Kruskal Wallis H-Testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığı ise Mann Whitney-U testi ile belirlenmiştir.

3.9.6.1. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Cinsiyet Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, stratejik liderliğe ilişkin algılarının cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Yapılan analiz sonucunda Tablo 16’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre, stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 16

**Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Cinsiyete Göre Farklılaşması
(N=385)**

	Cinsiyet	n	Ortalama	p
Stratejik Liderlik	Erkek	160	201,79	0,191
	Kadın	225	186,75	
Etik Uygulamalar	Erkek	160	203,34	0,122
	Kadın	225	185,65	
İlişkisel Uygulamalar	Erkek	160	199,37	0,341
	Kadın	225	188,47	
Dönüşümsel Uygulamalar	Erkek	160	198,38	0,421
	Kadın	225	189,18	
Yönetimsel Uygulamalar	Erkek	160	205,31	0,065
	Kadın	225	184,24	
Uzlaşmacı Uygulamalar	Erkek	160	203,88	0,104
	Kadın	225	185,26	

3.9.6.2. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Yaş Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, stratejik liderliğe ilişkin algılarının yaşa göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz neticesinde Tablo 17’de görüldüğü gibi katılımcıların görüşleri çerçevesinde stratejik liderlik ile yaşları arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır. Tabloya bakıldığında en yüksek görüş ortalaması, ≥ 41 yaş grubunda görülmektedir. En düşük görüş ortalaması ise 26-30 yaş grubunda görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Stratejik liderlik için ≥ 41 yaş ile 26-30 yaş istatistiksel olarak anlamlıdır ($p=0,000$). Sonuç olarak, araştırmaya katılan orta ve ileri yaş grubundaki yöneticilerin, genç yöneticilere göre stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algıları daha yüksektir.

Tablo 17

**Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Yaşa Göre Farklılaşması
(N=385)**

	Yaş	n	Ortalama	p
Stratejik Liderlik	≤25	42	169,62	0,000
	26-30	56	153,66	
	31-35	91	170,33	
	36-40	121	210,72	
	≥41	75	234,38	
Etik Uygulamalar	≤25	42	161,90	0,000
	26-30	56	146,49	
	31-35	91	167,98	
	36-40	121	214,47	
	≥41	75	240,86	
İlişkisel Uygulamalar	≤25	42	182,93	0,002
	26-30	56	166,68	
	31-35	91	169,81	
	36-40	121	203,55	
	≥41	75	229,41	
Dönüşümsel Uygulamalar	≤25	42	169,95	0,000
	26-30	56	153,79	
	31-35	91	168,59	
	36-40	121	209,98	
	≥41	75	237,40	
Yönetimsel Uygulamalar	≤25	42	170,38	0,002
	26-30	56	164,21	
	31-35	91	177,61	
	36-40	121	202,54	
	≥41	75	230,44	
Uzlaşmacı Uygulamalar	≤25	42	168,48	0,000
	26-30	56	154,78	
	31-35	91	172,97	
	36-40	121	217,86	
	≥41	75	219,48	

3.9.6.3. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Öğrenim Durumu Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, stratejik liderliğe ilişkin algılarının öğrenim durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 18’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim durumlarına göre, stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 18

Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Öğrenim Durumuna Göre Farklılaşması (N=385)

	Öğrenim Durumu	n	Ortalama	p
Stratejik Liderlik	Lise	58	202,20	0,140
	Ön Lisans	71	170,89	
	Lisans	201	191,99	
	Yüksek Lisans-Doktora	36	215,55	
Etik Uygulamalar	Lise	58	204,79	0,124
	Ön Lisans	71	172,94	
	Lisans	201	190,12	
	Yüksek Lisans-Doktora	36	216,98	
İlişkisel Uygulamalar	Lise	58	202,47	0,174
	Ön Lisans	71	172,16	
	Lisans	201	191,88	
	Yüksek Lisans-Doktora	36	213,99	
Dönüşümsel Uygulamalar	Lise	58	218,73	0,014
	Ön Lisans	71	172,89	
	Lisans	201	184,62	
	Yüksek Lisans-Doktora	36	222,45	
Yönetimsel Uygulamalar	Lise	58	202,16	0,076
	Ön Lisans	71	165,63	
	Lisans	201	194,11	
	Yüksek Lisans-Doktora	36	214,60	
Uzlaşmacı Uygulamalar	Lise	58	183,39	0,637
	Ön Lisans	71	184,93	
	Lisans	201	194,91	
	Yüksek Lisans-Doktora	36	206,56	

3.9.6.4. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, stratejik liderliğe ilişkin algılarının kurumdaki çalışma süresine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 19’da görüldüğü gibi katılımcıların stratejik liderliğe ilişkin görüş puanlarının tamamı için kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Tabloya bakıldığında en yüksek görüş ortalaması, 16-20 yıl kurumda çalışma grubunda, en düşük görüş ortalaması ise 6-10 yıl kurumda çalışma grubunda görülmektedir. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Stratejik liderlik için 16-20 ile 6-10 yıl kurumda çalışma süresi istatistiksel olarak anlamlıdır (p=0,029).

Sonuç olarak, araştırmaya katılan 16-20 yıl kurumda çalışan yöneticilerin, 6-10 yıl kurumda çalışan yöneticilere göre stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algıları daha yüksektir.

Tablo 19

Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumdaki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması (N=385)

	Kurumda Çalışma	n	Ortalama	p
Stratejik Liderlik	≤5	146	178,33	0,001
	6-10	126	178,27	
	11-15	72	232,35	
	16-20	28	239,00	
	≥21	11	183,50	
Etik Uygulamalar	≤5	146	179,94	0,002
	6-10	126	177,16	
	11-15	72	228,36	
	16-20	28	236,30	
	≥21	11	204,08	
İlişkisel Uygulamalar	≤5	146	184,71	0,008
	6-10	126	177,53	
	11-15	72	227,80	
	16-20	28	227,71	
	≥21	11	168,58	

Tablo 19'un Devamı

Dönüşümsel Uygulamalar	≤ 5	146	180,95	0,001
	6-10	126	175,04	
	11-15	72	226,87	
	16-20	28	243,45	
	≥ 21	11	206,12	
Yönetimsel Uygulamalar	≤ 5	146	172,72	0,000
	6-10	126	185,11	
	11-15	72	235,82	
	16-20	28	231,71	
	≥ 21	11	176,73	
Uzlaşmacı Uygulamalar	≤ 5	146	176,94	0,002
	6-10	126	183,85	
	11-15	72	224,79	
	16-20	28	247,50	
	≥ 21	11	168,58	

3.9.6.5. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, stratejik liderliğe ilişkin algılarının mesleki tecrübeye göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Tablo 20'de görüldüğü gibi katılımcıların mesleki tecrübelerine göre, stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algıları farklılık göstermemektedir.

Tablo 20

Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Farklılaşması (N=385)

	Mesleki Tecrübe	n	Ortalama	p
Stratejik Liderlik	≤ 5	67	161,97	0,104
	6-10	87	181,83	
	11-15	118	191,62	
	16-20	62	228,97	
	≥ 21	31	212,28	
Etik Uygulamalar	≤ 5	67	154,66	0,093
	6-10	87	177,84	
	11-15	118	186,26	
	16-20	62	241,93	
	≥ 21	31	225,32	

Tablo 20'nin Devamı

İlişkisel Uygulamalar	≤ 5	67	170,52	0,128
	6-10	87	187,95	
	11-15	118	189,59	
	16-20	62	222,41	
	≥ 21	31	203,27	
Dönüşümsel Uygulamalar	≤ 5	67	161,70	0,102
	6-10	87	179,26	
	11-15	118	186,03	
	16-20	62	231,15	
	≥ 21	31	227,29	
Yönetimsel Uygulamalar	≤ 5	67	162,25	0,087
	6-10	87	185,05	
	11-15	118	198,51	
	16-20	62	215,77	
	≥ 21	31	206,53	
Uzlaşmacı Uygulamalar	≤ 5	67	170,07	0,111
	6-10	87	179,02	
	11-15	118	197,63	
	16-20	62	221,77	
	≥ 21	31	201,27	

3.9.6.6. Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumdaki Pozisyon Değişkenine Göre Farklılaşması

Yöneticilerin, stratejik liderliğe ilişkin algılarının, kurumdaki pozisyona göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analiz sonucunda Tablo 21'de görüldüğü gibi katılımcıların stratejik liderlik görüş puanlarının tamamı için kurumdaki pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmüştür. Gruplar arasındaki farklılığın neden kaynaklandığını belirlemek için Mann Whitney U testi yapılmıştır. Buna göre farklılığın kaynağı en yüksek görüş ortalaması başhekim ve mesul müdür, en düşük görüş ortalaması ise birim sorumlusu grubunda görülmektedir ($p=0,001$). Sonuç olarak, araştırmaya katılan başhekim ve mesul müdürlerin, birim sorumlularına göre stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algıları daha yüksektir.

Tablo 21**Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Algılarının Kurumdaki Pozisyona Göre Farklılaşması (N=385)**

	Kurumdaki Pozisyon	n	Ortalama	p
Stratejik Liderlik	Başhekim ve Yrd-Mesul Müd.	9	239,00	0,000
	Müdür- Müdür Yrd.	10	223,59	
	Birim Sorumlusu	4	172,72	
	Ekip Lideri	75	174,11	
Etik Uygulamalar	Başhekim ve Yrd-Mesul Müd.	9	234,15	0,000
	Müdür- Müdür Yrd.	10	220,66	
	Birim Sorumlusu	4	177,22	
	Ekip Lideri	75	167,51	
İlişkisel Uygulamalar	Başhekim ve Yrd-Mesul Müd.	9	221,80	0,001
	Müdür- Müdür Yrd.	10	221,66	
	Birim Sorumlusu	4	172,64	
	Ekip Lideri	75	185,86	
Dönüşümsel Uygulamalar	Başhekim ve Yrd-Mesul Müd.	9	238,57	0,000
	Müdür- Müdür Yrd.	10	221,29	
	Birim Sorumlusu	4	177,25	
	Ekip Lideri	75	164,16	
	Başhekim ve Yrd-Mesul Müd.	10	244,20	
	Müdür- Müdür Yrd.	4	211,93	
	Birim Sorumlusu	75	180,15	
	Ekip Lideri	47	172,82	
Uzlaşmacı Uygulamalar	Başhekim ve Yrd-Mesul Müd.	9	234,50	0,000
	Müdür- Müdür Yrd.	10	227,41	
	Birim Sorumlusu	4	172,17	
	Ekip Lideri	75	169,37	

BÖLÜM 4

TARTIŞMA VE SONUÇ

4.1. Tartışma

Küreselleşmenin etkisi ile birlikte özel sağlık kurumları arasındaki rekabet şartları zorlaşmaktadır. Çevrede yaşanan değişimlerin etkisi ile sağlık kurumları da sürekli olarak faaliyet planlarını değiştirmek zorunda kalmaktadır. Değişen durumlara uyum sağlama becerisi düşük olan hastaneler, çeşitli krizler ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Krizlerin başarı ile yönetilmesi ise yöneticilerin sergileyecekleri stratejik davranışların derecesi ile mümkün olacaktır. Kriz durumlarında yöneticilerin, ağırlıklı olarak stratejik planlar hazırlayıp bu planları en iyi şekilde yönetecek stratejik liderlik davranışlarını sergilemeleri beklenmektedir.

Araştırmanın temel sorusunu oluşturan stratejik liderlik modeli, Pisapia'nın önemli gördüğü yönetimsel, dönüşümsel, etik, ilişkisel ve uzmanlaşma alt boyutlarından oluşmaktadır.

Davies ve Davies (2007: 29-38)'in "Strategic Leadership" başlıklı çalışmasında liderlik hakkındaki tartışmaların çoğunun dönüşümcü liderlik üzerine yoğunlaştığını söylemiştir. Dönüşümcü liderliğin çok önemli olduğunu belirtmiş olsa da stratejik liderliğin örgütlerde geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır.

Bu çalışmada, araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin, üstleri ile ilgili belirtmiş oldukları görüş ve algıları çerçevesinde stratejik liderlik davranışlarının, kriz yönetim düzeyini etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu, Arslan (2013)'ın "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışması ile farklılık göstermektedir. Araştırmaya dahil olan şirket çalışanlarının, görüşleri çerçevesinde liderlik davranışlarının, kriz yönetim becerileri üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgunun literatür ile farklılık göstermesinin nedeni, katılımcıların ve araştırma alanının farklı olması şeklinde yorumlanabilir.

Bu çalışmada, araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin üstleri ile ilgili belirtmiş oldukları görüş ve algıları çerçevesinde, sağlık yöneticilerinin, stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetim düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Katılımcıların görüşlerine göre yöneticilerinin, stratejik liderlik davranışlarının artması, kriz yönetim becerilerini olumsuz yönde etkilemektedir. Bu bulgu, literatürde bazı çalışmalar ile benzerlik gösterirken stratejik liderlik ile ilgili çeşitli alanlarda yapılan araştırmalardan farklılık göstermektedir. Uğurluoğlu (2009: 141-147)'nin "Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmasında, yapılan analizler sonucunda hastane yöneticilerinin, yaklaşık % 50 'sinin stratejik liderlik özelliklerini kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte, stratejik liderlik özelliklerini kullanmalarının bireysel başarı düzeyinin artmasında etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yasin ve Tahir (2013: 28-29)'in "Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities" başlıklı çalışmasında, yöneticilerin dönüşümsel, yönetsel, politik ve etik uygulamalarının stratejik liderlik başarılarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Chen (2008: 293-318)'in "Strategic Leadership and School Reform In Taiwan" başlıklı çalışmasında Tayvan'daki bir okulda, müdürün, okulu yeniden dönüştürme çabalarını araştırmıştır. Okul müdürünün stratejik odaklı çalışmaları sonucunda okulda gelişimin ve motivasyonun arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Kılınçkaya (2013: 81-85)'nin "İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması" başlıklı çalışmasında ise yapılan analizler sonucunda İl Milli Eğitim Müdürlerinin, stratejik liderlik uygulamalarını genelde az kullandığı (X=3,5-4,0) sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon gibi sosyo-demografik özelliklerine göre kriz yönetimine karşı algıları farklılık göstermektedir. Katılımcıların yaş seviyesi, öğrenim durumu ve kurumdaki pozisyonu arttıkça kriz yönetimine karşı bakış açıları olumlu yönde artmaktadır. Bu bulgu literatür ile benzerlik göstermektedir. Arslan (2013)'in "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında araştırmaya katılan yöneticilerin yaş (p=0,014) ile kriz yönetim becerileri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Dolayısıyla, yöneticilerin yaş seviyesi arttıkça kriz yönetim becerilerine karşı olumlu bakış açıları artmaktadır. Soysal vd. (2011: 232-242)'nin "Kriz Yönetiminde Liderlik Yeteneğinin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi" başlıklı çalışmasında 51 KOBİ yöneticisine anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda liderlerin, kriz yönetim derecesini, eğitim durumu ve kurumdaki pozisyonunun etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin cinsiyet, kurumda çalışma süresi, mesleki tecrübe gibi özelliklerinin kriz yönetimine bakış açılarını farklılaştırmaktadır. Yöneticilerin, algılarına göre kriz yönetim düzeyleri ile cinsiyet ($p=0,120$), kurumda çalışma süresi ($p=0,156$), mesleki tecrübe ($p=0,670$) özellikleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Katılımcıların cinsiyet, kurumda çalışma süresi ve mesleki tecrübe özelliklerinin kriz yönetimine bakış açılarını farklılaştırmamaktadır. Arslan (2013)'in "Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma" başlıklı çalışmasında, yapılan analizler sonucunda, araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet ($p=0,996$), medeni durum ($p=0,071$), öğrenim durumu ($p=0,733$), çalışma süresi ($p=0,946$) gibi özellikleri ile kriz yönetim beceri düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Benzer şekilde İbrahimoglu (2011: 738-739)'un "İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi" başlıklı çalışmasında 117 kişi üzerinde yaptığı araştırmada, katılımcıların kriz algısının cinsiyet ($p=0,127$), yaş ($p=0,275$), çalıştığı bölüm ($p=0,258$), öğrenim durumu ($p=0,774$) gibi değişkenlerle ilişkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin stratejik liderlik ile ilgili algılarının yaş, çalışma süresi ve kurumdaki pozisyona göre farklılaştığı görülürken, cinsiyet, öğrenim durumu ve mesleki tecrübe gibi özelliklerine göre, stratejik liderlik davranışları algılarının farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Yöneticilerin, yaş ($p=0,000$), kurumda çalışma süresi ($p=0,001$), kurumdaki pozisyon ($p=0,000$) gibi özellikleri stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını farklılaştırmaktadır.

Katılımcıların, cinsiyet ($p=0,191$), öğrenim durumu ($p=0,140$) ve mesleki tecrübe ($p=0,104$) gibi özellikleri, stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını farklılaştırmamaktadır. Araştırmada, katılımcıların stratejik liderlik davranışlarına ilişkin algılarını farklılaştıran yaş, çalışma süresi ve kurumdaki pozisyon gibi özellikleri literatür ile benzerlik göstermektedir. Önder (2014:63-54)'in "Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına İlişkin Akademisyen Algıları" başlıklı çalışmasında, araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik liderlik uygulamaları ile yaş ($p=0,02$) arasında anlamlı bir fark bulunmuştur. Stratejik liderlik uygulamalarının alt boyutlarından olan dönüşümsel ($p=0,02$), uzlaşma ($p=0,04$), ilişkisel ($0,020$), etik ($p=0,002$) uygulamalarının yaş ile arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Yöneticilerin, stratejik liderlik davranışları algılarının cinsiyet ($p=0,008$), mesleki tecrübe ($p=0,002$) ve kurumda çalışma süresine ($p=0,027$) göre farklılaştığı bulunmuştur. Altinkurt (2007: 80)'un "Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları" başlıklı çalışmasında okul müdürlerinin hizmet süresinin artmasının (16 yıl ve üzeri, $X=3,65$) strateji belirleme uygulamalarının artmasına neden olduğu görülmüştür. Literatürde bu bulgu, genel olarak araştırma sonucu ile benzerlik gösterirken, farklı sonuçların olduğu çalışmalarda mevcuttur. Ülker (2017: 80-81)'in "Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmasında devlet hastanesinde görev yapan yöneticilerin stratejik liderlik davranışları değerlendirilmiştir. Çalışma sonunda yöneticilerin, stratejik liderlik özelliklerinin çalışma süresi, yaş, cinsiyet, mezun olduğu bölüme göre değişmediği tespit edilirken kurumdaki çalıştığı pozisyonun stratejik liderlik özelliklerini etkilediği görülmüştür.

Ülker (2009:124)'in "Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları" başlıklı çalışmasında, okul müdürlerinin stratejik liderlik özelliklerini cinsiyet, yaş, eğitim durumu, mezun olunan bölüm, mesleki tecrübe ve kurumda çalışma süresi gibi değişkenlerin etkilemediği tespit edilmiştir. Uğurluoğlu (2009: 141-147)'nin "Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi" başlıklı çalışmasında yapılan analizler sonucunda yöneticilerin kişisel özellikleri ile stratejik liderlik davranışlarını sergilemeleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. Benzer şekilde Pisapia ve diğerleri (2006) tarafından yöneticilerin kavramsal yetenekleri ve başarıları arasındaki ilişkileri araştırmak için yürüttüğü bir çalışmada, araştırmaya dahil olan yönetici grubunun eğitimi, yaşı ve cinsiyeti gibi değişkenlerle başarı düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

4.2. Sonuç ve Öneriler

Sağlık sektörü günümüzde küreselleşme ve talep baskısı ile birlikte sürekli bir değişim içerisindedir. Değişim evresinde, hastaneler en az maliyet ile en kaliteli hizmet vermek zorundadırlar. Bu zorunluluk, hastaneler ve yöneticiler üzerinde ağır bir baskı oluşturmaktadır. Bu zorlu süreçte hastanelerin istenilen hedeflere ulaşması, geliştirecekleri yeni çözüm önerileri ve liderlik modelleri ile mümkün olacaktır.

Yeni liderlik modelleri geliştiremeyen ve mevcut değişimlere uyum sağlama noktasında zorluk yaşıyan hastaneler ise çeşitli örgütsel krizler ile karşı karşıya kalacaklardır. Özellikle ağır rekabet şartlarının yaşandığı günümüz özel sağlık sektöründe gerekli adımların zamanında atılmaması, özel hastaneler için kaotik durumun artacağı ve ağır krizlerin yaşanacağı kurumlar haline getireceklerdir. Krizlerin yıkıcı etkilerinden korunmak ve hızlı bir şekilde, krizi başarı ile atlatabilmek ise yöneticilerin sergileyecekleri liderlik tarzı ile mümkün olacaktır.

Yöneticilerin kriz öncesi, sırası ve sonrasında kurumlarını bu zorlu süreçten başarı ile çıkarabilmeleri için sergileyecekleri stratejik liderliğin rolü büyük olacaktır. Kriz zamanlarında geleceği öngörebilen, paylaşılan vizyon oluşturan, değişen durumlara karşı esnek davranabilen, stratejik düşünebilen, örgüt kültürünü oluşturan ve beşeri sermayeyi etkin bir şekilde yönetebilen stratejik liderlere ihtiyaç vardır.

Bu araştırmanın özellikle özel hastanelerde yapılmasının en önemli sebebi, özel hastanelerin rekabet unsurlarına daha fazla yer vermesi ve rekabet avantajını elde etme düşünceleridir. Bu çerçevede, daha çok özel bir işletme mantığı bakış açısı ile faaliyetlerini sürdürmektedirler. Bu nedenle özel hastanelerin, kamu kurumlarına göre değişen çevresel koşulları daha çok dikkate alarak bu yönde hareket etmeleri ve özel hastanelerde çalışmanın yapılmasının daha objektif ve istenilen sonuçlara daha kolay ulaşılacağına neden olacağı düşüncesidir.

Stratejik liderlik, yöneticilerin hastanelerin geleceğe dönük faaliyet planını oluştururken stratejik düşünme, örgüt üyelerinin de dahil olduğu paylaşılan bir vizyon oluşturma, esnek olma, değişen çevresel ve içsel olaylara uyum sağlama yeteneklerini ifade etmektedir. Çalışmada stratejik liderlik modeli, Pisapia'nın geliştirdiği teori çerçevesinde beş alt bileşen olan yönetimsel, dönüşümsel, ilişkisel, etik ve uzlaşma boyutları ile ele alınmıştır. Bu beş bileşen, yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarının bir bütün olmasını sağlayan ve başarıya ulaşmada temel rol oynayan unsurlardır.

Bu çalışmanın temel amacı, özel hastanelerde görev alan orta ve alt kademe yönetici grubunun, üstlerinin sergilemiş oldukları, stratejik liderlik davranışları ve bunun kriz yönetimi üzerindeki etkisine yönelik görüş ve algılarının ölçülmesidir. Bununla birlikte araştırmaya katılan orta ve alt kademe yöneticilerin, üstlerinin, sergiledikleri stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığına dair

algılarının değerlendirilmesi, görüş ve algıları çerçevesinde katılımcı yöneticilerin, üstlerinin, stratejik liderlik davranışları ve kriz yönetiminin, sosyo-demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilmesi amaçlanmıştır.

Araştırma sonuçlarına göre, araştırmaya katılan orta ve alt kademe hastane yöneticilerinin görüşleri çerçevesinde üstlerinin, stratejik liderlik davranışları ortalamasının $4,00 \pm 0,65$ olduğu görülmüştür. Katılımcılar, üstlerinin stratejik liderlik davranışları seviyesinin iyi durumda algısında dırlar. Katılımcıların görüş ve algılarına göre üstlerinin, kriz yönetim becerileri seviyesi ortalaması $2,00 \pm 0,93$ olarak bulunmuştur. Sonuç olarak, katılımcılar üstlerinin kriz yönetim seviyesinin iyi olmadığı algısında dırlar.

Araştırmada ulaşılan bir diğer önemli sonuç ise, katılımcıların görüşleri çerçevesinde üstlerin, stratejik liderlik davranışları ile kriz yönetimi arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmuştur. Dolayısıyla, üstlerin stratejik liderlik davranışları arttıkça, kriz yönetim becerileri azalmaktadır. Bu yönde negatif bir ilişki çıkmasının nedeni, Rowe (2001)'un da ifade ettiği gibi stratejik liderliğin örgütlerde daha çok uzun dönemli uygulamalarla yakından ilgili olması, Panos (2009)'a göre de hastanelerde bulaşıcı hastalıklar, afetler, büyük ölçekli kazalar, salgınlar, başarısız tıbbi uygulamalar ve sağlık sisteminin yapısından kaynaklanan kriz türleri olduğu ve kriz yönetiminin operasyonel yöneticiler tarafından uygulanması nedeniyle, katılımcı orta ve alt kademe yöneticilerin, tepe yönetiminin uyguladığı uzun vadeli stratejik kararları yakından takip edememeleri ve buna bağlı olarak üstlerinin, stratejik liderliklerinin kriz yönetimi başarı düzeyinde etkili olmadığı görüş ve algılarından kaynaklandığı düşünülmektedir.

Araştırmada katılımcıların yaş, öğrenim durumu, kurumdaki pozisyon gibi özelliklerinin kriz yönetimine ilişkin algılarını farklılaştırdığı tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan genç yöneticilerin, orta yaş grubundaki yöneticilere göre kriz yönetimine ilişkin görüş ve algıları daha yüksektir. Diğer önemli sonuç ise, araştırmaya katılan ön lisans mezunu olan yöneticilerin, yüksek lisans- doktora mezunu yöneticilere göre kriz yönetimine ilişkin görüş ve algıları daha yüksek olduğu, yöneticilerin kurumdaki çalışma sürelerine göre kriz yönetimi ile ilgili görüş ve algılarının farklılık göstermediği, birim sorumlularının, başhekim ve mesul müdürlere göre kriz yönetimine ilişkin görüş ve algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre, stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algılarının farklılık göstermediği, araştırmaya katılan orta ve ileri yaş grubundaki yöneticilerin, genç yöneticilere göre stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algılarının daha yüksek olduğu, yöneticilerin öğrenim durumlarına göre, stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algılarının farklılık göstermediği, 16-20 yıl kurumda çalışan yöneticilerin, 6-10 yıl kurumda çalışan yöneticilere göre stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algılarının daha yüksek olduğu, yöneticilerin mesleki tecrübelerine göre, stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algılarının farklılık göstermediği, başhekim ve mesul müdürlerin, birim sorumlularına göre stratejik liderliğe ilişkin görüş ve algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bu sonuçları çerçevesinde aşağıdaki önerilerde bulunulabilir:

- Bu araştırma, özel hastanelerde görev alan orta ve alt kademe yöneticilerin, görüş ve algılarına göre üstlerinin, stratejik liderlik davranışlarını ve bunun kriz yönetimi üzerindeki etkisini değerlendirmeleri açısından önemlidir. Başarılı bir yöneticilik için öncelikle stratejik davranma yetisine sahip olmak sonrasında da hem içsel hem de dışsal çevrede yaşanan gelişmelerin takip edilmesi ve bu yönde uyum sağlayıcı adımların atılması hastanelerin, örgütsel yaşamlarını sürdürmeleri açısından önem arz etmektedir. Kısacası, özellikle rekabetin yoğun yaşandığı özel hastanelerde yöneticilerin stratejik düşünebilme ve krizi yönetme becerisini arttırması için çevresinde yaşanan gelişmeleri ve değişimleri iyi bir şekilde takip ve analiz etmelidir.
- Araştırmada katılımcı yöneticiler, üstlerinin stratejik liderlik davranışlarının iyi olduğu, kriz yönetim becerilerinin iyi durumda olmadığı algısındadırlar. Araştırmanın bu en önemli bulgularına dayanarak, yöneticilerin krize hazırlık ve kriz dönemlerinde orta ve alt kademe ile iletişimlerini arttırmalarının yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Bu araştırma özel hastanelerde, görev alan orta ve alt kademe yönetici grubunun üstlerinin, stratejik liderliğini ve kriz yönetim becerisini değerlendirmesi istenmiştir. Gelecekte yapılacak araştırmalarda, özel-kamu hastane karşılaştırmasının yapılması, orta ve alt kademenin üstleri ile ilgili stratejik liderlik davranışları ve krizi yönetme becerilerine ilişkin algılarının daha iyi tespit edilmesine yardımcı olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Adair, J. (2005). Etkili Stratejik Liderlik. 2. Baskı. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.
- Akıncı, Z., İ. Özcan ve O.N. Demirel. (2011). Kriz Yönetimi. Yayın No:4. Antalya: Akdeniz Üniversitesi Basımevi.
- Akat, İ., G. Budak ve G. Budak. (1999). İşletme Yönetimi. 7. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Aksu, M. (2008). Kriz Yönetimi; Krizleri Fırsata Çevirmenin Yolları. 1. Baskı. İstanbul: Kumsaati Yayın Dağıtım.
- Akyüz, Ö. F. (2006). Değişim Rüzgarlarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. 1. Baskı. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi, Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. 1. Baskı. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Bakan, İ. ve İ. Doğan. (2013). Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar. 1. Baskı. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Besler, S. (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik. 1. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Bulduklı, Y. (2015). Sağlık Hizmetlerinde Kriz ve Kriz İletişimi. Sağlık Kurumlarında İletişim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları
- Can, H. (1997). Organizasyon ve Yönetim. 4. Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Coşkun, R., R. Altunışık ve E. Yıldırım. (2017). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamaları. 9. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Dinçer, Ö. (1998). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

- Emrealp, S. (1993). Belediyelerde Kriz Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Kent Basımevi.
- Eren, E. (2000). Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 8. Baskı. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Eren, E. (2006). Stratejik Yönetim. 3. Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, E. ve N. Timur. (2006). Stratejik Yönetim. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Eren, Erol. (1998). Yönetim ve Organizasyon. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Genç, N. (2012). Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar. 4. Baskı.
- Haşit, G. (2000). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Türkiye'nin Büyük Sanayi İşletmeleri Üzerinde Yapılan Araştırma Çalışması. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayıncılık.
- Kaplan, R. S., ve D. P. Norton. (1999). Balanced Scorecard: Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek. S. Egeli. (Çev.). İstanbul: Sistem Yayınları.
- Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Öncül, M. S., B. Filizöz ve H. Tağraf. (2000). Sivas Ticaret İşletmeleri ve Kriz. 1. Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Örnek, A. Ş. ve Ş. Aydın. (2008). Kriz ve Stres Yönetimi. 2. Baskı. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Özden, K. (2009). İşletme ve Örgütlerde Toplam Kriz Yönetimi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Çantay Yayın.
- Tekin, M. ve M. Zerenler. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi. 6. Baskı. Konya.
- Tutar, H. (2007). Kriz ve Stres Yönetimi. 4. Baskı. İstanbul: Seçkin Yayıncılık.

- Tüz, M. (2001). Kriz ve İşletme Yönetimi. 1. Baskı. İstanbul: Alfa Yayınları
- Ülgen, H. ve S. K. Mirze. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Üzün, C. (2000). Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler. 2. Baskı. İzmir: Dokuz Eylül Yayınları.

Makaleler

- Akdemir, B. (2010). Kriz Sürecinde İşten Çıkarılan ve Çalışan İşgörenlerin Stres Faktörlerinin Karşılaştırılmasına İlişkin Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi. 39.1, 127.
- Akgeyik, T. (2003). İnsan Kaynakları Boyutuyla Kriz Yönetim. İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi Mecmuası. 53. 1, 10.
- Aksu, A. ve S. Deveci. (2009). İlköğretim Okul Müdürlerinin Kriz Yönetim Becerileri. New World Science Academy. 4. 2, 449-463.
- Asunakutlu, T. B. Safran. ve E. Tosun. (2003). Kriz Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 5. 1, 144.
- Aydoğan, E. ve Ş. Şensözlü. (2015). İşletmelerin Stratejik Yöneliminin Stratejik İşbirliği Sürecindeki Rolü Üzerine Bir Araştırma: Simit Sarayı A.Ş. ve Rella Gıda A.Ş. Örneği. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 17. 2, 59.
- Baran, H. (2012). İşletmelerde Kriz Yönetimi. A&G Bülten, Araştırma ve Meslekleri Geliştirme Müdürlüğü. Kasım-II. 28-32.
- Besler, S. (2003). Stratejik Yönetimin Başarısında Stratejik Liderliğin Rolü. Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 19. 1-2, 75-86.
- Bircan, İ. (2002). Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon. Planlama Dergisi, Özel Sayı. 13.

- Bulduklu, Y. ve S. Karaçor. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Kriz İletişimi ve Yeni Medya. Atatürk İletişim Dergisi.14, 286.
- Chen, P. (2008). Strategic Leadership and School Reform İn Taiwan. School Effectiveness and School Improvement. 19.3, 293-318.
- Çelik, C. ve M. Devecioğlu. (2002). Otel İşletmelerinin Ekonomik Krizden Etkilenme Düzeyleri ve Kriz Dönemlerinde Uyguladıkları Politikalara İlişkin Bir Araştırma. Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 9. 9, 58-59.
- Çelik, R. (2011). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğünün 2010-2014 Yılı Stratejik Planının Değerlendirilmesi, Daha İyi ve Gerçekçi Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenlerin Belirlenmesi. Bayındırlık ve İskân Bakanlığı Tapu ve Kadastro Genel Müdürlüğü Teftiş Kurulu Başkanlığı, Ankara.
- Çelik, V. (1995). Eğitim Yöneticisinin Vizyonu ve Misyonu. Eğitim Yönetimi. 1, 47-52.
- Davies, B. ve B. Davies. (2004). Strategic Leadership. School Leadership and Management. 24.1, 29-38.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz Yönetimi. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 6. 3, 359-361.
- Devecioğlu, M. (2002). Krizin İşletmelerin Yönetimsel ve Örgütsel Yapısı Üzerindeki Olumsuz Etkileri ve Kayseri Sanayi İşletmelerinde Yapılan Bir Araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 19, 98-99.
- Doğanalp, B. (2009). Kriz Döneminde Transformasyonel Lider Davranışlarının İşletme Performansı Bağlamında Fırsat Yönetimine Etkisi: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 22, 133-134.
- Guillot, C.W. (2003). Strategic Leadership: Defining The Challenge. ASPJ, Winter. 67-75.

- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23. 2, 61-85.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23. 2, 61-85.
- Hax, A. ve N. Majluf. (1986). Strategy And The Strategy Formation Process. Sloan School of Management. 2-5.
- Ireland, D. ve M. Hitt. (2005). Achieving And Maintaining Strategic Competitiveness In The 21st Century: The Role Of Strategic Leadership. Academy of Management of Perspectives. 19. 4, 63-77.
- İbicioğlu, H. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 14. 2, 3-4.
- İbrahinoğlu, N. (2011). İşletmelerde Liderlik ve Kriz Yönetimi İlişkisi. Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 10. 2, 731-747.
- Karahan, A. (2008). Hastanelerde Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Sosyal Bilimler Dergisi. X. 1, 147.
- Küçüksüleymanoğlu, R. (2008). Stratejik Planlama Süreci. Kastamonu Eğitim Dergisi. 16. 2, 408.
- Murat, G. ve K. Mısırlı. (2005). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Kriz Yönetimi: Çaycuma Örneği. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi. 1. 1, 1-19.
- Muslu, Ş. (2014). Örgütlerde Misyon ve Vizyon Kavramlarının Önemi. HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi. 3. 5, 162-166.
- Nardalı, S. ve E. Çivi. (2004). Kriz Yönetimi ve Tofaş. Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 2. 2, 92.
- Ofluoğlu, G. ve K. Mısırlı. (2001). İşletme ve Kriz Yönetimi. Kamu-İş Dergisi. 6. 2, 3-4.

- Okumuş, F. (2003). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Krizlerin İşletmeler Üzerine Olası Etkileri. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. 17. 1-2, 208.
- Panos, E., P. Dafni, G. Kostas, ve M. Zacharoula. (2009). Crisis Management In The Health Sector; Qualities And Characteristics Of Health Crisis Managers. International Journal of Caring Sciences, 2. 3, 105-107.
- Pisapia, J. (2006). Mastering Change İn A Globalizing World: New Directions İn Leadership. Education Policy Studies Series. 61.
- Pisapia, J., D.R. Guerra ve M. Yasin. (2006). Strategic Thinking and Leader Success. Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management. Lisbon, Portugal, July.
- Pisapia, J., ve Y. Lin. (2011). Values And Actions: An Exploratory Study Of School Principals İn Mainland China. Frontiers Of Education İn China. 6.3, 361- 387.
- Sabuncuoğlu, Z. (1994). Kriz Yönetimi ve Halkla İlişkiler. Bakış Dergisi. Haziran, 37.
- Sayım, F. (2015). Sağlık Hizmetlerinin Özellikleri. Akademik Ar-Ge Dergisi. 15. 1, 6-9.
- Sekaran, U. (2003). Business Research Methods: A Skill-Building Approach. 294.
- Şahin, S. (2008). Kriz ve Krizden Korunma veya Krizin Etkilerini Azaltma Stratejisi: Konaklama İşletmelerinde Örnek Bir Uygulama. Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi. 5. 4, 11-13.
- Titiz, İ. (2003). Kriz Dönemi Yönetimsel Kararların Kriz Sonrası İşletme Stratejileri Üzerine Etkileri. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 8. 2111-123.
- Titizoğlu. Ç. Ö. ve M. Ş. Eren. (2014). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri. Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 27, 276.

- Türkel, S. (2001). Olağanüstü Durumlarda İşletmelerde Yönetim Sorunları. İşveren Dergisi. Mayıs.
- Uğurluoğlu, Ö. ve Y. Çelik. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi. 12. 2, 127.
- Yağcı, İ. ve T. Duman. (2006). Hizmet Kalitesi - Müşteri Memnuniyeti İlişkisinin Hastane Türlerine Göre Karşılaştırılması: Devlet, Özel ve Üniversite Hastaneleri Uygulaması. Doğu Üniversitesi Dergisi. 7. 2, 218–238.
- Yasin, M. ve L. M. Tahir. (2013). Strategic Leadership Actions and Success of Leaders in Malaysian and American Universities. International Journal of Humanities and Social Science Invention. 2. 8, 28-29.
- Yıldız, G., H. Özutku ve E. Cevrioğlu. (2008). LÜE Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım. AİD. 3. 1, 100.

Tezler

- Akgöl, A. (2010). Risk-Kriz Modeli ve Kriz Dönemlerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışları: İlaç Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi SBE.
- Altinkurt, Y. (2007). Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları. Doktora Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi EBE.
- Arslan, G. (2013). Liderliğin Kriz Yönetimine Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi SBE.
- Aydın, M. K. (2012). Kamu ve Özel İlköğretim Okulu Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri İle Kurumlarının Örgütsel Öğrenme Düzeyleri Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Balıkçı, G. (2002). Krizin Örgütler Üzerindeki Etkileri ve Krizle Başa Çıkma Yollarının Sistemik Analizi. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi SBE.

- Canbolat, S. G. (2016). Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Algıları, Çedaş Grup Şirketleri Örneği (Çorumgaz, Sürmeligaz, Kargaz). Yüksek Lisans Tezi. Çorum: Hitit Üniversitesi SBE.
- Demir, Ö. (2008). İşletmelerde Kriz Yönetimi ve Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezindeki (Ostim) Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Krize Hazır Olma Durumlarına İlişkin Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi SBE.
- Karabağ, S. F. (2003). İşletmelerde Küçülme: Bir İşletmedeki Küçülme Faaliyetlerinin Çalışanlara Etkisi Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi SBE.
- Karagöz, H. (2016). Stratejik Planlamanın Örgütsel Performans Üzerine Etkisi: Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karaman: Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi SBE.
- Kılınçkaya, B. (2013). İl Milli Eğitim Müdürlerinin Stratejik Liderlik Özellikleri Araştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi EBE.
- Oyman, S. (2009). Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme. Uzmanlık Yeterlilik Tezi. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü.
- Önder, H. C. (2014). Üniversite Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarına İlişkin Akademisyen Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi SBE.
- Şen, F. (2011). Kriz Yönetimi ve Kriz Döneminde Yönetici Davranışlarının İşletme Başarısına Olan Etkisi. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi SBE.
- Uğurluoğlu, Ö. (2009). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi SBE.

Ülker, H. B. (2017). Sağlık Kuruluşlarında Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi (Sivas İli Numune Hastanesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi. Sivas: Cumhuriyet Üniversitesi SBE.

Ülker, M. (2009). Okul Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerine İlişkin Öğretmen Algıları. Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi SBE.

Diğer Yayınlar

Aktan, C. Can. (2008), Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf>. (Erişim Tarihi: 12.01.2018.)

Aşgın, S. (2008). Stratejik Yönetim, T.C. İçişleri Bakanlığı, Strateji Geliştirme Başkanlığı. http://www.strateji.gov.tr/ortak_icerik/strateji/yazilar/Yay%C4%B1nlar/STRATEJIKYONETIMKITABI.pdf. (Erişim Tarihi: 12.01.2018).

Güvenilirlik Analizi, <http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/> (Erişim Tarihi: 26.04.2018).

<http://www.tdk.gov.tr> (Erişim Tarihi: 08.10.2017).

Pauchant, T. ve Mitroff. I. (1992). Transforming The Crisis-Prone Organization. Çev. Evcimen, T. <http://www.evcimen.com/wht008.htm> (Erişim Tarihi: 12.06.2018).

Ural, E. G. (2003), Kriz Yönetiminde Proaktif Halkla İlişkiler Yaklaşımları ve Konu-Gündem Yönetimi. Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF, 11. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı. 385.

EKLER

EK- 1: Anket Formu

<p>Değerli Katılımcı, Bu anket kurumunuzdaki yöneticinin stratejik liderlik özelliklerini ve kriz yönetimi üzerindeki etkisini, ne düzeyde sergilediğini ölçmek amacıyla uygulanmaktadır. Tüm maddelere cevap vermeniz araştırma için büyük önem taşımaktadır. Vereceğiniz cevaplar akademik amaçlarla kullanılacak olup, kesinlikle gizli tutulacaktır. Araştırmaya sağladığınız katkı için teşekkür ederim.</p> <p>Serhan ŞAHİNLİ Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü E-mail: srhn.sahinli@gmail.com</p> <p>Doç. Dr. Cemil ÖRGEV Sakarya Üniversitesi İşletme Fakültesi E-mail: corgev@sakarya.edu.tr</p>
--

1. BÖLÜM KİŞİSEL VE DEMOGRAFİK BİLGİLER	
1)	Cinsiyetiniz a) Erkek b) Kadın
2)	Medeni Durumunuz a) Bekar b) Evli
3)	Yaşınız kaçtır? a) 21-25 b) 26-30 c) 31-35 d) 36-40 e) 41 ve üzeri
4)	Öğrenim Durumunuz a) Lise b) Ön Lisans c) Lisans d) Yüksek Lisans e) Doktora
5)	Mezun olduğunuz bölüm nedir?
6)	Bu kurumda kaç yıldır çalışıyorsunuz? a) 0 – 5 b) 6 – 10 c) 11 – 15 d) 16 – 20 e) 21 – 25 f) 26 ve üzeri
7)	Mesleki tecrübeniz kaç yıldır? a) 0 – 5 b) 6 – 10 c) 11 – 15 d) 16 – 20 e) 21 – 25 f) 26 ve üzeri
8)	Kurumdaki pozisyonunuz nedir? a) Başhekim b) Başhekim Yrd. c) Mesul Müdür d) Müdür e) Müdür Yrd. f) Birim Sorumlusu g) Ekip Lideri

2. BÖLÜM
STRATEJİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

AÇIKLAMA: Bu bölümde yöneticinizin sergilediği stratejik liderlik özelliklerine ilişkin sorular bulunmaktadır. Size yöneltilen her bir soru için, var olan durumu olduğu şekliyle işaretleyiniz.					
Yöneticimiz...	Hiç	Nadiren	Ara Sıra	Genellikle	Her Zaman
1) İşlerin yapılabilmesi için uzlaşmacı bir tavır sergiler.					
2) Fikirlerimizi şekillendirmede bize yardımcı olur.					
3) Bize karşı dürüştür.					
4) Nüfuzlu kişilerle iyi ilişkiler kurar.					
5) Sonuçlardan bizi sorumlu tutar.					
6) "Doğru olanı" yapmamız için bizi teşvik eder.					
7) Yardım sağlamak için bir orta yol bulur.					
8) İşlerin nasıl yapılacağına karar verir.					
9) Kurum çalışanları ile ortaklık geliştirir.					
10) Görüşlerimize saygı duyar ve onları dikkate alır.					
11) Çalışanların özel hayatına saygı duyar.					
12) Hastane dışındaki kurumlarla/insanlarla ortaklık geliştirir.					
13) Bizi, lider olmaya özendirir.					
14) Kuralları ve politikaları işletir.					
15) Kurumun uzun vadeli hedeflerine bağlı kalmamız konusunda bizi teşvik eder.					
16) Kendisine yardım edildiğinde ödül verir.					
17) İlkelere dayalı alınan kararların arkasında durur.					
18) Politika oluşturur.					
19) Bize karşı dürüştür.					
20) Yapılan yardımı karşılıksız bırakmaz.					
21) Kurum için, çalışanların katıldığı bir hedef oluşturmaya çalışır.					
22) Kurumun çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün tutar.					
23) Fırsatları görmemize yardım eder.					
24) Verdiğimiz sözlerden bizi sorumlu tutar.					
25) Çalışmalarımızı takip eder.					
26) Yapılmasını istediği işlerin yerine getirilmesi için ödül vaat eder.					

27) İşlerin yerine getirilmesinde etkisi olan insanlara ulaşmaya çalışır.					
28) Müracaatlarımızda hiyerarşiyi takip etmemizi söyler.					
29) Ortak bir vizyon oluşturmaya çalışır.					
30) İşlerin yerine getirilmesinde kurum çalışanlarının sahip olduğu bilgiyi kullanır.					
31) Güç ve nüfuz sahibi kişilerle ilişkilerini sürdürür.					
32) Tartışmalarda ve karar alma süreçlerinde hastanenin temel değerlerini vurgular.					
33) Görüş ayrılıklarında bizimle müzakere eder.					
34) Geniş bir insan kitlesiyle ilişkidir.					
35) Bizimle ilişkilerinde karşılıklı yardımlaşmaya önem verir.					
3. BÖLÜM KRİZ YÖNETİMİ ÖLÇEĞİ					
KRİZ ÖNCESİ DÖNEM	Tamamen Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
Yöneticimiz...					
1) Kriz ortaya çıkmadan önce farklı kaynaklardan gelen kriz sinyallerini algılayabilmektedir.					
2) Kriz yaşanmadan önce kriz senaryoları oluşturmaktadır.					
3) Hastane için tehlike yaratabilecek sorunları önceden saptamaktadır.					
4) Çevrede meydana gelen krizleri takip etmektedir.					
5) Krize neden olabilecek her durumu dikkatle incelemektedir.					
6) Kriz işaretlerine karşı duyarlıdır.					
7) Krizin olumsuz etkilerinden korunma konusunda bilgi sahibidir.					
KRİZ DÖNEMİ					
8) Krizden korunmak amacıyla yazılı kriz yönetim planı hazırlamaktadır.					
9) Kriz yönetim planı çerçevesinde kriz iletişim planı hazırlamaktadır.					
10) Kriz döneminde uygulanacak acil eylem planı hazırlamaktadır.					

11) Kriz yönetim ekibinin gerekli eğitimi almasına öncülük etmektedir.					
12) Kriz kontrol ve risk denetim takımları kurmaktadır.					
13) Tüm çalışanları kriz yönetim planından haberdar etmektedir.					
14) Çalışanlara yaşanan kriz hakkında kesinleşmiş bilgiler vermektedir.					
15) Tüm çalışanları kapsayacak kriz yönetimi hakkında eğitimler düzenlemektedir.					
KRİZ SONRASI DÖNEM					
16) Kriz yönetimi sürecinde çalışanlar arasında işbirliği sağlamaktadır.					
17) Çalışanların karar verme sürecine katılmalarını sağlamaktadır.					
18) Kriz sürecinde verimli çalışmayı önleyen engelleri ortadan kaldırmaktadır.					
19) Hastanenin amaç ve hedeflerini sürekli gözden geçirmektedir.					
20) Kriz süreciyle ilgili çok yönlü değerlendirme yapmaktadır.					
21) Kriz sonrası durum analizi yapmaktadır.					
22) Kriz sonrası yeni hedefler belirlemektedir.					
23) Gerçekleştirilen kriz yönetimini değerlendirmekte ve eksiklikleri belirlemektedir.					
24) Kriz sonrası yeni bir yapılanma çalışması yapmaktadır.					
25) Kriz sonrası örgütün vizyonunu geliştirmektedir.					
26) Kriz sonrasında örgütün güçlü ve zayıf yanlarını görebilmektedir.					
27) Krizle mücadelede etkin yöntemler geliştirmektedir.					
28) Yaşanan krizleri fırsata dönüştürerek örgüt için yararlı hale getirmektedir.					
29) Kriz yönetim ekibinin yeni gelişmelere uygun olarak eğitilmesine olanak sağlanmaktadır.					
30) Olası krizle başa çıkabilmek için yeni strateji ve taktikler belirlemektedir.					
31) Çalışanlara yeni beceriler geliştirme ve bunları kullanma fırsatı vermektedir.					

EK- 2: Etik Kurul Onay Yazısı



T.C.
İstanbul
YENİ YÜZYIL
ÜNİVERSİTESİ

FEN, SOSYAL VE GİRİŞİMSSEL OLMAYAN SAĞLIK
BİLİMLERİ ARAŞTIRMALARI ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

05.03/2018

Sayın Serhan ŞAHİNLİ

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Etik Kurulunun 05/03/2018 tarih ve 2018/3 sayılı toplantı sonucunda "Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması" başlıklı çalışmanız Fen, Sosya. ve Girişimsel Olmayan Sağlık Bilimleri Araştırmaları Etik Kurulumuzca UYGUN bulunmuştur.

Not: Kurum onayı dahilinde geçerlidir.

Prof. Dr. Emir TAN

İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Kurul Başkanı

Emir Tan

Prof. Dr. Cüneyt ULULİN

Başkan Yardımcısı

Cüneyt Ululın

Prof. Dr. Ersi KALFOĞLU

Üye

Ersi Kalfoğlu

Prof. Dr. Hüsnüye DOĞRUMAN

Üye

Hüsnüye Doğruman

Prof. Dr. Necla AKDAĞ GÜNAY

Üye

Necla Akdağ Günay

Prof. Dr. Mahmut ÜN

Üye

Mahmut Ün

Prof. Dr. Ömer BENDER

Üye

Ömer Bender

EK- 3: Üniversite İzin Yazısı

İLGİLİ MAKAMA

Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Anabilim Dalının Y166047100 numaralı Yüksek Lisans öğrencisi Serhan ŞAHİNLİ'nin "Sağlık Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Kriz Yönetimi Üzerine Etkisi: İstanbul İli Özel Hastaneler Uygulaması" başlıklı yüksek lisans tez çalışması için ekte bulunan anket sorularının Hastanenizde uygulanabilmesi için gereğini arz ederim.


Doç. Dr. Mahmut AKBOLAT
Doküman Başkanı

Doç. Dr. Cemal ÖRGEV
Yüksek Lisans Tez Danışmanı

EKLER:
EK 1. Anket Formu

EK- 4: Ölçek Yazar İzinleri

Stratejik Liderlik Ölçeği Gelen Kutusu x

 Serhan ŞAHİNLİ
Hocam Merhaba, Ben İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümünd...

 M.KEMAL AYDIN <kemal06@gmail.com>
Alıcı: bana ▾


14.10.2017


Merhaba Serhan bey,

Ölçeği bilimsel amaçlı olarak kullanabilirsiniz.

İyi akşamlar,

Kriz Yönetimi Ölçeği Gelen Kutusu x

 Serhan ŞAHİNLİ
Sayın Hocam Merhaba, Ben İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bö...

 9.999.999 görüntülenme <aksualideu@gmail.com>
Alıcı: bana ▾

19 Oca ☆

Serhan hoca, tüm çalışmalarımı, bilimsel çalışmalarda kaynak göstererek kullanabilirsiniz. İyi çalışmalar dileklerimle..

ÖZGEÇMİŞ

Serhan ŞAHİNLİ, 29 Temmuz 1994 tarihinde Kırıkkale’de doğmuştur. Lisans eğitimine 2012 yılında Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi’nin Sağlık Yönetimi Bölümü’nde başlamış olup, 2013 yılında çift anadal programı ile Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi’nin İktisat Bölümü’nde eğitim hayatına devam etmiştir. Lisans eğitimini 2016 yılında Selçuk Üniversitesi Sağlık Yönetimi ve İktisat bölümlerinden mezun olarak tamamlamıştır. Yüksek lisans eğitimine 2017 yılında, Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü’nde başlamıştır. Çalışma hayatına, 2017 yılında İstanbul Yeni Yüzyıl Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi’nin Sağlık Yönetimi Bölümü’nde Araştırma Görevlisi olarak başlamış olup halen görevine devam etmektedir.