



**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

SAĞLIK HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA LİYAKAT

Erdem DİBEK

Zonguldak 2024

**T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MALİYE ANABİLİM DALI**

Doktora Tezi

SAĞLIK HİZMETLERİNİN SUNUMUNDA LİYAKAT

**Hazırlayan
Erdem DİBEK**

**Tez Danışmanı
Prof. Dr. Mehmet CURAL**

Zonguldak 2024

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Hazırladığım Doktora Tezinin bütün aşamalarında bilimsel etiğe ve akademik kurallara riayet ettiğimi, çalışmada doğrudan veya dolaylı olarak kullandığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, yazımda ve basımda enstitü tez yazım ve basım yönergesine uygun davranıldığını taahhüt ederim.

Erdem DİBEK
22.01.2024

T.C.
ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün Maliye Anabilim Dalında 166382203001 numaralı Erdem DİBEK'in hazırladığı “Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Liyakat” başlıklı DOKTORA tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği uyarınca 22/01/2024 Pazartesi günü saat 10:00’da yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezinin onayına ~~OY ÇOKLUĞUYLA~~ / OY BİRLİĞİYLE karar verilmiştir.

Prof. Dr. Onur EROĞLU
Başkan

Prof. Dr. Mehmet CURAL
(Tez Danışmanı)
Üye

Doç. Dr. Recep YÜCEDOĞRU
Üye

Doç. Dr. Hakan YAVUZ
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Sedat POLAT
Üye

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

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

Doç. Dr. Yücel NAMAL
Enstitü Müdürü

ÖZET

Kurum	: ZBEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Maliye Anabilim Dalı
Tez Başlığı	: Sağlık Hizmetlerinin Sunumunda Liyakat
Tez Yazarı	: Erdem Dibek
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Mehmet Cural
Türü, Yılı	: Doktora Tezi, 2024
Sayfa Adedi	: 226

Devletin, kamusal mal ve hizmet üretiminde önemli bir yeri olan yöneticileri siyasi, ideolojik, dini ya da başka herhangi bir sebeple ayırmadan eşitlik ilkesi temelinde seçmesi gerekmektedir. Literatürde bunun en etkili yolunun liyakat ilkesinin dikkate alınmasının olduğu ileri sürülmektedir. Zira liyakat ilkesi, görevi başarıyla yapabilme gücü, başarılı olma karşılığında hak etme, işin ehline verilmesi, layık olanın göreve gelmesi, hakkı olanın makam edinmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu ilke uyarınca bu kişilerin bir takım liyakat kriterlerine sahip olması öngörülmektedir. Ancak aynı kişinin özelliklerinde herhangi bir değişiklik olmaksızın bazılarına göre liyakatli bazılarına göre ise liyakatsiz olarak görülebilmektedir. Bunun nedeni liyakat kavramının oldukça muğlak ve soyut bir kavram olmasından ileri gelmektedir. Dolayısıyla liyakat kavramının sahip olduğu muğlaklığı azaltmak ve mümkün olduğunca herkesin aynı şeyi anladığı bir somutlaştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır.

Liyakat kavramı literatürde, genellikle, alt başlıkları ve unsurları kapsamında ele alınmaktadır. Bu çalışmada, liyakat kavramından ne anlaşılması gerektiği ve kamu zararına neden olabilecek sağlık hizmetleri yöneticilerinin seçiminde etkili olan liyakat unsurlarının ortaya çıkarılması amaçlanmaktadır. Bu kapsamda sağlık hizmetleri paydaşlarıyla yarı yapılandırılmış yüz yüze mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Değerlendirmelere göre genellikle faydacı ve idealist felsefelerden beslenen liyakate yönelik anlayış farklılıklarının olduğu görülmüştür. Faydacı felsefeden beslenen liyakat anlayışının objektif, idealist felsefeden beslenen liyakat anlayışının ise daha çok subjektif unsurlardan oluştuğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Liyakat, Yönetim, Sağlık Hizmetleri Yönetimi

ABSTRACT

Institution : BEÜ Institute of Social Sciences, Department of Public Finance
Title : Merit in the Provision of Health Services
Author : Erdem Dibek
Adviser : Prof. Dr. Mehmet Cural
Type of Thesis, Year : Doctoral Thesis, 2024
Total Number of Pages : 226

The state must elect managers who have an important place in the production of public goods and services on the basis of the principle of equality, without discrimination for political, ideological, religious or any other reasons. It is suggested in the literature that the most effective way to do this is to take the principle of merit into consideration. Because the principle of merit is defined as the ability to perform the task successfully, deserving in return for being successful, giving the job to the competent person, the one who deserves to take office, and the one who has the right to obtain a position. In accordance with this principle, these people are expected to meet certain merit criteria. However, without any change in the characteristics of the same person, he can be seen as qualified by some and unqualified by others. The reason for this is that the concept of merit is a very vague and abstract concept. Therefore, there is a need to reduce the ambiguity of the concept of merit and to concretize it where everyone understands the same thing as much as possible.

The concept of merit is generally discussed in the literature within the scope of its subheadings and elements. This study aims to reveal what should be understood from the concept of merit and the elements of merit that are effective in the selection of health services managers that may cause public harm. In this context, semi-structured face-to-face interviews were conducted with healthcare stakeholders. According to the evaluations, it has been seen that there are differences in understanding of merit, which are generally fed by utilitarian and idealist philosophies. It has been observed that the understanding of merit, nourished by utilitarian philosophy, consists of objective elements, while the understanding of merit, nourished by idealist philosophy, consists of mostly subjective elements.

Key Words: Merit, Management, Health Services Management

ÖN SÖZ

Kamu mali yönetiminin üzerine inşa edildiği iki temel ilke mali saydamlık ve hesap verilebilirliktir. Bu ilkeler, kamu kaynaklarının etkin ve verimli kullanımı ile denetiminden birinci dereceden sorumlu yöneticilerin niteliklerini de son derece önemli hale getirmektedir. Aksi halde görev ifasında ve yetki kullanımında yeterli olmayan bu yöneticilerin kamu zararlarına neden olabileceklerini söylemek mümkündür. Bu durum kamu yönetiminde liyakat ilkesini de önemli hale getirmektedir. Liyakat kavramı literatürde genellikle, alt başlıkları ve unsurları kapsamında ele alınmaktadır. Bu çalışmanın amacı sağlık hizmetleri yöneticilerinin seçiminde etkili olan liyakat unsurlarını tespit etmektir. Yönetici liyakatinin, maliye biliminin en hassas konularından biri olan kamu zararları üzerinde etkili olabileceğine dikkat çekmesi de çalışmayı ayrıca özgün kılmaktadır.

Çıktığım bu yolda beni ilk defa cesaretlendiren ve yol gösteren sayın hocam Prof. Dr. Özcan Sezer'e, hoşgörüde oldukça cömert davranarak yanımda olan, sonsuz sabır ve anlayışıyla yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Prof. Dr. Mehmet Cural ve Doç. Dr. Recep Yücedoğlu'ya her şey adına teşekkürü bir borç bilirim. Tez izleme sürecinde jüride yer alarak sabırla dinleyen ve araştırmaya önemli katkılar sunan çok kıymetli hocam Doç. Dr. Harun Kılıçaslan'a ayrıca teşekkür ederim.

Ve tabii ki... kanatsız meleklerim anne ve babama, beni her türlü üzüntüden uzak tutmak adına sevgisi ve ilgisiyle her daim yanımda olan sevgili eşim Hatice'ye, başta eğitim hayatlarına örnek olmasını istediğim ancak zaman içinde göstermiş oldukları üstün gayretleriyle benim kendilerini örnek almak durumunda kaldığım, geleceğin saygın bilim adamları arasında olacaklarından hiç kuşku duymadığım tıp öğrencisi oğlum Stj. Dr. Mustafa Oğuz'a ve bu yolda gayret gösteren kızım Nisanur'a teşekkür etmezsem haksızlık etmiş olurum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
ÖN SÖZ	vi
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
GRAFİKLER LİSTESİ	xiii
KISALTMALAR LİSTESİ	xiv
GİRİŞ	1
1. KAMU YÖNETİMİNDE LİYAKAT YAKLAŞIMLARI	4
1.1. Giriş	4
1.2. Feraset Eksenli Liyakat Yaklaşımı	5
1.2.1. Demografik Faktörler (Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Medeni Durum)	10
1.2.1.1. Tanım	10
1.2.1.2. Kavrama İlişkin Literatür	13
1.2.1.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Demografik Faktörler	14
1.2.1.4. Sağlık Yönetiminde Demografik Faktörler	16
1.2.1.5. Değerlendirme Özeti	18
1.2.2. Eğitim (Diploma, Belge, Sertifika, Yabancı Dil)	19
1.2.2.1. Tanım	19
1.2.2.2. Kavrama İlişkin Literatür	20
1.2.2.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Eğitim	23
1.2.2.4. Sağlık Yönetiminde Eğitim	25
1.2.2.5. Değerlendirme Özeti	27
1.2.3. Sadakat	27
1.2.3.1. Tanım	28
1.2.3.2. Kavrama İlişkin Literatür	29
1.2.3.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Sadakat	32
1.2.3.4. Sağlık Yönetiminde Sadakat	34
1.2.3.5. Değerlendirme Özeti	34
1.3. Fazilet Eksenli Liyakat Yaklaşımı	35
1.3.1. Adalet	40
1.3.1.1. Tanım	41
1.3.1.2. Kavrama İlişkin Literatür	41
1.3.1.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Adalet	43
1.3.1.4. Sağlık Yönetiminde Adalet	45
1.3.1.5. Değerlendirme Özeti	45
1.3.2. Doğruluk ve Dürüstlük	46
1.3.2.1. Tanım	46
1.3.2.2. Kavrama İlişkin Literatür	48
1.3.2.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Doğruluk ve Dürüstlük	50

1.3.2.4. Sağlık Yönetiminde Doğruluk ve Dürüstlük.....	53
1.3.2.5. Değerlendirme Özeti	54
1.3.3. Edep.....	55
1.3.3.1. Tanım	56
1.3.3.2. Kavrama İlişkin Literatür	57
1.3.3.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Edep	59
1.3.3.4. Sağlık Yönetiminde Edep	64
1.3.3.5. Değerlendirme Özeti	65
1.3.4. Tecrübe ve Deneyim	65
1.3.4.1 Tanım	66
1.3.4.2.Kavrama İlişkin Literatür	67
1.3.4.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Tecrübe ve Deneyim.....	69
1.3.4.4. Sağlık Yönetiminde Tecrübe ve Deneyim	70
1.3.4.5. Değerlendirme Özeti	71
1.3.5. Karizma	72
1.3.5.1. Tanım	73
1.3.5.2. Kavrama İlişkin Literatür	75
1.3.5.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Karizma	76
1.3.5.4. Sağlık Yönetiminde Karizma	77
1.3.5.5. Değerlendirme Özeti	78
1.4. Bölüm Özeti	79
2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE PARADİGMASI.....	80
2.1. Giriş	80
2.2. Araştırma Paradigmaları	80
2.2.1. Sosyal Bilimlerde Araştırma Paradigmaları.....	83
2.2.1.1. Pozitivizm (Olguculuk).....	84
2.2.1.2. Post-Pozitivizm (Olguculuk Sonrası).....	85
2.2.1.3. Yapılandırmacılık-Yorumculuk (Constructivism- İnterpretivizm)	85
2.2.1.4. Faydacılık (Pragmatizm).....	86
2.2.2. Araştırma Paradigmalarına Karar Verme Süreci	86
2.2.2.1. Araştırmacının Geçmişi	87
2.2.2.2. Araştırmacının Paradigma Seçimi.....	88
2.3. Araştırma Yöntemleri	88
2.3.1. Nicel Yöntem (Quantitative).....	88
2.3.2. Nitel Yöntem (Qualitative)	89
2.3.3. Karma Yöntem (Mixed).....	91
2.4. Yöntem Tercihi	94
2.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı: Görüşme	95
2.6. Bölüm Özeti	98
3. NİTEL ANALİZ: LİYAKAT UNSURLARI.....	100
3.1. Giriş	100
3.2. Metodolojik Hususlar	100

3.2.1. Araştırma Örneklemi.....	100
3.2.2. Veri Toplama Aracı ve Süreci.....	101
3.2.3. Verilerin Analize Hazırlanması ve Analizi Süreci.....	102
3.2.4. Etik Davranışlar	102
3.3. Nitel Analiz Bulguları.....	103
3.3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri.....	103
3.3.2. Liyakat Unsurları	106
3.3.2.1. Demografik Faktörler (Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Medeni Durum)	106
3.3.2.1.1. Yaş	106
3.3.2.1.2. Kıdem.....	109
3.3.2.1.3. Cinsiyet	112
3.3.2.1.4. Medeni Durum	115
3.3.2.1.5. Değerlendirme Özeti	118
3.3.2.2. Eğitim (Diploma, Belge, Sertifika, Yabancı Dil Sahipliği vb.)	122
3.3.2.2.1. Eğitim Seviyesi	123
3.3.2.2.2. Yabancı Dil Bilgisi.....	125
3.3.2.2.3. Yönetim Eğitimine Sahip Olma	127
3.3.2.2.4. Değerlendirme Özeti	131
3.3.2.3. Sadakat	134
3.3.2.3.1. Tanım	135
3.3.2.3.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı	136
3.3.2.3.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler	137
3.3.2.3.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği	139
3.3.2.3.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar.....	139
3.3.2.3.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri.....	141
3.3.2.3.7. Değerlendirme Özeti	141
3.3.2.4. Adalet.....	143
3.3.2.4.1. Tanım	143
3.3.2.4.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı	145
3.3.2.4.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler	146
3.3.2.4.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği	147
3.3.2.4.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar.....	147
3.3.2.4.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri.....	148
3.3.2.4.7. Değerlendirme Özeti	150
3.3.2.5. Doğruluk ve Dürüstlük.....	152
3.3.2.5.1. Tanım	152
3.3.2.5.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı	154
3.3.2.5.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler	155
3.3.2.5.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği	157
3.3.2.5.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar.....	158
3.3.2.5.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri.....	159
3.3.2.5.7. Değerlendirme Özeti	160
3.3.2.6. Edep	161
3.3.2.6.1. Tanım	162
3.3.2.6.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı	163
3.3.2.6.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler	163
3.3.2.6.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği	165
3.3.2.6.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar.....	165
3.3.2.6.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri.....	167
3.3.2.6.7. Değerlendirme Özeti	168

3.3.2.7. Deneyim ve Tecrübe	169
3.3.2.7.1. Tanım	169
3.3.2.7. 2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı	170
3.3.2.7.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler	171
3.3.2.7. 4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği	172
3.3.2.7. 5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	172
3.3.2.7.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri.....	173
3.3.2.7.7. Değerlendirme Özeti	175
3.3.2.8. Karizma	176
3.3.2.8.1. Tanım	176
3.3.2.8.2. Belirli Bir Topluma ve Kişiye Özgü Olup Olmadığı	178
3.3.2.8.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler	179
3.3.2.8.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği	181
3.3.2.8.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar	181
3.3.2.8.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri.....	182
3.3.2.8.7. Değerlendirme Özeti	183
3.3.3. Liyakat ile Kamu Zararı İlişkisi	185
3.4. Bölüm Özeti	191
SONUÇ.....	200
KAYNAKÇA	205
EKLER.....	227
ÖZ GEÇMİŞ.....	231

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Araştırma Desenleri.....	81
Tablo 2.2: Nicel Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	89
Tablo 2.3: Nitel Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	90
Tablo 2.4: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemi Arasında Temel Farklılıklar	91
Tablo 2.5: Nicel, Nitel ve Karma Yöntem Karşılaştırması.....	92
Tablo 2.6: Karma (Mixed) Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....	93
Tablo 3.1: Katılımcı Bilgileri.....	104
Tablo 3.2: Katılımcı Bilgileri (Devam)	104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Feraset Eksenli Liyakat Modeli: İlk Model.....	8
Şekil 1.2: Feraset Eksenli Liyakat Modeli: İkinci Model.....	9
Şekil 1.3: Fazilet Eksenli Liyakat Modeli: İlk Model	38
Şekil 1.4: Fazilet Eksenli Liyakat Modeli: İkinci Model.....	39
Şekil 2.1: Araştırmacının Metodolojik Tercihleri.....	99
Şekil 3.1: Feraset Eksenli Liyakat Modeli: Son Model.....	196
Şekil 3.2: Fazilet Eksenli Liyakat Modeli: Son Model.....	198

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik 3.1: Yaş Unsuru Frekans Dağılımı	119
Grafik 3.2: Kıdem Unsuru Frekans Dağılımı	120
Grafik 3.3: Cinsiyet Unsuru Frekans Dağılımı	121
Grafik 3.4: Medeni Durum Unsuru Frekans Dağılımı.....	122
Grafik 3.5: Eğitim Seviyesi Unsuru Frekans Dağılımı.....	131
Grafik 3.6: Yabancı Dil Bilgisi Unsuru Frekans Dağılımı	132
Grafik 3.7: Yönetim Eğitimi Unsuru Frekans Dağılımı	133
Grafik 3.8: Yönetim Eğitiminin Hizmet İçi Eğitimle Edinilebilmesine Yönelik Frekans Dağılımı.....	134
Grafik 3.9: Sadakat Unsuru Frekans Dağılımı.....	142
Grafik 3.10: Adalet Unsuru Frekans Dağılımı.....	151
Grafik 3.11: Doğruluk ve Dürüstlük Unsuru Frekans Dağılımı	161
Grafik 3.12: Edep Unsuru Frekans Dağılımı	168
Grafik 3.13: Deneyim ve Tecrübe Unsuru Frekans Dağılımı.....	175
Grafik 3.14: Karizma Unsuru Frekans Dağılımı	184
Grafik 3.15: Katılımcılar Gözünden Liyakat Unsurlarının Frekans Dağılımı	195
Grafik 3.16: Feraset Eksenli Liyakat Unsurları Frekans Dağılımı	197
Grafik 3.17: Fazilet Eksenli Liyakat Unsurları Frekans Dağılımı	199

KISALTMALAR LİSTESİ

CBK	: Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi
COVID-19	: Corona Virüs Disease-19
GVK	: Gelir Vergisi Kanunu
HMK	: Hukuk Muhakemeleri Kanunu
ILO	: International Labour Organization (Uluslararası Çalışma Örgütü)
K	: Katılımcı
KHK	: Kanun Hükmünde Kararname
KMYKK	: Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu
KPSS	: Kamu Personeli Seçme Sınavı
m.	: madde
MAXQDA	: Nitel Veri Analiz Programı
M.Ö	: Milattan Önce
M.S	: Milattan Sonra
ö.	: Ölüm
RTÜK	: Radyo Televizyon Üst Kurulu
SAV	: Sallallahu Aleyhi ve Sellem
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu Kanunu
TBMM	: Türkiye Büyük Millet Meclisi
TDK	: Türk Dil Kurumu
TDV	: Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
vd.	: ve diğerleri
VUK	: Vergi Usul Kanunu
Y.	: Yüksek

GİRİŞ

Dünya çapında ortaya çıkan toplumsal gelişmeler, insanın ihtiyaç ve tercihlerini etkilediğinden, kamu hizmetlerinde hem sayı hem de kalite artışını beraberinde getirmiştir. Bu durum, devlet yönetimi ve kamu hizmetlerinin gördürülmesinden sorumlu yöneticilerin niteliklerini de önemli hale getirmiştir. Devletin, kamusal mal ve hizmet üretiminde yer alacak kişileri belirli nitelikleri karşılayanlar arasından seçmesini gerektirmiştir. Bu noktada en etkili çözümün, yönetici pozisyonunda yer alacak kişilerde liyakat kriterinin bulunmasına dikkat edilmesinin olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle modern yönetim biliminde her türlü teknik ve yöntemlerden yararlanarak etkili bir liyakat sisteminin kurulmasına ve kriterlerinin belirlenmesine çalışılmaktadır.

Liyakat kavramı, oldukça muğlak ve soyut bir kavramdır. Bu durum, liyakatin kapsamlı bir tanımının yapılmasını engellediği gibi sorunun asıl nedeninin kendisinin olabileceğini de gözlerden kaçmasına neden olabilmektedir. Zira bir kişi sahip olduğu özelliklerle birine göre liyakatli görülürken aynı kişi özelliklerinde herhangi bir değişiklik olmaksızın bir başkasına göre liyakatsiz görülebilmektedir. Dolayısıyla liyakatli olmak, istenen/gereken kriterlere sahip olmak olarak kabul edildiğinde bu ikilemi açıklamak mümkün olamamaktadır. Bu durum, özellikle maliye biliminin en önemli konularının başında gelen kamu gelir, gider ve malvarlıkları üzerinde tasarruflarda bulunan yöneticiler açısından düşünüldüğünde, sırf bu nedenle ortaya çıkabilecek kamu zararlarını dikkate almamak demek olacaktır.

Türkiye'nin tarihsel seleflerinin izlerini taşıdığı kabul edilmesi durumunda dini ve ahlaki değerlere sıkı sıkıya bağlı bir sosyal yapı ve liyakat anlayışını ön plana alan bir yönetim sistemine sahip olduğunun görülmesi gerekmektedir. Ancak günümüz Türkiye'si ve toplumu, tek amaçlarının yaratıcısına iyi bir kul olmak olan haleflerinin aksine, değerler erozyonuna uğramış ve Batı'nın liberal-kapitalist-faydacı anlayışını benimsemiştir (Dinçer, 2019a, s. 301). Yöneticilik, önceleri emanet olarak görüldüğünden büyük yük ve vebal taşıdığı gerekçesiyle reddedilirken ve Anayasa dâhil ilgili tüm mevzuat hükümlerinde liyakatli olmanın emredilmesine bakılmadan günümüzde çok fazla talep edilir hale gelmiştir (Öztürk, 2002, s. 131).

Yönetim bilimlerinde, analitik düşünüp riskleri analiz edebilen, inisiyatif alabilen, çözüm üretebilen, motive edici ve yol gösterici olabilenlerinin yönetici olabilecekleri ileri sürülmektedir. Baskıcı, dar görüşlü, talimatla hareket eden, risk analizi yapamayan ve

otoritesiyle günü kurtarmaya çalışanların ise idare etmekten öteye gidemeyen idareci olacakları ifade edilmektedir. Bu nedenle devleti temsil edecek bu kişilerin seçiminde titiz davranmak son derece önemli hale gelmiştir (Keleş, 2015, s. 24).

Son dönemde yaşanan değişim ve gelişimler, çoğu toplum ve kültürde kutsal kabul edilen insan canının etkin olduğu sağlık hizmetlerinin yöneticilerinin niteliklerini de önemli hale getirmiştir. Ancak yukarıda ifade edilen liyakat sorunu, sağlık hizmetleri ve yönetimleri için de söz konusudur. Bu kapsamda tez çalışmasının amacı sağlık hizmetleri yöneticilerinin seçimindeki liyakat unsurlarını bir modelle ortaya koymak, liyakate yönelik anlayışları kavramsallaştırarak somutlaştırmaktır. Bu kapsamda araştırmada var olduğu düşünülen iki farklı liyakat anlayışının kavramsallaştırılmasına çalışılmıştır.

Liyakat anlayışlarından birincisinin liberal kapitalist ekonomik değerleri daha çok barındıran, son ölçüt olarak hazzı, zevki ve eğlenceyi temel alan, istenen sonuçlara ulaşılmasını yararlı, aksi hali ise zararlı olarak gören Yararcı-Faydacı felsefeden beslenen bir liyakat anlayışı olduğu düşünülmüştür. Bu liyakat anlayışı, sözlük anlamı anlayış, sezîş, sezgi, zekâ, bir şeyi sezmek, anlamak, iç yüzünü keşfetmek, zihnin uyanıklığı olarak tanımlanan *feraset* kavramıyla kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır.

Liyakat anlayışlarından ikincinin ise amacı sadece mutluluk olmayıp tanrının koyduğu kurallara uymayı daha önemli gören, yasaları adalete uygunlarsa iyi, aksini ise kötü gören Tanrısal-Doğal Hukukçu felsefeden beslenen liyakat anlayışı olduğu düşünülmüştür. Bu anlayış ise sözlükte iyi ve güzel iş, insanın iyilik yapma ve kötülükten uzak durma gerekliliği, adalet, itidal, hoşgörü olarak tanımlanan *fazilet* kavramıyla kavramsallaştırılmaya çalışılmıştır.

Feraset Eksenli Liyakat ve Fazilet Eksenli Liyakat olarak isimlendirilen iki temel liyakat anlayışı ve bunlara etki eden faktörlerin tespit edilmesi halinde somutlaştırılabilmiş bir liyakat kavramına ulaşılabilmesi mümkün görünmektedir.

Çalışma üç ana bölümden oluşmakta olup birinci bölümde araştırmanın temel ayağını oluşturan liyakat anlayışları teorik düzeyde incelenmiştir. Bu kapsamda beyin fırtınası yöntemiyle, ilk olarak, Feraset eksenli ve Fazilet eksenli liyakat unsurlarını gösteren modeller oluşturulmuştur. Sonrasında, literatür okumaları neticesinde bu liyakat modellerine son şekilleri verilmiştir. Bu son modellerde yer alan unsurlar ise tanım, literatür, hukuk ve yönetim felsefesindeki yeri ile sağlık hizmetleri yönetimindeki yerleri bakımından incelenmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde araştırma için tercih edilen yöntem, paradigma, desen ve veri toplama araçlarının gerekçelerinin açıklandığı metodoloji bölümüne yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise sağlık hizmetleri paydaşı katılımcılarla yapılan mülakatlarda ortaya çıkan unsurlarla ilgili analizler tanım, belirli bir topluma özgü olup olmama, liyakat unsuru olarak görme ve tercihler, kişideki seviyesinin sayısal ölçülebilirliği, eksikliğinde ortaya çıkabilecek sorunlar ve sağlık hizmetlerindeki yerlerine yönelik olarak yapılmıştır.



1. KAMU YÖNETİMİNDE LİYAKAT YAKLAŞIMLARI

1.1.GİRİŞ

İnsanoğlu, yaratılışı gereği çok çeşitli gereksinimlere ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların en başında, ortak güvenlik ve ortak yaşam gelmektedir. Bir arada yaşama zorunluluğu ise yönetilen ile yöneteni birbirine muhtaç kılan yönetim ihtiyacını doğurmuş ve en başa geçirmiştir. Turtuşi (1059-1126), yönetilen ile yöneteni birbirine muhtaç kılan bu ihtiyacı, erkek ve dişinin üremek için birbirine duyduğu ihtiyaçla aynı değerde görmektedir. Başta ihtiyaç olan bu durum, süreç içerisinde, Wilson (1856-1924)'ın ifadesiyle, devletin görünen yüzü olarak ifade edilen organize etme, yönlendirme ve düzenin devamı anlamına gelen idare etme (adminstrate) ve sorunları analiz edip çözüm bulmaya çalışan yönetme (manage) den oluşan meslekler haline gelmiştir (Türk, 2018; Al, 2019, s. 541).

Yönetim sistemleri, içinde bulunduğu toplumun yapı ve kuruluş felsefesi gibi konularda tarihsel seleflerinin izlerini taşımaktadır. Bu bağlamda Türkiye'nin selefleri olan Türk ve Türk-İslam devletlerinde kamu yararı için yönetimde Sultan ve Bey dışında hiç kimseye yetenek ve liyakati dışında kesinlikle ayrımcılığa gidilmemesi ve yüklenilen sorumluluğun emanet olduğu belirli aralıklarla yazılı ve sözlü olarak hatırlatılmıştır (Sencer, 1986, s. 37; Acar & Ertek, 2019).

Siyasetname ve nasihatnamelerde, güçlü yönetim, müreffeh ülke ve sağlıklı devlet için hükümdara tavsiyeler verilmiş, suçlu olmaları durumunda uygulanacak cezalardan da ayrıca bahsedilmiştir (Türk, 2018, s. 23-24; Levend, 1962, s. 168). Allah'a ve ahlaka sıkı sıkıya bağlılığın tavsiye edildiği bu siyasetname ve nasihatnamelerde, genellikle, *idealist* bakış açısının hâkim olduğu görülmüştür. Yavuz Sultan Selim'in Manisa sancağını idare eden oğlu şehzade Süleyman'a gönderdiği siyasetname, Dede Cöngi Efendi (ö.1567)'nin yöneticilere verilen yetkinin şeriata uygunluğunu anlattığı *Siyasetü's-Şeriye'si* ve İbnü'l-Mukaffa (724-759)'nın *Risaletü's-Sahabe* 'si, ahlaki davranışları fazilet kötü şeyleri ise rezilet olarak gören eserlerden bazılarıdır. Gelenek, deneyim ve dini öğretileri kullanan doğulu anlayışın bu eserleri halen daha muhataplarına önemli mesajlar vermeye devam etmektedir (Türk, 2018; Dinçer, 2019b).

Batı'da, bu konuyla ilgili *De Rejime Principum De institutione Principum De officio regis, İl Principe* ve *The Governal of Princes* kaleme alınmış eserlerdendir (Türk, 2018). Foucault

(1926-1984), bireylerin hareket tarzını belirleyerek onların egemene nasıl boyun eğdirileceğini anlattığını ileri sürdüğü bu eserleri hükümdar aynaları (*mirror for princes*) olarak nitelendirmiştir. Genellikle iktidarı korumak için amaca giden her yol mubah gören, duruma ve zamana göre farklı davranılabileceği tavsiye eden *Yararcı-Faydacı* veya güç ve çıkarı önceleyen *Machiavellist* felsefe hâkim olduğu görülmüştür (Vergara, 2006, s. 74-75; Gökcan, 2018, s. 33).

Çalışmanın bu bölümünde, liyakat kavramına yönelik sahip olduğu düşünülen liyakat anlayışları ve literatürde liyakat kavramının kendisine etki ettiği ileri sürülen unsurların sistematik bir şekilde ortaya konduğu kavramsal çerçeve oluşturulmuştur.

Bu bölüm, bu giriş kısmıyla birlikte dört kısımdan oluşmuştur. Girişi takip eden ilk iki kısımda sırasıyla araştırmanın kavramsal çerçevesini oluşturan Feraset ve Fazilet eksenli liyakat yaklaşımlarının tanımı, taşıdığı düşünülen unsurları gösteren ilk modelleri ile literatürden elde edilen verilerle oluşan son modellerine yer verilmiştir. Bu modellerde yer alan liyakat unsurları, tanım, literatür, hukuk ve yönetim felsefesi ile sağlık hizmetleri yeri yönünden ele alınmıştır. Son kısımda ise araştırmanın kavramsal çerçevesine yönelik bilgiler değerlendirilerek özetlenmiştir.

1.2. FERASET EKSENLİ LİYAKAT YAKLAŞIMI

Devlet, vatandaşının doğumundan ölümüne, evliliğine, yaşadığı şehrin mimarisine, eğitiminden sağlığına, çalışmasından emekliliğine kadar sunduğu her türlü hizmetle toplumun her kademesinde varlığını hissettiren bir güç olmaktadır (Dinçer, 2019b, s. 303-304). Yaşanan değişim ve dönüşümlere karşı da bu gücünü koruması ve hatta artırması gerekmektedir. Bunun yolu, yönetimin kalitesine ve ilişkili olduğu yöneticilerin niteliğinden geçtiği için de yöneticilerin seçimi büyük önem arz etmektedir. Kamu idaresinin kaderini şekillendirmenin ilk adımı olan yönetici seçimlerinde, kötü seçimin başarısızlığı; iyi seçim de başarıyı getireceği düşünülmektedir (Dinçer, 2019a, s. 80).

Doğulu geleneksel siyasi düşüncede, ideal olanın *emanetin ehline verilmesi* olarak görülmüş ve bu düşünce hemen her şeyin üstünde tutulmuştur. Emanet olan yönetim görevi, akıllı, özel ve özgü biri olarak sorumluluk üstlenen, güvenilir kişilere bırakılmasına büyük önem verilmiştir. Bu konuda, bir arada zikredildiği için, ikiz kavramlar olarak görülen ehliyet ve liyakat başta Kuran ayetleri ve siyasetnameler olmak üzere birçok kaynaktan dile getirilen kavramların başında gelmiştir (Dinçer, 2019a, s. 81-84). Ancak, az da olsa, yönetimin idealler

ve ilkelerden ziyade şartlara ve kişisel amaçlara göre sergilenebileceğini öneren fikirler [(Zencani, ö. 656/1258; Muhammed B. Turtuşı (1059-1126); İbnü't-Tıktaka, (1262-1309)] de görülmüştür (Dinçer, 2019b, s. 255-256; Türk, 2018a, s. 94). Batı'daki öncülüğünü iktidarı korumak için (*amaca giden her yol mubah*) ilkesini ortaya koyan Machiavelli (1469-1527)'nin yaptığı bu anlayışta, duruma ve zamana göre tutum ve davranışların değişebileceği kabul edilerek sınırsızlık ve ahlaki ilkesizlik meşrulaştırılmaya çalışılmıştır (Gökcan, 2018, s. 33). Dolayısıyla her iki anlayışta da faydacı anlayışın az ya da çok varlığını hissettirdiğini söylemek mümkündür.

Modern literatürde, insanın (*homo economicus*) vereceği iktisadi kararlarda daima rasyonel davranıp maddi tatminini maksimize edeceği kabul edilmektedir (Kallek, 1997, s. 36). Zira bilimsel düşünceye dayanan bir toplum bilimi kurmanın zamanının geldiğini öne sürdüğü için pozitivistin kurucusu olarak bilinen Saint-Simon (1760-1825), bir toplumda yaşayan insanların birbirlerine gelişigüzel yaklaşmadıklarını, altında çıkar ögesi yattığını ileri sürmektedir (Horowitz, 2002, s. 142; Pickering, 1993, s. 60-61). Mevcut ve yaygın olan bu anlayışta, toplumun çaba ve becerileri objektif olarak kanıtlanmış en iyi ve zeki kişilerce yönetilmesi gerektiği ileri sürülmektedir. Yönetim biliminde bu durum toplumun ırk, cinsiyet, ekonomik sınıf veya sosyal pozisyona bakmaksızın her bir üyesine şans eşitliği sağladığı bireylerinin yeteneklerine uygun kullanımı olarak tanımlanan *meritokrasi* kavramıyla açıklanmaktadır. Bir kısım yazarlar tarafından Amerikan Rüyası ile ilişkilendirilmekle birlikte Konfüçyüsçülüğün etkisiyle Doğu'da ortaya çıktığı, Batıya ise Konfüçyüsçü metinler aracılığıyla sonradan geldiği kabul edilmektedir. Erdem kavramıyla yakın ilişkili olduğundan ve kavram ulustan ulusa veya kurumdan kuruma hatta ve hatta aynı toplum içinde kültür veya çevreye göre farklı algılanabildiğinden çok farklı anlayış ve uygulama çeşitlerini Doğu da ve Batı da görmek mümkün olabilmektedir (Young, 1970; Kim & Choi, 2017).

Yöneticilerin liyakat sahibi olma ve işin ehli olması da söz konusu bu toplumsal anlamda bireylerin yaşam standartlarını yükseltebilmelerinde fırsat eşitliğini önceleyen meritokrasi anlayışının temelini oluşturmaktadır. Saint-Simon'a göre yoksulları yoksulluklarından kurtaracak olan bilimle, akla uygun olarak düzenlenecek üretimdir. Zira herkes çalıştığı, görevini yerine getirdiği ölçüde, üretimden payına düşeni alacaktır. Bu nedenle de üretimi yönetenlerin halkı keyiflerine göre değil işin gereklerine göre yönetmeleri gerekmektedir. Bunun yolu da meritokrasiden geçmektedir (Horowitz, 2002, s. 142; Pickering, 1993, s. 60-61). M.M. Tumin, (1953, s. 387). Bu kapsamda K. Davis (1908-1997) ve W. E. Moore (1914-1987)'in *Tabakalaşmanın Bazı İlkeleri* (1945) adlı eserlerinde dile getirdikleri

işlevselci tabakalaşma teorisine dikkat çekerek toplumun sağlıklı kalabilmesinin yolunun ihtiyaçları karşılanması gereken bir organizma gibi görülmesinden geçtiğini ileri sürmüştür. Bu ihtiyaçlar arasında toplumdaki en önemli pozisyon veya işlerin en nitelikli ve yetkin kişilerce yapılması gerektiğini belirterek bir anlamda meritokrasiye dikkat çekmiştir.

Meritokrasi kavramı, var olan derin veya açıkça görünür olmayan sosyoekonomik ve toplumsal tabakalaşma gibi birtakım eşitsizliklerin üzerini kapatabildiği gerekçesiyle eleştirilebilmiştir (Kim & Choi, 2017, s. 118). Bu nedenle meritokrasinin daha çok liberal sisteme uygun, savunulanan aksine iyi eğitime ulaşmayı sağlayacak maddi imkânların yarattığı ayrıcalıkla iyi eğitilmiş olanın daha yetenekli ve zeki olanın önüne geçmesine neden olduğu gerekçesiyle otomatik olarak değerlerin altını oyan keyfi ve sürdürülemez eşitsizlikler yaratan kapitalist sistemde yaşamasının mümkün olmadığı ileri sürülmüştür. Zira sermaye sahipleri ile ücretlilerin gelirleri arasındaki fark her geçen gün arttığından meritokratik ilkelerin bu sistemde uygulanabileceğini iddia etmenin aşırı bir iyimserlik veya saf bir ideal olacağı ifade edilmiştir (Balibar & Wallerstein, 1990, s. 42-44; Piketty, 2014, s. 1; Aktan, 2021, s. 19). Moore (1478-1535), meritokrasiye ancak masallarda var olabilecek “iyi” veya ütopya (imkânsız ideal), Mill (1806-1873) ise ütopya demenin bile aşırı övgü olacağını ileri sürmüştür (Trahair, 1999, s. 110).

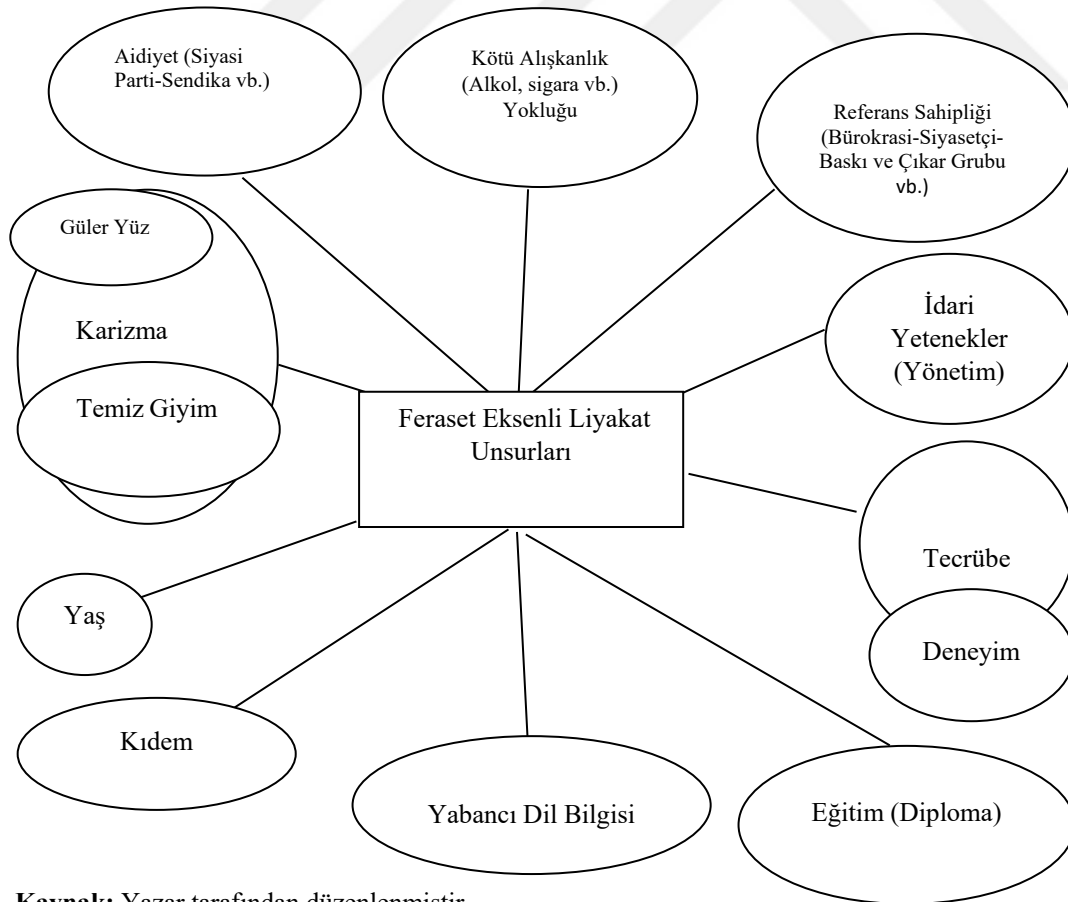
Mills (1916-1962), *İktidar Seçkinleri* (1974) adlı eserinde Amerika’yı azınlık bir grup elitin yönettiğini ve yönetim gücünü toplumun genel çıkarları için değil kendi çıkarlarına göre kullandığını ileri sürmüştür. Toplum yararından ziyade bir avuç azınlığın bireyleri manipüle ederek sınıf çıkarlarını sürdürdüğünü iddia eden Parsons (1902-1979) ile toplum içerisindeki güç ve refahın bölümlenmesini ve bireylerin bu bölümlenmedeki konumlarını gösteren tabakalaşma sisteminin elitler için işlevsel olduğunu ileri süren Tumin (1919-1994) de bu düşünceye herhangi bir eleştiri getirmemişlerdir (Modern Theories of Social Stratification, s. 122).

Dini ve sufi literatürde ise toplumun, görünenin arkasındaki (görünmeyeni/ bânını) görebilme, sezebilme anlamına gelen feraset kavramına sahip kişiler eliyle yönetilmesi gerektiği ifade edilmektedir (Develioğlu, 1998, s. 258). Bu kapsamda Kur'an ve hadislerde bir şeyi sezmek, anlamak, iç yüzünü keşfetmek anlamlarında kullanılan feraset (*firaset*) aynı zamanda fizyonomi, ilmi kıyafet, el ve yüz okuma gibi konularla ilgilenen bir ilim olarak nitelendirilmektedir (Cebecioğlu, 1997, s. 85).

Ehliyet kavramı, bir işi yapabilir olmak, ustalık, beceriklilik, kabiliyet ve kifayet, yeterlilik olarak tanımlanmaktadır. Bunlar, iş ve yönetim literatüründe genellikle istihdam edilmek istenen adaylardan sağlamalarının istendiği herkesçe görülebilen objektif kriterler (*ehliyet şartları*) olarak bahsedilmektedir (Özçelik & Yılmaz, 2019, s. 88-89). Bu nedenle ehliyetin, feraset kavramıyla ilişkili ve liyakatin objektif unsurlarını içeren bir alt kümesi olduğunu söylemek mümkündür.

Bilimsel çalışmalarda araştırmacılardan araştırma probleminin gerekçelerini ortaya koyabilmeleri adına kavramsal bir çerçeve inşa etmeleri beklenmektedir. Zira kavramsal çerçeve, araştırma kapsamında yer alan kavramların tanım, anlam ve birbirleriyle olan ilişkilerini ortaya koymaktadır (Çepni, 2021, s. 208-211). Araştırmacı tarafından oluşturulduğundan subjektif nitelik taşıyan bu araştırmanın kavramsal çerçevesinin **Feraset Eksenli Liyakat** olarak tanımlanabilecek anlayışın unsurlarını gösteren ilk liyakat modeli Şekil 1.1’deki gibi oluşmuştur.

Şekil 1.1: Feraset Eksenli Liyakat Modeli: İlk Model

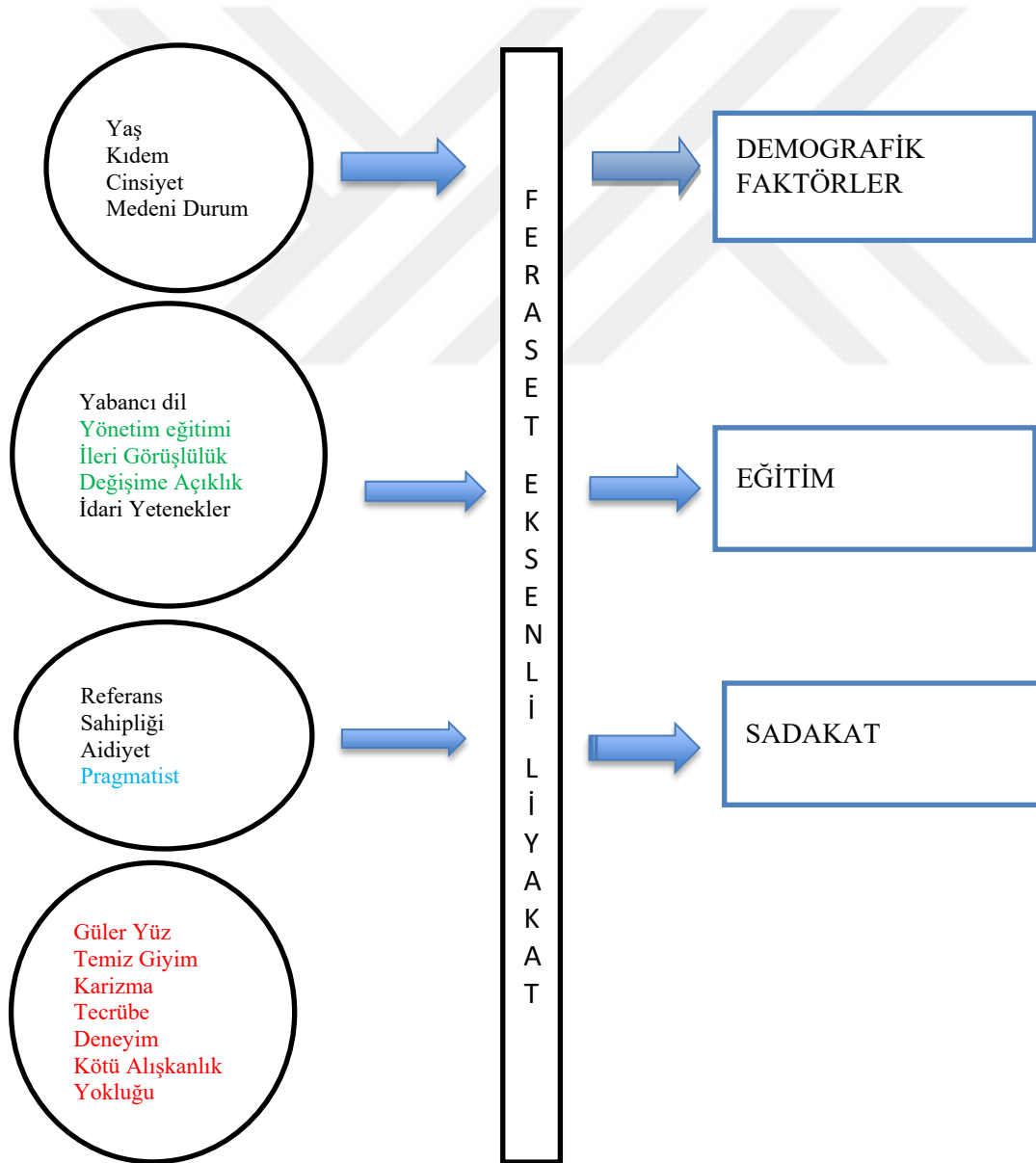


Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Şekil 1.1’de görüldüğü üzere Feraset Eksenli Liyakat anlayışının ilk modeli, *kötü alışkanlık, referans sahipliği, yönetim yeteneği, tecrübe, deneyim, eğitim, yabancı dil bilgisi, kıdem, yaş, temiz giyim, güler yüz, karizma ve aidiyet* ‘ten oluşmaktadır.

Literatür okumalarında, model içi değişim ve modeller arası geçişler olduğu görülmüştür. Feraset Eksenli Liyakat modelini gösteren Şekil 1.2’de yer alan unsurlardan öncesinde farklı anlayış modellerinde yer alanlar mavi, literatür okumaları neticesinde modellerde ilk defa kendilerine yer bulanlar yeşil, modelde kendilerine yer bulamayanlar kırmızı renkle gösterilmiştir. Modeller arası geçişe uğrasalar da kapsamı değişmeyen unsurlar da ise farklı bir gösterim yoluna gidilmemiştir.

Şekil 1.2: Feraset Eksenli Liyakat Modeli: İkinci Model



Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Bu kapsamda ilk aşamadaki modelde yer verilen *karizma* ve içerisindeki *güler yüz, temiz giyim* unsurları ile *tecrübe-deneyim* ve edep başlığı altında yer verilmesi gerektiği düşünülen *kötü alışkanlık yokluğu* unsurlarına bu modelde yer verilmemesi gerektiği kanaatine varılmıştır. Zira modelde kırmızı renkle gösterilen bu unsurlara daha soyut kavramların yer aldığı diğer liyakat modelinde yer verilmiştir. Liyakat unsurlarından *yaş, kıdem, cinsiyet* ve *medeni duruma demografik faktörler* üst başlığında yer verilmiştir. *Yabancı dil* ve *idari yetenekler* unsurları ile literatür okumalarından gelen ve bu nedenle yeşil renkle gösterilen *yönetim eğitimi, ileri görüşlülük* ve *değişime açıklık* unsurları kendilerine *eğitim* üst başlığında yer bulmuştur. *Referans sahipliği, aidiyet* unsurları ile fazilet eksenli ilk liyakat modelinden gelen ve bu nedenle de mavi renkle gösterilen *pragmatist* unsuruna *sadakat* üst başlığında yer verilmesi uygun görülmüştür. Demografik faktörler, eğitim ve sadakatten oluşan üç unsur yeni *Feraset Eksenli Liyakat* modelini oluşturmuştur.

Çalışmanın devamında Feraset Eksenli Liyakat Modelinin ikincisinde yer alan unsurlar, *tanım, literatür, hukuk ve yönetim felsefesi* ile *sağlık hizmetlerindeki yeri* bağlamında ele alınmaktadır.

1.2.1. Demografik Faktörler (Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Medeni Durum)

Demografik faktörler, yönetici başarısını doğrudan etkileyen unsurlardan biri olarak gösterilmektedir. Bu faktörler, yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durum (hal) gibi alt unsurları ile *nüfus bilimsel* olarak tanımlanmaktadır. Eğitim düzeyi/durumu da literatürde genellikle demografik faktörler arasında gösterilmektedir.

1.2.1.1.Tanım

Yaş, İngilizce *age*, Almanca *alter*, Latince *aetate*, TDK (Türk Dil Kurumu) sözlükte ise doğuştan beri geçen ve yıl birimiyle ölçülen zaman, hayatın çeşitli evrelerinden her biri veya çağ olarak tanımlanmaktadır. Literatürdeki çalışmalarda yaş, genellikle, en başta ele alınmaktadır. Kıdem, İngilizce *seniority*, Almanca *dienstalter*, Latince *aetatis*, Türkçe sözlüklerde ise belirli bir işte, görevde geçirilen süre, bir görevde rütbece eskilik, varlığının üzerinden uzun zaman geçmek olarak tanımlanmaktadır. Cinsiyet, İngilizce *gender*, Almanca *geschlecht*, Latince *genus*, sözlükte bireye, üreme işinde ayrı bir rol veren ve erkekle dişiği ayırt ettiren yaradılış özelliği, eşey ve cinslik olarak tanımlanmaktadır. Medeni durum ise İngilizce ve Latince *marital status*, Almanca *familienstand* kelimeleri ile bireyin evli, bekâr, dul ve boşanmış olmak gibi sıfatlarla kişinin yasalar önündeki resmi statüsünü gösteren bir demografik faktördür.

Yaş, bireylerin algı, tutum ve davranışları üzerinde son derece etkili olması nedeniyle yönetici ve çalışan seçimlerinde en önde dikkate alınmaktadır (Özyer & Azizoğlu, 2010, s. 66-67). Literatürde daha çok maddi ihtiyaçların giderilmesine yönelik basit problemlerle karşılaşılan erken yaş ile daha karmaşık nitelikli toplumsal problemlerin karşılaşıldığı ileri yaş şeklinde ayrılarak incelenmektedir Her yaştan olumlu olduğu kadar olumsuz yansımalarının da olduğu kabul edilmektedir (Üstün & Bozkurt, 2003, s. 14). Saltürk, (2006)'ün yaş ile işletme başarısı arasında ilişki olmadığını gösteren çalışması gibi değişkenlerle ilişkisinin kurulamadığı çalışmalar olsa da çocuk terbiyesi ve eğitimi konuları başta en fazla hassasiyet gösterilen unsurların başında geldiği görülmektedir (Türk, 2018, s. 83).

Türk devletlerinde şehzadelerin özellikle küçük yaşlarda başlayan silâh kullanımı, savaş taktikleri, ordu sevki gibi konulardaki eğitiminde erken yaşlar devlet yönetimi için son derece önemli görülmüştür (Cançelik, 2016, s. 90-91). Konuyu akademik açıdan ele alan Akil Muhtar Özden (d.1877–ö.1949) ise erken yaşlarda usule uygun eğitim almak pek mümkün olmadığından bu yaşların liyakatsiz olacaklarının kabul edilmesi gerektiğini ileri sürmüştür. Bu nedenle erken yaşların akademik kadroları işgal etmesinin engellenmesi gerektiğini ifade etmiştir (Dölen, 2003, s. 72-75). Tarihteki aşiret, kabile veya küçük şehir gibi hemen her toplumda yönetim gücünün tecrübe sahibi, geleneğe ve genel ahlaki kurallara daha hâkim olduğu düşünülen en yaşlı kişilere verilmesi bu bağlamda değerlendirilmiştir (Dinçer, 2019a, s. 34).

Kıdem, kamu personel sistemindeki iş ve yönetim hayatına giriş, yükselme, ücret miktarını belirleme ve başkaca konularda diplomadan sonra en fazla dikkate esas alınan faktör olmaktadır (Tutum, 1976, s. 16-17; Öztürk, 2001, s. 4-5; Tunçer: 2017, s. 21). Kıdem, dini literatürde ezeli ve evveli olmayan Allah (c.c)'ın bir sıfatı, Hz. Peygamber (SAV)'den sonraki halifelik tartışmalarında ise emanetin ehline verilmesi ilkesi gereği sahip olunması gerekli görülen niteliklerin başında gösterilmektedir (Yavuz, 2002, s. 394; Dinçer, 2019a, s. 90).

Kıdem, bu olumlu yanlarına rağmen kişilerde oluşan sempati, antipati vb. tesirlerin etkisiyle zaman zaman liyakatin önüne geçebilmesi, katı kanuni düzenlemeleri esas alması ve yaşlılığı bilgi ve tecrübenin önüne koyarak genç ama yetenekli çalışanların önünü kesmesi gibi gerekçelerle çokça eleştirilmiştir (Ak & Sezer 2018, s. 750-752; Güran, 1980, s. 181; Yıldız, 2015, s. 25). Bu nedenlerle tarihsel süreçte Osmanlı'da olduğu gibi yönetimde liyakat sistemini oturtmak amacıyla padişahların dahi ayrıcalıksız uyması zorunlu tutulan “Çıkma Kanun” gibi birtakım düzenlemelere gidildiği görülmüştür (Günay, 2005, s. 81).

Peter (1919-1990)'a göre ise bürokrasi ile meritokrasi arasında tutarsız bir bağ bulunmaktadır. Zira hiyerarşide başarı için performansın yerine çoğunlukla belirli bir unvan ya da pozisyonda geçirilen süre olan kıdem esas alındığında her pozisyon yeteneksiz çalışanlar tarafından adeta işgal edilmektedir. Kendi adıyla anılan *Peter İlkesi* 'ne göre hemen hemen tüm hizmetlerde kıdem esas geçerli olduğundan kamu yönetiminde başta liyakatsiz ve yeteneksiz yöneticiler olmak üzere istihdamın sürekli artacaktır. Bu kişilerin başarısızlıklarını örtmek için ise daha fazla bina, araç, gereç, personel vb. talebinde bulunacaklarını ileri sürmüştür (Peter & Hull, 1984).

Cinsiyet, az da olsa yönetici ve çalışan seçiminde dikkate alınan diğer bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Zira günümüz toplum ve çalışma hayatının yaklaşık yarısını oluşturan kadınların yönetimler için aynı değerde görüldüğünü söylemek mümkün değildir (Barutçugil, 2002, s. 13). Oysaki Kur'an-ı Kerim'in birçok ayetinde¹ Allah'ın insanları ve diğer canlıları sperm (nutfe), tohum ve yumurtadan kendine has değişmez özellikleri ile erkek ve dişi olarak çift yarattığı ifade edilmektedir. Erkek ve kadının aynı değerde olduğu özellikle vurgulanarak kadının ayrı tutulması şiddetle reddedilmektedir (Hökelekli, 1993, s. 21).

Medeni durum da yönetici ve çalışan seçiminde dikkat alınan demografik faktörlerden biridir. Evli, bekâr, dul ve boşanmış olmak gibi sınıflara ayrılmaktadır. Yönetimlerde genellikle evli olmak ekonomik, duygusal ve başkaca sorunlar nedeniyle iş ve toplumsal hayata olumsuz yansımaları olabildiği görülse de düzenli bir hayat getirdiği gerekçesiyle tercih edilebilmiştir. Zira Hz. Muhammed (SAV) evlenmeyi ve çocuk yetiştirmekten kaçınmayı İslâm'ın zaruri ilkelerinden biri olan neslin devamı ilkesine aykırı olacağını ifade etmiştir (Uludağ, 1991, s. 313-314).

Bunun yanında bekâr olmak ta işinden başka bir şeye zaman ayırmak zorunda kalınmayacağı düşünülerek yönetimde tercih nedeni görülebilmıştır (Dündar & Demirli, 2018, s. 8-9). Ancak bekârlığa da Kuran-ı Kerim'in birçok ayetinde² ve hadislerde görüldüğü gibi ahlâka aykırı, çirkin ve hayasızlık olarak görülen zina ve fuhuşa itebileceği, ibadetlerin sevabını azaltacağı, dünya ve ahirette bedbaht olunacağı gibi gerekçelerle hoş bakılmadığı yerler olabilmıştır (Hökelekli, 1993, s. 21-22).

1. Taha, 20/53, Yasin 36/36, Necm 53/45-46, Kıyâme 75/37-39, Fatır, 35/11, Şura, 42/11, Nisâ 4/124, Nahl 16/97 ve Ahzab 33/35 konu ile ilgili ayetlerden bazılarıdır.

2. Enam 6/151, Araf 7/33 ve İsrâ 17/32 konu ile ilgili ayetlerden bazılarıdır.

Literatürde hükümdarlara nasıl bir evlilik yapmaları gerektiğini tavsiye eden çok sayıda eserde de hayâ ve takva sahibi, temiz, yüz güzeli yerine huy güzeli gibi özellikleri öncelemesi, kendi dengi yerine halktan birine talip olmasının devlet geleneği açısından yakışıksız görülüp kınamaya sebep olacağı gerekçesiyle meyletmemeleri tavsiye edilmiştir (Yusuf Has Hacıp (1017-1077; Es-Sealibi (961-1038); Türk, 2018, s. 62, 69). Bu nedenlerle iş ve yönetim hayatı için kişinin medeni durumun nispeten önemli görüldüğünü söylemek mümkündür.

1.2.1.2. Kavrama İlişkin Literatür

Literatürde demografik faktörlerle değişkenler arası ilişkiye yönelik birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan Baykal & Kovancı, (2008)'nin çatışma ve çözüm yöntemleri, Dünder & Demirli (2018)'nin psikolojik iyi oluş değişkenleri ile yöneticilerin demografik özelliklerinin ilişkili olmadığını gösteren çalışmaları gibi az sayıda da olsa çalışmaya rastlamak mümkündür. Çok sayıdaki çalışmada ise demografik faktörlerin *iş barışı, çalışanların moral ve motivasyonu, fırsat eşitliği, anksiyete, psikolojik iyi olma, aile-iş çatışması, sessiz kalma, tükenmişlik, liderlik tarzları ve politik yeti* gibi çok farklı değişken üzerinde son derece etkili oldukları görülmüştür.

Yaşla ilgili olarak Negiz & Yemen (2011), kamudaki kadın yöneticilerden karşılaştıkları sorunları çözmede başarılı olanların ağırlıklı orta yaş ve altında olduklarını, Ak & Sezer (2018) ise ileri yaşın getirdiği tecrübe ve güven duygusu ile çalışanların çok daha rahat hareket ettiklerini ve örgütlerine karşı daha güçlü bağlılık taşıdıklarını gözlemlemişlerdir. Kazancı (2017), yöneticilerin yaşları ilerledikçe sergiledikleri rollerin değişime uğradığını, yeniliğe açıklık olarak değerlendirilen dönüşümsel tarzdan daha çok gelenekseli ve mevcudu koruyan işlemci tarza dönüştüklerini ileri sürmüştür. Aydoğan, Köse & Şenel (2011), yaş ilerledikçe kişilerin iç, dış ve genel tatmin düzeylerinin giderek azaldığını ortaya koymuşlardır.

Kıdem, Çöl & Gül (2005) tarafından kazancı artıran yatırım aracına benzetilmiştir. Demirci (2014), kıdemin başkalarını etkin şekilde anlayıp, etkileyerek hedeflerin gerçekleştirilmesi için kullanma kabiliyeti anlamına gelen politik yetiyi artırdığını gözlemlemiştir. İzgar (2008), kıdemin kişilerin başka iş arama isteğini azalttığını; Küçükaltan & Karalar (2014) ise 5 yıl ve altında çalışan yöneticilerin bir an önce kendini göstermek ve kontrolü sağlamak istemeleri nedeniyle otoriter, deneyimleri nedeniyle çalışanlara karşı daha anlayışlı ve katılımcı önem verebilen 11 yıl ve üzeri çalışanların demokratik, 16 yıl ve üzerinin ise tam serbestlik tanıyan liderlik tarzını benimsediklerini ileri sürmüşlerdir.

Cinsiyetle ilgili olarak L. Moore & U. Rickel (1977) ile Dobbins & Platz (1986), erkeklerin uzun dönemli hedefe ulaşma, gelir elde etme, kararlarda etkili olma ve örgüt geliştirmede daha başarılı, kadınların ise duygusallıkları nedeniyle astlarına dahi kendilerini kabul ettirmede başarısız olduklarını ileri sürmüşlerdir (Akoğlu, 1997, s. 13). Yavuz & Akça (2018), aileye ilişkin görev ve sorumlulukları daha fazla olması nedeniyle kadınların işten ayrılma niyetlerinin daha yüksek, Aydın (2018) ise bekâr kadın yöneticilerin daha gergin ruh haline sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Erkek ve kadının günümüz iş ve yönetim hayatının hemen her yerinde görev almalarına rağmen özellikle üst düzey yöneticiliklerde bunun böyle olmadığı görülmektedir. Bu nedenle özellikle son yıllarda kadınların cinsiyet farklılığından yönetim hayatında yükselmelerini engelleyen sorunların belirlenmesine yönelik çalışmalara ağırlık verilmiştir. Bu çalışmalardan Ng & Chui (2001) ile Karaca (2007) çalışmalarında kadınların yükselmesini engelleyen bu durumu cam tavan sendromu olarak tanımlamışlardır. Bunlardan kariyeri önemsememe, yükselmenin gerekliliklerini göze alamama ve kendine güvenmeme gibi engellerin bir kısmının kadınların kendilerinin koydukları, çocuk yetiştirmeden sorumlu olma, anne, eş ve çalışan olma gibi çoklu rol gibi diğer kısmının ise toplumsal kaynaklı dış engeller olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Medeni durumla ilgili olarak ise Yavuz & Akça (2018), boşanmışların iş stresi ve tükenmişlik algılarının bekâr ve evli olanlara göre daha yüksek olduğunu, Tütüncü (2012) ise meşru ve resmi bir kurum olan evliliğin eşlerin psikolojik iyi olma ve yaşam kalitelerine olumlu katkılar yaptığını ileri sürmüşlerdir. Buna göre demografik faktörlerin yönetim alanı ile ilişkili olarak *fırsat eşitliği, psikolojik iyi olma, aile-iş çatışması, sessiz kalma, tükenmişlik, liderlik tarzları ve politik yeti* gibi birçok değişkenle yakın ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

1.2.1.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Demografik Faktörler

Hukuk felsefesinde değerlerin en üstünü olarak görülen adaletin hukuk normlarına noksansız yansıtılması beklenmektedir. Zira estetik değeri amaç edinmeyen sanat eserinden ya da gerçeği aramayan bilimden nasıl söz edilemezse adalete yönelmeyen hukuktan söz etmekte bir o kadar anlamsız görülmektedir (Aral, 1973). Bu nedenle her türlü unsurla alakalı adaleti tesis ettiği vicdanen kabul görmüş pozitif hukuk kuralının oluşturulmasına çalışılmaktadır. Bu kapsamda yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durumdan oluşan demografik faktörlerle ilgili yapılmış birçok pozitif hukuk kuralı dikkati çekmektedir.

Yaş, Kur'an-ı Kerim³'den yola çıkan İslâm hukukunda kişinin temyiz gücü kazanarak belirli birtakım fiil ve hukuki işlemleri yapmaya ehil olma unsuru olarak görülmektedir (Tokmak, 1994, s. 536-538). Diğer taraftan mevcut anayasa ve kanunlarımızda demografik faktörleri konu etmiş pozitif hukuk kuralı bulunmaktadır. Yaşın kamu hizmetlerine alımda *"belirli yaşı doldurmuş olmak ya da belirli bir yaştan büyük olmamak"* ifadesiyle öncelikle dikkate alınmasını emreden anayasa (m.70) bu pozitif hukuk kurallarının başında gelmektedir. Medeni kanun (m.13), yaşla birlikte kişilerin eylem ve işlemlerinin önem, neden ve sonuçlarını anlayabilmek için gerekli bilinç, anlayış ve irade ile iyi veya kötü, yararlı veya zararlı olanı birbirinden ayırt edebilecek zihni kudrete sahip olacağını ileri süren bu düzenlemelerden bir diğeridir (Erkan & Yüceer, 2011, s. 489-490).

Hakkın kazanımı, sürdürülmesi ve sona ermesi ile yeterlilik konularında 657 sayılı DMK, kişinin ve yakınlarının haklarının korunması konusunda SGK, hakkın kazanımı, korunması ve yeterlilik konularında VUK ile istisna, indirim ve mükellefiyet şartlarında GVK yaş faktörünü ele almış diğer pozitif hukuk kurallarıdır. Dolayısıyla yaşın, iş ve yönetim hayatı için genellikle yeterlilik ve ehliyet şartı, hukukta ise bir hakkın kazanılması, sürdürülmesi ve kaybedilmesi konularında etkili olduğunu ve dikkate alındığını söylemek mümkündür.

Kıdem, terfi etmek için en az üç yıl çalışmış olmanın esas olduğu, eşitlik halinde ancak ehliyetin tercih edileceğini ifade eden 788 sayılı eski Memurin Kanunu (m.20) de ele alınmıştır. Amirin takdiriyle de olsa hizmet içi ilerleme ve yükselmelerde eğitim seviyesinin dahi önüne geçebilen tek unsur olmuştur (Aslan, 2005, s. 257; Şeker, 2019, s. 83-84). Türk kamu yönetiminin düzenlenmesi amacıyla 1950'de hazırlanan yabancı Barker Raporunda⁴ da kıdeme ayrı bir yer verilmiştir (Aykaç, 1990, s. 104). Halen yürürlükte olan ve olumlu sicil almak şartıyla ilerleme ve yükselmelerin kıdeme bağlı gerçekleştirilmesini öngören 657 sayılı DMK ile 1475 sayılı İş Kanunu'nun tek değişmeden kalan işçinin işini kaybetmesi halindeki tazminatın tanımlandığı (m.14) kıdemin yer aldığı diğer bazı kanun maddeleridir (Tunçer, 2017, s. 42; Şafak, Çalık & Yalçınar, 1985, s. 97).

Kıdem tazminatı ise 1475 sayılı kanun (m.14)'da *"... işçinin işe başladığı tarihten itibaren hizmet akdinin devamı süresince her geçen tam yıl için işverence işçiye 30 günlük ücreti tutarında kıdem tazminatı ödenir. Bir yıldan artan süreler için de aynı oran üzerinden*

3 Ahkaf Suresi 46/15 konu ile ilgili ayetlerden biridir.

4 Barker Raporu; Hizmete alma çok kere ihtiyaçla ilgili değildir. Devlet dairelerinde lüzumundan fazla memur vardır. Hizmetler sınıflandırılmamış, terfi liyakatten çok kıdeme dayandırılmıştır. Terfi gösterilen liyakatten ziyade, esas itibariyle kıdeme dayanmaktadır

ödeme yapılır" şeklinde tanımlanmıştır. Akyiğit (2010) tarafından ise; *hizmet sözleşmesi belirli hallerde sona eren işçiye ya da mirasçılarına hizmet süreleri dikkate alınarak ödenmesi gereken paradır* şeklinde ifade edilmiştir. Dolayısıyla kıdemin hukukta genellikle bir hakkın kazanılması, sürdürülmesi, muafiyet ve tazminat konularında etkili olduğu söylenebilir.

1989 yılında başlayan ancak 2011 yılında yürürlüğe giren belirli meslek ya da işlerdeki üst düzey kadrolara yeteneklerinden faydalanmak amacıyla memurluk dışında özel sektörde geçen sürelerin hesaba katılabilmesine imkân tanıyan bir düzenleme dikkati çekmektedir (Aslan 2012, s. 27-28). Bu düzenleme ilk bakışta yetenekli ve başarılı olmalarına rağmen sırf düşük kıdemi nedeniyle üst kademelere yükselemeyen memurların önünü açtığı gerekçesiyle olumlu karşılanmıştır (Güler, 1988, s. 69-70). Ancak hükümetlerin bazı önemli üst düzey yönetim birimlerini kendine bağlamak için istisnai memurluk gibi bir uygulamayı düzenlemenin içine sokmasının süreci vahamete uğrattığı ileri sürülmüştür (Öztürk, 2001, s. 15).

Eleştiriler ve yaşanan aksaklıklar, 2018 yıl 703 sayılı KHK ile 1-4. dereceli kadrolara atamalarda tekrardan sadece kıdemin dikkate alındığı uygulamaların geri getirilmesi istenmiştir. Ancak bu düzenleme de kayırmacı uygulamaların önünü açtığı, idarelere tanıdığı takdir yetkisinin kötüye kullanılarak yetenekli ve başarılı kişilerin önünü kapattığı gerekçesiyle tekrardan geriye dönüş olarak nitelendirilmiş ve eleştirilmiştir. 4721 sayılı Medeni Kanununda ise cinsiyet ve medeni duruma yer verilmiştir. Zira kanunla kadın-erkek eşitliği ve dini nikâhın yerine resmi nikâh zorunlu hale getirilmiş, öncesi-esnası ve sonrasıyla kadınlara eşit miras alma hakkının tanındığı aile, miras ve borç konuları düzenlenmiştir.

1.2.1.4.Sağlık Yönetiminde Demografik Faktörler

Sağlık hizmetleri ve yönetimlerinin konu edildiği çalışmalarda da demografik faktörlerin değişkenlerle oldukça yakın ilişkili olduğu görülmüştür. Dikkat çeken sonuçlardan biri sağlık hizmetlerinde özellikle genç yaştaki çalışanların makam, para kazanma ve mesleğe yeni girmenin getirmiş olduğu motivasyonlarla hileli ve etik olmayan davranışları sergilemekten çekinmedikleri ve kendi çıkarları için hareket etmeleri olmuştur (Köleoğlu, 2008, s. 537; Ayan, 2017, s. 54).

Bunun yanında genç yaşlarda daha çok çalışma isteği duyulması nedeniyle verilen görevlerin üstesinden başarıyla gelindiğine, yaşın ilerlemesiyle birlikte ise çalışma koşulları, yönetim, ücret ve sorumluluk gibi birçok motivasyon artırıcı faktörün etkisinin azaldığına

yönelik sonuçlar da görülmüştür (Gümüştekin & Gültekin, 2009, s. 151; Kıdak & Aksaraylı, 2009, s. 91). Yüksel, Işık, Uğurluoğlu & Kahraman (2016) ise 42 yaş ve üzeri sağlık hizmetleri yöneticilerin stratejik karar verme, bütçeleme, finansal ve insan kaynakları izleme, zaman ve stres yönetimi gibi becerilerinin daha gelişmiş olduğunu tespit etmişlerdir. Dolayısıyla yaşın sağlık hizmetleri yönetimi ve yöneticileri için de çok farklı etki ve sonuçları olan önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

Cinsiyet ise sağlık hizmetleri yönetiminde genellikle kas gücü, motivasyon ve doğurganlık konularında ele alınmıştır. Bu kapsamda İnel & Akbulut (2017), kadınların mesleki kimliklerine daha fazla önem vermeleri nedeniyle daha profesyonel; Aydoğan, Köse & Şenel (2011) ise yaptıkları işten duydukları iç ve dış tatminin daha yüksek olduğunu tespit etmişlerdir. Ancak kadının asli görevini ev ve aileden sorumlu gören ataerkil anlayışın sergilediği ayrımcı tutumların kadınların iş ve yönetim hayatında daha kısıtlı yer bulmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu tespitin yerindeliğini göstermek amacıyla yönetimlerde yer bulmuş kadınlar için kan ve cinsel yolla bulaşan bir hastalık misali ancak bir erkeğin kardeşi veya eşi olma kayırmacılığı ile göreve geldiği yorumlarına şahit olunduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Kıdemle ilgili sağlık hizmetleri yönetimi üzerinde yapılmış çalışmalarda da çok farklı sonuçlar ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda İnel & Akbulut (2017), kıdemle birlikte yöneticilerdeki profesyonelliğin, Aydoğan, Köse & Şenel (2011) ise mesleki tatmin düzeylerinin düştüğünü gözlemlemişlerdir. Yüksel, Işık, Uğurluoğlu & Kahraman (2016) ise kıdemle birlikte yöneticilerin stratejik düşünme, karar verme, bütçeleme, zaman ve stres yönetimi konularında sahip olunan becerilerinin geliştiğini göstermişlerdir.

Sağlık hizmetleri yönetimi üzerinde yaptıkları çalışmada Yüksel, Işık, Uğurluoğlu & Kahraman (2016), medeni durumun yönetsel beceri düzeyleri ile ilişkili olmadığını, evli ve bekâr yöneticilerin yönetsel beceri düzeylerinin benzer olduklarını ortaya koymuşlardır. Dündar & Demirli (2018) ise evliliğin ihtiyaçların giderilmesi noktasında olumlu yansımaları olabildiği gibi ekonomik vs. sorunlar nedeniyle olumsuz yansımaların da olabildiğini ileri sürmüşlerdir. Yavuz & Akça (2018), boşanmış yöneticilerin iş stresi ve tükenmişlik algılarının yüksek, Aydın (2018) ise bekâr yöneticilerin daha sıkıntılı ve gergin olduğunu gözlemlemişlerdir.

1.2.1.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde, literatürdeki teorik araştırmalar temel tartışma alanları bağlamında, ampirik literatür ise sonuçları itibarıyla ele alınmıştır. Bu kapsamda yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durumdan oluşan demografik faktörlerin işe alma ve görevde yükselme süreçlerinde dikkat edilen liyakat unsurları arasında olduğu görülmüştür. Kavramlara ilişkin değerlendirmelerin aşağıdaki gibi olduğu görülmüştür.

Yaşla ilgili olarak;

- Yaşın bireylerin algı, tutum ve davranışları üzerinde etkili olması nedeniyle yönetici ve çalışan seçiminde öncelikli dikkate alınan demografik faktör olduğu görülmüştür.
- Erken ve ileri yaşlar olarak ayrılarak yer, zaman ve duruma göre farklı etkiler gösterdiği görülmüştür.
- Erken yaşlara genellikle Türk devlet geleneğinde olduğu gibi çocuk ve yönetici eğitimlerinin başlamasında dikkat edildiği görülmüştür.
- İleri yaşlara ise tecrübe sahibi, geleneğe ve genel ahlaki kurallara daha hâkim olduğu gerekçesiyle yönetim gücünün verilmesi konusunda öncelik verildiği görülmüştür.

Kıdemle ilgili olarak;

- Kıdemin alınan ücretten görevde yükselmelere ve yönetici seçimlerine kadar esas alınan kapsamlı bir unsur olduğu görülmüştür.
- Kişiye kattığı ileri sürülen deneyim ve tecrübe nedeniyle liyakatin önüne geçebilen tek unsur olduğu görülmüştür.

Cinsiyetle ilgili olarak;

- Cinsiyetin erkek ve kadının biyolojik ve duygusal farklılıklarına rağmen iş ve yönetim hayatında kesinlikle ayrımcılığa konu edilmemesi gerektiği ileri sürülen bir unsur olduğu görülmüştür.
- Yönetici seçimlerinde iyileşmeler olsa da kadına yönelik ataerkil anlayışın ayrımcı tutumlarının devam ettiği görülmüştür.
- Kadın ve erkeğe yaradılışlarına uygun görevler verilmesi durumunda daha başarılı olacaklarının ileri sürüldüğü görülmüştür.

Medeni durumla ilgili olarak ise;

- Evli olmaya eşlerin psikolojik iyi olmalarına katkı yaptığı gerekçesiyle olumlu bakıldığı görülmüştür.
- Bekârlığa ibadetlerin sevabını azaltacağı ve çirkin görülen zina ve fuhuşa sebep olacağı gerekçesiyle olumsuz bakılabildiği görülmüştür.
- Boşanmış olmaya iş stresi ve tükenmişlik algısını artıracak gerekçesiyle olumsuz, yaşadığı travmayı kendini işine vererek gidermesi durumunda ise olumlu olmak gibi farklı açılardan bakılabildiği görülmüştür.

1.2.2. Eğitim (Diploma, Belge, Sertifika, Yabancı Dil)

Eğitim seviyesi/düzeyi, akademik, mesleki, teknik, yabancı dil ve iş deneyimi gibi çok farklı türü görülmekte ve sahip olunduğu diploma, sertifika vb. resmi-gayri resmî belgelerle ispatlanabilmektedir. Bu kriterler, objektif belgelerle ispatlanması mümkün olduğundan yönetici seçimlerinin ve işe alım süreçlerinde zorunlu tutulan kriterlerin başında gelmektedir. Yönetimin içinde bulunduğu alana ve yönetimin kademesine göre sahip olunması gereken türü ve seviyesi ortaya çıkmaktadır. Demografik bir faktör olmasına rağmen etki alanının diğer faktörlere nispetle daha geniş olması bu çalışma özelinde ayrı başlık altında ele alınmasının gerekçesi olmuştur.

1.2.2.1. Tanım

Eğitim, İngilizce *education, training*, Almanca *erziehung, ausbildung*, Latince *educationem*, Türkçe de ise *maarif* kelimeleri ifade edilmektedir. Sözlükte bireylerin toplumsal yaşamda yer alabilmesi için gereken bilgi, beceri ve anlayışları elde etmelerine ve kişiliklerini geliştirmelerine yönelik doğrudan veya dolaylı yardım olarak tanımlanmaktadır. Birey ve toplum hayatının hemen her alanında sorunlarla karşılaşmasına neden olabileceğinden eksikliği ise büyük sorun olarak görülmektedir.

Eğitim, sahip olduğu geniş etki alanı nedeniyle tarihin hemen her döneminde ve her toplumda ilgi odağı olmuş, tanımlanmaya ve geliştirilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle çok uzak geçmişten bu yana hakkında yapılmış çok farklı tanımlara rastlamak mümkündür. Literatürde geçmişten günümüze genellikle insanlığın sahip olduğu bilgileri yetiştirmekte olan nesillere aktarma faaliyeti olan öğretim (talim) kavramı ile birlikte ele alınıp kişinin sadece bilgi

seviyesini artırmayı değil iradesini de güçlendirilerek akılla olan dengeyi kurmaya çalıştığı görülmektedir.

Bu kapsamda eğitimi, Aristo (M.Ö. 384- 322); *öncelikle çocuklara toplumsal ve ahlaki değerleri aşulamak*, Durkheim (1858-1917); *çocuklara toplumun etkin ve etkili yetişkin bir üyesi haline nasıl geleceklerini öğretmek*, Rousseau (1712-1778) ise *çocuğun doğal gelişimini bozmayacak şekilde toplumda var olan olumsuzlukları eksiltmek için çalışılan bir süreç* olarak tanımlamışlardır. Locke (1632-1704) *bilgisizliği, kaballığı kendisinin suçu olmayan bir çocuğun geliştirmesi gereken alışkanlıkları ekleme süreci*; Tolstoy (1828-1910), *bir insanın diğerini kendi gibi kılma eğilimi* olarak ifade etmiştir. Holt (2008), *gerekli olduğu düşünülen şeylerin öğretilmesini sağlayan, kişileri kalıba sokmaya ve şekillendirmeye çalışma*; Illich (1988), *insanın imal edilme süreci*; Althusser (2003) ise; *toplumun yeniden üretimini mümkün kılan ideolojik devlet aygıtı* olarak tanımlamışlardır (Kepenekçi & Taşkın, 2017, s. 17-18).

Başarının temelini oluşturan eğitim, meritokasinin çekirdek konuları arasında yer almaktadır. Zira eğitimde fırsat eşitliğinin sağlanması durumunda toplumsal adaletin sağlandığı gibi eğitimsel kazanımların bireylerin ait oldukları sınıfsal yapıdan daha üstüne geçiş yapabilmesine imkân sağlayacağı ön görülmektedir (Kim & Choi, 2017, s. 118; Torun, 2009, s. 96). Bu nedenle eğitimden, siyasetnameler başta olmak üzere hemen tüm kaynaklarda seviye ve kalitesine göre becerilere değer kazandırdığı gerekçesiyle yöneticilerin de sahip olmaları gereken bir nitelik olarak bahsedilmiştir.

Zira başarılı yönetim için gereken becerilerin büyük bir kısmını oluşturan insan ilişkilerinden yapılan işin gerektirdiği teknik bilgiye kadar olan tüm bilgi ve becerilerin eğitimle sonradan kazanıldığı görülmüştür. Bu nedenle olacak ki Eflatun (M.Ö. 427-347) eğitimi, iyiyi kötüden, eğriyi doğrudan ayırt edebilme yetenekleri kazandırdığından doğru devlet yönetimi için son derece gerekli olduğunu ifade etmiştir. İslami literatürde de terbiye kelimesi ile eş anlamlı, davranış ve karaktere esas teşkil eden beceri ve değerler kazandırma gayreti olarak görülmüştür (Kazıcı & Ayhan, 2010, s. 515-516; Türk, 2018, s. 83).

1.2.2.2. Kavrama İlişkin Literatür

Eğitimin, insanoğlunun avlanma, yemeği pişirme, okuma-yazma gibi birçok yeteneği kazanmasında etkili olan unsurların başında geldiği görülmektedir. Bu nedenle eğitimin ne olduğu ve nasıl yapılması gerektiği ile ilgili tartışmalar Antik döneme (M.Ö.400-300-M.S. 300-400) kadar uzanmıştır. O günden bugüne kadar olan süreçte eğitim, Orta Çağ (476-1500) da

egemen iki büyük dinin etkisinde şekillenmiş, sosyal, ekonomik, bilimsel çok farklı gelişmelere sahne olan Rönesans (1500-1600) ve Fransız İhtilali (1739) sonrası aydınlanma dönemi ve sonrasında farklı farklı anlamlar yüklenmiştir. Kökleri büyük ölçüde Antik Yunan, Roma, Hristiyan ve Yahudi birikimi üzerine şekillenen Batı’da eğitimle ilk olarak yönetici olması muhtemel kişilere halka karşı iyi yasalarla, ağır vergi ve savaşlardan kaçınarak hizmet etmesi üzerine odaklanılmıştır (Kartal, 2013; Dinçer, 2019b, s. 160). İnsanlığa faydalı insan yetiştirmenin tek amaç olduğu bu dönem sonrası insanın aklıyla kaderini çizebilen bir varlık olarak görüldüğü sanayi devrimiyle birlikte ise hâkim sınıfın arzuları doğrultusunda *sosyal insan* oluşturmak yeni amacı olmuştur (Gündüz, 2013).

Siyasetnamelerde genellikle devletin devamının adaletle mümkün olduğu çok sık dile getirilmiştir. Bunu sağlamanın yolunun ise halkın hükümdarın dini üzerine olması olarak gösterilmiştir. Diğer bir ifadeyle adaleti sağlamanın yolunun dinden geçtiği ileri sürülmüştür. Ancak İbn Miskeveyh (951-1030), Es-Sealibi (961-1038) ve devletin devamını ilimde mümkün gören Koçi Bey (ö.1650) gibi ilim adamları kişiyi düzgün ahlaka ulaştıracak aracın eğitim olduğunu ve eğitimin her şeyden önce geldiğini ifade etmişlerdir (Dinçer, 2019b). Hz. Peygamber (S.A.V)’in okuryazar esirlere okuma ve yazma öğretilmesi karşılığında vergi muafiyeti tanınması, bilenini bildiğini yaymasını zorunlu tutması ve ihtiyaç olan yerlere öğretmen göndermesi gibi birçok uygulama eğitime verilen önemin büyüklüğüne dikkat çekmektedir (Kazıcı & Ayhan, 2010, s. 520-522).

Türklerde ise eğitim, önceleri cesur, kahraman ve bilge anlamındaki *alp* insan yetiştirmek amacıyla savaş ve yöneticilik konularında verilirdi. İslamiyet’in kabulüyle birlikte Kur’an’ın⁵ da yönlendirmesiyle tefsir, dil bilgisi, matematik, astronomi, biyoloji, tarih, coğrafya, münakaşa ilmi, askerlik, savaş ve benzeri tüm bilim ve sanatlarda verilmeye başlanmıştır. Bu nedenle de günümüzde görmekte zorlandığımız Farabi, Biruni, İbn-i Sina, İbn-i Kesir, Balasagunlu Yusuf, Kaşgarlı Mahmut, Ahmet Yesevi gibi bilim adamı ve filozofların yetişmesi mümkün olmuştur (Dinçer, 2019b, s. 160; Türk, 2018, s. 83). Maverdi, İbn Sahnun, İbn Haldun, Cahiz, Farabi, Gazali Kınalızade Ali, Erzurumlu İbrahim Hakkı, Ziya Gökalp ve daha birçokları din eğitiminden ok ve mızrak atıcılığına kadar her türlü eğitimin gerekliliğini savunmuşlardır (Türk, 2018, s. 83; Kazıcı & Ayhan, 2010). Batı modelinin örnek alındığı Tanzimat dönemi (1839–1876) ile birlikte ise eğitimde radikal değişim süreci başlamıştır (Dinçer, 2019b). Yeni eğitim anlayışıyla birlikte ise medeniyetin gelişimine katkısı olmadığı düşünülen toplum ve

⁵ İsrâ 17/24 ve Şuara 26/18 konu ile ilgili ayetlerden bazılarıdır.

kültürlerin ikinci sınıf görülerek geleneksel aile ilişkileri ve iletişim terkedilmek istenmiştir (Gündüz, 2013).

Yabancı dil eğitimi, dünyada kamu hizmetlerinde ortaya çıkan çeşitlilik ve yaygınlık nedeniyle özellikle yöneticilerde mecburi bir gereklilik halini almıştır. Zira yabancı dile sahip olmanın dünyanın hemen her yerinde ortaya çıkan yeni bilgilerin öğrenilmesinden toplumlar arası iletişimin sağlanmasına kadar kişiye ve içinde yaşadığı topluma faydaları dokunduğu görülmüştür. Bu nedenle de yabancı dil bilgisi iş ve yönetim hayatındaki kişilerde her geçen gün daha fazla aranmaya başlayan bir eğitim unsuru olmuştur.

Yabancı dil bilmek, İslamiyet'in Arapça bilmeyen geniş halk kitlelerine tanıtılmasını görev edinen Hasan Basri (ö. 110/728)'ye göre *bilgelğin bir erdemi* olarak nitelendirilmiştir. Hasan Ali Yücel (1897-1961) de yabancı dili, gelişmek isteyen toplumun diğer milletlerin edebiyatını kendi anlayabileceği dilde yeniden oluşturması gerektiğini ileri sürmekte, insanlığın gelişimi için sadece bugüne has olmayan son derece önemli bir eğitim unsuru olduğunu dile getirmiştir (Ayar, 2009). Özden (1878-1949) ise yabancı dilin, verdikleri dersi her fırsatta geliştirmesi gereken üniversite hocaları başta olmak üzere devletin önemli görülen mevkileri için mecburi tutulması gerektiğini ifade etmiştir (Dölen, 2003, s. 76-84). Bu kapsamda Ersoy & Ehtiyar (2015) da çalışmalarında bir yöneticinin herhangi ortak bir yabancı dili iyi düzeyde bilmemesinin sorunlar yaşanmasına neden olduğunu, bu nedenle de yöneticilerin mutlaka yabancı dil bilmeleri gerektiğini belirtmişlerdir.

Zira Türk tarihinde eğitim alabilme imkânına kavuşmuş hemen herkesin temasta bulundukları toplumların Çince, Arapça, Farsça, son dönemde ise Fransızca dillerini ileri derecede konuştukları hatta bu dillerde eserler verdikleri görülmüştür. Ancak günümüzde istenilen seviyelerde yabancı dil bilgisine sahip olduğumuzu söylemek mümkün değildir. Hâlbuki 1950'li yıllardan bu yana ilkokuldan, yakın zamanda ise anasınıflarından başlatılarak üniversiteye kadar Türkiye'de adeta bir İngilizce dil eğitimi seferberliği yapılmıştır. Yüksek ders saatleri, sayısız insan gücü, kitap ve parasal kaynak harcanmasına rağmen yabancı dil eğitiminde başarılı olunamadığı görülmüştür. Zira günümüz Türkiye'sinde neredeyse 15 yıl boyunca alınan İngilizce derslerine rağmen "This is a book", "How are you?" "I love you" demekten öteye geçilememiştir. Bu nedenle İngilizcenin öğrenilmesi mümkün olmayan bir dil, bizlerin de yabancı dil özürlü olduğu yorumları bile yapılabilmektedir (Bacanlı, 2017, s. 17-19).

Yönetim eğitimi de son dönemde yöneticilerde mecburi bir gereklilik halini alan bir diğer eğitim unsuru olarak göze çarpmaktadır. Zira literatürde sağlık hizmetleri yönetimlerinde başarılı olunamaması ve ekonomi, planlama, finansman ve politika konularında uzmanlaşmış kurumsal yönetimlerin oluşamamasının nedeni eğitim hayatları boyunca yönetim eğitimi ile tanışmamış yöneticiler olarak gösterilmektedir. Bu eğitime sahip yöneticilerin daha etkili yönetim sergiledikleri görüldüğünden yönetim eğitiminin de önemli bir eğitim unsuru olduğunu söylemek mümkündür.

1.2.2.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Eğitim

Eğitimle, bireylere kişilik kazandırma, demokrasi bilinci aşılama ve topluma uyum yeteneklerini geliştirmek amaçlanmaktadır. Zira eğitimli bireylerin daha fazla hukuka uygun davranacakları varsayılmaktadır (Kepenekçi & Taşkın, 2017, s. 5). Eğitim ile hukuk kavramları arasındaki yakın ilişkiyi gösteren bu durum süreç içerisinde eğitim durumu, alınan hizmet içi eğitim ve yabancı dil bilgisi gibi eğitim unsurlarının kanun ve yönetmeliklerde yer edinmesine neden olmuştur (Günay, 2004, s. 94-95).

Yöneticilerin görevlerini hukuk çerçevesinde ifa etmeleri gerekmektedir. Ancak zaman zaman bu mümkün olamamakta ve bir takım hukuka aykırılıklarla karşılaşabilmektedirler. Bu durum cesaret kırıcı olarak nitelendirilmekte ve genellikle eğitim eksikliği ile ilişkilendirilmektedir (Dinçer, 2019a, s. 374). Bu nedenle belirli bir eğitim seviyesi, öğrenim derecesi, meslek içi veya meslekle ilgili eğitim programlarını bitirmiş olmak gibi genel şartlar ile ihtiyaç halinde yabancı dil şartının getirilebileceği gibi ifadelerle kanunlarda işe alım ve görev gereklilikleri arasında gösterilmiştir (Şeker, 2019; Karatepe & Kurnaz, 2019, s. 94). Yabancı dil unsuruna atıf yapan kanunların ise tek başına düzenlendiği dikkat çekmektedir. O kanun ve maddelerinden bazıları şunlardır;

Dışişleri Bakanlığı mevzuatı, 657 sayılı DMK'nın (m.41, m.48, ek m.41, ek m.44, geçici m.39, KHK-666/4) maddeleri ile 399 sayılı CBK (m.30) yabancı dile sahip olma zorunluluğunu dile getiren hukuk kurallarının başında gelmektedir. Bunun yanında kaymakam adayı, üst düzey askeri yöneticilik yapacak general adayı ile kamu yönetimi ve gerektiğinde özel sektör üst kademe yöneticilerde yabancı dilin zorunlu olduğunu gösteren kanun ve yönetmelikler de bulunmaktadır (Günay, 2004, s. 117- 120). Dolayısıyla yabancı dil eğitiminin kamu yönetimi için kanunlarda yer verilecek derecede önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Yönetim kavramı geleneksel yönetim anlayışı adı altında uzunca bir süre sezgi ve tecrübeye dayalı bir zanaat olarak görülmüştür. Modern yönetim bilimi ile birlikte ancak bilgileri sistemli ve özenli bir şekilde toplayan bilimsel bilgiye dayalı bir sanat haline gelmiştir (Dinçer, 2019a, s. 316). Eğitim kavramının etkili olduğu bu değişimle birlikte yöneticilere değişime açıklık, ileri görüşlülük ve idari yetenek gibi özellikler kazandırılmıştır. Bu sayede öncesinde yönetimde uyanık ve zeki olan kişilere olan ihtiyaç azalmış ve yerlerini işin nasıl yapılacağı konusunda bilimsel metotlarla eğitilmiş kişilerin alması mümkün olmuştur (Kerman, 2016, s. 242).

Tarih boyunca hemen her toplumda bazen zorunlulukların da etkisiyle büyük küçük birçok değişime gidildiği görülmüştür. Daha etkili ve başarılı bir devlet yönetimi için bu değişimlere ülkelerin güzel iş ve icatlarından yararlanmak isteyen bilim adamı ve sanatkârlardan daha çok yöneticilerin açık olması gerektiği ileri sürülmüştür (Türk, 2018). Zira Herakleitos (M.Ö.540-480)'a göre evrende değişmeyen tek şey değişim olup, doğa, insan, toplum, sosyal kanunlar gibi hemen her şey her an değişim içerisinde (Yenisu, Şahin & Öztekkeli, 2019: 515). Eğitim ise insan ve toplum için son derece önemli görülen bu değişime yönelik oluşabilecek direnci ortadan kaldıran en etkili unsurlardan biri olarak görülmüştür. (Dinçer, 2019a, s. 375-376).

Devletin güç ve istikrarını gösteren yönetim için ileri görüşlülük önemli bir unsur olarak görülmektedir. Kişilere eğitim ile kazandırılabilirdi belirtilerek bütün siyasetname ve nasihat kitaplarında bir çoban edasıyla halkını koruması kollaması gereken hükümdarların nitelikleri arasında gösterilmiştir. Hz. Ali'nin ileride ortaya çıkabilecek siyasi sorun ve yanlış yönetim uygulamalarını sezerek valilerini uyarması ve Hz Ömer'in fethedilen toprakların çok dinli ve çok kültürlü olmasından dolayı İslam'ın bozulabileceğini düşünerek denizaşırı fetihlere izin vermemesi bu kapsamda değerlendirilmektedir (Dinçer, 2019b, s. 180).

Eğitim ile yakın ilişkili olduğu görülen bir diğer kavram ise idari yeteneklerdir. Zira devletlerin ayakta duruşu hükümdara, hükümdarın ayakta duruşu siyasete, siyasetin ayakta duruşu ise akıl ve bilgi (hikmet) içeren idari yeteneklere bağlanmıştır. Bu nedenle de siyasetnamelerde yöneticilere zorunlu oldukları konularda derinleşmeleri için bilgiye en fazla ihtiyaç duyanın kendileri oldukları sıklıkla hatırlatılmıştır. Yöneticilerin akıl, bilgi ve tecrübeden oluşan bu yeteneklerinin ancak eğitimle artırılabilirdi ileri sürülen bu idari yetenekler Batının hükümdar aynalarında da yöneticilerin ayakta kalmaları için sahip olmaları gereken önemli bir unsur olarak gösterilmiştir (Türk, 2018). Yöneticilerin ilhamla gelmeyen bu

bilgi ve yeteneklere ancak mum ışığında gölgesini iki büküm ederek, kafa yorarak, bıkkınlık nedir bilmeden, didinerek alınan eğitimlerle kavuşabileceklerine dikkat çekilmiştir (Dinçer, 2019a, s. 235).

1.2.2.4. Sağlık Yönetiminde Eğitim

Yöneticilerin sahip oldukları niteliklerin, sunulan hizmetin kalitesinde ve hizmetten duyulan memnuniyetin derecesinde son derece belirleyici olduğu kabul edilmektedir. Bu nedenle sağlık hizmetleri yöneticilerinin, her yönetsel düzeye göre bilgi, birikim, beceri ve yeteneklere sahip olması gerekli görülmektedir. Eğitim, sağlık hizmetleri yöneticilerin doğru karar vermeden sorunlara ne kadar çözüm bulduğuna kadar değişen bu niteliklerin oluşumunda da kendini göstermektedir (Efil, 1999, s. 10; Çınaroğlu, 2012, s. 80; Saltürk, 2006, s. 120; Dinçer, 2019a, s. 62-63).

Literatürdeki çalışmalarda eğitimin, öncelikle sağlık hizmetleri yöneticilerinin kullanmaları ve takip etmeleri gereken bilgisayar, internet ve başkaca programları içeren sağlık bilgi teknolojilerini daha rahat anlamalarına ve öğrenmelerine imkân sağladığı görülmüştür (Tarcan & Çelik, 2016, s. 51-52). Bunun yanında İnel & Akbulut (2017), eğitimin yöneticilerin profesyonellik düzeylerini artırdığını; Küçükaltan & Karalar (2014), sahip olunan eğitim düzeyi ve kalitesinin demokratik liderlik tarzı ve katılımcı yöntemlerin benimsenmesinde önemli bir rol oynadığını ileri sürmüşlerdir. Yüksel, Işık, Uğurluoğlu & Kahraman (2016) yönetsel becerilerin gelişimindeki katkısının yadsınamaz olduğunu; Kaya & Kantek (2016) ise eğitimin seviyesinin yöneticilerin profesyonel değerler algısı ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu nedenle yararlı olabileceği düşünülen her türlü eğitimle yönetici becerilerinin artırılması gerektiğini belirtmişlerdir.

Literatürde eğitim seviyesinden kaynaklı olumlu olduğu kadar olumsuz yansımaların olduğuna dair bulgulara da rastlanmıştır. Bu kapsamda Baykal & Kovancı (2008), en fazla çatışmanın üniversite mezunları arasında olduğunu dolayısıyla eğitim seviyesinin çatışma riskini artırabilen bir faktör olabildiğini ifade etmişlerdir. Sağlık hizmetlerindeki çatışmaların genellikle akademik yönden kendilerinden önemli şekilde farklılaştığı algısına kapılan doktor, hemşire ve diğer sağlık çalışanlarının diğer yöneticiler arasında yaşandığını gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Doktor yöneticilerin çatışma yaşamasının ana nedeninin ise sahip oldukları statü ve aldıkları zor tıp eğitimime ayrı bir saygı gösterilmesini beklemesinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir. Cordes, Rea, Rea & Vuturo (1995), bunun yönetim eğitimi eksikliğinden ileri gelebileceğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle de yönetim konusunda eksiklikleri olan doktorların

bu eksikliklerini gidermek için süreklilik gösteren yönetim eğitimlerine tabi tutulmasının faydalı olacağını belirtmişlerdir (Çınaroğlu, 2012, s. 100-101).

Sürer (2009), çalışma saatlerinin uzunluğu, çalışma koşullarının zorluğu, kayırmacı uygulamalar, mobbing, tükenmişlik, ücret düşüklüğü ve ilerleme fırsatlarının olmaması gibi çok çeşitli nedenlerin kamu ve özel sağlık çalışanlarının işten ayrılmalarında etkili olduğunu ifade etmiştir. Uluslararası Çalışma Örgütü (International Labour Organization-ILO, 2001) ise stratejik düşünme, takım oluşturma, iletişim, dinleme, finansal ve kriz yönetimi gibi pek çok konuda kritik kararlar alması gereken sağlık yöneticilerine yeterlilik kazandıran profesyonel yönetim eğitimleri ile bu sorunların üstesinden gelinebileceğini ileri sürmüştür (Çınaroğlu, 2012). Zira yönetim eğitimi almış kişilerin daha etkili bir yönetim sergilemeleri beklenmektedir. Bu nedenle tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de yönetici adaylarında yönetim eğitimini şart koşan kriterlerin oluşturulmasına gidilmiştir.

Ünal & Aydoğan (2018), sağlık kuruluşları için önemli olan yönetici yetkinlikleri üzerine yapmış oldukları çalışmada Türkiye’deki mevcut sağlık yöneticilerinin büyük çoğunluğunun doktor ve yüzde 82’sinin yönetim eğitimlerinin olmadığını tespit etmişlerdir. Özdevecioğlu (2002) ise etkinlik ve verimlilik ölçütlerine daha az hassasiyetin gösterildiği kamu sağlık hizmetlerinde özel sağlık hizmetlerine göre oranın daha yüksek olduğunu ileri sürmüştür.

Sağlık hizmetleri yönetimlerindeki ekonomi, planlama, finansman, politika konularında uzmanlaşmış kurumsal yönetimlerin oluşamaması vb. başarısızlıkların nedeni genellikle yönetim eğitimi olmadığı halde yönetici olan ve bir yandan da hasta bakmaya çalışan doktor yöneticiler gösterilmektedir (Falcone & Stiani, 2008; Engiz, 2001). Bu nedenlerle Türkiye’de sağlık hizmetinin daha etkin, verimli ve kaliteli sunulabilmesi amacıyla 1963 yılında açılan Sağlık İdaresi Yüksek Okulu ile yönetim eğitimi verilmesine başlanmıştır. 1970 yılında Hacettepe Üniversitesi bünyesinde Hastane İdaresi Yüksek Okulu, Sağlık İdaresi Yüksek Okulu, 2006 yılı itibarıyla de Sağlık İdaresi ismi ile aynı üniversitenin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde devam edilmektedir (Çimen, 2010; Çınaroğlu, 2012). Üniversitelerin Sağlık Yönetimi, Hastane Yöneticiliği, İşletme ve Kamu Yönetimi bölümlerinde de benzer eğitimlerin verilmesine devam edilmektedir. Bunun yanında Türkiye’de yönetici olacak hemşirelerin lisans ve lisansüstü eğitime sahip olmaları gerektiğini ifade eden Hemşirelik Kanunu ve 27515 sayılı Hemşirelik Yönetmeliği bu kapsamda yapılmış düzenlemelerdendir (Uysal, Keklik, Erdem & Çelik, 2012, s. 49; Hemşirelik Yönetmeliği, 2010).

1.2.2.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde, eğitim seviyesi, yabancı dil bilgisi, yönetim eğitimi gibi liyakat unsurları incelenmiştir. Öncelikle eğitim kavramı ve unsurları tanımlanarak literatürde yer alan konuyla ilgili teorik ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu çalışmaların çoğunda, eğitimin bireylerin başta kişiliklerinin geliştirilmesi ve toplumsal yaşamda ihtiyacı olan bilgi, beceri ve anlayışları kazanmasında doğrudan veya dolaylı etkili olduğu görülmüştür. Bunun yanında eğitimin insanın doğum öncesinden başlayıp ölümüne kadar devam eden ilerleme, gelişme ve maddi refah konularında son derece etkili olduğu görülmüştür. Eğitimin, insan ilişkilerinden yapılan işin gerektirdiği teknik bilgiye kadar çok geniş bir etki alanına sahip olduğu, davranış ve karaktere esas teşkil eden beceri ve değerler kazandırma gayretlerini anlatan terbiye kavramıyla eş anlamlı olarak kullanıldığı görülmüştür. Eğitim olmadığında hayatın hemen her alanında sorunlar yaşanmasına neden olacağı gerekçesiyle iş ve yönetim hayatında diploma ve sertifika gibi bir takım resmi veya gayri-resmî belgelerle ispatlanmasının zorunlu tutulduğu görülmüştür.

Sağlık hizmetleri yönetimlerindeki ekonomi, planlama, finansman, politika konularında uzmanlaşamama gibi başarısızlıkların bir nedeninin de yönetim eğitimi eksikliği olduğu görülmüştür. Türkiye’de 1970 yılından itibaren sağlık hizmetinin daha etkin, verimli ve kaliteli sunulabilmesi amacıyla birkaç kurumda verilmeye başlanan yönetim eğitimi, günümüz üniversitelerinin büyük çoğunluğunda Sağlık Yönetimi ve Hastane Yöneticiliği gibi bölümlerde verilmeye çalışıldığı görülmüştür. Sağlık yöneticilerinin lisans ve lisansüstü eğitime sahip olmaları gerektiğini ifade eden birtakım düzenlemelere gidildiği görülmüştür. Ancak bu yapılanların günümüz kamu yönetici seçimlerinde etkili olan siyasi parti ve sendika üyeliği gibi bir takım kayırmacı ilişkiler karşısında yetersiz kaldığı düşüncesinin yaygın olduğu görülmüştür.

1.2.3. Sadakat

Sadakat kavramı, içten bağlılık, sağlam ve güçlü dostluk anlamlarına gelmektedir. Sadakatin tarihteki hemen her toplum ve kültürde ahlakın özünü oluşturduğu gerekçesiyle toplumsal erdemlerin en önemlilerinden biri olarak kabul edildiği görülmüştür. Konfüçyanizm, Taoizm, Budizm ve insanın kurtuluşa erebilmesi için gerekli ahlaki değerlerin çokça dile getirildiği İslâm dini gibi birçok semavi ve gayri-semavi dinin değişmez ilkeleri arasında yer almıştır (Kasapoğlu, 2010, s. 120). Gönül bağı devrede olduğundan kırma, kırılma ve gücenme ihtimali yüksek olan aşk, aile ve inanç alanları ile eş, sevgili, arkadaşlık ve akrabalık ilişkilerinde subjektif karakteri ağır basmıştır (Güzeller, 2019).

Sadakat kavramının karşılıklı güven duygusunun önemli olduğu devlet yönetimi ve iş hayatında da önemli bir yeri olduğu görülmektedir. Zira Anayasa (m. 81, m.103 ve m. 129) vatandaşların, DMK (m.6, m.7 ve m.11) ise kamu görevlilerinin devlete olan bağlılıklarında göstermeleri gereken unsurlar arasında sayılmıştır. Bunun yanında kamu görevlilerinden “hükûmete sadakat yükümlülüğü” adı altında siyasi iktidarlara gösterilmesi istenen bağlılıkta da aranan bir unsur olduğu görülmüştür. Siyasilerin devlet memurlarını çıkarları doğrultusunda kullanmak istedikleri bu yaklaşımla iktidarın politikasına uygun davranışlar teşvik edilirken aksi davranışlar ise cezalandırılma yoluna gidilebilmiştir. Dolayısıyla kişilerden göstermeleri beklenen böyle bir sadakat kişinin kendi amirine değil, kendisini o yere getiren kişiye bağlılık duymasıyla liyakatin önüne geçebilmiştir (Akyılmaz, 2017, s. 20-21, Simon, Smithburg & Victor, 1980, s. 213-214).

Ekonomik liberal sistemin iş ve yönetim hayatında da yukarıdaki yaklaşıma benzer bir çıkar birliği, hedeflere daha kolay ulaşma ve kaynağı değişken bağlılık olduğu bilinmektedir. Bağlılık temelli bir ilişkiye işaret eden bu sadakatin objektif karakterini öne çıkardığını söylemek mümkündür. Bu nedenle sadakatin Feraset Eksenli Liyakat unsurları arasında olması gerektiği düşünülmüştür.

1.2.3.1. Tanım

Sadakat, Arapça *sa-da-ka* fiil kökünden türemiş bir isim olup bir kimseye, bir şeye gösterilen sürekli, güvenilir ve içten bağlılık, güçlü, sağlam ve gerçek dostluk, doğruluk ve dürüstlük üzerine kurulmuş, kalp doğruluğu, samimiyet ve ihlas anlamlarına gelmektedir (TDK, TİA). Bir şahsa, bir gruba veya kuruma karşı oluşan içten bağlılık, aidiyet duygusu taşıma ve bir şeyin parçası olmak adına yoğun istek duyma ve dinine ve topluma iyilik ulaştırma çabası olarak tanımlanmaktadır (Özdemir, 2013, s. 100; Kasapoğlu, 2010, s.128).

Sadakat, Türk edebiyatında; *sıdk*, *sadık* kelimeleri ile aşığın âşıklığını ispattaki önemli bir ölçü, tasavvufta; insanın güven duyulan bir karakter hali ve kişilik gelişiminin göstergesi olarak görülmektedir (Aydemir, 2010, s. 57; Kasapoğlu, 2010, s. 132). Konuşma dilinde özveri, adanma, fedakârlık, bağlılık, aşkıta ise yoluna girme anahtarı, orada kalabilme ve zevk alabilmenin olmazsa olmaz şartı olarak (Bilgin, 2009, s. 440).

Sadakat, etimolojik olarak Hint-Germen dillerinde meşe ağacı ile sembolize edilen *dereu*, Almanca *treue*, Latince *fide* kelimeleri ile güçlülüğü ve sağlamlığı anlatmaya çalışmaktadır. Jasper (1883-1969)’in *verilen sözün yerine getirilmesi için gereken tarihi bir nitelik* olarak

tanımladığı sadakati, Meyer (1884-1966); *insanın ahlaki değerlerini tamamlayan sağlıklı karakteri*, Hartmann (1882-1950) ise; *sahip olunan ahlaki bir davranışta sebat etmek* olarak tanımlamışlardır (Ertürk, 2007, s. 6-8).

Sadakat, dini terminolojide genellikle ahlaki bir değer olarak görülürken yönetim alanında doğruluk ve dürüstlük gibi kavramların da yer aldığı etik kapsamında değerlendirilmiştir (Armağan, 2016, s. 93). Siyasetnamelerde olağanüstü şart ve tehditte bile kendisinden vazgeçilemeyecek derecede devlete olan bağlılık ve aidiyet olarak görülmüştür. İnsanın bütün ahlâkî olgunlukların temeli olarak nitelendirilmiş, kişilerin karşı tarafta oluşturacağı olumlu kanaatin en önemli belirleyicisi olarak gösterilmiştir. Osmanlı'daki gibi devletin bekası için kesinlikle affedilmeyen noksanlıklardan biri olarak görülmüştür (Cançelik, 2016; Ertürk, 2007, s. 7-8; Kasapoğlu, 2010, s. 133). Bu nedenle de çoğu zaman özellikle devlet görevinde liyakatin önüne geçebilen ender unsurlardan biri olmuştur.

Sadakatin, özellikle üst düzey yöneticiliklerde sadece bir siyasi partiye veya sendikaya üyelik veya onlara duyulan bir bağlılık şeklinde arandığı görülmektedir. Kamu görevlisinin siyasi faaliyette bulunması kanunen yasak olmasına rağmen bu şekilde davranmasının güç ve statü kazanmak amaçlı olduğu ileri sürülmektedir. Göreve getirenlerin ise sorunsuz çalışacaklarını düşündükleri kişileri seçmek için aradıkları ifade edilmektedir. Ancak böyle bir sadakatin faydadan ziyade kamudaki yolsuzluk ve kayırmacılığın önünü açan bir sorun haline gelebildiği görülmüştür (Özdemir, 2013, s. 100; Dinçer, 2019a, s. 255).

Dolayısıyla tek bir sadakatten ziyade kişiye, zamana, hayat felsefesine veya herhangi bir etkene bağlı olarak değişebilen bir sadakat anlayışının varlığından söz etmek mümkündür. Zira Şen (2004), çalışmasında Bulgaristan'dan göç etmiş Türk göçmenlerin hem milliyetçi ve dini söylemlerle Türk kültürü ve kimliğini, hem de batılı kültürel formla bütünleşmiş çalışan ve eğitilmiş olmak açısından Bulgar kimliğini öne çıkardıklarını ortaya koymuştur. Buradan yola çıkarak sadakatin çoklu yönüne dikkat çekmiştir.

1.2.3.2. Kavrama İlişkin Literatür

Yönetim alanında yapılan çalışmalarda sadakatin genellikle liyakat kavramıyla yakın ilişkili olduğu görülmüştür. Bu kapsamda sadakatin, kişiye veya davaya beslenen samimi ve sağlam dostluk, içten bağlılık, ihanet etmeme, hakikate uygunluk olarak tanımlandığı görülmüştür (Koç, 2002, s. 49). Sadakat siyasetnamelerde ise genellikle dini bir anlam yüklenerek isyan etmeme ve her durumda hükümdarın yanında yer alma anlamlarına gelen itaat

ve biat etme anlamlarında kullanılmıştır. Sadakatli kişilerin, toplum değerlerine ve ilâhî ilkelere bağlılıkta kararlı olacakları düşünülerek tarih boyunca hemen her toplumda sadakat, ihtiyaç duyulan göreve uygun insanı seçmek amacıyla aranan özelliklerin başında gelmiştir (Kasapoğlu, 2010, s. 125).

Kamu görevinin işin ehline verilmesi tartışmaları, çok eskilere, Thukydides (M.Ö. 460-395)'e kadar uzanmaktadır. Zira işin ehline verilmemesi durumunda çok büyük çatışmalara neden olabildiği görülmüştür. İslam dünyasını hem siyasi hem dini alanda ikiye bölen Hz. Osman'ın şehit edilmesini buna örnek vermek mümkündür (Dinçer, 2019b). Bu nedenle devlet yönetiminde liyakat sahibi ve güvenilir kişilerin olması gerektiğine her fırsatta dikkat çekilmiştir (İbn Haldun (1332-1406); Çamur, 2020).

Güç, maddi ve manevi çıkar gibi nedenlerle layık olmayanların görevlere atandığı durumlarda sadakatin pragmatist, makyavelist yönü ön plana çıkmaktadır. Zira böyle bir sadakat, Gabriel Marcel (1889-1973) tarafından tarafların kesinlikle birbirinden karşılık beklediği şartlı bir ilişki olarak tanımlanmıştır (Koç, 2002). Josiah Royce (1855-1916) ise faydacı anlayışa uygun bir tanımlamayla sadakati bireyin gösterdiği sadakati kendini gerçekleştirmenin ve anlamlı hale getirmenin önemli bir unsuru olarak görmesi durumunda elinden gelenin en iyisini yapacağını bunun da tüm insanlığın iyiliğine olacağını ileri sürmüştür (Akçay & Akyüz, 2014, s. 162-163). Batıya özgü bu sadakat anlayışını Doğulu anlayışta pek görülmediğini söylemek mümkündür.

Ancak, az da olsa, Maverdi (974-1058) gibi bazı siyasetname yazarlarının fitne ve iç çatışma çıkma olasılığı endişesiyle gerekirse zalim hükümdara bile itaat edilmesini zorunlu tuttukları görülmüştür. Zira halifenin Kureyş'ten olması gerektiği tartışmalarının yapıldığı esnada kişilerden genellikle kayırmacılıkla ilgili konularda kendini gösteren aidiyet, soy, nesep kavramları ile ilişkili bir sadakati sergilemeleri beklenmiştir. İçerisinde sorgusuz sualsiz itaatın ve biatin olduğu bir sadakatin beklendiği bir durumu gösteren bu Kureyşlilik olgusu süreç içerisinde Osmanlı'da kendisini hanedan mensubu olmaya dönmüştür (Kınalı zade (1510-1572); Dinçer, 2019b). Ancak bu sadakat anlayışına devletin bekasına yönelik büyük sorunlara yol açacağı korkusuyla pek rağbet edilmemiş, liyakatin önde tutulmasına önem verilmiştir. Sadece devletin bekasını tehlikeye atacağı düşünülen Yavuz Sultan Selim'in (1512-1520) tahta geçmesi, Şehzade Mustafa'nın (ö. 1553) idam edilmesi, Budin Beylerbeyi Arslan Paşa'nın (ö. 1566) idam edilmesi ve Âşık Çelebi'nin (ö. 1572) görevden azledilmesi gibi az sayıdaki olayda sadakat liyakatin önüne geçirilebilmiştir (Cançelik, 2016, s. 88).

İbn-Zafer (1104-1170)'e göre de mutlak itaatin sadece Allah'a gösterilmesi gerekmektedir. Haksızlığa karşı çıkmamanın dini bir vecibe olduğunu ifade ederek mutlak itaatin zalime gösterilmesinin tehlikeli ve utanılması gereken bir davranış olduğunu ileri sürmüştür. Halifenin Allah'ın gölgesi olduğu düşüncesine karşı çıkan İbn-i Haldun (1332-1406, İbn-Teymiye, el-Cüveyni (1020-1085) ve daha birçokları imamın Kureyşliliği veya bir nesebe bağlanmasını akla aykırı bulduklarını, sağlıklı bir kamu yönetimi isteniyorsa kesinlikle liyakat temelli hareket edilmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Dinçer, 2019a, s. 224-225; Türk, 2018, s. 87-88; Dinçer, 2019b).

Kişiyi ve örgüte gösterilecek sadakat ise ancak eğer sosyal bütünleşmeyi sağlayabilecek, özü sözü doğru ve ahlaki değerleri yüksek olmaları durumunda uygun görülmüştür (Kasapoğlu, 2010, s. 127). Zira İslami anlayışta haksızlık karşısında susan dilsiz şeytan, zalim yönetici karşısında hakkı söylemek ise en üstün cihat olarak görülmektedir. Ortaya çıkan sadakatin de bireyin o kişi ya da örgüte yönelik oluşan kanaatlerine uygun olması beklenmektedir (Koç, 2009). Bu nedenle kişilerin yönetici veya örgütüne tüm özellik ve değerlerini ahlaki ve toplumsal değerlere uygun olarak içselleştirdiği bir sadakat göstermesi beklenmektedir (Chen, Tsui & Farh, 2002; Akçay & Akyüz, 2014, s. 163).

İslamiyet'ten önceki Türk devlet yönetimlerinde ise toplumsal hareketlerinin temel dinamiği kan esası, siyasi ve ekonomik etmenler olan çağdaşlarının aksine liyakat ve toplumsal değer odaklı bir anlayış hâkim olmuştur (Acar & Ertek, 2019, s. 61). Zira *"Ey insanlar Allah'a karşı sorumluluk bilinci içerisinde olun. Sizin başınıza kulağı kesik Habeşli bir köle bile getirilmiş olsa Allah'ın kitabına göre hareket edip size de ona uyguladığı sürece emirlerini dinleyin ve itaat edin"* diyen Hz. Peygamber (SAV) ile aynı hassasiyet devam ettirilmiştir.

Literatürde, ahlaki ve toplumsal değerlerle yoğrulmuş sadakat anlayışının ortaya çıkardığı olumlu sonuçlara yönelik çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda genellikle toplumda var olan ahlaki ve toplumsal değerlerin ortaya çıkan sadakat anlayışının ruhunu, şeklini ve seviyesini belirlediği görülmüştür. Bu kapsamda Aydın & Yıldırım (2018), çalışanın örgütüne olan güven derecesiyle duyulan sadakatinin doğru orantılı olduğunu ortaya koymuşlardır. Özdemir (2013), çalışanlarının sorunları karşısında yanında olan, adil ve liyakatli, Akçay & Akyüz (2014) bilgili, dengeli, ahlaki yönden zengin ve çalışanların saygısını kazanmış yöneticilere daha yüksek sadakat duyulduğunu göstermişlerdir. Bloemer & Schröder (2006) ise değer eksenli bir sadakatin oluşmasında çalışanların yöneticilerine karşı besledikleri güzel hislerinin zorunluluk veya yaptırımlara göre çok daha etkili olduğunu göstermişlerdir.

Dönüşümcü, ahlaki karakteri yüksek, babacan tavırlı ve karizmatik yöneticilere çalışanların sadakatının daha kolay oluştuğu da çalışmalarda ortaya çıkan sonuçlardandır (Wu & Wang, 2012; Yavuz, 2009; Aydoğmuş, 2011; Uysal, Keklik, Erdem & Çelik, 2012).

Sadakat, Kur'an ayetleri ve hadislerde de her zaman ve koşulda süreklilik arz etmesine yönelik uyarılar yapılan kavramlardan biri olmuştur. Bunlardan bazıları şu şeklide ifade edilmiştir;

“Allah’a ve elçilerine inananlar yok mu, işte Rableri yanında onlar, Sıddıklar (çok doğru olanlar) ve şehitlerdir. ...” (Hadid,57/19).

“Kur’an’da İbrahim’i de an. Şüphesiz ki o, Sıddık (özü, sözü doğru) bir peygamberdi” (Meryem, 19/41).

“Ey iman edenler! Allah’a karşı takva sâhibi olun ve sadıklarla beraber bulunun!” (Tevbe, 9/119).

“Bu, sadıklara sadâkatlerinin fayda vereceği gündür...” (Maide, 5/119)

“Müminlerden o erler ki Allah’a verdikleri ahde sadakat gösterdiler. Kimi adağını ödedi (canını verdi), kimi de beklemektedir. Onlar, ahitlerini hiç değiştirmediler” (Ahzab 33/23).

“Allah, sadâkat gösterenleri, sadâkatleri sebebiyle mükâfatlandıracaktır...” (Ahzab, 33/24).

“...Allah’ın emrine sadakat gösterselerdi, elbette kendileri için daha hayırlı olurdu” (Muhammed 47/21).

“Sıdk, insanı iyiliğe, iyilik de Cennet’e götürür. Kişi, doğru söylemeye devam ettikçe, sonunda Sıddıklardan olur. Yalan, kişiyi fücra, fücra da Cehenneme götürür...” (Buhari, Edeb, 69).

Yukarıda ifade edildiği gibi bir sadakatin, kişiliğin parçası haline geldiğinde, yalana yer kalmayacak şekilde başta Allah’a gösterilen bir bağlılık olacağını söylemek mümkündür.

1.2.3.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Sadakat

Hukuk felsefesinde bireylerin devletin sağladığı nimetlere şükürle birlikte hukuka da itaat etmeleri beklenmektedir (Gürler, 2014, s. 281). Bu nedenle sadakat hukuk felsefesinde öncelikli olarak ahlaki bir kavram olarak etik kapsamında ele alınmıştır. Ardından yaşadığı birtakım değişimlerle günümüz hukuk düzeninde şahıslar ve kurumlar arası uzlaşma ve barışı sağlayan bir sözleşme veya anlaşma niteliği kazanmıştır. Ahlaki bir kavram olması nedeniyle de ahlak ile hukukun kesişme noktasında yerini almıştır (Ertürk, 2007).

Siyasetnamelerde yapılması istenmeyen konular genellikle ahlak, vicdan ve toplumsal değer gibi kavramlarla sınırlandırılmaya çalışılmıştır. Zaman ve şartlara göre çoğunlukla başarılı olunan bu ahlaki ve toplumsal değer sınırlamalarının yaşanan değişim ve dönüşümler nedeniyle başarılı olunamadığı anlarda olmuştur. Bu nedenle süreç içerisinde yeni sınırların

izilmesi gerektiği grlmŖ ve bu yeni sınırları hukuk kuralları oluŖturmuŖtur. Sadakat kavramı da süreç içerisinde sınırları hukuk kuralları ile çizilmek zorunda kalan o değerlerden biri olup *sadakat yükümlülüğü* ve *sadakat borcu* adı altında pozitif hukuk kuralları arasında yerini almıŖtır. Onlardan bazıları Ŗunlardır;

Sadakat ve bağlılık kavramlarını konu edinmiŖ pozitif hukuk kurallarının baŖında Anayasa'nın m.42, m.66, m. 81, m.103 ile 657 sayılı DMK m.6, m.7 gelmektedir. Medeni Kanun m.71 ile aynı kanunun "*Evliliğin Genel Hükümleri*" baŖlıđı altında niŖanlıları da dâhil ettiği *sadakat yükümlülüğü* olarak tanımlanan madde m.185⁶ diğer kanun maddeleridir. Madde uyarınca, eŖlere birbirlerine karŖı dürüst olma, yalan söylememe, sır saklama gibi yükümlülüklerle beraber sadık kalma mecburiyeti de getirilmiŖtir (Badur & BaŖara, 2016: 103).

Sadakat borcu ise kiŖiye alıŖtıđı sürece iŖvereni ile rekabet etmeme, sır saklama, yan faaliyette bulunmama gibi yükümlükler getirmektedir. Bu kavramı ele alan kanun maddelerinin baŖında taraflar arasındaki güvenin genel bir davranıŖ kuralı olması gerektiğini ifade eden 6098 sayılı Türk Borçlar Kanununun (m.396, m.471, m.506) gelmektedir (Kayırgan, 2014, s. 460-462). Medeni Kanun (m.2) ile 4857 sayılı İŖ Kanunu (m.25/II) ise sadakat borcunun ihlallerine yer vermiŖ diğer kanun maddeleridir. Bunların dıŖında sadakat borcu ile ilgili pek çok Yargıtay karar ve doktrini de dikkat çekmektedir (Ertürk, 2007, s. 340-344).

alıŖanların iŖ hayatına istikrarlı devam etmeleri hayatta verdikleri en ahlaki kararlardan biri olarak görülmektedir (İspirli & Erdem, 2018, s. 64). Örgütsel sadakat olarak tanımlanan bu durumda duyguların da iŖin içine karıŖması nedeniyle verilen kararların örgütle uyumlu ve olumlu yönde oluŖması beklenmektedir (Koç, 2009, s. 204). Bu nedenle de yönetim felsefesinde sadakat genellikle örgütsel sadakat ve örgütsel bağlılık kavramları ile bunların bir alt unsuru aidiyet kavramı üzerinden incelenmiŖtir.

Zira aidiyet kavramının *dinçlik*, *adanmıŖlık* ve *yođunlaŖma* gibi üç güçlü duygunun birleŖmesiyle bireylerin tutum ve davranıŖlarında oluŖturduđu güçlü etkiyle kurumların etkinlik ve verimlilik süreçlerinde çok olumlu yansımalarının olacağı ileri srlmŖtir (ŖahinbaŖ & Erigüç, 2018, s. 463; Koç, 2009, s. 201). Askerin yurduna, kölenin efendisine gösterdiği bağlılıkta olduğu gibi aidiyet duyan her bireyin doğru-yanlıŖ, haklı-haksız fark etmeksizin

6 Medeni Kanunun (m.185): Evlenmeyle eŖler arasında evlilik birliği kurulmuŖ olur. EŖler, bu birliğin mutluluğunu elbirliğiyle sağlamak ve çocukların bakımına, eğitim ve gözetimine beraberce zen göstermekle ykmldrlər. EŖler birlikte yaŖamak, birbirine sadık kalmak ve yardımcı olmak zorundadırlar.

orada veya onunla kalacağı ifade edilmiştir (Akçay & Akyüz, 2014, s. 179; Kırkpınar & İşcan, 2018; Yiğit, Güven & Alaoğlu, 2018, s. 1060-1061). Literatürde de değer yüklü bu sadakatın çalışanların performansı ile mal ve hizmet kalitesini artırdığı, devamsızlık, işten ayrılma ve işe geç gelme gibi istenmeyen sonuçları azalttığı görülmüştür (Ceylan & Doğanyılmaz, 2007, s. 32).

1.2.3.4. Sağlık Yönetiminde Sadakat

Sağlık hizmetlerinde ortaya çıkan gelişim ve değişimlerin hizmet kalitesi ve hasta memnuniyetinin yanında sadakat kavramının da önemini arttırmıştır (Tarcan & Karahan, 2018, s. 194-195). Zira özellikle son dönemde sağlık kuruluşlarında halkla ilişkiler ve hasta hakları gibi birimlerin kurulmasına yönelik girişimler, memnuniyet, güven ve en nihayetinde bağlılık ve sadakate yönelik atılmış adımlar olarak gösterilmektedir (Akbolat & Durmuş, 2018, s. 1336).

Sağlık hizmetlerinde sadakatleriyle dikkat çeken grupların başında kuşkusuz özveri, fedakârlık ve duygusal bağlılıklarıyla ön plana çıkan sağlık çalışanlarının geldiğini söylemek mümkündür. Zira bu kapsamda Doğanay & Şen (2016), çalışan performansını en çok artıran unsurun duygusal bağlılık olduğunu, Can & Ulusoy (2018) ise söz konusu bu duygusal bağlılığın yüksek olduğu çalışanların daha uyumlu ve daha üretken olduklarını ortaya koymuşlardır. İspirli & Erdem (2018) ise dedikodu ve küçük düşürücü ifadelerle maruz kalan çalışanların işten kaytarma, uzun molalar verme gibi davranışlar sergilemekle birlikte sadakatlerinin düşük olduğunu göstermişlerdir.

Sağlık hizmetlerinde sadakatleriyle dikkat çeken diğer bir grup ise hasta/hasta yakınlarından oluşan hizmetten yararlananlardır. Zira yapılan çalışmalar, hizmetten duydukları memnuniyet, çalışanların olumlu yaklaşımları, internet üzerinden randevu alabilme, geçmiş raporlara ulaşabilme, doktor özgeçmiş ve uzmanlıklarını inceleyebilme gibi tüm davranış ve imkânların bu grubun kuruma olan sadakatlerini olumlu etkilediğini göstermiştir (Demir & Uğurluoğlu, 2015, s. 229-230). Bu unsurların, çalışan ve hizmetten yararlananların sadakatini olumlu etkileyen yönetici davranış ve uygulamalarından bağımsız olması düşünülemez.

1.2.3.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde, öncelikle sadakat kavramı ve unsurları tanımlanarak literatürde yer alan konu ile ilgili teorik ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda devlete ve kurumlarına karşı güvenin sağlanması için yapılan iş ve işlemlerde toplum çıkarlarının

korunduğu bir yönetim ile kamu gücünü toplum menfaatlerine yönelik kullanan kamu görevlilerine ve bunun için çalışan bir topluma ihtiyaç olduğu anlaşılmıştır. Bu konuda etkili olan faktörün beşerî güzele duyulandan Allah'a yönelen sevgiye kadar geniş bir yapıya sahip olan sadakat olduğu görülmüştür. İş ve yönetim hayatında da çalışanın yöneticisine ve topluma, yöneticinin de çalışana ve topluma olmak üzere çift yönlü güven duygusunun olduğu bir sadakate ihtiyaç olduğu görülmüştür. Bu nedenle sadakatin, sınırları hukuk, ahlâk, vicdan ve adalet gibi toplumsal değerlerle belirlenmiş itaate kaymayacak bir şekilde olması gerektiği anlaşılmıştır. Aksi halde uzun vadede telafisi mümkün olmayan sosyal hastalıklar doğurabildiği görülmüştür.

Sağlık hizmetlerinde de ortaya çıkan gelişim ve değişimlerin sadakat kavramının önemini artırdığı görülmüştür. Zira yapılan çalışmalarda sadakatin sağlık çalışanlarının performansları başta olmak üzere hasta/hasta yakınlarının kuruma ve çalışanlara olan güven seviyelerini olumlu etkilediğini görülmüştür. Bu nedenle Türkiye'de sağlık hizmetleri paydaşlarının sadakatlerine yönelik birtakım düzenlemelere gidildiği görülmüştür. Son dönemde sağlık kuruluşlarında halkla ilişkiler ve hasta hakları gibi birimlerin kurulması buna yönelik atılmış adımlar olarak gösterilmiştir.

Sağlık hizmetleri yönetici seçimlerinde ise karşılıklı çıkarların gözetildiği bir sadakat anlayışının hâkim olduğu yorumlarının yapılabildiği görülmüştür. Özellikle son dönemde *emaneti ehline vermek* yerine bir düşünceye, sendikaya aidiyet veya siyasi referansların bunun nedeni olarak gösterildiği görülmüştür. Bu çalışmada iş ve yönetim hayatında nispeten daha objektif unsurlarla iç içe olduğu görüldüğünden sadakatin Feraset Eksenli Liyakat modelinde olması gerektiğine karar verilmiştir.

Fazilet kavramı ise sözlüklerde iyi ve güzel iş, insanın iyilik yapma ve kötülükten uzak durma gerekliliği, adalet, itidal, hoşgörü olarak ifade edilmektedir. Bu kavramı içselleştirdiğini düşündüğümüz diğer bir liyakat anlayışı da bu nedenle Fazilet Eksenli Liyakat olarak tanımlanmıştır. Bir sonraki bölümde sübjektif nitelikli liyakat unsurlarını kapsayan bu anlayışın modelleri ile içerdiği unsurlara yer verilmiştir.

1.3. FAZİLET EKSENLİ LİYAKAT YAKLAŞIMI

İnsanların belli bir ihtiyacı gidermeye veya bir amacı gerçekleştirmeye yönelik hemen hemen aynı davranışları sergileyecekleri öngörülmektedir. Bu kapsamda Maslow (1908-1970) *ihtiyaçların dikey hiyerarşisi* olarak bilinen teorisi ile her insanın doğuştan gelen *fizyolojik*,

güven ve güvenlik, aidiyet ve sevgi, saygı duyma ve itibar görme ve kendini gerçekleştirmek gibi beş basamaklı temel ihtiyacı olduğunu ifade etmiştir. İhtiyacın seviyesine göre gidermeye yönelik davranışların ise aynı temelde olacağını ileri sürmüştür.

İslam bilginleri ise *ihtiyaçların yatay hiyerarşisi* olarak yaptıkları tanımla bu ihtiyaçları vahşi ve meleki ihtiyaçlar olarak ayırmışlardır. İhtiyaçların giderilirken akıl ve irfan güdülerinin mutlaka devrede olması gerektiği belirtmişlerdir. Haksız ve ölçüsüz giderilen ihtiyaçların kişiyi rezil, doğru ve ölçülü giderilmesinin ise kişiyi ahlaklı ve faziletli yapacağını ileri sürmüşlerdir (Dinçer, 2019a). Aktan (2021)'a göre de ırk, renk, cinsiyet, dil, din vb. yönlerden yapılacak ayrımcılığın yanlışlığı kadar insani değerler ve yetenekler dikkate alınmaksızın yalnızca eğitim, bilgi, beceri yetenekleri üzerinden bir belirlemenin yapılması da son derece yanlış olacaktır. Bunun yanında kişilerde empati, sağduyu, mizah ve ahlaki değerler gibi özelliklerin de değerlendirilmeye alınabilmesi gereklidir.

Literatürde ise bu anlayış amacın sadece mutluluk olmayıp bundan daha seçkin iyi olan tanrının rızasını kazanmaya çalışıldığını ileri süren Tanrısal-Doğal Hukukçu olarak tanımlanmıştır. Felsefi temeli adalet olarak aldığından ortaya konan yasaları adaletle uygun olduklarında iyi, uygun olmadıklarında ise kötü olarak nitelendirmiştir. Kallek (1997), bireylerin manevi tatmin maksimizasyonlarını amaçladığı bu anlayışta hemen her şeyde cennet nimetleri ve Allah'ın rızasını düşündüklerini ileri sürmüştür. Allah'ın yeryüzündeki temsilcisi olduğuna inanılan yöneticinin küfür üzerine olması bile kabul edilebilirken adaletten uzak (zulüm) olmasının kesinlikle kabul edilemez olduğunu ifade etmiştir.

Maverdi (974-1058), bu konuda yöneticilerin ve onlardan da önce insana iyi ve kötüyü gösterecek, başarılı yönetimin kurallarını öğretecek, dini ile ilgili yol gösterecek nasihatçilerin sahip olmaları gerektiğini ileri sürdüğü fazilet kavramına dikkat çekmiştir (Dinçer, 2019b, s. 235). Prusya kralı Anti-Machiavel Büyük Friedrich (1712-1786) ise bu faziletin sadece yöneticilerin değil insan olduğunu ileri süren herkesin hareketlerinin temelini oluşturması gerektiğini ifade etmiştir (Türk, 2018, s. 88-89).

Fazilet, İngilizce *merit*, *virtue* kelimeleri ile hayat bulmakta Türkçe 'de ise insanın iyilik yapmasını ve kötülükten uzak durmasını sağlayan ruhî yetenekleri içeren ahlaki bir terim olarak kullanılmaktadır. Kur'an-ı Kerim başta olmak üzere tüm kadim kaynaklarda *adalet*, *itidal*, *hoşgörü*, *doğruluk* ve *dürüstlük*, *azim* ve *sebat*, *ülfet*, *kardeşlik* ve *dostluk*, *sevgi* ve *dayanışma*, *cömertlik*, *tövbe*, *tevekkül*, *kanaatkârlık*, *itaat* ve *teslimiyet*, *hikmet*, *hayırda yarışma*, *güler*

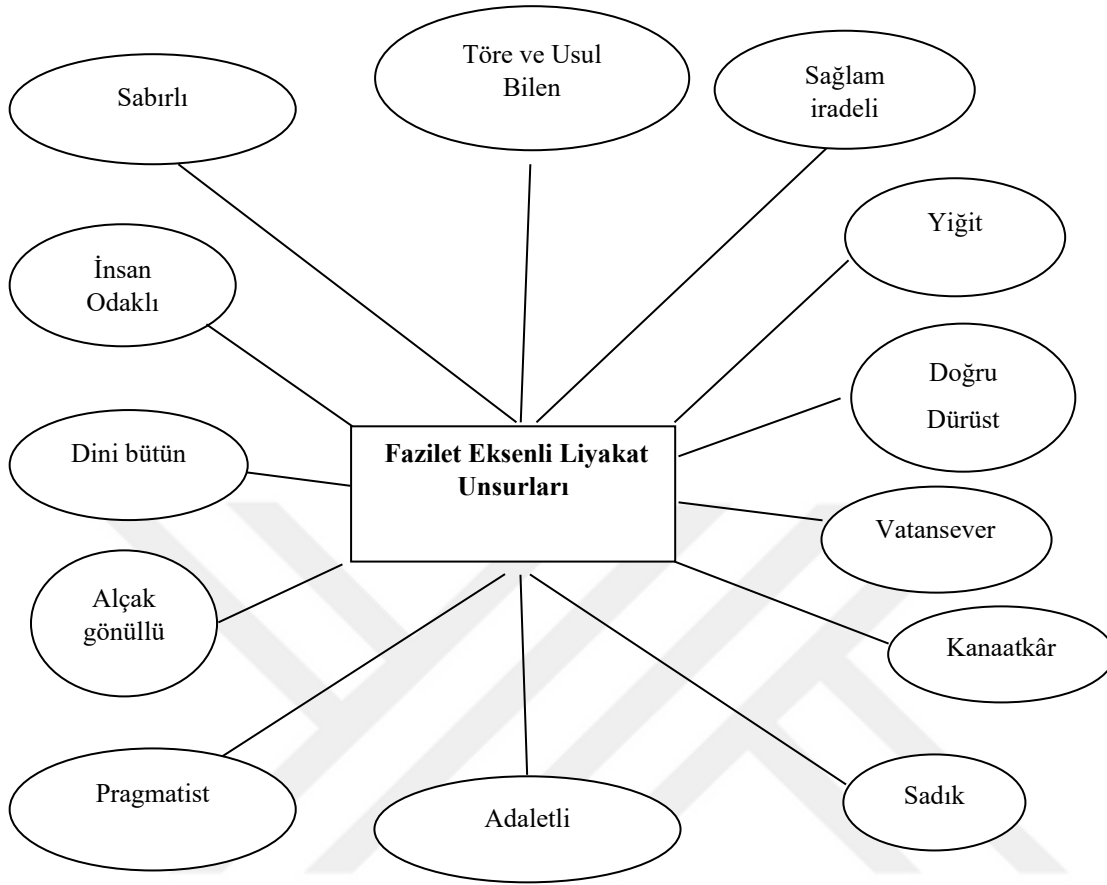
yüzlülük, ölçü ve tartıda dürüst davranma, selamlaşma, ağırbaşlılık, cesaret, kahramanlık, iffet, kanaat, yumuşak huyluluk, merhamet, sır tutmak, tevazu, doğru sözlülük, cömertlik, yiğitlik ve sabır gibi birçok değer, tutum ve davranışlar söz konusu bu fazilet kavramı içerisinde gösterilmektedir. Tersine, *iffetsizlik, açgözlülük, saldırganlık, aşk, merhametsizlik, sırrı ifşa etmek, büyülenme, yalancılık, cimrilik, korkaklık, haset* gibi kötü huylar olup rezilet olarak tanımlanmaktadır (Çağrı, 1995, s. 268-271).

Kınalızade (1511-1571), siyasetin dahi kendi içinde fazilete dayalı ve fazilete dayalı olmayan şeklinde ikiye ayrıldığını ileri sürmüştür. Fazilete dayalı siyaseti güden hükümdarın nefsinin yenip Allah'ın ahlakı ile ahlaklanarak tek gayesi halkının mutluluğu olacağını ifade etmiştir. Faziletin olmadığı bir siyaseti güden hükümdarın ise nefsine yenilerek tek gayesi üstün olmak olacağından başından kötülüklerin eksik olmadığını görüleceğini belirtmiştir (Türk, 2018, s. 60-61).

Sadi Şirazi (1210-1291) ise faziletten yoksun yöneticilerin kendilerine verilen emanetin değeri ne olursa olsun ziyan edileceğinin bilinmesi gerektiğini ifade etmiştir. Bu nedenle de siyasetnamelerin hemen hepsinde yöneticilerin sahip oldukları objektif kriterler yeterli görülmemiş, emaneti toplum menfaatlerinin üstün tutmak, hakka, hukuka uygun davranmak gibi subjektif fazilet unsurlarının özellikle aranması tavsiye edilmiştir (Türk, 2018, s. 99; Dinçer, 2019a, s. 105).

Bu kısımda Şekil 1.3'te görülen kavramsal çerçeveden hareketle ortaya çıkan **Fazilet Eksenli Liyakat** anlayışı olarak tanımladığımız liyakat modeli ve unsurları ele alınmıştır.

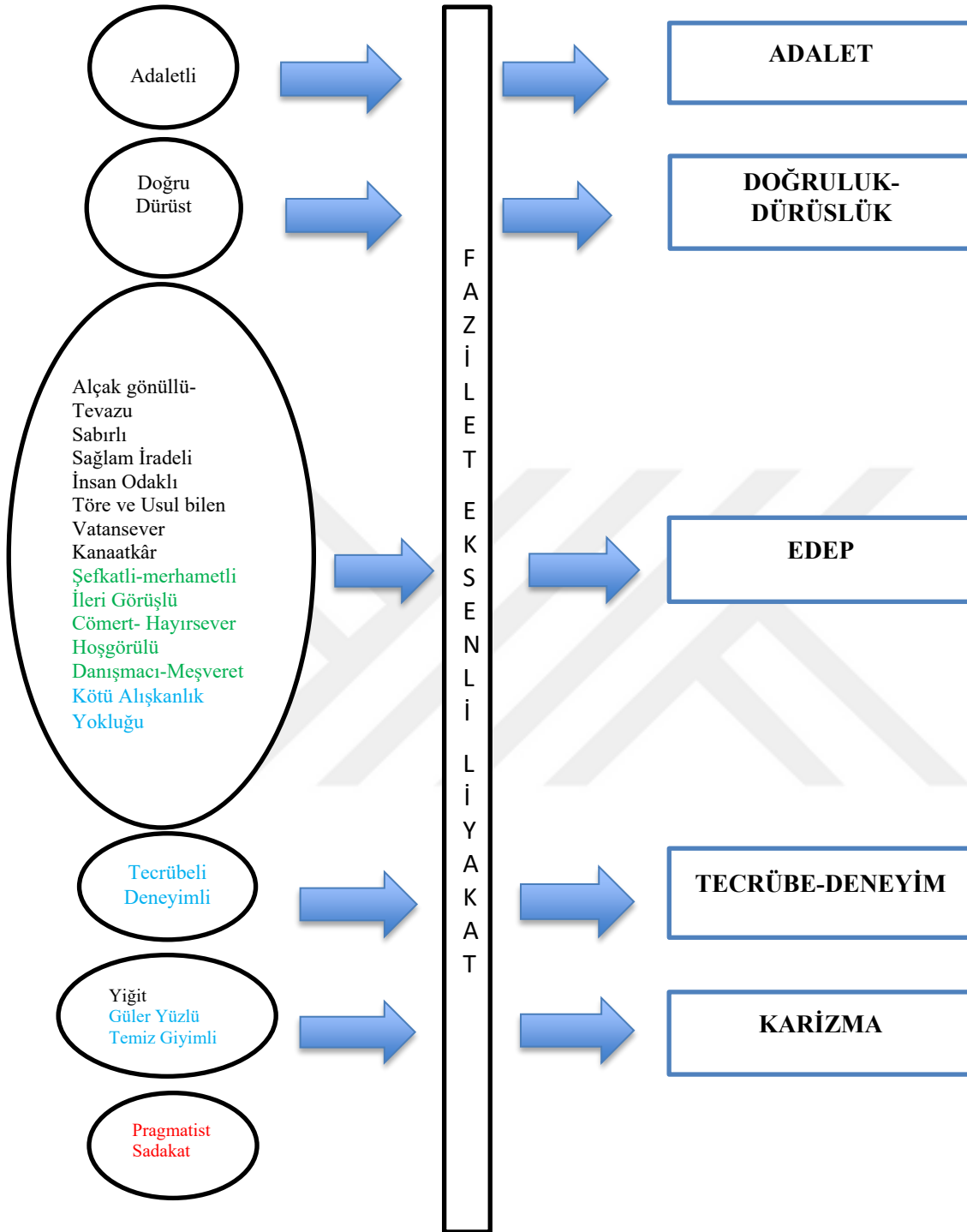
Şekil 1.3: Fazilet Eksenli Liyakat Modeli: İlk Model



Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Şekil 1.3'te görüldüğü üzere Fazilet Eksenli Liyakat Anlayışının ilk modelinde, *töre ve usul bilen, sağlam iradeli, yiğit, doğru-dürüst, vatansever, kanaatkâr, sadık, adaletli, pragmatist, alçak gönüllü, dini bütün, insan odaklı ve sabırlı olmak* gibi 13 unsur yer almıştır. Literatür incelemesi neticesinde ilk aşamada yer verilen *pragmatist* unsurunun oluşan yeni modelde sadakatin içinde, ortaya çıkan bu yeni sadakatin de günümüz iş ve yönetim hayatında objektif çıkarlara konu edildiğinden bir önceki bölümde tanımlanan Feraset Eksenli Liyakat modelinde yer almasının daha doğru olacağı düşünülmüştür. Fazilet Eksenli Liyakat modelinin son hali Şekil 1.4'teki gibi olmuştur.

Şekil 1.4: Fazilet Eksenli Liyakat Modeli: İkinci Model



Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Literatür okumalarında, model içi değişim ve modeller arası geçişler olduğu görülmüştür. Öncesinde farklı anlayış modellerinde yer alanlar mavi, literatür okumaları neticesinde modellerde ilk defa kendilerine yer bulanlar yeşil, modelde kendilerine yer bulamayanlar kırmızı renkle gösterilmiştir. Modeller arası geçişe uğrasalar da kapsamı değişmeyen unsurlarda ise farklı bir gösterim yoluna gidilmemiştir.

Bu kapsamda *adaletli* unsuru, adalet üst başlığında kendisine yer bulmuştur. *Doğru* ve *dürüst* unsuru, doğruluk-dürüstlük üst başlığında ele alınmıştır. İlk feraset modelinden gelen *kötü alışkanlık yokluğu* unsuruna edep başlığında yer verilmiştir. Mavi renkle gösterilenler, başka bir modelden gelen unsurlardır. İlk Fazilet modelinden gelen *alçak gönüllü-tevazu, sabırlı, sağlam iradeli, insan odaklı, töre ve usul bilen, vatansever* ve *kanaatkâr* unsurlarına da edep başlığında yer verilmiştir. Aynı şekilde, *şefkatli-merhametli, ileri görüşlü, cömert-hayırsever, hoşgörülü* ve *danışmacı* unsurlarının da yine *edep* başlığında yer alması gerektiği görülmüştür. Yeşil renkle gösterilenler literatür neticesinde ilk defa ortaya çıkan unsurlardır.

İlk feraset modeli gibi farklı bir modelden gelmeleri nedeniyle mavi renkle gösterilen subjektif karakterli *tecrübe* ve *deneyim* unsurlarına ise bu yeni modelde yer verilmesinin daha doğru olacağı düşünülmüştür. *Güler yüzlü, temiz giyimli* unsurları ile ilk fazilet modelinden gelen *yiğit* unsurları ise birlikte *karizma* üst başlığında kendilerine yer bulmuşlardır. Bu yeni fazilet modelinde kendilerine yer bulamayan *pragmatist* ve *sadakat* unsurları ise kırmızı renkle gösterilmişlerdir. Dolayısıyla *adalet, doğruluk-dürüstlük, edep, tecrübe-deneyim* ve *karizma* gibi bu beş ana unsur yeni *Fazilet Eksenli Liyakat* modelini oluşturmuştur.

Çalışmanın devamında Fazilet Eksenli Liyakat Modelinin ikincisinde yer alan unsurlar, *tanım, literatür, hukuk ve yönetim felsefesi* ile *sağlık hizmetlerindeki yeri bağlamında* ele alınmaktadır.

1.3.1. Adalet

Adalet, Arapça "adl" mastar ismiyle orta yol, istikamet, eş, benzer, misil, bir şeyin karşılığı davranış ve hükümde doğru olmak, hakka göre hüküm vermek, Allah'a şirk koşmadan eşit kılmak anlamlarında kullanılmaktadır (Çağrı, 1988, s. 341). Fıkıhta borcunu vermek, alacağını istemek, görevini yerine getirmek ve hakkını almak, hadiste ise kişinin sözüne itibar edilme şartlarından biri olan terim olarak kullanılmaktadır (Ragıp el-İsfahani, Karaman, 1988, s. 343; Aydın, 1988, s. 344).

Adalet, kendisinden ziyade ötekinin huzuru, refahı, sağlığı ve mutluluğu düşünüldüğünden ve imkânsız gibi görünen bir eşitlik hayal edildiğinden hemen her toplumun önem verdiği ahlaki değerlerin başında gelmiştir. Bu nedenle her bir medeniyet, dünya görüşü ve teoriye göre farklı farklı tanımları yapılmıştır (İgbal, 2017, s. x-xi). Yapılan tanımlar farklı farklı olsa da eksikliği zulüm, yokluğu ise yaşamın bütün tatlarını bozabilecek güçte görülmesi nedeniyle hemen her anlayışta ortak düşünce olmuştur (Dinçer, 2019a, s. 271).

1.3.1.1. Tanım

Literatürde adaletle ilgili tartışmalar genellikle kişinin bizzat kendisinin faydasına dokunduğunda ancak adaletli olduğunun kabul edildiği pozitivist (klasik) nitelikli ve adaleti hükümdarın basit bir bağışlama fiilinden ziyade törenin doğru ve tarafsız bir şekilde uygulanması olarak gören idealist nitelikli doğal hukukçu anlayış çerçevesinde yapılmıştır (Iğbal, 2017, s. xii; Dinçer, 2019b). Örneğin Türk devlet geleneğine idealist nitelikli adalet yaklaşımı hâkim olup yeryüzünün halifesi olmanın şartı tevhide bağlı olurken halkın halifesi olmanın şartı ise adalet olarak görülmüştür (Iğbal, 2017, s. xii). Siyasetname ve hükümdar aynalarında beden üzerindeki baş ve gemi kaptanına benzetilen yöneticilere genellikle bu iki yaklaşım ekseninde tavsiyeler verilmiştir (Dinçer, 2019b).

Adalet, Kur'an ve hadislerde ise genellikle kişiden bağımsız bir düzen, denge, denklik, eşitlik, gerçeğe uygun hükmetme, doğru yolu izleme, takvaya yönelme, dürüstlük, tarafsızlık gibi soyut kavramlarla bir arada kullanılmıştır (Çağrı, 1988, s. 341). Adaletin bu soyut karakteri beraberinde sorunlar getirdiği ileri sürülerek her fırsatta sorgulanmıştır. Zira Robbins & Judge (2012), çalışanların yöneticilerini başka yöneticilerle veya mevcut işlerini geçmişte yaptıkları işlerle karşılaştırma eğiliminde olmalarının nedeninin adaletin bu subjektif yapısından kaynaklandığını ileri sürmüştür (Işıktaç, 2006, s. 30-31).

Modern anlayışla birlikte ise adalet, herkesin refah, huzur ve güven içinde uyumlu yaşadığı, hiç kimse veya grubun imtiyaz ve üstünlük sahibi olmadığı hak ve eşitlik ölçülerine bağlı bir ortam oluşturmaya zorladığı devletin ve bireylerin saygı göstermesi gereken bir ilke konumuna yükselmiştir (Dinçer, 2019b, s. 167). Bu yeni dönemde hukuk ve hukuk devleti kavramları ile bütünleşse de adalet subjektif karakterinden bir şey kaybetmemiştir (Işıktaç, 2006, s. 30-31).

1.3.1.2. Kavrama İlişkin Literatür

Adalet, son derece evrensel bir kavram olduğundan hakkındaki söylem ve beklentiler farklı farklı olmuştur. Bunlardan ilki, Batı medeniyetinin selefi Babil kralı Hammurabi (M.Ö. 1792-1750)'ye kadar uzanmıştır. Kral, söyleminde, ülkesindeki günah, kötülük, güçlünün zayıfı ezmesi, refah artışı, dul ve yetime haksızlık gibi konularda halkını ancak adaletle dizginleyebildiğini ifade etmiştir (Dinçer, 2019b, s. 149-150). Doğu medeniyetinde de adalet *"devlet küfür ile olur ama zulüm ile payidar olmaz"*, *"adalet mülkün temelidir veya devletin dini*

adalettir" gibi sözlerle en çok hassasiyet gösterilen kavramların başında gelmiştir (Dinçer, 2019a, s. 384).

Adaletle ilgili Batılı perspektifte, Eski Yunan ve Hristiyani olmak üzere iki farklı anlayış dikkati çekmektedir. Eski Yunan'daki adalet anlayışı, ilk defa Eflatun (M.Ö. 427-347) ve öğrencisi Aristo (M.Ö. 384- 322) tarafından ortaya konmuştur. Bu anlayış içerisinde Eflatun, yüksek aklın çoğu düzgün bir akla sahip olmayan toplumun yönetimi için kullanılmasını önerirken Aristo ise herkesin iyiliğine olan adaletin aranması için kullanılması gerektiğini belirtmiştir (İkbal, 2017, s. 7-10). En güçlünün zayıfa hükmetmesinin doğal ve adil olduğunu, daha zayıf olanın yasalarla güçlüyü sınırlandırmasının ise adaletsiz olacağını ileri süren Kallikles (M.Ö. 400), hukuku güçlünün hakkı olarak gören Thrasymachos (M.Ö. 459- 400) ve adaleti en önemli erdem olarak nitelendiren Nikomakhos (60-120) dönemin ve anlayışın diğer filozoflarıdır (Gözler, 2008, s. 80; Dinçer, 2019b, s. 153-154).

Hristiyani anlayış ise erdemlerin listesini İsa Mesih'in öğretilerinden alan Batılı perspektifin diğer bir adalet anlayışıdır. Tek ve sınırsız yetkinin kilisede olduğu bu anlayışta, yiyecek, giyecek ve sığınma gibi ihtiyaçların giderilmesi ahlaki görülürken, kâr amacı ve servet arayışı ise kesinlikle günahkârlık olarak nitelendirilmiştir. Maddi olandan vazgeçip manevi olanı aramak için kutsal metinlere başvurulması gerektiği zira bunun açgözlü, egoist, bencil, şehvet kölesi ve günahkâr olarak doğmuş insanoğlunun kurtuluş reçetesi olacağı ifade edilmiştir (İkbal, 2017, s. 11-12). Çobanların sürülerinin iyiliği için koşturması gerektiği gibi yöneticilerin de yönettikleri için koşturması gerektiği aksi halde bir tür sapkınlık olan adaletsizliklerin çıkabileceği belirtilmiştir. Adaletsiz yönetimlerin soygun çetelerinden farksız olacağından adaletin kesinlikle hükümdarın ayırt edici vasfı olması gerektiği ileri sürülmüştür (Aquinas, (1225-1274); Türk, 2018).

Saint-Simon (1760-1825) ise adaletin bireyler arasındaki mutlak eşitlik değil, daha ziyade "gerçek" eşitlik olarak tanımladığı doğuştan gelen fizyolojik farklılıkların dikkate alınması ile tesis edileceğini ileri sürmüştür (Lutz, 2017). Ancak Hristiyani bu görüşler, adil bir hukuk ancak tanrının var olduğu ve doğanın da adil olan bu tanrı tarafından yaratıldığı gibi bilimsel olmayan varsayımlar kabul edildiğinde ancak mümkün olacağı ve tek tanrılı dinlerde adil olan peygamberler aracılığıyla iletildiğinden pek çok peygamberin işin içinde olması nedeniyle net bir adalet tanımı yapılamadığı gerekçeleriyle eleştirilmişlerdir (Gözler, 2008, s. 83). Yine de yapılanları tanrının emirlerine uygun olduğunda adil, aksi ise gayri-adil gören bu Hristiyan

görüş ortak bir kaynaktan beslendikleri için olmalı ki İslami anlayışa en yakın görüş olarak dikkati çekmektedir.

Çağdaş teoriye gelindiğinde ise Batı'nın yeni adalet anlayışı tekrardan eski faydacı haline dönmeye başlamıştır (İgbal, 2017, s. xii). Dönüşümle birlikte insan aklının hukukun kaynağı olması gerektiği ileri sürülerek Tanrı'dan bağımsız hukuk oluşturulmasına çalışılmıştır (Grotius, (1583-1645); Gözler, 2008, s. 82). Bu anlayışa göre ise yapılanlar artık iyiyi ve kötüyü ayırabilme yeteneğine sahip olan insan aklına uygun olduğunda adil, aksi halde gayri-adil olarak görülmeye başlanmıştır.

İslami anlayışta ise toplumsal düzen ve refahın soysal faydanın kişilere hak ettikleri ölçüde dağıtılması ile mümkün olacağı kabul edilmektedir. Bu nedenle adalet söz konusu paylaşımı kişilere hak ettiği ölçüde yapılmasını sağlayan bir araç olarak görülmüştür. Bu sayede kökü Allah'ın varlığı ve tekliğini kabul etmek olan saadet ağacına çıkabileceği ileri sürülmüştür. Bu nedenle de yöneticilerin adaleti sadece hakkı teslim etmek için değil, Allah'ın kendilerine verdiği hükümdarlık nimetine şükretmek için de göstermeleri gerektiği ifade edilmiştir (İgbal, 2017, s. xi; Gazali (1085-1092); Şirazi (ö.1334); Dinçer, 2019b).

İslam anlayışında insanın birçok fazilette ifrat (aşırılık) ve tefrite (eksiklik) girmesinin rezilete neden olabileceği kabul edilmektedir. Ancak adalet ifrat ve tefriti olmayan sadece zıddının olduğu tek fazilet olarak gösterilmektedir. Zira adaletin zıddının zulüm olacağı ifade edilmektedir. Adaletli yöneticilerin yaptıkları tüm iş ve işlemlerde bir olan Allah'ı, emir ve yasaklarını düşüneceklerinden adalet kesinlikle emaneti ehline vermenin ön şartı olarak aranmıştır (Kınalı zade, (1510-1571); Dinçer, 2019b, s. 276). Hatta itidal (orta hal) üzerine olan bu anlayışta devletin bekası için yöneticilerden adalette bile ölçülü olmaları istenmiştir. Adaletin ölçüsün ise öfke ve dehşet derecesine çıkmayan disiplin ile zaaf ve suiistimal derecesine inmeyen merhamet arasında gösterilmiştir (Türk, 2018, s. 46).

1.3.1.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Adalet

Hak kavramından doğup ideal olana ulaşma gayreti olarak tanımlan hukuk felsefesinin hak, hukuk, hukuk devleti kavramları ile bütünleşen adalet kavramı üzerine inşa edildiği ileri sürülmektedir. Bu nedenle de devletin birincil vazifesinin adil olmak olduğu belirtilerek hukuk ve adalet ilişkisine büyük önem verilmektedir. Adalet ve eşitlik arasındaki anlam karmaşasının da giderilmesine çalışılarak adil bir düzene ulaşılmaya çalışılmaktadır (Işıқтаç, 2006, s. 30-31). Bu amaçla adaletli olduğunda geçerli kabul edilmesi ve itaat edilmesi, aksi durumda ise geçersiz

görölüp kimsenin itaat etmek zorunda kalmadığı pozitif hukuk kuralları oluşturulmak amaçlanmıştır (Gözler, 2008, s. 78-79).

Bu kapsamda Anayasa'nın Cumhuriyetin niteliklerine ve devletin temel amaç ve görevlerine atıf yapılan (m.2 ve m.5), çalışanlara verilecek ücretin vurgulandığı (m.55), seçim kanunlarına ve vergi yükünün nasıl dağıtılacağını belirten (m.67 ve m.73) ile TBMM üyelerinin başlangıç yeminini düzenleyen (m.81) adalet kavramına yer veren pozitif hukuk kurallarının başında gelmektedir. 213 sayılı Vergi Usul Kanunu'ndaki komisyonlara seçilen kişilerin görevin ifasına yönelik hükümler ile miras paylaşımını düzenleyen Medeni Kanun (m.649) adalet kavramına yer veren diğer kanun maddeleridir. Adalet, tarihteki Hz Ali'nin vali Eşber'e adaletsizliğin yüreklerde yer bulamayacağını belirterek övgüye layık olanları övmesi, birinin hizmetini kesinlikle başkasının hizmeti olarak göstermemesi gerektiğini söylediği genelgede de en fazla dikkat çekilen kavram olmuştur (Dinçer 2019a, s. 282-283). Sağlık hizmetlerinden faydalanma hakkının gösterildiği 2104/28984 sayılı Hasta Hakları Yönetmeliği de günümüzde geçerliliğini koruyan adaletin özellikle vurgulandığı yönetmeliklerden biridir.

Yönetim, bir üretim faaliyetinin olmadığı çocuk oyunları da dâhil olmak üzere insan kaynağı veya üretim faktörlerinin amaca yönelik olarak etkin ve verimli kullanılması süreçlerinin tamamı olarak tanımlanmaktadır (Akyel, 2017, s. 4). Bu nedenle çok çeşitli ve zıt tabiatlı yöneticilerden dahi adil bir yönetim sergilemesi beklenmektedir. Ancak çoğu zaman bu mümkün olamamakta yönetim sürecinde zulüm derecesine varan uygulamalar görülebilmektedir (Dinçer 2019a). Bu nedenle yönetim felsefesinde adil bir yönetimin eşyayı bütünüyle anlayan, için gerçekliğini tamamıyla kavrayan, olgun ve akıllı yöneticilerle sağlanabilecek olduğu ifade edilmektedir (Dinçer, 2019a, s. 235). Zira adil bir yöneticinin hakları gözeceği, sahibine teslim edeceği ve adil paylaşım yapacağı varsayımı ile güven duygusu oluşma ve gelişmesinde etkili olacağı öngörülmektedir (İşbaşı, 2000, s. 60).

Bu nedenle tarihsel süreçte adaletsizliklere karşı, *devlet küfür ile ayakta durur ama zulüm ile ayakta durmaz* ilkesi gereği başkaldırıları da olmuştur. Hz. Ayşe'nin Hz. Osman'a ayakkabı fırlatarak şikâyeti, olanları dinlemesini ikaz etmesi, sultanlarının zulümleri nedeniyle valilerinin protesto edilmesi, cami çıkışlarında taşlanmaları ve zalim ve fasık yöneticiler adına hutbe okunmasına karşı çıkılması adaletin tesisine yönelik gayretler olarak ortaya çıkmıştır. Ancak bazı durumlarda bu karşı gelişler fitne ve iç savaş gerekçesiyle cezalandırılmış, adaletsizliğe boyun eğmek ehven-i şer olarak gösterilebilmiştir. Abbasi halifesi Ebu'l Abbas'a Allah'ın emri

olan adaleti sağladığı müddetçe biat eden, zulüm yapmaya başladığında ise eleştiren ve bu nedenle cezalandırılan İmam-ı Azam Ebu Hanife bunların başında gelmektedir (Dinçer, 2019a).

1.3.1.4. Sağlık Yönetiminde Adalet

Adalet, yönetici başarısı için son derece önemli görülmektedir. Zira adaletin olduğu bir yönetimde kendilerine değer verildiğini, saygı gösterildiğini hisseden çalışanların motivasyonlarının arttığı görülmüştür. Artan motivasyonun ise sunulan hizmetin kalitesinden hizmetten yararlananların memnuniyetine kadar çok farklı olumlu katkıları olduğu görülmüştür. Sakallı & Örücü (2010) çalışmalarında adalet algısının çalışanların, yöneticilerin, yöneticileri göreve getirenlerin ve hasta ve yakınlarından oluşan çok geniş kesimlerin memnuniyetlerini artırdığını ortaya koymuşlardır. Işık, Uğurluoğlu & Akbolat (2012), bunun tam tersi yöneticileri tarafından tehdit ve hakarete maruz kalan kamu sağlık çalışanlarında adalet algısının zayıfladığını, Cihangiroğlu & Yılmaz (2010) ise bunun çalışanlardaki kurum bağlılığı başta olmak üzere birçok tutum ve davranışa önemli ölçüde olumsuz yansıdığını tespit etmişlerdir. Yöneticiden başlayan adaletsizliğin süreç içerisinde domino taşı etkisiyle otoriteye karşı gelme, hasta ve yakınlarına kötü davranma, gereksiz dava ve soruşturma gibi çalışan kaynaklı ikinci bir adaletsizliğe kapı araladığını gösteren sonuçlara da rastlanmıştır.

Dolayısıyla adaletin ekip çalışmasının vazgeçilemez olduğu sağlık hizmet yöneticileri için son derece önemli ve gerekli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür. Ancak sağlık hizmetlerine uzak olan kişilerin dahi mevcut sağlık hizmetlerimizde yönetici atamalarından çalışanlara ve hasta ve yakınlarına kadar türlü adaletsizliklerin yapıldığını dile getirdikleri görülmüştür. Hatta geçmişte ufak tefek olsa da özellikle Covid-19 pandemisinde ek ödeme ve istedikleri kişileri daha risksiz yerlerde çalıştırmak gibi adaletsizliklerle karşılaşıldığını belirten demeçler yazılı ve görsel basında yer alabilmiştir.

1.3.1.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde, öncelikle adalet kavramı tanımlanmış, sonrasında ise literatürdeki ilgili teorik ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda adaletin kısaca suçluya ceza, masuma özgürlük olarak tanımlansa dahi bireysel ahlaktan toplumsal ahlaka ve Tanrıya karşı olan sorumlulukların yer aldığı manevi ahlâka kadar varan genişlikte bir kavram olduğu görülmüştür. İnsanın adalet arayışının zaman ve mekâna göre birbirine yaklaşarak veya uzaklaşarak çok uzak geçmişten bu yana devam ettiği görülmüştür. İnsanın adalet arayışının

Batı'da Eski Yunan, Hristiyan toplumları ve günümüz modern dönemi ile Doğu'da Türk, diğer kadim medeniyetler ve İslam dini çizgisinde olduğu görülmüştür.

Adaletin çalışanlarda kendilerine değer verildiği, saygı duyulduğu hissini uyandırdığı için iş ve yönetim hayatı için de son derece önemli bir kavram olduğu görülmüştür. Zira başta basit gibi görünen bir adaletsizliğe karşı çıkılmadığında zulüm boyutuna vararak tüm toplumu etkileyen çok ciddi sorunlara yol açabildiği görülmüştür. Kuran-ı Kerim başta olmak üzere çok sayıdaki kaynakta toplumun adaletsizliğe olan itiraz ve ikazının özendirildiği ve adaletin faziletinden yararlanılması gerektiğinin vurgulandığı görülmüştür.

Sağlık hizmetlerinde de adaletli olmanın ve adaleti gözetmenin yönetici başarısında son derece etkili olduğu görülmüştür. Yapılan çalışmalarda adaletli yönetimlerin çalışanlarda kendilerine değer verildiği, saygı gösterildiği hissini uyandırarak motivasyonlarını, hasta ve yakınlarında ise hizmetten duyulan memnuniyeti artırdığı görülmüştür. Yöneticiden başlayan adaletsizliğin ise domino taşı etkisiyle başta otoriteye karşı gelme, hasta ve yakınlarına kötü davranma, gereksiz dava ve soruşturma gibi çalışan kaynaklı ikincil adaletsizliklere yol açabildiği görülmüştür.

Adalet, tesis edilmesi bir hayli zor görülse de sağlık hizmetlerinde ve yönetimlerinde özellikle zorunlu olması gerektiğinin düşünüldüğü görülmüştür. Bu nedenlerle adalet kavramına sübjektif karakterli liyakat unsurlarını barındıran **Fazilet Eksenli Liyakat** modelinde yer verilmiştir.

1.3.2. Doğruluk ve Dürüstlük

Doğruluk ve dürüstlük kavramları da önemli ehliyet ve liyakat unsurları olarak dikkati çekmektedir. Zira söz konusu kavramların kişisel bütünlüğün ve insana olan güvenin oluşumunda ve devamında son derece etkili oldukları görülmektedir (Uysal, 2016, s. 9-10; Başdemir, 2016, s. 271). İnsani-ahlaki değerlerin en önde gelenleri ve hayatın sütunları olarak kabul edilen doğruluk ve dürüstlüğün insanın tutum ve davranışlarına nüfuz ederek hayata değer ve saygı katan hoşgörü, iyilik ve merhamet gibi ahlaki değerlerle bezenerek güzel yanlarını geliştirecekleri kabul edilmektedir (Kulaksızoğlu & Dilmaç, 2000, s. 199).

1.3.2.1. Tanım

Doğruluk ve dürüstlük, bireyleri ve toplumları bir arada tutan manevi kültürün oluşmasında etkili olan ortak mirasın birer değeri olarak görülmektedir. Genellikle de din ve

dindarlık çerçevesinde tartışılmaktadır. Bu nedenle hemen her toplum, inanç ve dönemde ele alındığından benimsenen felsefî görüş, dini inanç ve bilim anlayışına göre birçok tanımlı yapılabilmektedir (Akyürek, 2004, s. 222).

Bu kapsamda doğruluk, bireyin iyi-kötü, doğru-yanlış ayırt etmesini sağlayan soyut *ahlaki bir değer* olarak nitelendirilmektedir. Ahlâk alanı felsefe, din ve bilim ile iç içe geçen bir yapıya sahip olması nedeniyle de tarihsel süreçte ne olduğu, kaynağı ve kriterleri hakkında çok çeşitli fikirler ileri sürülmüştür (Akyürek, 2004, s. 222). Türkçe *gerçeklik, hilesizlik, hatasızlık ile inanç, duygu, düşünce, niyet, söz ve eylemde hakka, hakikate uygunluk*, Osmanlıca *adil, meşru, hak, sevap, sıhhat, tamam, sahih, hakikat, sadık, sıdk, hakiki, muteber, muhakkak, vaki*, İngilizce ise *"just, right, rightful, upright, true, real, genuine* kelimeler ile anlatılmaya çalışılmaktadır (Hançerlioğlu, 1992, s. 335).

Dürüstlük ise sözlükte *doğru ve hatasız olmak, sözünde ve davranışlarında doğruluktan ayrılmamak*, dini literatürde *nasihat* olarak tanımlanmaktadır (Öztürk, 2016, s. 94; Dinçer, 2019b, s. 26-28). *Kişinin fikri neyse zikri de odur* atasözüne göre doğruluk ve dürüstlük mantıklı ve değer yüklü bir şekilde olduğunda somut ahlaki davranışlarda süreklilik gösterileceği kabul edilmektedir (Türer, 2009, s. 184-185).

Batıda karşılıklı güven, güçlü tarafın zayıf tarafı koruma ve aldatmama yükümlülüğü bağlamındaki *epieikeia* kavramıyla çoğunlukla Aristo (M.Ö. 384- 322) tarafından dile getirilmişlerdir. Stoacılar tarafından bilge olmayan insanlar için gerekli olan erdemler olarak ifade edilmişlerdir (Uçaryılmaz, 2018, s. 341). İslam anlayışında emanet ilkesi gereği hüküm yönünden uygun sözü ifade eden *Hakk*, karşıtı batıl veya yalancılık anlamındaki *Kizb*, niyette dürüstlük, söz ve davranışların doğru ve gerçeğe uygun olması ise *Sıdk* kelimeleri ile anlatılmaya çalışılmıştır (Şahin, 1990, s. 393). Ayet, hadis ve diğer İslâmî kaynaklarda ise *"hakikati konuşmak, gerçeğe uygun bilgi vermek, dürüst ve güvenilir olmak, vaadine sadâkat göstermek* olarak tanımlanmıştır (Ragıp el-İsfahani; Çağrı, 2009, s. 98).

Doğruluk, zıddının cehaletin hâkim olduğu huylardan kaynaklanan ve içinde aldatmayı barındıran yalan olduğunu ileri süren Maverdi (972-1058) tarafından *akıl gereği, dinin esası ve hakkın ikizi* olarak tanımlanmıştır. Bazı ahlâkçılar ise doğruluğu; *vakiya uygun söz, vazife yerine getirilirken hileden kaçınma, söz, düşünce ve fiillerin gerçek olması* olarak tanımlamışlardır (Dinçer 2019a, s. 240; Akyürek, 2003, s. 170). Doğruluğun en bilinen ve kabul gören bu tanımlarında düşüncenin nesnel gerçekliğe uygunluğu anlama gelen hakiki kavramı

ile olan ilişkisine dikkat çekilerek doğru olmayanın hakiki de olamayacağı vurgulanmaya çalışılmıştır (Hançerlioğlu,1992, s. 336).

Dürüstlük ise Batının selefi olan Roma medeniyetinde insanların sağ elinde yaşadığına inanılan dürüstlük Tanrıçasını sembolize eden iyi “*bona*” ile sadakat “*fides*” ten oluşan “*bonafides*” ile genellikle sözleşmelerde geçerli olan dürüst olma kuralı olarak tanımlanmıştır (Uçaryılmaz, 2018, s. 337-338). Günümüzün el sıkışma âdeti de insanların mitolojideki *verilen söz tanrıçası* olarak gösterilen Fides’i vaatlerine şahit göstermek istemelerinden geldiği kabul edilmektedir (Ateş, 2007, s. 81-82). Dolayısıyla doğruluğun tavır veya tutum gibi soyut kavramlarla açıklanan geniş nitelikli, konunun felsefi tartışmalarda kullanılan adı, görünen yüzü olduğunu söylemek mümkündür. Dürüstlüğün de doğruluğun kapsayıcılığında ve daha somut bir hareket, davranış, kişilik özelliği olduğu söylenebilir.

1.3.2.2. Kavrama İlişkin Literatür

Doğruluğun ne olduğu, insanın doğruluğa ulaşip ulaşamayacağı, ne dereceye kadar ulaşabileceği geçmişten bu yana anlaşılmaya çalışılmıştır. Eflatun ise *Devlet* adlı eserinde ana yol ve istikamet anlamına gelen *dikaiousunē* kelimesini adalet kavramı ile ilişkilendirilerek *ideaların gerçekliği nasıl temsil ettiğini* ilk olarak anlamaya çalışan filozoftur. Bundan sonra da Descartes’ten Locke’ye, Hume’dan günümüze felsefenin insanları her zaman meşgul eden belki de çözülmesi en zor problemlerinden biri bu doğruluk olmuştur (Poyraz & Gürgen, 2016, s. 32-33; Türer, 2009, s. 166-169). Bu nedenle benimsenen inanç, görüş ve anlayışa göre ne olduğu ve kriterleri hakkında çok farklı fikirler ortaya konmuştur (Akyürek, 2004, s. 172; Hançerlioğlu,1992, s. 336).

Doğrulukla ilgili olarak *Jacques Derrida* (1930-2004), nasıl her metinden birden çok anlam çıkıyorsa dünyanın da eşsiz bir metin olduğu düşünüldüğünde sonsuz sayıda doğru çıkacağından esas doğrunun kesin olarak bilinemeyeceğini ileri sürmüştür (Ayaz, 2016, s. 61-62). *Richard Rorty* (1931-2007), insan zihni tarafından oluşturulup dil tarafından ifade edilenden başka, *Foucault* (1926-1984), ise tarihin tek bir bilgi ve doğruluk çizgisi sunması mümkün olmadığından birbiriyle bağlantılı ve süreklilik gösteren bir doğru olmadığını ileri sürmüşlerdir.

Foucault (1926-1984), ayrıca iktidarların kendi yarattıkları doğruları güya zorlamadan gönüllülük ve özgürlük perdesi altında topluma benimsetmeye çalıştıklarını ileri sürmüştür (Başdemir, 2016, s. 264; Hülür, 2008, s. 150). *Steven Shapin* (1943-...), doğruluğu kolektif

yargılarla belirlenen ve kolektif eylemlerle sağlamlaştırılan sosyal bir yapı olarak gördüğünü, *Peirce (1839- 1914)*, ise bir önermenin doğru olup olmadığının ancak insanın tecrübelerinin süzgecinden geçerek oluşan davranışlardan anlaşılabilceğini belirtmiştir (Başdemir, 2016, s. 268; Türer, 2009, s. 75-76).

Batı'nın bu doğruluk tartışmaları, yapılanları prensin gayesine hizmet ettiği ölçüde önemli, aksi halde önemsiz gören Machiavelli (1469-1527) ile birlikte somut fikir, ilişki ve olgular üzerinden yapılan pozitivist (klasik) nitelikli ilim anlayışı üzerinden devam etmiştir (Dinçer, 2019b, s. 283; Türer, 2009, s. 176-177). Bu aşamadan sonra doğruluk, *uygunluk*, *tutarlılık* ve *pragmatik* olmak üzere üç neo-klasik kuramla anlaşılmaya çalışılmıştır. *Uygunluk (correspondence)* kuramı ile doğruluğun ancak ve ancak dış dünya bir olguya tekabül etmesi durumunda mümkün olduğu, *tutarlılık (coherence)* kuramı ile inandığımız veya söylediğimiz şeyler gerçekte örtüşüyor ise doğru, *pragmatik* kuramla ise sonuçlarının işe yaradığı her şeyin doğru kabul edilebileceği ileri sürülmüştür (Glanzberg, 2016; Haack 1976; Şahin & Cemaloğlu: 2019, s. 402-403).

İslami anlayışta ise doğruluk ve dürüstlük tartışmaları genellikle bir arada ve doğru yolda olmakla aynı anlamda kullanılan, uyulduğunda adaleti sağlayan, diri tutan hak, hakikat üzerinden yapılmıştır. *Dürüst olanın sözünde, sözünde duranın da dürüst olacağı* ifade edilmiştir. İslâm hukukunun etkin olduğu Osmanlı'da özellikle yargılama işinde görev alan herkesin hak ve adaletin ortaya çıkması için dürüstlük kuralına uygun hareket etmesi iyi müslüman olmanın gereği olarak gösterilmiştir. Zira adalet hâkimler için bir erdem değil mutlak bir gereklilik olarak görülmüştür (Öztürk, 2016; Poyraz & Gürgen, 2016, s. 40). Bu bağlamda doğruluk ve dürüstlüğü İbnü'l Mukaffa (724-759) *doğru olma* ve *sözünde durma* olarak tanımlarken Yusuf Has Hacip (1017-1077) ise *düşündüğü şeyi söyleme, söylediğini yapma, yalan söylememe, ikiyüzlü olmama ve içi dışı bir olma* olarak tanımlamıştır. Siyasetnamelerde⁷ ise genellikle Allah'ın uyulmasını istediği ahlaki değerler ile ehliyet ve liyakat şartları arasında gösterilmişlerdir (Dinçer, 2019b; Dinçer, 2019a, s. 91; Türk, 2018).

Doğruluk ve dürüstlük, Kur'an, hadis ve fıkıh kaynaklarında genellikle adl, sıdk, adalet, yalandan kaçınma, haktan ayrılmama gibi kavramlarla bir arada kullanılmıştır:

“Bu, doğrulara, doğruluklarının fayda vereceği gündür. Onlara, içinde ebedi kalacakları, zemininden ırmaklar akan cennetler vardır...” (Maide, 5/119).

7 Tüzükat-ı Timur, (1402), Ahd-ü Mervan, (746), Siyâsetnâme-Siyerü'l-mülûk, (1092), Sulukul-malik, (1286) Mirsadü'l-ibad, (1221-1223) bunlardan bazılarıdır.

“Rabbinin sözü, **doğruluk** ve adalet bakımından tamamlanmıştır. O'nun sözlerini değiştirecek kimse yoktur...” (Enam, 6/115).

“Öyle ise emrolunduğun gibi **dosdoğru** ol. Beraberindeki tövbe edenler de **dosdoğru** olsunlar...” (Hûd, 11/112).

Ey iman edenler! Allah’a karşı gelmekten sakının ve **doğrularla** beraber olun. (Tevbe, 9/119)

“Şüphesiz “Rabbimiz Allah’tır” deyip de sonra **dosdoğru** olanlar var ya, onların üzerine akın akın melekler iner.” (Fussilet, 41/30).

“... namazı **dosdoğru** kılan, zekâtı veren, antlaşma yaptıklarında **sözlerini yerine getirenlerin** ve zorda, hastalıkta ve savaşın kızıştığı zamanlarda (direnip) sabredenlerin tutum ve davranışlarıdır. İşte bunlar, **doğru olanlardır**.” (Bakara, 2/177).

“Bizi **doğru yola**, kendilerine nimet verdiklerinin yoluna ilet; gazaba uğrayanların ve sapıkların değil” (Fatıha, 1/6-7).

“Ey iman edenler! Allah’a karşı gelmekten sakının ve **doğru söz** söyleyin ki, Allah sizin işlerinizi düzeltsin ve günahlarınızı bağışlasın..” (Ahzab, 33/70-71).

“...Bizi ateş azabından koru” diyenler, sabredenler, **doğru olanlar**, huzurunda gönülden boyun büküp divan duranlar, Allah yolunda harcayanlar ve şehirlerde (Allah’tan) bağışlanma dileyenlerdir” (Ali İmran, 3/16- 17).

“**Doğruluktan** ayrılmayın, çünkü **doğruluk** iyiliğe götürür. İyilik de şüphesiz Cennet’e iletir.”. (Buhari, el-Edebu’lmüfred, 386).

“Doğru olunuz, kurtuluşa erersiniz” (İbn Mâce, Tahâre, 4).

“Kalbi dürüst olmadıkça kulun imanı doğru olmaz. Dili doğru olmadıkça da kalp doğru olmaz” (Ahmed b. Hanbel, Müsned, 3/198).

Bu ayet ve hadislerde doğruluk, insanın Allah’a karşı yerine getirmek için önceden verdiği söz ve ahit olarak gösterilmektedir. İnsanın bu sözünü tuttuğunda ise dürüst bir insan olup başaramayacağı hiçbir işin olamayacağı ileri sürülmektedir (DİB, 2011, s. 41).

1.3.2.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Doğruluk ve Dürüstlük

Doğruluk ve dürüstlük kavramlarının hukuk felsefesinde olması ve yapılması gerekeni belirten *etik* ve onun ilkelerinden Roma hukukundan bu yana hukukun ayrılmaz parçası olan dürüstlük kuralı (*bonafides*) çerçevesinde ele alındığı görülmektedir. Etik kavramı ile sahip olduğu tarafsızlık, dürüstlük, nezaket, adalet, saydamlık, hesap verebilirlik, kamu yararı, bağlılık, verimlilik, etkinlik gibi bir takım ahlaki ilke ve değerlerle kanunların düzenlemediği gri alanlarda yöneticilere rehberlik ederek onlara güçlü sorumluluk bilinci kazandırılmak istenmiştir (Eryılmaz & Biricikoğlu, 2011, s. 35).

Kamu görevlilerinin dürüst, saygılı ve hoşgörülü olmasının amaçlandığı etik tartışmaları, Antik Yunan ve Doğu Mezopotamya’dan “*selam verdim, rüşvet değildir deyü almadılar*” diyen Fuzuli (1483-1556) Osmanlı’sına ve günümüze kadar canlılığını korumuştur (Özdemir, 2008, s. 184). Cesaret ve devlete bağlılık gibi dürüst davranışlarla özellikle ticari faaliyetlerde

hakkaniyet, adalet ve barışçıl ilişkilerin amaçlandığı *bonafides* kavramı içinde aynı şeyi söylemek mümkündür (Uçaryılmaz, 2018, s. 338-339). Ancak karşılaşılan sorunlar, eksiklikleri ahlaki değerler açısından ele alan *etik* ve *bonafides*’e rağmen çözülememiştir. Bu nedenle de istenilenlerin pozitif hukuk kurallarıyla somutlaştırıldığı mevzu hukuk devreye girmiştir.

Montesquieu (1689-1755), bir ülkede dalkavukluğun getirisi dürüstlüğü getirisinden çok olduğunda o ülkenin batmasının an meselesi olduğunu ileri sürmüştür. Yapılan bu uyarı dürüstlüğü hukuk, devlet ve yönetim açısından ne kadar önemli olduğunu anlaşılmasını sağlamıştır. Bu nedenle sübjektif karakterli etik ilkelerin hukuksal açıdan somutlaştırılmasına başlanmıştır. (Barlas, 1997, s. 200; Ateş, 2007, s. 89). Liyakat ilkesinin kamu personel sisteminde egemen kılınmasına yönelik modern anlamdaki kanun çalışmaları 1883 yılında Amerika’da başlamış, 1924-1952 yılları arasında etik kodların oluşturulmasıyla devam etmiş 1960’lı yıllarla beraber yeni kamu yönetimi anlayışını doğmuştur. Bu yeni anlayışla birlikte anayasa ve yasalarda kamu görevlilerine her türlü eylemlerini dürüstlük ilkesine göre yapma zorunluluğu getirilmiştir (Özdemir, 2008, s. 185-186).

Türk-İslam anlayışındaki emanet olarak görülen devlet görevinin toplum menfaatlerini her halükarda üstün tutan emin olana (doğru ve dürüst) verilmesi, hakların kullanımı ve borçların ifasında ahlaki değerlere sahip ortalama insandan beklenen davranış biçimi olarak tanımlanan dürüstlük kuralı söz konusu bu pozitif hukuk kurallarının başında gösterilebilir (Dinçer 2019a, s. 254; Dönmez, 2016, s. 97; Bilgiç, Bıkmaz, Esgin & Şahin, 2011, s. 81; Menteşe, 2019, s. 18). Kamu görevlilerinin saydamlık, tarafsızlık, dürüstlük gibi etik davranış ilkelerini gösteren 08/06/2004 tarih ve 5176 sayılı Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik, 657 sayılı DMK’nın (m.7, m.11, m.14) ile Türk Ticaret Kanunu’nun (m.28, m.29 bu konuda yapılmış diğer pozitif hukuk kurallarıdır.

Türk Medeni Kanunu’nun (m.2)’sinin Roma hukukundan bu yana hukukun ayrılmaz bir parçası olan *sözleşme özgürlüğü ilkesi (bonafides)* 1. fıkrasında *dürüst davranma* ve *dürüstlük kuralı* olarak somutlaşmıştır (Durak, 2017, s. 241-242; Menteşe, 2019, s. 2; Uçaryılmaz, 2018, s. 336). 2. fıkrasında ise Roma hukukunun hakkı kötüye kullanılan kişiye tanıdığı hile def’inden (*exeptiodoli*) alarak *hakkın kötüye kullanım yasağı* ve *güven sorumluluğu* adı altında somutlaştırılmıştır (Durak, 2017, s. 241-242; Ateş, 2007, s. 81-82). HMK (Hukuk Muhakemeleri Kanunu, m.29) ise kavramın dürüstlük kuralı olarak somutlaştırıldığı bir diğer pozitif hukuk kuralıdır (Esen, 2011, s. 203-204).

Yönetim felsefesinde kamu çıkarlarını sağlamakla yükümlü yöneticilerden kararlarında ahlaki ve etik değerleri referans almaları beklenmektedir (Özdemir, 2008, s. 183). Bu nedenle yöneticilere ahlak, hukuk ve din gibi alanlarda sıklıkla uyarılar yapıldığı dikkati çekmektedir. Zira kamu yönetiminde sergilenecek değer yüklü davranışların dalları ve yaprakları çalışanlar olan kurum ağacına güç ve kuvvet kazandıracağı ileri sürülmektedir. Aksi halde dallarda veya yapraklarda bir sararma (dürüstlükten kopma) olduğunda tüm ağacın kuruyacağı varsayılmaktadır (Eryılmaz, 2011, s. 38; Çevikbaş, 2006, s. 285-286).

Diyojen (ö. M.Ö 323) ise ironik bir şekilde günün aydınlığında elindeki bir fenerle dürüst insan aradığını söyleyerek insanların gerçekte dürüst olmadığını göstermeye çalışmıştır. Yönetim literatüründe bu durum çalışanların kurumlarına karşı olumsuz duygularını harekete geçirmek olarak tanımlanan *örgütsel sinizm* kavramı ile açıklanmaya çalışılmıştır. Zira çalışanların kurumlarına karşı olumsuz tutumlar geliştirmesinin en baş nedeni yöneticilerin dürüst olmaması gösterilmiştir (Özler, Atalay & Şahin, 2010, s. 54). Literatürdeki çok sayıdaki çalışmada bu yönde çalışanların yöneticilerinin dürüstlüğüne olan güven düzeyleri ile duyuşsal ve davranışsal sinizm arasında ters yönlü bir ilişki olduğunu göstermiştir (Karcıoğlu & Naktiyok, 2015, s. 30).

Gerçekten de bazı kamu görevlilerinin zaman zaman menfaat sağlama, ayrıcalıklı işlem yapma, parasal (rüşvet) ya da parasal olmayan (kayıрма) gibi özel amaçlara yönelik yasadışı yetki kullanımına girebildikleri ve bunu yaşam tarzı haline getirebildikleri görülmüştür (Çevikbaş, 2006, s. 285-286). Dahası başta bu olumsuzluklara karşı çıkanların değerlerin kişisel çıkarlara kurban edildiğini ve herkesin çıkarıcı olduğunu düşünerek etkili ve verimli çalışmalarını yitirdikleri gibi yolsuzluklara da ayak uydurdıkları görülmüştür (Özsemerci, 2003, s. 70; Erdoğan & Bedük, 2013, s. 19). İstenmeyen bu durumlar yönetim felsefesinde genellikle *iş etiği* (business ethics), *yönetisel etik* ve çalışanların kurumlarına yönelik olumsuz tutum ve davranışlarını konu alan *sinizm* kavramları adı altında inceleme konusu yapılmıştır.

Zira doğruluk ve dürüstlüğün iş etiğinde iyi ve doğru davranışların oluşumuna katkı vermesi, yönetsel etikte kamu kesimine olan güveni artırması ve etkin ve verimli yönetimi sağlaması arzulanmıştır. Bu nedenle etik kavramının öğretilebilir ve öğrenilebilir olup olmadığı ya da etik dışılığın nasıl engellenebileceği araştırma konusu yapılmıştır. Araştırmalar neticesinde *çürük bidon* ve *çürük elma* olarak tanımlanan iki yaklaşım ortaya çıkmıştır. *Çürük bidon* yaklaşımına göre çürük bidon nasıl tamir edilebilir ise etik dışı davranışların da verilecek eğitimlerle düzeltililebileceği, *çürük elma* yaklaşımında ise çürük elma nasıl yenilmez ve atılması

gerekiyorsa dürüst olmayan personelin de ıslah olması mümkün olmayacağından kurumdan atılması gerektiği ileri sürülmüştür. Sinizimde ise söz konusu kavramların çalışanlarda güçlü güven duygusunu oluşturması beklenmiştir (Eryılmaz & Biricikoğlu, 2011, s. 38; Demirboğa, 2018, s. 26; Kaplan, 2009, s. 345-346).

Belirli bir yönetim modelinin önerilmediği İslam dininde ise kamu- özel fark etmeksizin tüm kamusal görevler emanet olarak nitelendirilmiştir (Dinçer, 2019a, s. 384). Bu nedenle birbirinden ayrılması mümkün olmayan doğruluk ve dürüstlük bu emaneti taşımakla görevlendirilmiş kişilerin sahip olması gereken nitelikler olarak gösterilmiştir (Kutadgu Bilig (1070); Dönmez, 2016, s. 95). Aksi halde yeryüzünde Allah'ın halifesi demek olan devredilemez padişahlık görevi hakkıyla yürütülmemiş olacağından şiddetli azaba maruz kalılabileceği ileri sürülmüştür (Necmeddin-i Daye (1177-1256); Dinçer, 2019b, s. 248).

1.3.2.4. Sağlık Yönetiminde Doğruluk ve Dürüstlük

Sağlık hizmetlerinde yaşanan hızlı dönüşümler hasta ve çalışan güvenliğini ön plana alan yönetim anlayışlarını da beraberinde getirmiştir. Kaliteyi esas alarak liderlik, ölçüm, insan faktörü ve ekip çalışması gibi faktörlere önem veren bu yeni anlayışta yöneticilerini genellikle kendi arasından seçen sağlık hizmetlerinde doğruluk ve dürüstlük kavramını da önemli hale getirmiştir. Sağlık hizmetleri yönetiminde düşüncesiz davranış ve gereksiz risk almaları disiplin suçu sayan bir dürüstlük kültürünün oturtulmasına çalışılmıştır (Yazıcı & Karabulut, 2018, s. 11-13; Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 133).

Literatürde doğru işlerin yapılması etkinlik, işlerin doğru yapılması ise verimlilik olarak tanımlanmıştır (Çavmak & Çavmak, 2017, s. 24). Bu tanıma göre problemin tespitini ve buna yönelik doğru tedaviyi bildiği halde yapmayan, hasta güvenliğini riske sokan, kanun ve yönetmeliklere aykırı, çoğu zaman keyfi yönetim uygulayan yöneticilerin dürüst olmadıkları ifade edilmiştir. Dolayısıyla etkin ve verimli olamayacakları ileri sürülmüştür (Genç & Yiğit, 2018, s. 214). Bu nedenle de yönetimlerde genellikle dürüstlük kültürünün oluşturulmasına yönelik çalışmalara gidilmiştir. Zira dürüstlük kültürü yerleştiğinde herkese adil davranan, samimi olan, verdiği sözü tutan, sorumluluk alan yöneticilere olan güvenin yükseleceği varsayılmıştır (Uğurluoğlu & Çelik, 2009, s. 142).

Butler & Cantrell (1984), dürüstlüğün güvenilirliği belirlemede ikinci, Gabarro (1978) ve Schindler & Thomas (1993) ise birinci sırada etkili olduğunu gözlemlemişlerdir. Arı & Tosunoğlu (2011) dürüstlüğün çalışanların iş stresini azaltma ve kurumlarına olan bağlılık ve

güveni artırmada en belirleyici unsur olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışkur, Demirhan & Bozkurt (2012), sağlık meslek mensuplarının da içinde bulunduğu altı meslek grubunun tümünde dürüstlüğün ortak bir değer olarak algılandığını tespit etmişlerdir. Tüm sağlık çalışanlarının mesleğe başlarken.....*mesleğimi dürüstlikle ve onurla yapacağıma namusum ve şerefim üzerine yemin ederim* şeklindeki Hipokrat yeminini dürüstlük kültürünün oluşumu ve devamı için atılmış bir adım olarak göstermişlerdir. Aslan & Özata (2006) karşılıklı güvenin önemli olduğu sağlık hizmetleri yöneticilerinin sorunlara sessiz kalmalarının bile dürüst olmadıkları şeklinde yorumlanabildiğini ileri sürmüşlerdir. Bilgiç, Bıkmaz, Esgin & Şahin (2011), ise kadınların erkeklere, yaşlıların gençlere kıyasla dürüstlük eğilimlerinin daha yüksek olduğunu gözlemlemişlerdir.

Bilginin son derece hızlı arttığı günümüz sağlık hizmetlerinde görev yapan yöneticilerin tıp bilgisi yanında yönetim eğitiminin de olduğu multidisipliner bir eğitime sahip olması gerektiği görülmektedir. Dürüst olmamanın, çalışanların sinikleşmesine yol açan doğal ışık ve atmosferden yoksun kalma, enfeksiyonla temas, radyasyon ve atık gazlara maruziyet, yoğun, uzun, yorucu, stres yüklü mesai saatleri ve performans kaygısı gibi birçok unsurun önüne geçtiğini söylemek mümkündür (Erdoğan & Bedük, 2013, s. 29-30).

1.3.2.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde öncelikle doğruluk ve dürüstlük kavramları tanımlanmış ve literatürdeki ilgili teorik ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda yönetimin kamu yararı açısından iyi, etkin ve verimli çalışabilmesi için ahlaki değerlerin çok önemli ve gerekli olduğu görülmüştür. Doğruluk ve dürüstlüğün de yönetici liyakati için gerekli ahlaki değerlerden biri olarak görüldüğü anlaşılmıştır.

Doğruluğun Allah'tan geldiği için adı ve tanımı çok olsa da kendisinin tek olarak görüldüğü, dürüstlüğün ise tutumların belirlediği anlamlı hareketler, bu hareketlere yansıyan kişilik özelliği ve emanetin teslim edildiği emin olunandan beklenen davranış özelliği olarak tanımlandığı görülmüştür. Bu tanımlara göre daha objektif bir kavram olan dürüstlüğün iş ve yönetim hayatı için sübjektifliği daha ağır basan doğruluğa nispetle daha etkili ve belirgin bir unsur olduğu görülmüştür. Kuran'daki birçok ayet, hadis ve kadim kaynaklarda kavramların öneminin vurgulanmaya çalışıldığı görülmüştür. "*Vatan dürüst bir adam tarafından inşa edilir ve hain tarafından yok edilir*" şeklindeki bir Sümer atasözünde olduğu gibi çok eskilerden bu

yana devletlerin söz konusu kavramlardan yoksun yöneticilerle çok büyük sorunlar yaşadıklarına dikkat çekildiği görülmüştür.

Sağlık hizmetleri yönetiminde kanun ve yönetmeliklere aykırı, keyfi yönetim sergileyen hiçbir yöneticinin dürüst olarak nitelendirilemeyeceği görülmüştür. Bu nedenle alanda dürüstlük kültürünün oluşturulmasının elzem olduğu görülmüştür. Dürüstlük kültürünün adil, samimi, verdiği sözü tutan, sorumluluk alan yönetici sayısını artıracığı görülmüştür. “...mesleğimi dürüstlikle ve onurla yapacağıma namusum ve şerefim üzerine yemin ederim” şeklindeki edilen Hipokrat yemininin bu kültürün oluşumu ve devamı için atılmış ilk adım olduğu görülmüştür.

Yapılan çalışmalarda dürüstlüğün çalışanların iş streslerinin azaltılmasında ve kurumlarına olan bağlılıklarının artırılmasında da en belirleyici unsurlardan biri olduğu görülmüştür. Basın yayın organlarında sıkça duyulan sağlık hizmetlerinde sorunlarla baş edemediği için tükenmişlik sarmalına kapılarak çoğu narkotik madde kaynaklı sonu ölümle biten sağlık çalışanı haberlerinin doğru ve dürüst olmayan yöneticiler olarak gösterildiği görülmüştür. Tüm bu nedenlerle doğruluk ile yakın ilişkili dürüstlük kavramlarına Fazilet Eksenli Liyakat modelinde yer verilmiştir.

1.3.3. Edep

Edep, sahip olduğu anlam ve özelliklerle liyakat ve ehliyet unsurlarından biri olarak kendini göstermektedir. Arapça edb kökünden gelen edep, sözlüklerde davet, iyi tutum, incelik ve kibarlık, hayranlık, takdir, toplum töresine uygun davranma, iyi ahlak ve terbiye olarak tanımlanmaktadır. Mevlâna (1207–1273)’ya göre ise şiirde ölçü, müzikte nota neyse, edep de insanın tanrı, hayvan, doğa ve diğer insanlarla olan ilişkilerini ayarladığı bir terazi olarak değerlendirilmiştir (TİA, TDK, Çağrı, 1994, s. 412).

Edep, eski Türkçede uvut ve uyat, İngilizce kısmen modesty (tevazu), shyness (utangaçlık) ve en yakın common decency (genel ahlak) kelimeleriyle, çoğu Batı dilinde litterature, hümanizm ve hümanites kelimeleri ile ifade edilmektedir (İsi, 2018, s. 61). Gönül ve zekâsını kullanarak olması gereken, daha mutlu ve yaşanabilir bir dünya için eser veren, terbiyeli, nazik, vb. kişilik özelliklerine sahip fazilete davet eden kişi, yazar olarak tanımlanan edip kavramının da özünü oluşturmaktadır (Sever, 2017, s. 57; Yılmaz, 2006, s. 165-166; TDK). Edep, tarihsel süreçte anlam ve kapsamında meydana gelen değişikliklerle geçmişten günümüze toplum ve birey için önemini korumaya devam etmektedir.

Edep, insanları egemenlik altına almada dini gücün belirleyici olduğu Doğu’da daha fazla yer bulmuştur. Sorumluluğun büyük olduğunu bildiğinden oğlunun yönetime getirilmesi teklifine karşı “*bir evden bir kurban yeter*” diyen Hz. Ömer’in de içinde olduğu bu anlayışta edep ehli yöneticiler, her zaman kamusal iyilikle dolu bir toplum inşasında ve devamında en temel gereklilik olarak görülmüştür (Nasiruddin et-Tusi (1201-1274); Türk, 2018, s. 58-59). Türk ve İslam literatürünün önemli bir kısmını oluşturan siyasetnamelerde insanın yanlış, hata ve rezilete düşmesine engel olan unsur olarak gösterilmiştir. Padişah ve yüksek düzeydeki yöneticilerin edepli olmaları ve yönetimin edep ehline verilmesi hemen bütün tavsiyelerin başında gelmiştir. (Sağlam, 2017, s. 55; Dinçer, 2019a).

Edep kavramının hayatın bütün alanlarına dair bilgi ve uygun davranış şekillerini barındıran son derece geniş bir kavram olduğu görülmüştür. Günümüz başarılı yönetim uygulamaları için de önemli ve gerekli bir unsur olabileceğini söylemek mümkündür. Bu nedenle edep kavramının kendisi gibi soyut unsurları barındıran fazilet kavramı ile ilişkili Fazilet Eksenli Liyakat unsurları arasında ele alınmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür. Edep kavramının literatürde yapılmış tanımları ile yönetim felsefesi, hukuk felsefesi ve mevzuat tartışmaları neticesinde sağlık hizmetleri yönetimi için liyakat unsuru olup olmadığı anlamaya çalışılacaktır.

1.3.3.1. Tanım

Edep kavramı İslamiyet öncesinde *ilm-i Arap* adı altında Arapların ut çalma, at binme, cirit ve satranç oynama, şiir, soy bilgisi, tarih, edebiyat, tıp ve matematik bilgisine sahip olma, bir araya gelişlerde etkili hikâye ve fıkra anlatabilme gibi takip edilmesi zorunda olunan eski gelenekler toplamı olarak tanımlanmıştır. İslamiyet’le birlikte güzelliğiyle insanı şaşırtan, takdirini kazanan, meziyet sayılan hususlara davet eden, bilgisizlik ve kötü davranışlardan alıkoymak gibi iyi bir eğitimle kazanılan karakter disiplini, takdire değer hareketler, toplum içinde takınılması gereken ahlâkî ve sosyal içerikli bir kavram olarak görülmeye başlamıştır (Yılmaz, 2006, s. 171-172; Çağrı, 1994, s. 412-414).

Edep kavramın tarihsel sürecini anlamaya çalışan şarkiyatçı Nallino (1872–1938), İslam öncesinde sadece güzel ahlak ve adet anlamında iken İslamiyet’le birlikte zarafet ve işin nezaketle yapılmasını da kapsayan anlamsal genişleme kazandığını ileri sürmüştür. İnsanın nefsini terbiye etmeye yönelik içine ve toplumsal ilişkileri düzenlemeye yönelik dışına olmak üzere her iki taraflı yapısına dikkat çekmiştir. *Edebini bilmek, edep dairesi, edep dâhilinde,*

edep dışı, edep erkân, edebini takınmak, ilm-i edep, edeb-i kelam, edebiyle oturmak, edep etmek, edep yolu, edep yahu! edep yeri, edebi edepsizden öğrenmek gibi birçok sözü bu kapsamda değerlendirmiştir (Çekiç, 2017, s. 272).

Edep, Allah’a ihtiyaç duyan *âlim*, sadece Allah ile iştiğal olan *arif* ve Allah Teâlâ’dan herhangi bir şey talep etmeyen *vakıftan* oluşan üç tasavvufi makamın da özelliğine göre değişen ölçülerde uyulması istenen en temel ilkelerin başında gösterilmiştir (Tilimsânî (ö.1291); Görgün, 2019, s. 57-58). Bu kapsamda Kur'an'ın baştan aşağı edep eğitimi içerdiğini söyleyen Mevlâna (1207- 1273)’ya göre kendisini oluşturan harflerle bile edep, insana Elif ^ا eline, dal ^ل diline ve be ^ب beline sahip olmayı anlatmaktadır (Erdem, 2020, s. 43).

Edep kavramı, süreç içerisinde aklı ve akıl gücünü önceleyen felsefecilerin de devreye girmesiyle hayata yönelik bir derdi olmayan sıradan bir kavram olarak görülmeye başlanmış, XX. asırda yaşadığı içerik ve anlam daralmaları ile bugün ki terbiye ve edebiyat terimi olarak kullanılan halini almıştır (Duralı, 2018; Yılmaz, 2006, s. 173). Tüm bu sürece rağmen edebın İslam’a özgü bir kavram olma durumunu koruduğunu söylemek mümkündür. Zira Batı’da ancak 1930’lardaki neo-klasik dönemle görülmeye başlayan insan odaklı yönetim çok uzak geçmişten bu yana Doğulu anlayışın unsurları arasında yer almıştır (Uçkun, Uçkun & Üzümlü, 2018, s. 1028).

1.3.3.2. Kavrama İlişkin Literatür

Edep kavramına ilişkin literatür incelendiğinde Batı’nın ve Doğu’nun sahip oldukları dünya görüşlerine göre anlam kazandığı görülmüştür. Zira edep, Batılı literatürde Sokrates, Platon ve Aristoteles gibi felsefecilerin de etkisiyle toplumdaki kişilerin belirlenen kurallara uymasının doğru olduğuna inandırılmasına çalıştıkları bir kavram olmuştur. Genellikle de ahlak anlamına gelen Fransızca *étiquette*, İngilizce *good manners*, *modesty* ve *shyness* gibi kelimelerle tanımlanmıştır (Yüksel, 2015, s. 22). Machiavelli (1469-1527)’de ise edep, aşığında her şeyi altüst eden dışı karakterli taşkın bir ırmağa benzettiği ve getireceklerine karşı mutlaka hazırlıklı olmak ve uyum göstermek gerektiğini ileri sürdüğü yazgının eldeki tek aracı olan *virtue* kelimesi ile tanımlanmıştır (Türk, 2018, s. 51-52) .

Doğulu anlayışta ise edebın kaynağı Kur'an'ın kendisi olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle edep sahibi olmak, her yerde Allah'ın kendisini görüyor ve biliyor bilinciyle hareket etmek olarak nitelendirilmiş, huzur ve saadet için gerekli bir unsur olarak görülmüştür (Acar, 2019). Edebin yaratılışı gereği boş ve kötü huylarla doğan insanoğluna eğitimlerle

kazandırılması gerektiği ifade edilmiştir (Maverdi (972-1058); Birsin, 2018, s. 54). Âlime ilmin gururuna kapılmamasını hatırlatan önemli bir unsur olmaktan var olanı güzel ifade etme sanatı olarak kabul edilen edebiyata girişin kapısı olmaya kadar çok geniş bir anlam alanına sahip olmuştur (Sever, 2017, s. 70; Çağrııcı, 1994, s. 412-414; Erdem, 2020, s. 50; Narin, 2016, s. 146). Bu nedenle doğru anlayışın çok geniş bir edep literatürü oluşmuştur.

İbn-Kuteybe (828-889)'nin *Uyûnü'l-aḥbâr*, *Edebü'l-küttâb*, Muhasibi (781-857)'nin *Âdâbü'n-nüfûs* isimli eserleri edep kavramının geniş ölçüde ahlâkî ve sosyal içerikli bir kavram haline gelmesini sağlayan İslâm dünyasının en eski kaynakları olarak bilinmektedir. Ruhavi' (1142-1215)'nin *Edebü't-tabîb*, Buhari (810-869)'nin *el-Edebü'l-müfred*, *el-Câmi'u's-şâḥîḥ*, el-Beyhakî (994-1066)'nin *el-Âdâb*, Maverdi (972-1058)'nin *Edebü'd-dünyâve'd-dîn* ve Gazali (1058-1111)'nin *İḥyâ'ü'ulûmi'd-dîn* edep kavramına yönelik yazılmış eserlerden bazılarıdır. İran edebiyatından beslenen edep literatürünün en büyük temsilcisi Cahiz (776-868) ise başlı başına bir edep literatürüne sahiptir (TİA, Çağrııcı, 1994, s. 412-414). Edep ehli olmak, bu eserlerin en önemli düsturu olmuştur. Zira kullanılan üslup insanın değerini artırdığı gibi başını da derde sokabileceğinden kişilerden her fırsatta sözlerini ölçerek ve tartarak söylemesi gibi daha birçok davranışın edepli olması istenmiştir (Sever, 2017, s. 59).

Kuran'ı Kerim'de edepli insanın yaratılmışların en şerefli aksinin ise en sefili olup değersizleşebileceğine dikkat çeken çok sayıda ayet bulunmaktadır. Bunun dışında çok sayıda hadis ve nasihat dikkati çekmektedir. O ayet ve hadislerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“And olsun biz Âdemoğluna şan, şeref ve nimetler verdik; onları karada ve denizde taşıdık, kendilerine güzel güzel rızıklar verdik ve onları yarattıklarımızın çoğundan üstün kıldık” (İsra, 17/70)

“... Onların kalpleri vardır, onlarla kavramazlar; gözleri vardır, onlarla görmezler; kulakları vardır, onlarla işitmezler. İşte onlar hayvanlar gibidir; hatta daha da şaşkıncırlar. İşte asıl gafiller onlardır” (Araf, 7/179)

“Sonra onu, aşağıların aşağısına indirdik” (Tin, 95/5)

“Utanmadıktan sonra dilediğini yap!” (Buhari, Enbiya 54, Edeb 78).

“Hayâ ile iman bir aradadır, biri gittiğinde diğeri de gider” Taberani (873-970)

“Edepsizlik ve çirkin söz, girdiği şeyi çirkinleştirir. Edep ve hayâ ise girdiği şeyi güzelleştirir” Tirmizi (824-892).

Kutadgu-Bilig'de ise nasihat edilen edepli davranışlardan bazıları şunlardır (Koçak, 2013, s. 60-63);

963 “Yine bil ki, kendisine bir şey sorulmadan, beylerin huzurunda konuşan adam da deli ve ahmaktır”

4114 “Sarayda bağdaş kurma, yan yatma, yüksek sesle kahkaha atma”

4130 “Başkalarının önündeki yemeğe el uzatma; ey temiz kalpli insan, kendi önündeki yemeği ye”

4131 “Orada bıçak kullanma, kemik sıyırma; başkalarına yemek uzatma ve buyur etme”

4133 “İnsan ne kadar tok olsa bile, beyin yemeğini yemelidir; bu beylerin yemeği ikbalin başlangıcıdır”

4222 “İnsanlara güler yüz göster ve onlara tatlı sözle tuz-ekmek yedir”

4279 “Eğer uzun ömür dilerse, cömert ol; mümkün mertebe tuz-ekmeği esirgeme”

4350 “Âlimlere karşı sert ve kaba bir dil kullanma; tuz-ekmek yedir, saygı göster ve hürmet et...”.

Azerbaycanlı şair İsmail Nakâm (1839-1908) ise Genc-i Edeb adlı eserinde edep unsurlarını; *Allah’ın varlığını kabul, anne ve babaya saygı, emanete sahip çıkma, şefkat, merhamet, hoşgörü, sabır, tevazu, cimrilikten kaçınma, hırs, danışma, şükür, sadakat, ilme önem verme, evladı terbiye etme, hayâ* olarak sıralamıştır (Özgeriş, 2020, s. 129-130).

Dolayısıyla Hak’la beraber olmak ve her şeyi Hak’tan bilmek düşüncesinin hâkim olduğu doğulu anlayışta edep kavramının daha derin bir anlam ifade ettiğini söylemek mümkündür. Zira Batı’nın edep anlayışının Doğu’nun görünürdeki davranışları anlatmak için kullandığı adab-ı muaşeret kadar gördüğü anlaşılmıştır. Bu nedenle Batı’da edebın aslına ilişkin bir literatür oluşmamıştır. Ancak birtakım kurallarla itaati sağlamak amacıyla uğraştıkları pozitif hukuk kısmi bir edep literatürü olarak değerlendirilebilmiştir (Yüksel, 2015, s. 22).

1.3.3.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Edep

Toplumsal hayatın düzenlenmesi için gereken kuralların en başında pozitif hukukun referans aldığı ahlak kuralları gelmektedir (Güloğlu, 2020, s. 6). Kanunları adaleti sağladığı sürece hukuk olarak kabul eden tabii-doğal hukuk felsefesinde ise bu ahlak kuralları daha ön planda tutulmaktadır (Yıldız, 2018, s. 358-360). Ahlaki kurallar bütünü olarak tanımlanabilecek edep kavramıyla, hukuk felsefesinin aynı paralelde birey ve toplumun olması gerekene ulaşmasına gayret etiklerini söylemek mümkündür.

Edep kavramı, pozitif (mevzu) hukukta genellikle direkt veya dolaylı *genel ahlak, dürüstlük kuralı* ve *müstehcenlik* konularında yer almıştır. Ahlâk kavramı ile ilişkilendirildiği anayasa ve yasalarda, genellikle özgürlüklerin sınırlandırılması konusunda geçerli olan genel

ahlaka aykırılık adı altında ele alınmıştır. Anayasa'nın (m.20, m.21, m.22, m.28, m.31, m.33, m.34, m.51) maddelerinde belirtilen hak ve özgürlüklerin ancak genel ahlak sebebiyle sınırlandırılabilceğı belirtilmiştir.

Genel ahlakı sağlama ve korunmasını amaçlayan dürüstlük kuralını içeren kanuni düzenlemeler ise; 6102 sayılı Türk Ticaret Kanunu (m.55), Türk Medeni Kanunu'nun (m.2, m.23, m.47) maddeleri, 4857 sayılı İş Kanunu (m.25), Türk Borçlar Kanunu (m.27, m.49, m.81) bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Kamu Görevlileri Etik Davranış İlkeleri ile Başvuru Usul ve Esasları Hakkında Yönetmelik ile ahlaka aykırı fiillere uygulanacak yaptırımların belirtildiğı İdare Hukuku düzenlemelerini de edep kavramıyla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür.

Edep kavramı, toplumun genel edep duygusunu ihlal eden hareket, eylem, açık saçık, edebe aykırı, yakışsız ve hoş olmayan, ayıp olarak tanımlanan *müstehcenlik* konusunda da dikkate alınmıştır (Kızıl, 1998, s. 121; TDK). Türk Ceza Kanunu'nun sanatsal ve edebi eserleri kapsam dışında tuttuğı (m.226), çocukların cinsel istismarı (m.103, 1.fıkra) ve fuhuş (m.227) maddelerini edep kavramına yönelik yapılmış düzenlemelerdendir. RTÜK (Radyo Televizyon Üst Kurulu) Kanununun genel ahlâk ve ailenin korunması ilkesine aykırı yayın yapamayacağını belirten madde 8 ile gazetecilerin mesleklerini kişisel yarar-kamu zararına kullanamayacakları ve ahlaka aykırı, müstehcen yayın yapamayacaklarını belirten Basın Ahlâk Yasası olarak bilinen anlaşma metni de edep kavramına yönelik yapılmış kanunî düzenlemeler arasındadır.

Edep kavramına yönelik kanunî düzenlemeler sadece ulusal hukukta bulunmamaktadır. Zira Avrupa İnsan Hakları Sözleşmesi'nin (m.8, m.9, m.10, m.11) maddeleri edep kavramına yönelik uluslararası kanuni düzenlemelerdir. Medeni ve Siyasi Haklar Sözleşmesi'nin (m.12, m.18, m.19, m.21, m.22) maddeleri, iyi yönetim isteme hakkını düzenleyen Avrupa Birliğı Temel Haklar Şartı'nın (m.8, m.41, m.42) maddeleri ile özgürlüklerin sınırlandırılmasında ahlakın ölçüt olarak belirlendiğı Avrupa Komisyonu İyi İdarî Davranışlar Kanununu bu kapsamda değerlendirmek mümkündür (Güloğlu, 2020, s. 12-13).

Yönetim felsefesi literatüründe edep kavramının; *hoşgörü, şefkat ve merhamet, cömertlik ve hayırseverlik, tevazu, bilgi sahibi, akıllı ve zeki olma, ileri görüşlülük, danışma, gayri-meşru ilişki, alkol, sigara ve haksız kazançtan uzak durma* gibi birçok kavramı içine alacak şekilde değerlendirildiğı söylenebilir. Zira *hoşgörü* kavramı, Hint kültürünün kutsal metinleri Vedalar (M.Ö.3000-4000)'dan Tukidides (M.Ö. 460-395)'e, yöneticilere insanları ötekileştirmeden

davranmaları gerektiğini söyleyen Hz. Muhammed (SAV)'e kadar her fırsatta dile getirilen önemli bir unsur olarak dikkati çekmektedir.

Bir edep unsuru olarak *hoşgörü*, iyi yönetimin anahtarının *yöneticinin başkası olması durumunda nasıl bir yönetim sergilemesini istiyorsa öyle davranması* olarak gören Gazali (1058-1111)'ye göre yöneticilerin öncelikle sahip olması gereken unsurların başında gelmektedir. Ancak bu hoşgörünün bir sınırı olması gerekmektedir. Bu sınır, Es-Sealibi (961-1038)'e göre doğası gereği bencil, açgözlü ve kötü davranışlar sergilemesi muhtemel insan için bağışlama ve ceza arasında tatlı sert; İbn Teymiyye (1263-1328)'ye göre ise korku ve sevgi arasında sınırlı ve şartlı olması gerekmektedir. Turtuşı (1050-1126)'nin sınırı ise; "*Ey Kral! Bir suçluya ceza vermeyi kararlaştırdıysan sakın ha! sadistçe davranma! Çünkü sende suçlu ile aynı anne babanın (Âdem ve Havva) çocuğusun*" sözleriyle çizilmiştir (Dinçer, 2019b; Türk, 2018).

Literatürde edep unsurları olarak *şefkat* ve *merhamet* kavramları da dikkati çekmektedir. Zira yöneticilerin sahip olması gereken şefkat ve merhamet, Beydeba (M.Ö.81)'nin Kelile ve Dimne'sinde hayvanlara dahi gösterilmesi zorunlu tutulmuştur. İran'da padişahın din, devlet ve tebaa ile ilişkileri ele alan *Kitab-i Şeşom-i Dinkerd* ile İbn Miskeveyh (940-1030) ve İbn-i Haldun (1332-1406)'un eserlerinde, asil ve hayâ sahibi Bey'in sahip olması gereken özelliklerin başında gösterilmiştir (Ahlak Eğitimi; Mukaddime; Dinçer, 2019b). Herkesi idare ettiklerinden sorumlu çoban olarak gören Hz. Peygamber (SAV)'in hassasiyet gösterilmesini istediği şefkat ve merhameti, İbn-i Haldun'(1332-1406) sınırlı olması gerektiğini söylerken Machiavelli (1469-1527) ise gerektiğinde göz ardı edilebileceğini ifade etmiştir (Dinçer, 2019a, s. 242-244).

Literatürde edep unsurları arasında *cömertlik* ve *hayırseverlik* kavramları da gösterilmektedir. Zira Tevrat ve Kur'an başta olmak üzere Zerdüşt'e vahiy ettiğine inanılan Avesta ve Çin edebiyatının bilinen ilk siyasi tavsiye kitabı Altı Gizli Öğreti 'de yöneticilerin cömertlik ve hayırseverliklerinden bahsedildiği görülmüştür. Samani veziri Bozorgmihr 'in hükümdarı Hüsrev-i Enuşirvan (531-579)'a ithaf ettiği "*Yadgar-i Bozorgmihr*" adlı eserinde güç, zenginlik ve saltanatın bir gün yok olup dünyada iyi bir ad bırakabilmenin yolunun halka karşı cömert ve hayırsever olmaktan geçtiğini öğütlemiştir (Dinçer, 2019b). Ancak Allah'ın kendisine verdiği ihsanları ödemek için cömert olması gereken hükümdarların bundaki sınırının ise har vurup harman savurma ile cimrilik arası olması gerektiği ifade edilmiştir (Muhammed Turtuşı (1050-1126); Es-Sealibi (961-1038); Türk, 2018).

Literatürde edep unsurları arasında *alçakgönüllü* ve *tevazu* kavramları da gösterilmektedir. Bunların karşısı ise kibir olarak tanımlanmaktadır (Çağrııcı, 2011, s. 583). Papa I. Gregorius (540-604)'a göre ise ölçüsüz yapıldığında zafiyetler kaçınılmaz olacağından her istediği yapıp ne olduğunu unutan yöneticiler ile ahlaksız ve günahkâr tebaaya karşı kesinlikle gösterilmemesi gerekmektedir (Dinçer, 2019b, s. 157).

Edep unsurları arasında *bilgi sahibi*, *akıllı* ve *zeki olma* ile geçmiş tecrübelerle günü ve geleceğe dönük olası sonuçları analiz ve tahmin edebilme anlamındaki *ileri görüşlülük* de sayılmıştır (Spears, 2010: 28). Zira bilgi (bilig, kut), Altay dilinde akıl (oy), anlayış (ukuş) ve edep (erdem) esaslarının üzerine oturtularak *yaşam gücü*, *devlet idaresinde yaratıcılık ve yetki bakımından sahip olunan üstün güç*, *mutluluk*, *ilahi rahmet*, *bereket* gibi kelimelerle ilahi kaynaklı egemenliği açıklamakta kullanılmıştır (TDK; Günal & Üçhöyük, 2015, s. 712-713). İleri görüşlülük, Revandi (827-911) de adalet, hakikat ve kılıçla yan yana; Gazali (1058-1111) de saadetin ve huzurun kaynağı; İbnü'l Mukaffa (724-760) da ise önemli yönetici özellikleri arasında gösterilmiştir. Aquinas (1225-1274) ise; "...dünya için tanrı neyse insan için akıl odur. ...bir insanın aklıyla çok sayıda insanı yönetir" demek suretiyle kavramın önemini ortaya koymuştur (Dinçer, 2019b).

Filozofların yönetici olması gerektiğini ileri süren Eflatun (M.Ö. 427-347)'a göre iyiyi kötünden, eğriyi doğrudan ayırt ederek kendini yönetebilen insan başkalarını da rahatlıkla yönetebilecektir. "*Eşyayı layık ne ise, öyle bilmek; efali layık ne ise öyle kılmaktır*" sözünü eden Nasiruddin et-Tusi (1201-1274)'ye göre devletlerin ayakta kalmasının yolunun yöneticilerinin hikmet (bilgi) sahibi olmasından geçmektedir. Hindu tanrısı Narayana'nın ise nasıl timsah heybetli olmasına rağmen sudan ayrıldığında kolaylıkla av olabilecekse yöneticilerde akıllı ve bilgisi olmadığında iktidarlarını kolaylıkla kaybedebilecekleri söylediği ileri sürülmüştür (Dinçer, 2019b, s. 249). Sühreverdi (1154-1191) edep ilmine götüren araçlar, Beydeba (M.Ö 81), ideal hükümdarın sahip olması gereken özellikler, Mevlâna (1207–1273) ise insanın doğru yolu bulması ve bu yolda ilerlemesi için gerekli olan unsurlar arasında göstermişlerdir (Türk, 2018, s. 95; Uzun, 2020, s. 61-62).

Bu nedenle siyasetnamelerde akılsız ve bilgi bilmez yöneticilerin daima felaket ve yenilgilere sebep olacağından bahisle söz konusu unsurlara büyük dikkat çekilmiştir (Orhun Kitabeleri; Acar & Ertek, 2019, s. 31-32; Dinçer, 2019b, s. 195-196). Zira akıl ve bilginin hükümdarın ülkesini koruyabilmesi için zaman zaman başvurması gereken hile ve kurnazlıkta bile önemli bir yeri olduğu sıklıkla dile getirilmiştir. "*Hile ve kurnazlık yollarına bilmelidir*,

çaresini bulan kimseye aslan bile baş eğer" gibi tavsiyeler verilmiştir (Kutadgu Bilig; Türk, 2018, s. 54; Dinçer, 2019a, s. 235-237).

Danışma (meşveret) de literatürde edep unsurları arasında gösterilen bir diğer kavram olarak dikkati çekmektedir. İnsanların geleceklerini belirleyen konularda karar alma sürecine katılmasına sağlamak olarak tanımlanmaktadır. Nakâm (1839-1908)'a göre danışma, şefkatli, iyi huylu ve tatlı bir dilli olan edep ehlinin bir başka önemli özelliğidir (Özgeriş, 2010, s. 133). Zira her hususta bilgi sahibi olması mümkün olmayan yöneticilerin danışmak suretiyle ancak yapacağı işin en doğrusunu bulabilecekleri kabul edilmektedir. Bu nedenle siyasetnamelerde yöneticilere yanlarında bulunduracakları danışmanların bilimsel, sanatsal ve siyasi konularda donanımlı ve *her daim tatlı geleni değil, yanlış gördüğünde yanlış yapıyorsunuz doğrusu böyledir* diyebilenleri seçmeleri gerektiği özellikle vurgulanmıştır (Acar & Ertek, 2019, s. 100).

Bu danışmanlar, Abdülhamid el-Kâtip (ö.750)'e göre zorluklarla geçen eğitim yolculuğunu başarı ile bitirenler arasından, Es-Sealibi (961-1038)'nin hikmet ve bilgelikte derinleşmiş dediklerinin arasından seçilmesi gerekmektedir. Ancak yöneticiler Beydeba (M.Ö.81)'ya göre akıl danıştıkları bu kişilerin sözlerine hemen inanmamalı, düşündükten sonra kararı yine kendi akıl ve muhakemelerine göre vermelidir (Dinçer 2019b, s. 125, Türk, 2018, s. 78).

Gayri meşru ilişki, haksız kazanç, rüşvet, alkol ve sigara kullanımı gibi kötü alışkanlıklara sahip olmamak da literatürde edep unsurları arasında gösterilmiştir. Defterdar Sarı Mehmet Paşa (1657-1717), edep dışı bu kötü alışkanlıkların kişiyi nefsin arzularına teslim ederek halkın meselelerini görmekten alıkoyacağından memur ve yöneticilerin kesinlikle uzak durmalarını tavsiye etmiştir (Erdem, 1995, s. 257). Gayri meşru ilişki ve şehvet konuları erkek egemen bakışın etkisiyle Aristo (M.Ö.384-322)'dan bu yana hükümdar aynaları ve siyasetnamelerin hemen hepsinde ortak bir şekilde kadına karşı duyulan şüphe, kadınsı olana duyulan hoşnutsuzluk nedeniyle ileri gidilmemesi gerektiği söylenen nasihatlerin başında gelmiştir (Sağlam, 2017, s. 50; Türk, 2018).

Edep kavramının ön plana alındığı üst düzey yönetici okulu Enderun ile kültür, örf ve adetlerin senteziyle kalite anlayışının oturtmak istendiği Ahilik sisteminin etkin olduğu dönemlerde Osmanlı'nın en parlak günlerini yaşadığı bilinmektedir. Zira bunda makamların hak eden liyakatli kimselere verilmesinin payı oldukça büyüktür (Bilgin & Yıldırım, 2017, s. 472; Avaner & Babaoğlu, 2020, s. 819; Karatop & Kubat, 2018, s. 357). Ancak bu durum 17.

yüzyılda başta yabancı milletlere hayranlık olarak tanımlanan aydın yabancılaşması veya ihaneti ile bozularak adeta genel ve köklü bir gelenek gibi günümüze kadar gelmiştir. Pek çok alanda olduğu gibi kamuda görülen yolsuzluk, rüşvet, kayırmacılık gibi kötü alışkanlıkların görülme nedeni işte bu bozulmaya bağlanmaktadır (Acar & Ertek, 2019, s. 112-114).

1.3.3.4. Sağlık Yönetiminde Edep

Başta hekim olmak üzere tüm sağlık çalışanlarının meslekleri gereği insanla ilgili en mahrem bilgi ve durumlara şahitlik ettiği görülmektedir. Bu nedenle hekim ve sağlık çalışanlarının diğer mesleklerle oranla etik değerlerinin daha yüksek olması gerekmektedir. Sağlık çalışanlarının güven sağlamak amacıyla hastaya ve kendine verdikleri bir söz, ahit olan “Hipokrat yemini” bu değerlerin karşılanması için atılmış bir ilk adım olarak nitelendirilmektedir. Zira Hipokrat’tan bu yana hasta ve çalışan arasındaki güvene dayalı ilişkinin etik ilkelerle güçlendirilmesine çalışılan tıp etiğinde sağlık hizmetinde yer alan hemen herkesin *şefkat ve merhamet, cömertlik ve hayırseverlik, bilgi sahibi olma* gibi edep unsurlarına sahip olmalarının önemi ortaya çıkmıştır (Bulut, 2018, s. 1357).

Edep kavramının birçok unsuru içinde barındırması nedeniyle yönetim literatüründe ayrı bir yeri olduğu görülmüştür. Zira edep unsurlarından yoksun yöneticilerin çalışanlar tarafından benimsenmeyip kurum başarısını engellediği görülmüştür. Bu nedenle söz konusu edep unsurları ve etkileri birçok çalışmaya konu edilmiştir. Bu kapsamda 1872 yılında demiryolunda çalışan yöneticilere *ustabaşılara tavsiyeler (hintsforforemen)* başlıklı bir yazıda da astlarına karşı sürekli asık suratlı, emredici ve sert yöneticilere karşı çalışanların her fırsatta kaos ve sorun çıkarmak için fırsat kolladıklarının altı çizilmiştir (Bakkalbaşı, 2017, s. 446). Lundberg & Woods (1990) ise çalışmalarında bunun tam tersi olan insanları dışlamayan, açık, esnek, danışan ve hoşgörü sahibi yöneticilerin daha başarılı olduklarını ortaya koymuşlardır (Aksu & Ehtiyar 2007, s. 189).

Yönetim literatüründe başarıyı amaçlayan her kurumun içinde bulunduğu toplumun kültür ve değerlerine doğrudan ya da dolaylı uyum göstermesi gerektiği ileri sürülmektedir. Yapısı gereği ahlâk dışı hiçbir davranışın kabul edilemez olduğu sağlık hizmetleri yönetiminde bu uyuma daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneticilerin kurumun beşerî sermayesi olarak tanımlanan çalışan ve hizmetten yararlananlara değer odaklı davrandığında bu uyumun daha kolay olacağı kabul edilmektedir (Dalay, 2013). Zira Ersoy & Ehtiyar (2015), Türk çalışanı motive etmenin yolunun ona karşı açık ve içten olmak, onları dinlemek, onlara kendisini düşündüğünü hissettirmek ve dokunmaktan geçtiğini ifade etmişlerdir.

Dolayısıyla *hoşgörü, şefkat ve merhamet, bilgi sahibi ve akıllı olma* gibi edep unsurlarına sahip yöneticiler görevlere getirilebildiğinde Türkiye’de birçok büyük probleminin üstesinden gelmiş, insan haklarına saygılı, demokratik, çalışan ve hastaların memnuniyetlerinin yüksek olduğu bir kamu sağlık hizmeti ve yönetimlerinin görüleceğini söylemek mümkündür.

1.3.3.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde, öncelikle edep kavramı tanımlanarak literatürdeki ilgili teorik ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda edep kavramının toplumu ve bireyi dışarıdan gelecek sorunlara karşı koruyabilecek en önemli kalkan olarak nitelendirildiği görülmüştür. Bu nedenle Kur’an başta olmak üzere birçok kaynakta edepli olmanın emredildiği, aksi dalkavukluk, zulüm, rüşvet gibi tüm edep dışı kötü düşünce ve davranışların menedildiği görülmüştür. Hipokrat (~M.Ö 460~M.Ö 370)’tan bu yana sağlık hizmetinde yer alan hemen herkesin *şefkat ve merhamet, cömertlik ve hayırseverlik, bilgi sahibi olma* gibi edep unsurlarının yer aldığı tıp etiğine uygun davranmaları gerektiğinin vurgulandığı görülmüştür. Bu nedenle hakkında büyük bir edep literatürün oluştuğu görülmüştür.

Yönetim literatüründe, her kurumun içinde bulunduğu toplumun kültür ve değerlerine doğrudan ya da dolaylı uyum göstermesi gerektiği görülmüştür. Yapısı gereği ahlâk dışı hiçbir davranışın kabul edilemez olduğu sağlık hizmetleri yönetiminde buna hepsinden daha fazla ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Zira edepten yoksun yöneticilerin çalışanlar tarafından benimsenmeyip kurum başarısını engellediği görülmüştür. Bu nedenle sağlık hizmetlerinde başta hekim ve sağlık çalışanları olmak üzere yöneticilerin insanla ilgili en mahrem bilgi ve durumlara şahitlik ettiklerinden edep unsurlarını daha fazla taşımaları gerektiği görülmüştür.

Literatürde yönetici liyakati adı altında birçok nitelikten bahsedildiği ancak karşılıklı ilişkilerden oturma, konuşma, susma gibi hemen her konuda ağırlığını hissettiren edebî bu niteliklerin en başında geldiği görülmüştür. Bu nedenlerle de edep kavramına Fazilet Eksenli Liyakat modelinde yer verilmiştir.

1.3.4. Tecrübe ve Deneyim

Tecrübe ve deneyim kavramları, liyakat ve ehliyeti oluşturan unsurlar arasında gösterilmektedir. Genellikle her ikisi de kişinin mesleğindeki yetkinlik ile konuya olan hâkimiyet derecesi olarak anlamlandırıldığından literatürde haklarında tartışmalar olduğu görülmektedir. Birbirlerini tam karşılamadıkları gerekçesiyle yapılan bu tartışmalarda

deneyimin genellikle maddi (pozitivist nitelikli) işlerle alakalı pratik yapma olarak tanımlandığı görülmüştür. Tecrübe ise genellikle kişinin bizzat kendisinin veya kendisi dışında pasif olarak gerçekleşen deneyim ve olaylardan olgunluk ve bilgi kazanması, sonuçları anlama açısından hissedilebilir olması olarak tanımlanmıştır (Topal, 2014, s. 18; Mengüşoğlu, 1952, s. 151). Her ne kadar aynı gibi algılandılar da en mantıklı gelen bu tanımlara göre deneyimin daha dar kapsamlı ve somut, tecrübenin ise deneyimi de kapsayan genişlikte ve daha soyut kavramlar olduğunu söylemek mümkündür.

Bu açıdan bakıldığında deneyimin somut/objektif unsurları barındırdığı gerekçesiyle ehliyet kavramı içerisinde değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Bu nedenle de deneyimin öncelikle objektif ehliyet unsurlarını barındıran, anlayış, bir şeyi sezmek, anlamak, iç yüzünü keşfetmek olarak tanımlanan feraset kavramıyla ilişkili Feraset Eksenli Liyakat anlayışının unsurları arasında olmasına karar verilmişti. Ancak Mengüşoğlu (1952) ve Gadamer (2006)'ın tecrübenin özü itibarıyla deneyim sonucu çıkarılan dersler olduğuna yönelik tanımları, deneyimin tecrübenin alt kümesi niteliğinde olduğunu ve birbirinden ayrı değerlendirilmesinin mümkün olmadığını göstermiştir. Deneyimi kapsayan tecrübenin, insanın iyilik yapması ve kötülükten uzak durması gerekliliğini anlatan soyut nitelikli fazilet kavramıyla ilişkili Fazilet Eksenli Liyakat modelinde yer verilmesinin daha doğru olacağı düşünülmüştür.

1.3.4.1 Tanım

Deneyim kavramı genellikle bir kimsenin belli bir sürede veya hayat boyu edindiği bilgilerin tamamı, süje ile obje arasındaki etkileşim sonucunda birtakım süreçlerle gerçekleşen, başlangıcı ve sonu belli olan fiilî yaşantı olarak tanımlanmaktadır (TDK; Dewey, 2005, Aktaran: Eroğlu, 2011, s. 2). Eski Yunan'da *empeiria*, Latince *experientia*, Fransızca ve İngilizcede *expérience*, Almanca *Erfahrung* kelimeleri ile anlatılmaya çalışılmaktadır. Locke (1632-1704) tarafından ise fiziki dünya ve duyulardan elde edilen veriler anlamına gelen "*sevk ve idare edilen bir nevi aktivite ya vakıalar hakkında yapılan müşahedeler ya bu müşahedelerle elde edilen neticeler yahut bu vakıaların kendileri veyahut da laboratuvarında yapılan deneme ve sinamalardan ibaret olan experiment*" olarak tanımlanmaktadır (Fil, 2017, s. 350; Mengüşoğlu, 1952, s. 140).

Felsefi alanda ise deneyim kavramı bireysel olarak yaşanmasa dahi tarihsel yaşanmış birçok eylemden edinilen, mutlak suretle eylemden sonra gerçekleştiği için herhangi bir eyleme kalkışmadan önce görme imkânının olmadığı anlamına gelen *Erfahrung* kavramıyla

açıklanmaya çalışılmıştır (Soysal, 2015, s. 231-232). Buna göre deneyimin bir eylem, gözlem ve değerlendirmenin sonucundan diğer bir ifadeyle deneme yanılma sürecinin sonunda elde edilen somut bilgiye atıf yapıldığını söylemek mümkündür. Dolayısıyla deneyimin pozitivist nitelikli bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

Tecrübe kavramı ise genellikle deneyim, deney, görgü, belli bir sürede edinilen bilgiler bütünü, duyu organları ile bilgi edinme yolu, yaşayarak ve deneyerek elde edilen birikim, sadece deneysel alanla sınırlı olmayıp ruhî olanı da kapsayacak genişlikteki bilginin farklı zamanlarda defalarca tekrarı ile oluşan netice, denenmiş ve kanıtlanmış haberler olarak tanımlanmaktadır. Daha önceki bir olaydan farklı daha iyi ve kapsamlı yeni bilgi edinme süreci, kişiyi yanılttığı bir durumdan kaçmasına yardım eden, ona yanılan ve sınırlı bir varlık olduğunu hatırlatan kavrayış da ilgili diğer tanımlardır (TDK; Bilgiz, 2012, s. 55; Topal, 2014, s. 18; Gadamer, 2006, s. 348-351; Dede, 2017, s. 212 -217).

Felsefî alanda ise tecrübe, bireyin şahsen yaşadığı yaşam içerisindeki diğer yaşamsal edinçleri içinde barındıran soyut ve genel nitelikteki tüm yaşam edinci, bilinçli ya da bilinçsiz edinilenlerin tümünü anlatan *Erlebnis* kavramıyla açıklanmaya çalışılmıştır (Soysal, 2015, s. 231-232). İnsana sınırları olan ve yanılan bir varlık olduğunu hatırlatan ve onu yanılmaktan alıkoyan bir kavrayışa atıf yapılmaktadır. Tecrübe, Hume (1711-1776) tarafından *bütün bilginin (riyaziye müstesna) kaynağı ve matters of fact sahasının biricik prensibi*; Kant (1724-1804) tarafından ise *hasse idrakine dayanan bilgi* olarak tanımlanmıştır (Mengüşoğlu, 1952, s. 136-138). Dolayısıyla tecrübenin ruhî olanı da kapsayacak genişlikteki anti-pozitivist nitelikli bir kavram olduğunu söylemek mümkündür.

1.3.4.2.Kavrama İlişkin Literatür

Literatürde araştırma, inceleme, deney ve gözlemle desteklenmiş hipotezlere dayalı olarak ortaya çıkan bilgiler bilimsel veya teorik bilgi olarak ifade edilmektedir. Yaşamın gerçeğine dayalı ve yaşam pratiğinden elde edilen bilgilerin ise tecrübî bilgiler olup bu bilgilerin ise kolay unutulamayacak türden olduğu kabul edilmektedir. Zira Huxley (1894-1963), tecrübeyi insanın başından geçenlerin bıraktığı izler olarak tanımlamış ve bu şekilde öğrenilen bilginin hiçbir kitaptan alınamayacağını ileri sürmüştür (Huxley, 1962; Aktaran: Akar, 1999). Ancak literatürde teori olmadan pratik, pratik olmadan da teorinin anlamı olmayacağından tecrübî ve teorik bilgilerin birbirinden ayrılması mümkün görülmemiştir (Çamdalı, 2019). Deneysel bilimin öncüsü kabul edilen Roger Bacon (1220-1292)'a göre Batı

bunlardan genellikle bilgi toplayarak (tümevarım, endüktif), Doğu ise eşyanın aslını bizatihi tecrübe ederek öğrenmektedir (Güneş, 2012, s. 69).

Dolayısıyla tarıma dayalı üretim ve devletin bugünkü bürokratik ihtiyaçları hissetmemesi gibi nedenlerle Batı'da tecrübe ve deneyimle ilgili kapsamlı tartışmaların sanayi devrimine kadar yapılmadığı görülmüştür. Olanlar ise dar çerçevede ve genellikle ordu, aile ve kilise öğretileri ve filozofların görüşleri ile sınırlı kalmıştır (Dinçer 2019a, s. 312). Sanayi devrimiyle birlikte ise Batıda her alanda olduğu gibi yönetim düşüncesinde köklü değişimler yaşanmıştır. Deneyim ve tecrübe kavramları daha geniş ve daha bilimsel tartışılmaya başlanmıştır. Öyle ki parça ücret sistemini geliştiren Taylor (1900)'un, yönetimdeki gerekli faaliyet ve insanlar arası ilişkiler üzerinde çalışan Fayol (1916)'un ve örgütün bürokratik yapının etkinliği açısından ideal bir yapı olduğunu savunan Weber (1947)'in incelemeye doyamadıkları kavramların başında gelmiştir (Nişancı, 2015, s. 264-265).

Ardından Neo-Klasik Okulla tecrübenin insanla, 20. yüzyıl Modern Okulla kalite ve örgüt kültürüyle, 21. yüzyılla birlikte ise bilgiyle olan ilişkisi araştırılmaya başlanmıştır (Nişancı, 2015, s. 280-281). Bu kapsamda Hindistan demiryollarında görev yapan bir İngiliz yöneticinin Railroad Gazette (1871-1872)'deki yazısı kavramlara yönelik yazılmış ilk kaynak olarak gösterilmektedir. İnsanları yönetmek için yöneticinin şart olduğu ifade edilerek başlayan yazıda, yöneticinin işle ve sorunlarla ilgili her şeyi bilmesi için tren ve vagonlarına inerek sorunları not etmesi ve elde ettiği tecrübeleri mutlaka paylaşması gerektiği vurgulanmıştır (Peters & Waterman, 1995, s. 327, Bakkalbaşı, 2017, s. 447-448).

İbn Haldun (1332-1406), günümüz pozitivist (klasik) ilim anlayışını düşünen bir varlık olan insanın içinde yaşadığı cismani âlemi kendi öğrenme yöntemleriyle anlamaya çalıştığı akılla kavranmaları sebebiyle akli ve felsefi ilimler olarak tanımlamaktadır (Akyol, 2011, s. 35-36). Bu anlayışta deneyim pratik (deneme) yapma olarak daha dar kapsamda, tecrübe kavramının ise hissedilebilir olması ve bilişsel ve duygusal süreçler sonunda oluşması nedeniyle sadece deneysel alanla sınırlı değil, ruhi olanı da kapsayacak şekilde daha geniş ve daha zengin olarak değerlendirildiği görülmektedir (Ulu, 2018, s. 43; Topal, 2014, s. 18). Buna göre sütten ağız yanmasının deneyim, buradan çıkarılan yoğurdun bile üflenerek yenmesi gerektiği dersinin ise tecrübe olduğu söylenebilir.

İslâm anlayışında ise bir fikir önce hayalde geliştirilmeli sonra bilginin ortaya konulması ve en nihayetinde tecrübeyle desteklenmesi gerekmektedir. Diğer bir ifadeyle tecrübe ile teori

bir atın üzerindeki heybe gibi biri ağır bastığında atın sırtından düşebileceği düşünülerek birbirine denk olması istenmektedir (Fuat Sezgin, *Bilim Tarihi Sohbetleri*; Çetinkaya, 2019). Ancak doğuya hâkim olmak, onu yeniden kurmak ve amiri olmak için çalışan bazı batılı oryantalistler takip edilen bu yola genellikle olumsuz yaklaşmışlardır. Kendileri gibi objektif kıstaslarla bilgi üretilmesine daha olumlu bakmışlardır (Said, 1989; Aktaran: Ayaz, 1989, s. 15-16; Bulut, 2004, s. 4).

Tecrübe kavramına Türk ve Doğu'nun kadim toplumlarında da aynı derecede önem verildiği görülmüştür. Zira tecrübe bu toplumlarda da bilginin nihai kaynağı olarak görülmüş ve *emanetlerin ehline verilmesi* ilkesiyle beraber yönetimin tecrübeli kişilere verilmesine gayret edilmiştir (Hemşinli, 2010, s. 122; Bayburtlugil, 2017; Uğural, 2000). Bu nedenle tecrübenin aktarılması ve yararlandırılması konuları ile onun özel bir parçası olan manevi tecrübeye siyasetname ve nasihatnamelerin büyük kısmında fazlasıyla yer verilmiştir (Dinçer, 2019b, s. 26).

Manevi tecrübe, Muhammed İkbal (1877-1938)'e göre ruhsal bir keşif olup insanın tüm bilimsel teori ve dış duyularla elde edilen bilgilerden bağımsız olarak Allah'a yaklaşmasını kolaylaştırabilmektedir (Güneş, 2012). Gazali (1058-1111)'ye göre ise bazen kalp ve akıl, bazen de ruh olarak ortaya çıkarak yaptığı katkılarla insanı insan yapan, gerçek kemale erdiren ve biricik kılan bir unsur olabilmektedir (Nasihatü'l Müluk; Dinçer, 2017, s. 221).

1.3.4.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Tecrübe ve Deneyim

Hukuk felsefesi, insan şuur ve vicdanını her şeyin üstünde tutarak hemen her toplumun kendine has mevzu hukukun oluşmasına öncülük etmektedir. Ancak sadece tecrübe, bir parçası olduğunu ileri sürdüğü insanın tabiatı yansıttığı gerekçesiyle çoğu zaman bu sübjektif şuur ve vicdanın önüne geçebilmiştir (Del Vecchio (1878-1970); Erman, 1971). Hukuk felsefesinde bu denli etkili olduğu için de tecrübe kavramına mevzu hukukun birçok noktasında yer verildiği görülmüştür. Tecrübe kavramına hizmete alımlarda görevin gerektirdiği niteliklerden başka hiçbir ayırım gözetilemeyeceğini belirten Anayasa (m.70) başta olmak üzere meslek düzenleyici ve yetki verici kanunlarda doğrudan ya da dolaylı yer verilmiştir. Onlardan bazıları şunlardır;

Tecrübe kavramına meslek düzenleyici kanunlardan olan Kamu İhale Kanunu'nda danışmanlık meslek şartı, 6325 sayılı Arabuluculuk Kanunu ile 6004 sayılı dışişleri personeline ilişkin kanunda mesleki yeterlilik şartı olarak yer verilmiştir. Basın İş Kanunu (m.10), Deniz İş Kanunu (m.10), 5580 sayılı Özel Eğitim Kurumları Kanunu (m.9) ve 3308 sayılı Mesleki

Eğitim Kanunu (m.14)'da tecrübe kavramına tecrübeli sayılmak için gereken süreler kapsamında yer verilmiştir. Medeni Kanun (m.348, m.408) maddelerinde ise tecrübe işveren ve işçilerin haklarının korunması ve düzenlenmesi konularında ele alınmıştır. İdarenin işe alım şartı olarak eğitim seviyesi, öğrenim derecesi, yabancı dilin yanında tecrübenin de gösterildiği 657 sayılı DMK (m.41) bu kapsamda değerlendirmek mümkündür. Aynı zamanda yetki verici bir kanun da olan Kamu İhale Kanunu'nda tecrübenin ihaleye katılım, değerlendirme ve kurula atanacakların yeterlik şartı olarak arandığı görülmektedir. Kişilerin kendi üzerlerinde çalışma yapacak kişilere verecekleri rızanın kriteri olarak gösterildiği 28994 sayılı Hasta Hakları Yönetmeliği de tecrübe kavramına yer verilmiş kanuni düzenlemelerdendir.

Yönetim felsefesinde yöneticilerinin mükellef oldukları görevlerini genel ahlaki değerler çerçevesinde anayasa ve yasalara uygun yürütmeleri istenmektedir (Gökçe & Şahin, 2003, s. 142). Bunun yanı sıra yöneticilerin *bir tanrı elçisi, peygamber, iyiliğe örnek olan bir imam, ileriye gören bir lider, iyileştirici bir şaman, akıl, ruh ve nefisleri/zihniyeti çok iyi bilen bir filozof* gibi ahlaki yönden zengin olmaları beklenmektedir (Özgen, 2018, s. 58). Makamın seviyesine ve ihtiyacına göre değişse de tüm bu niteliklerin ise iş ve işlemleri uzun süre inceleyip tatbik ederek oluşan tecrübeyle kazanıldığı kabul edilmektedir (Gür, 2016).

Yönetim literatüründe deneyim ve tecrübe, liderlik, iletişim, kişilerarası ilişki yönetimi, profesyonellik, yönetim bilgi ve beceri düzeyi ile teorik bilgi düzeyi gibi unsurlarla beraber yöneticilerin önemli yetkinlik kriterleri arasında sayılmışlardır (Stefl, 2008; Ünal & Aydoğan, 2018, s. 521-522). Zira çalışan ve yöneticilerin deneyim, bilgi, beceri ve sosyal rollerinin toplamı olarak ifade edilen yetkinliğinin kurumda verimsiz işgücü nedeniyle oluşabilecek ilave maliyetleri engellediği görülmüştür (Özçelik & Yılmaz, 2019, s. 91; Zaccaro & Banks, 2004; Budak, 2008). Bu nedenle kamuda genellikle sonradan kazanılabileceği düşünülerek ilk aşamada dikkate alınmasa da özel sektörde kesinlikle işe alım esnasında aranan unsurlar olmuşlardır (Demirel & Seçkin, 2011, s. 101; Güler, 2013, s. 96).

1.3.4.4. Sağlık Yönetiminde Tecrübe ve Deneyim

Sağlık hizmetlerinin insan yaşamı ile doğrudan ilişkili olması nedeniyle birçok sektörle iş birliği yapması gerekmiştir. Bu iş birlikleri zaten karmaşık olan sağlık hizmetlerini daha da karmaşık hale getirmiştir (Çimen, 2010, s. 136-137). Kaynaklarının azlığı, tıbbi ihtiyaçların ve hizmet alacak kişi sayısının fazlalığı da eklendiğinde sağlık hizmetleri yönetimi son derece zor bir hal almıştır. Bu durum, yapılan iş, hiyerarşik konum ve üstlenilen göreve göre sağlık

yöneticilerinin becerili olmalarını gerektirmiştir. Tecrübe ve deneyim, söz konusu bu yönetim becerilerini artıran unsurlar arasında gösterilmiştir (Uysal, Keklik, Erdem & Çelik, 2012, s. 27).

Yüksel, Işık, Uğurluoğlu & Kahraman (2016), 18 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip yöneticilerin tecrübeleri dolayısıyla daha başarılı yönetim sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Bu nedenle tecrübenin yöneticilerin yetkinliği açısından çok önemli bir faktör olduğunu ifade etmişlerdir. Bu gerekçeyle olmalı ki Türkiye’deki sağlık hizmetleri yönetimi geçmişten günümüze ağırlıklı olarak yönetim eğitimi olmadığı halde tecrübelerinden yararlanan hekim ve sağlık çalışanları ile giderilmiştir (Çınaroğlu, 2012, s. 104).

Bu durum hekimlerden etkin şekilde yararlanılmadığı, yönetim eğitimi olanları meslek dışı istihdama ittiği ve eğitim eksikliğinin hizmet içi eğitim, konferans ve seminerlerle giderilmeye çalışılmasının insan, zaman ve para israfına neden olduğu gibi gerekçelerle eleştirilmektedir. Tüm bu olumsuzluklara rağmen söz konusu uygulamaya devam edildiğini söylemek mümkündür. Zira Ünal & Aydoğan (2018), çalışmalarında örneklemelerindeki yöneticilerin yüzde 82’sinin yönetim eğitimine sahip olmadığını görmüşlerdir. 2014 yılından itibaren Kamu Hastane Birlikleri yapılanması adı altında lisans düzeyinde yönetim eğitimi sağlık yöneticilerinin sayısının artırılmasına yönelik girişimlerin geçen dört yıla rağmen başarısız olduğunu ifade etmişlerdir.

1.3.4.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde, öncelikle tecrübe ve deneyim kavramları tanımlanmış, sonrasında literatürdeki ilgili teorik ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda deneyimin, genellikle deneysel olanla ilgili objektif bir kavram yakın ilişkili olduğu; tecrübenin ise insana yanılan ve sınırlı bir varlık olduğunu gösteren sadece deneysel alanla sınırlı değil aynı zamanda ruhî olanı da içeren kolay unutulamayan bilgiler olarak tanımlandığı görülmüştür. Yönetici liyakati için oldukça önemli görülen deneyimin daha dar ve somut; tecrübenin ise bir takım ahlaki ve toplumsal değerleri barındırdığından daha geniş ve soyut bir kavram olarak nitelendirildiği görülmüştür.

Felsefi alanda deneyimin kendisinin veya bir başkasının yaşadığı eylemlerden edinilen ve mutlak suretle eylemden sonra gerçekleştiği için öncesinde görme imkânı olmadığı anlamına gelen *Erfahrung*, tecrübenin ise bireyin şahsen bilinçli ya da bilinçsiz olarak edindiği soyut ve genel nitelikteki tüm yaşam edinci olarak tanımlanan *Erlebnis* kavramlarıyla açıklandığı görülmüştür. Batı’nın genellikle deneysel Doğu’nun ise eşyanın aslını bizatihi tecrübe ederek

öğrendiği görülmüştür. Bu nedenle de bazen kalp ve akıl, bazen de ruh adını alarak insanı insan yapan, onu biricik kılan manevi tecrübeyle Allah'a daha kolay yaklaşılabileceğine inanıldığı görülmüştür. Bu nedenle bu anlayışta tecrübenin yöneticiler için adeta bir farz niteliğinde olduğu görülmüştür.

Sağlık hizmetlerinde ise sahip olduğu karmaşık yapı, kaynaklarının azlığı, tıbbi ihtiyaçların ve hizmet alacak kişi sayısının fazlalığı gibi konular nedeniyle tecrübe ve deneyim kavramlarının son derece önemli olduğu görülmüştür. Zira yapılan araştırmalarda tecrübe ve deneyim yönetim becerilerini en fazla artıran unsurlar arasında gösterildiği görülmüştür. Sağlık hizmetlerinde yaşanan bir deneyimin sonuçları itibariyle tecrübe gibi hafızalarda iz bırakma olasılığının yüksek olduğu düşünüldüğünde Fazilet Eksenli Liyakat modelinde yer verilmesi gerektiğine karar verilmiştir.

1.3.5. Karizma

Liyakat ve ehliyet kavramlarını oluşturan unsurlardan bir diğerinin de geçmişi Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan ve "ilahi ilham yeteneği" ve "ilahi hediye" anlamlarına gelen karizma kavramı olduğu görülmüştür (Keklik, 2012, s. 77). Karizma, sosyal bilimlerde sahip olunan kişisel özellikler veya güç ile astlarını etkileyebilme kabiliyeti olarak tanımlanırken Weber (1864-1920) ise kişinin istisnai özelliklerle öteki insanlardan farklı olarak tanınmasına yol açan belli bir kişilik özelliği olduğunu belirterek olağanüstü liderleri ve liderliği tanımlamak için kullanmıştır (Aslan, 2009, s. 258-260; Aşkun, 1971, s. 57).

Türk devlet teorisyenlerinden Yusuf Has Hacıp (1017-1077)'e göre ideal bir hükümdarın dış görünüşü bakıldığında herkesçe sevilebilir olması için güzel yüzlü, saç sakalı düzgün, yakışıklı ve orta boylu olması gerekmektedir (Türk, 2018, s. 90). Bir anlamda karizma kavramının yapıldığı bu tanıma göre karizmanın fiziki dış görünüş, konuşma şekli, ses tonu ve güç gibi kişisel özelliklerden oluşan objektif bir kavram olduğunu düşünmek mümkündür. Bu nedenle karizma kavramı için ilk olarak objektif unsurları barındıran feraset kavramı ile ilişkili Feraset Eksenli Liyakat modelinde yer verilmesi gerektiği düşünülmüştür.

Ancak literatürde karizma kavramının insan doğasında bulunan renk, boy, kilo, güzellik gibi dış özelliklerin ve güzel-çirkin, uzun-kısa, siyah-beyaz olması gibi dış fiziksel özelliklerden ziyade daha derin anlamlar barındırdığını ifade eden tanımlara rastlanmıştır (Abir En Nahas, 2018). Bu tanımlarda karizma kavramının daha çok kişiyi sıradan insanlardan ayıran ve onun doğüstü, insanüstü ya da en azından bazı özel istisnai güçlere ya da niteliklere sahip

olduğunu anlatmak için kullanıldığı görülmüştür. Bu nedenle de içerisinde fazlasıyla subjektif unsurları içeren fazilet kavramı ile ilişkili Fazilet Eksenli Liyakat unsurları ve modelinde ele alınmasının daha doğru olacağı düşünülmüştür.

1.3.5.1. Tanım

Karizma kelimesi, Türkçe, cazibe, çekicilik, aşırı etkileme gücü, etkileyicilik; Yunanca (*charisma*) ise kişinin olağanüstü içsel yeteneklere sahip olması anlamlarında kullanılmaktadır (TDK; Kırel, 2000, s. 45). Literatürün genelinde ise kendini tanıyarak hatalarından ders çıkaran, sorumluluk sahibi, cömert, hırslı, teklif ve tehditlerle prensiplerinden vazgeçmeyen, ikna ve yönlendirme gücü yüksek, güçlü ama sert olmayan kişilik özellikleri olarak tanımlanmıştır (Abir En Nahas, 2018).

Karizmanın, ilk bakışta, renk, boy, kilo, güzellik, toplumun örf ve adetlerine uygun giyim ile sağlıklı ve atletik görünüm gibi dış özellikleri anlatmak için kullanılan bir kavram olduğu akla gelebilmektedir. Zira karizma kavramının sadece dış fiziksel özellikleri anlatıp anlatmadığı öteden beri düşünürler arasında tartışıldığı görülmüştür. Bunlardan bir kısmının karizmanın sadece dış fiziksel özellikleri gösterdiği ifade ederken bir kısmının da dış fiziksel özelliklerden öte daha derin anlamlar taşıdığını ileri sürdükleri görülmüştür. Örneğin Es-Sealibi (961-1038), doğası gereği tek olması gereken hükümdarın kendisinin giyimine dikkat etmesi, güzel kokular sürmesi ve hatta bineğinin dahi heybetli, hızlı ve güzelliğiyle de göz kamaştırması gerektiğini belirterek karizmanın dış fiziksel yönüne dikkat çekmiştir (Türk, 2018, s. 85).

İbn-i Haldun (1332-1406) ise hükümdarın gövdesinin büyüklüğü, şekil ve kıyafetinin düzgünlüğü, yakışıklılığı, yüzünün hoşluğu, yazısının güzelliği ve anlayışının keskinliğinin önemli olmadığını, toplumuna faydalı işler yapması ve onlara şefkatle muamele etmesinin asıl önemli olduğunu belirterek karizmanın diğer yönüne dikkat çekmiştir (Mukaddime I, 503-504; Dinçer 2019a, s. 242). Eski Mısır'da ise karizmatik oldukları ileri sürülen Firavunların, ilahın oğlu veya bizzat ilah olarak görülüp toplumu din değiştirmeye kadar götürebildikleri görülmüştür. Bu durum, karizma kavramının sanıldığı kadar dar kapsamı ve basit bir kavram olmadığını göstermiştir (Ahmetoğlu, 2010, s. 170-171). Türkiye'de özellikle kırsal yörelerde şeyhlere, hocalara, dinsel liderlere gösterilen itibar ve "kurtar bizi baba" sloganlarını bu kapsamda değerlendirmek mümkündür (Öktem, 1994, s. 380).

Literatürde karizma kavramından genellikle bir lider özelliği olarak bahsedilmiştir. Ancak son dönemde doğru strateji ve politika geliştirme, kaynakları doğru kullanma, çalışanları

etkileme ve harekete geçirmeleri beklenen özellikle tepe üst yöneticilerin de lider özelliği taşıması gerektiği ileri sürülmektedir (Dinçer, 2019a, s. 317-318). Ortaya çıkan bu yeni durum lider ve yöneticinin aynı, karizmanın da her ikisinin ortak unsuruymuş gibi görülmesine neden olabilmektedir.

Yönetim literatüründe bu nedenle ayrıca lider ve yönetici kavramları arasındaki farkların gösterilmesine çalışılmıştır. Bu kapsamda farklılara yönelik yöneticilerin kaynakları ve insanları atama, seçilme veya doğuştan kazanılan (babadan-oğula) resmi/biçimsel yetki ile yönetirken liderlerin bunu bilgi, yetenek, tecrübe, uzmanlık, başkalarını yönlendirebilme ve etkileyebilme gibi özelliklerle gayri-resmi şekilde başardıkları gösterilmiştir (Mücevher & Erdem 2019, s. 68). Bunun yanında yöneticilerin nasıl daha ucuza üretebilirim kaygısıyla en az girdiden en çok çıktı ile eldeki kaynakların verimli kullanmayı amaçlarken liderlerin ise gelecek tasavvuru ile kişilere yol gösterdikleri ifade edilmiştir (Çırpan,1999, s. 1-2).

Liderlerin de sahip oldukları yenilmez, savaşçı, kahraman, cesaretli ve yiğit karakterli olmak gibi farklı veya fazladan özelliklerle birbirinden ayrıldıkları belirtilmiştir (Ahmetoğlu, 2010, s. 184). Özellikle toplumdaki değişim, geçiş ya da kriz zamanlarında pek çok kişinin karar almakta zorlandığı dönemlerde ortaya çıkan liderlerin karizmatik lider olabilecekleri ileri sürülmüştür (Şahin, Taşpınar, Eryeşil & Örselli, 2015, s. 79). İnsanların karizmatik bu liderlere olan arayışının her dönemde devam ettiğini Hz. Peygamber (S.A.V)’in hicretten sonra ortaya çıkan çatışma ve kaos ortamını bitirecek kişi ve halifelerin Allah’ın yeryüzündeki gölgesi olarak görülmesi örnek gösterilmiştir (Dinçer, 2019b).

Karizmanın unsurları arasında genellikle güç, konuşma yeteneği, zekâ ve kahramanlık gibi kavramlar ön plana çıkmaktadır. Cesaret ve yiğitlik kavramları da öfke gücünü terbiye edebilen, zor şartları olgunlukla göğüsleyebilen, olaylar karşısında sabır ve sebat gösterebilen, sorun çözmede azimli ve fedakâr, iyiliğe ve hayırlı işlere adanmış olmak anlamlarına geldiğinden karizmatik liderliğin unsurları arasında göstermek mümkündür (Kınalı zade, Ahlak-ı Alai, Dinçer, 2019a, s. 243-244).

Tarihteki tüm yaratıcı hareketlerin insanları etkileme ve kontrol etmede başarılı olmuş karizmatik liderlerin yaptıkları devrimler sayesinde olduğu ileri sürülmektedir. Mustafa Kemal Atatürk (1881-1938) ve Napolyon (1769-1821) bu karizmatik liderlere örnek gösterilmektedir (Aşkun, 1971, s. 58). Ancak tarihte karizmatik olsalar da akıl, bilgi, görgü ve ahlâk yoksunluğu nedeniyle ruhsal durumları aniden değişebilen bazı liderlerin takıntılı ve geniş toplumları

etkilemiş yıkıcı davranışlar gösterebildikleri görülmüştür (Kılınç, 2018, s. 7; Pawar, Pawar & Eastman (1997); Ertugut & Ertugut, 2010, s. 227-228; Dinçer, 2019a, s. 63). Yaptıkları ve sonuçları itibari ile insanlığa çok büyük acılar çektirmiş Muaviye, Yezit, Hitler, Mussolini ve Stalin'i bu liderlere örnek göstermek mümkündür.

1.3.5.2. Kavrama İlişkin Literatür

Literatürde karizmanın modern döneme kadar dünyanın yaklaşımı genelde liderin yaratıcı tarafından seçildiğine olan inanç nedeniyle ilahi kökenli, idealist, doğal hukukçu ilim anlayışı çerçevesinde olduğu görülmüştür. Ancak modern dönemle birlikte anlayışlar arasında bazı farklılaşmalar görülmeye başlanmıştır. Bu farklılaşmalar fazlasıyla inançtan ziyade kuralların geçerli olmaya başladığı kapitalizmle birlikte Batı'da yaşanmıştır. Yöneticilerin karizmayla elde ettikleri gücün devamlılığı konusunda tartışmalar başlamıştır. Karizmayla ele geçen gücün izleyici, taraftar veya güce bağımlı olanlar tarafından değerlendirildikten sonra ancak devam edip etmeyeceğine karar verilebileceği ifade edilmiştir (Weber, 2000; Eşki, 2010, s. 193). Hukuk kurallarından oluşan rasyonel devlet yapısına geçerek de karizmaya bağlı keyfilikler engellenmiştir (Öktem, 1994, s. 381).

Yönetilenlerin yönetene olan ihtiyacını bedenin başa olan ihtiyacı gibi gören Doğu da ise bu farklılaşmanın daha az olduğu görülmüştür. Karizmatik gücün devamı konusunda ise kişilere topluma örnek olmaları gerektiği hatırlatılarak akıl, bilgi, görgü ve ahlâk konularında iyileşmeleri istenmiş, güç ile ahlâk arasında çok önemli bir ilişki olduğuna dikkat çekilerek yöneticilerin ahlaki özelliklerle dolu olmaları gerektiği ifade edilmiştir. (Es-Sealibi (961-1038); Dinçer, 2019b; Dinçer, 2019a, s. 234). Gücün ahlâk ile donanması halinde toplumda adalet gibi değerlerin hâkim olabileceğine dikkat çekilmiş, bunun dışında başka bir itiraz söz konusu olmamıştır (Dinçer, 2019b, s. 19-20). Bu nedenle karizmatik otoritelere olan bağlılık devam etmiştir (Öktem, 1994, s. 381).

Ancak toplumda karizmaları nedeniyle Hz. Ali'nin insanüstü güce sahip ve masum (günahsız) olduğu gibi üretilen bazı olay ve haberlerle özellikle siyasî alanda yüceltilmemesi konusunda uyarılarda bulunmak kesinlikle ihmal edilmemiştir (Ahmetoğlu, 2010, s. 185). Zira yenilmezlik, masumiyet, kutsallık, günahsızlık, kahramanlık gibi cezbedici vasıflarla yüceltilen yönetici veya din adamlarına gösterilen bu bağlılığın toplumda kayıtsız şartsız itaatten başlayarak ilah edinmeye kadar varan faydacı ve maddecî ölçülerin egemen olabileceği ifade

edilmiştir (Ahmetoğlu, 2010, s. 175; Erkut, 2015, s. 142). Kuran'ı Kerim'de buna yönelik yapılmış uyarılardan biri aşağıdaki gibidir;

“(Yahudiler) Allah'ı bırakıp bilginlerini (hahamlarını); (Hristiyanlar) da rahiplerini ve Meryem oğlu Mesih'i (İsa'yı) rabler edindiler. Hâlbuki onlara ancak tek ilaha kulluk etmeleri emrolundu. O'ndan başka tanrı yoktur. O, bunların ortak koştukları şeylerden uzaktır” (Tevbe, 9/31)

Batıda karizma kavramı, yine ilk olarak kaynağın ilahi olması nedeniyle tanrının sıra dışı ve hüner isteyen işlerini yapabilen tanrı vergisi yetenek olarak görülmüştür. Modern anlayışın temellerini atan Weber (1864-1920)'in *karizmatik yetkisi* tanımlaması liderlik olgusuna uyarlanmıştır (Kırel, 2000, s. 45). Bu aşamaya kadar itaat edilmesi gereken bir varlık olarak görülen karizmatik liderin bundan sonra alışılmış düzenin yıkıcısı veya yeni bir düzenin yaratıcısı olmak gibi davranışlar sergilemesi gerektiği tartışılmaya başlanmıştır. Karizmatik yetkinin devamı var olan başarıların daha ileriye götürülmesine bağlanmıştır (Ahmetoğlu, 2010, s. 192). Sosyal bilim araştırmaların ana konularından biri olmuştur.

Karizma kavramıyla ilgili bu araştırmalar genellikle teorik zeminde sosyal faaliyetler, politik ve dini liderlikle olan ilişkisine yönelik yapılırken Weber (1864-1920)'in ortaya koyduğu karizmatik liderlik yaklaşımı ile kavramın yönetsel boyutuna odaklanmıştır (Oktay & Gül, 2003, s. 403-428; Uysal, Keklik, Erdem & Çelik, 2012, s. 32). Geleneksel ve kuralcı/rasyonel olarak bilinen iki liderlik tipine yeni bir liderlik tipi olarak karizmatik liderlik eklenmiştir (Uysal, Keklik, Erdem & Çelik, 2012, s. 32; Ahmetoğlu, 2010, s. 168-169). Günümüzde ise para ve medya gücüyle takip edenlerinin algılarının yönlendirilerek oluşturulan karizmatik liderliğin yeni ve suni bir şekli ortaya çıkmıştır (House (1977); Uysal, Keklik, Erdem & Çelik, 2012, s. 32).

1.3.5.3. Hukuk ve Yönetim Felsefeleri Açısından Karizma

Hukuk felsefesinde karizma kavramı genellikle hem çoğunluk iradesinin hâkim olduğu çoğunlukçu demokrasiler, hem de herkesin yönetimde söz sahibi olduğu ortaklığa dayalı demokrasiler açısından tartışılmıştır. Karizma, azınlığa verilen hakların lütuf ve biçimsel uygunluğun hukuk güvenliği açısından yeterli görüldüğü, adaletin geri planda olduğu çoğunlukçu demokrasilerde siyasal eşitliği bozan bir unsur olarak değerlendirildiği görülmüştür. Adalet ve etik değerlerin ön planda tutulduğu, ortak ruh ve bilincin geçerli olduğu ortaklığa dayalı demokrasilerde ise herhangi olumsuz bir etkisinin olmadığı görülmüştür (Öktem, 2011, s. 95). Mevzu hukukta ise karizma kavramına genellikle kişisel yeteneklerle

gayrı-resmi olarak gelen bir lider özelliği olarak görüldüğünden herhangi bir pozitif hukuk kuralında yer verilmemiştir (Mücevher & Erdem, 2019, s. 69).

Yönetim felsefesinde karizma kavramının tarihsel süreçte geçirdiği düşünsel değişim dikkati çekmektedir. Yukarıda da ifade edildiği gibi hemen her toplumun karizma kavramına ilahi köken atfedilmesi nedeniyle geleneksel ve karizmatik otorite arası süreçlerden geçtiği görülmüştür. Karizmanın sağladığı lütufların kaldırıldığı dönemle birlikte görev ve yetkilerin hukuksal normlara göre verilmesi sağlanarak yöneticilerin yetenek, bilgi ve liyakat esaslarına göre seçilmesine yönelik adımların atıldığı görülmüştür (Öktem, 1994, s. 378-379).

Wu & Wang (2012), karizmanın çalışanların yöneticilerine olan sadakatlerini artırdığını ortaya koymuşlardır. Ocak (2019), karizmatik yöneticilerin çalışanların duygusal süreçlerini harekete geçirerek işe tutunmalarına, Akçay & Akyüz (2014) ise iş performanslarına olumlu yansıdığını göstermişlerdir. Karizmanın bu etkisi nedeniyle, iş ve yönetim hayatında özellikle son dönemde özellikle tepe-üst yöneticilerin karizmatik olması sağlanarak bir lider gibi takipçilerini ikna ve motive etmeleri gerektiği dile getirilmiştir. Dolayısıyla karizma kavramının, iş ve yönetim hayatı için son derece önemli bir unsur olduğunu söylemek mümkündür.

1.3.5.4. Sağlık Yönetiminde Karizma

Sağlık hizmetlerinin tüketimin rastlantısal, hayati ve ertelenemez, tüketici davranışlarının irrasyonel, kalite ve memnuniyetin önceden belirlenmesinin zor, belirleyicisi tüketiciler yerine üreticisinin olması ve ikamesinin olmaması gibi nedenlerle oldukça karmaşık bir yapısı bulunmaktadır (Kılınç, 2018, s. 9). Emek ve teknoloji yoğun olması, bünyesindeki değişime direnç gösterebilecek çok sayıda yüksek eğitimli profesyonel olması da bu karmaşıklığı daha da artırmaktadır (Gün & Aslan, 2018, s. 223).

Sağlık hizmetlerinin çalışanlar açısından da birçok soruna kaynaklık ettiği görülmektedir. Yoğun stres altında olan hasta ve yakınlarıyla doğrudan muhatap olmalarından kaynaklı yaşanan stres ve ağır iş yükü bunların başında gelmektedir. Yönetici kaynaklı başkaca sorunlar eklendiğinde sağlık çalışanlarının beden ve ruh sağlığı açısından içinden çıkılmaz bir hal alabilmektedir. Bu durum işe olan dikkat ve verimliliklerini düşürdüğü gibi hatalarının artmasına, kişilerarası ilişkilerinin bozulmasına, duyarsızlaşmalarına, sık hastalanma ve rapor almalarına dolayısıyla da iş gücü kayıplarına neden olabilmektedir.

Sağlık hizmetlerinin bu yapısı problem çözme ve ikna yeteneği güçlü, kaliteli, hızlı ve verimli hizmet üretimini sağlayabilecek, yenilikçi, hasta-çalışan beklentilerini karşılayacak insancıl özellikler sergileyen karizmatik yöneticilere olan ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır (Uysal, Keklik, Erdem & Çelik, 2012, s. 48). Ancak karizmanın kişide esnekliği engelleme, yanılmaz olduğunu düşündürme ve değişim yeteneğini yok etme gibi olumsuz etkiler de gösterebildiği görülmüştür (Dinçer, 2019a, s. 63-65).

Sağlık hizmetlerinde de yöneticilerin karizmasından kaynaklı olumlu ve olumsuz yansımalarının olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Keklik (2012), karizmatik yöneticilerin sağlık çalışanlarına kendini aileden biri gibi hissettirerek kurumlarına olan bağlılık ve iş başarıları üzerinde olumlu etkiler gösterdiğini ortaya koymuştur. Erturgut & Erturgut (2010), ise mevcut sağlık hizmetlerindeki yöneticilerin büyük çoğunluğunun bunu başaracak niteliklere sahip olmadıklarının görülebildiğini ileri sürerek birincil yönetici kaynağı olan tıp fakülteleri ve diğer eğitim kurumlarında bu özelliklere sahip kişilerin tespit edilerek geleceğe yönelik yetiştirilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir.

Uysal, Keklik, Erdem & Çelik (2012) ise karizmatik özellikleri nedeniyle yüksek riskler alabilen sağlık yöneticilerinin niteliği gereği hızlı ve ana odaklanmayı gerektiren işlerde çalışan kişilerde "lider halleder" hissine sokarak üretkenliklerini olumsuz etkilediğini tespit etmişlerdir. Dolayısıyla sağlık hizmetleri yöneticilerinde sahip olduğu özelliklerle olumlu yansımaları olabilecek bir karizmanın liyakat unsuru olarak aranması gerektiğini söylemek mümkündür.

1.3.5.5. Değerlendirme Özeti

Bu bölümde, öncelikle karizma kavramı tanımlanmış ve literatürdeki ilgili teorik ve ampirik çalışmalara yer verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle karizma kavramının aslında bilinenin aksine boy pos, ses tonu, şık giyim gibi genel dış fiziksel özelliklerle sınırlı olmadığı, bunların yanında sıra dışı ve hüner isteyen işleri yapabilen tanrı vergisi bir yetenek olduğu görülmüştür. Yönetimde karizmanın ise başta ilahi kökenli sorgulanamaz bir lider özelliği iken kişilere büyük ayrıcalıklar sağlayan bir unsur olduğu görülmüştür. Tarihsel süreçte ortaya çıkan düşünsel değişimlerle birlikte ise kişilere lütuflar sağlayan bu geleneksel halinden sağladığı lütufların ortadan kalkarak sadece üst düzey yöneticiler için ortalama bir özellik olarak benimsendiği karizmatik otorite sürecine geçtiği görülmüştür.

Sağlık hizmetlerinde de karmaşık ve kendine özel teknolojiyle birlikte sürekli yenilenen yapıya sahip olması nedeniyle bunların üstesinden gelecek karizmatik yöneticilere ihtiyaç

duyduğu görülmüştür. Bunun yanında yapılan çalışmalarda yöneticilerin karizmatik olmasının çalışanların aidiyet duygusundan hizmetten yararlananların memnuniyetine kadar olumlu etkiler göstermesinin beklendiği görülmüştür. Ancak söylenenlerin aksine Türkiye’deki mevcut sağlık hizmetleri yöneticilerinden karizmatik olarak nitelendirilenlerin dahi kendi işlerini yapmaktan aciz oldukları yorumlarının yapıldığı görülmüştür. Hatta kendi yapması gereken işleri başkalarının üzerine yıktıklarına yönelik şikâyetlerin yapıldığı görülmüştür. Bu sebeplerle ve dış fiziksel özelliklerden ziyade daha derin anlamlar taşıdığı görülen karizma kavramına Fazilet Eksenli Liyakat modelinde yer verilmiştir.

1.4. BÖLÜM ÖZETİ

Bu bölümde, tez çalışması kapsamında geliştirilmesi planlanan ve araştırmanın odak noktası olan liyakat anlayışlarının dayandırıldığı kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Bu kapsamda literatür yeniden gözden geçirilmiş ve liyakat kavramını belirleyen unsurlar tespit edilmiş ve hangi liyakat anlayışı içerisinde olması gerektiği ortaya konulmuştur. Oluşturulan ilk modellerde yer alan bazı liyakat unsurların sürekli devam eden literatür incelemelerinde öncesinde taşıdığı düşünülen anlam ve içerikte olmadığı görülmüştür. Edinilen yeni bilgilerle liyakat modellerinde düzenlemelere gidilmiştir.

Modellerde yer alan liyakat unsurları, tanım, literatür, hukuk, yönetim felsefesi ile sağlık hizmetleri yeri açısından açıklanmaya çalışılmıştır. Bu kısımda henüz ortaya konmasa da ileri sürülen kişilerin ve toplumların liyakat anlayışlarında farklılıklar olabildiği görülmüştür. Bunun yanında liyakatin milattan öncesinden bugüne kadar gelen insanları ve toplumları meşgul eden konulardan biri olduğu, bunun da geniş bir liyakat literatürünün oluşmasına neden olduğu görülmüştür.

Kavramsal çerçeve olarak Feraset ve Fazilet eksenli iki farklı anlayış modeli oluşturulmuştur. Feraset eksenli liyakat anlayış modeli, demografik faktörler, eğitim ve sadakat unsurlarından oluşmaktadır. Fazilet eksenli liyakat modeli ise adalet, doğruluk-dürüstlük, edep, tecrübe-deneyim ve karizma unsurlarından oluşmaktadır.

2. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE PARADİGMASI

2.1. GİRİŞ

Araştırmacıların metodoloji seçiminde araştırma alanının ve konuyla ilgili önceki literatürün kapsamının oldukça etkili olduğu ileri sürülmektedir. bu kısıtlar, araştırma metodolojisini seçmede etkili olsa da literatürde birçok bilim adamı gerekçesinin açık bir şekilde gösterilmesi durumunda araştırmacıların metodoloji seçiminde özgür olabileceklerini ifade etmişlerdir (Yücedoğru, 2016, s. 94). Bu özgürlük, çalışmanın veri toplama, analiz ve yorumlama yöntemleri gibi araştırma sürecinin tüm plan ve prosedürlerini içeren metodolojik sürecin planlanmasına yansımaktadır. Bu nedenle kararın şekillenmesi, çalışma ile araştırmacı arasındaki bağlantının ortaya konulması gibi birçok konuda araştırmacının geçmişi ve felsefi bakış açısının izlerini görmek mümkündür.

2.2. ARAŞTIRMA PARADİGMALARI

Araştırmacının araştırmada kullanacağı yol, yöntem ve işlem basamaklarını önceden planlaması gerekmektedir. Bunların başında araştırmanın doğasına etki eden en önemli unsurlardan biri olan araştırmacının dünyaya olan bakışını gösteren felsefi görüşler gelmektedir. Araştırma yönteminin seçilme gerekçesini açıklamaya yardımcı olan bu felsefi görüş, Crotty (1998) tarafından *epistemoloji ve ontoloji*, Lincoln, Lynham & Guba (2011) ve Mertens (2010) tarafından ise *paradigma* olarak tanımlanmıştır (Creswell, 2017, s. 5-6). Araştırmacıların ise Neumann (2013)'ın dünyaya bakmanın, toplumsal gerçekliği gözlemlemenin, ölçmenin ve anlamamanın farklı yolları olarak tanımladığı bu paradigmalardan birini seçmesi ve buna göre araştırma sürecini yapılandırması gerekmektedir.

Sosyal bilim araştırmalarında araştırmacının felsefi görüşüne göre genellikle dört paradigma öne çıkmaktadır. Bu paradigmalardan ilk ikisinin, bilginin mutlak doğru olduğuna yönelik geleneksel bakış açısına karşı çıkan *pozitivizm/post pozitivizm* ile bireylerin dünya ile ilgili düşüncelerinin anlamlandırılmaya çalışılan *yapılandırmacı* paradigmalara olduğu görülmektedir. Toplumdaki marjinal bireylere yardımcı olmaya çalışan *dönüştürücü* ve sebeplerden ziyade eylem ve sonuçları ön plana çıkararak uygulamanın başarısına ve problemin çözümüne odaklanan *pragmatik* paradigmanın da diğer ikisi olduğu dikkat çekmektedir (Creswell, 2017).

Post-pozitivist paradigmanın, karşılaştırma ve ilişkileri belirlemeye yönelik deneysel olmayan deney veya anket gibi istatistiksel sonuçlar içeren nicel araştırmalara; yapılandırmacı ve dönüştürücü paradigmaların ise görüşme, etnografi ve anlatı gibi verilerin yorumlandığı nitel araştırmalara daha uygun bulundukları görülmüştür. Pragmatik (faydacı) paradigmanın ise son yirmi yılda nicel ve nitel yöntemlerin her ikisinin birlikte kullanılarak derin ve kapsamlı bilgilere ulaşma imkânı veren karma (mixed) yöntem araştırmalarında tercih edilen bir paradigma olduğu görülmüştür (Creswell, 2017, s. 11-12; Tashakkori & Teddlie, 2003, s. 74). İnsanların liyakat kavramına yönelik algı, tutum ve davranışlarını inceleyecek araştırmacıların da haliyle bu paradigmalar hakkında yeterli derecede bilgi sahibi olması gerekmektedir.

İnsan doğasıyla ilişkili konular genellikle sosyal bilim araştırmalarına konu edilmektedir. Liyakat kavramı da bu konuların başında gelmektedir. Buraya kadar yapılan tüm bu literatür taraması ve yapılan tartışmalar liyakatin alt başlıklarının ve unsurlarının neler olduğu konusuna netlik kazandırma uğraşı vermektedir. Ancak kavramının sahip olduğu muğlaklık ve karmaşıklık sorunun çözümünün kolay olmadığını göstermektedir. Zira biyolojik, psikolojik ve sosyo-kültürel özellikleri ile karmaşık ve kompleks insan anlaşıldığı taktirde liyakatin de tam anlamıyla anlaşılabilceğini söylemek mümkündür (Yıldırım & Şimşek, 2008, s. 28). Her ne kadar ütöpik gibi görünse de doğru veri toplama araçlarının kullanıldığı güvenilir ve geçerli araştırmalarla bu konuda başarılı olunabileceğine inanılmaktadır.

Araştırma desenleri, araştırmacının neleri, nasıl yapacağını gösteren tüm planlar ve takip edilecek stratejiler olarak tanımlanmaktadır. Literatürde nicel, nitel ve karma olmak üzere üç çeşit araştırma deseninden bahsedilmektedir (Creswell, 2017, s. 12).). Araştırma desenleri, Tablo 2.1’de gösterilmiştir.

Tablo 2.1: Araştırma Desenleri

Nicel	Nitel	Karma
Deneysel desenler	Anlatı araştırması	Yakınsayan
Gerçek deney, Yarı deney, Uygulamalı davranış analizi	Fenomenoloji	Açımlayıcı
Deneysel olmayan desenler	Kuram oluşturma	Keşfedici sıralı
(Tarama çalışmaları, Korelasyon)	Etnografi	Dönüştürücü iç-içe ya da çok aşamalı
	Durum çalışması	

Kaynak: Creswell, J. W. (2017). *Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*, (Ed: Selçuk Beşir Demir), s:12, Eğiten Kitap Yayıncılık, Ankara,.

Paradigma kavramı, kişilerin olaylara ve dünyaya bakış açısını ifade etmek için kullanılmaktadır. Ancak paradigma kavramının doğa bilimleri ile sosyal bilim tanımları birbirinden farklılık göstermektedir. Zira doğa bilimlerinde Kuhn (1962, xix)'un; “*bir soruna cevap bulmak için bilimsel toplumca kabul edilen ve belirli zaman sınırı için geçerliliğini koruyan varsayımlar*” olarak tanımlan paradigma başta belirlense bile yeni bulguların ortaya çıkmasıyla terk edilmesine imkân tanındığı görülmüştür. Ancak insan eylemlerini anlamaya çalışan sosyal bilimlerde ise bir paradigmanın kendisi kadar popüler olmayan başka bir paradigmanın gerisinde kalsa bile terk edilmesine pek sıcak bakılmamıştır (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 32).

Bu nedenle araştırmacının okuyucularına sahip olduğu bakış açılarını ve çalıştıkları konuyu tam olarak anlatabilmeleri için araştırması için doğru araştırma paradigmasını bulması gerekmektedir. Dolayısıyla araştırmacının araştırmasını nasıl sürdüreceğine kılavuzluk edecek bütün bu paradigmalara ilgili haklarındaki bütün varsayım ve görüşleri de içerecek şekilde kapsamlı ve yeterli bilgiye sahip olması gerekmektedir (Bryman, 2004, s. 6).

Araştırma paradigmalarının ontoloji, epistemoloji ve aksiyolojiden oluşan felsefi yaklaşımların yer aldığı araştırma felsefesi literatüründe nasıl yer bulduğuna aşağıda değinilmiştir (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 30; Crotty, 1998, s. 8-10; Lincoln, Lynham & Guba, 2011, s. 98; Bryman, 2004, s. 6).

Ontoloji; Sosyal bilimlerde geçerli olan bilgiye ancak varoluş ile ilgili varsayımların öznel ve nesnel olarak ele alınması durumunda ulaşılabileceğinin savunulduğu bir felsefi yaklaşımdır (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 30). Varoluşun doğası ve gerçeklik için *nedir* sorusunun cevabı aranmakta, gerçekliğin bireyden bağımsız olarak araştırılması gerektiği savunulmaktadır (Crotty, 1998, s. 10; Bryman, 2004, s. 6). Araştırmacının kendi felsefi düşüncesini araştırmaya yansıtmadığı sürece o araştırmacının objektif olduğu kabul edilmektedir. Kabul edilebilir bilgiye ulaşmak için çalışan epistemoloji ile çoğu zaman karıştırılsa da gerçekliğin bilincin ürünü olduğunu savunan *nominalizm* ile gerçekliğin dışarıda zaten var olduğunu savunan *realizm* gibi iki uç nokta arasında kendine yer bulmaktadır (Oats, 2012). Kullandığı paradigma genellikle gerçeğe (varlık) daha kolay ulaşılabileceğine inanılan constructionism (yapılandırmacılık) olduğu görülmektedir (Bryman, 2004, s. 36).

Epistemoloji; Sosyal dünyanın doğa bilimlerinin kullandığı yöntemlerle incelenmesi mümkün olabilir mi? sorusuna aradığı cevapla kabul edilebilir bilgiye ulaşmaya

çalışılmaktadır. Bilgiye ulaşmanın nicel yöntemlerle mümkün olduğunu savunan pozitivizm ile tam zıttı olan anti-pozitivizm/interpretivism gibi iki uç nokta arasında olduğu kabul edilmektedir. Bilgiye ancak geliştirmiş hipotezlerin test edildiği pozitivizm ile ulaşılacağı, anti-pozitivizm ve interpretivism ile bunun mümkün olamayacağı ileri sürülmektedir (Oats, 2012; Bryman, 2004, s. 6). Bu nedenle araştırmacılardan gerçekliğin insan zihninin dışında ve ondan bağımsız var olduğunu savunan nesnelist veya bunun zıttı olan yapılandırmacı duruşlardan birini kendi duruşu olarak ortaya koymaları ve gerekçelendirmesini istemektedir (Crotty, 1998, s. 8).

Aksiyoloji; Araştırmacının sahip olduğu değerlerin araştırma üzerinde etkili olup olmadığı ile ilgilenen felsefi bir yaklaşım olup araştırmanın değerlerden bağımsız olması durumunda ancak güvenilir bilgiye ulaşılacağı ileri sürülmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 31). Araştırmada değerlerin rolünün ne olduğuna ve araştırmanın değer yüklü veya özgür olup olmadığı sorularına cevap aranmaktadır (Oats, 2012). Zira epistemolojinin alanına giren pozitivist paradigma kullanıldığında anket, deney vb. gibi nicel, ontolojinin alanına giren constructivist paradigma seçildiğinde ise mülakat vb. gibi nitel veri toplama araçlarıyla gerçekliğe ulaşmaya çalışılırken bir paradigmaya ihtiyaç duymayan aksiyolojide ise sadece araştırmacı değerlerinin araştırmaya yansıyor yansımadağına bakılarak araştırmanın güvenilirliği anlaşılmaya çalışılmaktadır (Creswell, 2017).

Literatürde bu paradigmaların bir savaş süreci yaşadığı ve sürecin sonunda birçok araştırma paradigmasından şu dört paradigma ön plana çıktığı ileri sürülmektedir (Creswell, 2017, s. 6; Gürbüz & Şahin, 2014, s. 33). Bu kapsamda savaşlardan ilki 1970-1990 yılları arasında pozitivizm ve post-pozitivizm arasında, ikincisi 1990-2005 yılları arasında post-pozitivist, constructivist (yapılandırmacılık) ve critical (eleştirel) paradigmalar arasında, mixed (karma), interpretive (yorumsamacı) ve critical (eleştirel) paradigmaların eklendiği 2005 ve sonrasında ise savaşın üçüncü dönemi yaşanmaya devam etmektedir (Denzin & Lincoln, 2011, s. 1). Aşağıda sosyal bilim araştırmalarında kullanılan bu paradigmalar detaylı bir şekilde anlatılmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Sosyal Bilimlerde Araştırma Paradigmaları

İnsan ve davranışlarının incelenerek sosyal dünyanın anlaşılmasına çalışılan sosyal bilimlerde sosyal sorunlar, literatür, önceden yapılmış çalışmalar ve araştırmacının bizzat kendisinin karşılaştığı sorunlar araştırmacıların motivasyon kaynakları arasında

gösterilmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 23; Bryman, 2004, s. 23). Bu nedenle sosyal bilim araştırmaları diğer araştırma türlerine nispetle daha yapılandırılmış, düzenli ve sistemli bir süreç gerektirmektedir (Neumann, 2013, s. 3).

Sosyal bilim araştırmacılarından *dünyaya bakmanın, toplumsal gerçekliği gözlemlemenin, ölçmenin ve anlamının farklı yolları olduğu* anlayışını benimseyerek doğa bilimleri için geçerli olan paradigma ve yaklaşımlarını kullanmaları eleştirilmekte ve kendi bilim anlayışları doğrultusunda yeni araştırma yollarını bulmaları gerektiği ileri sürülmektedir. Bunun sonucunda sosyal bilimlerde zaten karmaşık olan araştırma yaklaşımlarını daha da karmaşık hale getirmiştir. Bu durum önemli araştırmacıları bile zaman zaman filozofların ortaya koyduğu bilim modelinin dışına savurabilmiştir (Neumann, 2013, s. 119).

Araştırmacıların dünya görüşünü yansıtan sosyal gerçeklik algısı araştırma yöntem seçiminde yönlendirici bir rol oynamaktadır (Bryman, 2004, s. 24). Ontolojik ve epistemolojik duruş olarak nitelenen bu gerçeklik algısı literatürde birçok paradigmanın ortaya çıkışının nedeni olarak gösterilmiştir (Neumann, 2013, s. 117-120; Gürbüz & Şahin, 2014, s. 33-36; Merriam 2018, s. 11; Creswell, 2017, s. 6; Bryman, 2004; Gephart & Rynes, 1999, s. 456-457). Ancak literatürde pozitivizm, post-pozitivizm, constructivism ve pragmatizm olarak bilinen dört paradigmanın öne çıktığı söylenebilir. Aşağıda araştırmacıların gerçeği nasıl algıladıkları ve bilgiye ulaşmak için uygun olan yol ve yöntemi nasıl bulacak ve nasıl izleyecekleri konusunda yol gösteren bu dört paradigmanın açıklanmasına çalışılmıştır.

2.2.1.1. Pozitivizm (Olguculuk)

Pozitivizm, genel hatları ilk defa Fransız Auguste Comte (1798-1857)'nin *Cours de Philosophie Positivistic (1830-1842)* adlı eserinde çizilen ve John Stuart Mill'in *A System of Logic* (1843) ve Emile Durkheim'in *Rules of Sociological Method* (1895) eserleriyle günümüze kadar gelen ve geçerliliğini koruyan bir paradigmadır (Neuman, 2013, s. 120-121). Araştırmacının tamamen bağımsız ve nesnel bir yaklaşımla sosyal gerçekliğe ulaşabileceği varsayımıyla hemen tüm bilimlerin kullandığı temel paradigmaların başında gelmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 34; Neuman, 2013, s. 121-122). “*Real world out there*” sözüyle gerçek dünyanın dışarıda bir yerde olduğu ileri sürülen bu paradigma, önceden kurulan hipotezlerin ve toplanan verilerin uygun yöntemlerle analiz edilerek test edilmesine dayanmaktadır (Lincoln, Lynham & Guba, 2011: 119). Uygun analiz yöntemlerle test edilen hipotezlerin ve değişkenlerle ilişkilerinin istatistiksel tablo ve şekiller yardımıyla gösterilmesi istenmektedir (Neuman, 2013, s. 233).

Ancak bu pozitivist görüş, genellikle araştırmacılarda diğer yaklaşımları dışlama, kendilerini sınırlama, doğa bilimlerinin araştırma yöntemlerini taklit etme ve sadece teorik odaklı araştırmalarla ilgilenme gibi sonuçlara sebebiyet verdiği gerekçeleriyle eleştirilmektedir (Lee, Terence & Sablynski, 1999). Bu nedenle de sosyal gerçekliği keşfetmek iddiası ile pozitivist paradigmayı benimseyen araştırmacılardan öznellik, görecelik gibi bir dizi faktörü dikkate almaları zorunlu görülmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 35).

2.2.1.2. Post-Pozitivizm (Olguculuk Sonrası)

Pozitivizm sonrası düşünceyi temsil eden bu paradigma ilk defa 19. yüzyılda Comte, Mill, Durkheim, Newton ve Locke tarafından dile getirilmiştir. Philips ve Burbules gibi yakın geçmişteki bazı yazarlar tarafından geliştirilmiştir. Sebeplerin sonuçları belirlediği nedenselci bir bakış açısının hâkim olduğu bu yaklaşımda bilginin kesin doğruluğuna ilişkin geleneksel bakış açısına karşı çıkılmakta ve insan araştırmalarında ortaya konan varsayımların kesin olamayacağı ileri sürülmektedir. Var olan gerçek ve güvenilir bilginin dünyada “*dışarıda bir yerde*” olduğu ileri sürülen bu yaklaşımda söz konusu bu bilgilere gözlem ve ölçümlerle ulaşılabileceği ileri sürülmektedir.

Dolayısıyla yaklaşım, dünyayı daha iyi anlayabilmek için geliştirilecek sayısal ölçüm araçları ile birey davranışlarının incelenmesine büyük değer vermiştir (Creswell, 2017, s. 7). Ayrıntı bir plan çerçevesinde verilerin toplandığı ve analizinin yapıldığı tümden gelimci bu yaklaşımda araştırma tasarımı, ölçümü ve örnekleminin değerinin arttığı görülmüştür (Neumann, 2013, s. 221). Psikoloji bilimiyle beraber gerçek deney, yarı deney, tek denekli deneysel deney, nedensel karşılaştırma araştırması ve korelasyon gibi karmaşık ilişkilerin incelenebilmesi mümkün olmuştur (Creswell, 2017, s. 12).

2.2.1.3. Yapılandırmacılık-Yorumculuk (Constructivism- İnterpretivizm)

Constructivism-İnterpretivizm de insanların deneyimlerini yorumlamaya ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları anlamaya çalışan nitel araştırmacıların en sık başvurduğu paradigmalardan biridir (Merriam, 2018, s. 14). Pozitivizmin karşıtı bir yaklaşımla sosyal bilimlerin doğa bilimlerinden farklı olduğunu ileri sürülmektedir. (Bryman, 2004, s. 71). Yapılandırmacı, yorumsamacı ve yorumculuk (interpretivism) olarak ifade edilen ve yaşanan dünyanın insan deneyimlerinden yola çıkarak anlamaya çalışıldığı bu paradigmanın en önemli temsilcisi Weber (1864-1920) olmuştur (Creswell, 2017, s. 8; Gürbüz & Şahin, 2014, s. 35).

Felsefe, sanat tarihi, din ve dilbilim gibi alanlarda kendine geniş bir yer bulan bu paradigma için katılımcı gözlemleri ile saha araştırmaları son derece önemli görülmektedir. Araştırma yöntem ve tekniklerinin bireylerle doğrudan temas edecek şekilde yürütülmesini gerekli görüldüğünden araştırmacıların katılımcılarla zaman geçirmesi ve hatta birlikte yaşaması söz konusu olabilmektedir. Kuram ve modellerin tümevarımsal olarak geliştirmeye odaklandığı için katılımcılara sorulan soruların genel ve açık uçlu tutulması gerektiğinden işinin, elde edilen nicel verilerin sadece bir program yardımıyla analiz edilmesini yeterli gören pozitivist yaklaşımdaki gibi kolay olmadığı görülmektedir (Neumann, 2013, s. 131; Creswell, 2017, s. 8).

2.2.1.4. Faydacılık (Pragmatizm)

Pragmatik paradigma, öncül koşullardan ziyade eylem, durum ve sonuçlar ön planda olup uygulamalara, uygulamaların başarılı olup olmadığına ve problemlerin çözümlerine odaklanan farklı bir yaklaşım olarak dikkat çekmektedir. Çalışmanın problemini anlamaya çalışan araştırmacılara gerekli tüm yaklaşımları kullanabilme fırsatı verilmiştir. Dünyayı mutlak bir bütünlük olarak görmenin mümkün olmadığı ileri sürülmüştür. Bu nedenle de araştırmacılar tek bir yaklaşımla sınırlandırmak yerine araştırmaları için en iyi yöntem ve tekniği seçebilmeleri konusunda özgür ve serbest bırakılmıştır. Öncesinde probleme odaklanılması ardından problemle ilgili derinlemesine bilgi edinilmesini öngören yöntemin felsefi temeli de söz konusu bu pragmatik paradigmayla atılmış ve birbirine karşıt nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılabilmesine fırsat veren karma (mixed) yöntemi ortaya çıkarmıştır (Creswell, 2017, s. 10-11). Sosyal bilimlerin son dönem tartışma konusu da bu nedenle ihtiyaç duyulan, cevaplanması gereken araştırma sorularına söz konusu bu pragmatik (faydacı) yaklaşımla daha kapsamlı cevaplar alınıp alınamayacağı olmuştur (Tashakkori & Teddlie, 2003, s. 74).

2.2.2. Araştırma Paradigmalarına Karar Verme Süreci

Araştırmacının araştırması için nitel, nicel ya da karma yöntemlerden birine karar vermesi gerekmektedir. Araştırma paradigmasının etkili olduğu bu karar verme sürecinde, araştırma problemi, çalışılan konu ve muhatap alınan hedef kitle gibi bir dizi unsurun araştırmacılar tarafından titizlikle dikkate alınması gerektiği ifade edilmektedir. Araştırmacının kişisel deneyimlerinin de yukarıda belirtilen unsurlar gibi araştırma paradigmasının seçiminde belirleyici olduğu görülmüştür (Creswell 2017, s. 21). Aşağıda araştırmacının kısa özgeçmişine yer verilmiştir.

2.2.2.1. Araştırmacının Geçmişi

Araştırmacının geçmiş deneyimleri, eğitim ve iş hayatı genellikle sağlık hizmetleri ile iç içe geçmiştir. Zira araştırmacı ilk ve orta öğrenimini Zonguldak'ta, lise öğrenimini Kastamonu Göl Anadolu Öğretmen Lisesi'nde tamamladıktan sonra teorik ve stajdan oluşan Ege Üniversitesi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksek Okulu Anestezi bölümünden 1997 yılında mezun olmuştur. Bu aşamadan sonra anestezi teknikeri olmanın yanı sıra spor yarışmalarında sağlık görevlisi ve sürücü kurslarında ilk yardım eğitmeni olarak uzun süre çalışmıştır. Araştırmacı, 2001 yılında Anadolu Üniversitesi Kamu Yönetimi bölümü lisans eğitimine başlamıştır.

Diğer taraftan 2003 yılında girdiği KPSS sınavı ile 657 sayılı Devlet Memurları Kanunu'na tabi Anestezi Teknikeri olarak Sağlık Bakanlığı bünyesinde çalışmaya başlamış, halen bu görevine devam etmektedir. Türkiye'nin çeşitli illerinde görev yaptığından olumlu birçok deneyim kazanan araştırmacı, lisans eğitiminden 2011 yılında mezun olmuştur. Almış olduğu hizmet içi eğitimler ve lisans eğitiminin etkisiyle ülke yönetiminde özellikle de sağlık hizmetlerinde yaşanan sorunlara yakından tanıklık etmiş, derinlemesine ve farklı bakabilme fırsatı yakalamıştır.

Araştırmacı, evli ve iki çocuk babası olup sıkı bir kitap okuyucusu olması onu çocuklarına örnek olma ve okuyucu olmaktan okutan olmaya geçiş yapmaya sürüklemiştir. Araştırmacı, yapacağı çalışma ve getireceği önerilerle sorunlara çözüm bulmak amacıyla 2012 yılında Bülent Ecevit Üniversitesi-Sakarya Üniversitesi Ortak Maliye Tezli Yüksek Lisans programına başlamış, 2016 yılında “*Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyet ile Vergi Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişki*” isimli yüksek lisans teziyle buradan mezun olmuştur. Hayallerine bir adım daha yaklaşan araştırmacı, 2018 yılında Bülent Ecevit Üniversitesi ve Sakarya Üniversitesi Maliye Anabilim Dalı Ortak Doktora programına kabul edilmiştir. Halen yoğun ve stresli kamu sağlık hizmetlerinde çalışmasına rağmen yüksek lisans tezi haricinde ilki 2014 yılında ulusal hakemli, üçü uluslararası hakemli dergide yayınlanmış dört makale ve iki kongre bildirisi olmak üzere toplam altı çalışması bulunmaktadır⁸

8 Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

- 1.Cural, M., Pekkaya, M.,& Dibek, E. (2016). Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyet ile Vergi Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişki, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 12(27), 83-104.
- 2.Yücedoğru, R., Boz A., Öner S., Saygı, H. E., Dibek, E. (2018). Mükellefler Vergi Artışına Nasıl Tepki Gösterir? Mükelleflerin Sosyal Medyada Vergi Artışına Karşı Gösterdiği Tepkilerin Motivasyon Kaynaklarına İlişkin Nitel Bir Analizi, International Journal of Public Finance, 3(2), 161-192.

2.2.2.2. Araştırmacının Paradigma Seçimi

Araştırmacının, paradigmlar hakkında bilgi edindikten sonra kendi bilim anlayışına uygun gelen paradigmalardan (pozitivizm, post-pozitivizm, constructivizm/İnterpretivizm, pragmatizm) birini seçmesi gerekmektedir (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 43). Bu kapsamda çalışma için dünyanın, sosyal olayların ve insan eylemlerinin araştırmacının kişisel tecrübeleri ile anlamlandırılmasına fırsat veren interpretivism (yorumlayıcı) paradigmanın en uygun olduğuna karar verilmiştir. Zira araştırmacı bu paradigmayla yapacağı ayrıntılı ve derinlemesine bir araştırmanın görünür olanın ötesini anlamaya yardım edeceğini öğrenmiştir.

2.3. ARAŞTIRMA YÖNTEMLERİ

Varsayımlar, veri toplama, analiz ve yorumlama gibi araştırmanın ayrılmaz parçalarından oluşan bir dizi sürecin araştırmanın özelliklerine göre planlanması gerekmektedir. Bu planlama her şeyden önce araştırmada kullanılacak yönteme karar verilmesi ile başlamaktadır. Yöntemin belirlenmesi ise araştırmanın problemi, konusu, araştırmacının önceki deneyimleri ve araştırmanın hedef kitlesinden etkilenmektedir. Zira verilen bu karar doğrultusunda araştırmacının, araştırma ile ilgili epistemolojik ya da ontolojik görüşü açıkça ortaya konulmuş olacaktır (Creswell, 2017, s. 3, 21). Araştırma yöntemleri literatürde genellikle nicel, nitel ve her ikisinin beraber kullanıldığı karma yöntemler olarak ele alınmıştır. Aşağıda söz konusu bu araştırma yöntemlerine yer verilmiştir.

2.3.1. Nicel Yöntem (Quantitative)

Nicel araştırma yöntemi, değişkenler arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla hipotezler kuran ve bu hipotezleri test eden nesnel bir yöntem olarak dikkati çekmektedir. Hipotezlerin tümdengelsel bir şekilde test edildiği bu yöntemde kesin sayısal bilgilerin elde edilebildiği görülmektedir (Creswell, 2017, s. 4). Bu yöntem, genellikle pozitivist görüşe sahip

3. Dibek, E., & Cural, M. (2023). Sağlık Yönetiminde Demografik Faktörlerin Liyakat Üzerindeki Etkisi: Nitel Bir Analiz, Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi, 4(2), 16-25.

Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

1. Dibek, E. (2014). Ücretlerin Vergilendirilmesinde Beyanname Verebilme ve Ülke Karşılaştırılması, Leges Mali Hukuk Dergisi, 1(1), 112-135.

Bildiriler:

1. Dibek, E. (2017). Vergi Bilincinin Geliştirilmesinde Türk İnsanına Özgü Vergi Eğitimi, "In Development Tax Awareness to Turkish People Specific Taxes Education", International Congress on Management Economics and Business ICMEB'17 September 7-9, Zonguldak.

2. Dibek, E. (2019). Kamu Zararı Perspektifinden Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Liyakat, "Merit in Health Services Administration from The Perspective of Public Harm", V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu, Ekim 9-11. içinde 1, s.110-121, İstanbul.

araştırmacılar tarafından seçildiğinden araştırmacıların doğrusal ve objektif bir yol, açık ve standart işlemlerle değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymaları beklenmektedir. Genellikle tımdengelimsel bir yolun izlendiği yöntem seçildiğinde araştırma sürecinde konunun odak soruya indirgenmesi, belirsiz kuramsal kavramların belirli değişkenlere dönüştürülmesi, bir ya da daha fazla hipotezin geliştirilmesi ve veri toplanması gibi birçok işlem gerçekleştirildiği görülmektedir (Neumann, 2013, s. 260-267). Tarama ve deney çalışmaları, performans ve gözlem verileri, sayıma dayalı veriler, tutum verisi nicel yöntemin çeşitleri arasındadır (Creswell, 2017, s. 17-18).

Tablo 2.2: Nicel Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü yönleri	• Olguların nasıl (ve bir dereceye kadar) meydana geldiğine dair mevcut oluşturulmuş teorilerin test edilmesi ve doğrulanmasını sağlar.
	• Veriler yeterli büyüklükte rastgele örneklemelere dayandığında araştırma bulgularını genelleylebilir.
	• Farklı grup ve alt gruplarda tekrarlandığında araştırma bulgusunu genelleştirebilir.
	• Nicel tahminler için gereken verileri elde etmek için kullanışlıdır.
	• Birçok değişkenin kafa karıştırıcı etkisini ortadan kaldırarak neden-sonuç ilişkilerini daha güvenilir bir şekilde değerlendirilmesine imkân verir.
	• Veri toplamak nispeten hızlıdır (telefon görüşmeleri).
	• Kesin, nicel ve sayısal veriler sağlar.
	• Verilerin analizi nispeten daha az zaman alır (istatistiksel, bilgisayar programları).
	• Sonuçlar, araştırmacıdan nispeten bağımsızdır (etki büyüklüğü, istatistiksel anlamlılık).
	• Çok sayıdaki insanı incelemek için kullanışlıdır.
Zayıf yönleri	• Kullanılan kategoriler yerel seçim bölgelerinin anlayışlarını yansıtmayabilir.
	• Kullanılan teoriler, yerel seçmenlerin anlayışlarını yansıtmayabilir.
	• Teori veya hipotezlerin testine odaklanılması nedeniyle ortaya çıkan olaylar gözden kaçırılabilir (doğrulama yanlılığı).
	• Üretilen bilgi doğrudan uygulanamayacak kadar soyut ve genel olabilir.

Kaynak: Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 19.

Nicel yöntemin okuyucu tarafından daha iyi anlaşılması için güçlü ve zayıf yönleri Tablo 2.2’de özetlenmiştir.

2.3.2. Nitel Yöntem (Qualitative)

Nitel araştırma yönteminin kökeni, antropoloji, sosyoloji, eğitim, toplum hizmeti, sağlık, hukuk gibi birbirinden farklı ve çeşitli uygulama alanları ile bazı felsefî varsayım ve yaklaşımları içinde barındıran bir araştırma yöntemi olduğu görülmektedir. Yöntem, 1960 ve

1970 yılları arasında dile getirilmeye başlanmış, 20.yüzyılın sonlarına doğru ise artık başlı başına bir araştırma yöntemi halini almıştır (Merriam, 2018, s. 18).

Nitel araştırmaları, Denzin & Lincoln (2011), “*Sosyal araştırmalar ve beşerî bilimler için demokrasi, ırk, cinsiyet, sınıf, uluslar, özgürlük ve topluluk hakkında eleştirel sohbet*” olarak tanımlamış ve kendi içinde sekiz döneme ayrıldığını ileri sürmüşlerdir. İlkini 1900-1950 yılları arası geleneksel dönem, 1950-1970 yıllar arası altın çağ, 1970-1986 yıllar arası bulanık türler, 1986-1990 yılları arasında ise temsil krizi dönemi olduğunu ifade etmişlerdir. Beşinci dönemini 1990-1995 yılları arasında yaşadığını, 1995-2000 yılları arasında deney sonrası sorgulama, 2000-2010 yılları arasında ise metodolojik olarak tartışıldığı dönem olduğunu ileri sürmüşlerdir. 2010 ve sonrasını ise gelecek dönem adı altında sekizinci dönem olarak tanımlamışlardır. Geleneksel dönemin pozitivist, altın çağ döneminin post-pozitivist, bulanık türler döneminin ise genellikle critical/interpretive (yorumlayıcı) paradigma çerçevesinde şekillendiğini post-modern ve deneysel dönemle birlikte ise farklı paradigma arayışlarının olduğunu ifade etmişlerdir (Denzin & Lincoln, 2011, s. 3).

Saha (vaka/durum/örnek olay) çalışması, mülakat, yorumlayıcı analiz ve görsel yöntem gibi çok farklı veri toplama yönteminden yararlanılabilmektedir. Bunun yanında öngörülemeyen durumlarla karşılaşıldığında araştırmacılara açık ve esnek olabilme imkânı vermesi güçlü yönleri olarak gösterilmektedir (Bryman, 2006, s. 111; Denzin & Lincoln, 2011, s. 3). Nitel araştırma yönteminin sahip olduğu güçlü ve zayıf yönler ise Tablo 2.3’te gösterilmiştir.

Tablo 2.3: Nitel Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü yönleri	• Veriler, katılımcıların kendi anlam alanlarına göre şekillenmektedir.
	• Az sayıdaki vakayı derinlemesine inceleme fırsatı sunar.
	• Karmaşık olayları anlamak için kullanışlıdır.
	• Bireysel vaka analizine imkân tanır.
	• Durumlar arası karşılaştırma ve analiz yapılabilir.
	• İnsanların fenomenle ilgili kişisel deneyimlerini anlama ve tanımlama imkânı sağlar.
	• Olayları, konumlandıkları ve gömüldükleri yere göre ayrıntılı anlama fırsatı sağlar.
	• Araştırmacıya dinamik süreçleri inceleme imkânı sağlar.
	• Katılımcıların “yapıları” nasıl yorumladığı belirlenebilir (öz saygı, IQ vb.).
	• Veriler genellikle doğal ortamında toplanır.
	• Yerel durum, koşul ve paydaşların ihtiyaçlarına duyarlı bir yöntemdir.
	• Çalışma sırasında ortaya çıkan değişikliklere duyarlı olduğundan araştırmacıya odağını değiştirebilme imkânı sunar.

	• Katılımcıların kelimelerinden elde edilen verilerden fenomenlerin nasıl ve neden meydana geldiğini anlamaya yardımcı olur. • Her olayın kendi içinde betimlenmesine imkân verir.
Zayıf yönleri	• Üretilen bilgi genelleştirilemeyebilir. (araştırmaya görece az sayıda kişinin dâhil edilmesi nedeniyle) • Nicel tahminlerde bulunmak zordur. • Hipotezleri ve teorileri test etmek nicel yönetime göre daha zordur. • Bazı program yöneticisi ve komisyon üyelerine göre daha az güvenilir bulunabilir. • Verilerin toplanması ve analizi nicel araştırmaya göre daha fazla zaman alır. • Araştırmacının kişisel önyargı ve özellikleri sonuçları daha kolay etkileyebilir.

Kaynak: Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 20.

Nicel ve nitel araştırma yöntemleri arasındaki temel farklılıkları ise aşağıdaki Tablo 2.4’te göstermiştir.

Tablo 2.4: Nicel ve Nitel Araştırma Yöntemi Arasında Temel Farklılıklar

Araştırma ile ilgili teorinin rolüne temel yönelim	Nicel	Nitel
	Tümdengelim; Teorinin test edilmesi	Tümevarım; Teori oluşturulması
Epistemolojik yönelim	Pozitivizm	İnterpretivizm
Ontolojik yönelim	Objektivizm	Constructivizm

Kaynak: Bryman, A. (2004). *Social Research Methods*, 4th Edition, Part 2, 36.

Araştırmacıların araştırmaları için tercih ettikleri yöntemi neden seçtiklerini okuyucularına anlatabilmeleri gerekmektedir. Bu konuda tablolardan yararlanmak mümkündür. Bu kapsamda Tablo 2.4’te araştırmacının araştırması için seçeceği yöntemin (nitel veya nicel) kararında araştırmacının epistemolojik ya da ontolojik duruşlarının etkili olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırma yöntemlerinden nicel araştırma yöntemini tercih eden bir araştırmacının epistemolojik duruşa sahip olduğunda pozitivizmi, ontolojik bir duruşa sahip olduğunda ise objektivizmi seçeceği görülebilmektedir. Nitel araştırma yöntemini tercih eden araştırmacının ise epistemolojik duruşa sahip olması halinde interpretivizmi, ontolojik duruşa sahip olması durumunda ise constructivizmi seçeceği anlaşılmaktadır.

2.3.3. Karma Yöntem (Mixed)

Nicel (quantitative) ve nitel (qualitative) araştırma yöntemlerinin tek bir nesnel veya birden çok ve türetilmiş gerçeklik olduğu yönünde temel varsayımlar ileri süren ve araştırmacılara farklı roller yükleyen bir araştırma yöntemidir. Nicel araştırmaların hipotezlerin

test sonuçlarına odaklanırken nitel araştırmaların ise konuyu biraz daha derinlemesine inceleyebilmeleri mümkün olmaktadır. Karma (mixed) araştırma yönteminde ise işte bu nicel ve nitel yöntemlerin tek başına kullanıldıklarında gideremedikleri eksiklikleri her iki yöntemin bir arada kullanıldığında telafi edilebileceğine inanılmaktadır. Literatürde nitel ve nicel yöntemlerden birini kullanmak yerine her ikisini birlikte kullanmanın daha kapsamlı bir araştırma yürütülmesine imkân sağladığı kabul görmüş genel kanıdır. Her iki yöntem beraber kullanılacağından daha fazla zaman ve zahmet isteyeceği de ayrıca vurgulanmasına rağmen sosyal bilimlerde son yirmi yıldır kullanımı giderek arttığı görülmektedir (Creswell, 2017, s. 14; Morgan, 2007, s. 48; Bryman, 2004, s. 628). Aşağıdaki tablo 2.5’te söz konusu nicel, nitel ve karma yöntemler karşılaştırılmıştır.

Tablo 2.5: Nicel, Nitel ve Karma Yöntem Karşılaştırması

	Nitel Yöntem	Nicel Yöntem	Karma Yöntem
Felsefi yaklaşımlar	Yapılandırmacı/Dönüştürücü	Post-pozitivizm	Pragmatizm
Araştırma tasarımı	Fenomenoloji, kuram oluşturma, etnografi, durum çalışması, anlatı.	Tarama ve deneysel çalışmalar	Sıralı, eş-zamanlı ve dönüştürücü
Veri toplama araçları	Açık uçlu soru, süreç içinde ortaya çıkan yaklaşım, metin ya da resimler	Kapalı uçlu soru, önceden belirlenmiş yaklaşım, sayısal veri	Açık/ kapalı uçlu soru, önceden belirlenmiş ve esnasında ortaya çıkan yaklaşımlar, nicel ve nitel veri analizi
Araştırma uygulamaları	Kendi misyonunu belirler.	Kuram ya da açıklamalar test edilir veya doğrulanır.	Nicel/ Nitel veri toplanır.
	Katılımcı anlamları ile ilgilenir.	Değişkenler belirlenir.	Kullanım gerekçesi oluşturulur.
	Tek kavram/ fenomene odaklanılır.	Değişkenler hipotezlerle ilişkilendirilir.	Nicel/nitel veriler bütünleştirilir.
	Kişisel değerler yansıtılır.	Geçerlik ve güvenirlik standartları uygulanır.	Prosedürlerin görseli sunulur.
	Katılımcıların ortamı araştırılır.	Bilgi sayısal olarak ölçülür.	Nicel/Nitel araştırma yöntemleri kullanılır.
	Bulguların geçerliliği denetlenir.	Tarafsız yaklaşımlar kullanılır.	
	Veriler yorumlanır.	İstatistiksel işlemler kullanılır.	
	Değişim veya reform için gündem oluşturulur.		
	Katılımcı iş birliği sağlanır.		

Kaynak: Creswell, J. W. (2017). Research Design Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, (Ed: Selçuk Beşir Demir), 4. Baskıdan Çeviri, içinde (s.184). Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.

Tablo 2.5’e göre yapılandırmacı felsefi yaklaşımın benimsendiği nitel araştırma yönteminde açık uçlu sorulardan oluşan esnek veri toplama aracı kullanılması gerektiği görülmektedir. Pozitivist/post-pozitivist felsefi yaklaşımın benimsendiği nicel araştırma

yönteminde ise veri toplama aracı olarak kapalı uçlu sorulardan oluşan anketin kullanılacağı, tarama çalışmaları ve deney gibi nicel araştırmalarda ise önceden belirlenen değişken ve hipotezlerin istatistiksel yöntem veya bilgisayar programları ile test edileceği anlaşılmaktadır.

Her iki yöntemin beraberce kullanılması durumunda problemin daha net anlaşılacağı düşünülen bu yöntemde araştırmacılar özgür bırakılmışlardır. Zira öncelik nicel yönteme verildiğinde sonrasında nitel, nitel veriler önce toplandığında ise ortaya konan hipotezlerin test edildiği nicel yöntemle araştırmaya devam edilebilmesi mümkün olmuştur.

Tablo 2.6: Karma (Mixed) Yöntemin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Güçlü yönleri	• Kelime, resim ve anlatılar ile sayılar anlam ve önem katmak için birbirinin yerine kullanılabilir.
	• Nicel ve nitel araştırmaya kıyasla güçlüdür.
	• Temelli bir teori oluşturulabilmekte ve test edilebilmektedir.
	• Tek bir yöntem veya yaklaşıma sınırlandırılmadığı için birden çok araştırma sorusuna daha geniş ve eksiksiz cevap bulunabilmektedir.
	• Nicel ve nitel yöntemin zayıflıklarının üstesinden gelebilmektedir.
	• Sonuçlar açısından daha güçlü kanıtlar sağlanabilmektedir.
	• Tek bir yöntemde gözden kaçabilecek unsurlar yakalanabilmektedir.
	• Sonuçların genellenebilirliği artırılabilir.
	• Nitel ve nicel araştırma beraber yürütüldüğünden daha eksiksiz bilgi üretilebilmektedir.
Zayıf yönleri	• Nitel ve nicel araştırmayı içerdiklerinden dolayı tek bir araştırmacı için zordur ve bir araştırma ekibi gerektirebilmektedir.
	• Araştırmacının birden çok yöntem ve yaklaşıma dair bilgi sahibi olması ve bunları nasıl kullanacağını bilmesi gerekmektedir.
	• Tekli yöntemlere kıyasla daha pahalı ve zaman alıcıdır.
	• Yönteme dair paradigma karıştırma, nicel verilerin niteliksel olarak nasıl analiz edileceği, çelişen sonuçların nasıl yorumlanacağı gibi birtakım sorular halen çözülme beklemektedir.

Kaynak: Johnson, R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come. *Educational Researcher*, 33(7), 21.

Tablo 2.6’da karma yöntemin güçlü ve zayıf yönleri özetlenmiştir. Karma yöntemde, açık/kapalı uçlu sorulardan elde edilen veriler uygun veri toplama araçları ile toplanarak yorumlanabilmektedir. Yöntem, bu özellikleri nedeniyle araştırmacılar için diğer yöntemlere nazaran daha zor ve zaman alıcı olsa da günümüz sosyal bilim araştırmalarının en popüler yöntemi olmasını engelleyememiştir (Creswell, 2017; Gürbüz & Şahin, 2014, s. 102; Patton, 1975; Cameron & Miller, 2007, s. 2).

2.4. YÖNTEM TERCİHİ

Türkiye’de, son dönemde, Anayasa dâhil ilgili tüm mevzuat hükümlerinin koruması altına alınarak kamu personel rejiminin temel ilkeleri arasında gösterilen liyakat kavramının uygulamada dikkate alınıp alınmadığı en sık tartışılan konuların başında gelmektedir (Öztürk, 2002, s. 131). Bu konuda topluma hâkim olan algının görüntüden ibaret bir liyakat olduğu yönünde fikirler ileri sürülmektedir. Bunun nedeninin liyakatin bir sistem dâhilinde belirli kriterlere sahip olmayı gerekli gören dar kapsama hapsedilmesi olduğu söylenebilir. Zira bu durum aslında var olan liyakate yönelik anlayışlarının görülmesini engellemekte ve kişilerin sadece sahip oldukları kriterlere bağlı bir liyakat değerlendirmesine tabi tutulmasına sebebiyet verebilmektedir. Haliyle aynı kriterlere sahip kişinin kriterlerinde herhangi bir değişim olmadığı halde birine göre liyakatli bir başkasına göre liyakatsiz görülebilmesini açıklayamamaktadır.

Bu araştırma, liyakat olgusunun neleri kapsadığı, liyakat konusunda farklı anlayış veya bakış açılarının olup olmadığı ve içerdiği unsurları belirlemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın birinci bölümünde yönetici seçimindeki liyakat sorununun asıl nedeninin kavrama yönelik var olduğu düşünülen iki anlayıştan birinin diğerine tercih edilmesinin olduğu literatür eşliğinde açıklanmaya çalışılacaktır. Bu kapsamda var olduğunu düşündüğümüz liyakat anlayışlarından birincisinin Yararcı-Faydacı felsefeyi, ikincisinin ise Tanrısal-Doğal Hukukçu felsefeyi temel aldığı söylenebilir. Bu bağlamda *Yararcı-Faydacı* felsefeden besleneni **feraset** eksenli, Tanrısal-Doğal Hukukçu felsefeden besleneni ise **fazilet** eksenli liyakat anlayışı olarak kavramlaştırmak amaçlanmaktadır.

Literatürde liyakatle ilgili yerli ve yabancı, farklı evren ve örneklemeler üzerinde yapılan çalışmalarda (Özdemir, 2013 ve Racelis, 2013 gibi) genellikle nicel ve nitel yöntemler kullanılmıştır. Daha derinlemesine bulguların ulaşılmak istendiği araştırmalarda ise nitel ve nicel yöntemlerin bir arada kullanıldığı karma yöntem tercih edilebilmiştir (Creswell, 2017). Tüm araştırmalarda olduğu gibi bu araştırmaya uygun olan yöntemin seçiminde de son derece hassas davranılmıştır. Liyakatin insan ve toplum davranışlarıyla ortaya çıkan bir kavram olması nedeniyle sübjektivitesi yüksek bir kavram olduğu görülmektedir. Bu nedenle kendisi gibi sübjektif değerlendirmelere imkân veren nitel araştırma yönteminin bu araştırma için en uygun yöntem olduğuna karar verilmiştir. Araştırmacının araştırması için nitel yöntemi seçmesindeki gerekçeler ise aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmalara yönelik birçok yaklaşımın yer aldığı araştırma yöntemleri literatüründe güçlü ve zayıf yönleri nedeniyle hiçbir yöntemin tek başına üstünlüğü kabul edilmemektedir (McKerchar, 2008, s. 21). Bu nedenle araştırmaların amaca yönelik en uygun yöntemin seçilerek tasarlanmasına çalışılmaktadır (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 100). Bu çalışmanın önceliği, Türk sağlık hizmetleri yönetiminde yer verilen yöneticilerin liyakatli olup olmadığından ziyade nasıl bir liyakat anlayışına göre seçildiği ve buna etki eden unsurların neler olduğunun keşfedildiği bir modeli ortaya koymak olmuştur. Araştırmacı bu nedenle önceliği çalışması için en uygun araştırma yönteminin ne olduğunu ve güçlü ve zayıf yönlerini kavramaya vermiştir. Bu konuda belirli bir doygunluğa ulaşan araştırmacı muğlâk bir kavram olan liyakatin özünü ve yönelik fikirleri nitel yöntem ile anlayıp yorumlayabileceğini düşünmüştür. Zira literatürde nitel yöntemin liyakat gibi muğlâk ve hassas konuların incelenmesinde son derece başarılı olunduğunu görmüştür.

Bu kapsamda yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan birebir görüşmelerden elde edilen verilerin analiziyle sağlık hizmetleri yönetiminde öne çıkan liyakat algısı ve buna etki eden unsurların belirlenmesine, alandaki hâkim liyakat algısının kamu yararı ve zararı ile olan ilişkisi anlamaya çalışılmıştır. Literatür eşliğinde oluşturulan modelin nitel bulgularla olan ilişkisi araştırılmıştır. Böylelikle literatüre katkısının yanı sıra politika yapıcılara yönetici seçimleri konusunda yeni ve farklı bakış açılarının kazandırabileceği düşünülmüştür.

2.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA ARACI: GÖRÜŞME

Araştırma için nitel araştırma yönetiminin uygulanmasına karar verildikten sonra araştırma verilerinin hangi veri toplama araçları toplanması gerektiğinin belirlenmesine geçilmiştir. Bu kapsamda literatürde tarama ve deney çalışması, performans, gözlem, sayıma dayalı ve tutum verilerinden nicel araştırmaların, görüşme, gözlem, doküman analizi, saha (vaka/durum/örnek olay) çalışması, mülakat, yorumlayıcı analiz ve görsel yöntemlerden ise nitel araştırmaların veri toplama araçları olarak bahsedildiği görülmüştür (Creswell, 2017, s. 17-18; Merriam, 2018, s. 23; Denzin & Lincoln, 2011, s. 3). Bu doğrultuda yarı-yapılandırılmış görüşme araştırmanın veri toplama aracı olarak belirlenmiştir.

Görüşme, İngilizce *interview* kelimesinden Türkçeye *görüşme* ve *mülakat* olarak çevrilmektedir (Neuman, 2013, s. 585; Baş & Akturan, 2017, s. 105). Görüşme, nitel araştırmalarda en sık kullanılan popüler veri toplama yöntemlerinin başında gelmekte, geçmişte yaşanmış ve tekrar etmesi mümkün olmayan olayları veya doğrudan gözlem yapılamayan

duygu, düşünce ve niyetlerin öğrenilmesi amaçlanmaktadır (Brinkmann, 2013; Merriam, 2018, s. 86). Çünkü görüşmelerden zengin veriler elde edilmekte ve bu verilerde karmaşık sosyal olayların nasıl ve nedenleri hakkında açıklayıcı cevaplar elde edilmektedir (Denzin & Lincoln, 2011).

Araştırmanın bilimsel ve tutarlı verilerle devam edebilmesi için seçilecek veri toplama araçlarının araştırma konusuna uygun olması gerekmektedir (Harrell & Bradley, 2009, s. 2). Görüşmenin de bu kapsamda araştırmacılara katılımcılarla yüz yüze veya telefonla yapılan bir nevi görüş bildirme ve tartışmalardan “anlamalı, bilinebilir ve keşfedilebilir” veriler elde edilebilecek bir veri toplama aracı olarak gösterilmektedir (Harrell & Bradley, 2009, s. 6; Patton, 2002, s. 341). Zira görüşmede sosyal bir iletişim söz konusu olup katılımcıların uygulama, inanç ve fikirleri gibi birincil verilerle konuyla ilgili uzman bilgilerine ulaşılabilir (Harrell & Bradley, 2009).

Veri toplama aracı olarak görüşme yöntemini seçen bir araştırmacının görüşmenin hangi çeşidini kullanacağına da ayrıca karar vermesi gerekmektedir (Çetin & Arslan, 2019, s. 23). Her zamanki gibi araştırmacının donanımına bağlı olan bu karar verme sürecinde dikkate alınan görüşmeler, yön esnekliği ile araştırmacıların katılımcılar üzerindeki kontrol derecesine göre çok farklı tür ve şekilde sınıflandırılmışlardır (Çetin & Arslan, 2019, s. 23; Patton, 2002, s. 342; Harrell & Bradley, 2009, s. 25).

Bu kapsamda Patton (2002); gayri resmi muhafazakâr görüşme, genel görüşme kılavuzu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık-uçlu görüşme gibi başlıca üç sınıfa ayırmıştır. Gürbüz & Şahin (2014), biçimsel olmayan, yapılandırılmamış, yarı-yapılandırılmış ve yapılandırılmış olmak üzere dört; Harrell & Bradley (2009) ise yapılandırılmamış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmış görüşme olmak üzere üçe ayırmışlardır. Harrell & Bradley (2009)’in sınıflandırdığı bu görüşme türlerine yönelik kısa bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

Yapılandırılmamış (Unstructured) görüşme; araştırmacının yeterli bilgiye sahip olmadığından önceden belirlenmiş soruların olmadığı keşfedici bir görüşme türü olup, görüşmenin seyrine göre ortaya çıkan soruların cevapları aranmaktadır. Bu esneklik, türün en önemli dezavantajı olup görüşme sonunda araştırmacıyı altında ezecek bir bilgi yığını ortaya çıkarabilmektedir (Merriam, 2018, s. 89). Katılımcı özelliği ve sayısına göre çok yönlü, zengin ve detaylı bilgi edinmenin mümkün olduğu zaman

alıcı bu görüşme türünde araştırmacı kontrolü minimum seviyede olmaktadır (Harrell & Bradley, 2009, s. 26).

Yarı-yapılandırılmış (Semi-Structured) görüşme; genellikle politika araştırmalarında kullanılmakta olup katılımcılara yöneltilen açık-uçlu (esnek) sorularla dünyayı nasıl algıladıklarını anlatmaları istenmektedir. Soruların önceden belirlenmesine gerek olmadığından görüşme sürecinde ortaya çıkan farklı sorularla konunun açılarak farklı ve yeni görüşlerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır ((Harrell & Bradley, 2009, s. 27; Merriam, 2018, s. 88).

Yapılandırılmış (Structured) görüşme; çok büyük örnekleme ve büyük bir nüfusa genelleştirilebilecek verilere ihtiyaç duyulduğunda kullanılan bir görüşme türüdür. Özel, standart bilgilerin ulaşılmak istendiği araştırmalarda en tercih edilen yöntem olup önceden belirlenmiş kapalı-uçlu sorularla katılımcıların verdikleri cevaplar kayıt altına alınabilmektedir (Merriam, 2018, s. 88; Harrell & Bradley, 2009, s. 28). Diğer görüşme yöntemlerine nispetle araştırmacı kontrolü ve katılımcı uyumu daha yüksek olup araştırmacıların kayıt ve analizi daha kolay olabilmektedir (Merriam, 2018, s. 88; Harrell & Bradley, 2009, s. 28; Çetin & Arslan, 2019, s. 68). Katılımcıların anlayamadığı noktalarda sadece sorunun tekrar edilmesine ve önceden belirlenmiş açıklamaların yapılmasına müsaade edilmesi en olumsuz tarafı olarak kabul edilmektedir (Harrell & Bradley, 2009, s. 28).

Sosyal araştırmacılar için araştırmalarının tutarlılık ve sağlamlığını gösteren güvenilirlik (ölçüm güvenilirliği) ve geçerliliği son derece önemli görülmektedir. Bu nedenle araştırmacılar net kavramsallaştırma, kesin bir ölçüm düzeyi kullanımı, birden fazla göstergeden yararlanma ve pilot çalışma yapmak gibi uygulamalarla çalışmalarının güvenilirliğini artırmaya çalışmaktadırlar. Geçerliliği için ise araştırma bulgularının fiili gerçekliğe mümkün olduğunca yakın olmasına gayret etmektedirler. Ancak araştırmanın soyut fikirlerinin somut göstergelerle ifade edilmesini gerektiren bu geçerliliği sağlamak güvenilirliği sağlamaya göre daha zor olmaktadır (Neumann, 2013, s. 276-281).

Tüm bu sebeplerle sağlık hizmetlerinde görev verilen yöneticilerin seçiminde hangi liyakat anlayışının hâkim olduğu bulmak ve bu hâkim anlayışın kamu yarar/zararı ile olan ilişkisini katılımcıların kendi görüş, değer yargıları ile nasıl anlamlandırdıklarını anlamaya çalışan bu araştırmada yapılacak görüşmelerin yarı-yapılandırılmış olmasına karar verilmiştir.

Zira yarı yapılandırılmış görüşmelerin genel özellikleri ile güçlü ve zayıf yönleri aşağıda belirtilmiştir.

Yarı yapılandırılmış görüşmelerde sorular açık uçlu ve tamamı önceden belirlenmiş olmadığından katılımcıların o anda vermiş oldukları cevaplardan dünyayı nasıl algıladıkları anlaşılacak istenmektedir. Görüşme esnasında ortaya çıkan başkaca sorularla konunun açılarak veya soru sıralarında esnek davranılarak farklı-yeni fikirlerin keşfedilmesi amaçlanmaktadır (Harrell & Bradley, 2009, s. 27; Merriam, 2018, s. 88). Bütün bunlar yarı-yapılandırılmış görüşme yönteminin olumlu taraflarıdır. Bu olumlu taraflarının yanında yöntemin bazı olumsuz taraflarının olduğu ifade edilmektedir. Yoğun emek ve konu ile ilgili bilgili olmayı gerektirmesi, hazırlık, randevu, yürütme ve analizinin son derece zor, zaman ve parasal maliyet getirmesi yöntemin olumsuz yönleri olarak gösterilmektedir (Adams, 2015, s. 493).

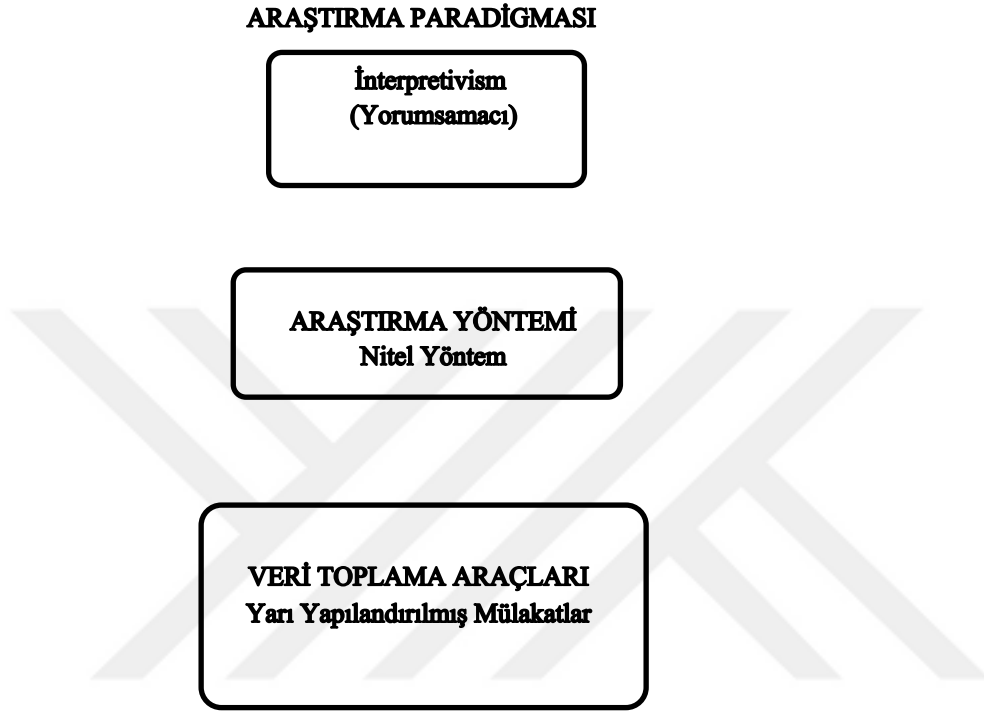
Ancak araştırmanın yöneticilerin liyakat algısı ve buna etki eden unsurların ortaya konduğu ilk modelin yeni bilgilerle geliştirilmesine katkı sunacak unsurların keşfedilmesine yönelik en uygun yöntem yine de bu yöntemdir. Ayrıca yönetimde liyakat algısı, etki eden unsurları ve hâkim anlayış gibi hassas konulara ilişkin uygulama esnekliği ve zengin veri kaynağı sunacak yöntemin yarı-yapılandırılmış görüşme olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmanın elde ettiği veriler sağlık hizmetlerinde eski/cari yöneticiler ile sağlık hizmetlerinin birer paydaşı olan doktor, sağlık çalışanı, hasta/hasta yakını ve sağlık hizmetleri dışındaki eski/cari yöneticilerle yüz yüze yapılan yarı yapılandırılmış bu görüşmelere dayanmaktadır.

2.6. BÖLÜM ÖZETİ

Bu bölümde, araştırma paradigmaları ve metodolojileri hakkında bilgiler verilmiş, araştırma metodolojilerinin güçlü ve zayıf yönleri ele alınmış, araştırma metodolojisinin belirlenmesinde etkili olan unsurlar tartışılmıştır. Araştırmacının öz geçmişi üzerinden araştırma sürecinin bir sonraki aşamasını oluşturan paradigma seçimlerinin araştırmacıların felsefi felsefi görüş, öz geçmişi ve geçmiş araştırma deneyimleri ile şekillendiğine dikkat çekilmiştir. Bu doğrultuda benimsenen paradigma ortaya konmuş ve benimsenen bu paradigmanın uygunluğuna yönelik değerlendirmeler yapılmıştır. Araştırmalarda kullanılan araştırma ve veri toplama yöntemlerinin güçlü ve zayıf yönleri ile araştırma için uygun olanlarının seçimi ve gerekçelerinin belirtilmesi ile bölüm sonlandırılmıştır.

Crotty (1998)'e göre araştırmada takip edilen adımlarının şekil yardımıyla gösterilmesi konunun daha kolay ve iyi anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın araştırması için metodolojik tercihi şekil 2.1'te gösterilmiştir.

şekil 2.1: Araştırmanın Metodolojik Tercihleri



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

3. NİTEL ANALİZ: LİYAKAT UNSURLARI

3.1. GİRİŞ

Çalışmanın bu bölümünde, liyakat anlayışlarına yönelik unsurları saptamak ve bu unsurların nasıl tanımlandığını görmek amacıyla nitel araştırma yürütülecektir. Bu bağlamda ilk olarak metodolojik unsurlara ilişkin bilgiler verilmiştir. İkinci olarak ise liyakat unsurlarına ilişkin görüşmeler analiz edilmiştir. Bu bölümde ayrıca, liyakat ile kamu zararı ilişkisi de ele alınmıştır. Bölüm sonunda, nitel araştırmayla ortaya çıkan kavramsal çerçevenin son haline yer verilmiştir.

3.2. METODOLOJİK HUSUSLAR

Bu kısımda nitel araştırmaya ait örnekleme süreci, veri toplama aracı ve tasarımı, etik davranışlar, veri toplama süreci ve veri analizine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

3.2.1. Araştırma Örnekleme

Araştırmanın evrenini, Türkiye’deki sağlık hizmetleriyle bir şekilde temas etmiş tüm Türk vatandaşları oluşturmaktadır. Bu kapsamda Zonguldak ili ağırlıklı olmak üzere Türkiye’nin 6 ilinden liyakat kavramı hakkında fikir beyan edebilecek sağlık hizmetleri paydaşı eski-yeni yönetici, çalışan ve hasta-hasta yakını 18-70 yaş arası, en az lise ve üstü eğitim seviyesine sahip ev hanımı, öğrenci ve çeşitli meslek gruplarından kişilerle görüşmeler yapılmıştır. Sağlık hizmetleri paydaşlarını temsil eden farklı algı düzeyleri olması muhtemel meslek gruplarından katılımcılar seçilmiştir.

Çalışma grubu, araştırmanın amacına en uygun birimlerin örnekleme dâhil edildiği bir örnekleme yöntemi olan amaçlı örnekleme tekniğiyle oluşturulmuştur. Bu yöntemde katılımcıların rastgele seçilmek yerine araştırma sorularıyla ilgili olarak stratejik bir şekilde seçilmesine imkân verilmektedir. Amaçlı örnekleme türlerinden ise veri toplamanın ne zaman sınırlandırılacağına karar vermek için doygunluk kriterinin dikkate alındığı kuramsal örnekleme seçilmiştir. Zira bu örnekleme türünde, verilen cevapların tekrar etmeye başladığı aşamada verilerin doygunluğa ulaştığı kabul edilerek veri toplamak sonlandırılabilir (Bryman, 2006; Yıldırım & Şimşek, 2008). Bu çalışmanın başkaca bilginin alınamadığı, tekrarların başladığı doyum noktası ise 30 katılımcı olarak gerçekleşmiştir.

3.2.2. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada, nitel yöntemin uygulanmasına ve en uygun veri toplama aracının ise görüşme olduğuna karar verilmiştir. Bu kapsamda görüşmeye yön vermesi amacıyla taslak bir görüşme formu hazırlanmıştır (Ek 1). Görüşme formu, iki kısımdan oluşmuştur. Birinci kısımda, araştırma hakkında katılımcıların bilgilendirildiği, onaylarının alındığı talimatlara yer verilmiştir. İkinci kısımda ise görüşme soruları yer almıştır.

Taslak görüşme formu aşağıda maddeleri verildiği şekilde oluşturulmuştur;

- Katılımcılara öncelikle gönüllülük esasının geçerli olduğu ve atıflarda kendilerini işaret eden herhangi bir bilgiye yer verilmeyeceği taahhüt edilmiştir.
- Görüşmeye başlama aşamasında belirtmek amacıyla araştırmacıyla ilgili bilgilerin yanında araştırmanın amacı ve araştırmadan beklenen katkılara yönelik düşüncelere yer verilmiştir.
- Etik konulara dair açıklamalar yapılmıştır.
- Ses kaydına yönelik izin ve yaklaşık görüşme süresine yönelik bilgilere yer verilmiştir.
- Katılımcılara araştırmayla ilgili merak ettikleri ve öğrenmek istedikleri herhangi bir şey olup olmadığı sorulmuştur.
- Görüşme için ayıracağı zaman ve katkılar için teşekkür edilmektedir.
- Görüşmeye katılım, görüşmenin sesli veya görüntülü kaydedilmesine izin verdiklerini kabul ettiklerine dair katılımcılardan sözlü olarak onay istenmiştir.

İkinci kısımda yer alan görüşme soruları ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

- Görüşmeye katılımcının ısındırılması ve olası kaygılarını gidermek amacıyla öncelikle kendini tanıtmayı istenmiştir.
- Görüşme soruların kolay anlaşılır olmasına dikkat edilmiştir.
- Açık uçlu sorulara önem verilmiş, yönlendirici ve karmaşıklığa neden olabilecek çok boyutlu sorulardan uzak durulmuştur.
- Her türlü yönlendirici olabilecek davranışlardan kaçınılmıştır.
- Çalışmanın kavramsal çerçevesine uygun sorular hazırlanmıştır.
- Konunun derinlemesine anlaşılabilmesi adına değişici sorular hazırlanmıştır.
- Görüşme sorularının belirli bir akışla ilerlemesine önem verilmiştir.

- Görüşmenin sona erdiğini belirtmek ve araştırmayla ilgili daha fazla bilgi edinmek için katılımcılara araştırma kapsamında eklemek istedikleri başka bir husus olup olmadığı sorulmuştur.

Katılımcılara, son olarak, talep etmeleri halinde görüşme transkripsiyonlarını inceleme hakkına sahip oldukları bilgisi verilerek iletişim bilgileri paylaşılmıştır. Bu doğrultuda, örneklemdaki 30 kişiyle ses kayıt ve on-line video kayıt şeklinde görüşmeler yapılmıştır.

3.2.3. Verilerin Analize Hazırlanması ve Analizi Süreci

Görüşme verilerin analizi için maliyetinin uygun olması ve Türkçe versiyonunun olmasının yanı sıra analiz ve raporlama süreçlerinde kullanım kolaylığı nedenleriyle MAXQDA 2020 nitel veri analiz programı tercih edilmiştir. Görüşme transkripsiyonları, söz konusu analiz programına aktarılmış, araştırmacının kavramsal çerçevesi göz önünde bulundurularak kodlama yapılmıştır. Başlangıçta kavramsal çerçeve dışında kaldığı düşünüldükçe dışarıda bırakılan bazı verilerin ise kodlama sürecinde araştırmacının amacı ve araştırma sorularıyla ilişkili olduğu görülerek kodlamaya dâhil edilmesi sağlanmıştır. Belirli bir döngü içerisinde tekrar edilmiş, en nihai kodlar bir araya getirilerek kategorize edilmiştir. Bu süreçte ortaya çıkan yeni kategoriler/alt kategoriler, araştırmacının kavramsal çerçevesine dâhil edilmiştir. Her bir katılımcıya bir numara atanmış ve analizlerde ve raporlamada katılımcılardan kendisine verilen numara ile bahsedilmiştir. Örneğin (*Katılımcı 1; K1*).

3.2.4. Etik Davranışlar

Araştırmacı üstlendiği rol ve sorumluluklarının farkında olmuş ve araştırma sürecinde etik ilkelere bağlı kalmıştır. Türkiye'deki sağlık hizmet yöneticilerine yönelik liyakat algısını belirlemek gibi hassas bir konunun araştırıldığı bu çalışmada araştırmacı, Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yayın ve Basım Yönergesinde yer alan “Etik Kurul İzni” başlıklı 29. madde⁹ gereği gerekli izinler¹⁰ (Ek 2) alınmıştır. Alınan etik izin, özellikle katılımcılara belirtilmiş, katılımın gönüllülük esasına dayandığı belirtilmiştir. Kanun¹¹

9 Madde 29-(1) Tez çalışması kapsamında insan katılımcılar içeren ya da insanın etkileşim içinde olduğu tarihi eser ve kültürel varlıklarla doğrudan temasını gerektiren anket, test, ölçek geliştirme, gözlem, mülakat, bilgisayar ortamında test, video/film kaydı, ses kaydı vb. veri toplama teknikleri kullanılacaksa, bu araştırmanın etik uygunluğunu gösterir etik kurul kararı alınmalıdır. Araştırma tekniğini uygulamaya başlamadan önce etik kurul karar belgesi Enstitü 'ye sunulur.

10 Zonguldak Bülent Ecevit Üniversitesi İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'nun 10.02.2022 tarih ve 134060 sayılı kararı

11 2016 tarih ve 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu

gereği 2016/6698 tarih ve sayı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu gereği elde edilen verilerin koruma altına alınıp katılımcı kimliklerinin gizli tutulacağı taahhüt edilmiştir.

3.3. NİTEL ANALİZ BULGULARI

Bu bölümde katılımcıların sosyo-demografik özellikleri verildikten sonra görüşmelerden elde edilen bulgulardan yapılan çıkarımlar ele alınacaktır.

3.3.1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

Katılımcıların sosyo-demografik bilgileri ve görüşmeye ilişkin bilgiler, Tablo 3.1 ve Tablo 3.2’de verilmiştir. Görüşmeler, 18-70 yaş arası, büyük çoğunluğu lise ve üstü eğitim düzeyine sahip evli ve erkeklerden oluşan 30 katılımcıyla yürütülmüştür. Katılımcıların yaklaşık yüzde 30’u kadın, yüzde 20’si bekârlardan oluşmuştur. Katılımcıların yaş ortalaması yaklaşık 45 yaş ve yaklaşık yarısının ek eğitimlerle eğitim seviyelerini artırma gayreti içerisinde oldukları görülmüştür.

Tablo 3.2’de ise katılımcıların sağlık hizmetlerine olan yakınlığı, yöneticilik deneyimleri, bulundukları il, mülakatların yapılış şekli ve sürelerine yönelik bilgilere yer verilmiştir. Buna göre katılımcıların tamamının liyakat konusunda fikir ortaya koyabileceği düşünülen sağlık hizmetleri paydaşı sağlık çalışanı, doktor, eski-yeni yönetici ve hasta/hasta yakınlarından oluştuğu görülmektedir. Katılımcıların yaklaşık yüzde 60’ı, anestezi teknikeri, idari memur, hemşire, laborant ve doktor gibi ünvanlarla sağlık hizmetleri bünyesinde çalışmaktadır. Katılımcıların yaklaşık yüzde 55’inin sağlık hizmetlerinde geçmişte ve günümüzde yöneticilik deneyimledikleri görülmüştür. Sağlık hizmetlerine hasta ve hasta yakını olmanın dışında bir yakınlığı olmayan katılımcılar ise tüm katılımcıların yaklaşık yüzde 40’nı oluşturmuştur. Bu katılımcılar akademisyen, öğretmen, polis memuru, ev hanımı ve öğrencilerden oluşmuştur. Bu katılımcı grubunun yaklaşık yüzde 30’unun da yöneticilik deneyimli oldukları görülmüştür.

Tablo 3.1: Katılımcı Bilgileri

K	Yaş	Kıdem	Cinsiyet	Medeni Durum	Mesleki Eğitim Seviyesi	Ek Eğitim
1	26	4	Erkek	Bekar	Ön Lisans	Lisans
2	43	26	Kadın	Evli	Ön Lisans	Y.Lisans
3	18	0	Kadın	Bekar	-	Lise
4	27	4	Kadın	Bekar	Lisans	Y.Lisans
5	53	34	Kadın	Evli	Lisans	-
6	51	28	Erkek	Evli	Doktora	-
7	44	20	Erkek	Evli	Doktora	-
8	21	0	Erkek	Bekar	Üniversite	Tıp Fakültesi
9	33	10	Erkek	Evli	Lisans	Y.Lisans
10	54	32	Erkek	Evli	Doktora	-
11	49	28	Erkek	Evli	Ön Lisans	Y.Lisans
12	56	30	Erkek	Evli	Doktora	-
13	55	30	Erkek	Evli	Doktora	-
14	38	0	Kadın	Evli	Lisans	-
15	46	17	Erkek	Evli	Doktora	-
16	50	23	Erkek	Evli	Profesör	-
17	38	13	Erkek	Bekâr	Ön Lisans	-
18	52	32	Kadın	Evli	Lisans	-
19	49	20	Kadın	Evli	Lisans	Y.Lisans
20	55	33	Kadın	Evli	Lisans	-
21	51	25	Erkek	Evli	Ön Lisans	Lisans
22	44	25	Erkek	Evli	Lisans	-
23	54	35	Erkek	Evli	Ön Lisans	Y.Lisans
24	58	40	Erkek	Evli	Lisans	Lisans
25	38	16	Erkek	Evli	Lisans	Y.Lisans
26	39	19	Erkek	Evli	Lisans	Doktora
27	56	29	Erkek	Evli	Doktora	-
28	42	10	Erkek	Evli	Lisans	-
29	70	24	Erkek	Evli	Lisans	-
30	39	14	Kadın	Evli	Doktora	-

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşmeler, Zonguldak, Karabük, Ankara, Kayseri, Edirne, Balıkesir’den oluşan 6 ilden davete olumlu yanıt veren katılımcılarla yapılmıştır. Katılımcıların yaklaşık yüzde 70’ini Zonguldak ilindekiler oluşturmuştur. Görüşmelerin yaklaşık yüzde 30’u yüz-yüze ses kayıt geri kalan yüzde 70’i ise on-line video kayıt şeklinde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 3.2: Katılımcı Bilgileri (Devam)

K	Sağlık Hizmetlerine Yakınlığı	Ünvan	Yöneticilik Deneyimi Yılı	Mevcut Görevi	Bulunduğu İl	Mülakat Şekli	Metin Sayfa Sayısı	Mülakat Süresi
1	Çalışan	Tekniker	Yok	Anestezi Teknikeri	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	16	1 saat, 24 dakika
2	Çalışan	Tekniker	Yok	Anestezi Teknikeri	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	15	1 saat, 1 dakika
3	Hasta-Hasta Yakını	-	Yok	Öğrenci	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	13	1 saat
4	Çalışan	Hemşire	Yok	Hemşire	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	15	1 saat, 11 dakika
5	Yönetici	Hemşire	27 Kamu	S. Bakım Hizmetleri Md.yrd	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	13	53 dakika
6	Çalışan	Uzman Doktor	Yok	Genel Cerrahi Uzmanı	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	14	52 dakika
7	Çalışan	Uzman Doktor (Patoloji)	10 Kamu	Başhekim Yard.	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	16	1 saat, 15 dakika
8	Tıp Öğrencisi/Hasta	-	Yok	Öğrenci	Karabük	Yüz-yüze Ses Kayıt	16	1 saat, 13 dakika
9	Çalışan	Hemşire	Yok	Ameliyathane Hemşiresi,Sendikacı	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	15	1 saat,23 dakika
10	Çalışan	Uzman Doktor (Anestezi)	15 Kamu	Anestezi Uzmanı	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	16	1 saat,21 dakika
11	Çalışan	Tekniker	4 Kamu 7 Sendika Gnl.Başk Yrd.	Filyasyon Ekip Sorumlusu	Ankara	Online Video Kayıt	22	2 saat, 57 dakika
12	Yönetici	Uzman Doktor (Genel Cerrahi)	8 Kamu 2 Özel	Başhekim Yard.	Kayseri	Online Video Kayıt	17	1 saat, 49 dakika
13	Yönetici	Prt. Doktor, Milletvekili Adayı	21 Kamu İl Sağlık müdürü Başhekim	Daire Başkanı	Ankara	Online Video Kayıt	13	1 saat, 59 dakika
14	Hasta- Hasta Yakını	Ev Hanımı	-	Ev Hanımı	Ankara	Online Video Kayıt	13	1 saat, 31 dakika
15	Çalışan	Uzman Doktor (Anestezi)	4 Kamu 2 Başhekim 2 Daire Başkanı	Tıbbi Cihaz Uzmanı	Ankara	Online Video Kayıt	15	1 saat,41 dakika
16	Hasta- Hasta Yakını	Akademisyen	2 Kamu Dekan	Dekan	Zonguldak	Online Video Kayıt	15	1 saat, 50 dakika
17	Çalışan	Tekniker	Yok	Anestezi Teknikeri Şair/Yazar	Edirne	Online Video Kayıt	15	1 saat, 51 dakika
18	Hasta- Hasta Yakını	Öğretmen	12 Kamu Müdür Müdür Yrd.	Sınıf Öğretmeni	Balıkesir	Online Video Kayıt	13	55 dakika
19	Hasta- Hasta Yakını	Öğretmen	Yok	Lise Kimya Öğretmeni	Zonguldak	Online Video Kayıt	18	1 saat, 36 dakika
20	Hasta- Hasta Yakını	Öğretmen	13 Kamu Müdür Müdür Yrd.	Okul Müdürü	Zonguldak	Online Video Kayıt	14	1 saat, 14 dakika
21	Çalışan	Tekniker	12 Birim Sorumlusu	Laborant, Sağlık Eğitmeni	Zonguldak	Online Video Kayıt	15	1 saat, 17 dakika
22	Hasta- Hasta Yakını	Polis Memuru	Yok	Polis Memuru	Karabük	Online Video Kayıt	15	1 saat, 18 dakika
23	Çalışan	İdari Memur, Teknisyen	10 İdari Mali işler Müdür Yrd.	İdari Memur	Zonguldak	Online Video Kayıt	17	1 saat, 33 dakika
24	Hasta-Çalışan Yakını	Mühendis	10 Başmühendis, 5 Şube Müdürü	Daire Başkanı	Zonguldak	Online Video Kayıt	21	2 saat, 5 dakika
25	Hasta- Hasta Yakını	Öğretmen	1 Okul Müdür Yrd.	Türkçe Öğretmeni	Zonguldak	Online Video Kayıt	17	1 saat, 36 dakika
26	Yönetici	Laborant, Mühendis	8 Fakülte ve Y.okul Sekreterliği,Şube Müdürlüğü	7 Hastane Müdürü	Zonguldak	Online Video Kayıt	20	2 saat, 5 dakika
27	Çalışan	Uzman Doktor	Yok	Kadın Doğum Uzmanı	Zonguldak	Online Video Kayıt	16	1 saat, 52 dakika
28	Çalışan, Yönetici	Fizyoterapist, M.Vekili Adayı	9 İşletme Müdürü	İşletme Müdürü	Zonguldak	Online Video Kayıt	17	1 saat, 44 dakika
29	Hasta- Hasta Yakını	Emekli	Var	Emekli	Zonguldak	Yüz-yüze Ses Kayıt	16	1 saat, 14 dakika
30	Çalışan	Uzman Doktor	Yok	Psikiyatri Uzmanı	Zonguldak	Online Video Kayıt	14	1 saat, 10 dakika
TOPLAM							472	45 saat, 23 dakika

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Görüşme süreleri, ortalama 1 saat 30 dakika, toplamda ise 45 saat 23 dakika olarak gerçekleşmiştir. Her bir görüşmenin transkripti, ortalama 14 sayfa civarında olup tüm transkriptler toplam 472 sayfa olarak gerçekleşmiştir.

3.3.2. Liyakat Unsurları

Bu başlıkta, liyakat unsurlarına ilişkin katılımcı görüşleri analiz edilmiştir. Bu kapsamda liyakat unsurlarından öncelikle objektif olan demografik faktörler ve eğitim ele alınmaktadır. Sonrasında ise sadakat, adalet, doğruluk-dürüstlük, edep, deneyim-tecrübe ve karizma unsurları analiz edilmektedir.

3.3.2.1. Demografik Faktörler (Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Medeni Durum)

Modern kamu yönetiminde yönetici ve çalışanların liyakat esaslarına göre seçilmesi amaçlanmaktadır. Ancak liyakat tespitini yapacak kişilerin kararlarının subjektif olması nedeniyle bu amaç her daim sağlanamamaktadır. Bu nedenle de yaş, kıdem, cinsiyet, medeni durum gibi daha objektif olan demografik faktörler çoğu zaman yönetici ve çalışan seçimlerinde liyakatin önüne geçebilmektedir (Ak & Sezer 2018, s. 750-752).

Literatürde, demografik faktörlerin yönetici başarısı ile yönetici ve çalışan seçimi gibi konularda çok farklı etki ve sonuçlar ortaya koyduğu görülmektedir. Bu nedenle liyakat kavramıyla olan ilişkisi ve liyakat unsuru olup olmadığı görülmek istenmiştir. Genellikle demografik faktör olarak incelenen yaş, kıdem, medeni durum ve cinsiyetin katılımcı gözünden liyakatle olan ilişkisi bu bölümde analiz edilecektir.

3.3.2.1.1. Yaş

Yaşlı kişilerin, tarihte aşiret, kabile, şehir gibi hemen her toplumda tecrübe sahibi, geleneğe ve genel ahlaki kurallara hâkim olduklarının düşünülmesi ve bu kişilere yönetim gücünün verilmesi bu kavramın önemini göstermektedir. Zira yaş, kişiye kattığı varsayılan tecrübe ve güven duygusuyla işe alma, görevde yükselme ve yönetici seçilme süreçlerinde en dikkat çeken demografik faktörlerin başında gelmektedir (Dinçer, 2019a, s. 34). Yaş, Kur'an'dan aldıkları ilhamla hükümdarlara öğüt veren siyasetnameler ve diğer birçok kaynakta yıl birimiyle hayattan geçen zaman olarak tanımlanmış; çocuk terbiyesi, çalışan ve yönetici seçimi gibi konularda dikkate alınması tavsiye edilmiştir (Türk, 2018, s. 83).

Yaşla beraber edinilen tecrübe ve kazanımların, kişinin kendisini daha rahat ve stressiz hissetmesini sağlayacağından örgütüne karşı daha güçlü bağlılık duyacağı kabul edilmektedir (Ak & Sezer, 2018, s. 682). Katılımcıların büyük çoğunluğu da bu nedenle yaşın yöneticilik için liyakat unsuru olarak görülebileceğini belirtmişlerdir. Çoğu yöneticilik deneyimli **K; 10, 11, 12, 13, 24 ve 25** ise gerekli eğitimlerle mesleki tecrübe edinilmiş, koordinasyon ve iletişim

gibi yönetsel konularda belirli olgunluğa erişilmiş bir yaştan ancak liyakat unsuru olabileceğini ifade etmişlerdir. Peyami Safa'nın “yaşlanarak değil yaşanarak tecrübe kazanılır, zaman insanları değil armutları olgunlaştırır” sözüne atıfta bulunan **K25** gibi dikkat çeken bu görüşlerden biri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir;

“Yaş bana göre daha çok ehliyet unsuru olmakla beraber dolayısıyla liyakatin da unsurlarından biridir, ama tek başına değildir. Yaşla beraber belirli bir kazanım elde edilmiş ise ancak o zaman olabilir gibi şartlı bir liyakat unsurudur diyebiliriz bana göre. Bir yerde yönetici olabilmek için.... insan beyninin de olgunlaşması gerekir ki bu da yaşla olur...” (K24)

K22 ve **K9**'da erken yaşların bilgi, birikim ve donanım açısından ileri yaştakilere oranla daha az olacağı gibi bir genel kabul olsa da beraberinde kişiye bir olgunluk katıyorsa ancak liyakat unsuru olabileceğini ifade etmişlerdir. Buna göre yaştan, çoğunluğu yöneticilik deneyimli katılımcılar olmak üzere yönetimde şartlı-tali (ikincil) liyakat unsuru olarak görüldüğü söylenebilir.

Saltürk (2006), yaş ile işletme başarısı arasında her zaman anlamlı bir ilişki olmadığını ileri sürmüştür. Yaşı ana liyakat unsuru olarak gören **K5** ve **K20**, birtakım hormonların veya duyguların etkisiyle daha tez canlı olunan erken yaşların bunların baskılanması nedeniyle doğru karar verme ve daha anlayışlı olmanın başarıldığı ileri yaşa göre yönetimde daha başarısız olduğunun görülebileceğini ifade etmişlerdir. **K13**'te erken yaştaki yöneticilerin, kendilerini yaşça büyük çalışanlara karşı Türk örf ve adetleri gereğince *abla*, *abi*, *amca* gibi hitaplarda bulunmak zorunda hissedeceklerinden bu yaşların yöneticiliğine özellikle temkinli olunması gerektiğini belirtmiştir.

Yöneticilik için en uygun yaş aralığının ise çoğunluğu sağlık çalışanı ve yöneticilik deneyimli **K; 4, 9, 10, 13, 21, 26** aktif olunması avantajlı olsa da genellikle tecrübesiz olunan erken yaşların yerine en az 30-35'li yaşların alt sınır olması gerektiğini ifade etmişlerdir. **K26** sahip olduğu bilgi, birikim ve donanım sayesinde Osmanlı'daki gibi erken yaşlarda yönetici yapılmış örneklerle rastlansa da bunda bile buluş çağının bir alt sınır olarak görüldüğünün düşündüğünü belirtmiştir. Kriz ve stres yönetme gibi becerilerde bilimsel olarak azalmanın görüldüğünü ileri süren **K30** 'a göre ise üst sınır 65 yaş olarak belirlenmelidir. ‘Akıl yaşta değil baştadır’ atasözünü hatırlatan **K; 8, 15, 16** ve **18**'e göre sadece sayısal olarak yaşları göz önüne alınarak yönetici yapılanların sorunlar yaşaması kaçınılmaz olacaktır.

K4 ve **K14**'a göre de yöneticilik için uygun yaş aralığı belirlenmez ise sorundan ve işten kaçan, daha az çalışma ve daha az sorumluluk alma gibi olumsuz davranışlar gösteren yöneticiler çok sık görülebilecektir. **K30**'a göre örneğin 65 yaş üstü yöneticilik için uygun

değilse de deneyimlerinden faydalanılacak bir ombudsmanlık görevi oldukça uygun olabilecektir. Buna göre katılımcıların geneli tarafından kişiye işin önemini anlama, çalışanları etkileme ve sözünü dinletebilmesini mümkün kılan, sayıdan ibaret olmayan yaş ve aralığının yönetimde liyakat unsuru olarak görüldüğü söylenebilir.

Yaşın bireylerin algı, tutum ve davranışları üzerinde de son derece etkili olduğu kabul edilmektedir (Özyer & Azizoğlu, 2010, s. 66-67). Bu nedenle de literatürdeki çok sayıdaki çalışmanın konusu yapılmıştır. Üstün & Bozkurt (2003), yaşın genellikle daha çok maddi ihtiyaçlarla kendini gösteren yalın problemlerin yoğun olduğu ilk-erken yaşlar ile daha karmaşık nitelikli toplumsal problemlerle karşılaşılınan orta-ileri yaşlar gibi iki grupta incelendiğini ileri sürmüştür. Negiz & Yemen (2011)'in, ağırlıklı kadınlar olsa da yönetimde orta yaş ve altının daha başarılı, Dinçer (2019)'un aşiret, kabile veya küçük şehir toplumlarında daha donanımlı oldukları gerekçesiyle yönetim gücünün orta-ileri yaşlara verildiğini söylemesi bu tezi desteklemektedir. Dolayısıyla literatürde ilk-erken ve orta-ileri yaşlar ile bunların arasındaki yaşların yönetimde daha başarılı olduklarının görüldüğü söylenebilir.

Sağlık hizmetleri yönetimlerinde ise genellikle ileri yaşa sahip kişileri gördüklerini ifade eden katılımcıların çoğunluğu, 30-65 arasının bu alan için en uygun yaş aralığı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yöneticilik deneyimli katılımcıların çoğunluğu ise yaşı, şartlı-tali veya fazlasıyla da ehliyet unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Katılımcılarının bu düşüncesinde işe alma, görevde yükselme ve seçim süreçlerindeki kavramın etkinliğine daha yakından şahit olmalarının etkili olduğu söylenebilir. Katılımcıların çok azı ise yaşı yöneticilik için liyakat unsuru olarak görmediklerini ifade etmişlerdir.

Literatürde, liyakatin toplumdan topluma ve kişiden kişiye farklılaşan tanım ve bakış açılarının olduğu görülmektedir. Bu muğlaklık için liyakatin tespitini yapacak kişilerin verdikleri sübjektif kararlar gösterilmektedir. İnsan düşünce ve kararlarını tamamen kendi kişilik özellikleri ve gelişim süreci belirlediğinden bu durumun değişmesi de mümkün görünmemektedir. Bu nedenle liyakat kavramının mümkün olduğunca objektifleştirilmesine yönelik adımların bir an önce atılması gerekmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu da objektifleştirilebildiği ölçüde siyasi ve sendikal kayırmacı ilişkilerle genç, donanımlı ve yetenekli kişilere yapılagelen haksızlıkların önüne geçilebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Yaşın, beraberinde deneyim, tecrübe gibi özellik ve yetenekler kazandırdığı ölçüde örgüt bağlılığı gibi olumlu katkılarının olduğu ileri sürülmektedir. Tarihsel süreçte ve araştırmalarda

bu yaşın daha çok yönetim gücünün verildiği ve daha başarılı olunan orta yaş ve altı ile orta-ileri yaşlar olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle yönetici seçimlerinde zamanın ve toplumun yapısına en uygun yaş aralığının dikkate alınmasının kamu yararına olduğu belirtilmiştir. Dolayısıyla yaş aralığının oldukça geniş tutulmasındaki esas amacın, her yaşın özellik ve yeteneklerinden en yüksek faydayı sağlamak olduğu söylenebilir.

Katılımcıların çoğunluğu yönetsel konularda olgunluğa eriştiren yaşı ancak liyakat unsuru olarak görebileceklerini ifade etmişlerdir. Bunun da birtakım hormonların etkisiyle daha tez canlı olunan erken yaşlar değil, daha doğru karar verme ve anlayışlı olunabilen orta-ileri yaş aralığı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Sağlık hizmetleri yönetimlerinde 30-65 arasını bu alan için en uygun yaş aralığı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Yöneticiliğe uygun olmayan 65 yaş üstü kişilerin ise deneyimlerinden başka görevlerde yararlanılması gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların yaşa yönelik ortaya koydukları özgün bu tespitin dışında literatürle benzer düşünceleri paylaştığını söylemek mümkündür.

Sağlık hizmetleri yönetimlerinde ise genellikle ileri yaşa sahip kişileri gördüklerini ifade eden katılımcıların çoğunluğu, 30-65 arasının bu alan için en uygun yaş aralığı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Yöneticilik deneyimli katılımcıların çoğunluğu ise yaşı, şartlı-tali veya fazlasıyla da ehliyet unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Katılımcıların bu düşüncesinde işe alma, görevde yükselme ve seçim süreçlerindeki kavramın etkinliğine daha yakından şahit olmalarının etkili olduğu söylenebilir. Katılımcıların çok azı ise yaşı yöneticilik için liyakat unsuru olarak görmediklerini ifade etmişlerdir.

Tüm bu anlatılanlara göre yaşın katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından objektif bir kavram olarak değerlendirildiği görülmüştür. Yaşı, liyakatin muğlaklığını ortadan kaldıracak objektif ehliyet unsuru olarak gören bu katılımcıların literatürle uyulaştığını söylemek mümkündür.

3.3.2.1.2. Kıdem

Kıdem, yönetici liyakati için önemli olduğu düşünülen demografik faktörlerin başında gelmektedir. Kıdem kavramın önemine yönelik tarihte sayısız düzenleme yapılmıştır. Bunlardan en dikkat çekeni padişahların dahi uyması zorunlu tutulan Osmanlı Enderun Sistemi'nin “ıkma Kanun'u gösterilebilir. İyi yönetimin amaçlandığı bu düzenlemeyle, yönetim konusunda yetenekli olanların her aşamada tespit ve takibi istenmiştir (Günay, 2005, s. 81). Dinçer (2019a, s. 90)'e göre Allah (c.c.)'in bir sıfatı da olan kıdem, Hz. Peygamber

(SAV) sonrası halifelik tartışmalarında da emaneti ehline vermenin en önemli kriterlerinden biri olmuştur.

Kıdem, günümüz kamu yönetiminde de çalışanların ücret miktarının belirlenmesinden yükselmelerine kadar etkili eden bir kavram olarak kendini göstermeye devam etmektedir (Tunçer: 2017, s. 21). Bu kapsamda kıdem, katılımcıların çoğu tarafından, kurumsal hafıza gibi bilgi ve becerilere sahip olduğunda liyakat unsuru olabileceği ifade edilmiştir. Şartlı liyakat unsuru olarak tanımladıkları bu durumu ifade eden görüşlerden biri aşağıdaki gibi olmuştur;

“Kıdeme göre o işle ilgili bir tecrübe, kafanızda o işle ilgili bir hafıza oluşur... Hafıza olmadan bir işi tabir yerindeyse balıklama dalarsanız başarılı olma şansınız azalır. Bu başarıyı etkileyen bir faktör...” (K7)

Kıdem, **K24 ve K30'** a göre ise belirli bir yaşa ve çalışmışlığa sahip olsa da kişiliği gelişmemiş, her şeyi bildiğini düşünen, danışmadan yoksun, otoriter davranış tarzı benimsenmiş bir yapıda ise kesinlikle liyakat değil, ehliyet unsuru olabilecektir. Ehliyetsiz liyakatin mümkün olmadığını ileri süren bu görüşlerden biri aşağıdaki gibi olmuştur;

“Kıdem kavramı bana göre her ne kadar liyakat kavramı içerisinde olsa da bir ehliyet unsurudur. Bu kişiler çalışma süresince deneyim kazanmışlar ise bir noktaya kadar sözlerine itibar edilebilir aksi halde geri planda tutulabilirler. Dolayısıyla şartlı bir liyakat unsurudur diyebilirim” (K30)

K28, bir zamanlar kendisi için son derece anlamlı ve değerli olan kıdemin kamuda sadece yaşla artan şekline itibar edildiğini gördüğünde o anlam ve değeri yitirdiğini ifade etmiştir. Ancak deneyim, tecrübe ve çalışan üzerinde etkili olma gibi yönetsel özelliklerin kazanıldığı 5-10 yıl ilgili alandaki çalışmanın yöneticilik için yeterli olabileceğini belirtmiştir. Katılımcıların çoğunluğunun görüşü de bu yönde olmuştur. **K14'e** göre uygulayıcı alt pozisyonlar için bu kıdem yeterli iken planlayıcı üst pozisyonlar için 15-20 yıl gibi bir kıdem ancak yeterli olabilecektir.

Yıldız (2015, s. 25) ve Güran (1980, s. 181), katı kanuni düzenlemelerle yaşlılığı bilgi ve tecrübenin önüne geçirerek genç ama yetenekli kişilerin önünü kesen kıdemin liyakat unsuru olamayacağını ifade etmişlerdir. **K; 9, 11, 12, 17, 18, 20, 21, 23, 25** günümüz kamu yönetici seçimlerinde eskiye nazaran daha az önem verilir olduğunu gözlemlediklerini belirtmişlerdir. **K26**, özel sektörde birkaç yıl çalışmayla kamuya üst düzey yönetici atanmasına olanak sağlayan 2011 yılı torba kanun (RG: 25.02.2011, 27846) ve 2018 yılı atanma koşullarının belirlendiği 3 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi (RG: 10.07.2018,30474) düzenlemelerin kamuda yaygın

olan bu uygulamanın azalmasına neden olduğunu ifade etmiştir. **K13**, bu düzenlemeyi ilk bakışta olumlu bir gelişme gibi algıladığını ifade etmiştir.

Ancak Albayrak (2020, s. 121)'ın da ifade ettiği gibi eskiden kariyer mesleklerin kadro unvanların değiştirilmesinde kanuni düzenlemeler gerekirken sadece bir kararnameyle yapılabilir hale getiren bu düzenlemenin büyük eksiklik duyulan liyakate yönelik bir katkısının olmadığını ileri sürmüştür. Hatta kurumsal hafıza için tehdit olan sık yönetici değişimi ve görevden almalarda artışlar gördüğünü ifade etmiştir. Bu nedenle de düzenlemelerdeki esas amacın rant odaklı siyasilerin sorgusuz, sualsiz kendilerine itaat etmesini istedikleri kişileri seçmek olduğunu düşündüğünü belirtmiştir.

Sağlık hizmetleri yönetimi için ise kıdem, katılımcıların çoğunluğu tarafından hatayı en aza indiren tecrübeyle dolu olacağı için önemli bir liyakat unsuru olarak görüldüğü belirtilmiştir. Yoğun iş temposuna sahip olması nedeniyle daha kısa sürelerde tecrübe edinilebilecek sağlık hizmetlerinin yöneticileri için 5 yıllık kıdem yeterli olacağını ileri sürmüşlerdir. Sadece **K; 6, 7, 10, 15, 19, 30** kıdemli sağlık hizmetleri yönetiminde liyakat unsuru olarak dikkate alındığını ifade etmişlerdir. Sağlıkla ilgisi olmayanların dahi kolaylıkla yönetici yapıldığını gözlemlediğini ifade eden **K17**'nin de dâhil olduğu diğer katılımcılar ise kıdemi sağlık hizmetleri yöneticiliği için liyakat unsuru olarak görmediklerini ifade etmişlerdir. Buna göre her kıdemli olanın peşinen donanımlı kabul etmenin doğru bir davranış olarak görülmediği söylenebilir.

Çöl & Gül (2005) ve İzgar (2008), kıdemi işe bağlılığı artırdığı ve başka iş arama isteklerini azalttığı için kazancı son derece iyi olan bir yatırım aracına benzetmişlerdir. Küçükaltan & Karalar (2014), 5 yıl ve altı çalışma hayatına sahip yöneticilerin otoriter, 11 yıl ve üstünün anlayışlı, katılımcı ve demokratik, 16 yıl ve üstünün ise tam özgürlükçü olduklarının görüldüğünü belirtmişlerdir. Buna göre kıdem arttıkça yöneticilerin iyi ve faydalı yönlerini daha fazla gösterecekleri beklentisinin de arttığı söylenebilir.

Demirci (2014)'de yöneticiye hedeflerini gerçekleştirmede başkalarını en iyi şekilde anlama ve bu anladıklarını kullanabilme kabiliyeti veren en etkili demografik faktörün kıdemden başkasının olamayacağını belirtmiştir. Katılımcılardan bu yönde görüş bildirenler olmakla beraber, yoğun iş temposuna sahip sağlık hizmetlerinde 5 yıllık bir kıdemli diğer alanlardaki 15 yıl ve üstüne denk olduğunu ileri sürenler de olmuştur. Bunun, çalışmanın kendine özgü bir bulgusu olduğunu söylemek mümkündür.

Katılımcılar ayrıca özellikle son dönemde, kamuda uzun yıllar çalışarak gelinebilen makamlara, özel sektörde birkaç yılla gelinebilmesine imkân veren düzenlemelerin, kıdemin zaten azalışta olan değerini daha fazla düşürdüğünü belirtmişlerdir. Buna göre literatürün yönetici liyakatinde kıdeme verdiği değer, belirli şartlara bağlayan katılımcılar tarafından verilmediği söylenebilir.

3.3.2.1.3. Cinsiyet

Yönetici ve çalışan seçimlerinde dikkate alınan demografik faktörlerden bir diğeri erkekler dışının ayırt edilmesinde kullanılan bir yaradılış özelliği olarak tanımlanan cinsiyet kavramının geldiği görülmektedir. Günümüz çalışma hayatının yaklaşık yarısını oluşturan bu iki cinsiyete, kendine has özellikleri ile Kur'an-ı Kerim'in birçok ayetinde aynı değer verilmektedir (Hökelekli, 1993, s. 21). Ancak özellikle üst düzey yönetimlerde, kadınların cinsiyet özellikleri nedeniyle sorunlar yaşayacağı düşünülerek yer verilmediği söylenebilir (Barutçugil, 2002, s. 13). Katılımcıların cinsiyetin yönetici liyakati için önemine yönelik görüşleri de aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Bu kapsamda katılımcıların çok büyük çoğunluğu erkek ve kadının çoğu şeyi aynı özenle ve aynı değerle yapabildikleri için cinsiyetin yönetimde liyakat unsuru olarak görülmesini doğru bulmadıklarını ifade etmişlerdir. Anayasa'nın 10. maddesinde¹² bu konuya atıf yapıldığını belirten **K25**'in de içinde bulunduğu bu katılımcılara göre o alanda yeterli bilgi, kişilik ve ahlaki donanıma sahip herkes yönetici olabilmelidir. Eski Almanya başbakanı Angela Merkel'i örnek gösteren **K17** fırsat verildiğinde kadınların da iyi yönetim sergilediği görülebileceğini ifade etmiştir. Ataerkil toplumsal yapı veya feministlik, ırkçılık gibi düşüncelerle yapılan ayrımın ise çok zalimce olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle cinsiyetin yöneticilik için liyakat unsuru olarak görülmesi kesinlikle doğru değildir. Dikkat çeken katılımcı görüşleri aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir.

“Ben cinsiyeti kesinlikle bir liyakat unsuru olarak görmem. ... Allah rahmet etsin inşallah, Necip Fazıl'ın bir sözü var. ‘Adamlık cinsiyet meselesi değil, şahsiyet meselesidir’. Yani buradan yola çıkarakyönetici seçmek için cinsiyetin bir liyakat olmaması gerektiğini söylüyorum.” (K11)

“Eskilerin çok güzel bir sözü vardır ayinesi iştir kişinin lafa bakılmaz. Görünür rütbe-i aklı eserinde diye.....bu kişilerin yetenekleri, gayretleri, eğitimleri gibi birtakım özelliklere bağlı. Ama bu özellikler kesinlikle cinsiyet değil, olmamalıdır da”(K29)

12 Anayasa Madde 10: Herkes, dil, ırk, renk, cinsiyet, siyasi düşünce, felsefi inanç, din, mezhep ve benzeri sebeplerle ayırım gözetilmeksizin kanun önünde eşittir. (Ek fıkra: 7/5/2004-5170/1 md.) Kadınlar ve erkekler eşit haklara sahiptir. Devlet, bu eşitliğin yaşama geçmesini sağlamakla yükümlüdür.

Kadın **K4** ve **6, 13, 21, 27**’den oluşan az sayıdaki katılımcı ise erkek ya da kadının yaratılış özellikleri nedeniyle bazı yönetimlerde tercih nedeni olabilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. **K; 4, 6, 13**, öğretmenlik ve hemşirelik meslekleri ile bunların yöneticiliklerinde kadınların daha başarılı olacağını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Zira bu meslekler için gerekli olan anaçlık ve şefkat gibi özelliklerin kaynağı olan östrojen hormonunun kadınlarda daha fazla bulunduğunu belirtmişlerdir. Gelişmiş ülkelerdeki buna yönelik düzenlemelerin ülkemizde de hayata geçirilmesi durumunda kadınlarımızın da başarılı olduklarının görüleceğini belirtmişlerdir. Dikkat çeken bir katılımcı görüşü şu şekilde olmuştur;

“Kadınlar, olaylara nispeten daha pozitif bakabiliyorlar, objektif değerlendirmelerde bulunabiliyorlar. Bu nedenle sağlık hizmet yöneticilerinin kadınlar arasından seçilmesi bana göre daha iyi olur...erkeklerin yaptığı bazı bariz hataları gördüğüm için böyle düşünüyorum” (K6)

K21 ve **K27** mücadele, sertlik, risk alma ve liderlik etme gerektiren iş ve yönetimlerin ise testosteron hormonu yönünden zengin erkek cinsiyetine daha uygun olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Kadınların yaşadığı hamilelik, annelik ve menstrüasyon gibi durumların yöneticiliğe olumsuz yansıdığını gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Tarihte iz bırakan liderlerin genellikle erkek olduğunu ileri süren bu katılımcılara göre az sayıda görülen kadınların ise süreç içerisinde erkeksi özellikler gösterdiğine şahit olunmuştur. Cinsiyetçi bir yaklaşım içerisinde olmadıklarını özellikle bilinmesini isteyen bu katılımcılara göre yöneticilik için en uygun cinsiyet erkek cinsiyetidir. Dikkat çeken o görüşlerden birisi aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

“Cinsiyet ayrımı yapmıyorum ama yönetimde erkeklerin olmasından yanayım. Beraber çalıştığım bayan yöneticiler nedeniyle söylüyorum bunları.... Bunun dışında kadınların kendine has hamilelik, annelik ve mens dönemlerinin yöneticiliklerine olumsuz yansıdığını söyleyebilirim. Bu nedenlerle sağlık dâhil tüm yönetimlerde ben erkek cinsiyetinin liyakat unsuru olarak aranması gerektiğini düşünüyorum” (K21)

Katılımcıların büyük çoğunluğu ve literatürde, kadınların hamilelik, regl ve annelik gibi dönem psikolojilerinin etkisiyle yönetim pozisyonlarında olumsuzluklar yaşadığı ileri sürülmektedir. Kendisi de kadın olan **K4**, her ne kadar sağlık hizmetlerinde kadın yöneticiler olması gerektiğini düşünse de çalıştığı kadın yöneticilerin bu sıkıntılarının yanında hak arama ve hakkı teslim etme konularında da yetersiz olduklarını gözlemlediğini belirtmiştir. Dolayısıyla kadınların biyolojik durumları nedeniyle yaşadıklarının yöneticiliğe olumsuz yansıtacağı düşüncesine kısmen katıldığını ifade etmiştir. **K6** ve **K30** ise bu seviyelere gelmiş kadınların hassas dönemin yaşatacağı olumsuzlukların üstesinden gelmesini de başaracaklarını düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle de kadınların yöneticiliğine olumsuz bakan bu değerlendirmeye katılmalarının mümkün olmadığını ifade etmişlerdir.

Erkek cinsiyetinin de bazı duygu durumsal nedenlerle benzer olumsuzlukları yaşama olasılığı olduğunu ifade eden **K3** ise yetiştirdiği çocuklarla topluma ikincil bir kamu hizmeti sunan kadının yönetimde başarısız olacağını düşünmenin büyük haksızlık olduğunu belirtmiştir. **K30**'a göre bu değerlendirmelerin nedeni araştırmacıların erkek bakış açısına ve bir önyargıya sahip olmalarından kaynaklanmaktadır.

Sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimli **K10**, geçmişte kadın yoğun meslek olması nedeniyle bu mesleğin yöneticiliği olarak bilinen başhemşireliğin kadınlara has yöneticilik olduğu algısının son dönemde alandaki erkek hemşire sayısındaki artışla değiştiğini ifade etmiştir. Bu nedenle yöneticiliklere uygun cinsiyet algısında toplumun dönemsel durumunun büyük etkisi olabileceğini ileri sürmüştür. **K; 1, 2, 5, 7, 8, 16, 23, 29** ise bazen daha detaycı kadın bazen de olaylara daha geniş bakabilen erkek bakış açısına aynı anda ihtiyaç duyabildiğinden en doğru yaklaşımın avantaj ve dezavantajlarıyla erkek ve kadına beraberce yer verilmesi olacağını belirtmişlerdir.

Sağlık hizmetleri yönetimlerindeki kadın yönetici sayısı konusunda ise katılımcıların çoğunluğu, diğer alanlardan farklı olmadığını ifade etmişlerdir. **K23**, sağlık hizmetlerinde hemşirelerden sorumlu başhemşirelerin genellikle kadın, mali konularla ilgili yöneticilerin ise genellikle erkek olduğunu gözlemlediğini ifade etmiştir. Sağlık hizmetleri yöneticisi kadın bir katılımcı görüşü aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

“...kadınların sahip olduğu bazı özellikler nedeniyle yönetimlerde başarılı olamayacaklarına dair değerlendirmeler duyuyorum...bizim toplumumuzda yöneticilerin genellikle erkek olması istendiğinden önceliğin onlara verildiğini hissediyorum” (K20)

K27 ve **K21**, hormonların belirli dönemlerde etkisi altına aldığı kadının yerine erkeği sağlık hizmetleri yönetiminde daha fazla görmek istediklerini ifade etmişlerdir. Uzun yıllar sağlık hizmetlerinin çeşitli kademelerinde yöneticilik yapan **K13**, 7/24 hizmet vermek zorunda olduğundan belirli bir mesai kavramının olmadığı sağlık hizmetlerinde kadınlara yönetimde yer verilmemesinin esasında onların yararına olduğunu belirtmiştir. Zira bir taraftan anne olan kadın bu sayede çocuklarına daha fazla zaman ayırması mümkün olabilecektir. **K11**'e göre son derece zor ve meşakkatli sağlık hizmetlerinin sunumunda kadını sorun görmeyen ancak iş yöneticilik olduğunda sorun gören bu yaklaşım samimi ve doğru değildir.

Literatürde kadınların yönetimlerde çok fazla görülmemesi nedenlerinden biri biyolojik bazı özel durum ve dönemleri gösterilmektedir. Annelik, hamilelik, menstrüasyon ve hormonlar bunların başında gelmektedir. Katılımcıların çoğunluğu bu düşüncelere katılmakla beraber

farklı duygu, durum ve hormonların erkekleri de etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Bu nedenle zaman zaman yönetiminde kadınların erkeklere nispetle daha fazla göze çarptığı başhemşirelik gibi yöneticiliklerde belirli bir cinsiyetin daha uygun olacağı akla gelebilmektedir. Zira başka yönetimlerde erkek egemen toplum yapısı ve biyolojik özellikleri kadınların taleplerini engellerken halen daha kadın yoğun meslek olma özelliği devam eden sağlık hizmetlerinin başhemşirelik pozisyonlarında kadınların ağırlığı hissedilmektedir. Bu gerekçelerle katılımcıların genelinin cinsiyeti yöneticilik için liyakat unsuru olarak görmemesi literatürle uyurken, ruhsal ve bedensel katkısının yüksek olacağı tahmin edilen durumlarda liyakat unsuru olabileceğinin ise literatüre sunulan yeni bir bakış açısı olduğu söylenebilir.

3.3.2.1.4. Medeni Durum

Medeni durum, kişilerin sosyal durumları hakkında fikir veren, evli, bekâr, dul ve boşanmış olmak olarak tanımlanan, yönetici ve çalışan seçiminde etkili olan demografik faktörlerden biridir. Evli olmanın eşlerin birbirine gösterdikleri varsayılan desteklerle yaşam kalitesine olumlu katkı yapacağı ileri sürülmektedir (Tütüncü, 2012, s. 42). Kuran-ı Kerim'in (En'âm 6/151, Araf 7/33, İsrâ 17/32, Nur, 24/329), birçok ayetinde de bu nedenle evliliğin özendirildiği bekârlığın ise ahlaka aykırı, çirkin ve hayâsız tutum ve davranışlara sevk ettiği gerekçesiyle hoş bakılmadığı görülmektedir (Hökelekli, 1993, s. 21-22). Hz. Muhammed (SAV)'de bu nedenle evlenmek ve çocuk yetiştirmekten kaçınmayı İslam'daki neslin devamı ilkesine aykırı olduğu gerekçesiyle reddetmiştir (Uludağ, 1991, s. 313-314). Bu nedenlerle evliliğin insan ve toplum hayatındaki birçok olumsuzluğu kaldırdığı varsayımıyla oldukça faydalı bir girişim olarak görüldüğü söylenebilir.

K; 1, 12, 22'den oluşan az sayıdaki katılımcı, evli olmanın düzenli ve dengeli hayat getirdiğinden olumlu yansımalarının olduğunu ifade etmişlerdir. **K1** ise ileri yaşına rağmen evlenmemiş kadın ve erkeklerin kişilikleri de oturmamışsa daha gergin ve kavgacı olacaklarını, özellikle kadınların kompleksli tabir edilen kişi haline bürünerek hemcinslerine karşı mobbing uyguladıklarının gözlemlendiğini belirtmiştir. Bu kişilerin yönetici olmaları durumunda ise söz konusu bu tavırların daha belirgin hale geldiğini ifade etmiştir. Erkeklerde bu davranışı daha az gördüğünü ifade eden katılımcı, nedeninin ise toplumun cinsel tatmin sağlama özgürlüğünü erkeklere daha fazla tanımasından ileri gelebileceğini belirtmiştir. Çocuk sahibi olamamanın da benzer etkiler gösterdiğini ifade eden katılımcı, aile ve çocuk sevgisini tadan kişilerin daha demokratik ve sorumluluk sahibi olduklarını gözlemlediğini ifade etmiştir. Başarılı bir iş hayatı

için özellikle evli ve çocuklu olmanın son derece önemli olduğunu ileri süren bir katılımcı görüşü şu şekilde ifade edilmiştir;

“Hastane içinde ileri yaşta olup bekâr olan birçok insan var. Toplumsal baskılar mıdır, tam olamama hissi midir, nedendir bilemiyorum ama bu tip insanların biraz daha gergin, biraz daha kavgaya ve tartışmaya daha meyilli olduklarını düşünüyorum. özellikle ileri yaş erkek ve kadınlarda çocuk sahibi olamamanın insanı gergin ve huzursuz yaptığından ...medeni halin yöneticilikte etkili olabileceğini ve bir liyakat unsuru olduğunu düşünüyorum” (K1)

K26'da iş başvurusunda bulunan kişilerin özellikle evli olduklarını söyleme gayreti içerisinde olduklarını gözlemlediğini ifade etmiştir. Buna göre hem dini hem de toplumsal bir kural olduğu kabul edilen medeni durumun (evli olmak) yöneticilik için liyakat unsuru olarak görüldüğü söylenebilir.

Evliliğe rağmen sorunlar devam ediyorsa nedeninin ekonomik, duygusal veya başkaca etkenler olabileceği işaret edilmektedir (Dündar & Demirli, 2018, s. 8-9). Bu kapsamda **K16**'da eğer problemleri yaptığı işe yansımıyorsa yöneticinin medeni durumunun hiçbir önemi olmadığını, yansiyorsa da nedeninin kumar ve gece hayatı gibi başka nedenlerde aranması gerektiğini ifade etmiştir. **K19**'da evli olmak gibi herhangi bir medeni durumun yönetim faaliyetlerine olumlu veya olumsuz yansiyacağını ileri sürmenin doğru olmadığını belirtmiştir. Ülkemizde dul ve kadın olmanın çok zor olduğunu ifade eden katılımcı, liyakat hususunda medeni durumdan ziyade kişisel ve kültürel birikimler ile iş ahlakını daha önemli gördüğünü ifade etmiştir. Evli bir kişinin işe bağlılığı yüksek olduğunda ailevi sorunlar, az iş, çok gelir mantığıyla hareket ettiği zaman da iş ile ilgili sorunlar yaşayabileceğini ileri sürmüştür. Buna göre yönetici başarısızlığını sadece medeni duruma bağlamayı doğru bulmayan bu katılımcıların ise mutlu ve sorumluluk sahibi olunan herhangi bir medeni durumu tali (ikincil) bir liyakat unsuru olarak gördükleri söylenebilir.

K; 6, 10, 13 ise huzursuz evlilik nedeniyle adeta üzerindeki yüklerini attırdığını düşündüren boşanmanın yaşanılan travmayı atlatmak isteyen kişilerin işlerine daha sıkı sarılarak olumlu yansımalarının olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle yönetici liyakati için belirli bir medeni durumda ısrar etmek yerine diğer liyakat esaslarına göre hareket etmenin daha doğru olduğunu belirtmişlerdir. Durumu bizzat yaşadığı olayla anlatmaya çalışan başka bir katılımcı görüşü şu şekilde ifade edilmiştir;

“Yurt dışında... çalıştığım cerrahi servisinin şefi evli ve 3 çocuk babasıydı. Kişi bir süre sonra hem biz çalışanlara hem de ailesine homoseksüel olduğunu açıkladı ve eşinden boşandı. Ama kurum ne o kişinin işine son verdi, ne de başka bir şey sordu, yöneticilikten de almadı...Böylesine uç bir örnekte bile etkili olmayan medeni durumun yönetimde liyakat unsuru olmasını doğru bulmuyorum” (K6)

Sağlık hizmetlerinde ise sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimli **K; 5, 7, 10, 11, 12, 13, 15, 23, 26, 28** başta olmak üzere katılımcıların büyük çoğunluğu medeni durumun yöneticilik için liyakat unsuru gören bir eğilim görmediklerini ifade etmişlerdir. Ancak yoğun iş temposu nedeniyle sağlık hizmetlerinin özellikle üst yönetimlerinde mesai dışı çalışmak zorunda kalılabildiğinden bekâr olmak evli olmaya göre daha avantajlı olabilecektir. O katılımcı görüşlerinden biri şu şekilde olmuştur;

“Bence kişinin evli olmasının yönetim faaliyetlerine ayrıca bir katkısı yok. Çünkü bekârların hafta sonları bile çalışarak mesai kavramını daha geniş tuttuklarını görüyorum. ...Recep Akdağ dönemini ... sadece pazar günleri dışında gece, gündüz çalışılıyordu. ..bekarların tempoya daha iyi ayak uyduracağı düşünülebilir” (K26)

Katılımcı ayrıca prim yaptığı algısıyla kişilerin yöneticilik başvurularında evli olduklarını söyleme gayretlerinin oldukça yüksek olduğunu gözlemlediğini ifade etmiştir. **K24** bu durumu sahada da görmenin mümkün olduğunu belirtmiştir. Ancak **K27** yakın gelecekte bunun yerini başka medeni durumların alacağını görüleceğini ileri sürmüştür. Katılımcının o görüşü şu şekilde ifade edilmiştir;

“..toplumsal yaşamın büyük hanlardan ya da avlulu evlerden 1+1 ya da 1+0 evlere döndüğünü ve günümüzde bireysel yaşamın daha ön plana çıktığını düşünüyorum. Dolayısıyla geleceğin bekârların elinde olacağını düşünüyorum” (K27)

Literatürde medeni durumların yönetici uygulamalarında olumlu/olumsuz etki gösterebileceğine yönelik tespitler yapılmaktadır. Düzenli ve dengeli bir hayat getirdiği düşünülerek olumlu yansımalarının olacağı ileri sürülen evli olmak bunların başında gelmektedir. Yaygın olan bir diğer değerlendirme de bu evliliğin mutsuz ve huzursuz olabileceğinden yansımalarının da olumsuz olabileceğidir. Katılımcılar arasında da literatüre benzer görüşler ortaya koyanlar olmuştur.

K13 ve **K8**, boşanmak veya dul kalmanın, kişilerin yaşadıkları travmaları unutmak amacıyla kendilerini işe verebilecekleri düşünüldüğünde yöneticiliğe olumlu yansımalarının olacağını ileri sürmüşlerdir. **K1** ise uzun süre evlenmemiş kişilerin yaygın anti-sosyal davranışlar gösterme eğiliminde olduklarının görülebileceğini belirtmiştir. Bu eğilimin özellikle yönetici kadınlarda daha da belirgin olduğunu ifade etmiştir. Nedeninin ise toplumun cinsel tatmin sağlama özgürlüğünü erkeklere daha fazla tanınması olabileceğini ileri sürmüştür. Bu tespitlerle literatüre katkısı açıkça görülen bu çalışmada medeni durumun yöneticilerde liyakat unsuru olarak görülmediği söylenebilir.

3.3.2.1.5. Değerlendirme Özeti

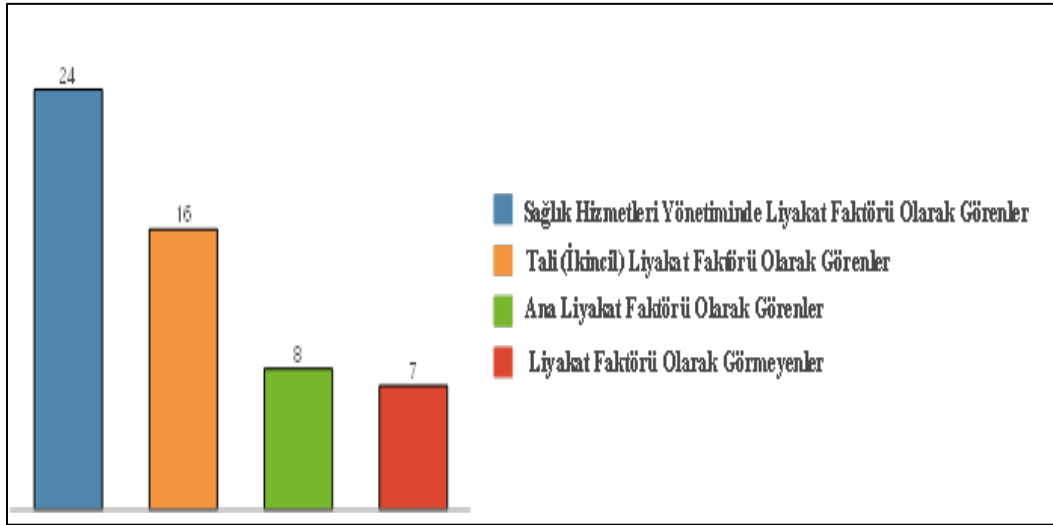
Yöneticilerin başarısını doğrudan etkileyen unsurların başında yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durum (hal) gibi demografik faktörlerin geldiği söylenebilir.

Yaş, katılımcılarının çoğunluğu tarafından beraberinde yönetsel konular başta olmak üzere belirli bir olgunluğa erişmiş olduğunda ancak yönetimde liyakat unsuru olarak görülmektedir. Ancak söz konusu sağlık hizmetleri olduğunda, katılımcıların büyük çoğunluğu bu alan yöneticileri için yaştan yine yönetsel konularda olgunluğa eriştiği taktirde liyakat unsuru olarak görebileceklerini ifade etmişlerdir. Bunun da birtakım hormonların etkisiyle daha tez canlı olunan erken yaşlar değil, daha doğru karar verme ve anlayışlı olunabilen orta-ileri yaş aralığı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Zira mevcut sağlık yönetimlerinde genellikle ileri yaşa sahip kişilerin olduğunu görmelerinin bu düşüncelerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir. Sağlık hizmetlerinde zaten muğlak olan liyakatin, siyasi, sendikal ve şahsi ilişkilerle göz ardı edildiğini düşünseler de yönetimin seviyesine uygun aralığının belirlendiği yaştan objektif liyakat unsuru haline getirilebileceğini ifade etmişlerdir.

Yaş kavramı, literatürde bireylerin algı, tutum ve davranışları üzerinde de son derece etkili olduğu kabul edildiğinden değişkenler üzerinde etkili olabilen objektif bir demografik faktör olarak gösterilmektedir. Beraberinde deneyim, tecrübe gibi özellik ve yetenekler kazanıldığı ölçüde olumlu katkıları olduğu ifade edilmektedir. Tarihsel süreç ve araştırmalarda da yönetim gücünün daha çok orta-ileri yaşlara verildiği, daha başarılı olunan yaş aralığının ise orta yaş ve altı olduğu belirtilmiştir. Yönetici seçimlerinde zamanın ve toplumun yapısına uygun belirlenmiş yaş aralığının kamu yararına olacağına dikkat çekilmiştir. Dolayısıyla yaşı liyakatin muğlaklığını giderebilecek objektifliğe sahip unsur olarak gören katılımcıların literatürle benzer düşünceleri paylaştığını söylemek mümkündür.

Grafik 3.1’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğunun yaşı ya liyakat unsuru olarak görmedikleri ya da yönetsel konularda olgunluğa erişilmesi şartıyla ancak liyakat unsuru olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Yöneticilik deneyimlilerin ağırlıkta olduğu bu katılımcılar, çalışılan alan, kişileri tanıma, işin önemini anlama, çalışanları etkileme ve sözünü dinletebilme gibi kabiliyetlerin kazanıldığı 30 yaş ve üstü ile kriz ve stres yönetme becerilerinin azalacağı 65 yaş ve altının yöneticilik için sınır olarak belirlenmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar bu düşüncelerinde yönetici seçimlerine daha yakından şahit olmalarının etkili olduğunu belirtmişlerdir. Yaşı ana liyakat unsuru olarak görenlerin sayısı ise son derece az olmuştur.

Grafik 3.1: Yaş Unsuru Frekans Dağılımı



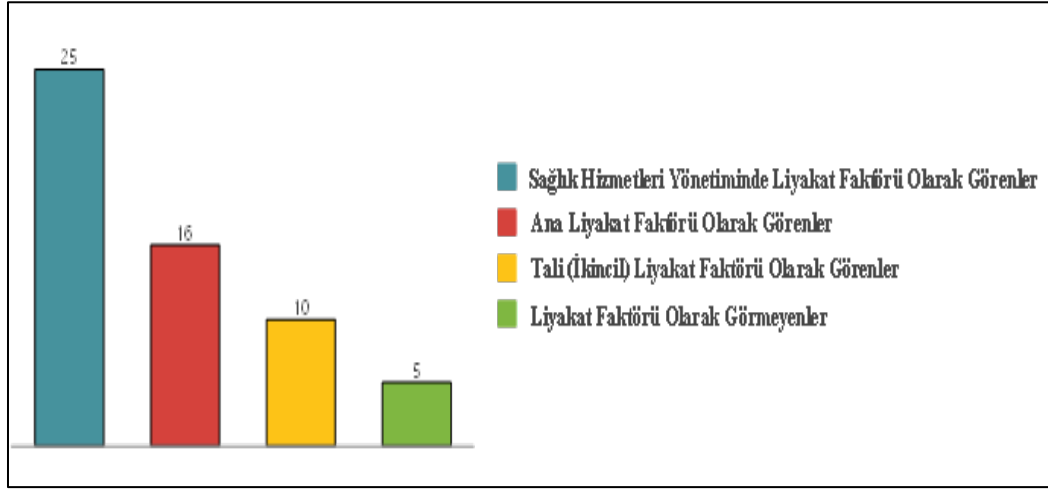
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Kıdem, yöneticiye hedeflerini gerçekleştirme, başkalarını en iyi şekilde anlama ve bu anladıklarını kullanabilme kabiliyeti veren en etkili demografik faktörlerden biri olarak gösterilmektedir. Literatürde ise, az da olsa kıdemin katı kanuni düzenlemelerle yaşlılığı bilgi ve tecrübenin önüne geçirerek genç ama yetenekli kişilerin önünü kesmesi nedeniyle olumsuz bakıldığına yönelik görüşler bulunmaktadır. Ancak 5 yıl ve altı kıdeme sahip yöneticilerin genellikle otoriter, 11 yıl ve üstünün anlayışlı, katılımcı ve demokratik, 16 yıl ve üstünün ise tam özgürlükçü olduklarına yönelik bulgular ile işe bağlılığı artırdığı ve başka iş arama isteklerini azalttığı gibi gerekçelerle kazancı iyi olan bir yatırım aracına benzeten değerlendirmelere de rastlanmaktadır. Yöneticilerin iyi ve faydalı yönlerini daha fazla ortaya çıkardığı için de ehliyet/objektif liyakat unsuru olarak gösterildiği görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların kıdemin liyakat unsuru olması konusunda literatüre göre daha şartlı olsa da aynı şekilde yaklaştıkları söylenebilir.

Grafik 3.2’de görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğunun kıdemi ya ana liyakat unsuru olarak gördükleri ya da kurumsal hafıza gibi bilgi ve becerilere sahip olunması şartıyla ancak liyakat unsuru olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Alt pozisyonlar için yönetsel özelliklerin kazanıldığı varsayılan 5-10 yıl, planlayıcı üst pozisyonlar için 15-20 yıllık kıdemin ancak yeterli olabileceği ileri sürülmüştür. Sağlık hizmetleri yönetimi söz konusu olduğunda ise katılımcıların çoğunluğu tarafından hatayı en aza indiren tecrübeyle dolu olunması halinde önemli bir liyakat unsuru olabileceği ifade edilmiştir. Yoğun iş temposuna sahip olması nedeniyle bu alan yöneticilikleri için diğer yönetimler için uygun olmayan 5 yıllık kıdemin bile

liyakat için yeterli olacağı ileri sürülmüştür. Kıdemi liyakat unsuru olarak görmeyenlerin sayısı ise son derece az olmuştur.

Grafik 3.2: Kıdem Unsuru Frekans Dağılımı



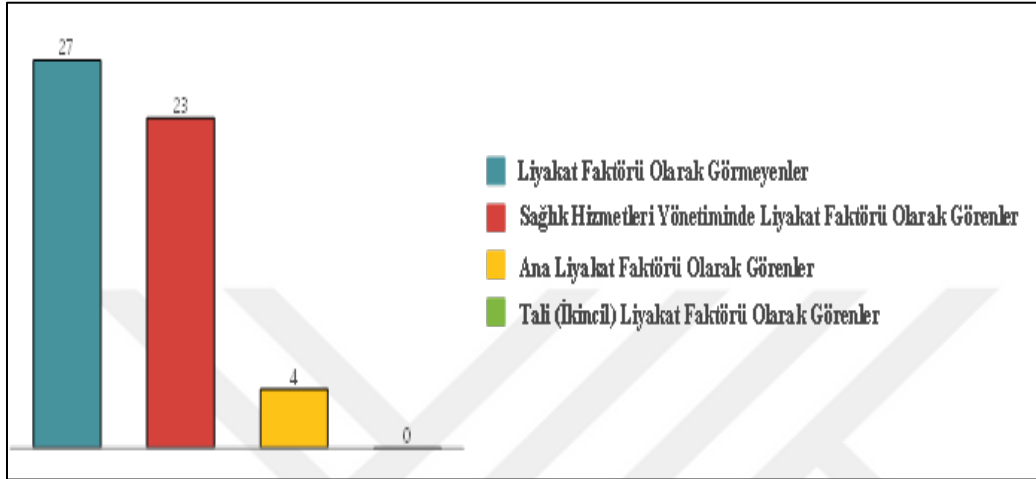
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yönetici ve çalışan seçimlerinde dikkate alınan demografik faktörlerden bir diğerinin erkekle dışının ayırt edilmesinde kullanılan bir yaratılış özelliği olarak tanımlanan cinsiyet kavramı gelmektedir. Literatürdeki kadınların hamilelik, regl ve annelik gibi dönem psikolojilerinin etkisiyle özellikle 7/24 kesintisiz hizmet vermesi gereken sağlık hizmetleri yönetimlerinde olumsuzluklar yaşayabileceklerine yönelik görüşler bulunmaktadır. Katılımcılar da bu değerlendirmelere kısmen katılmakla beraber erkek cinsiyetinin de bazı duygu durumsal nedenlerle benzer olumsuzlukları yaşayabileceklerini ileri sürmüşlerdir. Büyük çoğunluğu sağlık hizmetleri yöneticiliklerinin kadınlar için anaçlık ve müşfiklik karakteri nedeniyle daha uygun olduğunu ancak sağlık hizmetinin 7/24 kesintisiz ve emek yoğun olması nedeniyle de kadın fitratına uygun olmayabileceğini ifade etmişlerdir. Eskiye oranla kadınların bu yönetimlerde daha fazla görülmeye başladığını, gelişmiş ülkelerdeki buna yönelik düzenlemelerin Türkiye’de hayata geçirilmesi durumunda kadınlarımızın daha başarılı olduklarının görüleceğini belirtmişlerdir.

Grafik 3.3’te görüldüğü üzere cinsiyet, katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından erkek ve kadının çoğu şeyi aynı özenle ve aynı değerle yapabildikleri gerekçesiyle yöneticilik için liyakat unsuru olarak görülmemiştir. Cinsiyetin ancak yaratılış özelliklerine ve hormonlarına uygun bazı meslek ve yöneticilikler için liyakat unsuru olabileceğini belirtilmiştir. Kadınların sahip oldukları östrojen hormonunun verdiği anaçlık ve müşfiklik gibi özellikler nedeniyle bunlara daha fazla ihtiyaç duyan öğretmenlik ve hemşirelik gibi meslek ve yöneticilikleri için

daha uygun olduğu ifade edilmiştir. Erkeklerin ise sahip oldukları testosteron hormonunun verdiği sertlik ve risk alabilme gibi özellikleri nedeniyle mücadele ve liderlik gerektiren meslek ve yöneticilikler için daha uygun olabileceklerini dile getirilmiştir. Bunların haricinde cinsiyetin liyakat unsuru olarak görülmesinin ayrımcılık olacağı ileri sürülmüştür.

Grafik 3.3: Cinsiyet Unsuru Frekans Dağılımı



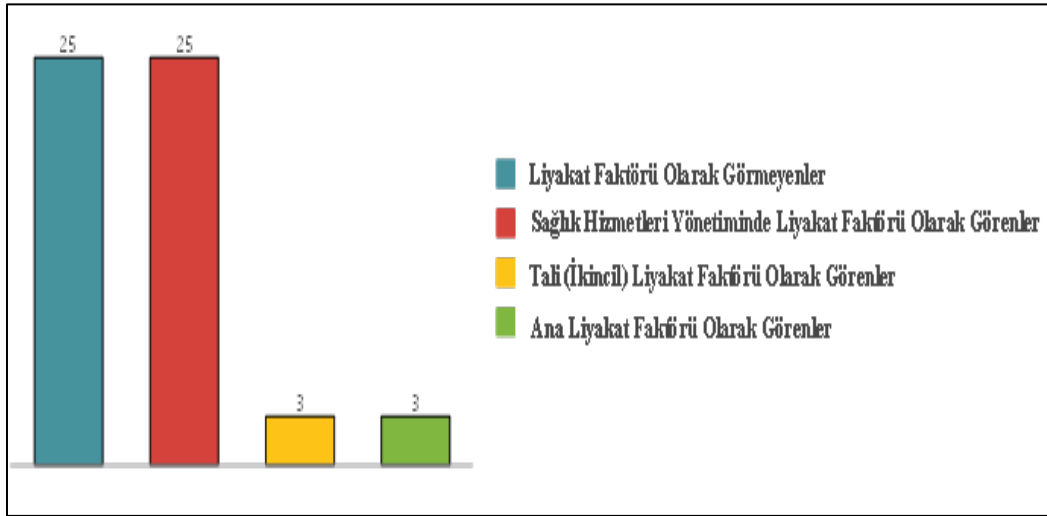
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yönetici ve çalışan seçimlerinde dikkate alınan demografik faktörlerden bir diğeri ise kişilerin sosyal durumları hakkında fikir veren, evli, bekâr, dul ve boşanmış olmak olarak tanımlanan medeni durumdur. Sağlık hizmetleri yönetimlerinde ise katılımcıların çoğunluğu medeni durumu liyakat unsuru olarak gören bir eğilim olmadığını gözlemlediklerini ifade etmişlerdir. Ancak diğer yönetimlere kıyasla yoğun iş temposu ve mesai dışı çalışmak zorunda kalınan sağlık hizmetlerinin özellikle üst yönetimleri için bekâr olmanın avantajlı olabileceğini düşündükleri belirtmişlerdir. Bu nedenle sağlık hizmetleri yöneticiliğinde bu şekildeki bir medeni durumun liyakat unsuru olarak görülmesinde sakınca olmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir.

Literatürde de medeni durumun yönetici uygulamalarında olumlu/olumsuz etki gösterebileceğine yönelik tespitler bulunmaktadır. Düzenli ve dengeli bir hayat getirdiği düşünülerek olumlu yansımalarının olacağı ileri sürülen evli olmak bunların başında gelmektedir. Yaygın olan bir diğ er değerlendirme de bu evliliğin mutsuz ve huzursuz olabileceğinden olumsuz yansımalarının da olabileceğidir. Dolayısıyla medeni durum katılımcıların çoğunluğu tarafından yoğun iş temposu nedeniyle sağlık hizmetleri yöneticiliği için bekar olmanın avantajlı görülmesi dışında liyakat unsuru olarak görülmediği söylenebilir.

Grafik 3.4'te görüldüğü üzere medeni durum katılımcıların çok azı tarafından evli olmanın düzenli ve dengeli hayat, boşanmış olmanın ise üzerindeki yükü atmış olmak gerekçeleriyle yöneticilik için liyakat unsuru olabileceği ifade edilmiştir. Büyük çoğunluğu ise sadece belirli bir medeni durumu yönetimlerde liyakat unsuru olarak görülmesinin doğru olmayacağını belirtmişlerdir. Bu katılımcılara göre evlenmemiş olmak, çocuk sahibi olmamak ve bekar olmak gibi medeni durumların belirli yer ve zamana göre avantaj ve dezavantajları olabilmektedir.

Grafik 3.4: Medeni Durum Unsuru Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Sonuç olarak yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durumun katılımcıların büyük çoğunluğu tarafından sağlık hizmetleri yöneticilerinde daha fazla olsa da şartlı-tali (ikincil) objektif liyakat unsurları olarak görüldüklerini söylemek mümkündür.

3.3.2.2. Eğitim (Diploma, Belge, Sertifika, Yabancı Dil Sahipliği vb.)

Yönetici seçimlerinde, yönetimin düzeyine göre kişilerin insan ilişkilerinden, yapılan işin gerektirdiği teknik bilgiye kadar çok geniş bir yelpazede becerilere sahip olması istenmektedir. Bu becerilerin bir kısmı doğuştan gelmekle beraber büyük çoğunluğunun kuşkusuz yalnızca bilgi kazandırma, bunu hafızada saklama ve yeri geldiğinde hatırlama olarak tanımlanan öğretimi (talim) de kapsayan genişlikteki eğitim (terbiye) kavramı ile sonradan kazanıldığı kabul edilmektedir (Kazıcı & Ayhan, 2010, s. 516). İnsanın yaşam kalitesini belirleyen maddi refahın da bir anlamda ön şartı olarak görülen bu eğitim kavramının akademik, mesleki, teknik, iş deneyimi gibi çok geniş bir yelpazeye sahip olduğu görülmektedir (Dinçer, 2019a, s. 271).

Seviye ve kalitesine göre kişilerin becerilerine değer kazandırma, iş tatmini ve mutluluk düzeylerini artırmak gibi birçok faydası görülen kavramın (Eğinli, 2009, s. 40) literatürde eğitim durumu/düzeyi olarak demografik faktörler arasında yer verilmektedir. İş ve yönetim hayatında genellikle diploma, sertifika vb. belgelerle ispatlanmasının zorunlu tutulan kavramın yönetici ve çalışan seçimlerinde de oldukça etkili olduğu görülmektedir. Literatürde eğitim kavramını ele almış birçok araştırmanın sonuçlarına bakıldığında, objektif karakteri ile yöneticilerin başarısı üzerinde çok farklı etki ve sonuçlar ortaya koyduğu görülmüştür. Bu nedenle demografik faktörler içerisinde genellikle eğitim düzeyi/eğitim durumu adı altında yer verilen kavram, konumuzla alakalı liyakat ekseninde daha geniş ele alınması gerektiğinden ayrı başlıkta incelenmiştir.

3.3.2.2.1. Eğitim Seviyesi

Eğitim, insanoğlunun avlanmasından okuma-yazmasına kadar gelişiminde etkili olduğundan doğru devlet yönetiminin olmazsa olmaz şartlarından biri olarak görülmektedir. Bu nedenle yönetici ve çalışan seçimlerinde önemli hale gelen unsur katılımcılar tarafından değerlendirilmiştir. Ortaya konan görüşlerin analizi aşağıda sunulmuştur.

K 9, 10, 16, 24, 27 ve 28 diğer liyakat unsurlarına göre diploma, belge vb. objektif unsurlarla ispatlanabildiğinden eğitimi, liyakatin objektif öncülü ve gerek şartı olan ehliyet unsuru olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Akademik kariyer nedeniyle iş deneyimi olmayan kişileri düşündüklerinde diğer liyakat unsurlarının da beraberinde olması gerektiğini belirtmişlerdir. Zira sadece eğitim seviyesine bakarak yönetici yapılması doğru olmayacağından eğitim seviyesi tek başına liyakat unsuru olarak görülmemelidir.

Çoğunluğu oluşturan diğer katılımcılar ise eğitimin, ortaya koydukları dikkate alındığında gelişimin önemli bir göstergesi olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir. Seviye ve kalitesi Türkiye’de her ne kadar düşük olsa da üniversitenin akademik ve bilimsel kültürünü yaşamamış kişilerin yönetici yapılmasını doğru bulmadıklarını belirtmişlerdir. Seviyesi ile farklı bakış açıları edinme arasında aynı yönlü pozitif bir ilişki olduğundan düşük eğitim seviyesinin yöneticiliğine fırsat verilmemesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Zira eğitim seviyesi düşük kişilerce yönetilmek zorunda bırakılan toplumlarda eğitimden uzaklaşma başta olmak üzere toplumsal huzur ve refahı tehlikeye atan algı tutum ve davranışların yaygın hale gelebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Türkiye'de mevcut durumda ise eğitim sadece taliplerin seviyesini artırma gayretine şahit olduğunu belirten **K9** ile dönemin en yüksek eğitimlilerinin yönetici yapıldığını gözlemleyen **K28** tarafından yönetici seçimlerinde liyakat unsuru olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Aksi halde arkasında bireysel çıkarların öne çıktığı faydacı anlayışın olabileceği başka bir katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

“.....mevcut yönetici seçim anlayışımızda buna dikkat edilmediğini söyleyebilirim. Mesela benim eşim yüksek lisans mezunu bir ilahiyatçı, eğer atanacaksa cenaze hizmetleri veya manevi hizmetler gibi bölümlere atanmalıdır.... ancak o zaman gerçek liyakatten bahsetmek mümkün, diğer türlü faydacı bir amaç söz konusu gibi geliyor” (K13)

Literatürde eğitimin, seviye ve kalitesine bağlı edinilen becerilere değer kazandırdığı, iş tatmini ve mutluluk düzeyi üzerinde olumlu etkileri olduğu ileri sürülmektedir. Mesleki, teknik, iş deneyimi, yabancı dil bilgisi vb. gibi çok geniş bir yapıya sahip, maddi geliri de bir anlamda belirleyen bu unsurun iş hayatı için önemli bir liyakat unsuru olduğu ifade edilmektedir. Buna göre katılımcıların çok azının iş ve yönetim hayatı için ehliyet unsuru olarak gördüğü eğitim seviyesi, katılımcıların çoğunluğu tarafından da önemli bir liyakat unsuru olarak görüldüğü söylenebilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu, kazandırdıklarıyla kişinin daha başarılı olmasını sağlayan eğitim seviyesinin sağlık hizmetleri yönetimi için de önemli bir liyakat unsuru olduğunu ifade etmişlerdir. Zira eğitim seviyesinin yetenek, bakış açısı, bilgi ve düşünsel her türlü gelişimden verilen hizmetinin kalitesine, çalışan ve hizmetten yararlananların moral, motivasyon ve memnuniyetine kadar son derece etkili olduğunun görülebileceğini belirtmişlerdir. Seviyesinden ziyade kalitesinin daha önemli olduğunu ifade eden katılımcılar, son derece hayati ve hassas sağlık hizmetlerinde dikkate alınmasının elzem olduğunu, aksi halde sorunların kaçınılmaz olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Tespiti kolay olduğundan dikkate alınmak zorunda hissedildiğini ileri süren ve yorum yapmaktan kaçınan **K24** ve **I6** hariç tüm katılımcılar, eğitim seviyesinin yönetici seçimlerinde eskiye göre dikkate alındığını düşünmediklerini ifade etmişlerdir. Alanda lise ve altı mezunların yönetici yapılmaması dışında eğitim seviyesini dikkate alan bir eğilim olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun yanında eğitimin seviyesi ile mütevazılık arasında aynı yönlü ilişkiye dikkat çeken görüşlerden biri şu şekilde gerçekleşmiştir;

“Sağlık hizmetleri yönetici seçimlerinde lise mezunu olmaması dışında eğitim seviyesine çok önem verildiğini düşünmüyorum... eğitim seviyesinin yöneticilerde en azından yaklaşım ve mütevazılık olarak kendini göstereceğini düşünüyorum” (K14)

Literatürde eğitimin, oldukça karmaşık örgüt yapısı ve bir o kadar da hızlı gelişen teknolojilerinin bilinmesi ve kullanılması gereken sağlık hizmetleri yönetimi için son derece olumlu yansımalarının olduğu kabul edilmektedir. Demokratik liderlik ve katılımcı yöntemlerin benimsenmesi gibi birçok yönetsel beceri söz konusu bu eğitimin ve seviyesinin olumlu yansımaları olarak gösterilmektedir. Katılımcıların çoğunluğu da eğitim seviyesinin verilen hizmetin kalitesi başta olmak üzere sağlık hizmetlerindeki birçok konuda etkili olabilen bir unsur olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında literatürde kazanması zor, uzun ve zahmetli tıp eğitimlerine ayrı bir saygı gösterilmesini bekleyen doktorların, çalışan ve diğer yöneticilerle yaşadıkları gerginliklere dikkat çekilerek eğitim seviyesinin çatışma riskini artıran bir faktör olabileceği ifade edilmiştir. Son dönemde yöneticilerde eğitim seviyesinden ziyade alanında profesyonel olmanın zorunlu tutulmasıyla sorunun giderilebileceği ileri sürülmüştür. Literatürle benzer düşünceleri paylaşan katılımcıların çoğunluğu, olası çatışmaları engellemek adına ise lise ve altı mezunların yönetici yapılmaması dışında bir eğilim görmediklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların bu noktada literatürden ayrıldıklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.2.2. Yabancı Dil Bilgisi

Dünyada ortaya çıkan yeni bilgilerin öğrenilmesinden toplumlar arası iletişime kadar birçok faydaları olan eğitim unsurlarından birinin de yabancı dil bilgisi olduğu söylenebilir. Bu kapsamda sadece **K23** daha çok teknoloji ve mühendislik bilimleri için gerekli olduğunu ileri sürdüğü yabancı dili yöneticiler için liyakat unsuru olarak görmediğini ifade etmiştir. **K2, 17 ve 30** ise yabancı dilin yöneticilerde mutlaka liyakat unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Özellikle tüm dünyada teknoloji ve bilim dili olarak kendini kanıtlamış İngilizce başta olmak üzere dünyadaki olup bitenleri anlayıp başka pencereden bakabilme fırsatı veren yabancı dillerin bilinmesi gerekmektedir. Son dönemde Türkiye'nin maruz kaldığı büyük insan göçünün bu ihtiyacı açıkça gösterdiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğu ise özellikle orta ve üst kademe yöneticiler ile dış ilişkiler gibi temsil görevi olan yöneticiler için liyakat unsuru olabilecekken daha alt kademeler için gerekli olmadığını ifade etmişlerdir. Bu bağlamda **K 7, 10 ve 11** küreselleşen ve küçülen dünya ile ilişkilerin yürütülmesi, akademik bilgi, makine, alet, teknoloji kullanımı ve satın alma konularında çalışanlarına örnek olması gereken üst düzey yöneticilerde zorunlu tutulması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak alt kademe yöneticilikler için bu zorunluluğun Türkiye'nin sahip olduğu insan ve eğitim kalitesi dikkate alındığında yeterli yönetici bulmanın imkânsız

olacağını ileri sürmüşlerdir. Mevcut kamu yönetici seçimlerinde ise katılımcıların tamamı yabancı dilin liyakat unsuru olarak görülmediğini ifade etmişlerdir. Türkiye’de yabancı dil zorunluluğu olduğu halde riayet edilmeden görevlendirmeler yapıldığına şu şekilde dikkat çekilmiştir;

“... ülkemizde yabancı dil bilmeden görevlendirilmiş büyükelçiler bile var, bu beni ziyadesiyle üzüyor. Hâlbuki olması gereken sadece İngilizce değil o yerel dilin de bilinmesi gerekiyor. Bunların yanında bir de tercüman gidiyor, kaynak israfıdır bu” (K13)

Literatürde, toplumların değişime verdikleri cevaba göre çeşitli bedeller ödeyeceği ileri sürülmektedir. Bunun yanında dünyada olup biteni okuyan ve anlayan değişime açık yöneticilerin ideolojiden uzak, insan haklarına saygılı, hukukun üstünlüğüne dayanan bir yönetim sergileyeceği ifade edilmektedir. Bu nedenle toplumları bir anlamda sevk ve idare etmekle kalmayıp onlara örnek olması gereken yöneticilerin sürekli olarak bu değişim ve gelişmeleri yakından izlemesi gerektiği belirtilmektedir. Daha etkin ve başarılı bir devlet yönetimine gidecek olan bu yolun ise yöneticilerin yabancı dile sahip olmasından geçtiği ileri sürülmektedir.

657 sayılı Devlet Memurları Kanunu’nun 41. ve 48. maddeleri ile “Uzman İstihdamı” başlıklı Ek 41. Maddesi, Taşra teşkilatında uzman istihdamı Ek Madde 44 ve Geçici Madde 39-(Ek: 11/10/2011 – KHK-666/4), 399 sayılı KHK’nın 30. maddesi gibi eğitim kavramını konu alan kanunlarda dahi yabancı dil eğitiminin ön plana çıktığı görülmektedir. Bunların dışında Dışişleri Bakanlığı, kaymakam adayı ve üst düzey askeri yöneticiler gibi kamu ve özel sektör üst kademe yöneticilerinde belirli bir eğitim seviyesi, meslekle ilgili eğitim programlarını bitirmiş olmak gibi genel şartlardan sonra ihtiyaç halinde yabancı dilin şart koşulduğu kanun ve yönetmeliklere de rastlamak mümkündür. Buna göre literatürün tüm yöneticiler için liyakat unsuru olarak gördüğü yabancı dilin, Türkiye’nin eğitim seviyesini dikkate alan katılımcılar tarafından dış temsil ve üst düzey yöneticilerle sınırlandırıldığını söylemek mümkündür.

Sağlık hizmetleri yönetiminde **K1** ve **23** yabancı dili bu alan için liyakat unsuru olarak görmediklerini ifade etmişlerdir. Sağlık çalışanı katılımcıların tamamı ile **K8 ve 30** ise son derece küresel sağlık hizmetlerinde kullanılan cihaz, hasta ve hastalık çeşitliliği dikkate alındığında tüm kademe yöneticilerinin mutlaka yabancı dil bilmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Verilen hizmetin kalitesine dahi doğrudan etkisi olduğunu ileri süren bu dilin ise evrensel olan İngilizce olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Yabancı dile sahip olmamanın büyük problem olduğunu ifade eden **K8**, yönetici olmak isteyenlerden akademik kariyer istenmesinin bu problemi kendiliğinden ortadan kaldıracağını ileri sürmüştür. Zira **Covid-19** pandemisi

süresince bu alan ve yöneticileri için ne kadar hayati olduğu görülen yabancı dil yakın gelecekte sağlık turizmine yönelik politikalara ağırlık vereceği belirtilen Türkiye'deki sağlık hizmet yöneticileri için daha da gerekli olacağını ifade etmiştir. Bu nedenle yabancı dilin sağlık hizmetleri yöneticilerinde kesinlikle ana liyakat unsuru olarak aranması gerektiğini ifade etmişlerdir.

Katılımcıların çoğunluğu ise özellikle hastane yöneticiliği gibi alt kademe yöneticilerinin yapması gereken iş ve çözmesi gereken sorunları düşündüklerinde yabancı dile ihtiyaçlarının olmadığını ifade etmişlerdir. Bunun yanında tüm yöneticilikler için şart koşulmasının bu konuda yetenekli kişilerin sırf bu nedenle kapsam dışı kalabileceğini ifade etmişlerdir. Bunun da eldeki kaynakların israfı demek belirtmişlerdir. Bu nedenle de özellikle alt kademe yöneticilerde yabancı dilin liyakat unsuru olarak aranmadığını söyleyebileceklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla yabancı dilin katılımcıların çoğunluğu tarafından sağlık hizmetlerinin alt kademeleri için tali (ikincil), dış ilişkiler ve üst yöneticilikleri için ise ana liyakat unsuru olarak görüldüğü söylenebilir.

3.3.2.2.3. Yönetim Eğitimine Sahip Olma

Yöneticilere yetkinlik kazandıran eğitimlerin başında yönetim eğitiminin geldiği söylenebilir. Kişinin sadece bu konudaki ehliyetini gösterdiğini ifade eden *K10* dışındaki tüm katılımcılar, ayrı bir bilim olması ve yeteneklerin bilgi temelli geliştirilmesinde en fazla katkıyı sağlaması nedenleriyle yönetim eğitimini önemli bir liyakat unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Mevcut sağlık hizmetlerinde genellikle doktor, hemşire ve sağlık çalışanı gibi sağlık eğitilmiş kişileri yönetici olarak gördüklerini ve bunu alan için büyük bir eksiklik olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Bu eksikliğin kalitesiz sağlık hizmeti, çalışan ve hizmetten yararlanan memnuniyetsizliği, sağlıkta şiddet gibi olası sorunlara sebep olacağını bilen devlet aklı tarafından bir şekilde giderilmesine çalışıldığını belirtmişlerdir. Hatta bizzat kayırmacılıkla göreve getirdiği kişilerdeki eksikliği gidermek için keşfettiği hizmet içi eğitim formülünün bunlardan en bilineni olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Kişinin algı, heves ve ilgileri ile yakından alakalı bu eğitimleri kendilerinin de aldığını belirten katılımcılar, bunların genelde kısa süreli ve sıkıştırılmış tarzda, kâğıt üstünde, kalitesiz ve genellikle de *-mı* gibi yapıldığını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla eksikliğin ancak çok az bir kısmını gidebilen bu eğitimlerin yerine üniversitelerin lisans eğitimi veren sağlık yönetimi bölümünden mezunların yönetici yapılmasının daha doğru olacağını belirtmişlerdir. Yönetim

eğitimi konusundaki eksiklik hizmet içi eğitimlerle giderilmeye çalışılan yöneticilik deneyimli bir katılımcının yaşamış olduğu sıkıntılı durum aşağıdaki şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

“Hastane bilançosu, gelir-gider kalemleri, ihaleler ve yeni birçok şeyi biz yaşayarak, görerek öğreniyoruz...Halbuki bunların önceden teoriğini ğrensek daha iyi olurdu. Bunun eksikliğini yaşadığımı söyleyebilirim kendi adıma” (K7)

Literatürde iyi bir yöneticinin iyiye kötüden, eğriyi doğrudan ayırt edebilen akli ve ahlaki özelliklere bir arada sahip olması gerektiği belirtilmektedir. Bu zelliklerin belli bir kısmının doğuştan gelirken büyük bir kısmının ise eğitimlerle kazanıldığı ifade edilmektedir. Aksi halde çalışanlarının motivasyon kaybından tükenmişliğine kadar olumsuz sonuçlara neden olan çatışma, aşırı iş yükü gibi stres kaynaklarından birinin de yöneticiler olabileceği ileri sürülmektedir. Zira yapacağı işle ilgili teknik bilgi ve becerilerin kazanıldığı eğitimden yoksun, görev ve sorumluluğunun bilincinde olmayan yöneticilerin sorunları belirleyip çözüme kavuşturmalarının mümkün olmadığı ifade edilmektedir. Bu nedende hizmet sunumu, kurum temsili ve evre ile ilişkiler gibi konularda yöneticilerin mutlaka yeterli ve kaliteli yönetim eğitimine sahip olması gerektiği ileri sürülmektedir. Üniversitelerin, Sağlık Yönetimi, Hastane Yöneticiliği, İşletme, Kamu Yönetimi gibi bölümlerinin ise bu amaçla kurulduğu ifade edilmektedir.

Katılımcıların çoğunluğu da olması gerekenin bu olduğunu ancak mevcut kamu yönetiminde bu konuda büyük sorun olduğunun görülebileceğini ifade etmişlerdir. Bunun farkında olan devlet aklının da *hizmet içi eğitim* formülünü geliştirdiğini ileri sürmüşlerdir. Ancak kısa süreli, sıkıştırılmış tarzda, kalitesiz, genelde kâğıt üstünde ve *-mış* gibi yapılan bu eğitimlerin, eksikliğin ancak çok az bir kısmını giderilebildiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların bu konuda literatürle benzer düşünceleri paylaştığı sylenabilir.

3.2.3.1. Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Yönetim Eğitimine Sahip Olma

Katılımcıların tamamı sağlık hizmetleri gibi karmaşık ve yoğun bir alanda görev alacak yöneticilerin tıbbi olduğu kadar adli, hukuki, mali ve idari konularda bilgili olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bir sağlık hizmet yneticisindeki bu eksikliğin hizmet kalitesi ve memnuniyetsizlik gibi tüm sistemi tehdit edecek birçok soruna yol açma olasılığının oldukça yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlara mahal vermeyecek en etkili yolun yönetim eğitiminin en başta aranan liyakat unsuru olarak görülmesinden geçtiğini belirtmişlerdir.

Mevcut durumda sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimliler haricindeki katılımcılar, alanda yaygın olan sağlık profesyonellerinden yönetici yapılmasının tehdidin boyutunu artırdığı

gibi kavramın liyakat unsuru olarak görülmesini de engellediğini belirtmişlerdir. Sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimli katılımcılar ise alan bilgisi ve çalışanları anlama konularına yabancı olmadıkları için uygulamaya olumlu baktıklarını, hizmet içi eğitimlerle edinilmiş bir yönetim eğitiminin fazlasıyla yeterli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Ancak ortaya koydukları gerekçelerin ikna kapasitesi yüksek olsa da söz ve davranışlarından bu katılımcıların kendilerinin de farkında olduğu yönetim eğitimi eksikliğinin dile getirilmesini istemedikleri düşünülmüştür.

Literatürde, Türkiye'deki sağlık yöneticilerinin ağırlıklı olarak eğitimleri süresince yönetim biliminden uzak ve takım halinde çalışmamış tıp eğitimlilerden olması nedeniyle sağlık hizmetlerinde ekonomi, planlama, finansman ve politika konularında uzmanlaşmış kurumsal yönetimin oluşamadığı ileri sürülmektedir. Almış oldukları tıp eğitimi süresince az da olsa aldıkları yönetim derslerini yeterli gören **K9** hariç tüm katılımcılar, söz konusu eksikliğin hizmet içi eğitimlerle giderilmeye çalışılmasını yeterli ve doğru bulmadıklarını belirtmişlerdir. Olması gerekenin üniversitelerin etkin ve kaliteli hizmet sunacak yöneticiler yetiştirmeyi amaçladığı *Sağlık Yönetimi, Hastane Yöneticiliği, İşletme ve Kamu Yönetimi* bölümlerinden mezunların yönetici yapılması olduğunu ifade etmişlerdir. Bu şekilde ayrıca emek, kaynak ve zamana da gerek kalmayacağını belirtmişlerdir. Bölüm öğrencilerinin kalitesi nedeniyle kamuda yer bulamamaları bir katılımcının gözünden şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bu arkadaşların zaman zaman kurumlarımızda staj yaptıkları oluyor, ancak olayın ciddiyetini anlamadıklarını görüyorum. staj dosyalarının olumlu doldurulmasını rica ettirenler bile oluyor. Bu şekilde yeterli bilgi ve vizyona sahip olmadan mezun olan o gençler kamuda fazla yer bulamasa da yine bizim mesai arkadaşlarımız oluyor maalesef” (K13)

K10, 17, 21, 30 ise büyük kaynaklarla, uzun ve zorlu eğitimlerden geçmiş doktor, hemşire ve diğer sağlık profesyonellerinin yönetici yapılmasının alanla ilgili bilgi, tecrübe ve sağlık çalışanlarını daha iyi anlayacakları düşünüldükten ilk bakışta doğru gibi görüldüğünü ifade etmişlerdir. Ancak başta **K10** olmak üzere bu katılımcılar hem idari ve mali bilgi eksikliği hem de diğer alanlara göre daha kaliteli eğitim almış bu kişilerin hekimlik, hemşirelik gibi asli görevlerinden çekilmesinin kaynak israfı olacağını ileri sürmüşlerdir. Zira mevcutta yaygın bu uygulamanın sağlık hizmetinden uzak tuttuğu kişilerde ortaya çıkardığı mesleki körelmeler de dikkate alındığında ortaya çıkan zararın boyutunun da artacağını belirtmişlerdir.

Göreve talip olanların çoğu, zaman yeterli olmadığını bildiğinden siyaset gibi çeşitli kayırmacı unsurları devreye soktuğunu belirten katılımcılar, en basit satın alma gibi konularda bile işin ciddiyetini anladıklarını ifade etmişlerdir. Literatürde atayan ve atananın *sıfır*

itiraz/sonsuz itaat ile olası çatışmaları önceden engellediğini ileri sürülen kayırmacı uygulamaların aslında başlıca müsebbibinin bizzatı kendisi olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak atananın temel motivasyonun gelir artışı, atayanın ise her istediğini yaptıracak kişiyi seçmek olduğundan talebin de oldukça yüksek olduğunu belirtmişlerdir. Herkesin geliri artırıldığında yüksek talebin de kendiliğinden azalacağı ileri sürülen durum şu şekilde ifade edilmiştir;

“Maalesef bu konuda ülkemiz sağlık alanında büyük hatalar yapılıyor. Mesela laboratuvar teknisyeni bir arkadaş idari ve mali işler müdürü yapıldı. Çok büyük sorunlar yaşadı ve yaşattı” (K21)

Büyük çoğunluğu oluşturan diğer katılımcılar ise mal ve hizmet temini, stok kontrolü, tedarik zinciri, iletişim ve organizasyon, çalışanların sevk ve idaresi gibi yönetsel konularda bilgili olmaları kaydıyla sağlık profesyonellerinin yöneticiliğine olumlu baktıklarını belirtmişlerdir. Karmaşık ve hassas yapısı ile hizmeti bir an önce almak isteyen tahammülü az hasta ve hasta yakınlarının psikolojisi dikkate alındığında alandan gelen bu kişilerin yönetici yapılmasının daha faydalı olabileceğini ifade etmişlerdir. Tek sorunun fazla talep olması durumunda seçimin nasıl yapılacağı olduğunu belirten katılımcılar, çözümün herkesin tabi tutulduğu adil bir sistem olduğunu belirtmişlerdir.

Literatürde hemşire yöneticilerde lisans ve lisansüstü eğitimi öngören 2010 yılı 27515 sayılı yönetmeliği buna yönelik atılmış önemli bir adım olarak nitelendirilmektedir. Sağlık hizmetlerinin idari ve sağlık hizmeti gibi ikili yapısına dikkat çeken katılımcılar da idari yöneticilerin yönetimle ilgili en az lisans, yüksek eğitilmiş sağlık profesyonellerinin ise en az yüksek lisans eğitime sahip olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Bu sayede aynı literatüre ve dile sahip olunacağından kişilerin birbirini tamamlayabileceklerini belirtmişlerdir. Sağlık hizmetlerinin mevcut durumu ve iyi yönetimine yönelik tavsiye bir katılımcı tarafından şu şekilde verilmeye çalışılmıştır;

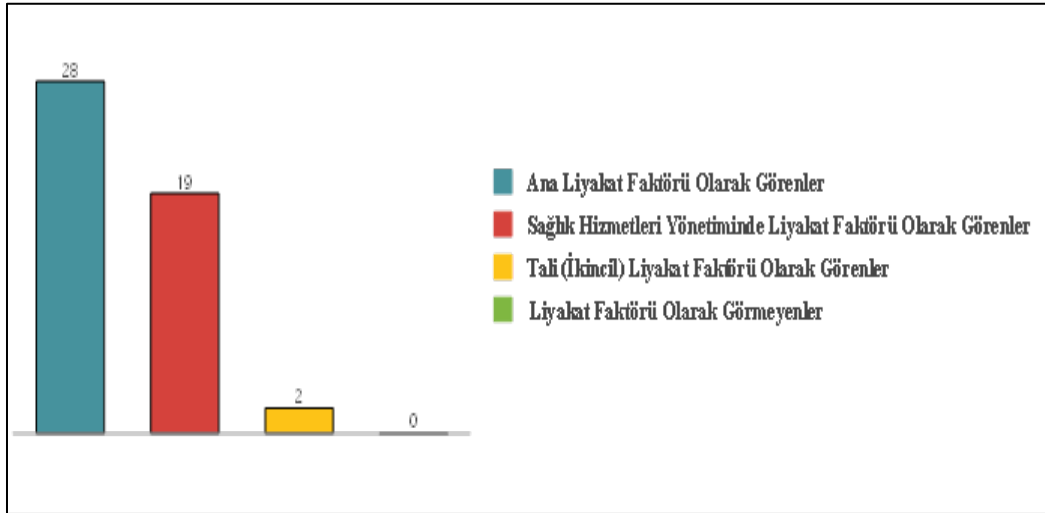
“Bir işletmeci de yönetici olabilir ancak yanında bir sağlık profesyonelinin olması gerekir...kendisine yol gösterici olsun. Öte yandan sağlık çalışanı olan kişilerin yönetim eğitimlerinin olmadığı da bir gerçek. ..yönetimde ayrı bir iş ve bilim dalı aynı zamanda” (K24)

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak ilk tanımlayanın kendisi gibi bir maden mühendisi olduğunu ileri süren bu katılımcıya göre, farklı bilimlerin birlikte ve uyum içerisinde çalışmasının iyi yönetime katkısı son derece yüksek olacaktır. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun literatürle aynı şekilde yönetim eğitimi sağlık hizmetleri yöneticileri için de liyakat unsuru olarak gördükleri söylenebilir.

3.3.2.2.4. Değerlendirme Özeti

Eğitim, iyi yönetim konusunda hemen tüm kaynaklarda en çok önemsenen unsurların başında, kazandırdığı kişilik ve bilgiyle topluma ve işe uygun insan yetiştirdiği gibi gerekçelerle iş ve yönetim hayatında önemli ehliyet veya objektif liyakat unsuru olarak gösterilmektedir. Sağlık hizmetinin kalite, çalışan ve hizmetten yararlanan moral, motivasyon ve memnuniyetleriyle doğrudan ilişkili bu unsurun, sağlık yöneticileri için mutlaka dikkate alınması gerektiğini belirtmişlerdir. Zira literatürde de eğitimin, oldukça karmaşık örgüt yapısı ve bir o kadar da hızlı gelişen teknolojilerin bilinmesi ve kullanılması gereken sağlık hizmetleri yönetimi için son derece gerekli bir unsur olduğuna dikkat çekildiği görülmüştür. Dolayısıyla eğitimin liyakat unsuru olması konusunda katılımcıların literatürle benzer düşündüklerini söylemek mümkündür.

Grafik 3.5: Eğitim Seviyesi Unsuru Frekans Dağılımı

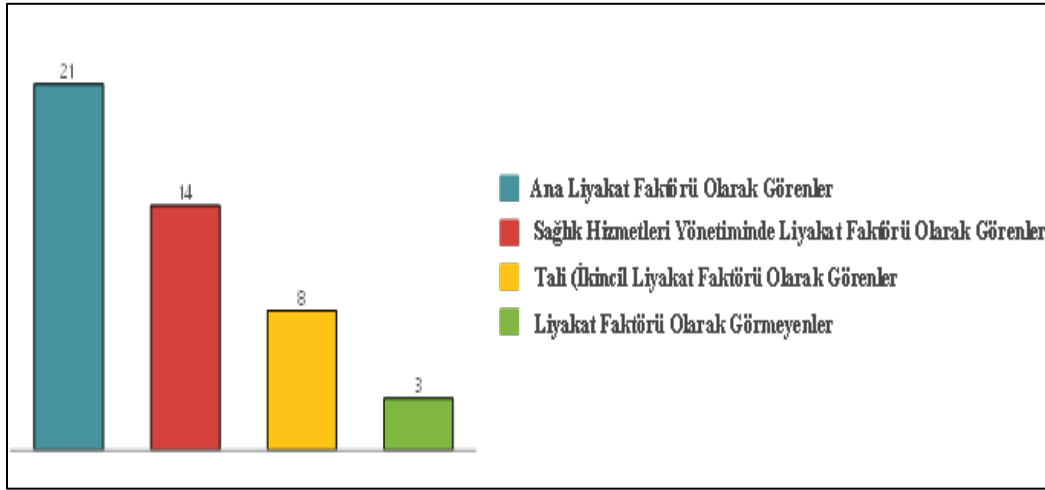


Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 3.5'te görüldüğü üzere katılımcıların çok büyük çoğunluğunun diploma, belge vb. objektif unsurlarla ortaya konulan eğitim ve seviyesinin, sağlık hizmetleri başta olmak üzere yönetimlerde liyakat unsuru olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Bunlardan bir kısmı eğitimi ve seviyesini, liyakatin ön şartı ve alt kümesi bir ehliyet unsuru olarak değerlendirirken, bir kısmı da nereden ve nasıl alındığı ve kişiye ne kattığı gibi kalite sorgulamalarına muhatap olduğundan liyakat unsuru olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Aksinin toplum için tehlike arz edebilecek eğitimden uzaklaşmalara neden olabileceğinden yönetici seçimlerinde kesinlikle liyakat unsuru olarak aranması gerektiği ifade edilmiştir.

Yabancı dil bilgisi dünyada ortaya çıkan yeni bilgilerin öğrenilmesinden toplumlar arası iletişime kadar birçok faydaları olduğundan yönetici liyakati için dikkate alınan unsurlar arasında gelmektedir. Grafik 3.6’da görüldüğü üzere yabancı dil bilgisi katılımcıların çok büyük çoğunluğu tarafından sağlık hizmetleri dahil tüm yöneticiliklerde liyakat unsuru olarak nitelendirilmiştir. Son dönemde Türkiye’nin maruz kaldığı insan göçü ve Covid-19 pandemisi sürecinde iletişim başta olmak üzere hizmet sunumunda yabancı dilin ne kadar gerekli olduğunun görüldüğünü ifade etmişlerdir. Bu nedenle teknoloji ve bilim dili olduğundan kullanım alanı geniş İngilizcenin yöneticiler tarafından bilinmesinin elzem olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Grafik 3.6: Yabancı Dil Bilgisi Unsuru Frekans Dağılımı



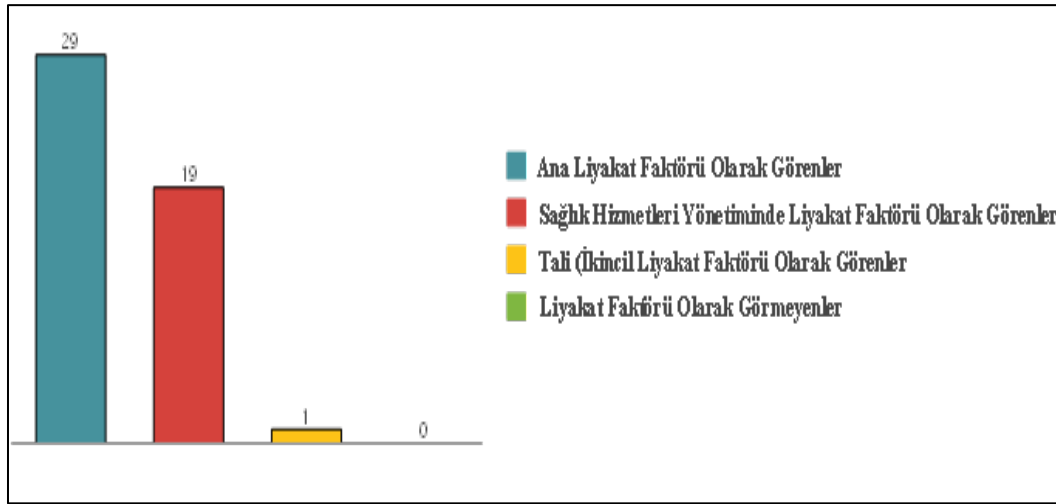
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcıların bir kısmı, yabancı dil bilgisi üst kademe ve dış ilişkiler gibi temsilden sorumlu yöneticiler için liyakat unsuru olarak görülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Az sayıdaki bazı katılımcılar ise yabancı dil bilgisinin yöneticilik için liyakat unsuru olarak aranmasının doğru olmayacağını belirtmişlerdir. Zira Türkiye’nin sahip olduğu yabancı dil seviyesi dikkate alındığında, bunun kesinlikle kişilerde bulunması gereken bir liyakat unsuru olarak aranmasının çoğu birimin yöneticisiz kalacağı anlamına geleceğini ileri sürmüşlerdir.

Literatürde ise yabancı dil eğitimi, dünyada kamu hizmetlerinde ortaya çıkan çeşitlilik ve yaygınlık nedeniyle özellikle yöneticilerde mecburi bir gereklilik olarak görülmektedir. Zira yabancı dile sahip olmanın dünyanın hemen her yerinde ortaya çıkan bilgilerin öğrenilmesinden toplumlar arası iletişimin sağlanmasına kadar kişiye ve içinde yaşadığı topluma faydaları olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla yabancı dilin liyakat unsuru olması konusunda katılımcıların literatüre yakın fikirlere sahip olduklarını söylemek mümkündür

Yönetici liyakati için dikkate alınan unsurlardan bir diğerinin yöneticilerin yeteneklerinin bilimsel olarak geliştirilmesinde oynadığı rolle onlara yetkinlikler kazandırdığı ileri sürülen yönetim eğitimi gelmektedir. Grafik 3.7’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu yönetim eğitimini sağlık hizmetleri de dahil olmak üzere ana liyakat unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Zira genellikle siyasetin devreye sokularak göreve gelen kişilerde söz konusu bu eğitim eksikliğinin çok kısa sürede ortaya çıktığına şahit olduklarını ifade etmişlerdir.

Grafik 3.7: Yönetim Eğitimi Unsuru Frekans Dağılımı



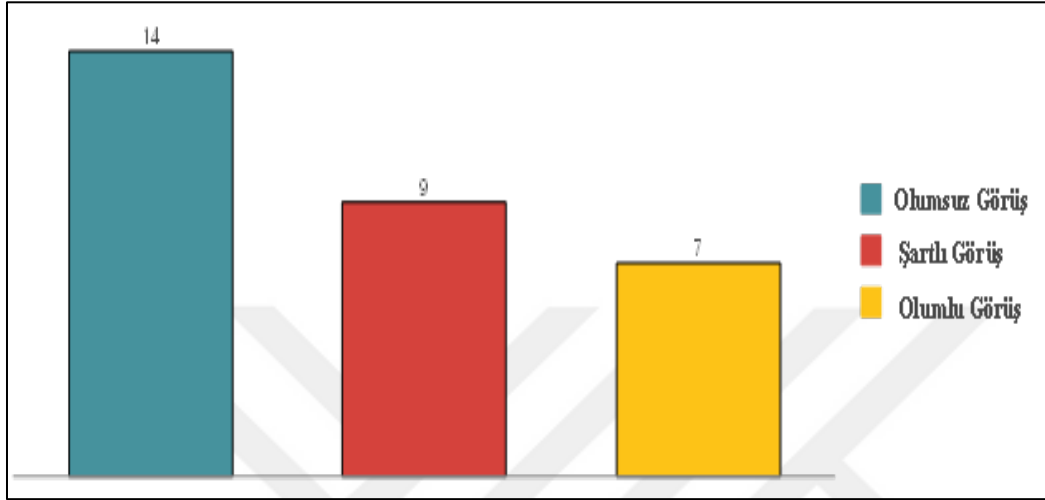
Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde sağlık hizmetlerinde yaygın görülen doktor, hemşire gibi sağlık profesyonellerinden yönetici yapılması hakkında en çok tartışmanın olduğu konuların başında gelmektedir. Bu tartışmaların bir kısmı olumlu bir kısmının da olumsuz olduğu dikkati çekmektedir. Katılımcılar da çok büyük kaynaklar harcanarak, uzun ve zorlu eğitimlerden geçmiş bu kişilerin yönetici yapılarak sağlık hizmeti sunumundan uzak tutulmasının mesleki körelme başta olmak üzere kaynak israfına neden olacağını ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla katılımcıların bu konuda literatürle benzer düşünceleri paylaştığı söylenebilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu kamuda yaygın olarak kullanılan hizmet içi eğitim formülünün aslında yöneticilerin söz bu eksikliğinin giderilmesine yönelik geliştirildiğini ileri sürmüşlerdir. Grafik 3.8’de görüldüğü üzere katılımcıların yaklaşık yarısı genellikle kısa süreli ve sıkıştırılmış tarzda, kaliteli olmayan, genelde kâğıt üstünde, *mış* gibi yapılan hizmet içi eğitimlerin eksikliğinin ancak ufak bir kısmını giderilebildiğini ifade etmişlerdir. Zira bu eğitimlerin yeterli olmadığını, ancak üniversitelerin örgün ve sınavlara tabi tutularak verilen lisans eğitimleri ile bunun mümkün olabileceğini belirtmişlerdir. Ancak bu şekilde yönetim eğitiminden yoksun yönetici sorununun giderilebileceğini dile getirmişlerdir. Sağlık

hizmetlerinde yaşanan sorunların ve kamu zararlarının büyük bir çoğunluğunun da bu nedenle ortaya çıktığını belirten katılımcılar büyük kaynaklar harcanarak verilen hizmet içi eğitimlerin de bu kamu zararını artırdığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Grafik 3.8: Yönetim Eğitiminin Hizmet İçi Eğitimle Edinilebilmesine Yönelik Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yöneticilik deneyimli katılımcıların içerisinde bulunduğu diğer katılımcılar ise gerekli özen ve kalite sağlandığında kendilerinin de aldığı bu hizmet içi eğitimlerin yönetim eğitimi ihtiyacını gidermek için son derece yeterli olduğunu belirtmişlerdir.

Literatürde ise liyakatli bir yöneticinin iyiyi kötüden, eğriyi doğrudan ayırt edebilen akli ve ahlaki özelliklere bir arada sahip olması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Bu özelliklerin belli bir kısmının doğuştan gelirken büyük bir kısmının ise eğitimlerle sonradan kazanıldığı ifade edilmektedir. Zira yapacağı işle ilgili teknik bilgi ve becerilerin kazanıldığı eğitimden yoksun, görev ve sorumluluğunun bilincinde olmayan yöneticilerin sorunları belirleyip çözüme kavuşturmalarının mümkün olmayacağı belirtilmektedir. Bunun için yöneticilerin yeterli ve kaliteli olması şartıyla hizmet içi eğitim veya lisans eğitimi fark etmeksizin yönetim eğitimi edinmeleri gerektiği ileri sürülmektedir. Dolayısıyla yönetim eğitimi eksikliğinin hizmet içi eğitimler yoluyla giderilmesi konusunda katılımcıların literatürle ayrıştıklarını söylemek mümkündür

3.3.2.3. Sadakat

Sadakat, içten bağlılık, sağlam ve güçlü dostluk anlamlarına gelmekte, hemen hemen her toplumda devletin yönetim ve hatta varlık sebeplerinden biri olarak kabul edilmektedir. Bu

nedenle ihtiyaç duyulan en başarılı insanı seçmek için kullanılan önemli liyakat unsurlarından biri olarak görülmektedir. Literatürde beşerî olandan ilahi aşka ve iş ve yönetim hayatına kadar çok geniş bir alana konu edilen kavramın gönül bağı ve karşılıklı güven duygusuyla olan ilişkisi nedeniyle sübjektif karakterli olduğu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla tanrıya veya içten bağlılık ve güven duygusunun hâkim olduğu davaya veya örgüte duyulan sadakatin idealist doğal hukukçu anlayışı yansıttığını söylemek mümkündür.

İtaat ve biat gibi kavramlarla çıkar birliği, hedeflere daha kolay ulaşma, kaynağı değişken bağlılık gibi somut beklentilerin ön planda tutulduğu liberal ekonomik sistemde ise kavramın objektifliğine dikkat çekilmektedir. Olumlu tutumların geliştirilmesinde gösterdiği pozitif etkisi nedeniyle karşılıklı çıkarların gözetildiği örgütler ve çalışanlar bağlamındaki sadakatin ise pozitivist (klasik) nitelikli anlayışı yansıttığını söylemek mümkündür.

3.3.2.3.1. Tanım

Sadakat, katılımcılar tarafından; *işe, eşe veya kurumsal yapıya samimi, içten, güzel duyguların, sorumlulukların olduğu körü körüne olmayan bağlılık, mesleğe veya meslek etiğine bağlılık, değer eksenli bağlılık, zararlı ya da toksik olmayan fikre, düşünceye, kişiye ve topluma sağlam ve içten bağlılık, sadık olmak, devlete, kanunlara bağlılık, dürüstlük, yalandan, hileden ve sahtekârlıktan uzak durma, ihanet etmeme ve aidiyet olarak tanımlamaya çalışmışlardır. Bunların dışında; riyakârlık, yolsuzluk ve usulsüzlük yapmamak, mesleğe ihanet etmeme, yazılı olan kural ve teamüllere uygun davranmak, oyunun kurallarına uygun davranmak, yemine ve anlaşmaya bağlılık, görev ve sorumluluklara sahip çıkmak kurumu hafızasını yüceltmek gibi tanımlamalarda bulunmuşlardır.*

Katılımcıların çoğunluğu sadakatin aile, eş, iş ve yönetim alanlarında müspet-menfi, toplumsal-bireysel çıkar odaklı ve olumlu-olumsuz duyguların hâkim olduğu bağlılık olmak üzere farklı şekillerde olduğunun görülebileceğini ifade etmişlerdir. Müspet, toplumsal çıkarı önceleyen ve olumlu duyguların hâkim olduğu bağlılığı sadakat olarak gördüklerini dile getiren katılımcılar bu türden değer eksenli bağlılığı liyakat çarkının en önemli dişlisi olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Yönetime, devlete ve işe olanın genellikle yazılı, aile eşe, dostluğa gösterilen sadakatin ise genellikle yazılı olmayan etik kurallara göre şekillendiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Yöneticilik deneyimli katılımcılar da iki türlü olabileceğini düşündükleri bu sadakatten her türlü koruma, sakınma ve önemsemeyi içerdiğinden değer eksenli sadakatin daha kapsayıcı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

“Sadakatte çıkar aranmaz, bir çıkar varsa orada sadakat değil riyakârlık vardır. Dolayısıyla, sadakat... bozulduğunda çalışamayacak olan liyakat çarkının dişlilerinden biridir bana göre” (K17)

“....sadakat kavramı yazılı ve yazılı olmayan kurallardan oluşuyor bana göre. Aileye, eşe, dostluğa olan daha çok yazılı olmayan kurallar geçerliken, yönetimde veya işe olan ise daha çok yazılı olan kurallara uygun davranmakla kendini gösteriyor....” (K27)

“Sadakat ..körü körüne bir bağlılık değil. Böyle bir bağlılık özellikle yönetimde... menfi sadakat veya kaba tabirle yalakalık olur....” (K23)

Çıkar, menfaat odaklılık gibi etik dışılıklarla gösterilen *körü körüne*, *korku kaynaklı* ve *kişisel çıkar eksenli dogmatik bağlılığın* kesinlikle sadakat olmayıp bunun ancak *yandaşlık*, *emir erliği*, *yalakalık*, *riyakârlık* olabileceğini ifade etmişlerdir. Türk kamu yönetiminde yaygın olan kişisel çıkarların ön planda olduğu bu sadakatin genellikle hiçbir taşın altına elini sokmayan, duygudan yoksun, bencil insanlar tarafından sergilendiğini ileri sürmüşlerdir. Durum bazı katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

“...Nihat Atsız, Ruh Adam kitabında, ıslıklı okun mucidi de olan Metehan'ın savaşa giderken ...askerlerine sevdikleri kadınların üzerine oklarını atmasını istediğini, askerlerin buna koşulsuz uyduğunu ve kadınların öldüğünü ileri sürüyor...Nizamülmülk 'bir tane sadık köle, bin tane oğuldan daha iyidir' 'diyor. Nedeni...oğulların padişahlık için babalarının ölmesini beklerken, kölenin ise padişahın uzun süre yaşamasını istediğini gösteriyor...” (K11)

“...Türk kamu yönetiminde sıklıkla üstüne karşı gösterilen gereksiz bir sadakat var. Kendini oraya getiren kişi yanlış yapsa da buna karşı durduğunda ihanet etmiş, şikâyet ettiğinde ise ispiyonculuk yapıyormuş gibi hissediyor. ...Bu kişiler genelde duygudan yoksun ve bencil insanlar olurlar ve hiçbir taşın altına elini sokmaz...” (K19)

Dolayısıyla sadakati devlete, kuruma, kişiye, işe ve eşe duyulan samimi ve içten bağlılık olarak gören katılımcıların kavramla ilgili tanım ve beyanlarının literatürle uyduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.3.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı

Sadakat, **K9**'a göre insan fitratının önemli bir özelliği, **K21**'e göre sadece kişiye, **K2**'ye göre ise daha çok az gelişmiş toplumlara özgü bir kavram olarak ifade edilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu ise şekli ve şiddeti farklılıklar gösterse de toplumun genelinin faydasına dokunduğundan evrensel bir kavram olduğunu belirtmişlerdir. **K22**, çıkar eksenli bireylere ve değer eksenli devlete ve topluma olmak üzere ikiye ayrıldığını düşündüğü sadakatin, Türkiye’de çıkar eksenlinin daha baskın olduğunu ileri sürmüştür. Katılımcının dikkat çekici o görüşü ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bizde devlete olan sadakatin olmadığını söyleyebilirim:)). Diğeri, çıkarıcı sadakat daha baskın. Ama bunun dışında tüm kültür ve toplumlarda olan evrensel bir kavram. Bizde de olduğu gibi şekli ve şiddeti farklı olabilir” (K22)

Katılımcılar ayrıca devlete olan değer eksenli sadakatin günümüzde batı, kişiye gösterilen sadakatin ise bizim gibi doğu toplumlarında daha fazla kendini gösterdiğini ileri sürmüşlerdir. Türkiye'deki durumu, hak arama, sorunları dile getirme ve vatan sevgisi gibi konularda ortaya çıkan şekil ve şiddetinde bireylerin tutum ve kişilik özelliklerinin etkili olduğu ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“...Mesela altta çalışan bir insanın yöneticiden kaynaklanan bir sorun olduğunda bunu daha üst makamlara bildirmesi gerekirken doğu toplumlarında bu bağlılık daha fazla baskın olduğundan gerçekleşmesi biraz zor görünüyor. Kol kırılır, yen içinde kalır mantığı hâkim yani. Batılı toplumlarda...sadakatin kişisel bağlılık düzeyinde olmadığı görülüyor. ...daha cesur veya daha doğru davranabildiklerini düşünüyorum” (K7)

“...Amerikalıların hiçbiri Amerikalı olmamasına rağmen ülkelerine duydukları sadakate hayranım mesela ben. Bizde herkes Türk ama adam gibi çalışmıyor sadık değil yani ülkesine ve üzüliyorum” (K24)

Literatürde ise sadakat, aşkın aşkını ispatta ve karşılıklı güven oluşumu gibi duyguların yoğun olduğu birçok konuda önemli bir ölçü ve karakter hali olarak görülmektedir. İnsani olan bu duygular nedeniyle de birçok inanışta ve toplumda yaygın görülen önemli bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Kavramının katılımcıların çoğunluğu tarafından da şekli ve şiddeti farklılıklar gösterse hemen her toplum ve kültürde yer alan evrensel bir kavram olarak görüldüğü söylenebilir. Dolayısıyla katılımcıların sadakat kavramı ile ilgili literatüre benzer görüşte olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.3.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler

K2, körü körüne bağlılıktan öteye gidemeyen bir sadakatin ancak sorgulama ve düşünme yetisi olmayan hayvanlara has bir kavram olabileceğini ifade etmiştir. **K16**, toplumun yönetimdeki mevcut ve genel sadakat algısının kendisini göreve getiren kişilere duyulan bağlılık olduğundan yöneticiler için liyakat unsuru olamayacağını belirtmiştir. Bu olumsuz algıyı doğru bulmadığını belirten **K26** ise doğru şekilde olduğunda özellikle yönetimde son derece yararlı olabileceğini ileri sürmüştür. Dikkat çeken o katılımcı görüşü şu şekilde ifade edilmiştir;

“...Bizde genellikle atama yapan kişiye ...olan bağlılığa, onların dışında hareket etmeyeceğinden emin olunmasına sadakat deniyor ve bu isteniyor. Aslında sadakat bu değil tabi. Ancak açık konuşmak gerekirse ben de bir pozisyona yönetici atamak durumunda kaldığımda benimle ters düşmeyecek birisini ararım, arıyorum da. Bunu illaki olumsuz isteklere boyun eğmek olarak düşünmemek lazım. ...” (K26)

K28 ise kanunlara ve mevzuata bağlılık olarak gördüğü sadakatin çoğu zaman esnek davranmalarını engellediği yöneticiler için ancak tali (ikincil) liyakat unsuru olabileceğini ileri

sürmüştür. Yönetici seçen biri olması durumunda ise yukarıda adı geçen katılımcılarla benzer şekilde sadakatin kendisi için bir tercih nedeni olmayacağını ifade etmiştir.

Sadakati mesleğe ve meslek etiğine olan bağlılık olarak gören **K30'** ün de içinde olduğu katılımcıların büyük çoğunluğu ise doğruya, devlete ve toplumun genel faydasına olan değerlerin önemsendiği bir sadakati yöneticilerde liyakat unsuru olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Türk kamu yönetiminde yöneticilerin gösterdikleri sadakatin ise genellikle kendilerini göreve getiren iktidar partilerine olduğunu ileri sürmüşlerdir. Olumsuz gördükleri bu durumu iyileştirmek için yönetici seçen biri olmaları halinde ise kesinlikle kendileri için tercih nedeni olacağını ifade etmişlerdir. Bir katılımcının dikkat çeken görüşü şu şekilde ifade edilmiştir;

“Sadakat toplumun genel faydasına yönelik olursa olmalıdır. Ülkemizde yöneticilerin sadakatinin açıkça konuşmak gerekirse toplumun genel menfaatinden ziyade kendisini göreve getiren siyasi partilere gösterildiği şekilde olduğunu düşünüyorum” (K1)

Yöneticilik deneyimli katılımcılar ise kendilerinin yöneticiliği döneminde samimi ve devlete bağlı bir sadakat içerisinde olduklarının özellikle bilinmesini istemişlerdir. Katılımcıların ayrıca liyakat ve sadakat arasındaki kurdukları ilişkiyi anlamak amacıyla yönetimde sadakatli mi? veya liyakatli mi? görmek istediklerini belirtmeleri istenmiştir. Katılımcıların büyük çoğunluğu birbirinden ayırmak pek mümkün olmasa da ahlaki ve insani değerlerle daha dolu olduğunu düşündükleri liyakatin sadakati de içine alan geniş bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Sadakatin ise liyakatin içinde ve onu besleyen, destekleyen bir niteliği olduğunu belirtmişlerdir. Liyakatli haliyle sadakatli de olacağından liyakatli olanı yönetici olarak görmek istediklerini belirtmişlerdir. Durumun izahı ve ettikleri tercih bazı katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

“Şöyle birbirinden ayrılması mümkün olmayan kavramlar bunlar. Sadakat liyakatin içinde onu destekleyen, besleyen bir kavramdır. Çünkü siz liyakatli bir yönetici olduğunuzda zaten mevzuata, mesleki ilkelere, işe ve kamu yararına uygun kararlar verirsiniz. Buda sizin samimi anlamda işinize ve devlete olan sadakatinizi ortaya koyar. O nedenle liyakat” (K25)

Liyakat tabi.... liyakat kriterlerine sahip bir insanın sadakatsiz olması beklenemez zaten. ... Bu nedenle illaki liyakat ön planda olmalı” (K7)

İnsanın ve insanlığın ön planda olduğu sağlık hizmetlerindeki yöneticilere özel sadakatin liyakate tercih edildiği ise bir katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

“İzlediğim bir filmde dokuları uyan iki kardeşten birinin organı diğerine uygundu. Ancak öncesinde bir para ödülü konduğu için bu nakil kanunlar açısından uygun bulunmadı. Yetkili bir sağlık yöneticisi ise insana, insan canına olan sadakatin bu naklin yapılmasını gerektirdiğini

söyleyerek kanunlara karşı olsa da izin verdi ve nakil gerçekleşti. ...Bu nedenle sadece sağlık yöneticilerine has, önce insana sadakat sonra liyakat olması gerektiğini düşünüyorum” (K3)

Bu ifadeye göre içinde güzel duyguların olduğu devlete, mevzuata, kanun ve nizamaya, doğruya ve toplumun genel faydasına gösterilen sadakatin katılımcıların çoğunluğu tarafından yöneticiler için liyakat unsuru olarak görüldüğü ve seçen olmaları durumunda tercih nedeni olduğu söylenebilir.

3.3.2.3.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği

K2, 5, 7, 10, 12, 16, 17, 22, 24, 27, 30, uygulama sonuçları veya alt, yan ve üst pozisyonlardaki onları tanıyan çalışanlara ve hizmetten yararlananlara uygulanacak memnuniyet anketi gibi ölçeklerle kişilerin sadakat seviyelerinin tam olmasa da sayısallaştırılabileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bir katılımcı görüşü şu şekilde ifade edilmiştir;

“Ay yine o en sevdiğim soru:)). Uygun ölçekle her şey mümkündür ama daha önce de dediğim gibi %100 sonuç vermez” (K30)

K22, sadakatin kişisel çıkar eksenli ve değer eksenli olmak üzere iki çeşidi olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ise çıkar eksenli sadakatten elde edilen faydaların daha objektif olacağından sayısal olarak ölçülebileceğini ifade etmiştir. **K2** ise günümüzdeki yöneticilerin gösterdikleri sadakatin genellikle koşulsuz bağlılık şeklinde olduğundan sundukları hizmetten yararlanan memnuniyeti ile sadakat seviyeleri arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğunun görülebileceğini ileri sürmüştür. Geri kalan tüm katılımcılar ise daha çok hislerle anlaşılır olduğunu düşündükleri sadakatin seviyesinin sayısal ölçülebilmesinin mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre sadakatin katılımcıların geneli tarafından subjektif bir kavram olarak görüldüğü söylenebilir.

3.3.2.3.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Sadece **K2**, yöneticinin sadakatli olması durumunda asıl sorunların daha kolay çıkabileceğini ileri sürmüştür. Güçlü ve işleyen bir sistem olduğunda sorun çıkacağını düşünmediğini ifade eden **K7** ve diğer tüm katılımcılar ise meslek etiği gibi etik kurallara bağlı olmayan sadakatsiz bir yöneticinin tartışmasız kendine ve kamuya büyük zararları olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Böyle bir yöneticinin varlığında; *motivasyon kaybı, ayrımcılık ve kayırmacılık, korku, çekingenlik, güvensizlik, etik dışılık, doğruluk ve dürüstlük kaybı, sistemin bozulması, inisiyatif kullanmanın engellenmesi, kuruma sahip çıkmama, gizliliğin ihlali, vatana*

iharet, yer değişikliği, görevden alma ve uzaklaştırma gibi birçok sorunun çıkabileceğini belirtmişlerdir. Dikkat çeken katılımcı görüşlerinden biri şu şekilde olmuştur;

“Kanunlara, topluma, devlete sadakati olmayan bir yönetici birçok soruna sebep olabilir. Mesela bizim milli silah projesini yürüten ekipten birisi gitti bu projeyi birilerine verdi. Devletine, milletine olan sadakatsizliktir bu. Dolayısıyla sadakatsiz bir yöneticinin diğer liyakat unsurlarının yokluğundan çıkarabileceği sorunların çok daha fazlasına ve ağırina sebep olacağını düşünüyorum” (K26)

Sabit bir mesai kavramının olmadığı sağlık hizmetlerinde ise; *devamsızlık, çalışan huzursuzluğu, hasta memnuniyetsizliği, hırsızlık ve yolsuzluk* gibi hileli işlerin görülebileceğini belirtmişlerdir.

Yöneticilerin iktidar hakkındaki düşüncelerinin uygulamalarını etkileyip etkilemeyeceği konusunda ise katılımcıların çoğunluğu liyakatli bir yöneticinin iktidar hakkındaki düşünceleri ne olursa olsun uygulamalarını etkilemesine müsaade etmeyeceğini ifade etmişlerdir. Ancak her durumda oylarını artırmak isteyen iktidarların yöneticiler üzerinde baskı ve görevden alma mekanizmalarını kullanabileceğini belirtmişlerdir. Daha da ötesi halka kendini olumsuz yansıtacağını düşündüğü kişileri yönetici atamayacağını ileri sürmüşlerdir. İktidarların bu düşüncelerini bilen yöneticilerin de bireysel çıkarları düşünerek hareket edebileceklerini belirtmişlerdir. Durum katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

“...Bunu şöyle iki taraflı düşünmek lazım. Birincisi biliyorsunuz siyasilerin oy maksimizasyonu ve tekrardan seçilme kaygıları var. Bunun için elindeki tüm imkânları kullanmak ister. Dolayısıyla bir yönetici bunu bilmeli ve buna göre davranmalı. İkincisi ise iktidar hakkında olumsuz algıya kapılıp imkânları tepmemelidir” (K26)

“...iktidardaki partiye oylar verildiğinde oraya yatırımlar da fazla oluyor. Bazı yerlerde çöp konteyneri bile yok muhalif partilerden olduğu için. En basitinden bu bile yöneticilerin ve uygulamalarının iktidardan nasıl etkilendiğine bir örnek” (K4)

Her ne olursa olsun buna müsaade etmeyecek kişilerin sadece liyakatli yöneticiler olacağı ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bence yöneticinin kişiliğine bağlı olarak değişir bu durum. Şöyle ki liyakatli bir yönetici sahip oldukları vasıflarla bu algısının esiri olmaz ve bu onun işini etkilemez diye düşünüyorum. Ama liyakatsiz bir yöneticinin ise o göreve gelmesinde eğer siyaset etkili olmuşsa ki olmuştur, mutlaka bir şekilde etkileyecektir” (K30)

“Bana göre hiç etkili olmaması lazım. ..Burada insani ve kişisel duygular işin içine girdiği için liyakatli olanların liyakatsiz olanlara göre daha objektif davranacaklarından etkilenmeyeceklerini söylemek mümkün” (K24)

Buna göre katılımcıların çoğunluğunun sadık olmayan bir yöneticinin varlığında sorun çıkmasının kaçınılmaz olduğu, yöneticilerin iktidar hakkındaki algılarının da sadece liyakatsiz olanlar üzerinde etkili olabileceğini düşündükleri söylenebilir.

3.3.2.3.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

Katılımcıların çoğunluğu, hizmetten yararlanan hastalar olması nedeniyle hassasiyet gerektiren sağlık hizmetlerinde değer yüklü, insanı, insan sağlığını ve toplumsal faydayı önceleyen sadakati liyakat unsuru olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken o görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Sadakat eğer toplumun genel faydasına yönelik olursa olmalıdır. ... böyle bir insanın yönetici olarak seçilmesinin isterim” (K1)

Özellikle doktor ve vatandaşların çoğunlukta olduğu katılımcılar ise odağı insan olan sağlık mesleğini ve meslek etiğini içselleştirmiş sadakati liyakat unsuru olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Durum bazı katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

“Sadakat sağlık hizmetine, hastaya, mesleğe gösterilecekse evet. Ama sadece kendini göreve getirenlere veya üstlerine gösterilecekse hayır tabiki”(K6)

“Sağlık alanında çalışanlar ...gösterecekleri özene dair yemin ederler ... Hipokrat yemini. İşte bu yemine bağlı kalmakta bir sadakattir. ...” (K14)

Mevcut sağlık hizmetlerinde ise bazı katılımcılar karşılıklı çıkarlara hitap eden bir sadakat anlayışının en fazla aranan unsur olduğunu gözlemlediklerini dile getirmişlerdir. Durum bir katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

“Sağlık hizmet yönetiminde mevcutta en aranan unsurlardan biri bu. Yani sen birini bir yere atıyorsun o kişi sana olumsuz geri dönüşler yapmasın, benim dediğimi, istediğimi, verdiğim işi yapsın diyerek aranan bir unsur bana göre. Bir nevi kazan kazan ilişkisi diyebiliriz buna yönetimde...” (K7)

Buna göre katılımcıların çoğunluğunun *toplumun genel faydasına* yönelik sadakati sağlık hizmetleri yöneticileri için liyakat unsuru olarak görürken, uygulamada ise *bireysel çıkarlara yönelik* sadakatin aranır olduğunu düşündükleri söylenebilir.

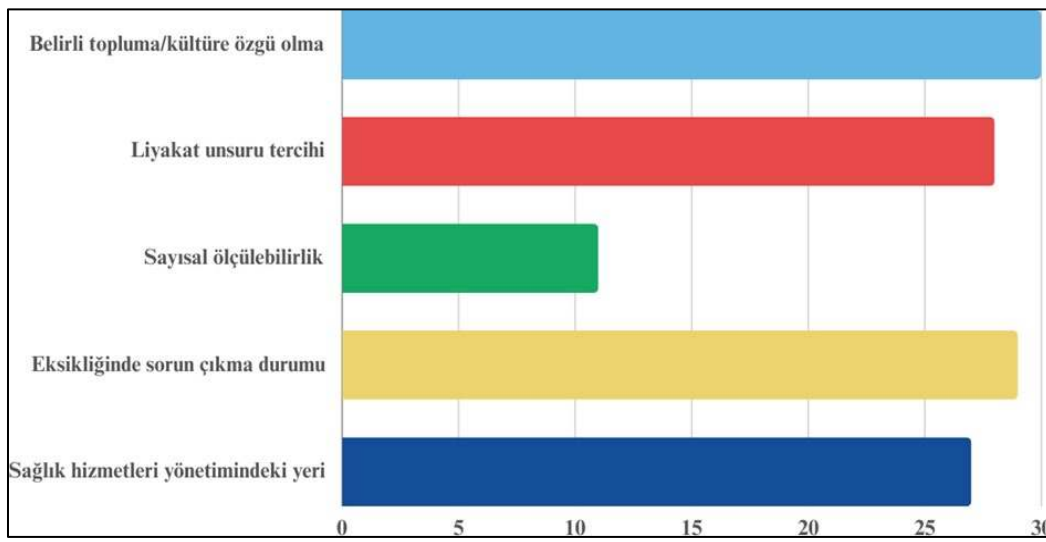
3.3.2.3.7. Değerlendirme Özeti

Sadakatin, içten bağlılık, sağlam ve güçlü dostluk anlamlarında edebiyat, aile, toplum, iş ve yönetim hayatı gibi birçok alanda olumlu duyguları çağrıştıran bir yapısı bulunmaktadır. Hizmetten yararlananlar, insan canının mevzu bahis olduğu sağlık hizmetlerinde değer yüklü subjektif sadakatin görülmesi gerektiğini, yönetici seçen olmaları durumunda bu sadakati tercih edeceklerini ifade etmişlerdir. İçinde yaşadığımız ekonomik liberal sistemde bireysel faydacı objektif sadakat kendisini fazlasıyla gösterdiğinden kişideki seviyesinin kısmen sayısal olarak ölçülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Kişilere gösterilen bireysel faydacı sadakat genellikle az

gelişmiş doğu toplumlarında, devlete ve etik değer odaklı sadakatin ise batı toplumlarında daha yaygın olduğunu düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Grafik 3.9’da görüldüğü üzere katılımcılar öncelikle sadakatin insani değer ve etik kurallara uygun, toplumsal faydacı subjektif ve kişilerin karşılıklı çıkarlarını ön plana aldığı olmak üzere iki farklı şekilde kendini gösterdiğini ifade etmişlerdir. Katılımcıların çoğunluğu sadakatin insan fitratındaki önemli bir özellik olduğundan hemen tüm toplumlarda şekli ve şiddeti farklı olsa da evrensel bir kavram olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Grafik 3. 9: Sadakat Unsuru Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Katılımcılar, somut bireysel çıkarların esas alındığı liberal ekonomik sistemde genellikle bireysel faydacı objektif sadakatin görüldüğünü belirtmişlerdir. Böyle bir yöneticinin varlığında ise *devamsızlık, düzensizlik, hırsızlık, yolsuzluk, hile ve kamu zararları* gibi birçok sorununun çıkabileceğini düşündüklerini dile getirmişlerdir.

Literatürde ise sadakatin tarihteki hemen her toplum ve kültürde ahlakın özünü oluşturduğu gerekçesiyle toplumsal erdemlerin en önemlilerinden biri olarak kabul edildiği görülmüştür. Konfüçyanizm, Taoizm, Budizm ve insanın kurtuluşa erebilmesi için gerekli ahlaki değerlerin çokça dile getirildiği İslâm dini gibi birçok semavi ve gayrı-semavi dinin değişmez ilkeleri arasında olduğu görülmüştür. İş ve yönetim hayatında ise genellikle hedefe daha kolay ulaşma gibi benzer çıkarlar güden siyasiler ve buna eğilim gösteren devlet memurları arasında görülebildiği ileri sürülmüştür. Dolayısıyla sadakatin liyakat unsuru olması konusunda katılımcıların, literatüre yakın düşüncelere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.4. Adalet

Adalet için genellikle düzen, denge, eşitlik, gerçeğe uygun hükmetme, doğru yolu izleme, dürüstlük, tarafsızlık gibi tanımlamalar yapılmaktadır (Çağrı, 1988, s. 341). Literatürde kavramla ilgili "devlet küfür ile olur ama zulüm ile payidar olmaz", "adalet mülkün temelidir" ve "devletin dini adalettir" gibi çok sayıda uyarı ve öğütler olduğu dikkati çekmektedir (Dinçer, 2019a, s. 384).

3.3.2.4.1. Tanım

Adalet, katılımcılar tarafından; *hak edene hakkını vermek, hak, hukuk, kavramlarının bütünü, olmayanı, mağdur durumda olanı koruyabilmek, sevmediği birinin bile hakkını kendi hakkı gibi gözetmek, kendisi için istediğini başkası için de istemek, hak yememek, kendisi gibi düşünmeyenlere de hayat hakkı tanımak, herkese ihtiyacı oranında davranmak, kanun ve kuralları kim olduğuna bakmaksızın uygulamak, iki kefeyi mümkün olduğunca birbirine yaklaştırmak, etrafını aydınlatan kutup yıldızı olarak tanımlanmaya çalışılmıştır.* Bunun yanında insanların eksik olduğu noktalara katkı vererek eşitlemeye çalışmak, yanlışla yanlış diyebilmek, din, dil, ırk ayrımı yapmadan hak ettiği kadarını vermek ödül ve cezada duyguların etkisinde kalmadan somut gerçeklere ulaşmaya çalışmak, kayırmacı olmama gibi tanımlamalarda bulunulmuştur. Dikkat çeken görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

"Adil bir insan hem her şeyi gördüğü için gözleri son derece açık hem de tarafsız ve duygularından bağımsız olarak değerlendirmesi için gözleri kapalı olan insandır bana göre. Şöyle ki kendisine çok yakın biri dahi olduğunda tüm ayrıntıları görebilmek adına gözleri açık, karar verirken ise etkilenmemek adına gözleri kapalı olmalı" (K30)

Aynı zamanda tıp fakültesi öğrencisi olan **K8**, diğer katılımcılardan farklı olarak adalet kavramını; *herkesin maksimum faydayı elde edebileceği ortamın hazırlanması, işlenen suçta uygun cezanın ayırt edilmeden verilmesi, kişilerin başına gelebilecekleri önceden tahmin edip yapmak ya da yapmaktan vaz geçmeyi sağlayan öngörü olarak tanımlamıştır.* Varlığının öngörülebilirliğinin teminatı, aksinin zulüm, eksikliğinin ise tüm insanlığı etkileyebilecek derecede olması şu şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

"Kişiler kayırılır, onlardan istifade edilmeye çalışılırsa adaletsizlik olur. Adaletin aksi ise zulüm olur" (K8)

"...Emile Zola, bir kişiye adaletsiz davranmanın tüm insanlığa adaletsiz davranmak gibi olduğunu söylüyor. Yani bu adalet tek bir kişiden başlayıp tüm insanlığı etkileyebilecek etkiye sahip çok önemli bir kavram...." (K11)

Adil davranış ise katılımcının bir anısı üzerinden şu şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır;

“Ben 1980’lerde orta öğretimde öğrenciydim. Yapılan sınavlarda negatif ya da pozitif anlamda etkilenmemek adına kâğıdın isim, soy isim kısmını katlayan hocalarımız vardı. Bu onların adil olmaya olan gayretlerini gösteriyordu” (K13)

Kavram yöneticiler açısından değerlendirildiğinde ise, kanunların renk, dil, din, ırk ve cinsiyet farkı gözetmeksizin herkese eşit şekilde uygulandığında adaletin sağlanabileceği ifade edilmiştir. Her şeye rağmen bir mağduriyet oluştursa da vicdanın sesinin dinlenmesi gerektiği ileri sürülmüştür. Dikkat çeken o görüş şu şekilde ifade edilmiştir;

“Aksi... her türlü kötülüklerin anası olur o yönetici. Mesela... doktor olanlara doğum sonrası raporları daha kolay ve uzun verilirken diğer sağlık çalışanlarına daha zor ve kısa verilme yoluna gidiliyor. Şimdi o hasta bana geliyor, o doktor adam da bu hemşire ya da sağlık personeli adam değil mi? düşüncesiyle veriyorum raporu. Doktorun çocuğu 9 aylık olana kadar istirahat, hemşirenin çocuğu 6 aylık olana kadar ...Adalet mi bu? Değil. Yöneticilerin buna el atması lazım ama...” (K27)

Adaletin birbirinin yerine çok sık kullanılabilen eşitlikle farklı kavramlar olduğu ise şu şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

“Adalet kavramı sübjektif bir kavram olup ...en çok karıştırılan kavramlardan biri eşitliktir. Mesela bir şeyden herkese 3 verdiğiniz zaman adil olmazsınız. Bazısının ihtiyacı 1, bazısının 2 bazısının ise 3’ tür. O nedenle ihtiyaç kavramıyla yakından ilişkilidir diye düşünüyorum” (K25)

“Adalet bana göre 2 aşamalı. Birincisi herkese eşit mesafede olunması, ikincisi ise eşit mesafede olurken de kişinin durumuna ve kapasitesine göre dengeli davranmaktır, dengeli dağıtım yapabilmektir...” (K16)

Hayatları kanunlara göre şekillenmesine rağmen gösterdikleri inisiyatiflerle risk aldıkları halde adaletsiz oldukları yorumlamaları yapılabilen yöneticilerin nasıl olmaları gerektiği şu şekilde ifade edilmiştir;

“...olumsuzlukları engelleyen tek şey adalettir. Dolayısıyla adil bir insan veya yönetici bunları her fırsatta göz önünde bulunduran kişidir” (K28)

“Adil yöneticiyi tarif etmek gerçekten çok zor...kanun ve yönetmeliklerin yöneticinin inisiyatifine bırakmış olduğu bazı esneklikleri gösterirken adaletsiz davranıyormuş hissi verebiliyor. Aslına bakarsanız burada yönetici inisiyatifle bir yandan risk alıyor” (K10)

İlgi çekici bulunan adaletin kendisinin altı makamlara gösterilen bir yapıda olduğu ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“...Adaletin bir anlamda altlarına karşı gösterilen bir yapısı var. Yanında veya üstündeki pozisyonlarda bunu sergileyemezsiniz” (K24)

Literatürde, adalet için yasalarla sahip olunan hakların herkes tarafından kullanımının sağlanması, hak ve hukuka uygunluk, hakkı gözetme, herkese uygun düşün hakkı verme ve doğruluk tanımlamaları yapılmaktadır. Dolayısıyla katılımcıların adalet tanımlarının literatürle uyuştuğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.4.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı

Dünya görüşü nedeniyle kavramın sınıfsal olduğunu ileri süren **K25** haricindeki tüm katılımcılar adaleti şekli ve şiddeti toplumdan topluma veya kültürden kültüre değişen, sadece insanı değil tüm varlıkları içine alan evrensel bir kavram olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Ancak toplum ve insan zihnindeki algılayıcılara göre de farklılaştığı ileri sürülmüştür. Günümüz Türkiye'sinin ve doğu toplumlarının bu konuda geçmişe ve batıya kıyasla daha geride olduğu ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Adalet kesinlikle evrenseldir. Hatta günümüzde Avrupa ülkelerinde daha önem veriliyor. Dolayısıyla kriterleri ve kendisine gösterilen hassasiyet değişebiliyor ... ” (K19)

“Toplumdan topluma göre değişebilir bence. Bazı toplumlarda kadın yöneticiler başa getirilebilir iken bazı toplumlar için bu adaletsizlik sayılabilir” (K4)

“Adalet herkesin bundan ne anladığına bağlı olarak değişebilir bir kavramdır bana göre. Mesela Japonların adaleti ile İşid'in adaleti tamamen farklıdır. Ölüm, cinsellik, adalet gibi konularda özellikle. Aslında onu değiştiren şey bizim bireysel veya kolektif zihnimizdeki algılayıcıların farklı olmasıdır.... ” (K30)

Yöneticilik deneyimli katılımcıların tamamı kendi yöneticilik dönemlerinde son derece adaletli olduklarını belirtmek istemişlerdir. Ancak bu katılımcılar da diğer tüm katılımcılar gibi günümüz Türkiye'sinin ve doğu toplumlarının bu konuda geçmişe ve batıya kıyasla daha geride olduğunu ifade etmişlerdir. Yönetici seçimlerinde de çok ciddi adaletsizlikler olduğunu ancak kendi yönetici seçimleri için böyle bir şey olmadığını ileri sürmüşlerdir. Samimiyeti konusunda kuşku uyandıran bu görüşlerden bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Adil olup olunmadığını anlamak zor. Ama sen liyakatli miydin diye sorarsan çoğu özelliği karşıliyordum, evet. Dolayısıyla adaletsizlik yapılıyor diyemem açıkçası” (K15)

“Yok! bu konuda adaletin gözetildiğini söyleyemem maalesef. Ama ben bu göreve getirilirken adil davranıldığını söyleyebilirim” (K23)

Bunun nedeninin doğu toplumlarında somut olmayan vicdan kavramının daha ön planda olmasından ileri gelebileceği ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“...Yazılı olmayan kanunlarda diyebileceğim vicdan soyut olduğundan bizim gibi doğu toplumlarında daha göz önündedir. Avrupa'da ise görev ve iş tanımı daha nettir ve uyulması beklenir, uyulmadığında müeyyideler bellidir...Ama bizde dokümente edilmediği için ... vicdan, adalet beklentisi ve arayışı daha öne çıkıyor diyebilirim ” (K15)

Literatürde adaletin birçok inanç ve toplumda yaygın olan önemli bir kavram olarak değerlendirildiği görülmektedir. Kavramı katılımcıların çoğunluğu da şekil ve şiddet olarak farklılıklar gösterse hemen her toplum ve kültürde yer alan evrensel bir kavram olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Dolayısıyla ülkede adaletsizliğin yüksek seviye olduğu söylenen ülkede kendi yönetici seçimi ve uygulamalarında adaletsizlikten bahsedilemeyeceğini ileri

sürenler hariç tutulursa çoğunluğun literatürle benzer görüşleri paylaştıklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.4.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler

K6 ve **K19** adaletin tek başına yöneticilik için yeterli olmadığını, mesleki bilgi, alanı ve insanı tanıma, iş ahlakı ve koltuk sevdalısı olmama gibi unsurlar karşılandıktan sonra ancak liyakat unsuru olabileceğini düşündüklerini ifade etmişlerdir. Diğer tüm katılımcılar ise adaleti önemli bir liyakat unsuru olarak gördüklerini, seçen olmaları durumunda ise önde gelen tercih nedeni olacağını belirtmişlerdir. Birlikte ve huzur içinde bir yaşam için yöneticilerle sınırlı olmadan hemen herkeste bulunması gereken bir unsur olduğu katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

“Bana göre adalet, liyakatin olmazsa olmazlarından. Bu açıdan bakıldığında adaletsiz bir insan bir çırpıda liyakatlı özelliğini kaybediyor benim gözümde. ...” (K28)

“.. bu adalet duygusu sadece yöneticilerde değil çalışanlarda, memurda da herkeste olmalı. Birlikte ve huzurlu bir yaşam için çok önemli bir kavram çünkü”. (K30)

K1 yönetim yetkisi olmadan adaletli olma söyleminin kolay olduğunu, asıl önemli olanın yetkiye sahipken adaletin uygulanabilmesi olduğunu ifade etmiştir. **K17**, bir yöneticinin yaptıklarından sorumlu olduğu gibi yapmadıklarından da sorumlu olacağından yöneticiliğin kendisine göre bir iş olmadığını belirtmiştir. Sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimli **K11** ve **K26** ise kişilerin adaletle bakışını anlamak için belirli bir yer, olay veya zamanda birlikte bulunmak, tanımak, hakkında yapılmış araştırma olması veya görevi sırasında gözlem gerektiğine vurgu yapmışlardır. İlgi çekici o görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“...bir insanı iyi tanımak için yola gitmeli ya da beraber kalmalısınız, yani bir teşriki mesaiye ihtiyaç vardır. ..Dolayısıyla görev öncesi ve esnasında o kişinin gözleme tutulmasını gerektiren bir yanı var diyebilirim”(K26)

Literatürde, Sakallı & Örüçü (2020)’nün adalet algısının çalışanların güven düzeyleri üzerine yaptığı olumlu etkileriyle maksimum faydaların sağlandığını gösteren çalışması gibi güven ve bağlılığı önemli ölçüde zayıflattığından tersi adaletsizlik algısının devletin çökme nedeni olabileceğini ileri süren çalışmalar bulunmaktadır. Buna göre adaleti yöneticiler için liyakat unsuru olarak gören ve seçen olmaları durumunda tercih nedeni olduğunu söyleyen katılımcıların literatürle benzer düşünceleri paylaştıkları söylenebilir.

3.3.2.4.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği

Az sayıdaki katılımcı, kişinin adalet seviyesinin geliştirilmiş bazı ölçekler yardımıyla kişilerin davranış ve sonuçları ile görevi esnasında alt çalışanların gözlem ve değerlendirmelerine bakılarak yaklaşık ölçülebileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“...net olmamakla beraber kişilerin adalet seviyesini belirli bir ölçek geliştirerek puanlayabiliriz sanırım” (K30)

“Adalet subjektif bir kavram olduğu için ancak sizin çalıştırdığınız insanlar göreviniz sırasında veya bittiğinde adaletli olup olmadığınız konusunda değerlendirmede bulunabilirler. Mobbing uyguluyor mu, sesi nasıl çıkıyor, dinliyor mu, çok mu pısırık gibi parametrelerle” (K24)

“Yapmış olduğu davranış ve uygulamaların sonuçlarına bakarak tam olarak olmasa da yine de bir sayısal değerle ölçülebilir olduğunu düşünüyorum” (K19)

Sağlık çalışanları ve sağlık hizmetlerinde yöneticilik yapmış deneyimli katılımcıların yarıya yakını ile diğer katılımcıların büyük çoğunluğu kişinin adalet seviyesinin kesinlikle sayısal olarak ölçülemez olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bilemedim nasıl ölçeriz. Adil, çok adil gibi mi?... İnsan adilse adildir, değilse değildir... O nedenle ben sayısal olarak ölçebileceğimizi düşünmüyorum” (K22)

“Adalet seviyesini sayısal bir değerle göstermek pek mümkün gelmiyor bana göre. Ya vardır ya da yoktur, illa sayısal olarak ifade edelim dersek ya 0 dır ya da 1 dir” (K7)

Literatürde ise adaletin insanın bireysel ahlakından yöneticinin kamusal ahlakına ve Tanrıya karşı sorumlulukları içine alan manevi ahlâka kadar çok geniş ve soyut kavram olarak nitelendirildiği görülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların literatürle benzer görüşlere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.4.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

K1, 6 ve 27 söz konusu kavramının eksikliğinin domino taşı etkisiyle kalitesiz hizmet, çalışan ve hizmetten yararlanan memnuniyetsizliği ve kamu zararı gibi maddi ve maddi olmayan her türlü sorunun, hatta devletin dahi çökme nedeni olabileceğini ifade etmişlerdir. Diğer katılımcıların da eksikliğinin toplumların sürekliliği için tehdit olabileceğini belirttiği kavram şu şekilde ifade edilmiştir;

“...bu adaletsizlikler yüzünden şevkimin kırıldığını hissediyorum. Bu bizim sunduğumuz hizmetin kalitesine de yansıyor. Asıl en kötüsü bu yaşadığın adaletsizlikler seni de adaletsiz olmaya götürüyor. .. baştaki adaletsizlik en aşağılara kadar yayılıyor” (K17)

“Kesinlikle kamu zararına neden olacağını düşünüyorum. Mesela yaptırılması gereken bir işte adalet kavramı ön plana konulmaz ise daha sıcak baktığı bir firmanın daha yüksek fiyatına dahi ihaleyi kazandırabilir...” (K1)

“...adaletin olmadığı bir toplumda özellikle altta oluşan huzursuzluklar otoriteyi sarsacak hatta yıkacak bir aşamaya gelebilir...” (K8)

Böyle bir yöneticinin varlığında; mobbing, iş barışının bozulması, çalışan memnuniyetsizliği ve etkinlik kaybı, çalışanlarda tükenmişlik hissi uyandırma, çalışan devir daim oranlarında artış, hizmet kalitesinde düşüş, kamu hizmetinden dışlanma, hizmetten yararlanan memnuniyetsizliği, kötülüğün cesaretlendirilmesi, Eski Mısır’daki köleler gibi bir çalış baskısının oluşması, devletin toplum gözünde itibar kaybı, sağlıkta şiddet gibi birçok sorunun çıkabileceğini belirtmişlerdir.

Bu sorunların çıkmasına mahal vermeyecek yolun hem kişilerin hem de sistemin birlikte adaletinden geçtiği ise şu şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

“...Bir toplum adalete ne ölçüde yaklaşırsa korunacak ne ölçüde uzaklaşır ise de tahrip olacaktır...” (K16)

“Adaletten mahrum bir yöneticinin varlığında sistem düzgünse, sistemin kendisi o yöneticiyi bir müddet sonra oradan alır zaten. Sistem kötü, kişi adaletli ise bu durumda da kişinin eli biraz zayıf olur ama çalışanlar onun iyi niyetinin farkında olduklarından uyum göstermeye çalışarak sorunlar bir tık daha az çıkacaktır. Sistem kötü ve kişide adaletten mahrumsa işte o zaman kötü. Sorunlar çıkar ve çözülmez. Dolayısıyla sistemin ve yöneticilerin ikisinin beraberce adaletli olmasına çalışılmalıdır” (K30)

Literatürde, adaletsiz yöneticilerin devletin çöküşüne kadar gidebilen büyük sorunlara neden olabildikleri ileri sürülmektedir. Dolayısıyla adaletsiz yöneticilerin toplumun geneline sirayet edebilecek büyük sorunların nedeni olabileceğini düşünen katılımcıların literatürle benzer görüşleri paylaştıkları söylenebilir.

3.3.2.4.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

K9 ile çok az dikkate alındığını düşünen **K14** ve **K19** dışındaki tüm katılımcılar Türkiye’nin mevcut sağlık hizmetlerinde yönetici seçiminden başlayarak adaletin gözetildiğini söyleyemediklerini ifade etmişlerdir. Aksine biat, ahbap çavuş ilişkisi ve siyasi yakınlık gibi kayırmacı unsurların ön planda olduğunu gördüklerini belirtmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Adaletin gözetildiğini düşünmüyorum. Dediğim gibi siyasi yakınlık ve görüşler daha ön planda tutuluyor” (K2)

Hayır. Az önce de söyledim. Biata bakılıyor sadece” (K6)

Sağlık hizmetlerinde yöneticilik yapmış katılımcıların büyük çoğunluğu sağlık hizmetlerinin mevcut durumunda ciddi adaletsizler yapıldığını gördüklerini ifade etmişlerdir. Çalışanlara bu konudaki düşünceleri sorulduğunda ise büyük çoğunluğunun kendileri ile aynı fikirde olduğunun görüleceğini ileri sürmüşlerdir. Ortaya konan bu görüşlerden biri ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bugün ülkemizdeki sağlık kurumlarından herhangi birinde çalışan arkadaşlara bu kişilerin nasıl yönetici olduklarını, liyakatlerini, ..sorsanız eminim en az %90'ı bu sorulara olumsuz cevaplar verecektir. O kadar iddialı söylüyorum. Dolayısıyla yöneticilerin seçiminde adaletin gözetildiğini aklı başında hiçbiri söyleyemez” (K11)

Adaletsiz uygulamaların nedeni, mevcut durumda yönetici olan bir katılımcı tarafından ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bizden olsun olayı geçerli olduğu için siyaset, sendika, cemaat gibi birtakım unsurlar adaletin önünde tutuluyor bana göre. Çünkü böyle olduğunda istediğimiz gibi davranacak ve istediğimizi yaptıracağız diye düşünülüyor yani” (K20)

Bireysel faydacı olan bu anlayışın getirdiği adaletsizliklerin ise sağlık hizmetlerinin son yıllarda en büyük sorunlarından biri olarak karşımıza çıkan sağlıkta şiddet başta olmak üzere birçok soruna neden olabileceği ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Sağlık çalışanlarının hizmetleri sunması için her türlü ortamın sağlanması yöneticilere aittir bana göre. Yeterli ve sağlıklı bir ortamda ne çalışan ne de hasta ve yakınları memnun olur. Adaletli bir yönetici çalışana ve hastaya hak ettiği hizmeti vermeye çalışır. Aksi halde bu adaletsiz yönetici ve uygulamaları sağlık sistemimizde son dönemde sıkça duyduğumuz sağlıkta şiddetin dolaylı müsebbibidirler bana göre” (K29)

“Mesela adaletsiz bir yöneticinin tavrı karşı tarafın mevki ve statüsüne göre değişebilir. Bu tavır farklılıkları başta çalışanların moralini bozar. Hizmet kalitesini bozar. Buda bizim sağlıkta şiddet dediğimiz durumlara neden olabilir” (K14)

Sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimli katılımcılar sahada yönetici seçim ve uygulamalarında ciddi adaletsizlikler yapıldığına dair duyumlar alsalar da kendi seçimlerinde adaletsizlik yapılmadı gibi yöneticilikleri boyunca adaletten ayrılmadıklarını belirtmek istemişlerdir. Gözlerin kaçırılarak ortaya konduğu bu görüşlerden bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“... Bizde pek sorun olmuyor ama başka yerlerde yönetici seçimlerinde adil olunmadığına dair duyumlarımız oluyor yani” (K5)

“...sen liyakatli miydin diye sorarsan çoğu özelliği karşılıyordum, evet. Dolayısıyla adaletsizlik yapılıyor diyemem açıkçası”(K15)

“Yok! bu konuda adaletin gözetildiğini söyleyemem maalesef. Ama ben bu göreve getirilirken adil davranıldığını söyleyebilirim” (K23)

“Yönetici seçimlerinde adil davranılmadığı kanaatindeyim. Ama enteresandır benim göreve getirilmemde tüm arkadaşlara sorulup oy birliğiyle yapıldığı için son derece adil olduğunu söyleyebilirim:)) ” (K25)

“...talebin...yüksek olduğu sağlık hizmetlerine yönetici seçimlerinde adaleti gözetmek gerçekten çok zor...Ben kendi yöneticilik seçimim de sınavla ve diğer gereklilikleri sağladığım için, mecburiyetten adil davranıldığını söyleyebilirim. ..” (K24)

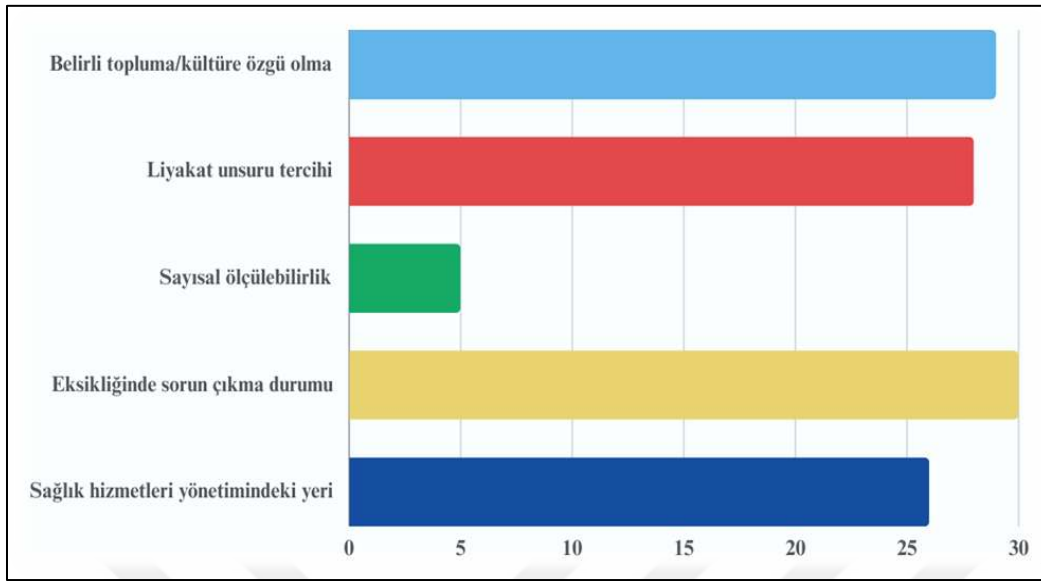
Katılımcıların sorulara görüşlerini gözlerini kaçırarak cevap vermelerinin nedeninin konuyla ilgili itiraf edemedikleri bazı gerçekleri saklamak olduğunu düşündürmüştür.

Sağlık hizmetleri yöneticilerinden elindeki kaynakları etkin ve verimli kullanarak üstlendiği sağlık hizmetini kesintisiz ve kaliteli bir şekilde sunması beklenmektedir. Zira bunun yolunun adaletli yönetim uygulamalarından geçtiğini söylemek mümkündür. Literatürdeki çok sayıdaki çalışmada, yöneticisinin adaletli olduğuna inanan sağlık çalışanı ve hizmetten yararlananların güven düzeylerinde ortaya koyduğu etkiyle maksimum faydaların sağlandığı görülmüştür.

3.3.2.4.7. Değerlendirme Özeti

Adalet, genellikle kişiden bağımsız bir düzen, denge, denklik, eşitlik, gerçeğe uygun hükmetme, doğru yolu izleme, dürüstlük, tarafsızlık gibi soyut kavramlarla bir arada kullanılmaktadır. Az sayıdaki katılımcı, kişilerdeki seviyesini sayısal olarak ölçmenin zor olduğunu düşünseler de uygun ölçek, çıktı ve alt çalışan değerlendirmeleriyle ya da kişi ile belirli yer, olay ve zamanda gözlemlenerek ölçülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Katılımcıların yarıya yakını ise siyaset ve biat gibi kavramların etkisiyle ciddi adaletsizlikler yapıldığını gördüklerinden ve duyduklarından sağlık hizmetleri yönetici seçimlerinde dikkate alındığını söyleyemeyeceklerini ifade etmişlerdir. Bu şekilde düşündüklerini belirten yöneticilik deneyimli katılımcıların tamamı, kendi yönetici seçim süreci ve uygulamaları söz konusu olduğunda ise dikkat çekici bir şekilde herhangi bir adaletsizliğin olmadığını ifade etmeye çalışmışlardır.

Grafik 3.10: Adalet Unsuru Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 3.10’da görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu adaleti kanun ve kuralların dokümente edildiği günümüz batı toplumlarında daha belirgin, soyut vicdan kavramının daha belirgin olduğu doğu toplumlarında daha muğlak olması gibi şekli ve şiddeti toplumdan topluma, kültürden kültüre farklı olsa da evrensel bir kavram olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Varlığıyla birçok sorunun önüne geçebileceği gerekçesiyle adaleti yöneticiler için önemli bir liyakat unsuru olarak gördüklerini ve seçen olmaları durumunda tercih nedeni olacağını belirtmişlerdir. Yöneticilerdeki eksikliğinin, *mobbing*, *iş yükü artışı*, *tükenmişlik hissi*, *hizmetten tam olarak yararlanamama*, *çalışan ve hasta memnuniyetsizliği*, *kötülüğün cesaretlendirilmesi* gibi doğrudan/dolaylı, bireysel/ toplumsal yıkıcı birçok soruna neden olabileceğini ifade etmişlerdir.

Adalet, literatürde genellikle hakkındaki tartışmaların çok eskilere dayandığı evrensel bir kavram olarak gösterilmektedir. Bireyler arasındaki mutlak eşitlikten ziyade doğuştan gelen fizyolojik farklılıkların dikkate alınması ile tesis edileceği ileri sürülmektedir. Modern anlayışla birlikte hukuk ve hukuk devleti kavramları ile bütünleşse de sübjektif karakterinden bir şey kaybetmediği, koruduğuna dikkat çekilmektedir. Hemen tüm kadim kaynaklarda zıddı zulüm, eksikliğinin ise soygun çetelerinden farksız olacağı ileri sürülerek hükümdarın ayırt edici vasfı olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla katılımcıların adaletle ilgili düşüncelerinin literatürle yakın olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.5. Doğruluk ve Dürüstlük

Liyakat kavramını oluşturan unsurlardan biri literatürde hayatın sütunları olduğu ileri sürülen doğruluk ve dürüstlük kavramlarıdır. Dinçer (2019a)'e göre yalancının zıttı, aklın gereği, dinin esası ve hakkın ikizi olan bu kavramlar her ne kadar geçmişe nispetle yönetimdeki popülerliğini yitirmiş gibi görünse de liyakat unsuru olma özelliğini koruduğu görülmektedir.

3.3.2.5.1. Tanım

Doğruluk, katılımcılar tarafından; *nerede ve nasıl davranılması gerektiğini bilmek, haklara saygı göstermek, olması gerekeni yapmak, disiplinli ve tutarlı olmak, hiyerarşiye önem vermek, yalan söylememek, işi, sözü ve davranışı doğru olmak, gerçek, adam olmak, özü sözü bir olmak, bir şeyi yalansız ve gerçek bir şekilde ifade etmek, bildiğin ve gördüğün şeyleri saklamamak, çarpıtmadan aktarmak, elinden, dilinden ve sözünden emin olunmak, tutarlı olmak, güvenilir olmak, çizgisi, yolu belli olmak, kaypak işlere gitmemek, evrensel değerleri içselleştirmek, rol yapmamak, yalandan, riyadan, sahtekârlıktan uzak olmak, şeffaf olmak, toplumun kabul ettiği davranışlar sergilemek* olarak tanımlanmıştır.

Dürüstlük kavramı ise; *yalansız, menfaati için değerleri terk etmemek, bireysel ödevlere uygun davranmak, içinden geçirdiğini diline yansıtmak, sözünde durmak, tutarlı olmak, doğruları bol olmak, sonu kötü bile bitse kabul etmek ve sahiplenmek, doğru söyleneni davranışla göstermekte tutarlı olmak, hiç kimse görmese bile yaptığı hatayı dile getirmek, cesur olmak, her şartta doğruluktan ayrılmamak, olması gerekeni yapmak, kişisel çıkar yerine toplumsal çıkarı öncelemek, sözün öze uygun olması, insan haklarına uygun davranmak, samimiyet, açık olmak, zarar göreceğini bile bile doğru davranışı sergilemek, doğru olanı ve gerçek olanı yaşamak ve davranışa yansıtmak çabası* olarak tanımlanmaya çalışılmıştır.

Vatandaş katılımcıların çoğunluğu ile **K20, 25** doğruluk ve dürüstlüğü aynı kavramlar olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. O görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Doğruluk bana göre dürüstlük demektir, aynı şeydir yani. Bırakın yöneticiyi her insanda bulunması gerekir diye düşünüyorum. ... açık olmayı ve güven sağlamayı gerektirir bana göre“
(K20)

Katılımcıların çoğunluğu ise doğruluğu değişken doğrunun sözle ifade edilmesi, dürüstlüğü ise doğrunun davranışa yansıtılması olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Doğruluk kavramının değişkenliğinden yola çıkarak doğru ile yalan/yanlış arasında tevil kavramına da dikkat çekilmiş görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“..Ancak bazen insanlar yalan söylemiyorlar ama doğruyu da söylemiyorlar. Buna da ikisinin arasında bir yer olan tevil deniyor.....doğru bir yönetici tevil yapsa da yalan söylemeyecek şekilde gerçeği paylaştan kişidir diyebiliriz“ (K26)

“Doğruluk bana göre $2+2=4$ gibi bir şey olur ki bu bile üst düzey matematikle 4 olmaz 3,9 gibi bir şey olur. Yani değişken bir kavramdır. Ama insana dair bir doğrudan bahsederek iş felsefeye girer. Neye ve kime göre? doğru diyeceğiz. Gerçek olan, yalansız olan veya iyi olan diyebiliriz“ (K30)

“..Bazen ufak tefek karşısındakinin yararı için söylenen yalanlar yalana girer mi bilmiyorum. Çünkü derler ya her şeyi çatır çatır söyleyen manasındaki Doğrucu Davut olmakta kesinlikle olmuyor bazen“ (K19)

“.. dinen bazı durumlarda eşlerin arasını düzeltmek ya da hastalara moral vermek adına yalan söylemek uygun kabul edilebiliyor. ...Burada sözle ya da gerçekle davranış örtüşmediğinden kişinin dürüstlüğü sorgulanmamalıdır“ (K10)

Dürüstlük kavramına dikkat çeken görüşlerden bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Dürüstlük, doğru kavramı için söylediğimiz şeylerin kişi tarafından davranışlarına ve hayata yansıtmasıdır diyebilirim“ (K21)

“Dürüstlük bana göre doğru olanı, olması gerekeni yapmak bunu davranışa yansıtması arasında bir şeydir. Mesela bir insan doğru olanı bilir ama bunu davranışa yansıtmasa dürüst değildir“ (K27)

Dürüst olanın aynı zamanda cesur olacağını dile getirerek dürüstlük ve cesaret kavramlarının yakın ilişkisine dikkat çeken bir katılımcı görüşü ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Doğruluk bir şeyi olduğu gibi anlatmak iken dürüstlük bir duruş yansıtır. Söylemden ziyade eylemde içeriyor bana göre. Biraz da cesaretle yakın ilişkili bir kavram gibi bana göre, cesur olmayan dürüst olamaz“ (K8)

Kavramların farklılığı ile dürüstlük ve samimiyet kavramları arasındaki ilişkiye dikkat çeken görüşlerden biri ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Rahmetle analım,... İmam-ı Azam’a bir çocuk getirip ‘Efendim, bu çocuğu bal yemekten bir türlü alıkoyamıyoruz. Bunu nasıl kurtarabiliriz?’ diye sormuşlar. Çocuğa 3-5 günde bir bal yemesini öğütleyen hoca kırk gün sonra....bal yemeye devam edildiğini...aynı tavsiyelerle bu sefer 10 gün sonra gelmelerini söyler. Bu sefer çocuklarının daha az bal yediğini söyleyen aile, 40 günde etkili olmayan tavsiyenin, 10 günde nasıl etkili olduğunu sorar...ilk geldiklerinde kendisinin de her gün bal yediğinden tavsiyesinin etkili olmadığını, ne zaman kendisi de bıraktı o zaman etkili oldu demiş... Doğru ile dürüstlük arasındaki fark aynı bunun gibi yani“(K11)

Doğruluk kavramın daha geniş yapıda olduğu ise katılımcılar tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

“Dürüstlük bana göre doğruluk kavramı ile kesişim noktalarının olduğu, doğru olanı davranışla gösterme, yani tutarlı olmakla eş anlamlıdır....“ (K30)

“Doğruluk bana göre .. dürüstlükten daha kapsamlı bir şeydir. Çünkü her şeyin doğrusunu söylemek mümkün iken yapmak mümkün olmayabilir“ (K24)

Yöneticilik deneyimli katılımcıların tamamı kendisinin doğru ve dürüst bir yönetici olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak her doğrunun her yerde söylenmesinin uygun olmayacağı ise şu şekilde ifade etmeye çalışmışlardır;

“Doğruluk ve dürüstlük yöneticilerde aranması gereken önemli liyakat unsurlarıdır bana göre. Sözün öze, özün de söze uygun olması gerekir. Aksi halde bizim dinimize göre münafıklık olacaktır. Ancak ..her yerde de doğru söylenmemelidir...her şeyin açık olduğu, ulu orta konuşulduğu bir şey değildir. Hedeflenen hususa dikkat etmekle birlikte ... toplumla çelişmeyen şeklini doğru kabul etmek gerekir bana göre“ (K12)

Kişilerin kavramlara olan hassasiyetlerinin önceden bilinemeyeceği ancak görevleri sırasında yapılacak gözlemlerle anlaşılabilceği ise şu şekilde ifade edilmiştir;

*“Kişiyi önceden tanısanz da tanımasanz da göreve getirdikten sonra gözleme tabi tutulması şartıyla.. Çünkü koltuk çok etkili. Bu yöneticiler hep bizim aramızdan çıkıyor çoğunu tanıyoruz, koltuğa geçtikten sonra da değiştiklerine şahit oluyoruz. ... askeriye de **itimat kontrole mâni değildir** diye tam bunun için söylenmiş bir söz var. Bu nedenle takibe muhtaç liyakat unsurları olarak görüyorum“ (K11)*

Doğruluk ve dürüstlük literatürde ise insanların tutum ve davranışlarını etkilediği, belirlediği, biçimlendirdiği, yönlendirdiği ve güzel yanlarını çoğalttığı gerekçesiyle önde gelen ahlaki ve insani değerler arasında gösterilmektedir. Aynı oldukları düşünülerek sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da doğruluğun aslında bireyin iyi, kötü, doğru ve yanlış ayırt etmesini sağlayan ahlaki bir değer olduğu, daha somut olan dürüstlük kavramının ise tutumların belirlediği anlamlı hareket, davranış ya da kişilik özelliği olduğu ifade edilmektedir. Buna göre katılımcıların çoğunluğunun yaptığı doğruluk ve dürüstlük tanımlarının literatürle benzer olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.5.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı

Bazı katılımcılar doğruluğun değişken, davranışlarla somutlaşan dürüstlüğü ise değişken olmayan evrensel kavramlar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dikkat çekilen o görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Evrensel bir kavram ama diğer kavramlar gibi değişmez. Dürüst ise bir insan her yerde dürüştür, değişmez“ (K28)

“Doğruluk her toplumda vardır ama değişkenlik gösterir.... Dürüstlük de ..evrensel bir kavramdır. Ama doğru gibi değişken değildir. Dürüst her yerde dürüştür, sözü ile davranışı örtüşür yani“ (K9)

Katılımcıların çoğunluğu ise doğruluk ve dürüstlüğü birbirini tamamlayan, hemen her toplum, kültür ve bireyde bulunan ancak şekli ve şiddeti değişebilen kavramlar olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Her toplumda geçerli, evrensel kavramlardır... Doğruluğun olmadığı yerde dürüstlükte olmaz“ (K4)

“...mesela Japonya, Çin gibi toplumlarda çok önem veriliyor., kutsal kabul ediliyor. Ama .. hemen hemen her toplumda olan evrensel kavramlar olduğunu düşünüyorum“ (K8)

“..evrensel kavramlardır bana göre. Ama toplumdaki topluma hatta kişiden kişiye değişebilen bir yapısı vardır. .. Mesela İskandinav ülkelerinde güçlü olan ezer diye bir doğru kavramı var. Ama o bize göre yanlış ..Güçlüysen ezemezsin...“ (K16)

Doğruluk ve dürüstlük kavramlarına günümüz batı toplumları ile mukayese edildiğinde eskisi gibi hassas olmadığımız ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Batıda son dönemde çok daha fazla önem verilen konular arasında... Bizde maalesef o eski hassasiyetler kalmadı. .. yıllar önce Hollanda sınırında bir Türk restoranına gitmiş, döner yemek istemiştin. ..ucuz olduğu için içine biraz domuz eti koyduklarını itiraf ederek yeme dedi... Yani ortam Avrupa ama yapan biziz“ (K13)

Buna göre doğruluk ve dürüstlüğün katılımcıların çoğunluğu tarafından toplum, kültür ve bireye göre değişebilen evrensel kavramlar olarak görüldüğü söylenebilir.

Literatürde ise felsefenin en temel sorunlarından belki de çözülmesi en zor problemlerinden biri olarak görülen doğruluk kavramı ile karşılıklı güven, güçlü tarafın zayıf tarafı koruma yükümlülüğü ve aldatmama zorunluluğu bağlamında dürüstlük kavramlarına hemen hemen her toplum ve kültürün filozoflarınca tartışıkları görülmektedir. Dolayısıyla katılımcı görüşleri ile literatürün oldukça benzer olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.5.3. Liyakat unsuru Olarak Görme ve Tercihler

Bu kapsamda dürüstlüğün günümüzde liyakat unsuru olma vasfını kaybettiğini ileri süren **K16** ile tespit edilmesi mümkün olmadığı gerekçesiyle doğruluğu ikincil tali liyakat unsuru olarak gören **K24** dışındaki tüm katılımcılar bu kavramları yöneticilerde ana liyakat unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. O görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“Üst kademesine ve çalışanların faydasına olan şeylerde mutlaka dürüst olunmalı. Ama..siyasetin bu kadar etkin olduğu bir ortamda dürüstlüğün yönetimde olmasını istemek, her şeyi dürüst bir şekilde açıklamak sıkıntı yaratabilir, başın derde girer yani. O nedenle ben dürüstlüğü liyakat unsuru olarak görmüyorum yöneticilerde“ (K16)

“Doğru insan ve yönetici tüm liyakat unsurlarını taşıyan kişidir bana göre. Dürüstlükten daha kapsamlı olan bu doğruluğun tespit edilmesi çok zor olduğu için tali liyakat unsurlarından biri olduğunu söyleyebilirim...“ (K24)

Bunların dışındaki tüm katılımcılar ise liyakat unsuru olarak gördükleri bu kavramların seçen olmaları durumunda tercih nedeni olacağını belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Kesinlikle aradığım unsurlar olurdu doğru ve dürüst olması. Mesela bir sağlık çalışanı hayatı tehdit eden bir hatada, müeyyide ile karşılaşacağını bilse bile sürecin daha kötüye gitmemesi için dürüstçe altına imza atması gerekir. Yönetici de bu böyle olmalıdır “(K2)

“...Yönetici açısından bakacak olacak olursak çalışanların o kişiyi doğru ve dürüst bir insan olduğunu bilmesi önemli. Yâda yöneticim bana mutlaka doğruyu söylemiştir duygusunu vermiş olması gerekir. Bu açılardan ..bunların tüm yöneticilerde bulunması gereken liyakat unsurları olduğunu düşünüyorum “ (K19)

Doğruluk kavramının değişkenliği nedeniyle iyi kelimesini kullanmak gerektiğine dikkat çeken görüş ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“....ben doğruyu kullanmazdım. Yani doğru yönetici değil de onun yerine iyi yönetici demeyi yeğlerim. İyi bir yöneticiyi de adaletli, şefkatli, çalışanın sorunu çözen, hak edene hak ettiğini veren, liyakatli bir kişi olarak tanımlardım “ (K3)

Liyakat unsuru olarak gördüğünü ve seçen olması durumunda da tercih nedeni olacağını ifade eden bir katılımcı, doğru ve dürüst bir yöneticinin nasıl olacağını ise şu şekilde ifade etmiştir;

“Doğru bir yönetici, olumsuz durumu veya aksiliği çalışanlarından saklamaz, dürüst olur... Yönetimde doğru olmak önce güven artırır. Çalışanları mutlu ve verimli kılar, bu da hizmetin kalitesine ve duyulan memnuniyete olumlu yansır. Bu nedenle...yöneticilerin mutlaka bu unsuru taşıması gerektiğini düşünüyorum.. seçmek durumunda olsam aradığım bir unsur olurdu... “ (K8)

Buna göre katılımcıların çoğunluğunun doğruluk ve dürüstlük kavramlarını yöneticiler için liyakat unsuru olarak gördükleri söylenebilir.

Katılımcıların bireysel ya da toplumsal faydacı olup olmadıklarını anlamak amacıyla *kişiye fayda sağlayan her şeyi doğru kabul edip edemeyecekleri* sorulmuştur. Bu kapsamda tüm katılımcılar *kişiye fayda sağlayan her şeyi doğru kabul edemeyeceklerini* ifade etmişlerdir. Bazı özel durumlara dikkat çeken **K 5** ve **26** ise konuyu şu şekilde ifade etmeye çalışmışlardır;

“..Mesela son birkaç ayı kalmış ..hastalığının ne olduğu, onu nelerin beklediği söylenmesi gerekir mi? Kuran’da bile bu ve eşlerin arasını düzeltme gibi durumlarda yalanın mubah olduğu yerler var. Dolayısıyla insana fayda sağlamayan doğru her yerde söylenmeyeceği gibi kişiye fayda sağlayan her şeyde doğru olmaz“ (K26)

“...bazen ..esnek davranılabilir, taviz vermek durumunda kalınabilir, davranış doğru olmasa da. Mesela bizim mesaiye başlama ve bitiş ile ilgili bazı kurallarımız var. Bazen bu kuralları görmezden gelebilirim, kişinin motivasyonu düşerse işleyiş bozulmasın diye... başkalarına kötü örnek olmayacak seviyeye kadar taviz verebilirim yani“ (K5)

Dikkat çeken diğer bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“Mesela beni torpille .. hakkım olmadan üst bir mevkiye aldılar. Bu benim kendime ve çevreme fayda sağlar. Ama bu yapılanın doğru olduğunu göstermez. Bu nedenle kişiye fayda sağlayan her şey doğrudur demek yanlıştır bana göre“ (K4)

“Sadece kişiye fayda sağlayan bir şey bir başkasına zarar verdiğinde onun doğrulu sorgulanır hale gelir. Dolayısıyla toplumun yararına olan şey daha doğrudur diyebiliriz“ (K7)

“Her yol mubah diye düşünmüyorum. Bir kişiye fayda sağlayan şey topluma fayda sağlıyor mu onu düşünmek lazım. .banka soymak soyanın faydasıdır, ama orada parası olanın veya orada çalışan emekçilerin zararındır“ (K30)

“Mesela işgale uğrayan bir ülkenin yeraltı ve yerüstü kaynaklarını ele geçiren ülke için fayda sağlayabilir. Ama işgal edilen ülkeye ve insanına yaşattığı yıkımlar ise doğru değildir“ (K8)

Buna göre katılımcıların çoğunluğun doğruluk ve dürüstlük kavramlarını yöneticilerde liyakat unsuru ve tercih nedeni olarak gören toplumsal faydacı anlayışa sahip oldukları söylenebilir. Literatürde ise toplumun huzur içinde var olabilmesi için yöneticilerde birbirinden ayrılması mümkün olmayan doğruluk ve dürüstlük erdemlerinin liyakat unsuru olarak arandığı görülmektedir. Dolayısıyla bu konuda katılımcılar ile literatürün benzer görüşleri paylaştığını söylemek mümkündür.

3.3.2.5.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği

Kişide ya vardır ya yoktur diyerek objektif kavramlar olduğunu ileri süren **K2** ile **30** uygun ölçeklerle seviyelerin ölçülebileceğini ileri sürmüşlerdir. Ancak **K7, 10, 11, 12, 24** ve **27** davranışlarla kendini gösteren dürüstlüğün bir miktar sayısallaştırılabileceğini ifade etmişlerdir. Bazı görüşler ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Doğruluğun ölçülebileceğini düşünmüyorum, çünkü herkesin kendine göre bir doğruluk tanı ve doğruları olduğundan değişken bir yapısı var. Ama dürüstlük için davranışa yansıdığı ve gözle görülür bir hal aldığı için sayısal olarak ölçülebilir diye düşünüyorum“ (K10)

“Dürüstlük biraz daha elle tutulur, sanki sayısal olarak ölçülebirmiş gibi geliyor. Mesela peygamber efendimiz (SAV)’e güvenilir insan olduğu için .. eş ve çocuklarını O’na emanet ederlermiş. Bu dürüstlüktür, güvenmektir. Dürüstlük gözle görülebilir davranışlar olduğu için ölçülebilir diye düşünüyorum. Ya hep ya hiç gibi bir yapısı vardır... “ (K11)

“Dürüstlük davranışlarla kendini göstereceğinden diğer liyakat unsurlarına nispeten daha sayısallaştırmak, ölçmek mümkündür. Ben ölçme değerlendirmeci olduğum için bir şekilde ölçerim bunları:)) Ama dediğim gibi çok zor bunları ölçmek“ (K16)

“Doğruluk bana göre daha sübjektif olduğundan sayısal olarak ölçülemez. Çünkü kişiye ve toplumlara göre çok değişkenlik gösteren bir tarafı var. ..Dürüstlük ise davranışlarla kendini gösterdiğinden sayısal olarak ölçülebilir. Tabi bunu da anket gibi yöntemlerle altlarına ve üstlerine birtakım sorular sorarak ölçebiliriz...“ (K24)

Diğer tüm katılımcılar ise doğruluk ve dürüstlüğün sayısal olarak ölçülemeyen ancak gözlemlenebilir kavramlar olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dikkat çeken görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“Ölçmek mümkün değildir. Ama yapıp ettiklerine bakılarak hakkında olumlu ya da olumsuz bir değerlendirme de yapılabilir. Gözlemlenebilir yani“ (K9)

“Hayır, sayısal olarak ölçülemezler bana göre. Sadece gözlemleyerek kanaat sahibi olunabilir diye düşünüyorum“ (K14)

Buna göre doğruluğun katılımcıların çoğunluğu tarafından sayısal olarak ölçülemeyen subjektif, dürüstlüğün ise kısmen subjektif görüldüğü söylenebilir. Literatürde ise yöneticilerin hak ve menfaatleri koruyabilmeleri için uymaları gereken doğruluk ve dürüstlük gibi etik ilkelerin somutlaştırılması gerektiği ileri sürülmektedir. Hukukun hemen her alanında sıkça başvurulmuş *dürüstlük kuralı* ve *hakkın kötüye kullanılması yasağı* gibi hukuk ilkeleri bu somutlaştırmalara örnek gösterilmektedir. Dolayısıyla doğruluk ve dürüstlük kavramlarını subjektife yakın gören katılımcıların literatürle benzer görüşlere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.5.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Bu kapsamda **K24** çıkan sorunların yöneticilerin doğru ve dürüst olmamasından kaynaklandığını belirlemenin zor olacağını, **K7** ise yöneticisi dürüst olmadığı halde sorun yaşanmayan ortamlara şahit olduğunu ileri sürmüşlerdir. Geri kalan katılımcılar ise yöneticilerin doğru ve dürüst olmamasının çok büyük sorunlara neden olabileceğini ifade etmişlerdir. Buna yönelik yapılmış görüşler şu şekil ifade edilmiştir;

“Bir domino taşı gibi... başta doğruluk olmazsa hepsi birer birer etkilenir yaşanabilecek tüm olumsuzluklar yaşanabilir. Dürüstlüğün olmadığı bir yönetim de düşünülemez“ (K4)

“Maddi, manevi işleyişi etkileyen her türlü sorun çıkabilir” (K9)

“Çıkar tabi. ... ikili bir düşünce oluşur. Sana güven duymazlar, arkandan gelemeler. Yüzüne ifade etmezler belki ama durum ciddileştiğinde buna göre davranırlar, yönetim zafiyeti oluşur yani. Kişiler adının geçtiği bir evraka imza atmaktan bile çekinir hale gelirler yani. Bundan ala sorun mu var :)” (K9)

“Elbette ... Yönetim ile çalışanlar veya kendi aralarında tartışmalar görülür. Çalışma ortamı bozulur, çalışanlar isyan eder, yönetim dağılır. Hizmetten yararlananlar hak ettiği hizmeti alamazlar. Kimse kendini anlaşılmış hissetmediği için sorunlar çoğalarak devam eder...” (K30)

“Türkiye’de verilerin üzerinde oynayarak doğruymuş gibi verebiliyoruz. TÜİK’in yaptığı gibi... Bu yapıldığında faydalı olabilecek şeylerin zamanında yapılması da engellenebiliyor. İnsanları ve toplumu yanlış ve zarara sürükleyebiliyor, büyük sorunlar çıkabiliyor, ekonomimizde görüyoruz bunu” (K28)

“Bundan kişiler, kamu ve en genelinde tüm toplum zarar görür” (K4)

Katılımcılar; yönetici, çalışan ve hizmetten yararlanan memnuniyetsizliği, kayırma, yöneticilere olan güvensizlik, yalan, ikiyüzlülük, kavga, kaos, hizmet kalitesinde düşüş, saygısızlık, itaatsizlik, iş barışının bozulması, sorumluluktan kaçma, hayatı tehdit edebilecek boyutta bilgi saklama, yönetimde istikrarsızlık yanlış karar verme, sorunları gizleme, kurumun itibar kaybı ve kamu zararı gibi maddi ve manevi birçok sorunun çıkabileceğini ifade

etmişlerdir. Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun yöneticilerin doğru ve dürüst olmamasının tüm toplumu etkileyebilecek sorunlara neden olacağını düşündükleri söylenebilir.

Literatürde, başta yöneticiler ve tüm kamu görevlilerinin kararlarında ahlaki ve etik değerleri referans almaları gerektiği söylenmektedir. Aksi halde menfaat sağlama ve parasal (rüşvet) ya da parasal olmayan (kayıрма) gibi yetkinin yasadışı kullanımını yaşam tarzı haline getirebilecekleri ileri sürülmektedir. Daha da kötüsünün başta buna karşı çıkan ancak zaman içerisinde yolsuzluk olgusunun yaygınlaşarak etkili ve verimli çalışmayı yitiren yöneticilerin varlığı olduğu ifade edilmektedir. Osmanlıda 16. yüzyıl ile birlikte başlayan, dünyadaki modernleşme olgusu ile birlikte özellikle 1980’li yıllardan sonra belirgin artışlar gösteren Türk kamu yönetiminde bu sorunların halen çok yaygın olduğunu ileri sürülmektedir. Dolayısıyla doğruluk ve dürüstlük kavramlarından yoksun yöneticilerin sorunların kaynağı olacağına yönelik katılımcı görüşlerinin literatürle benzer olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.5.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

Bu kapsamda **K17** öncelikle mevcut sağlık hizmetleri yöneticilerinin söz konusu kavramları taşımadıklarını söylemek istediğini şu şekilde ifade etmiştir;

“Sağlık hizmetleri yöneticilerindeki dürüstlük mekanizması farklı çalışıyor. Örneğin malum bir sendikanın üyesine yapılan davranışla diğer bir çalışana aynı davranılmıyor. Buda bahsettiğimiz doğruluk, dürüstlük ve saydığımız diğer kavramları da bozuyor, silip süpürüyor, yöneticiye olan bakışı değiştiriyor” (K17)

Katılımcıların geri kalan büyük çoğunluğu ise hemen herkesin hassasiyet, samimiyet, mahremiyet ve güveni daha fazla aradığı sağlık hizmetlerinde doğruluk ve dürüstlüğün yöneticiler önemli bir liyakat unsuru olması gerektiğini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bizim toplumumuzda hasta mahremiyetine önem vermek zorundayız ..her toplumda yok bu kadar. Bu nedenle bizim yöneticilerimiz de özellikle de sağlık hizmet yöneticilerinde kesinlikle bulunması gereken bir liyakat unsuru olduğunu düşünüyorum” (K17)

“...Nasıl bir sağlık çalışanı hayatı tehdit eden bir hatada, müeyyide ile karşılaşacağını bilse bile sürecin daha kötüye gitmemesi için dürüst olması gerekiyorsa yönetici de böyle olmalıdır” (K2)

“Etik kuralların ön plana çıktığı sağlık hizmetlerinde sorunlar daha çok olabilir. Mesela bunu ..sağlık raporlarında görebiliyoruz. Kendi kurumumda..300 kişinin hak etmeden aldıkları rapor soruşturmaları var. Bu kişilerin günlük üretimden ve kendilerine ödenen rapor ücretlerinden ortaya çıkan kamu zararını bir düşünün. Bu nedenle dürüst olmayan bir sağlık yöneticisinin diğer unsurlara nazaran çok daha büyük kamu zararlarına neden olabilir diyebiliriz” (K24)

“En basitinden bir sağlık hizmetleri yöneticisinin bir çalışana ya da hasta ve yakınına yalan söylediğini, yapılabilecek bir imkânı sakladığını yani şeffaf olmadığını düşünelim... Mesela ben bir

hasta yakını olarak acil yaptırmam gereken bir MR için boş yere bekletilir veya başka bir yere sevk edilirse sürüşme ve şikâyet mekanizmasının çalışması gibi sorunlar yaşanır” (K25)

Literatürdeki birçok çalışma da meslek gruplarının tümünde dürüstlüğün ortak değerlerden biri olduğu görülmüştür. Bunların başında da kuşkusuz doğruyu yanlıştan ayırt edebilen dürüst karaktere ve kültüre en fazla ihtiyaç duyan alanın sağlık hizmetleri olduğu ifade edilmektedir. Zira söz konusu kavrama duyulan önemi karşılamak adına tüm çalışanlardan mesleğe başlarken *Hipokrat yemini* olarak bilinen ‘...aldığım bu diplomanın bana kazandırdığı hak ve yetkileri kötüye kullanmayacağıma,.....mesleğimi dürüstlikle ve onurla yapacağıma namusum ve şerefim üzerine yemin ederim’ yemini etmeleri istenmektedir. Son dönemdeki dönüşümle birlikte de düşüncesiz davranış ve gereksiz risk almalarını disiplin suçu sayarak şeffaflıklarının artırılması amaçlanan yöneticilerden başlayan bir dürüstlük kültürü alanda oturtulmaya çalışıldığı görülmektedir. Dolayısıyla doğruluk ve dürüstlük kavramları hakkında katılımcı görüşleri ile literatürün uyuştuğunu söylemek mümkündür.

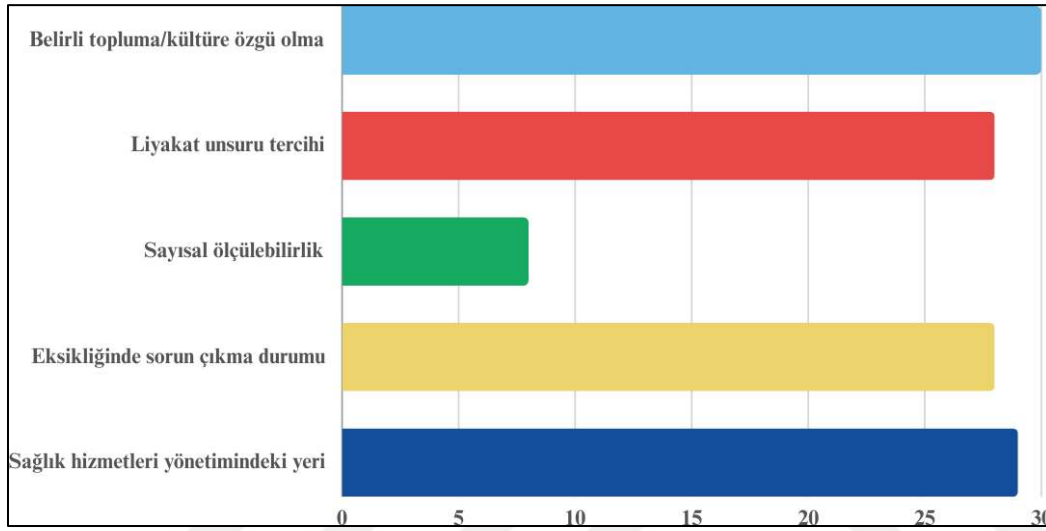
3.3.2.5.7. Değerlendirme Özeti

Doğruluk ve dürüstlük, genellikle birbirine yakın anlamlar yüklendiğinden bir arada ele alındığı görülmektedir. Yöneticilerin doğru ve dürüst olmaması durumunda *yalan, saygısızlık, itaatsizlik, güvensizlik, çalışan ve hizmetten yararlananlarda memnuniyetsizlik, kurumun itibar kaybı, yönetimde istikrarsızlık ve kamu zararı* gibi tüm topluma sirayet edebilecek maddi ve manevi sorunların çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle yönetici seçen olmaları durumunda kendileri için tercih nedeni olacak kavramlar olduğunu dile getirmişlerdir. *Kişiyeye fayda sağlayan her şeyin doğru kabul edilemeyeceğini* ifade ederek toplumsal faydacı bir anlayışa sahip olduklarını ortaya koymuşlardır.

Kişilerin doğruluk seviyelerinin sayısal olarak ölçülemeyip ancak birtakım gözlemlerle kanaat sahibi olunabileceğini ancak daha görünür olan dürüstlük kavramının ise ölçülebilir olduğu ileri sürmüşlerdir. Bu nedenle kişilerin bu unsurları taşıyıp taşımadıklarının görevleri sırasında takip edilmesi suretiyle tespit edilmesinin daha kolay olacağını ileri sürmüşlerdir. Samimiyet ve güvenin en çok ihtiyaç duyulduğu sağlık hizmetlerinde kesinlikle aranması gereken liyakat unsurları olduklarını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Mevcut sağlık hizmetlerinde doğru ve dürüst olmayan çok fazla yönetici olduğundan bu kavramların liyakat unsuru olarak görüldüğünün söylenemeyeceğini ifade etmişlerdir. Ancak yöneticilik deneyimli katılımcıların tamamı ilgi çekici bir şekilde yine kendilerinin doğru ve dürüst bir yönetici olduklarını anlatmaya çalışmışlardır.

Grafik 3.11’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğu doğruluk ve dürüstlüğün toplumlara hatta kişilere göre değişebilen evrensel kavramlar olduğunu ifade etmişlerdir. Doğruluğu; *gerçek olanın söylenmesi*, dürüstlüğü ise; *bu söylemin davranışa, eyleme döndürme hal ve çabası* olarak tanımlayarak birbirini tamamlayan kavramlar olduğunu dile getirmişlerdir. Doğru ile yalan arasında kullanılan bir anlamda duruma sessiz kalma anlamı taşıyan *tevil* kavramına dikkat çekmişlerdir.

Grafik 3.11: Doğruluk ve Dürüstlük Unsuru Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde, doğruluk ve dürüstlüğün kişisel bütünlüğün ve insana olan güvenin oluşumunda ve devamında son derece etkili oldukları gerekçesiyle liyakat konusunda dikkate alındıkları görülmektedir. Doğruluğun ne olduğu, insanın doğruluğa ulaşip ulaşamayacağı geçmişten bu yana yapılan tartışmaların başında geldiğinden bireyleri ve toplumları bir arada tutan manevi kültürün oluşmasında etkili olan evrensel birer ortak miras değeri olarak gösterilmektedir. Bir ülkede dalkavukluğun getirisinin dürüstlüğün getirisinden çok olması durumunda ülkenin batmasının an meselesi olduğu ileri sürülerek kavramların hukuk, devlet ve yönetim açısından ne kadar önemli olduğu gösterilmeye çalışılmıştır. Bu nedenle anayasa ve yasalarla kamu görevlilerine her türlü eylemlerini dürüstlük ilkesine göre yapma zorunluluğu getirilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların doğruluk ve dürüstlük kavramlarıyla ilgili literatürle benzer düşünceleri paylaştıklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.6. Edep

Kişilerin belirlenen kurallara itaatini sağlamak için Batılı anlayışta genellikle toplumdaki pozitif hukuk kurallarından yararlanılmaktadır. Bu durum, Türk ve İslam yönetim anlayışında

ise güzel davranışların oluşmasını sağlayacak akıl, utanma duygusu ve hayâ gibi unsurları içeren edep kavramıyla yapıldığı görülmektedir.

3.3.2.6.1. Tanım

Edep, katılımcılar tarafından; *ahlaklı, dürüst, terbiyeli, saygılı, hak ve hukuk bilmek, kaba olmamak, söz ve davranışlara dikkat etmek, toplum töresine uygun davranma, eleştiride bile nezaket, tutum ve davranışlarda ahlaki ve etik davranma çabası, insanları incitmeme, hayâ sahibi olmak, nerede ve nasıl davranacağını bilmek, iyilik, güzellik ve nezaketi doğru kelimelerle anlatmak, bebeklikten itibaren aileden ve okullardan alınan terbiye, utanma, çekinme, incelik, toplumsal hassasiyetler bütünü, saygılı ve dürüst olma, utanılacak şeyler yapmaktan uzak durma, güzel söz söyleme, güzel davranma, kibarlık, işine hassasiyet gösterme* olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında *toplumda genel kabul gören ahlaki değerler zinciri, insan karakterinin düzgün, adaletli ve ahlaklı olmasını isteyen dini emir* olarak ifade edilmiştir. Dikkat çekici görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Edep; vicdan, ahlak ve terbiye barındırır. İnsanlar aklını kullandıkça, iyiyi kötüyü gördükçe zaman içinde kazanır. Edepli insan hak edene hak ettiğini verir, vicdanını dinleyerek hareket eder, kibar olur, halden anlar. İçinde yaşadığı çevre, aile ve okuldan alınan eğitimler bunun oluşmasında son derece etkilidir bana göre” (K29)

“Kişinin doğumundan ölümüne kadar devam eden kendini olumlu geliştirme çabası olan edebi daha çok dini bir kavram olarak görüyorum. ... (K3)

Katılımcıların büyük çoğunluğu edep kavramının insanın doğuştan itibaren anne, aile ve alınan eğitimlerden hayat boyu kazanıldığını ifade etmişlerdir. Farklı düşünen katılımcı görüşü ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Edebin ben aileden küçüklükten kazanılması gereken bir şey olduğunu düşünüyorum, haliyle sonradan kazanılabileceğini düşünmüyorum” (K7)

Edepli bir yönetici ise şu şekilde tanımlanmaya çalışılmıştır;

“...söz söylemenin çeşitli yolları vardır. Lütfen çıkar mısın demekle s..tir ol git demek aynı anlama gelir. İşte edepli bir yönetici de bunun farkında olan kişidir” (K27)

“Edep yönetici...bulunduğu makamı kendi maddi ve manevi çıkarları için kullanmamaktır” (K10)

Edep kavramı için literatürde iyi tutum, incelik ve kibarlık, hayranlık, takdir toplum töresine uygun davranma, iyi ahlak, incelik ve terbiye gibi çok sayıda unsuru içine alan geniş bir kavram olduğu ifade edilmektedir. Bu nedenle başarılı yönetim uygulamaları için son derece gerekli olan liyakat unsurlarından biri olarak gösterilmektedir. Dolayısıyla edep kavramının

insan ilişkileri, devlet ve toplum düzenindeki oynadığı rol ve taşıdığı önemin farkında olan katılımcıların literatüre benzer düşünceleri paylaştığını söylemek mümkündür.

3.3.2.6.2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı

Tüm katılımcılar edep kavramının şekli ve şiddeti hemen her toplum, kültür, kişi, yer ve zamana göre değişebilen evrensel bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Bu görüşlerden bazıları şu şekildedir;

“Edep bence toplumdan topluma değişiklik gösterebilir. Mesela bazı toplumlarda bacak bacak üstüne atmak bir edepsizlik olarak görülürken bazı toplumlar için bu sorun olmaz” (K4)

“...Bizde selam verirken göze veya yüze bakmak gerekirken edep gereği, başka toplumlarda bu yanlış anlaşılabilir” (K9)

“...Mesela Hindistan’da adet gören kadınların bir kulübeye kapatılması gibi bir kural olduğu ve kışın bu kadınların soğuktan öldükleri söyleniyor. ... ne kadar doğru tartışılır” (K30)

“Edep bana göre toplumun ahlaki değerlerine, değer yargılarına göre şekillenir. Dolayısıyla her topluma göre değişkenlik gösterecektir. Yine de evrensel bir kavram olduğunu söylemek mümkün” (K24)

Kavramın insani bir özellik olduğu ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Edep öncelikle insan olmakla ilgili bir kavramdır. Toplumdan topluma farklı ve değişiklikler gösterse de evrenseldir” (K26)

Bu değerlendirmelere göre katılımcılarının tamamının edep kavramını yer, zaman, kültür, toplum ve kişiye göre değişebilen insani ve evrensel bir kavram olarak gördükleri söylenebilir.

3.3.2.6.3. Liyakat unsuru Olarak Görme ve Tercihler

Sececeği kişinin yapacağı her şeyden mesul olduğunu düşünen **K17** bu konuda değerlendirme yapmak istememiştir. Her biri doktor olan **K6** görevin gereklerini yaptığı sürece edebın yöneticiler için liyakat unsuru olamayacağını, **K27** ve **K30** ise ancak son sıralarda gelebileceğini belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“Edep, iyilik, güzellik, nezaket demek bana göre. Bunlar olduğunda edepli bir yönetici olur. Ama bir yönetici adilse, sorunları çözüyorsa çalışanların ve kurumun haklarını savunuyorsa edepsiz de olsa olur. ... liyakat unsuru olduğunu düşünmüyorum” (K6)

“..Mesela çok edepli görünüp de aslında yolsuzluk yapan çok görüyoruz. O yüzden edep bir kriter değil bence. ..bana göre bir görüntü olan edep ikinci, üçüncü veya sonuncu liyakat unsurlarından olabilir” (K30)

Dolayısıyla doktor katılımcıların edebi yöneticilerde liyakat unsuru olarak gördüklerini söylemek mümkün değildir. Toplumun mevcut edep anlayışına dikkat çekerek yöneticiler için tali liyakat unsuru olabileceği ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“..ilk sıralarda olmasa yani adalet ya da dürüstlükten sonra, yöneticilerde bulunması gereken bir liyakat unsuru olduğunu söyleyebilirim. Biraz daha tali liyakat unsurları arasında yani benim için. ..Böyle giderse sanki daha çok aranan liyakat unsurlarından biri olacağını düşünüyorum” (K19)

“Olmazsa olmaz değildir ..benim için. Olsa güzel olur ama sanki ikincil bir liyakat unsuru olarak aranabilir diye düşünüyorum...” (K28)

K24 ise diğer hizmet yöneticilerinde ikincil ancak kendine has yapısı olan sağlık hizmetlerinde ise ana liyakat unsuru olabileceğini şu şekilde ifade etmiştir;

“...mahremiyetin ön plana çıktığı sağlık hizmetleri...yöneticilerinde edep daha önemli ve mutlaka olmalıdır diye düşünüyorum. Dolayısıyla bana göre edep kavramının diğer tüm yöneticilikler için tali, sağlık hizmetleri yöneticileri için ise asli liyakat unsuru olduğunu söyleyebilirim” (K24)

Edebi yaptığı işin mesuliyetini *intiharla bitirmek derecesinde almak* olarak gören **K1**'in de aralarında bulunduğu büyük çoğunluk ise yöneticilerde bulunması gereken ana liyakat unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Zamanın âlimlerinden biri 30 yılı ilim, 10 yılı edep olmak üzere toplam kırk yıl eğitim almış ama keşke bu 40 yılın 40'ı da edep olsaydı, ilim bir şekilde gelirdi demiş. ..Osmanlı'nın o gelişme, dünyaya hükmettiği dönemde okulların kapılarında Edep ya Hu! yazması kavramın ne kadar önemli bir liyakat unsuru olarak görüldüğünü göstermektedir” (K11)

Edebin devlet memurluğu kanununda bile atıf yapılan bir kavram olduğuna dikkat çekerek liyakat unsuru olması gerektiğini ileri süren görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Edepli bir yönetici..toplumun adab-ı muaşeret kavramı çerçevesinde hitap, oturup kalkma, tavır ve davranışlarıyla uygun davranır. Devlet memurları kanununda bile bu kavrama atıf yapılır. Dolayısıyla edep kavramı..her yöneticinin liyakat unsurları arasında olması gerekir” (K25)

Katılımcıların büyük çoğunluğu yönetici seçme durumunda olsalar edebinin en başta arayacakları liyakat unsuru olacağını belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“... arardım tabii. ..Çünkü edepli bir yönetici söz ve davranışlarındaki incelik, nezaket, saygı gibi edep unsurlarıyla çalışanlarına da örnek olacaktır” (K8)

Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun edep kavramını yöneticilerde bulunması ve aranması gereken, seçen olmaları durumunda ise tercih edecekleri bir liyakat unsuru olarak gördükleri söylenebilir.

3.3.2.6.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği

K1, 2, 8, 30 ve kişinin edepli olup olmadığının ancak astlarına karşı gösterdiği davranışlarla ortaya çıkacağını ileri süren **K24** geri bildirimi, gözlem ve uygun ölçekler yardımıyla yaklaşık bir değer de olsa ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Dikkat çekici o görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“Net olmamakla beraber uygun ölçek geliştirilirse üç aşağı, beş yukarı sayısallaştırılabilir gibi geliyor” (K30)

“Astlarına, yan görevlere ve üstlerine anket gibi araçlarla sorarak bir fikir edinilebilir..sayısal değer verilebilir diye düşünüyorum. Adaletten farkı üstlere de sorulabilmesidir, çünkü kişinin adalet seviyesini üstlerine sorarak öğrenmek mümkün gelmiyor bana” (K24)

Katılımcıların çoğunluğu kişinin edep seviyesinin sayısal olarak ölçülebilir görmediklerini ifade etmişler. Kavramın sübjektifliğine vurgu yapan dikkat çekici o görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Ölçülemez. Anlık da değişebilir. Mesela bazen sadece bir davranış bile edepsizlik olarak yorumlanabilir. ...Bence ufak defoları olsa da belirli sınırlar içinde kalmaya kendini zorlayan kişidir edepli kişi...” (K9)

“Konuşurken hani ne kadar edepli ya da ne kadar edepsiz bir insan deriz ya. Buna göre var ya da yok olduğu ortaya çıktığından sayısal olarak ölçülebileceğini düşünmüyorum” (K23)

“Sayısal olarak ölçülebilmesini çok zor olduğunu düşünüyorum. Sübjektif karakteri daha fazla çünkü. Zaman zaman farklılık da gösterir” (K11)

Sayısal bir değerden ziyade bir süzgece sahip olmanın kişinin edepli ya da edepsiz olduğunu göstereceğini ileri süren dikkat çekici görüş şu şekildedir;

“..çok keskin bir şey söylemek mümkün olmadığından ölçmek çok kolay değilmiş gibi geliyor. İnsanın zaman zaman bazı hataları olsa bile mutlaka bir süzgecinin olduğunu düşünüyorum. Süzgeç yoksa ancak edepsiz diyebilirim” (K10)

Buna göre günümüz toplumlarındaki seviyenin eskiye nispetle azaldığını ileri süren **K21**’in de içinde bulunduğu katılımcıların büyük çoğunluğunun edebi seviyesinin sayısal olarak ölçülemediği sübjektif bir kavram olarak gördükleri söylenebilir.

3.3.2.6.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

K28 edepsiz bir yöneticinin yapılan işin kalitesine olumsuz yansıması dışında pek de abartılacak sorunlar çıkmayacağını ileri sürmüştür. **K30** ise toplum kurallarını sorguladığı gerekçesiyle tanımlamakta zorlandığını edep hakkında bir değerlendirme yapmak istemediğini ifade etmiştir. Diğer katılımcılar ise edebî yöneticiler için önemli bir liyakat unsuru ve

eksikliğinde sorunların çıkmasının kaçınılmaz olduğunu belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Edebin olmadığı bir sistemi ben düşünmek istemiyorum. Mesela kovit döneminde herkes ölümle burun buruna çalışırken hiçbir önlem almayan bir yöneticinin uzaktan hadi gidin çalışın demesi bir edepsizlik örneğidir. .. eksikliğinde birçok sorun çıkabilir” (K17)

Toplumsal kurallar bütünü olarak gördükleri edep kurallarının kanunlardan üstün olduğunu düşünen dikkat çekici görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“..kanunların olmadığı yerde nasıl kaos ve çatışmalar çıkarsa edebinin olmadığı yerde çıkması mümkün. Hatta bu edep, kanunlardan daha üstündür çünkü her şeyi kanunlara yazamazsınız” (K12)

“Yönetici, toplumun edep saydığı şeylere karşı aşırı hassas olmalıdır. Aksi halde istenmeyen, sözlerine önem verilmeyen..biri haline gelir. Buda sorunları başlatır zaten” (K9)

Edepsize edepsiz olduğunu göstermemenin de edepsizlik olduğunu ileri süren çarpıcı bir görüş ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“..bir başhekim...ağza alınmayacak küfürler ederdi. Bu kişinin arkasından halen daha konuşulur. Hatta...vefatında bile çoğu kimse cenazesine gitmemiştir....Bu kişiye edepsizliğini söyleyememek de aslında bir edepsizlikti. Siyasetin etkisinden hiç kimse çıkıp bunu söyleyemiyor, ücra bir yere sürer diye korkuyorlardı” (K27)

Edep dışılığın fazlasıyla kadın cinsiyeti üzerinde etkili olduğunu dile getiren dikkat çekici görüş ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“..Mesela bir toplantıda bir bayanın hamile kalması ile ilgili birtakım yorumların yapıldığına şahit olmuştum. Yine erkekler arasında sorun olmayan şakaların kadınların arasında yapılması edep sınırlarını aşıyor...bayan çalışanları rencide ediyor, ..kendini değersiz hissetmesine ve hatta kişinin kendisini sorgulamasına neden oluyor acaba buna ben mi davetiye çıkardım diye” (K19)

Edep dışı davranışların sağlık hizmetlerinin en can yakıcı sorunlarından biri sağlıkta şiddet nedeni olabileceği ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“...Edep kavramına dikkat etmeyen bir yönetimle.. birçok sorun çıkar. Hatta sağlıkta şiddetin temel nedenlerinden biri ...bu edep kavramını dikkate alınmaması” (K26)

“Bir kişinin ya da bir sağlık yöneticisinin çalışanı yada hizmetten yararlananları rencide etmesi önce beyaz kod ardından türlü sorunlar ortaya çıkabilir...” (K22)

Edep dışılığın kamu zararına neden olabileceğine yönelik dikkat çeken görüşler ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Çalışanların veya hastaların onuruna, psikolojisine aykırı davranışlarda bulunan yöneticiler, o kişilerin sağlığı ve genel huzur açısından çok ciddi sorundur. ... onların işgücü ve sağlıkları üzerindeki olumsuz etkilerinin kamu zararı nedeni olduğunu düşünüyorum” (K1)

“Edepsiz bir yöneticinin bir serseriden farkı olmaz, kurumun ağırlığını, itibarını bozar.. tüm bunların başta kamu olmak üzere tüm topluma büyük zararları dokunacaktır diye düşünüyorum” (K25)

“..edep dışı özelliklere sahip bir yöneticinin varlığında .. kurumun dava edilmesi ve tazminata hükmedilmesi söz konusu olursa kamu zararları da pekâlâ oluşabilir” (K24)

Yöneticilerin edepli olmaması durumunda ise; *insanlarda duygusal travma, huzursuzluk, çalışan verimliliği ve hizmet kalitesinde düşüş, kuruma güvensizlik, çalışanların ve hizmetten yararlananların memnuniyetsizliği, otoriteye itaatsizlik, saygısızlık, kabalık, kötü iletişim, gereksiz dava ve tazminatlar, sağlıkta şiddet ve kamu zararını çıkabilecek sorunlar arasında göstermişlerdir.*

3.3.2.6.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

K6 edep kavramını liyakat unsuru olarak görmediğini, **K30** ancak sonlarda, **K24** ise diğer yönetimlere göre mahremiyetin ön plana çıktığı sağlık hizmetlerinde ancak liyakat unsuru olarak görebileceğini ifade etmiştir. Dikkat çeken o görüşlerden biri aşağıdaki gibidir;

“..değişik yaş gruplarına ve cinsiyetle ilgili çok yere temas ettiği için mahremiyetin ön plana çıktığı sağlık hizmetlerinde edep daha önemli ve mutlaka olmalıdır.. Dolayısıyla bana göre edep diğer tüm yöneticilikler için tali, sağlık hizmetleri yöneticileri için ise asli liyakat unsuru olduğunu söyleyebilirim” (K24)

Düşüncelerini yaşadığı anısıyla anlatmaya çalışan bir katılımcı görüşünü şu şekildedir;

“Geçenlerde..eczaneye gittiğimde reçete nosu yanlış dendi.. doktorun yanına gittim birazda sinirli...Doktor hatalı olduğunu, yoğunluktan kaynaklandığını, özür dilediğini, nazik yani edepli bir şekilde izah etti...Böyle bir durumu muhtemelen bir yönetici ile yaşasa idim edepli bir yönetici ise o da buna yakın bir davranış sergilerdi.... sağlıkta görev yapan yöneticilerin edepli olmasına ayrıca dikkat edilmesi gerekir” (K14)

Edepsizliği kabul etmeyen yapısı gereği sağlık hizmetlerinin edepsizliği ve edepsizi bir şekilde bünyesinden söküp atacağını ileri süren dikkat çekici bir görüş ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Sağlık hizmetleri yönetiminde edepsiz yöneticinin barınabileceğini düşünmüyorum. Kimse ben edepsizim demez ama süreç içerisinde sistem başka şeyleri atmasa bile bunu kesinlikle dışına atar, barındırmaz” (K7)

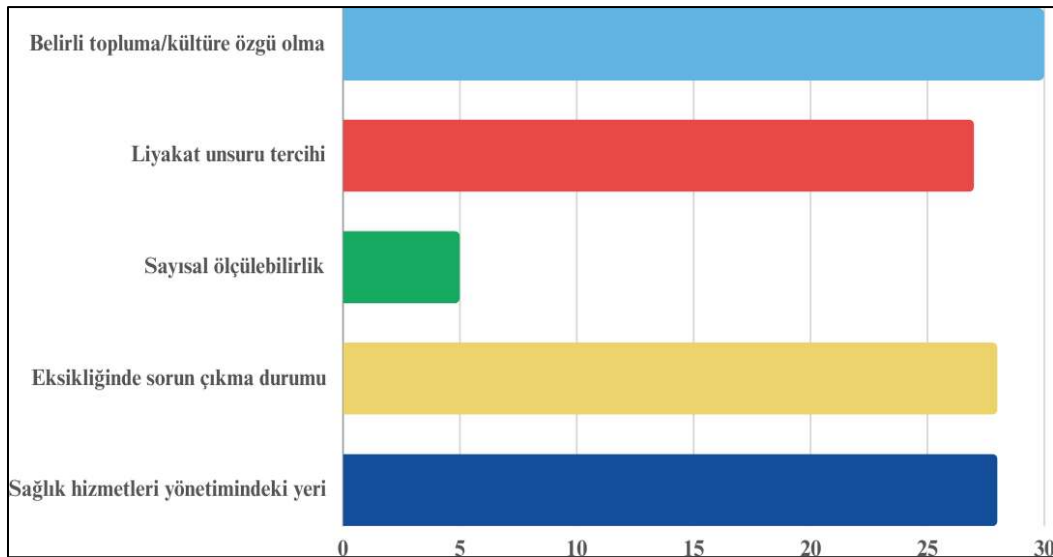
Sadece doktor katılımcıların edebi sağlık hizmetleri yöneticileri için liyakat unsuru olma konusunda hemfikir olmadıkları görülmüştür. Bu katılımcıların sayısı az olduğundan çoğunluğun edep kavramını mahremiyet ve hassasiyetin yüksek toleransın ise bir o kadar düşük olduğunu ileri sürdükleri sağlık hizmetlerinin yöneticileri için liyakat unsuru olarak gördükleri söylenebilir.

3.3.2.6.7. Değerlendirme Özeti

Edep, sahip olduğu iyi tutum, incelik ve kibarlık, hayranlık, takdir, toplum töresine uygun davranma, iyi ahlak ve terbiye anlamları ve özellikleriyle liyakat konusunda öne çıkan kavramların başında gelmektedir. İnsan ilişkilerinden, din, devlet ve toplum düzenine kadar son derece önemli gördükleri bu kavramın aile, yakın çevre ve alınan eğitimlerle yaşam boyu edinilmesi gerektiğine dikkat çekmişlerdir. Mahremiyet ve hassasiyetin fazla, toleransın ise bir o kadar düşük olduğu sağlık hizmetleri başta olmak üzere tüm yöneticilerde bulunması gereken önemli bir liyakat unsuru olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak mevcut kamu yönetici seçimlerinde dikkate alınan bir unsur olarak değerlendirildiğini düşünmediklerini belirtmişlerdir.

Grafik 3.12’de görüldüğü üzere katılımcıların büyük çoğunluğunun edebi hemen her toplum, kültür, yer, zaman ve hatta kişiye göre dahi şekli ve şiddeti değişebilen evrensel bir kavram olarak değerlendirdikleri görülmüştür. Yöneticilerdeki edep eksikliğinin iş ve yönetim hayatından toplumun genel yapısına kadar bozucu etki gösteren sorunlara neden olabileceğini belirtmişlerdir. Yöneticilerin edepli olmasının son derece önemli olduğunu ve yönetici seçen olmaları durumunda en başta tercih nedenlerinden biri olacağını ifade etmişlerdir. Kişilerdeki seviyesinin sayısal olarak ölçmenin mümkün olduğunu düşünmediklerini dile getirmişlerdir.

Grafik 3.12: Edep Unsuru Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürün kadim kaynaklarında edep, ideal hükümdarların ve dahi insanın doğru yolu bulması ve bu yolda ilerlemesi için sahip olması gereken kapsayıcı bir özellik olarak gösterilmiştir. Hoşgörü, şefkat ve merhamet, bilgi sahibi-akıllı ve zeki olma, gayri-meşru ilişki,

haksız kazanç, alkol ve sigara gibi kötü alışkanlıklardan uzak durma, cömertlik, hayırseverlik, tevazu, danışma, toplum töresine uygun davranmak gibi çok sayıda unsura kavram içerisinde yer verilmiştir. Bunlardan yoksun yöneticilerin daima felaket ve yenilgilere sebep olabileceğine her fırsatta dikkat çekilmiştir. Bu nedenle modern dönemle birlikte sağlama ve korunmasını hem ulusal hem de uluslararası hukukta hakkında düzenlemeler yapılmıştır.

Başta hekimler olmak üzere tüm sağlık çalışanlarının meslekleri gereği insanla ilgili en mahrem bilgi ve durumlara şahitlik ettiğinden diğer mesleklerle oranla söz konusu unsura daha fazla sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir. Sağlık çalışanlarının güven sağlamak amacıyla hastaya ve kendine verdikleri bir söz, ahit olan “Hipokrat yemini” buna yönelik atılmış bir adım olarak gösterilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların edep kavramı ile ilgili de literatürle benzer düşünceleri paylaştıklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.7. Deneyim ve Tecrübe

Devlet yönetiminde *emanetlerin ehline verilmesi* kuralı gereği, yöneticilerin özellikle deneyimli ve tecrübeli olması istenmektedir (Mehmet Paşa, sadeleştiren: Uğural, 2000). Bu nedenle deneyim ve tecrübe, kişinin mesleki yetkinliği ile konuya olan hâkimiyet derecesini gösterdiğinden liyakat kavramını oluşturan unsurlar arasında gösterilmektedir. Deneyim; genellikle maddi (pozitivist nitelikli) işlerle alakalı pratik yapma ve deney, tecrübe ise; kişinin bizzat kendisi veya kendisi dışında gerçekleşen olay ve deneylerden kazandığı bilgi ve çıkardığı dersler olarak tanımlanmaktadır (Topal, 2014, s. 18). Bu tanımlara göre bütün kadim toplumlarda özellikle nasihat etme ve bilgi aktarma konularında bilginin nihai kaynağı olarak gösterilen tecrübenin, deneyimi de kapsayan çok daha geniş ve zengin bir kavram olduğunu söylemek mümkündür (Hemşinli, 2010, s. 122). Ancak anlamlı farklılıklar göstermelerine rağmen kavramların çoğu zaman birbirinin yerine kullanılabildiği görülmektedir.

3.3.2.7.1. Tanım

Katılımcıların çoğunluğu ilk bakışta deneyim ve tecrübenin aynı kavramlar gibi geldiğini ancak biraz düşününce farklı kavramlar olduğunun görülebileceğini ifade etmişlerdir. Ancak **K6, 17, 18, 27 ve 30** deneyim ve tecrübenin kesinlikle aynı kavramlar olduğu ileri sürerek; *kişinin hayatı boyunca yemiş olduğu kazıkların, deneyimlerin toplamı, bir işte iyisiyle kötüsüyle her türlü sorunla karşılaşmış ve bu sorunları çözmüş olmak ve öngörü* olarak tanımlamışlardır.

Diğer katılımcılar ise deneyimi; *bir işi yapmak, denemek, kısa sürede yaşanmış ve bitmiş bir şey, bilmediğini öğrenmek için gösterilen gayret, bir işi tanıma fırsatı, bir işi yapma sıklığı veya sayısı, yaşanmışlık, tecrübenin alt kümesi, icra etme, yaşanma, deneyimlemiş olmak gibi tanımlanmaya çalışmışlardır. Tecrübeyi ise; bir işte yaptığı hata ve sorunların çözümünü öğrenmiş olmak, deneyimlerden çıkarılmış ders, bir işte uzun süre çalışmış, yillanmış olmak, işin nasıl yapılacağını bilmek, bilgi sahibi olmak, görmüş geçirmiş olmak, emek verilmiş yıllar, görgü, hayat deneyimi, bilgi birikimi, yaşanmışlıklardan öğrenme, yapmak, deneyimlemek, karşılaşılan sorunları algılama, öğrenme ve bunlara çözüm bulabilme sanatı, bilmediğini bilme, neden-sonuç öngörüsü, bir işte uzmanlaşma, bir üst seviyeye çıkarabilme becerisi, icra edilen bir takım şeylerden sonuçlar, öngörüler, olumlu ya da olumsuz dersler çıkarma, şarabın yillanması ile oluşan tat olarak tanımlamışlardır. Dikkat çeken bazı görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;*

“Öncelikle tecrübenin deneyimi çağrıştıran bir tarafı olduğunu söylemek istiyorum. Ama sanki deneyimlerden kazanılan bir şeymiş gibi geliyor tecrübe. En geniş halka tecrübe ve deneyim de onun bir parçası sanki” (K17)

“Deneyim kişinin kendi yaparak öğrenmesi, tecrübe ise ondan biraz daha geniş başkalarının yaptıklarından da edinilen, kazanılan bilgi birikimi gibi geliyor bana” (K11)

“...deneyimin baştan geçen olayların sayısı ile alakalı, tecrübenin de zamansal bir süreci ifade ettiğini düşünüyorum. Aslında biri olmadan birinin olmayacağı ve birbirini tamamlayan unsurlar olduğunu düşünüyorum. Mesela...tıpta uzmanlık eğitiminde belirli ameliyatlara, belirli sayıda yaptığınızda tecrübeli olduğunuza karar verilir ve tek başınıza yapmanıza müsaade edilir” (K12)

Literatürde ise deneyim genellikle maddi (pozitivist nitelikli) işlerle alakalı pratik yapma, bir eylemden gözlem ve değerlendirme yoluyla ortaya çıkarılan bilgi olarak tanımlanmaktadır. Tecrübe ise kişinin bizzat kendisinin yaşayarak ve deneyerek elde ettiği birikim, sadece deneysel alanla sınırlı değil, aynı zamanda ruhî olanı da kapsayan genişlikteki bilginin defalarca tekrarı ile oluşan netice, denenmiş ve kanıtlanmış haberler, aktif veya kendisi dışında pasif olarak yaşanan olaylardan kazanılan bir nevi olgunluk ve sonuçları anlama, hissetme kabiliyeti olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenle tecrübenin deneyime nispetle daha geniş ve zengin bir anlama sahip olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla deneyim ve tecrübe kavramları hakkındaki katılımcı görüşlerinin literatüre yakın olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.7. 2. Belirli Bir Topluma Özgü Olup Olmadığı

Tüm katılımcılar tecrübe ve deneyimin hemen her toplum ve kültürde yer alan ve önem verilen kavramlar olduğunu dile getirmişlerdir. Bu nedenle de yönetici olarak görevlendirilecek kişilerde özellikle aranması gerektiğini ifade etmişlerdir. Ancak **K10** dışındaki tüm katılımcılar

hiçbir deneyimi olmayanların dahi yönetici yapıldığına şahit olduklarından eski dönemlere kıyasla mevcut yönetici seçimlerinde deneyim ve tecrübenin daha az veya hiç dikkate alınmadığını düşündüklerini belirtmişlerdir. O görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bana göre yöneticilerde bulunması gereken önemli liyakat unsurlarıdır. Maalesef bu kadar önemli olmasına rağmen günümüzde bizden çok uzak olduğunu ve yönetici seçimlerinde aranmadığını düşünüyorum” (K17)

“...Geçmiş dönemlerde bu özelliklerin bulunmasına daha fazla dikkat ediliyordu ancak günümüzde yapılan sınav, mülakat ve özellikle sağlık hizmetlerinde sözleşmeli yönetici atamaları nedeniyle .. pek dikkat edilmediğini düşünüyorum” (K19)

Literatürde deneyim ve tecrübeden insanı sınırları olan ve yanılan bir varlık olduğunu hatırlatan, onu yanılmaktan alıkoyan ve vereceği kararlarda etkisi büyük olan hemen her toplum ve kültür de olan evrensel kavramlar olarak bahsedildiği görülmektedir. Dolayısıyla söz konusu kavramları hemen her toplum ve kültürde yer alan evrensel kavramlar gören katılımcı görüşlerinin literatürle benzeştiğini söylemek mümkündür.

3.3.2.7.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler

Deneyim ve tecrübe, **K18** ve **28** tarafından sadece tepe üst yöneticilerde tali (ikincil) liyakat unsuru olarak düşünülürken diğer tüm katılımcılar tarafından tüm yöneticilerde önemli liyakat unsuru olarak görülmektedir. Öyle ki yöneticiyi seçen kişi olmaları halinde tercih nedeni olacağını ifade etmişlerdir. O görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“...yaşanmışlık dediğimiz için genç insanlardan ziyade hep yaşlı insanların yönetici olması gerekir. Bu nedenle ben yöneticilerde bir liyakat unsuru olmadığını düşünüyor ve aranmasını da doğru bulmuyorum açıkçası. Ya da daha çok üst düzey yöneticilikler için liyakat unsuru olmasının daha doğru olacağını söyleyeyim” (K18)

Yönetim alanında belirli bir süre çalışarak kazanılacağını ileri sürerek kıdemle ilişkilendiren dikkat çekici görüşler ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“...tecrübeli insanı her zaman bulmak, tecrübesiz bir insanı da çalışmadan tecrübe sahibi yapmak mümkün olmayacağından bazı bölümlerde alt pozisyonlara tecrübesiz kişiler getirilmelidir diye düşünüyorum” (K6)

“...yöneticilerde aranması gereken liyakat unsurudur tecrübe, deneyim benim için. Onun için 10 yıllık bir kıdemin olması gerekir kişinin yönetici yapılabilmesi için..” (K27)

İkisi arasında tercih yapmak zorunda kaldıklarında ise tecrübeli olanı tercih edeceğini belirten katılımcılar da olmuştur.

Literatürde ise tecrübe ve deneyim bilgi, beceri ve sosyal rollerle birlikte yöneticilerin o işle ilgili yetkinliğini gösteren unsurlar arasında gösterilmektedir. Bu nedenle iş ile ilgili bilgi,

deneyim, tecrübe, kişilik özellikleri ve yetenekleri gibi unsurlar yönetici performansının belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla çoğunluğunun deneyim ve tecrübeyi yöneticiler için önemli birer liyakat unsuru ve tercih nedeni olarak gören katılımcıların literatürle yakın görüşte olduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.7. 4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği

Bu kapsamda sadece **K1** ve **17** kişinin deneyim ve tecrübesinin seviyesinin her ikisinin de sayısal olarak ölçülebileceğini ifade etmişlerdir. Kamuda bazı konularda kişilerin gizli özlük bilgilerinin tutulduğunu ileri süren **K24** ve **16** ise sadece tecrübe seviyelerinin sayısal olarak ölçülebileceğini ileri sürmüşlerdir. O görüşlerinden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Her yıl çalışanlar hakkında .. gizli özlük bilgileri doldurulur üstleri tarafından. Burada ..tecrübeyi yansıtan unsurlar puanlanır. ..Bunlar bir bakıma o kişilerin tecrübesini yansıtıyor. Bu nedenle ben tecrübenin sayısal olarak puanlanabileceğini ve hâlihazırda ölçüldüğünü düşünüyorum” (K24)

Diğer katılımcılar ise sonuç ve çıktıları görülebilir olan deneyimi uygun ölçekler yardımıyla tecrübeye nispetle daha ölçülebilir gördüklerini ifade etmişlerdir. Tecrübenin seviyesinin sayısal olarak belirlemekten ziyade kişinin tavır ve davranışlarına bakarak ancak kişilerdeki durumu hakkında bir kanaat oluşabileceğini ileri sürmüşlerdir. Dikkat çeken o görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“...tecrübe ölçülemez. Çünkü çalışılmış yıl sayısına bağlı bir durum değil bu. On yıl çalışırsın hiç ameliyat yapmazsın tecrübe 0 kendime göre değerlendirdiğimde...” (K6)

Literatürde deneyimin genellikle pozitivist bir bilim anlayışına dâhil edilebilecek deneme yanılma sürecinden elde edilen objektif bilgiler olarak tanımlandığı görülmektedir. Tecrübenin ise deneysel alana ek olarak ruhî alanı da içine alan bilinçli ya da bilinçsiz edinilen anti-pozitivist bilim anlayışıyla ortaya çıkan soyut ve genel nitelikteki tüm yaşamsal bilgiler olarak değerlendirildiği görülmektedir. Buna göre çoğunluğunun sonuç ve çıktıları daha görülebilir olduğu gerekçesiyle deneyimi objektif, daha soyut düşündükleri tecrübeyi subjektif kavramlar olarak gören katılımcıların literatürle benzer görüşte olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.7. 5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Bu kapsamda tüm katılımcılar yöneticilerin deneyimsiz ve tecrübesiz olmasının sorunlara neden olmasının kaçınılmaz olduğunu, maddi ve manevi birçok sorunun çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Tecrübeli bir yöneticinin göstereceği davranış örneği bir katılımcı tarafından şu şekilde ifade edilmiştir;

“.. personeller arasında bir sıkıntı var ve o sorunlu kişiye herkesin içinde değil de sakinleştirip, odaya alıp, kapıyı kapatıp konuşma bir tecrübedir. Tecrübesiz bir yönetici bunu herkesin içinde yapabilir ve kişiden gelebilecek tepkiyi hesap etmediği için karizmayı sarsabilir. Olayı kontrol altına almaktır burada önemli olan ...” (K7)

K 17, 21 ve 24 ise deneyimsiz ve tecrübesiz yöneticilerin her şeyi moda mod uygulayacakları için sistemde gelişme olmadığı gibi gerileme olacağını, zaman ve kaynak israfı, başkalarının yönlendirmesine açık hale gelme gibi nedenlerle kamu zararına neden olabileceklerine dikkat çekmişlerdir. O görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“..tecrübesiz ve deneyimsiz yöneticiler ...genellikle yeterli bilgiye de sahip değildir ve bilmeden hukuki ve mali sorunlar oluşturabilir. Bilerek yaparsa zaten suiistimale ve suça girecektir. Bu nedenle çoğunlukla bilmeden kamu zararlarına neden olabilirler” (K24)

Katılımcılar bunun yanında; yanlış kararlar alma, sorunlara çözüm üretmekte zorlanma, zaman, efor ve malzeme israfı, sorunların kaynağı olma, öngörüsüzlük, otoritenin sarsılması ve sağlanamaması, korku, çalışan huzursuzluğu, çalışanlarla sorunlar yaşama, çalışan ve hizmetten yararlanan memnuniyetsizliği, istem dışı hukuki ve mali zararları diğer çıkabilecek sorunlar arasında göstermişlerdir.

Literatürde deneyim ve tecrübe kavramlarından yöneticilerin memleketlerini borç yükü altına sokmayacak, ülkenin refahını yükseltecek, çirkin işlerden uzak tutacak derecede önemli kavramlar olarak bahsedilmektedir. Aksi halde büyük sorunlara işaret edildiği görülmektedir. Dolayısıyla çoğunluğunun deneyimsiz ve tecrübesiz yöneticilerin sorunların bizzat kaynağı olacağını ileri sürdüğü katılımcıların literatürle benzer görüşleri paylaştıklarını söylenebilir.

3.3.2.7.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

K18 genç yaştakilerden ziyade yaşlı insanlar yönetici olacağından sağlık hizmetleri yöneticileri için deneyim ve tecrübenin liyakat unsuru olamayacağını ifade etmiştir. Diğer katılımcılar ise deneyim ve tecrübenin sağlık hizmetleri yöneticileri için önemli liyakat unsurları olduğunu belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“..sağlık hizmetleri yöneticilerinde bulunması gereken önemli liyakat unsurlarıdır. ..özellikle çalışan memnuniyetsizliği gibi sorunlar yöneticilerin deneyimsizlik ve tecrübesizliğinden kaynaklanıyor. En basitinden ..genelgeleri harfiyen yerine getirmek hem zor hem de insanları bunaltıyor. Tecrübeli yöneticiler bu gibi durumlarda inisiyatif kullanarak çalışanların kendilerini daha rahat hissetmesini sağlayabiliyor” (K17)

Yöneticilik yetenekleri yüksek olan tecrübesiz kişilerin yönetici yapılması dışında söz konusu unsurlara günümüzde geçmişe oranla daha az dikkat edildiği ise şu şekilde ifade edilmeye çalışılmıştır;

“Liyakat unsurlarıdır yönetimde kabul ediyorum evet ama hep tecrübeyi aradığımız zaman yeni mezun ya da tecrübesi olmayan biri bunu nasıl kazanacak. Onların da önü kesilmemeli. Bu nedenle daha alt kademelerden başlayarak kişilerin yönetim basamaklarını tırmanması gerektiğini düşünüyorum” (K11)

Mevcut sağlık hizmetlerinde sadece **K8** sahadan gelen kişilerin yönetici yapıldığını gözlemlediğini belirterek mevcut yönetici seçimlerinde liyakat unsuru olarak arandığını ileri sürmüştür. Diğer katılımcılar ise önemli unsurlar olmalarına rağmen mevcut sağlık hizmetlerinde söz konusu unsurlara dikkat edilmediğini belirtmişlerdir. Dikkat çeken o görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Her ne kadar şu anki başhekimimiz için tecrübeli olduğunu söyleyebilsem de sağlık alanındaki yönetici seçimlerinde bu unsura pek dikkat edildiğini söyleyemem. ... tecrübesiz olduğunu gösteren birçok uygulamayla karşılaşıyoruz sık sık” (K6)

“Sağlık hizmetleri yönetiminde tecrübe sahibi olanlarda var olmayanlarda var bunları görüyoruz. Hani bir söz vardır ‘görgülü kuşlar gördüklerini işler’ bir şekilde gidiyor yani. Kimisi için bu toy diyorsun, kimisi içinde bu tecrübeli diyorsun, anlıyorsun, seni yormuyor çalışırken (K5)

“Sağlık alanında geçmişte yaşanan birtakım sorunların halen devam ettiğini görüyoruz. Tecrübeli ve deneyimli insanlar seçilseydi bu sorunlar aynen tekrar etmezdi diye düşünüyorum” (K14)

Deneyim ve tecrübe unsurlarına özel sağlık hizmetlerinde kamu sağlık hizmetlerine nispetle daha fazla önem verildiği ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Özel hastaneler ..hem insan sağlığı hem de kendi imajları için tecrübesiz ve deneyimsiz insanların yaşatabilecekleri riskleri almak istemiyorlar. Ancak kamu sağlık hizmetlerindeki sözleşmeli yönetici ataması gibi uygulamalarla bu kavramlara pek dikkat edildiğini düşünmüyorum” (K19)

Literatürde sağlık yöneticilerin yaptığı iş, hiyerarşik konum, üstlendikleri görev, kaynaklarının azlığı ve hizmet alacak kişi sayısının fazlalığı nedeniyle deneyimli ve tecrübeli olması gerektiği belirtilmektedir. Geçmişte daha çok uygulamalarla deneyim ve tecrübe sahibi olmuş kişilerle giderilen bu ihtiyacın günümüzde ise üniversite eğitimleriyle karşılanmasına çalışıldığı ifade edilmektedir. Tıp bilgisi dışında idari ve mali yönden geniş bir perspektif kazandırarak yönetsel becerileri artıracığı beklenen bu yolun uygulamada tam tersi sonuçlar görülmesi nedeniyle de tek başına yeterli olmadığı eleştirileri yapılabilmektedir.

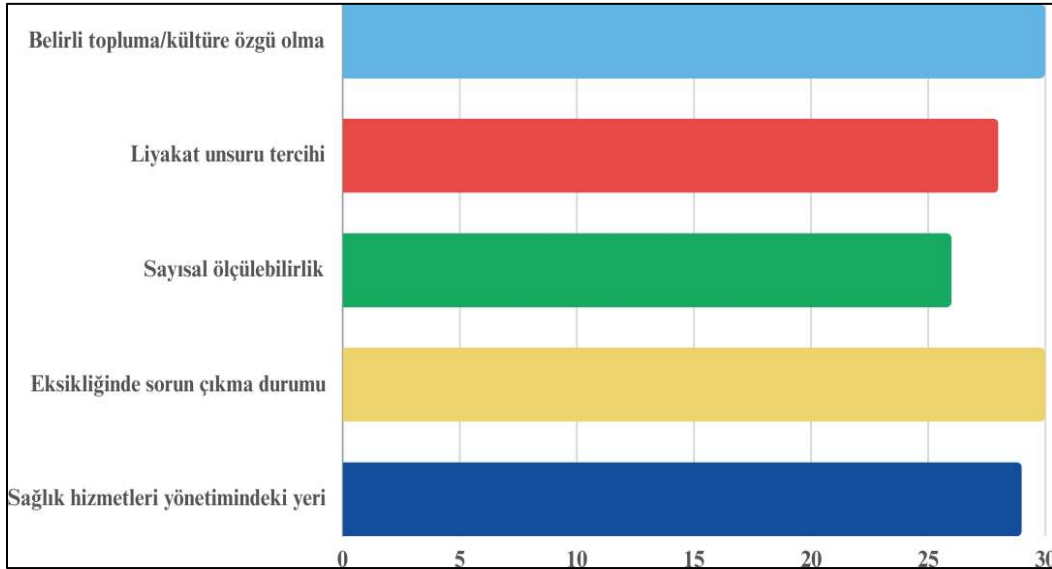
Bu nedenlerle kaliteli ve kesintisiz hizmet sunması gereken sağlık yöneticilerinin alanla ilgili eğitimin yanında deneyim ve tecrübeli olması gerektiği ileri sürülmüştür. Zira literatürdeki birçok çalışmada eğitilmiş, deneyim ve tecrübe sahibi yöneticilerin birçok konuda yeni ve etkili çözümler üretebildikleri görülmüştür. Dolayısıyla çoğunluğunun deneyim ve tecrübeyi sağlık hizmetleri yöneticileri için önemli liyakat unsuru olarak gördüğü katılımcıların literatürle benzer görüşlere sahip olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.7.7. Değerlendirme Özeti

Deneyisel olanla ilgili deneyim ile sadece bununla sınırlı olmayan ruhî olan bilgileri de kapsayan tecrübenin yönetici liyakati için oldukça önemli olan kavramlar arasında oldukları görülmektedir. Deneyimsiz ve tecrübesiz olmanın sorunların bizzat kaynağı olarak düşündüklerini belirtmişlerdir. *Yanlış karar alma, sorunlara çözüm üretmekte zorlanma, tekdüzelik, öngörüsüzlük, otorite sağlayamama ve başkalarının yönlendirmesine açık hale gelinebileceğinden kamu zararlarına neden olmak* gibi maddi ve manevi birçok sorunun çıkabileceğini ifade etmişlerdir. Katılımcılar, kamu zararının en çok deneyim ve tecrübe eksikliği nedeniyle çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir. Günümüzde deneyimi ve tecrübesi olmadığını düşündükleri kişilerin yönetici yapıldığına şahit olduklarından eskiye nispetle etkinliğini yitirdiğini hatta Türk toplumunda artık hassasiyet gösterilmeyen kavramlar arasına girdiklerini ileri sürmüşlerdir.

Katılımcılar, sağlık hizmetleri yöneticilerinde özellikle liyakat unsuru olarak aranması gerektiğini düşündüklerini dile getirmişlerdir. Özel sağlık hizmetlerinde kamuya nispetle daha fazla önem verildiğini, nedeninin ise tecrübe kazandırılması amacıyla tecrübesiz kişilerin kamuda daha kolay yönetici yapılabilmesinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir.

Grafik 3.13: Deneyim ve Tecrübe Unsuru Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 3.13'te görüldüğü üzere katılımcıların çoğunluğu deneyim ve tecrübe için yönetici seçen olmaları durumunda tercih edecekleri unsurlar arasında olacağını ifade etmişlerdir. Zira kazanımları için belirli sürelerle ihtiyaç olduğundan alt kademeler için tali (ikincil), tepe üst

yöneticilikler için ana liyakat unsuru olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Kişilerin denemeleri ile ortaya çıkan objektif bilgiler içeren deneyim seviyelerinin bu bilgilerden ruhi olgunluk kazandıran subjektif bilgiler barındıran tecrübe seviyelerine nispetle daha ölçülebilir olduğunu ileri sürmüşlerdir. Değişiklikler göstermekle beraber tüm toplum ve kültürlerde yer alan ve önem verilen evrensel kavramlar olarak gördüklerini belirtmişlerdir.

Literatürde deneyim ve tecrübe, yönetim becerilerini en fazla artıran unsurlar arasında gösterilmektedir. Sahip olduğu karmaşık yapı, kaynaklarının azlığı, tıbbi ihtiyaçların ve hizmet alacak kişi sayısının fazlalığı gibi konular nedeniyle sağlık hizmetleri için son derece önemli oldukları belirtilmiştir. Dolayısıyla katılımcıların deneyim ve tecrübe kavramları ile ilgili düşüncelerinin literatüre paralel olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.2.8. Karizma

Karizma, geçmişi Eski Yunan uygarlığına kadar uzanmakta, "*ilahi ilham yeteneği veya hediye*" olarak tanımlanmaktadır. Türkçe, cazibe, çekicilik, aşırı etkileme gücü, etkileyicilik anlamlarına gelen karizma kavramının esas kaynağının Yunanca *charisma* kelimesinden geldiği kabul edilmektedir. Karizma kavramı için ilk bakışta daha çok dışsal özellikleri ifade eden renk, boy, kilo, güzel-çirkin, uzun-kısa, siyah-beyaz gibi unsurları belirttiği düşünülse de literatürde daha derin bir anlama sahip olduğuna yönelik güçlü izlere rastlanmıştır. Bu kapsamda karizmatik liderliğin ilk bakışta olumlu katkıları olduğu akıllara gelmektedir. Ancak tarihsel süreçte kavramın düşünülenin aksine olumsuz etkileri olabildiği görülmüştür. Bu kapsamda kavrama sahip olmanın etki ve sonuçlarına göre Atatürk ve Hitler'i örnek göstermek mümkündür. Bu haliyle de kavramın sıradan yöneticilerden ziyade olağanüstü lider ve liderlik için geçerli bir unsur olduğu ileri sürülmektedir.

Günümüzde lider ve yönetici kavramları çoğu zaman iç içe ve birbirinin yerine kullanıldığından karizma kavramının da zaman zaman lider ve yöneticilerin ortak bir unsuru gibi görüldüğüne şahit olunmaktadır. Literatürdeki bazı değerlendirmelerde çalışanları etkileme ve harekete geçirme gibi görevleri nedeniyle lidere benzetilen yöneticilerden özellikle tepe üst olanlarının karizmatik olması gerektiği ileri sürülmektedir.

3.3.2.8.1. Tanım

Karizma kavramı katılımcılar tarafından; *ses tonu, boy, pos, bakış, öz bakım, giyim, kuşam, duruş, görünüş, göze hitap eden temiz ve şık giyim, davranış, konuşma şekli, mimikler, yakışıklılık, pratiklik, etkileyicilik, ileriye görebilen, yanılmayan, aldatılmayan, güven veren,*

ince, nazik, empati sahibi, peşinden sürükleyen, hayranlık duyulan olarak tanımlanmaya çalışılmıştır. Bunun yanında; özü, sözü bir olma, öngörülü, öğrenmeye ve değişime açıklık, zekâ, insanları etkileme becerisi, albeni, çekicilik, aura, prezantasyon, özgüveni yüksek, bilgili, işine hâkim olmak, doğru ve hızlı yapabilme becerisi, çevresinde ilgi uyandırmak, akıllı ve iyi iletişim sahibi olmak, kadın ve erkek arasındaki oluşan elektrik, ikna kabiliyeti, temsil yeteneği ve sorun çözücü olma gibi fiziksel ve fiziksel olmayan birçok unsur karizmanın tanımlanması için kullanılmıştır.

Bunun yanında **K3, 24 ve 27** boy pos, ses tonu, şık giyim gibi dış fiziksel unsurların karizmayı tanımlamak için yeterli olduğunu ifade etmişlerdir. Dikkat çeken o görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Ben karizmayı kişinin karşı cins veya ast ve üstlerini etkileyebilmek için daha çok dışsal özelliklerin etkili olduğu bir kavram olarak görüyorum. Kadın ve erkeğin aralarında oluştuğu söylenen elektrik gibi” (K24)

K27 ise göreceli bir kavram olan karizmanın yönetim ve yöneticilikle hiçbir ilgisinin olmadığını ileri sürmüştür. Dikkat çeken görüş şu şekilde ifade edilmiştir;

“Karizma toplumun ürettiği bir kavram olup insanları etkilemekle ilgili bir aura dır bana göre ve yönetimde hiçbir etkisi yoktur....Göreceli bir kavramdır...” (K27)

K8, karizmanın doğuştan gelen ve sonradan kazanılan yeteneklerden oluşan iki boyutlu, lidere has bir özellik olduğunu ileri sürmüştür. Dikkat çeken o görüş şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bunun insanları etkilemek için bir lider özelliği olduğunu biliyorum... iç ve dış olmak üzere ikiye ayrılıyor bana göre...dış görünüş olarak tanımladığım şekli doğuştan, diğer insanları etkileyebilme, onlara istediğini yaptırabilme gibi içsel özelliklerin ise sonradan alınan eğitimlerle elde edilebileceğini düşünüyorum” (K8)

Diğer katılımcılar ise boy, pos gibi dış fiziksel özellik ve fiziksel olmayan özelliklerin bir araya gelmesiyle oluşan karizmanın yöneticiler için de aranan bir unsur olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“...dıştan ‘aaa ne karizmaymış’” gibi boyu, posu dikkate alan bir söylemden ibaret ama. .. özü, sözü bir olma verdiği sözü yerine getirme, davranışları ile bunu belli etme diyebilirim .. Daha doğrusu hepsinin bütün olarak yöneticide bulunması karizmadır” (K4)

“Gözle görülen fiziksel özellikler ilk etapta ...ama bana göre yöneticide karizma zekâ ile ortaya çıkan bir şey. Karizma yerine zekâ bile denilebilir bana göre” (K2)

“...bir kişinin en güzel görünüş ve davranış hali diyebilirim...fiziksel ve genel kültür, akıl, iyi iletişim gibi fiziksel olmayan özelliklerin her ikisinin yöneticide bulunması gerekir” (K19)

“Karizma ..dış fiziksel özellikler ile ikna kabiliyeti, temsil yeteneği gibi birçok subjektif kriterin bulunmasını gerektirmektedir. Tüm bu özelliklerle birlikte bana göre karizmatiklik ortaya çıkar” (K25)

Karizmatik hemen herkesin ve her durumda olumlu yansımaları olduğu düşünülse de tarihte bunun tam tersi olabileceğini gösteren çok sayıda örnek olduğunu bir katılımcı şu şekilde ifade etmeye çalışmıştır;

“..Uç örnekler olacak ama Hitler, Mussolini, Stalin bunlar toplumları arkalarından sürüklemişler. ..Atatürk’ümüz, Hz peygamberimiz (SAV) var. Tabi bazıları olumsuzluklar yaşatmış ama, ortak özellikleri toplumları etkilemiş ve arkalarından sürüklemiş olmaları” (K11)

Literatürde ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamında kullanılan karizma kavramının Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahip olduğu ileri sürülmektedir. Weber (1864-1920) ise cazibe, çekicilik, aşırı etkileme gücü ve astlarını etkileyebilme kabiliyeti gibi subjektif istisnai özelliklerle kişinin diğer insanlardan farklılaşmasına yol açan olağanüstü lider ve liderliği tanımlamak için kullanılmıştır. Weber (1864-1920)’in yöneticileri içine almayan bu tanımına karşılık literatürde tepe üst yöneticilerin sahip olması gereken bir özellik olarak gören çalışmalara rastlanmaktadır. Günümüzde ise kavramla birlikte fiziki dış görünüş, konuşma şekli, ses tonu ve güç gibi objektif özelliklerin kastedildiği düşünülmektedir. Dolayısıyla karizma kavramının kendini tanıyarak hatalarından ders çıkaran, sorumluluk sahibi, cömert, hırslı, teklif veya tehditlerle prensiplerinden vazgeçmeyen, ikna ve yönlendirme gücü yüksek, güçlü ama sert olmayan kişilik gibi içsel özellikleri de barındıran bir kavram olduğu görülmüştür. Bu nedenlerle objektif ve subjektif unsurların iç içe olduğu karizma kavramının tepe üst yönetici, olağanüstü lider ve liderliği tanımlamak için kullanılan geniş bir kavram olduğu söylenebilir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu ise karizmayı dış fiziksel özellikler ile zekâ ve insanları etkileme becerisi gibi fiziksel olmayan özelliklerin iç içe olduğu bir kavram olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Dolayısıyla katılımcıların kavramla ilgili görüşlerinin literatürle uyduğunu söylemek mümkündür.

3.3.2.8.2. Belirli Bir Topluma ve Kişiyi Özgü Olup Olmadığı

Vatandaş katılımcıların çoğunluğu ile doktor **K27** ve sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimli **K10** ve **12** karizmanın az ya da çok hemen her toplumda ve insanda bulunan bir kavram olacağını düşündüğünü ifade etmişlerdir. Çoğunluğu oluşturan diğer katılımcılar ise karizmanın bir kısmı doğuştan ancak büyük çoğunluğu sonradan alınan eğitim, deneyim ve tecrübelerle kazanılan bir kavram olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dolayısıyla kendisine verilen

değerin içinde yaşanılan topluma göre değişkenlik göstereceğini belirtmişlerdir. Bu nedenlerle yöneticiler için liyakat unsuru olarak aranmasının doğru bir yaklaşım olmadığını belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“...dış görünüş, temiz ve şık giyim onun unsurları arasında gösteriliyor. Evet, ama burada o toplumun değerleri ön plana çıktığı için kimi sert toplumlarda bu giyim takım elbise veya üniforma olurken bazı yumuşak toplumlarda ise salaş giyim ya da bohem olması gerekebilir. Her insanda bulunmaz mesela. Doğuştan gelen bazı genetik ve sonradan kazanılan birtakım yetenekler barındırır” (K30)

“Herkes güzel diyemediğimiz içinde herkesin bir karizması var diyemiyoruz bana göre. Ancak belirli bir standardın üstü olması gerekir karizmatiklik için” (K19)

K21 ise karizma kavramını doğuştan gelen ve herkeste bulunmayan *liderlik karizması* ile kişinin gelişime açıklığına bağlı olarak alacağı eğitimlerle sonradan kazanılabilen ve hemen herkeste bir miktar olabilen *yöneticilik karizması* olarak ikiye ayırmıştır. Dikkat çeken görüş şu şekilde ifade edilmiştir;

“Herkes lider olmadığı ve olamayacağı için liderlik karizması belki doğuştan gelebilir ama bir yöneticilik karizması bence sonradan eğitim, deneyim ve ne bileyim tecrübelerle ortaya çıkabilir” (K21)

Literatürde karizma kavramının hemen hemen tüm toplum ve kültürlerde daha çok politika ve dini alandaki liderlikle ilişkilendirildiği görülmüştür. Genellikle tarihten örnekler verilerek söz konusu kavramın olumlu/olumsuz yansımalarıyla toplum ve birey için ne derece etkili olabildiği anlatılmaktadır. Bu kapsamda karizması olduğu halde akıl, bilgi, görgü ve ahlâktan yoksun olmanın insanlığa çok büyük kötülüğü dokunup acılar çektirebileceğinin örnekleri verilmiştir. Karizması olduğu halde toplumlara acılar çektirmiş Muaviye, Yezid ve Stalin gibi örnekler verilmiştir. Bunun yanında karizmalarıyla alışılmış bir düzeni yıkarak yeni bir düzen inşa etmiş Atatürk ve Napolyon örnek gösterilmiştir.

Katılımcıların büyük çoğunluğu ise karizmanın bir kısmı doğuştan bir kısmı da sonradan alınan eğitimlerle üstüne konulabilen ancak her toplum ve kişide bulunmayan bir kavram olduğunu ifade etmişlerdir. Dolayısıyla literatürün ve katılımcıların bu konuda farklı düşündüklerini söylemek mümkündür.

3.3.2.8.3. Liyakat Unsuru Olarak Görme ve Tercihler

K6, 20, 25, 27, 29 ve 30, karizma kavramını yöneticilerde liyakat unsuru olarak görmediklerini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“..insanları etkileyebilme anlamından yola çıktığımızda bir yöneticinin çevresini etkilemesi onun iyi bir yönetici olduğunu göstermediği gibi, çevresini etkileyemeyen bir yöneticinin de işini iyi

yapmadığı anlamına gelmez. İyi iş çıkaran yönetici daha önemli, karizma ikinci planda gelir yani. Dolayısıyla yöneticilerde bulunması gereken bir liyakat unsuru olduğunu düşünmüyorum. Olsa iyi olur belki ama ben aramazdım, olmazsa olmaz değildir” (K30)

Karizmayı **K26** sadece üst kademe yöneticiler, **K16** sadece siyasiler için liyakat unsuru olabileceğini ifade etmişlerdir. **K24** ise liyakat unsuru olarak görmediğini ancak kişinin liyakatinin onu karizmatik kılacağını düşündüğünü ileri sürmüştür. Dikkat çeken görüş şu şekilde ifade edilmiştir;

“Yöneticideki var olan liyakat unsurları aslında karizmayı belirleyendir bana göre. O nedenle liyakatli bir yöneticinin artı bir karizmasının olmasına gerek yoktur...sırf dış özellikleri esas alan karizma hiçbir şeydir bana göre. Bu nedenle ben karizmanın liyakat unsuru olduğunu düşünmüyorum yöneticilerde bulunması gereken” (K24)

K10, 19, 20, 22, 25 ve **29** ise karizma kavramının yöneticiler için ancak tali (ikincil) liyakat unsuru olabileceğini ifade etmişlerdir. Yönetici seçenlerden biri olmaları durumunda ise karizmanın kendileri için pek fazla tercih nedeni olmayacağını belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“..karizmatik bir yöneticiyi.. devletin saygın bir kurumunu temsil ettiği için temiz, düzenli, bakımlı, bilgili, işine hâkim, Türkçesi berrak, bir bayanla veya gençle nasıl konuşması gerektiğini bilen biri olarak tarif edebilirim. Biraz düşününce yöneticilerde bulunması gereken ama o listenin altındaki unsurlardan biri gibi geliyor bana” (K19)

“Yöneticilerde bulunması iyi olur ama diğer özelliklerle beraber olursa bu dediğim. Ama sadece dışsal karizması var diyerek bir kişinin yönetici yapılmasını doğru bulmam yani” (K22)

Sadece **K1, 2, 4, 9, 17** ve **21**’den oluşan tüm sağlık çalışanı katılımcılar ile **K23** dış fiziksel özelliklerden ziyade içsel özelliklerden oluşmuş bir karizmanın yöneticilerde liyakat unsuru olabileceğini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken görüş şu şekilde ifade edilmiştir;

“...içle ilgili saydığım önderlik ruhu ve yönetim yeteneği gibi özelliklerin olduğu bir karizma olmalıdır. Yani kişi iyi giyiniyor diye karizmatik ve liyakatli diyemeyiz. Dolayısıyla böyle bir karizma yöneticilerde aranması gereken liyakat unsurudur bana göre” (K1)

Buna göre karizma kavramı doktor ve sağlık hizmetleri yöneticilik deneyimi katılımcılar tarafından yöneticilerde liyakat unsuru ve seçen olmaları durumunda tercih nedeni olarak görülmemiştir. Vatandaş (hasta ve hasta yakını) ve diğer alan yöneticilik deneyimli katılımcılar tali (ikincil) liyakat unsuru olarak görürken sadece sağlık çalışanı katılımcılar karizmayı yöneticilerde liyakat unsuru olarak gördüklerini belirtmişler ve seçen olmaları durumunda tercih nedeni olacağını ifade etmişlerdir. Sağlık çalışanların karizmayı liyakat unsuru olarak görmesinin sebebinin mevcut yöneticilerdeki eksikliğin daha fazla farkında olmaları ve bu tarz yöneticilere duydukları ihtiyaç olduğu söylenebilir.

3.3.2.8.4. Kişideki Seviyesinin Sayısal Ölçülebilirliği

K3, 7, 8, 14, 19, 22, 24, 30 gözle görülür olması nedeniyle karizmanın kişilerdeki seviyesinin sayısal olarak ölçülebileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Ölçmek ister ve bunun için de uygun yöntemler geliştirebilirsek %100 olmasa da ölçebiliriz diye düşünüyorum” (K30)

“Mesela giyimiyle, kuşamıyla karizmadır ama konuşması ve etkilemesi iyi değildir veya tersinden insanları etkilemesi veya ikna kabiliyeti son derece iyidir ama giyimine kuşamına dikkat etmez. Bu nedenle diğer unsurlara göre daha ölçülebilir buluyorum karizmayı” (K22)

Çoğunluğu oluşturan diğer katılımcılar ise kişilerin karizma seviyelerinin yapılacak gözlemlerle kıyaslanırsa da kesinlikle sayısal olarak ölçülemeyeceğini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Görüşler veya geri bildirimlerle kıyaslama yapılabilir şu şundan daha karizmatik gibi. Ama herhangi bir sayısal değer vermek mümkün değil bana göre” (K2)

Yöneticilik deneyimli katılımcılar karizmatik olmadıklarını düşünmelerine rağmen zaman zaman karizmatik olduklarına yönelik yorumlarla karşılaştıklarını ifade etmişlerdir. Zira kendilerini karizmatik görmeyen bu katılımcıların bu mütevazılığı adalet, edep gibi unsurlar konusunda göstermedikleri görülmüştür. Dolayısıyla çoğunluğun kişideki seviyesinin sayısal olarak ölçülemez bulduğu karizmanın subjektif bir kavram olarak görüldüğünü söylemek mümkündür.

3.3.2.8.5. Eksikliğinde Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Sadece **K4, 8, 9, 14** ve **23** karizmatik olmayan yöneticilerin varlığında sorunların çıkabileceğini ifade etmişlerdir. **K26** ise sorunların çıkmasının yöneticinin makamının seviyesine bağlı olduğunu ileri sürmüştür. Bu katılımcılar karizmatik olmayan yöneticilerin varlığında; *sorunların üstesinden gelememe, hâkimiyet sağlayamama, çözüm odaklı olamama, ciddiye alınmama, kararlarının sorgulanması ve emirlerine itaat edilmemesi* gibi birçok sorun çıkabileceğini ifade etmişlerdir.

Geri kalan tüm katılımcılar ise yöneticilerin sadece karizmasından kaynaklı kayda değer bir sorunun çıkabileceğini düşünmediklerini belirtmişlerdir. Dikkat çeken o görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Adaletli ve liyakat sahibi bir yönetici ise karizmasının olmaması hiçbir soruna neden olmaz. Önemli olan adalet ve liyakat. Karizma hiçbir şey bana göre” (K27)

“Diğer liyakat unsurları kadar sorunlara neden olacağını düşünmüyorum. Karizması yok diye niye sorunlar çıksın ki. Ama adaletsizlik, edepsizlik, dürüst olmamayı daha önemli buluyorum sorunların çıkması açısından” (K22)

“Yöneticinin lider gibi belirgin bir halk desteğine ihtiyacı yoktur, mecbur da değildir bana göre. Dolayısıyla bir yönetici de karizma olmamasının bir problem çıkaracağını düşünmüyorum” (K11)

Yöneticinin karizmatik olmadığına sorun çıkacağını düşünmeyen ancak karizmatik olduğunda ise çıkan sorunları daha hızlı çözebileceğini düşündüğünü belirten dikkat çekici görüş ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“Yok, herhangi bir sorun çıkacağını düşünmüyorum. Ama karizmatik bir yöneticinin de sorunları daha hızlı çözebileceğini düşünüyorum” (K16)

Buna göre katılımcıların büyük çoğunluğunun karizmatik olmayan bir yöneticinin diğer liyakat unsurlarına nispetle önemli sayılabilecek herhangi bir soruna neden olacağını düşünmedikleri söylenebilir.

3.3.2.8.6. Sağlık Hizmetlerindeki Yeri

Doktor ve diğer alan yöneticilik deneyimli katılımcıların tamamından oluşan çoğunluk karizmayı sağlık hizmetleri yöneticileri için liyakat unsuru olarak göremediklerini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken o görüşlerden biri şu şekilde ifade edilmiştir;

“Bana göre karizmatik bir yöneticiden ziyade iyi iş çıkaran yönetici daha önemlidir. Dolayısıyla bu kavramın yöneticilerde, sağlıkta bulunması gereken bir liyakat unsuru olduğunu düşünmüyorum” (K30)

Sadece temsil makamı olan yurt dışı ve tepe üst yöneticiler için liyakat unsuru olabileceğini ileri süren dikkat çekici görüşler şu şekilde ifade edilmiştir;

“..diğer liyakat unsurlarına göre pek de önemli değil, uydurulmuş bir şey. Dolayısıyla ...yurt dışı görevi gibi olan yöneticilerde belki aranabilir ama ülke içinde sağlıkta dahil bana göre kesinlikle gerekli değil” (K12)

“Yöneticilikten ziyade bir liderlik vasfı olduğu için yöneticilerde illa da bulunması gereken bir unsur değildir bana göre. ..Ama üst yönetim veya bu işin prezantasyonunda yer alan kişilerde olmasını tercih ederim yani” (K15)

Vatandaş katılımcıların tamamının yanı sıra az sayıdaki diğer katılımcı ise karizmanın sağlık hizmetleri söz konusu olduğunda daha öncelikli bir liyakat unsuru olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Dikkat çeken görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Karizma...yöneticilerde aranması gereken listenin altındaki unsurlardan biri gibi geliyor. Ama insanların canını emanet ettikleri sağlık hizmetlerinde diğer yöneticilere kıyasla daha üstlerde aranması gereken bir liyakat unsuru olduğunu düşünüyorum. Çünkü hastalar gerçekten önlüğünden tıraşına kadar bu hizmet grubuna bakıyor, dikkat ediyor yani” (K19)

“Güler yüze, empatiye daha fazla ihtiyaç duyan hastalara hizmet sunan yöneticilerde karizma mutlaka olmalıdır, aranmalıdır diye düşünüyorum” (K3)

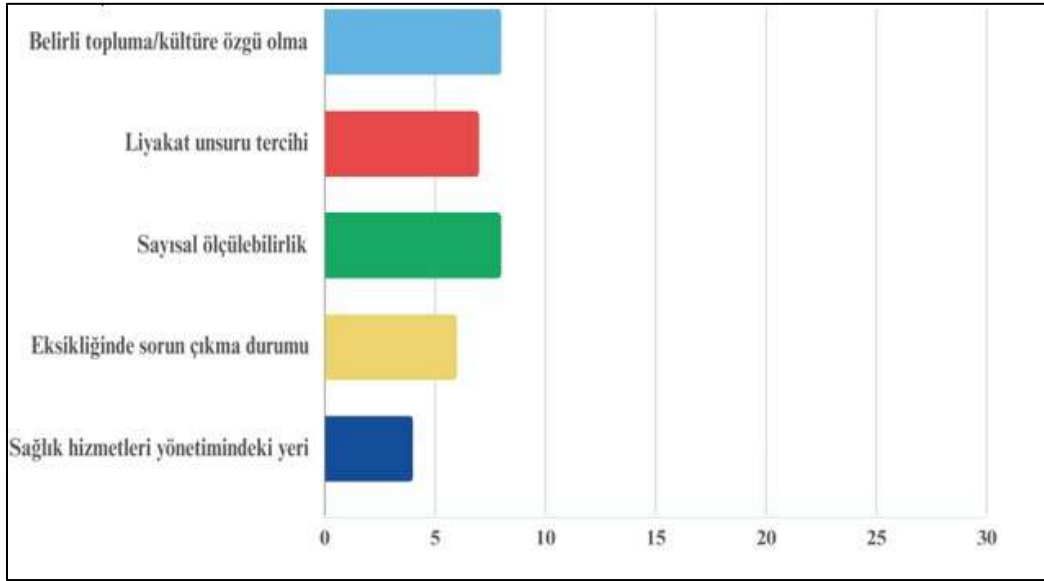
Buna göre karizma kavramının katılımcıların çoğunluğu tarafından sağlık hizmetleri yöneticileri için de liyakat unsuru olarak görülmediği söylenebilir.

3.3.2.8.7. Değerlendirme Özeti

Karizma, sahip olduğu cazibe, çekicilik ve aşırı etkileme gücüyle yöneticilerin kaliteli ve hızlı hizmet üretme ve ortaya çıkan sorunların üstesinden gelmede başarılı olmasını sağlayan önemli bir özellik olarak kabul edilmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu kişilerin karizma seviyelerinin sayısal olarak ölçülebilir olmadığını, hizmetten yararlananların hassasiyet, ilgi ve isteklerinin yüksek olduğu sağlık hizmetleri söz konusu olduğunda karizma kavramının üst sıralarda liyakat unsuru olarak aranması gerektiğini ancak mevcut durumda böyle olmadığını gördüklerini ifade etmişlerdir. Karizmanın eksikliğinde sorun çıkma olasılığı en az liyakat unsurunun olduğunu ileri sürülmüştür. Lidere ve liderle aynı amaçları güden tepe yöneticilere has bir özellik olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bu nedenle yönetici seçen olmaları durumunda tüm yönetici adaylarında tercih nedeni olarak arayamayacaklarını dile getirmişlerdir.

Grafik 3.14’te görüldüğü üzere katılımcıların genelinin ses tonu, boy, pos ve dış görünüş gibi fiziksel ile akıllı, iyi iletişim sahibi olmak, insanları etkileyebilme becerisi ve özgüveni yüksek olmak gibi fiziksel olmayan özelliklerin bir arada bulunduğu karizma kavramını liyakat unsuru olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Ancak kişinin sahip olduğu dış fiziksel özelliklerin genellikle karizma olarak bilindiğini belirtmişlerdir. Dolayısıyla yönetici seçen biri olmaları durumunda kesinlikle böyle bir karizmayı tercih etmeyeceklerini dile getirmişlerdir.

Grafik 3.14: Karizma Unsuru Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde ise karizma, teklif ve tehditlerle prensiplerinden vazgeçmeyen, ikna ve yönlendirme gücü yüksek, güçlü ama sert olmayan kişilik özelliği olarak tanımlanmaktadır. Renk, boy, kilo, güzellik, toplumun örf ve adetlerine uygun giyim ile sağlıklı ve atletik görünüm gibi dış özelliklerin karizmanın sadece ufak bir kısmını gösterdiği daha öte ve derin anlamlar taşıdığı ifade edilmektedir. Herkesin kendine göre ve farklı derecede sahip olduğu ileri sürülmektedir.

Tarihte insanları etkileme ve kontrol etmede başarılı olmuş karizmatik liderlere rastlanıldığı gibi akıl, bilgi, görgü ve ahlâk yoksunluğu ya da ruhsal durumlarının aniden değişmesi gibi nedenlerle insanlığa çok büyük acılar çektirenler de olduğu ileri sürülmüştür. Modern döneme kadar liderin yaratıcı tarafından seçildiğine olan inanç nedeniyle verdiği güç ve bağlı keyfilikler sorgulanamazken hukuk kurallarından oluşan rasyonel devlet yapısı ile birlikte ortadan kalkmaya başladığı ifade edilmiştir. Bu aşamadan sonra gayrı-resmi lider özelliği olarak görülmeye başlandığından herhangi bir pozitif hukuk kuralında dahi yer verilmediği, doğuştan gelen *liderlik* ve eğitim ve yaşanılan deneyimlerle sonradan kazanılan *yöneticilik* karizması olarak ikiye ayrıldığı görülmüştür.

İş ve yönetim hayatında ise özellikle son dönemde doğru strateji ve politika geliştirme, kaynakları doğru kullanma, çalışanları etkileme ve harekete geçirme gibi liderei özellikler göstermesi beklenen tepe üst yöneticinin bir özelliği olarak görülmeye başlanmıştır. Karmaşık ve zorlu yapısının dışında hasta ve yakınlarıyla doğrudan muhatap olunmak zorunda kalınan

sağlık hizmetlerinde ise ikna yeteneği güçlü karizmatik yöneticilere ihtiyacın arttığı ileri sürülmektedir. Dolayısıyla katılımcıların karizma kavramına yönelik düşüncelerinin literatürle benzer olduklarını söylemek mümkündür.

3.3.3. Liyakat ile Kamu Zararı İlişkisi

Kamu hizmetlerinin sunumu, yetki ve sorumluluklar çerçevesinde yürütülmektedir. 1050 sayılı Muhasebe-i Umumiye Kanunu'nda hazine alacağı, kamu alacağı ve devlet alacağı olarak tanımlanan zararlar, kamu mali yönetiminde hesap verilebilirlik ve saydamlığın oturtulması amacıyla yerine getirilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu'yla kamu zararı olarak tanımlanmıştır (Güngör, 2006, s. 3; Kuluçlu, 2011, s. 54). Bu kanunla kamu kaynaklarının ekonomik, etkin, verimli ve uluslararası standartlara uygunluk ve idari denetim kapsamında esas ve usule yönelik önemli değişiklikler getirmiştir.

İlgili kanunun 71. Maddesi de kamu zararı, “*kamu görevlilerinin kasıt, kusur veya ihmallerinden kaynaklanan mevzuata aykırı karar, işlem veya eylemleri sonucunda kamu kaynağında artışa engel veya eksilmeye neden olmak*” olarak tanımlanmaktadır. Kamu zararı, kamu görevlisi dışındaki üçüncü kişilerin davranışları nedeniyle de oluşabileceğinden sorumluluk meselesi ve tahsiline ilişkin konularda uygulayıcıları sıkıntıya soktuğu görülmüştür. Kamu zararı, Sayıştay Kanunu ve Ceza Hukuku olmak üzere pek çok disiplini ilgilendiren bir konu haline gelmiştir (Özcan, 2012, s. 2-6; Özçelik, 2012, s. 10-11). Bu nedenle kamu zararının, Danıştay, Yargıtay ve Sayıştay içtihatları gibi hukuki başta olmak üzere iktisadi, mali, kamu yönetimi, sosyolojik vb. akademik birçok açıdan değerlendirilmesi gerektiği her fırsatta dile getirilmiştir (Akyılmaz, 2011, s. 61).

1982 Anayasası 125. maddesinin son fıkrası¹³ kamu görevlisinin eylem ve işlemlerinden dolayı zarar gören kişilerin söz konusu zararlarını idareden talep edebileceklerini, 129. maddesinin 5. fıkrası¹⁴ ise söz konusu zarardan dolayı, sorumlu kamu görevlisine rücu edebileceğini belirtmektedir. 657 sayılı DMK'nın (m.12, m.13) ile 5018 sayılı KMYKK (m.71)'in son fıkrasına dayanılarak hazırlanan “*Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*” de kamu zararının tanım, tespit, sorumlu ve rücu yollarını gösterecek şekilde düzenlenmiştir (Gökçe, 2014, s. 56). Kamu personelinin kimler olduğu ise

13 İdare, kendi eylem ve işlemlerinden doğan zararı ödemekle yükümlüdür.

14 Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin yetkilerini kullanırken işledikleri kusurlardan doğan tazminat davaları, kendilerine rücu edilmek kaydıyla ve kanunun gösterdiği şekil ve şartlara uygun olarak, ancak idare aleyhine açılabilir.

yine Anayasa (m.128)¹⁵'de tanımlanmıştır. Kamu görevlisi sayılabilmek için asli ve sürekli bir hizmeti yürüten diğer bir ifadeyle kadroya bağlı ve bu hizmetin kamu gücü kullanılarak idari işlem yapabilme, karar alabilme yetkisine sahip olmak gerektiği ifade edilmiştir (Günday, 2002, s. 507).

Kamu zararlarına en çok bahse konu olan kamu görevlilerinin sorumlulukları altındaki kaynakların etkili, ekonomik ve verimli şekilde elde edilmesi ve kullanımını sağlamaktan, kayıp ve kötüye kullanımının önlenmesinden sorumlu 5018 sayılı kanunun (m.11)¹⁶'de belirtilen üst yöneticiler olduğu söylenebilir. Bunların kamu idarelerinde yer alanlarının ilgili bakana; mahalli idarelerdeki ise meclislerine karşı sorumlu oldukları belirtilmiştir (Hepaksaz, 2007, s. 281).

5018 sayılı Kanun (m.71) ve buna yönelik çıkarılan *Kamu Zararlarının Tahsiline İlişkin Usul ve Esaslar Hakkında Yönetmelik*'te kamu zararına yönelik işlem ve eylemlerin şunlar olabileceği ifade edilmiştir (Özçelik, 2012, s. 11-12);

- İş, mal veya hizmet karşılığı olarak belirlenen tutardan fazla ödeme yapılması.
- Mal alınmadan, iş veya hizmet yaptırılmadan ödeme yapılması.
- Transfer niteliğindeki giderlerde, fazla veya yersiz ödeme de bulunulması.
- İş, mal veya hizmetin rayiç bedelden daha yüksek fiyatla alınması veya yaptırılması.
- İdare gelirlerinin tarh, tahakkuk ve tahsil işlemlerinin mevzuata uygun yapılmaması.
- Mevzuatta öngörülmediği halde ödeme yapılması.
- Kamu idarelerine ait malların kiraya verilme, tahsis, yönetim, kullanım ve elden çıkarılması konularında mevzuata aykırılık olması.
- Görevlilere teslim edilen taşınırın zararına uğraması.
- Yükümlülüklerin mevzuata uygun yerine getirilmemesi nedeniyle kamu idaresine faiz, tazminat, gecikme zammı, para cezası gibi ek malî külfet getirilmesi.

Kamu zararının tespiti ise kontrol, denetim veya inceleme gibi kurum içi, Sayıştay'ca kesin hükme bağlama, adli, idari veya askerî yargılama gibi dış denetim yollarıyla yapılabileceği ifade edilmiştir. Kamu zararının tespiti ve hükme bağlanmasında sözü edilen bu yollardan en önemlisinin Sayıştay'ın yaptığı "dış denetim" mekanizması görülmektedir (Koçberber, 2015, s. 60-63). Zira 6085 sayılı Sayıştay Kanunu (m.8)'de kamu idareleri hesap

15 Devletin, kamu iktisadi teşebbüsleri ve diğer kamu tüzel kişilerinin genel idare esaslarına göre yürütmekle yükümlü oldukları kamu hizmetlerinin gerektirdiği asli ve sürekli görevler, memurlar ve diğer kamu görevlileri eliyle görülür.

16 Bakanlıklarda müsteşar, diğer kamu idarelerinde en üst yönetici, il özel idarelerinde vali ve belediyelerde belediye başkanı üst yöneticidir. Ancak, Millî Savunma Bakanlığında üst yönetici Bakandır.

dönemi sonunda faaliyet ve işlemlerinin ister hata isterse yolsuzluktan kaynaklansın yanlış beyandan uzak, doğru ve güvenilir bilgiler içeren, muhasebe standart ve ilkelerine uygun rapor ve tabloları zamanında Sayıştay'a ulaştırılmasından sorumlu tutulmuşlardır (Sağlık Bakanlığı Sayıştay Denetim Raporu, 2012, s. 3-5). Sayıştay ise hesap mahkemesi sıfatıyla kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin mali nitelikteki tüm hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygun olup olmadığının tespiti, tazmini veya gerekli görülen hususların ilgili mercilere bildirilmesi konularında sorumlu tutulmuştur (Tosun, 2016, s. 160).

5018 sayılı Kanun'da kamu mali yönetiminde kamu zararından sorumlu tutulabilecek kamu görevlileri; bakanlar, üst yönetici olan bakan yardımcılar, diğer üst yöneticiler, harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri, mali hizmetler birimi yönetici ve görevlileri ile muhasebe yetkilileri olarak gösterilmiştir. Ancak bu görevlilerin bazıları mali işlem süreci içinde yer almadıkları gerekçesiyle kamu zararının mali sorumluları dışında bırakılmıştır. Bu kapsamda mali işlem sürecinde kontrol, inceleme görev ve yetkisi olan mali hizmetler birimi yönetici ve görevlileri kamu zararından mali sorumluluğu olanlar ile yönetim sorumluluğu bağlamında hesap verme sorumluluğu yüklenen bakan, bakan yardımcılar ve diğer üst yöneticiler mali sorumluluğu olmayanlar şeklinde iki kısma ayrılmıştır. Dolayısıyla kamu zararının ortaya çıkabileceği harcama sürecinde bizzat yer alan harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri ve mali işlem sürecinde yapmaları gereken inceleme ve kontrolleri yapmayan muhasebe yetkilileri kamu zararının mali sorumlusu olmuşlardır. Bakan, bakan yardımcılar ve diğer üst yöneticiler (rektör, vali, belediye başkanı vb.) ise harcama süreci dışında kaldıkları için kamu zararının mali sorumluları olarak görülmemişlerdir (Aksoy, 2022, s. 177-178).

Sayıştay Genel Kurulu 14.6.2007 tarih ve 5189/1 sayılı kararında¹⁷ üst yöneticilerin mali işlem sürecinde belgelere imza atmak, yazılı olur vermek gibi iş ve eylemleri nedeniyle mali açıdan sorumlu tutulabileceklerini belirtmiştir. Hatta harcama yetkilisi sıfatıyla harcamalar konusunda tam yetkili maiyetindekilerin eylem ve işlemlerini gözetmek ve denetlemekle yükümlü tutulan birim yöneticilerinin de tam ve doğrudan sorumlu olduklarına hükmetmiştir. Dolayısıyla en alt düzey bir sağlık hizmetleri yöneticisinin de bir harcama yetkilisi olduğu düşünüldüğünde ortaya çıkan kamu zararından bizzat sorumlu tutulacaklarını söylemek mümkündür. Bu nedenle doğrudan ve dolaylı kamu zararına sebebiyet vermemek adına

17 Sayıştay Genel Kurulu 14.6.2007 tarih ve 5189/1 sayılı kararı: Üst yöneticilerin işlerin gidişatından harcama yetkililerinin ve diğer görevlilerin bilgilendirmeleri ve raporları ile bilgi sahibi olduklarından münferit bir olayda sorumluluklarına hükmedilebilir.

atanması düşünölen bir sağlık hizmetleri yöneticisinin gayret, yetenek, mesleki tecrübe ve ahlaki değerler gibi liyakate yönelik unsurları taşıyıp taşımadığına bakılması son derece gerekli olacaktır.

Kuşkusuz kamu zararına sebebiyet veren kamu görevlilerinin sorumluluğuna yönelik unsurların ve karşılaşıcakları müeyyidelerin ortaya konması etkin ve verimli kamu yönetimi açısından son derece önemli olabilmektedir. Ancak bu durum kamu görevlilerinin kendilerini sürekli bir baskı altında hissetmelerine, inisiyatif kullanamamalarına ve kamu hizmetlerinin sunumunda hantallığa düşmelerine sebep olabilmektedir. Bu nedenle söz konusu kamu görevlilerine dava tehdidinden koruyan Anayasa'nın 129. maddesinin 5. fıkrası¹⁸ ile zamanaşımı müessesesi gibi bir anlamda koruma zırhı giydirilmiştir. Zira hem kamu zararı konusunda herhangi bir suçı olmayan bir kamu görevlisinin uzun süre zan altında kalmasını engellemek hem de kamu zararına neden olması durumunda zararın geciktirilmeden kendisinden tahsilinin sağlanması açısından bu konudaki zamanaşımı süresi iki yıl olarak belirlenmiştir. Kamu zararının niteliği ve temel unsurları ile sorumlu kamu görevlisinin kimler olduğunun belirtildiği mahkeme kararı veya Sayıştay kesin hükmünün merkezde üst yönetici, taşrada ise idarenin en üst yöneticine ulaşması ile başlayacağı belirtilmiştir (Gökçe 2014, s. 61).

Kamu mali yönetiminde “kamu zararı” kavramı, kamu kaynaklarını korumak, mali yönetimde kamu görevlilerini disipline etmek, görev ifasında ve yetki kullanımında mevzuata aykırı davranışları mali müeyyideye tabi tutmak ve iyi yönetim ilkeleri bağlamında kamusal hizmetlerin gerçekleştirilmesini sağlamak amacıyla tesis edilmiştir. Bu kapsamda Aksoy, (2022) devletin gelir, gider ve malvarlığı olmak üzere üçlü sacayağı üzerine kurgulanan kamu zararı sorumluluğunun genellikle hangi unvana sahip kamu görevlileri üzerinde kaldığını görmek için 2016-2021 yılları arası yedi başlık altında sınıflandırılmış olan Sayıştay Daire kararlarını incelemiş ve birtakım tespitlere ulaşmıştır. Bu çerçevede Sayıştay Daireleri tarafından kamu zararı ve sorumlularına ilişkin çıkarılan 7.689 adet ilamın yaklaşık yüzde 13'ünün kamu gelirlerine, yüzde 87'sinin kamu kaynaklarının kullanımına ilişkin olduğunu göstermiştir. Bu durumun kamu zararının büyük çoğunluğunun kamu idaresi işlem, eylem ve kararlarından doğma kamu harcamalarına ilişkin olduğuna işaret ettiğini belirtmiştir. Sorumluluğun da çoğunlukla harcama yetkilileri, gerçekleştirme görevlileri ve muhasebe yetkilileri üzerinde kaldığını ifade etmiştir (Aksoy, 2022, s. 186-189)

18 Anayasa (m.129/ 5. Fıkra): Memurlar ve diğer kamu görevlilerinin yetkilerini kullanırken işledikleri kusurlardan doğan tazminat davaları, kendilerine rücu edilmek kaydıyla ve kanunun gösterdiği şekil ve şartlara uygun olarak, ancak idare aleyhine açılabilir.

2022-2023 yılları arasına bakıldığında ise kamu zararına yönelik 1185 yeni ilamın olduğu görülmüştür. Bunlardan 79'unun genel bütçe kapsamındaki idareler başlığı altında ve 25'inin ise doğrudan sağlık hizmetleri ve ilişkili inşaat işleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Bu durum genel bütçe kapsamındaki idareler kapsamında dava konusu olmuş kamu zararlarının yaklaşık üçte birinin (yüzde 32) sağlık hizmetleri alanında ortaya çıktığını göstermiştir.

6085 sayılı kanun uyarınca Sayıştay, kamu idarelerinin gelir, gider ve malları ile bunlara ilişkin hesap ve işlemlerinin kanunlara ve diğer hukuki düzenlemelere uygunluğunu tespit etmek, mali rapor ve tablolarının güvenilirliğine ve doğruluğuna ilişkin görüş bildirmek, mali yönetim ve iç kontrol sistemlerini değerlendirmekle sorumlu tutulmuştur. Bu nedenle Sayıştay'ın Sağlık Bakanlığı ve bağlı kuruluşlarında yapmış olduğu denetim raporlarına da bakılması gerekmiştir.

Bu kapsamda incelenen denetim raporlarının bazılarında (2012 ve öncesi) Sağlık Bakanlığı'nın sunmakla yükümlü oldukları bilgi ve belgeleri içeren mali rapor ve tabloları teslim etmedikleri görülmüştür. 2013, 2014 ve 2015 yıllarının da Kamu İdaresi Hesaplarının Sayıştay'a Verilmesi ve Muhasebe Birimleri ile Muhasebe Yetkililerinin Bildirilmesi Hakkında Usul ve Esaslara 8/12/2013 tarih ve 28845 sayılı Resmi Gazetede yayımlanan değişiklik ile eklenen geçici maddede, hesap dönemi sonunda verilecek defter, mali tablo ve belgelerden bütçe giderleri ve ödenekler tablosu ve taşınır kesin hesap cetveli ve taşınır hesabı icmal cetveli dışında, düzenlenmesi gereken diğer mali raporların Sayıştay'a gönderilmesinin üç yıl ötelendiği bildirilmiştir. Bu nedenle ilgili yılların Sağlık Bakanlığı'na ilişkin denetimlerinin kısmi olarak bütçe giderleri ile taşınırlara ait işlemlerin mevzuata uygunluğuna dönük olarak gerçekleştirilmişlerdir (Sağlık Bakanlığı Sayıştay Denetim Raporu, 2013).

Dolayısıyla kamu zararlarının görünenin çok daha ötesinde olabildiğini, bu nedenle de başta kamu zararının daha çok ortaya çıktığı kamu harcamalarını düzenleyen 4734 sayılı Kamu İhale Kanunu olmak üzere diğer ilgili mevzuatları iyi bilen, ahlaki değerleri yüksek liyakatli yöneticileri daha da önemli hale getirdiğini söylemek mümkündür. Zira liyakat kavramına dikkat edilmeden yapılan yönetici seçiminin kamu zararına sebebiyet vermesi durumunda arzulanan, emredilen etkin ve verimli kamu yönetimine ulaşılamayacağını söylemek mümkündür. Bu nedenle Devlet Memurları Kanunu (m.3)'de memurluk mesleğinin temel ilkelerinin memurun bulunduğu sınıf içerisinde ilerleme imkânını gösteren kariyer ile işe alınma, yükselme ve görevin sona erdirilmesinde layık olmayı ifade eden liyakat ilkesi olduğunu ifade edilmiştir. Kayırmacılık, partizanlık ve huzursuzluk gibi olumsuzlukların önüne geçilmesine çalışılmıştır. (Günday, 2002, s. 515).

Bu çalışmada da bazı liyakat unsurlarına sahip olmamanın kamu zararına neden olabileceğine yönelik bir takım bilgi ve bulgulara ulaşılmıştır. Bu kapsamda katılımcıların büyük çoğunluğu en fazla kamu zararının edep yoksunu ve başkalarının yönlendirmesine açık hale gelebilen tecrübesiz ve deneyimsiz yöneticiler nedeniyle oluşabileceğini düşündükleri görülmüştür. Kamu zararına neden olabilecek en etkisiz liyakat unsurunu ise karizma olarak gösterdikleri görülmüştür. Dikkat çeken o görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Çalışanların veya hastaların onuruna, psikolojisine aykırı davranışlarda bulunan yöneticiler, o kişilerin sağlığı ve genel huzur açısından çok ciddi sorundur. ... onların işgücü ve sağlıkları üzerindeki olumsuz etkilerinin kamu zararı nedeni olduğunu düşünüyorum” (K1)

“Edepsiz bir yöneticinin bir serseriden farkı olmaz, kurumun ağırlığını, itibarını bozar.. tüm bunların başta kamu olmak üzere tüm topluma büyük zararları dokunacaktır diye düşünüyorum” (K25)

“..tecrübesiz ve deneyimsiz yöneticiler ...genellikle yeterli bilgiye de sahip değildir ve bilmeden hukuki ve mali sorunlar oluşturabilir. Bilerek yaparsa zaten suiistimale ve suça girecektir. Bu nedenle çoğunlukla bilmeden kamu zararlarına neden olabilirler” (K24)

Bunun yanında kalıtmacılar meslek etiğinden yoksun, sadakatsiz, adaletsiz ve doğru dürüst olmayan yöneticilerin kamuya büyük zararları dokunabileceğini ileri sürmüşlerdir. Dikkat çeken o görüşlerden bazıları şu şekilde ifade edilmiştir;

“Kanunlara, topluma, devlete sadakati olmayan bir yönetici birçok soruna sebep olabilir. Mesela bizim milli silah projesini yürüten ekipten birisi gitti bu projeyi birilerine verdi. Devletine, milletine olan sadakatsizliktir bu. Dolayısıyla sadakatsiz bir yöneticinin diğer liyakat unsurlarının yokluğundan çıkarabileceği sorunların çok daha fazlasına ve ağırına sebep olacağını düşünüyorum” (K26)

“Kesinlikle kamu zararına neden olacağını düşünüyorum. Mesela yaptırılması gereken bir işte adalet kavramı ön plana konulmaz ise daha sıcak baktığı bir firmanın daha yüksek fiyatına dahi ihaleyi kazandırabilir” (K1)

“...adaletin olmadığı bir toplumda özellikle altta oluşan huzursuzluklar otoriteyi sarsacak hatta yıkacak bir aşamaya gelebilir” (K8)

“Türkiye’de verilerin üzerinde oynayarak doğruymuş gibi verebiliyoruz. Tüik’in yaptığı gibi...Bu yapıldığında faydalı olabilecek şeylerin zamanında yapılması da engellenebiliyor. İnsanları ve toplumu yanlış ve zarara sürükleyebiliyor, büyük sorunlar çıkabiliyor, ekonomimizde görüyoruz bunu” (K28)

Kamu zararının önlenmesine yönelik uygulamalar hakkında ise katılımcıların büyük çoğunluğunun herhangi bir kamu zararına sebebiyet verilmesi durumunda hangi müeyyidelerle karşılaşacağını açıkça gösterecek şekilde mutlaka mevzuatla belirlenmesi gerektiğini belirttikleri görülmüştür. Mevcut yöneticilerin büyük çoğunluğunun kamu zararını önlemeye yönelik uygulamaların varlığından yeterli derecede haberdar olmadıklarını ancak bir şikâyet veya davaya konu olması halinde ancak durumun ciddiyetinin farkına vardıkları ileri sürülmüştür. Sonuca ulaştırılmadığına veya zarar tazminine gidilmediğine şahit oldukları bazı

olaylarla uygulamaların caydırıcılıktan uzak olduğunu düşündükleri görülmüştür. Dikkat çeken o görüşlerden bazıları ise şu şekilde ifade edilmiştir;

“..bildiğim kadarıyla bir takım kanun ve yönetmelikler var. Hatta kendi yaşadığım bir konuyla ilgili müfettiş talep ettim. Müfettiş güya denetim ve incelemeler yaptı, ama olay havada kaldı, sonuçlanmadı. Birtakım bağlantılar veya ilişkiler konuyu sümen altı ettirdi bana göre. Sonuç itibari ile kamu zararını önlemeye yönelik uygulamalar varsa bile bana göre göstermelik ve şikâyet olursa ancak devreye giriyor. Caydırıcılığı yok ve sanki yapanın yanına kar kalıyor” (K17)

“..bu konuda cezai müeyyidelerin olduğunu düşünüyorum. Ama sorun bunların uygulanıp uygulanmamasında yatıyor bana göre. Arkası olmayan yöneticiler bu konularda hassaslar mümkün olduğunca ama mesela Ankara büyükşehir eski belediye başkanı Melih Gökçek gibi arkası olan ve kendisine hesap sorulmayacağını bilenlerin bu konularda hassas olmadığını biliyoruz” (K27)

Ayrıca kalıtmıcıların, büyük kaynaklar harcanarak yetiştirilen doktor, hemşire gibi sağlık profesyonellerinin yönetici yapılmasını ve bunlardaki yönetim eğitimi eksikliğini gidermek amacıyla genelde kâğıt üstünde ve mış gibi yapılan hizmet içi eğitimler için harcanan kaynakları büyük kamu zararı olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

3.4. BÖLÜM ÖZETİ

Ehliyet, katılımcılar tarafından işle ilgili bir eğitime, diplomaya ve belgeye sahip olma, sınavlarda başarılı sayılma ve işle ilgili ustalık gösterme olarak tanımlanmıştır. Liyakat ise genel anlamda şartları ve gereklilikleri herkesçe ve açıkça görülen bir işe, yeterli bilgi birikimi ve bunu kullanma becerisi gibi yeteneklere sahip olanların arasından en uygun ve en hak edenin alınması, olarak tanımlanmıştır. Yönetimde liyakat ise yönetime talip olanların sahip oldukları donanımların yöneticilik için uygun olduğunun kanun ve mevzuatlar doğrultusunda belirlenmesi olarak tanımlanmıştır.

Yönetici seçimlerinde birbirinin tamamlayıcısı olan ehliyet ve liyakate hassasiyet gösterilmediğinde gereksiz dava, işgücü devir daim artışı, fazla ve gereksiz ödeme, atıl işgücü ve malzeme, eksik ve kalitesiz hizmet, mobbing, çalışan ve hizmetten yararlanan memnuniyetsizliği, moral ve motivasyon kaybı, psikolojik ve sosyal sorunlar, rüşvet, yolsuzluk, toplumsal yozlaşma ve kamu zararları gibi maddi ve manevi maliyetlerin oluşabileceğini belirtmişlerdir. Oluşacak zarar ve maliyetlerin ehliyet unsurları nedeniyle olduğunda taksirle; edep, adalet ve ahlaki değer gibi liyakat unsurları nedeniyle olduğunda ise bile-isteye suç olacağını ileri sürmüşlerdir. Kamu zararına sebebiyet verilmesi durumunda hangi müeyyidelerle karşılaşılacağıının yöneticiler tarafından mutlaka bilinmesi gerektiği ifade eden katılımcılar, ancak bunun bir şikâyet veya davaya konu olduğunda yöneticiler tarafından farkına varıldığını belirtmişlerdir.

Liyakatin son derece muğlak bir kavram olması nedeniyle hakkında anlayış farklılığı olması kadar doğal bir şey olmadığını, dini inanç, kültür, yönetim, ekonomik sistem, siyasi iklim, toplumsal yapı, ahlaki ve toplumsal değer ve kişilik özelliklerinin bu farklılığının nedenleri olabileceğini ifade etmişlerdir. Farklılığı ortaya çıkaran diğer nedenin ise çıkarları nedeniyle kendisini göreve getiren kişi veya kurumlarla olan sadakat ilişkisi içinde bulunulan ve liberal ekonomik sistem ve bu sistemin sorunsuz ilerlemesi için ihtiyaç duyduğu her daim çıkarlarını ön plana alan (*homo-economicus*) ekonomik insan olabileceği ileri sürmüşlerdir.

Katılımcılar, Türkiye’deki mevcut kamu yönetici seçimlerinde liyakat kavramına dikkat edilmediğini ve mevcut yöneticilerin liyakatleri konusunda büyük sorunlar olduğunu gözlemlediklerini belirtmişlerdir. Herhangi bir sorun görmediklerini söyleyen az sayıdaki katılımcının ise hali hazırda sağlık hizmetleri dâhil kamuda yöneticilik yaptıkları görülmüştür. Katılımcıların tutum ve davranışlarından bu olumlu görüşlerinde karşılaşacaklarını düşündükleri liyakat eleştirilerine maruz kalmamak için alınan bir önlem olduğu izlenimi edinilmiştir. Bu nedenle Türkiye’deki mevcut kamu yönetimlerinde liyakat olgusuna yönelik olumlu algının görünenden daha düşük seviyelerde olabileceği düşünülmüştür.

Katılımcılar, yöneticilerdeki liyakat probleminin işgal edilen makamın seviyesi ile doğru orantılı bir şekilde belirginleştiği ileri sürülmüştür. Zira üst yöneticilerde liyakatin dikkate alınmaması durumunun kamuoyunda daha net olacağından buna cesaret edilemediği bu nedenle de alt kademe yöneticiliklerin siyasal amaçlar için daha kolay kullanılabildiği ifade edilmiştir. Kamudaki mevcut alt kademe yöneticilerinin çoğunluğunun işin memurluğunu bile yapmadan ahbap çavuş ilişkileri ile yönetici yapılanlardan oluşmasının bunun açık delili olduğunu belirtmişlerdir. Bireysel çıkar ve küçük hesapların güdüldüğü hemşericilik, dernek ve sendika üyeliği ve akrabalık ilişkileri gibi kayırmacılıkların bu konuda son derece etkili olduğunu gözlemlediklerini, liyakatin bunlardan çok daha sonra geldiğini düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, liyakatli kişilerin bu tür kayırmacı ilişkilere tenezzül etmeyeceğinden bu yollara genellikle kendilerinin liyakatsiz olduğunu bilen kişilerin sosyal statü, hiçlikten çokluğa geçme ve gelir artışı gibi motivasyonlarla başvurdıklarını ileri sürmüşlerdir. Kayırmacılığın Türkiye’de rahatlıkla yapılabilmesinin en temel nedeninin toplum değerlerindeki yozlaşma olduğunu ve önlem alınmadığı sürece liyakatin görülme şansının giderek azaldığını düşündüklerini belirtmişlerdir. Daha da kötüsü hiç çaba sarf etmeden bir yerlere gelebilmenin

mümkün olduğu gibi birey ve toplum için çok tehlikeli olabilecek bir anlayışın topluma yerleşebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Katılımcılar, sağlık hizmetleri yönetiminde de söz konusu problemin yaygın olarak görüldüğünü, çözümü için liyakati ve ahlaki değerleri ön plana alan bir eğitim anlayışına acil ihtiyaç olduğu belirtilmiştir. Zira yönetici yetiştiren eğitim kurumu, akademik personel ve parasal her türlü kaynağa fazlasıyla sahip olursa da bunun yeterli olmadığının görülebildiğini ifade etmişlerdir. Sahip oldukları özelliklerle ortaya çıkarılmayı bekleyen liyakatli çok sayıda insan kaynağına sahip olunduğunu, gerekenlerin yapılması halinde siyaset, kayırmacılık ve narsist kişiliklere prim veren hâkim liyakat anlayışının çok çabuk değişebileceğini ileri sürmüşlerdir.

Katılımcılar, sağlık hizmetlerinin odağında insan olması nedeniyle 7/24 kesintisiz ve sorunsuz verilmesi gerektiğinden kalabalık işgücü ve gelişim ve değişime açık olma zorunluluğu gibi nedenlerle karmaşık ve zor bir yapıya sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında diğer alanlara nispetle merhamet, empati ve saygıya daha fazla ihtiyaç duyulmasının da bu zorluğu artırdığını belirtmişlerdir. Bu nedenle kısıtlı kaynakların sevk ve idaresi, lüzumsuz taleplere ve kurum temsiline kadar birçok şeyin (bir koltukta birkaç karpuzun taşınması) üstesinden gelmek zorunda kalan sağlık hizmetleri yöneticiliğinin sorumluluğu yüksek, zor ve meşakkatli bir iş olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun yanında çıkması muhtemel sorunların önceden tahmin edilmesi ve çözümü için her an işin başında olmak gerektiğinden normal bir mesainin yetmediği dünyanın en zor, stresli, yıpratıcı ve sabır gerektiren bir iş olduğu belirtmişlerdir.

Katılımcılar, Türkiye'deki özellikle alt kademelerde görev yapan sağlık hizmet yöneticilerinin yönetim bilgilerinin yeterli olmadığını, bu yetersizliğin ise görevleri sırasında deneme-yanılma yoluyla giderilmeye çalışıldığını ileri sürmüşlerdir. Zira alanda bağımsız yöneticiler yerine daha fazla dikte edilebilen bağımlı yöneticiler görülmek istendiğini ileri sürmüşlerdir. Türkiye'deki sağlık hizmetlerinin sözleşmeli yönetici sistemine geçmesini öngören 2011 yılı 663 nolu KHK'yı buna yönelik yapılan bir girişim olarak göstermişlerdir. Bununla özellikle kişisel yeteneklerin yöneticilik için gerekli olmadığı algısının topluma yerleştirilmeye çalışıldığını düşündüklerini ifade etmişlerdir.

Katılımcılar, sağlık hizmetleri yöneticiliğinin son derece zor bir iş olarak gösterilmesine rağmen talebin özellikle doktor harici sağlık çalışanları tarafından son derece yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Ancak özellikle hastane müdürlüğü altı yöneticiliklerin gelir artışı pek fazla

olmadığından tercih edilmediğini ifade etmişlerdir. Olan az sayıdaki talebin ise ancak insan fitratındaki *kendini yukarıda görme ve yükselme duygusu, ego tatmini, kariyer basamağı, makam, statü ve çevre kazanma düşüncesi, gelir artışı, iş yükü ve nöbetten kurtulma, yöneticiliği karlı bir iş görme* gibi şahsi beklenti ve çıkarlar veya idealizm kaynaklı olabileceğini ileri sürmüşlerdir. İdari memurların yönetici olmak istemelerini ise kendilerini daha avantajlı kıldığından bu taleplerin anlaşılabilceğini belirtmişlerdir. Doktorların yöneticiliğe olan taleplerinin ise eskisi gibi yüksek olmadığını, bunun nedeninin 2011 yılı 663 nolu KHK ile doktor yöneticiler için en etkili motivasyon kaynaklarından biri olan gelir etkisinin azaltılması olduğunu ileri sürmüşlerdir.

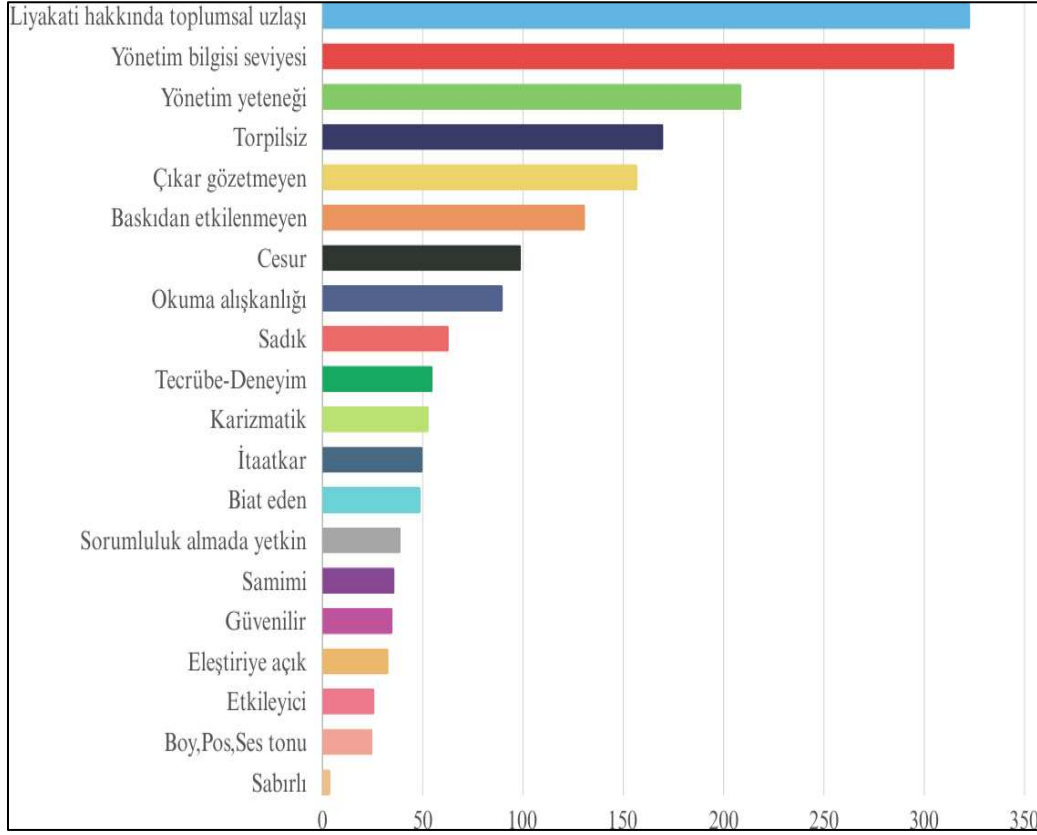
Yöneticilik deneyimli katılımcılar da liyakat kavramına son derece ters kayırmacı uygulamaların ülkemiz yönetici seçimlerinde fazlasıyla etkili olduğunu belirtmişlerdir. Az sayıdaki bazı yöneticilik deneyimli katılımcı ise ilk bakışta yanlış gibi görünen bu uygulamaların kötü olan bir sistemin eldeki imkânlarla iyileştirilmesine yönelik olarak yapıldığını düşündüklerini ifade etmişlerdir. Zira bunun altında her fırsatta başarılı olmak isteyen siyasetçilerin başarıyı birlikte yakalayabileceklerini düşündüğü tanınmış kişileri seçme düşüncesinin yattığını ileri sürmüşlerdir. Özel sağlık kuruluşlarında yöneticilik için kişilerin herhangi bir kişi, kurum veya siyasi ile temas etmesi etkili olmadığından liyakat hassasiyetinin kamuya nispetle daha yüksek olduğunu ifade etmişlerdir.

Yöneticilik için herhangi bir talepleri olmadığı gibi kendilerinin bu görevlere davet edildiğini ileri süren bu katılımcılar, altlarındaki çalışanlar başta olmak üzere hiç kimseden bu konuda eleştiri duymadıkları için görevlerini layıkıyla yaptıklarını düşündüklerini ileri sürmüşlerdir. Liyakatleri konusunda problem olmadığını düşündükleri için kayırmacı hiçbir uygulamaya tenezzül etmediklerini ancak görevlerden alınmaları esnasında kayırmacılığın devreye sokulduğunu ileri sürmüşlerdir. Yönetici seçim sisteminde büyük liyakat problemleri olduğunu, ancak kendi liyakatleri konusunda sorun olmadığını ifade etmişlerdir. Ancak bu katılımcıların söz konusu bu görüşlerini ifade ettikleri esnada göz temasından kaçtıkları görülmüştür.

Nitel analiz sonucunda kavramsal çerçevede birtakım değişimler olduğu görülmüş ve bu nedenle revizyonlara gidilmiştir. Kavramsal çerçeve, iki farklı liyakat anlayışı ve bunların oluşturduğu sekiz ana unsuru kapsayacak şekilde revize edilmiştir. Böylece literatürde net bir tanımı olmayan liyakat kavramı ve anlayışlarına bir anlam kazandırılmıştır. Liyakat

unsurlarının neler olduğu katılımcıların dile getirdikleri kelimelerin sıklığına bakılarak Grafik 3. 15’te gösterilmektedir.

Grafik 3.15: Katılımcılar Gözünden Liyakat Unsurlarının Frekans Dağılımı

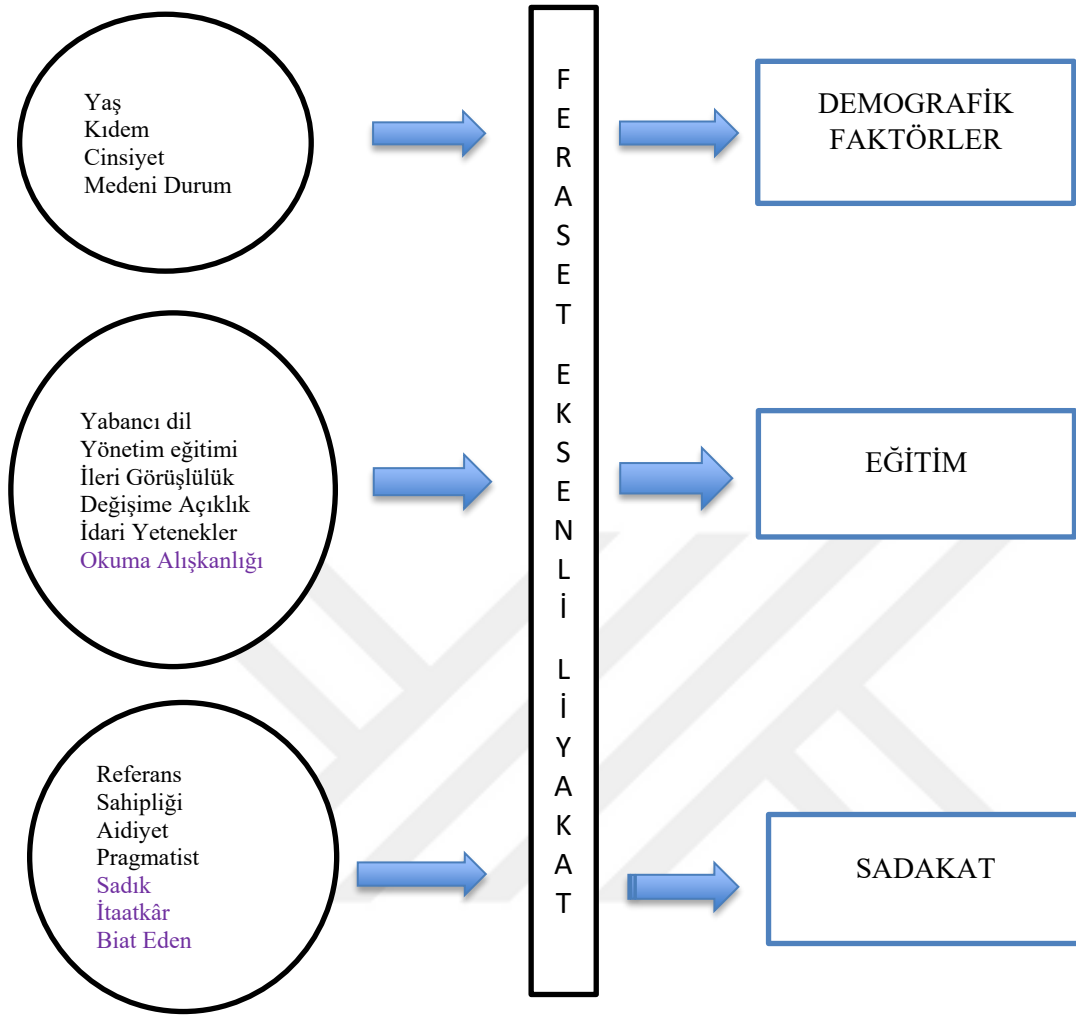


Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 3.15’te görüldüğü üzere kişinin liyakati konusunda toplumsal uzlaş, yönetim bilgi ve yeteneğe sahip olması, kayırlmadan hak ederek göreve gelmiş olması ve bireysel çıkarının yerine toplumsal çıkarı öncelemesi ve güvenilir olmasının en başta gelen liyakat unsurları olarak ortaya çıktığı söylenebilir. Bunun yanında danışmacı üslup, hesap verebilir ve şeffaf olma, gelişime açık, kalite odaklı, ahlaklı, çalışanın halinden anlayan insancıl ve toplumsal değerlere bağlı olmak gibi pek çok unsurun da liyakatin içinde olabileceği görülmüştür. Baskıdan etkilenmeyen, cesur, okuma alışkanlığı, sadık, itaatkâr, biat eden, çıkar gözetmeyen, samimi, güvenilir, eleştiriye açık, etkileyici ve boy, pos ve ses tonu gibi özelliklerin liyakat unsuru olabileceğini dile getirmişlerdir.

Bu doğrultuda model içi değişimler olmuş ve liyakat modelleri son halini almıştır. Söz konusu son modellerden biri olan Feraset Eksenli Liyakat son modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

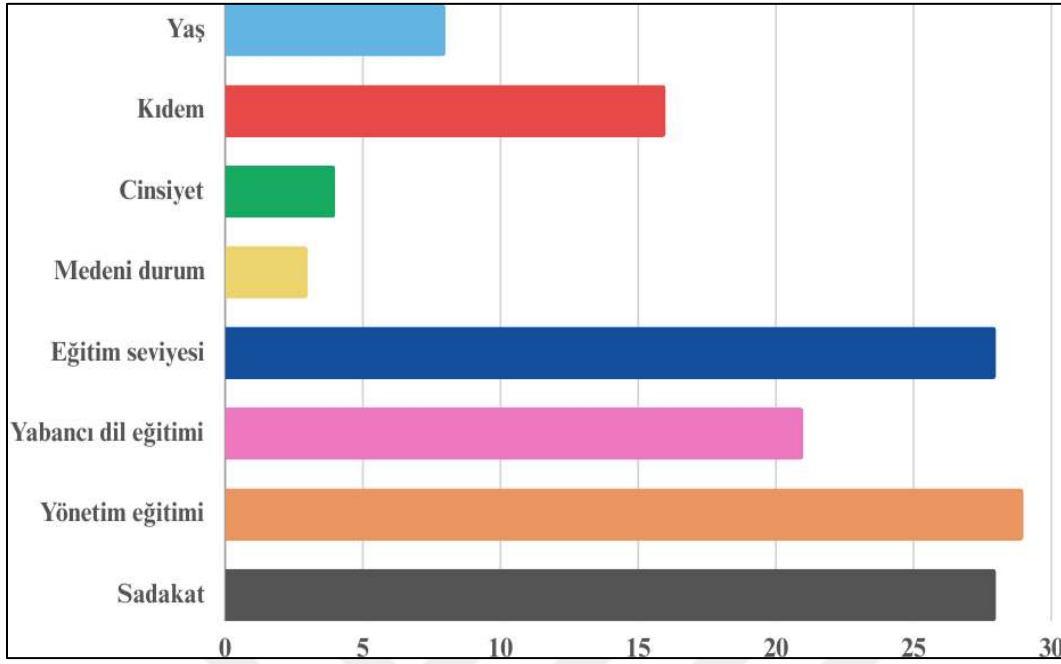
Şekil 3.1: Feraset Eksenli Liyakat Modeli: Son Model



Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Şekil 3.1’de katılımcı görüşlerinin de dâhil olmasıyla son halini alan *Feraset Eksenli Liyakat* modeli yer almaktadır. Modelin son halinde eğitim ana unsuruna mor renkle gösterilen *okuma alışkanlığı* alt unsurunun, sadakat ana unsuruna ise *sadık*, *itaatkâr* ve *biat eden* alt unsurlarının eklendiği görülmüştür.

Grafik 3.16: Feraset Eksenli Liyakat Unsurları Frekans Dağılımı

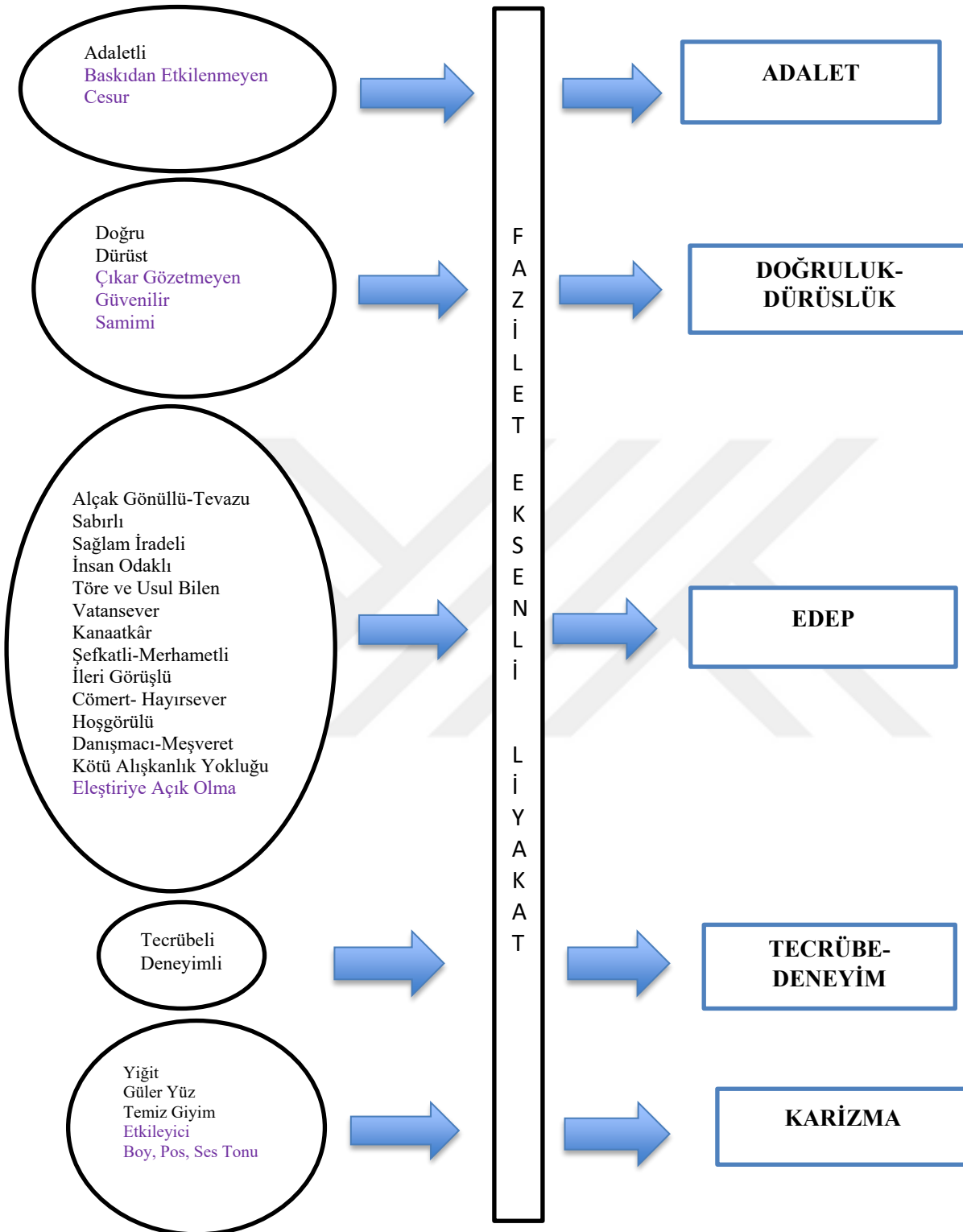


Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 3.16’da görüldüğü üzere ise katılımcılar Feraset Eksenli Liyakat unsurlarından yönetim eğitime sahip olma, eğitim seviyesi ve sadakati daha fazla ifade etmişler, yönetici seçen olmaları durumunda en fazla bunları tercih edeceklerini söylemişlerdir. Demografik faktörler arasında yer alan cinsiyet ve medeni durumu ise yönetici seçimimde en az dikkate alacaklarını söyledikleri unsurlar olduğu görülmüştür.

Model içi değişimlerle ortaya çıkan Fazilet Eksenli Liyakat son modeli ise Şekil 3.2’deki gibi olmuştur.

Şekil 3.2: Fazilet Eksenli Liyakat Modeli: Son Model

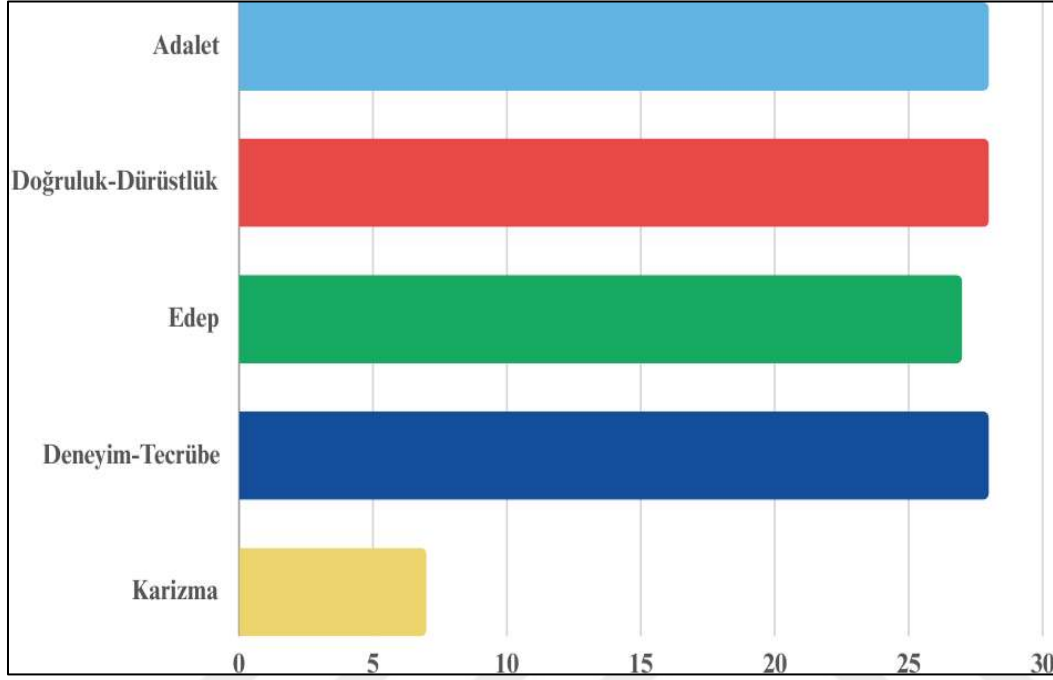


Kaynak: Yazar tarafından düzenlenmiştir.

Fazilet Eksenli Liyakat son modelinde, adalet ana unsuruna mor renkle gösterilen *baskıdan etkilenmeyen* ve *cesur* unsurları, doğruluk-dürüstlük ana unsuruna *çıkar gözetmeyen*, *güvenilir* ve *samimi* unsurları, edep ana unsuruna *eleştiriye açık olma* unsuru, karizma ana

unsuruna ise *etkileyici* ve *boy, pos, ses tonu* unsurlarının eklendiği görülmüştür. Fazilet Eksenli liyakat anlayışı unsurlarına katılımcıların genelinin bakış açısı Grafik 3.17’deki gibi oluşmuştur.

Grafik 3.17: Fazilet Eksenli Liyakat Unsurları Frekans Dağılımı



Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Grafik 3.17’de görüldüğü üzere katılımcılar, Fazilet Eksenli Liyakat unsurlarından adalet, doğruluk-dürüstlük ve tecrübe-deneyimi daha fazla ifade etmişler, yönetici seçen olmaları durumunda en fazla bu unsurları tercih edeceklerini belirtmişlerdir. Karizmanın ise yönetici seçimimde en az dikkate alınacağı söylenen liyakat unsuru olduğu görülmüştür.

SONUÇ

Yönetimde liyakat, uluslararası ve ulusal literatürde çok uzun zamandır tartışılan konuların başında gelmektedir. Liyakat kavramının literatürde genellikle, tanım ve sahip olduğu unsurların belirlenmesi kapsamında ele alındığı görülmektedir. Bu tez araştırması liyakat kavramının kavramsal, teorik ve ampirik boşluklarını doldurmayı, unsurlarını ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Böylece yönetici seçimlerinde liyakat değerlendirilmesi yapılabilecektir. Diğer taraftan liyakat ile kamu yarar/zarar algısı değerlendirilmiştir.

Tez araştırmasında ilk olarak, muğlak ve soyut bir kavram olan liyakat kavramının kapsamlı bir tanımı yapılmaya çalışılmıştır. Literatürde liyakate yönelik anlayış farklılıklarının olduğu görülmüştür. Bu kapsamda ilki yararcı-faydacı, diğeri ise tanrısal-doğal hukukçu felsefelerden beslenen iki liyakat anlayışın olduğu kabul edilmiştir. Bunlar, *Feraset Eksenli Liyakat Modeli* ve *Fazilet Eksenli Liyakat modeli* olarak kavramsallaştırılmıştır.

Tez araştırmasında ikinci olarak, literatür okumaları neticesinde liyakat modellerinin ikincisi ortaya konmuştur. *Feraset Eksenli Liyakat* ikinci modeli, demografik faktörler başlığında *yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durum*; eğitim başlığında *yabancı dil ve idari yetenekler* ile literatürden gelen *yönetim eğitimi, ileri görüşlülük ve değişime açıklık*; sadakat başlığında *referans sahipliği, aidiyet* ile fazilet eksenli ilk liyakat modelinden gelen *pragmatist* unsurlarından oluşmuştur. Bu modelde yer alan bazı liyakat unsurları, Fazilet Eksenli liyakat modelinde yer verilmek üzere çıkarılmıştır. Bu bağlamda *güler yüz, temiz giyim* unsurları karizma başlığına; *kötü alışkanlık yokluğu* edep başlığına; *tecrübe-deneyim* ise tecrübe ve deneyim başlığına alınmak üzere çıkarılmıştır.

Fazilet Eksenli Liyakat ikinci modeli, adalet başlığında *adaletli*; doğruluk-dürüstlük başlığında *doğru ve dürüst*; edep başlığında *alçak gönüllü-tevazu, sabırlı, sağlam iradeli, insan odaklı, töre ve usul bilen, vatansever, kanaatkâr şefkatli-merhametli, ileri görüşlü, cömert-hayırsever, hoşgörülü ve danışmacı* ile ilk feraset modelinden gelen *kötü alışkanlık yokluğu*; tecrübe ve deneyim başlığında *tecrübeli ve deneyimli*; karizma başlığında ise *güler yüzlü, temiz giyimli, yiğit* unsurlarından oluşmuştur.

Tez araştırmasının üçüncü aşamasında liyakat modellerinin son şekillerinin oluşturulabilmesi amacıyla nitel çalışma yürütülmüştür. Bu kapsamda araştırmanın üçüncü bölümünde amaçlı (kuramsal) örnekleme tekniğiyle 30 katılımcıyla yapılan görüşmeler analiz

edilmiştir. Nitel analizden edilen bulgular doğrultusunda liyakat modellerine yeni liyakat unsurlar eklenmiştir. Bu bağlamda Feraset Eksenli Liyakat son modelinin eğitim başlığına *okuma alışkanlığı*; sadakat başlığına *sadık, itaatkâr ve biat eden* unsurları eklenmiştir. Feraset Eksenli Liyakat son modeli, demografik faktörler başlığında *yaş, kıdem, cinsiyet ve medeni durum*; eğitim başlığında, *yabancı dil, yönetim eğitimi, ileri görüşlülük, değişime açıklık, idari yetenekler ve okuma alışkanlığı*; sadakat başlığında, *referans sahipliği, aidiyet, pragmatist, sadık, itaatkâr ve biat eden* unsurlarından oluşmuştur.

Fazilet Eksenli Liyakat son modelinde ise adalet başlığına *baskıdan etkilenmeyen ve cesur*; doğruluk-dürüstlük başlığına *çıkar gözetmeyen, güvenilir ve samimi*; edep başlığına *eleştiriye açık olma*; karizma başlığına ise *etkileyici, boy, pos ve ses tonu* unsurları eklenmiştir. Bu doğrultuda Fazilet Eksenli Liyakat son modeli, adalet başlığında *adaletli, baskıdan etkilenmeyen ve cesur*; doğruluk-dürüstlük başlığında *doğru, dürüst, çıkar gözetmeyen, güvenilir ve samimi*; edep başlığında *alçak gönüllü-tevazu, sabırlı, sağlam iradeli, insan odaklı, töre ve usul bilen, vatansever, kanaatkâr, şefkatli-merhametli, ileri görüşlü, cömert- hayırsever, hoş görülü, danışmacı- meşveret, kötü alışkanlık yokluğu ve eleştiriye açık olma*; tecrübe-deneyim başlığında *tecrübeli ve deneyimli*; karizma başlığında ise *yiğit, güler yüz, temiz giyim, etkileyici ve boy, pos, ses tonu* unsurlarından oluşmuştur.

Feraset Eksenli Liyakat unsurlarından demografik faktörlerin hem literatür hem de katılımcılar gözünden yönetici liyakati üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür. Yaş ve kıdemin beraberinde mesleki tecrübe gibi yönetsel açıdan belirli olgunluk meydana getirmiş ise şartlı-tali (ikincil) liyakat unsuru olarak düşünülebileceği görülmüştür. Eğitim seviyesi ve yönetim eğitimi, liyakat unsuru olarak değerlendirilebileceği; cinsiyet ve medeni durum ise liyakat unsuru olarak değerlendirilmediği görülmüştür. Ancak cinsiyet konusunda katılımcıların ruhsal ve bedensel katkısının yüksek olacağı tahmin edilen bazı durumlarda belirli bir cinsiyeti liyakat unsuru olarak görebileceklerini dile getirmesinin yeni ve farklı bir bakış açısı olarak ortaya çıktığı görülmüştür. Eğitim seviyesi, liyakatin ön şartı veya alt kümesi olan bir ehliyet unsuru olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de en fazla hassasiyet gösterilen liyakat unsurlarının başında eğitimin geldiği görülmüştür.

Sadakat, iş ve yönetim hayatında çalışanının yöneticisine ve topluma, yöneticinin de çalışana ve topluma olmak üzere çift yönlü bir işleve sahip olduğu görülmüştür. Sadakatin, sağlık çalışanların performansları başta olmak üzere hasta/hasta yakınlarının kuruma ve çalışanlara olan güven seviyelerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür. Ancak söz konusu

yönetim olunca kişisel değer ve güven gibi olumlu özelliklerden ziyade, çıkar birliği, kaynağı değişken bağlılık gibi olumsuz nitelenebilecek duyguların hepsini birden taşıyan bir sadakat anlayışının gelişebildiği görülmüştür. Bu nedenle toplumsal faydacı ve kendisini göreve getiren iktidardaki siyasi parti veya kişilerin karşılıklı çıkarları ön plana alan bireysel faydacı olmak gibi iki farklı şeklinin olduğunun düşünüldüğü görülmüştür. Bireysel faydacı sadakatin, genellikle az gelişmiş doğu toplumlarına ve hiçbir taşın altına elini sokmayan, duygudan yoksun, sorgulama yetisi olmayan bencil insanlara özgü körü körüne bir bağlılık olarak nitelendirildiği görülmüştür. Devlete ve topluma olan sadakatin ise daha çok batı toplumlarına özgü olduğunun düşünüldüğü görülmüştür.

Fazilet Eksenli Liyakat unsurlarından adaletin, literatürde bireysel ahlaktan toplumsal ahlaka ve Tanrıya karşı olan sorumlulukların yer aldığı manevi ahlâka kadar varan genişlikte ve liyakat üzerinde son derece etkili olduğu ileri sürülmektedir. Başta basit gibi görünen bir adaletsizliğe karşı çıkılmadığında, zulüm boyutuna vararak tüm toplumu etkileyen, sağlık hizmetlerinde de otoriteye karşı gelme, hasta ve yakınlarına kötü davranma, gereksiz dava-soruşturma gibi çok ciddi sorunlara yol açabildiği ifade edilmektedir. Adaletin, mevcut sağlık hizmetleri yönetici seçimlerinde siyaset ve biat gibi kavramların etkisiyle ciddi eksikliği duyulduğu ifade edilse de yöneticilik deneyimli katılımcıların kendilerinin yönetici seçim süreçlerini düşündüklerinde buna katılmadıklarını belirttikleri görülmüştür. Bu değerlendirmeleri yaparken söz konusu bu katılımcıların gözlerini kaçırdıkları görülmüştür.

Doğruluk ve dürüstlüğün yönetici liyakati için gerekli ahlaki değerlerden oldukları ileri sürülmektedir. Sağlık hizmetleri yönetiminde kanun ve yönetmeliklere aykırı, keyfi yönetim sergileyen hiçbir yöneticinin dürüst olarak nitelendirilmediği görülmüştür. Zira çalışanların iş streslerinin azaltılmasında ve kurumlarına olan bağlılıklarının artırılmasında belirleyici unsurlardan biri olduğu görülmüştür. Kişiye fayda sağlayan her şeyin doğru kabul edilmesini, toplumsal faydayı gözardı etmek demek olduğunu düşündükleri görülmüştür. Azımsanmayacak sayıda katılımcının her doğrunun her yerde söylenmemesi gerektiğini ileri sürerek doğruluğun liyakat unsuru olması konusunda çekimser kaldıkları görülmüştür. Yöneticilik deneyimli katılımcıların ise mevcut sağlık hizmetlerinde doğru ve dürüst olmayan çok fazla yönetici olduğundan bu kavramları liyakat unsuru olarak değerlendirilmedikleri görülmüştür. Ancak bu katılımcıların ilgi çekici bir şekilde kendilerinin doğru ve dürüst yönetici olduğunu anlatma çabası içinde oldukları görülmüştür.

Edep, her kurumun içinde bulunduğu toplumun kültür ve değerlerine doğrudan ya da dolaylı uyum göstermesi gerektiğinden yönetim literatüründe belirgin bir yeri olduğu ifade

edilmektedir. Edep, ahlâk dışı hiçbir davranışın kabul edilemez olduğu sağlık hizmetleri yönetiminde fazlasıyla ihtiyaç duyulan bir liyakat unsuru olduğu değerlendirilmiştir. Katılımcıların, edep ile ilgili olarak aynı unsurlardan bahsettiği, toplum, kültür, yer, zaman ve kişiye göre şekli ve şiddeti değişen evrensel kavram olarak değerlendirdikleri görülmüştür.

Tecrübe ve deneyim, yönetici liyakati için gerekli ve önemli kavramlar arasında gösterilmektedir. Sağlık hizmetlerinin sahip olduğu karmaşık yapı, kaynaklarının azlığı, tıbbi ihtiyaçların ve hizmet alacak kişi sayısının fazlalığı gibi konular nedeniyle de yöneticilerinin fazlasıyla sahip olması gereken unsurlar arasında gösterildiği görülmüştür. Deneyimi, tecrübenin ön şartı, tecrübeyi ise deneyimi de kapsayan, biri olmadan diğ erinin olmadığı tamamlayıcı kavramlar olarak nitelendirdikleri görülmüştür. Kazanımı için belirli sürelerle ihtiyaç olduğundan alt kademeler için olmasa da tepe üst yöneticiliklerde mutlaka aranması gereken bir liyakat unsuru olarak düşünüldüğü görülmüştür. Günümüzde hiçbir deneyimi ve tecrübesi olmadığını düşündükleri kişilerin yönetici yapıldığına şahit olduklarından, Türk toplumunda eskiye nispetle etkinliğini yitirdiğ inin düşünüldüğü görülmüştür.

Karizma, yönetimde başta ilahi kökenli sorgulanamaz bir lider özelliğ i olarak görülmüş ve kişilere büyük ayrıcalıklar sağlayabilmiştir. Ancak tarihsel süreçte ortaya çıkan düşünsel değişimler neticesinde kişilere sağladığı bu lütuflar ortadan kalkmış ve sadece üst düzey yöneticiler için ortalama bir özellik olma hali kalmıştır. Sağlık hizmetlerinin karmaşık ve kendine özel teknolojiyle birlikte sürekli yenilenen yapıya sahip olması nedeniyle de bunların üstesinden gelecek karizmatik yöneticilere ihtiyaç duyan öncü alanlardan biri olmuştur. Herkeste aynı seviyede olmayan doğuştan gelen *liderlik karizması* ile eğitim ve deneyimlerle sonradan kazanılan *yöneticilik karizması* gibi iki çeşidi olduğunu ileri sürmüşlerdir. Dış fiziksel özelliklere ek olarak, insanları etkileme, onlara istediğ ini yaptırabilme gibi özelliklerin bulunması halinde ancak liyakat unsuru olarak görebileceklerini ifade etmişlerdir. Hizmetten yararlananların hassasiyet, ilgi ve isteklerinin yüksek olduğu sağlık hizmetlerinde ise daha üst sıralarda liyakat unsuru olarak aranması gerektiğ ini belirtmişlerdir.

Türkiye'deki mevcut kamu yönetici seçimlerinde, genellikle, Feraset Eksenli Liyakat unsurlarının arandığı ve kişinin liyakati konusunda asıl belirleyici olanın toplumun genelinde hâkim olan liyakat algısının olduğu söylenebilir. Zira katılımcıların büyük çoğunluğ unun, kişinin liyakatini asıl belirleyenin sahip olduğu özelliklerden ziyade toplumun kişi hakkındaki düşüncelerinin olduğunu anlatmaya çalışan *toplumsal uzlaş*ı kavramını çok sık dile getirmesi bunu desteklemektedir.

Sağlık hizmetleri yönetici seçiminde Feraset Eksenli Liyakat unsurlarından yönetim eğitimi, eğitim seviyesi ve sadakat ön sıralarda gelmektedir. Fazilet Eksenli Liyakat unsurlarından ise deneyim-tecrübe, doğruluk-dürüstlük ve adalet en ön sıralarda gelmektedir. Buna göre liyakatli bir yönetici, yönetim eğitimine, yüksek eğitim seviyesine ve toplumsal faydayı önceleyen sadakate sahip olmasının yanı sıra deneyim ve tecrübeye, doğruluk, dürüstlük ve adalet hassasiyetlerine sahip olmalıdır.

Tez araştırmasında, liyakat unsurları ile kamu zararı/yararı algısı da değerlendirilmiştir. Katılımcıların çoğunluğu kamu zararının, Fazilet Eksenli Liyakat unsurlarından olan *adalet, doğruluk-dürüstlük, edep ve deneyim-tecrübe* eksikliğinde çıkabileceğini düşündüklerini belirtmişlerdir. Deneyimsiz ve tecrübesiz yöneticiler, kamu zararının bizzat kaynağı olarak görülmektedir. Feraset eksenli liyakat unsurlarından ise sadece değer yüklü olmayan sadakat ile *eğitim seviyesi* ve *yönetim eğitimi* eksikliği kamu zararına sebebiyet verebilecek liyakat unsurları olarak gösterilmiştir. Hatta bu eksikliğin giderilmesi için yürütülen hizmet içi eğitimlerin kamu zararını daha da artırdığı ileri sürülmektedir. Ayrıca, sağlık hizmetlerinde yaygın olan doktor ve hemşire gibi sağlık profesyonellerinin yönetici yapılmalarının, sağlık hizmetinden uzak tutulmalarının ortaya çıkardığı mesleki körelme nedeniyle, kaynak israfı ve kamu zararı olarak değerlendirilmiştir.

Sağlık hizmetleri yönetiminde liyakatin artırılması için her şeyden önce kişilerde ve toplumun genelinde değerlerce zengin Fazilet Eksenli Liyakat anlayışının yerleştirilmesine çalışılmalıdır. Bu sayede mevcut sağlık hizmetleri yöneticiliğine olan yüksek talebin nedenleri olarak gösterilen *ego tatmini, kariyer basamağı, makam, statü ve çevre kazanma düşüncesi, gelir artışı, iş yükü ve nöbetten kurtulma, yöneticiliği karlı bir iş görmek* motivasyon kaynağı olmaktan çıkabilecektir.

KAYNAKÇA

- Abir En Nahas (2018). Karizma Güç ve Liderliğin Sırrı, *Gerçek Hayat*, 29 11, 2019 tarihinde <http://www.gercek hayat.com.tr/yazarlar/karizma-guc-ve-liderligin-sirri> adresinden alındı.
- Acar, O. K. & Ertek M. Y. (2019). *Türk Yönetim Tarihinde Liyakat: Siyasetnamelerden Günümüze Liyakat Açmazı*, 1.Baskı, Ankara: Astana Yayınları.
- Acar, A. (2019). Edep ve Hayâ, *Gülistan Aylık; İlim, Fikir, Kültür Dergisi*, E- Dergi, Eylül 2019.
- Adams, W. C. (2015). Conducting Semi-Structured Interviews. K. E. Newcomer, H. P. Hatry, & J. S. Wholey (Der.), *Handbook of Practical Program Evaluation* içinde (s. 492-505). New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ahmetoğlu, Ş. (2010). İslam Mezhepleri Tarihi'nde Karizmatik Liderlik Anlayışı: Hz. Ali Örneği, *Milel ve Nihal*, 7(3), 167-188.
- Ak M., & Sezer Ö. (2018). Kamu Sektöründe Görevde Yükselme (Kariyer): 11.10.2011 Tarih ve 663 Sayılı KHK Kapsamında Yapılandırılan Kamu Sağlık Sektöründe Çalışanların Görevde Yükselme Sistemine İlişkin Algılarının Kıdeme Göre Analizi, *Üçüncü Sektör sosyal Ekonomi Dergisi*, 53(2), 678-709.
- Akbolat, M. & Durmuş, A. (2018). Algılanan Değerin Hasta Güveni, Memnuniyeti ve Sadakati Üzerine Etkisi, 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler 11-13 Ekim*. içinde 1, s. 1333-1338. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.
- Akçay Y. & Akyüz A.M. (2014). Çalışanların Dönüşümcü Lidere Yönelik Sadakatleri ile Çalışanlardaki Empati Davranışının Bu Sadakat Üzerindeki Olası Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma, *Turkish Studies*, International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 9(5), 157-184.
- Akgündüz, Ahmed (1994). *Dede Cöngî*, 9, İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Akoğlu, M. (1997). *Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler*, Yayın No: 994, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Aksoy, M. (2022), Kamu Mali Yönetiminde Kamu Zararına İyi Yönetim İlkeleri Bağlamında Farklı Bakmak, *XII. Uluslararası Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Konferansı*, içinde (s. 173-192), (12-13 Kasım 2022), Antalya: SADAB
- Aksu, A. A. & Ehtiyar, V. R. (2007). *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Aktan, C. C. (2021). Patolojik Meritokrasi: Distopya'ya Dönüşen Bir İmkânsız İdeal, *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 10(26), 10-29.

- Akyel, Y. (2017). *Yönetim Bağlamında Adalet ve Güven*, 1. Baskı, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Akyılmaz B. (2011), Kamu Zararı ve Yasal Çerçeve. *İÜHFM*, LXIX, 1(2), 61-78.
- Akyılmaz, B. (2017). *Türk Hukukunda Kamu Görevlilerinin Devlete Sadakat Yükümlülüğü*, İdari Yargı Günü 149.Yıl Sempozyumu içinde 1, s.15-34. Ankara: Danıştay Yayınları No: 93.
- Akyiğit, E. (2010). *En Son Tarihli Yargı Kararları Eşliğinde İş Kanunu, Deniz İş Kanunu ve Basın İş Kanunu'nda Kıdem Tazminatı*, 2. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Akyol, A. (2011). İbn Haldun'un İlim Anlayışında Felsefe ve Tarih Tasavvuru, *Hitit Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 10(20), 29-59.
- Akyürek, S. (2004). *Din Öğretiminde Kavram Öğretimi*, İstanbul: Değerler Eğitim Merkezi Yayınları.
- Akyürek, S. (2003). *Din Öğretiminde Kavram Öğretimi: Doğruluk Kavramı Örneği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Al, H. (2019). Woodrow Wilson ve İdarenin İncelenmesi: Reform Bağlamında Yeniden Okumak, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(3), 538-545.
- Albayrak, S. O. (2020). Türkiye'de Üst Kademe Kamu Yöneticiliğine Atanma, *Memleket-Siyaset-Yönetim (MSY)*, 15(33), 101-140.
- Aral, V. (1973). Hukuk Felsefesi, Hukukta Felsefesinin Önemi, *İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası*, 38(1-4), 623-648.
- Arı, G. S. & Tosunoğlu, N. G. (2011). Geleceğin Yöneticileri Astlarına Güvende Hangi Özelliklere Öncelik Veriyor?, *Yönetim ve Ekonomi*, 18(2), 85-103.
- Armağan, V. (2016). Yusuf Has Hacıp, Nizam'ül Mülk ve Koçi Bey Örneğinden Hareketle Türk Kamu Yönetiminde Türk Yönetim Mirasının İzlerini Sürmek, *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(4), 86-99.
- Aslan, O.E. (2005). *Kamu Personel Rejimi: Statü Hukukundan Esnekliğe*, Ankara: TODAİE.
- Aslan, O.E. (2012). *Kamu personel hukuku*, Birinci Baskı. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını No:2701.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: "Kurumda çalışma yılı" ve "ücret" değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Aslan, Ş. & Özata, M. (2006). Sağlık Yöneticilerinde Duygusal Zekâ Boyutlarının Cooper Sawaf Haritasıyla Araştırılması, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 9(2), 197-222.

- Aşkun, İ. C. (1971). Karizma ve Atatürk'ün Önderliğindeki Gelişimi, *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7(1), 56-69.
- Ateş, D. (2007). Sözleşme Özgürlüğü Yönünden Dürüstlük Kuralları, Hakemli Makaleler-TBB Dergisi, 72, 75-93.
- Avaner, T. & Babaoğlu, C. (2020). İdari ve Askeri Bilginin Teşkilatlanması: Enderun Mektebinde Yönetici Eğitimi, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(3), 805-826.
- Ayan, A. (2017). Makyavelist Kişilik Eğilimi Algılarının Yaşamın Anlamı ve Yaşam Doyumu Üzerine Etkisi, *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(1), 53-72.
- Ayar, M.T (2009). *Nizam 'ül-mülk Siyasetname*, Sekizinci Fasıl Din ve Şariat İşlerinin Esaslı Tetkik ve Teftişine Dair, Hasan Ali Yücel Klasikler Dizisi, Genel Yayın 1799, V. Basım, İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Ayaz, B. (2016). Jacques Derrida, Richard Rorty ve Doğruluk, *Abant Kültürel Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 57-68.
- Aydemir, Y. (2010). Klasik Şiirimizde Aşk ve Sadakat, *Turkish Studies*, International Periodical For the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic, 5(3), 48-62.
- Aydın, E. & Yıldırım, M. (2018). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi (Sakarya Üniversitesi Tıpta Uzmanlık Eğitimi Gören Hekimler Üzerine Bir Çalışma, 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler 11-13 Ekim. içinde 1, s. 370-378. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.
- Aydın, U. A. (2018). *Yöneticilerin Anksiyete Düzeylerine Etki Eden Demografik Faktörler Üzerine Görgül Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Mersin: Çag Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı.
- Aydınlı, A. (1988). *Adalet*, TDV İslam Ansiklopedisi, 1, 344, 09 07, 2020 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/adalet> adresinden alındı.
- Aydoğan, E. & Köse A. & Şenel G. (2011). Devlet Hastanelerinde Çalışan Üst Düzey Yöneticilerin İş Tatminlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Ampirik Çalışma: Trabzon İli Örneği *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(21), 119-138.
- Aydoğmuş, C. (2011). *Kişilik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Üzerinde Psikolojik Güçlendirme ve Dönüşümcü Liderlik Algısının Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aykaç, B. (1990). Personel Yönetiminde Yeterlik İlkesi, *Amme İdaresi Dergisi*, 23(4), 91-109.
- Bacanlı, H. (2017). Eğitim Penceresinden Batı ve Biz, *Türk Yurdu Dergisi*, 356, 17-19.

- Badur, E. & Başara, G.T. (2016). Aile Hukukunda Sadakat Yükümlülüğü ve İhlalinden Kaynaklanan Manevi Tazminat İstemi, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 65(1), 101-136.
- Bakkalbaş, İ. O. (2017). Yönetim Biliminin Doğuşu ve İlk Temsilcileri Hakkında Bir Tartışma, *Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 39(2), 429-450.
- Balibar, E., & Wallerstein, I. (2000). *İrk Ulus Sınıf Belirsiz Kimlikler, Kapitalizmin İdeolojik Gerilimleri*, (N. Ökten, Çev.), 3. Baskı, İstanbul: Metis Yayınları.
- Barlas, N. (1997). Dürüstlük Kuralı ve Hakkın Kötüye Kullanılması Yasağının Alman Medenî Kanunundaki Düzenlenme Tarzı ve Eleştirisi, *İHFM*, LV(3), 191-208.
- Barutçugil, İ. (2002). *İş Hayatında Kadın Yönetici*, İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Baş, T. & Akturan U. (2017). *Sosyal Bilimlerde Bilgisayar Destekli Nitel Araştırma Yöntemleri, Örnek Uygulamalı Adım Adım Vaka Analizi*, 3. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Başdemir, H. Y. (2016). Sosyal Epistemoloji’de İnançların Statüsü Sorunu, *Kutadgubilig Felsefe-Bilim Araştırmaları*, 32, 257-274.
- Bayburtlugil, N. (2017). *Nizamülmülk Siyasetname*, İstanbul: Dergâh Yayınları.
- Baykal, K. & Kovancı, A. (2008). Yönetici ve Astlar Arasındaki Anlaşmazlıkların Çözümüne Yönelik Bir Araştırma, *Havacılık ve Uzun Teknolojileri Dergisi*, 3(3), 21-38.
- Bilgiç, R., Bıkmaz Ö., Esgin E. & Şahin, G. S. (2011). İşe Alım Sürecinde Kullanılacak Dürüstlük Ölçeği Oluşturma Çalışması, *Türk Psikoloji Yazıları*, 14(27), 80-85.
- Bilgin, Ö. (2009). Ahlak Temellendirmeleri Bağlamında İyilik ve Kötülük Kavramının Yeri, Rolü ve Değeri, Royce’ci Bir Yaklaşım, , *I. Ulusal İyilik Sempozyumu Bildiriler 20-21 Haziran 2009*. içinde 1, s. 434-443, Elâzığ: Milli Eğitim Müdürlüğü Yayınları No:1.
- Bilgin, E. & Yıldırım, A. (2017). Devlet Yönetiminde Hizmetkâr Liderlik Özelliklerine Göre Yavuz Sultan Selim, *Kesit Akademi Dergisi*, 3(10), 463-483.
- Bilgiz, M. (2012). Kur’ân’da Bilgi ve Düşünce Üretimi, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 53-86.
- Birsin, M. (2018). Ebu’l-Hasen El-Mâverdî’nin Ahlak Anlayışı, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17 Etik Özel Sayı, 47-57.
- Bloemer, J. & Schröder, G. O. (2006). The Role Of Employee Relationship Proneness In Creating Employee Loyalty, *International Journal Of Bank Marketing*, 24(4), 252-264.
- Brinkmann, S. (2013). *Qualitative Interviewing*, Oxford: Oxford University Press.

- Bryman, A. (2004). *Social research methods*. 2nd Edition, Oxford University Press,
- Bryman, A. (2006). *Integrating quantitative and qualitative research: how is it done?*, London Thousand Oaks, CA: SAGE Publications, 97-113.
- Budak, G. (2008), *Yetkinliğe Dayalı İnsan Kaynakları Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Bulut, Y. (2004). *Oryantalizmin Kısa Tarihi*, İstanbul: Küre Yayınları.
- Bulut, D. (2018). Sağlık Politikaları Alanında Etik Senaryolar Üzerinden Nitel Desenli Bir Araştırma Denemesi, 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Bildiri*, içinde 1, s.1355-1364. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.
- Butler Jr, J. K., & Cantrell, R. S. (1984). A behavioral decision theory approach to modeling dyadic trust in superiors and subordinates. *Psychological reports*, 55(1), 19-28.
- Roslyn C. & Miller P. (2007). Mixed Method Research: Phoenix of the Paradigm Wars, *Political Science*, 1-15.
- Can, M. & Ulusoy, H. (2018). Hekimlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyi ile İhbarcılık (Whistleblowing) Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Üniversite Hastanesi Örneği, 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler 11-13 Ekim*. içinde 1, s. 852-860. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.
- Cançelik A. (2016). Divan Şiiri Işığında Osmanlı Yönetiminde Sadakat Liyakat İlişkisi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 32, 87-100.
- Cebecioglu E. (1997). *Tasavvuf Terimleri ve Deyimleri Sözlüğü*, Ankara: Rehber Yayınları.
- Ceylan, A. & Doğanyılmaz, H. (2007). Yöneticiye Sadakat ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma, *Yönetim Dergisi*, 18(56), 31-34.
- Chen, Z. X., Tsui, A. S. & Farh J. (2002). Loyalty to Supervisor vs. Organizational Commitment Relationship to Employee Performance in China, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 75(3), 339-356.
- Cihangiroğlu, N. & Yılmaz, A. (2010). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütler İçin Önemi, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(19), 194-213.
- Cordes H. D., Rea D. F., Rea J. L. & Vuturo A.F. (1995). Training The Future Physician Manager: Assessing The Results, *Safety Science*, 20(2-3): 349- 352.
- Creswell, J. W. (2017). *Research Design Quantitative, Qualitative and Mixed-Methods Approaches*, Selçuk Beşir Demir (Ed.), Ankara: Eğiten Kitap Yayıncılık.
- Crotty, M. (1998). The Foundations of Social Research, *Meaning and Perspective in the Research Process*, London: SAGE Publications, 1-17.

- Çalışkur, A., Demirhan, A. & Bozkurt, S. (2012). Değerlerin Belirli Meslek Alanları ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi, *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 17(1), 219-236.
- Çamdalı, Ü. (2019). *Tecrübe mi Teori mi?*, *Bilimsel ve Sistemsel Bakış*, 06 03, 2019 tarihinde Kayseri Haber, <http://www.kayserihaber.com.tr/koseyazilari/tecrube-mi-teori-mi-6706.html> adresinden alındı.
- Çağrııcı, M. (1988). *Adalet*, TDV İslam Ansiklopedisi, 1, 341-343, 09 07, 2020 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/adalet> adresinden alındı.
- Çağrııcı, M. (1994). *Edep*, TDV İslam Ansiklopedisi, 10, 412-414, 01 02, 2021 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/edep> adresinden alındı.
- Çağrııcı, M. (1995). *Fazilet*, TDV İslam Ansiklopedisi, 12, 268-271, 06 06, 2020 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/fazilet> adresinden alındı.
- Çağrııcı, M. (2009). *Sıdk*, TDV İslam Ansiklopedisi, 37, 98-100, 30 12, 2020 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/sidk> adresinden alındı.
- Çağrııcı, M. (2011). *Tevazu*, TDV İslam Ansiklopedisi, 40, 583-585, 11 03, 2021 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/tevazu> adresinden alındı.
- Çamur, Ö. (2020). Kamu Yönetiminde Liyakatin Önemi: Adalet Temelinde Bir Değerlendirme, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 19(2), 459-474.
- Çavmak, Ş. & Çavmak, D. (2017). Sağlık Hizmetlerinde Etkinlik Kavramı, *Sağlık Yönetimi Dergisi*, 1(1), 21 – 34.
- Çekiç, İ. (2016). Edep Ender Edebiyat, *Hoca Ahmet Yesevi Yılı Anısına Uluslararası Türk Dünyası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Kongresi Bildiriler 1-4 Aralık 2016 içinde 1 s. 271-278*. Ankara : Türk Eğitim-Sen Genel Merkezi.
- Çepni, S. (2021). Proje, Tez ve Araştırma Makalelerinin Kavramsal ve Kuramsal Çerçevesi Nasıl Yapılandırılmalı?, *Fen, Matematik, Girişimcilik ve Teknoloji Eğitimi Dergisi*, 4(3), 203-216.
- Çetin, C. & Arslan, M. L. (2019). *Mülakat Teori, Süreç ve İlkeler*, 3. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Çetinkaya, B.A. (2019, 3 Nisan). "Müslüman Akı ve Batı Akı", Mart 26 , 2020 tarihinde www.hayal-teori-tecrube adresinden alındı.
- Çevikbaş, R. (2006). Yönetimde Etik ve Yozlaşma, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 265-289.
- Çınaroğlu, S. (2012). Yönetim Eğitiminde Yeni Yaklaşımlar ve Hastanelerde Profesyonel Yönetici İhtiyacı, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 79-110.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi? Yönetici mi?, *Active Dergisi*, Haziran- Temmuz 1999, 1-5.

- Çimen, M. (2010). Sağlık Yönetimi ve Sağlık Yönetim Eğitimi, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, Derleme: Halk Sağlığı, 1(3), 136-139.
- Çöl, G. & Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama, *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Dalay, İ. (2013). Yönetimin Tarihsel Gelişimi, Birinci Bölüm, Yönetim ve Yönetici, 0703, 2020 tarihinde <http://ismaildalay.blogspot.com/2013/11/yonetimin-tarihsel-gelisimi.html> adresinden alındı.
- Davis, K., & Moore, W. E. (1945). A Conceptual Analysis of Stratification, *American Sociological Review*, X(II), 242-249.
- Dede, N. (2017). *Nietzsche ve Gadamer’de Hakikat Problemi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe Anabilim Dalı.
- Demir, İ.B. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 219-251.
- Demirboğa, A. D. (2018). Dürüstlük Kuralının İş Etiğine Etkisi, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, Araştırma Makalesi, 17 Etik Özel Sayı, 25-33.
- Demirci, S. (2014). *İş Yaşamında Statü, Kıdem ve Cinsiyetin Politik Yeti Üzerindeki Etkisi: Türkiye Radyo Televizyon Kurumu (TRT) Örneği*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Demirel, Y. & Seçkin, Z. (2011). Örgütsel Adaletin Bilgi Paylaşımı Üzerine Etkisi: İlaç Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma, *Bilig*, 56, 99- 119.
- Denzin, N. K. & Lincoln Y. S. (2011). *The Sage Handbook of Qualitative Research*, The Discipline and Practice of Qualitative Research, Thousand Oaks, CA: Sage, 1-19.
- Develioğlu F. (1998). *Osmanlıca-Türkçe Ansiklopedik Lügat*, Ankara: Aydın Kitabevi Yayınları.
- Dewey, J. (2005). *Art as Experience*, New York: Penguin Group.
- Diyanet İşleri Başkanlığı [DİB]. (2011). *Kur’an’dan Öğütler II*, Diyanet İşleri Başkanlığı Yayınları: 789, 5. Baskı, Ankara: Halk Kitapları: 182.
- Dinçer, Ö. (2017). *Bilgi ve Hikmet Sahiplerinden Yönetim Dersleri*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2019a). *Kamu Yönetimi Adabı: Geleneğin İzinde Modern bir Siyasetname*, İslam Medeniyeti Araştırmaları 37, İstanbul: Klasik Yayınları.
- Dinçer, Ö. (2019b). *Siyasetnameleri Yeniden Okumak, Bir Yönetim Bilimci Gözüyle Geleneksel Siyasi Düşünce*, 2. Basım, İslam Medeniyeti Araştırmaları 32, İstanbul: Klasik Yayınları.

- Dobbins, G.H. & Platz, S.J. (1986). Liderlikte cinsiyet farklılıkları: Bunlar ne kadar gerçek?, *Yönetim Akademisi inceleme* , 11 (1), 118-127.
- Doğanay, A. & Şen, E. (2016). Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama, *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*, Altı Aylık Hakemli Bilimsel Dergi, 7(12), 324-348.
- Dölen E. (2003). Müderris Dr. Akil Muhtar Bey'in "Darülfünunumuz Hakkında Bazı Mülâhazat" Adlı Risalesi, *Osmanlı Bilimi Araştırmaları Dergisi*, 5(1), 69-88.
- Dönmez, S. (2016). Dede Korkut Kitabı Nokta-i Nazarından Dürüstlük, Sözünde Durma, Mütevazılık ve Merhamet Erdemlerine Felsefî Bir Bakış, *İlahiyat Akademi Dergisi*, 3, 89-100.
- Durak, Y. (2017). Güven Sorumluluğu ve "Culpa In Contrahendo", *Selçuk Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 25(1), 239-288.
- Duralı, T. (2018). *Toplum İçinde Yaşayan Her İnsan Edep Kurallarını Bilmekle Yükümlüdür*, 15 03, 2021 tarihinde <https://ilkha.com/kultur/-73327> adresinden alındı.
- Durmuş, İsmail (2000). *İbnü'l Mukaffa*, 21, İstanbul: Türkiye Diyanet Vakfı Yayınları.
- Dündar, Z. & Demirli, C. (2018). Medeni Durumları Farklı Olan Çalışanların Psikolojik İyi Olma Düzeylerinin İncelenmesi, *Journal of Educational Reflections*, 2(2), 1-10.
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 6.baskı, İstanbul: Alfa.
- Engiz, O. (2001). Türkiye’de Sağlık Sisteminin Finansmanının Verimlilik ve Hakkaniyet Açısından Değerlendirilmesi, *Yeni Türkiye Dergisi*, Sağlık Özel Sayısı, 7(40), 1614-1621.
- Erdem, A. R. (1995). Doğulu Düşünürlerin Bilim Öncesi Yönetime Katotları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(2), 245- 261.
- Erdem, H. (2020). Mevlâna’nın Ahlak Anlayışında “Dört Temel Fazilet”, *I. Uluslararası Mevlâna Düşüncesinde Beşerî Münasebetler Sempozyum Bildiriler 11 Aralık 2019*. içinde 1, s. 43-58. Konya: KTO Karatay Üniversitesi Yayınları.
- Erdoğan, P. & Bedük A. (2013). Örgütsel Sinizm ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Sosyoteknik Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 17-36.
- Eğimli, A. (2009). Çalışanlarda İş Doyumu: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(3), 35-52.
- Erkan, V.U. & Yüceer İ. (2011). Ayırt Etme Gücü, *Ankara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 60(3), 485-522.

- Erkut, A. (2015). Tevbe Suresinin 9/31. Ayeti Çerçevesinde Din Adamı ve Karizma İlişkisi, *Diyanet İlmî Dergi*, 51(4), 213-144.
- Erman, H. (1971). Del Vecchio'nun Hukuk Görüşü, İstanbul Üniversitesi Hukuk Fakültesi Mecmuası, 37(1-4), 265-289.
- Eroğlu, A. (2011). *John Dewey'de Deneyim ve Sanat*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı.
- Ersoy, A. & Ehtiyar, R. (2015). Kültürel Farklılıkların Yönetiminde Kültürel Zekânın Rolü: Türk ve Yabancı Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma, *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 42-60.
- Erturgut, R. & Erturgut, P. (2010). Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi? Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(34), 223-239.
- Ertürk, A. A. (2007). *Türk İş Hukukunda İşçinin Sadakat Borcu*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Hukuk Anabilim Dalı, Özel Hukuk Bilim Dalı.
- Eryılmaz, B. & Biricikoğlu, H. (2011). Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik ve Etik, *İş Ahlakı Dergisi*, 4(7), 19-45.
- Esen E. (2011). Yabancı Mahkeme Lehine Yapılan Yetki Anlaşmasına Dayanan Yetki İtirazının Değerlendirilmesinde Dürüstlük Kuralının Etkisi ve Yargıtay 11. Hukuk Dairesinin 6.3.2009 Tarihli İçtihadının Eleştirisi, *Milletlerarası Hukuk ve Milletlerarası Özel Hukuk Bülteni*, 31(1), 191-207.
- Eşki H. (2010). Bugünü Anlamak İçin Max Weber'i Yeniden Okumak, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 187-19.
- Falcone R.E. & Satiani B. (2008). Physician As Hospital Cheif Executive Officer, *Vascular and Endovascular Surgery*, 42(1), 88-94.
- Fil, H. (2017). Yayın Değerlendirmesi Kalın, Fetullah. Rudolf Otto'da Din, Kutsallık ve Mistik Tecrübe. İstanbul: Ötüken Neşriyat, 2014. *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 6(12), 349-353.
- Gabarro, J.J. (1978). Kişilerarası Davranış. Athos, AG ve Gabarro, J.J. (Ed.), Güven Etkisinin ve Beklentilerin Gelişimi içinde (s. 290-303). Prentice Hall, Englewood Cliffs,.
- Gadamer, H.G. (2006). *Truth and Method* (Translating by J.Weinsheimer- D.Marshall, Trans), Continuum Publishing.
- Genç, P. & Yiğit, P. (2018). Sağlık Sektöründe Hizmet Kalite Algısının Değerlendirilmesi: Bir Devlet Hastanesi Örneği, 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler 11-13 Ekim*. içinde 1, s. 213-225. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.

- Gephart J., Robert P. & Rynes, S. (2004). Qualitative Research and the "Academy of Management Journal, *The Academy of Management Journal*, 47(4), 454-462.
- Glanzberg, M. (2016). Truth. In (E. N. Zalta, Ed.) The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Metaphysics Research Lab, Stanford University.
- Gökcan, Ö. (2018). Machiavelli ve Nizamülmülk'te Devlet Yönetimi: Hükümdar (Prens) ve Siyasetname Üzerine Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Munzur Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(12), 25-47.
- Gökçe Y. (2014). Kamu Zararı Kavramı ve Kamu Zararında Zamanaşımı, *Denetışim Dergisi*, 13, 55-61.
- Gökçe, O. & Şahin, A. (2003). Yönetimde Rol Kavramı ve Yönetişel Roller, *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 3(6), 133-156.
- Görgün, T. (2019). Şerhu Mevâkıfı'n-Nifferî Bağlamında Afîfüddin Tilimsânî'nin "Edep" Anlayışı, *Akademik-Us Dergisi*, 3(2), 45-59.
- Gözler, K. (2008). Tabii Hukuk ve Hukuki Pozitivizme Göre Adalet Kavramı, *Muhafazakâr Düşünce Dergisi*, 4(15), 77-90.
- Güler, B. (1988). Devlet personel başkanlığı üzerine bir inceleme 2, *Amme İdaresi Dergisi*, 21(2), 63-83.
- Güler, B. A. (2013). *Kamu Personeli Sistem ve Yönetim*, Ankara: İmge Kitapevi.
- Güloğlu, Y. (2020). Ahlak Kurallarının Türk Hukuk Sistemine Etkisi, *SDÜHFD*, 10(2), 1-18.
- Gümüştakin, G. E. & Gültekin, F. (2009). Stres Kaynaklarının Kariyer Yönetimine Etkileri. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23, 147-158.
- Gün, İ. & Aslan, Ö. (2018). Liderlik Kuramları ve Sağlık İşletmelerinde Liderlik, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 5(3), 217-226.
- Günel, V. A. & Üçhöyük, E. A. (2015). Kutadgu Bilig'de adalet dairesi ve Osmanlı'da yansımaları. M. Akıncı & G. N. Şafak (Ed.), *Türk İslam Siyasi Düşüncesi Kongresi Bildiriler içinde 1*, s. 721-731, Aksaray: Aksaray Üniversitesi.
- Günay, Ö.F. (2005). *Türkiye'de kamu yöneticisi nasıl yetiştirilmelidir?*. Ankara: Turhan Kitabevi.
- Günay, Ö.F. (2004). *Üst Düzey Kamu Yöneticilerinin Yetiştirilmesi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Ankara: Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi ve Siyaset Bilimi (Yönetim Bilimleri) Anabilim Dalı.
- Günday M. (2002). *İdare Hukuku*, 6. Baskı, Ankara: İmaj Yayınevi.
- Gündüz, M. (2013). Modern Eğitimin Doğuşu ve Alternatif Eğitim Paradigmaları, *Bayburt Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Eğitim Felsefesi Özel Sayı-I, 67-80.

- Güneş, M. (2012), Gazzali'nin Batı Dünyasına Etkisi, *ÇOMÜ İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 61-85.
- Güngör, H. (2006). İl Özel İdareleri ve Belediyelerde Kamu Zararı, *Yerel Yönetim ve Denetim*, 11(11), Ankara.
- Gür, R. M. (2016). *Tecrübe Üzerine, Liderin Kitabı (2014)'ndan Alıntı*, 20 11,2019 tarihinde <http://www.liderakademisi.com/tecrubeuzerine.html> adresinden alındı.
- Güran, S. (1980). *Memur Hukukunda Kayırma ve Liyakat Sistemleri*, İstanbul: Fakülteler Matbaası.
- Gürbüz, S. & Faruk Şahin (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe-Yöntem-Analiz*, 2.Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Gürler, S. (2014). Felsefi Bir Sorun Olarak Hukuka İtaat Yükümlülüğü, *İÜHFM*, LXXII(1), 265-292.
- Güzeller, F. (2019). *Liyakat ve sadakat*, Makale Yazısı, 20 05, 2020 tarihinde <https://www.milligazete.com.tr/makale/3224011/fikretguzeller/liyakat-ve-sadakat> adresinden alındı.
- Haack, S. (1976). The pragmatist theory of truth, *The British Journal for the Philosophy of Science*, 27(3), 231-249.
- Hançerlioğlu, O. (1992). *Felsefe Ansiklopedisi Kavramlar ve Akımlar*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Harrell, M. C. & Bradley, M. A. (2009). Data Collection Methods Semi-Structured Interviews and Focus Group, *National Defense Research Institute*, 1-140.
- Hemşinli H. (2010). Dini Tecrübenin Nesnelliği Üzerine, *Atatürk Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 33, 119-144.
- Hemşirelik Yönetmeliği (2010). Tarih/Sayı: 08.03.2010/27515. 15 04, 2000 tarihinde <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2010/03/20100308-4.htm> adresinden alındı.
- Hepaksaz, E. (2007). *Anayasal Vergi Reformu ve Vergi Anayasası Önerisinin Türkiye'de Uygulanabilirliği*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Horowitz, I. L. (Ed.). (2002). *Veblen's Century: A Collective Portrait*, P. 142.
- House, R. J. (1977). A 1976 theory of charismatic leadership. In J. G. Hunt, & L. L. Larson (Ed). *Leadership: The cutting edge* (pp. 189-207). Carbondale: Southern Illinois University Press.
- Hökelekli, H. (1993). Cinsiyet, *TDV İslam Ansiklopedisi*, 8, 21-24, 09 05, 2021 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/cinsiyet> adresinden alındı.

- Huxley, A. L. (1962). *Ada*, (S. Akar, Çev.), 1999, İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Hülür H. (2008). İktidar/Bilgi Sarmalı: Michel Foucault’ da Disiplinsel Doğruluk ve Özne, *Ekev Akademi Dergisi*, 12(35), 149-164.
- İnel, S. & Akbulut, Y. (2017). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Profesyonellik Düzeyinin Belirlenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(1), 93-108.
- Igbal, Z. (2017). *Adalet, İslami ve Batılı Perspektifler*, (L. Sunar, Çev.), İstanbul: İktisat Yayınları-6.
- International Labour Organization. (2001). *What is workplace stress?*, 15 05, 2021 tarihinde www.ilo.org/ adresinden alındı.
- Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. & Akbolat, M. (2012). Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 13(2), 254-265.
- Işıktaç, Y. (2006). *Hukuk Felsefesi*, İstanbul: Filiz Kitabevi.
- İsi, H. (2018). Tarihî Doğu-Batı Türkçelerinde Leksikal Bir Farklılık: Uvut~Uwut/Uyat, *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(56), 57-70.
- İspirli A. & Erdem, R. (2018). Hastane Çalışanlarının Sapkın Davranış Algılarıyla Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Araştırılması, 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler 11-13 Ekim*. içinde 1, s. 58-74. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.
- İşbaşı, J. Ö. (2000). Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü, *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 51-73.
- İzgar, H. (2008). Okul Yöneticilerinde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık, *Selçuk Üniversitesi Ahmet Keleşoğlu Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25, 317-334.
- Johnson R. B. & Onwuegbuzie, A. J. (2004). Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, *Educational Researcher*, 33(7), 14–26.
- Johnson, R.B., Onwuegbuzie, A.J. & Turner, L.A. (2007). Toward a Definition of Mixed Methods Research, *Journal of Mixed Methods Research*, 1(2), 112–133.
- Kallek, C. (1997). *Asrı Saadet’te Yönetim ve Piyasa İlişkisi*, İstanbul: İz Yayıncılık.
- Kaplan Ç. (2009). Kamu Yönetiminde Etik ve Kamu Çalışanlarının Etik Kavramını Algılayışları, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 343-355.
- Karaca, A. (2007). *Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Uygulamalı Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.

- Karaman, H. (1988). *Adalet*, TDV İslam Ansiklopedisi, 1, 343-343, 09 07, 2020 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/adalet> adresinden alındı.
- Karatepe, S. & Kurnaz, S. (2019). Kamu Yönetiminde Liyakat İlkesi: İngiltere Örneği Üzerinden Türkiye İçin Bir Değerlendirme *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, XLVI(1), 77-104.
- Karatop B. & Kubat, C. (2018). Ahiliğin Türk Kalite Yönetim Sistemine Etkisi, *Akademik İncelemeler Dergisi*, 13(1), 351-368.
- Karcıoğlu, M. S. & Naktiyok A. (2015). Örgütsel Ortamda Algılanan Güven Düzeyinin Sinizm Üzerindeki Rolü: Atatürk Üniversitesi İdari Personeli Üzerinde Bir Araştırma, *AKÜ İİBF Dergisi*, XVII(1), 19-34.
- Kartal, M.E. (2013). Eğitim Biliminin Tarihçesi, Eğitim Bilimleri, 13 06, 2021 tarihinde <https://by552mugesrakartal.wordpress.com/egitim-bilimin-tarihcesi/adresinden> alındı.
- Kasapoğlu, A. (2010). Bir Kişilik Özelliği Olarak Kur'an'da "Sadakat", *İ.Ü. İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1), 119-155.
- Kaya, A. & Kantek, F. (2016). Yönetici Hemşirelerin Profesyonel Değerler Algısı ve Etkileyen Faktörler, *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 3(1), 18-25.
- Kayırgan, H. (2014). İş Hukukunda Sadakat Borcunun Genel Bir Değerlendirmesi, *Marmara Üniversitesi Hukuk Fakültesi Hukuk Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 459 478.
- Kazancı O. (2017). Yaş Faktörünün İzmir İli Kamu Üniversitelerinde Görev Yapan Beş Kadın Yöneticinin işlemci (Transactional) ve Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Eğilimlerinde Yarattığı Farklar, *İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi*, 2(4), 134-147.
- Kazıcı, Z. & Ayhan, H. (2010). *Adalet*, TDV İslam Ansiklopedisi, 39, 515-523, 01 06, 2021 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/talim-ve-terbiye#1> adresinden alındı.
- Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, XIV(1), 73-93.
- Keleş, Ö. (2015). Makale: Ne Ara Yönetici Olduk?, *Metalurji*, Ağustos 2015, 175, 23-24.
- Kepenekci, Y., & Taşkın, P. (2017). *Eğitim hukuku*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Kerman, U. (2016). Yönetim Biliminin Öncülerinden Woodrow Wilson ve Frederick Winslow Taylor'un Farklı Bir Açidan Değerlendirilmesi, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(14), 232-247.
- Kıdak L. & Aksaraylı M. (2009). Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 75-94.

- Kılınç, E. (2018). Sağlık Kurumlarında Paternalist Liderlik Modelinin İncelenmesi, *Sağlık Yönetimi ve Liderlik Dergisi*, 1, 1-12.
- Kırel, Ç. (2000). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 43-59.
- Kırkpınar, S. & İşcan, Ö. F. (2018). Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 21(1), 65-85.
- Kızıl, N. E. (1998). Hukuk-Ahlak İlişkisi Bağlamında Basın Ahlâkının Basın Mesleğinde Saygınlığın Sağlanmasındaki Rolü ve Önemi (Türk ve İngiliz Basın Ahlâk İlkeleri Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma), *İHFM*, LVI(1-4), 115-131.
- Kim, C.H., & Choi, Y.B. (2017). How Meritocracy is Defined Today?: Contemporary Aspects of Meritocracy, *Economics and Sociology*, 10(1), 112-121.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Koç, E. (2002). İnsan ve Sadakat, *Felsefe Dünyası*, 35, 9-57.
- Koçak, K. (2013). Türk Kültür Tarihinin Bin Yıllık Başyapıtı: Kutadgu Bilig'den Bugüne Ulaşan Gelenekler, *Uluslararası Avrasya Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(13), 56-66.
- Koçberber, S. (2015). Kamu Zararı Kavramı Üzerine Yargı Kurumları Arasındaki Hüküm Uyuşmazlıklarında Uyuşmazlık Mahkemesinin Rolü ve Önemi, *Sayıştay Dergisi*, 97, 55-75.
- Köleoğlu, N. (2018). Organizasyonlarda Uzun Süre Yönetimde Kalmanın Sırları ve Gözlemlenemeyen Heterojenlik, *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Güz/Autumn, 8(16), 527-538.
- Kuhn, T. S. (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*, With an Introductory Essay By Ian Hacking, Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Kulaksızoğlu A. & Dilmaç B. (2000). İnsani Değerler Eğitimi Programı, *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 12, 199-208.
- Kuluçlu, E. (2011). Sayıştay'ın Denetim, Yargılama ve Raporlama Görevleri Açısından Kamu Zararı Kavramı, *Sayıştay Dergisi*, 82, 53-82.
- Kur'an-ı Kerim Türkçe Meali (2018). 2018-2023 yılları arasında <https://kuran.diyaret.gov.tr/mushaf> adresinden alındı.
- Küçükaltan, D. & Karalar S. (2014). Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma, *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41), 169-184.
- Lee, T. W., Terence R. M. & Sablynski, C. J. (1999). Qualitative Research in Organizational and Vocational Psychology, 1979-1999, *Journal of Vocational Behavior*, 161-187.

- Levend, A. S. (1962). *Siyasetnameler*, Türk Dili Araştırmaları Yıllığı, Belleten: 1962.
- Lincoln, Y. S., Lynham, S. A. & Guba E. G. (2011). *Paradigmatic Controversies, Contradictions, and Emerging Confluences*, Revisited, In Norman K. Denzin & Yvonna S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, CA: Sage, 97-128.
- Lundberg, C. & Woods, R. (1990). Modifying Restaurant Culture: Managers as Cultural Leaders, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 2(4), 5-13.
- Lutz, A. (2017). Equality of opportunity and Saint-Simonianism: Betrayal or tribute to equality?, *GATE Lyon – Saint Etienne*.
- McKerchar, M. (2008). Philosophical Paradigms, Inquiry Strategies and Knowledge Claims: Applying the Principles of Research Design and Conduct to Taxation", *eJournal of Tax Research*, 6(1), 5-22.
- Mengüşoğlu, T. (1952). Felsefi Antropoloji Bakımından Tecrübe Mefhumunun Tahlili, *İstanbul Üniversitesi Felsefe Arşivi Dergisi*, 3(1), 136-161.
- Menteşe, H. (2019). Anglosakson Hukuk Sisteminde “Dürüstlük İlkesi, *Ankara Barosu Avukatları*, 1-56.
- Merriam, S. B. (2018). *Qualitative Research A Guide to Design and Implementation*, Third Edition, (Ed: S. Turan, Çev.), *Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber*, Üçüncü Basımdan Çeviri, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Mertens, D. M. (2010). *Research and evaluation in education and psychology: Integrating diversity with quantitative, qualitative, and mixed methods*. (3rd ed.) Thousand Oaks, CA: Sage.
- Mills, C. W. (2017). *İktidar Seçkinleri*, (Ü. Oksay, Çev.), İstanbul: İnkılâp Kitabevi.
- Modern Theories of Social Stratification. (2003), 03 02, 2024 tarihinde <http://homepage.ntu.edu.tw/~khsu/mobile/ch5c.pdf> adresinden alındı.
- Moore, L. M. & Rickel, A. U. (1977). Characteristics of Women in Traditional and Non-Traditional Managerial Roles-, *Personnel Psychology*, 33, s. 318.
- Morgan, D. L. (2007). Paradigms Lost and Pragmatism Regained: Methodological Implications of Combining Qualitative and Quantitative Methods”, *Journal of Mixed Methods Research*, 48-76.
- Mücevher M. H. & Erdem R. (2019). Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 34, 48-77.
- Narin, İ. (2016). Nehcü'l-Belâğa'da Yer Alan Bazı Dinî Kavramlar Üzerine Mülâhazalar, *Ekev Akademi Dergisi*, 20(67), 135-162.

- Negiz N. & Yemen A. (2011). Kamu Örgütlerinde Kadın Yöneticiler: Yönetici ve Çalışan Açısından Yönetimde Kadın Sorunsalı, *SDÜ Fen Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24, 195-214.
- Neumann, W. L. (2013). *Toplumsal Araştırma Yöntemleri Nitel ve Nicel Yaklaşımlar* 1-2, (S. Özge, Çev.), Ankara: Siyasal Yayın Dağıtım.
- Ng, C.W. & Chiu, W.C.K. (2001). Managing equal opportunities for women: shorting the friends from the Foes, *Human Resources Management Journal*, 11(1), 251-263.
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten Günümüze Yönetim Düşüncesi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 257-294.
- Oats, L. (2012). *Taxation: A Fieldwork Research Handbook*, New York, Abingdon, Oxon, First Edition.
- Ocak, M. (2019). Liderlerin Karizmatik Davranışları Çalışanların İş Performansını Nasıl Etkiler? Çalışanların İşe Tutulma Düzeylerinin Aracılık Rolü, *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(1), 23-38.
- Oktay E. & Gül H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleri'nde Yapılan Bir Araştırma, Başarılı Yönetici ve Yöneticilik: Kavramsal Bir Çerçeve, *Selçuk Üniversitesi SBE. Dergisi*, 10, 403-428.
- Öktem N. (1994). Hukuk Felsefesi ve Hukuk Sosyolojisi, Max Weber, *IHF*, LIV, 368-384.
- Öktem N. (2011). Ronald Dworkin ve Hukuk Felsefesi, *Anayasa Yargısı Dergisi*, 27(1), 83-96.
- Özcan, E. E. (2012). Kamu Zararının İdare Hukuku ile Kavranması, *Kamu Zararı Paneli Bildiriler 24 Mayıs 2012. içinde 1*, s. 2-6. Ankara: Sayıştay Başkanlığı Yayını.
- Özçelik, B. (2012). 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununa Göre Kamu Zararından Sorumluluk, *Kamu Zararı Paneli Bildiriler 24 Mayıs 2012. içinde 1*, s. 10-18. Ankara: Sayıştay Başkanlığı Yayını.
- Özçelik, E., & Yılmaz, S. (2019). İstihdam Politikalarında Ehliyet ve Liyakat Unsurlarının Kapsam Derlemesi, *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 87-100.
- Özdemir, M. (2008). Kamu Yönetiminde Etik, *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 179-195.
- Özdemir, A. (2013). Okul Yöneticilerindeki Adalet ve Liyakat ile Öğretmenlerdeki Sadakat ve Gayret Arasındaki İlişki, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 19(1), 99-117.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve Özel Sektör Yöneticileri Arasındaki Davranışsal Çalışma Koşulları ve Kişilik Farklılıklarının Belirlenmesine Yönelik Bir

- Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 115-134.
- Özgen, M. K. (2018). Farabi'nin Adalet Anlayışı (Hak, Liyakat ve Pay Teorisi), *Temaşa Dergisi*, 8, 43-63.
- Özgeriş, M. M. (2020). Genc-i Edeb Mesnevisinde Edep Kavramı, *Atatürk Üniversitesi, Türkiyat Araştırmaları Enstitüsü Dergisi*, 69, 119-148.
- Özler D. E., Atalay, C. G. & Şahin, M. D. (2010) Örgütlerde Sinizm Güvensizlikle Mi Bulaşır?, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(2), 47-57.
- Özsemerci, K. (2003). *Türk Kamu Yönetiminde Yolsuzluklar, Zararları ve Çözüm Önerileri*, Araştırma/İnceleme/Çeviri Dizisi: 27, Birinci Basım, Ankara: Sayıştay Yayın İşleri Müdürlüğü.
- Öztürk, A. (2001). Kamu Kesiminde Personel ve Ücret Rejimi Arayışları, *Sayıştay Dergisi*, 42, 3-19.
- Öztürk, N. K. (2002). Liyakat Sistemini Korumanın Farklı Bir Yolu: Liyakat İlkesi Koruma Kurulu, *Türk İdare Kurulu Dergisi*, 435, 129-143.
- Öztürk, M. V. (2016). Osmanlı Kadı Yargılamasında Dürüstlük Kuralı, *Maltepe Üniversitesi Hukuk Fakültesi Dergisi*, 1, 93-110.
- Özyer K., & Azizoğlu Ö. (2010). Demografik Değişkenlerin Kişilerin Etik Tutumları Üzerindeki Etkileri, *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(2), 59-84.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research & Evaluation Methods*, London: Sage Publications, 3. Edition, Thousand Oaks.
- Pawar, B., Pawar S. & Eastman K. K. (1997). The Nature and Implications of Contextual Influences on Transformational Leadership: A Conceptual Examination", *The Academy of Management Review*, 22(1), 80-109.
- Peter, L. J., & Hull, R. (1984). *Peter İlkesi*, (M. Ölçer, Çev.), Ankara: Bilgi Yayınları.
- Peters, T., & Waterman, R. H. (1995). *Yönetme ve Yükseltme Sanatı – Mükemmeli Arayış*, 2. Baskı, İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pickering, M. (1993). Auguste Comte: An Intellectual Biography, Volume 1, *Cambridge University Press*, 60-61.
- Piketty, T. (2014). *Yirmi Birinci Yüzyılda Kapital*, (H. Koçak, Çev.), İş Bankası: Kültür Yayınları.
- Poyraz, H. & Gürgen, A. (2016). Adaletle "Doğruluk" Demek Doğru mudur?, *Kutadgubilig Felsefe-Bilim Araştırmaları Dergisi*, 32, 31-43.
- Racelis, A. D. (2013). Developing A Virtue Ethics Scale: Exploratory Survey of Philippine Managers, *Asian Journal of Business and Accounting*, 6(1), 15-37.

- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2012). Organizational Behavior. İnci Erdem (Ed.), *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Sağlam, H. (2017). İslâm İdare Hukukunda Yönetim Şekli, *Universal Journal of Theology*, 2(1), 36- 57.
- Sağlık Bakanlığı Sayıştay Denetim Raporu (2012). 23 01, 2024 tarihinde <https://sayistay.gov.tr/reports/download/281-saglik-bakanligi> adresinden alındı.
- Sağlık Bakanlığı Sayıştay Denetim Raporu (2013). 23 01, 2024 tarihinde <https://www.sayistay.gov.tr/reports/download/ZxLYGeWgp4-saglik-bakanligi> adresinden alındı.
- Said, E. W. (1989). *Oryantalizm: Sömürgeciliğin Keşif Kolu*, (S. Ayaz, Çev.), 2. Baskı, İstanbul: Pınar Yayınları.
- Sakallı, S.Ö. & Örüçü, E. (2020). Sağlık Kurumlarında Çalışanların Adalet Algılarının ve Kişilik Özelliklerinin Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 249-268.
- Saltürk, M. (2006). *İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri ile Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Davranış Bilimleri Bilim Dalı.
- Sencer, M. (1986). *Türkiye'nin Yönetim Yapısı*, İstanbul: Alan Yayıncılık.
- Sever, M. (2017). Kutadgu Bilig'de "İyi insan, Kötü insan", *Bizim Külliye Üç Aylık Kültür ve Sanat Dergisi*, Mart-Nisan-Mayıs, 57-62.
- Schindler, P. L. & Thomas, C. C. (1993). İşyerinde Kişilerarası Güvenin Yapısı. *Psikolojik Raporlar*, 73 (2), 563-573.
- Simon, H. A., Smithburg, D. W. & Victor, A. T. (1980). *Kamu Yönetimi*, (C. Mıhçıoğlu, Çev.), Ankara: Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayını.
- Soysal, F. (2015). Hermeneutik ve Çeviribilim Bakış Açısıyla “Erlebnis” ve “Erfahrung” Kavramlarının Türkçede Alımlanmasına Yönelik Bir Yaklaşım, *International Journal of Languages' Education and Teaching*, 3(3), 224-233.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders, *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 25-30.
- Stefl, M. E. (2008). Common competencies for all healthcare managers: the healthcare leadership alliance model. *Journal of healthcare management*, 53(6).
- Sürer, P. (2009). *Hastanede Çalışan Hemşirelerde İşgücü Devir Hızı ve Ayrılma Nedenlerinin İncelenmesi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı.

- Şafak, C., Çalık, Ş. & Yalçın, A. (1985). *Soru ve Yanıtlarıyla İş Yasası Uygulaması*, 2. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Şahin H. (1990). Sosyal Bilimler Ansiklopedisi, 1, İstanbul: Şamil Yayınevi.
- Şahin A., Taşpınar Y., Eryeşil, K. & Örselli E. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 73-96.
- Şahin, F. & Cemaloğlu N. (2019). Eğitim Yönetimi Alan Kitaplarında Geleneksel Yönetim Yaklaşımlarına İlişkin İleri Sürülen İnanç İfadeleri: Doğruluk ve Haklılandırma Problemi, *Gazi Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 39(1), 397-430.
- Şahinbaş, F. & Erigüç, G. (2018). Sağlık Çalışanlarının Bağlı Bulunduğu Birime Göre İşyeri Arkadaşlığı Algılarının ve İşe Adanmışlık Düzeylerinin İncelenmesi, 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler 11-13 Ekim. içinde 1, s. 461-467. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.
- Şeker, C. (2019). 657 Sayılı Devlet Memurları Kanunu'na Hâkim Olan Temel İlkeler Kapsamında Liyakat İlkesi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Yıldırım Beyazıt Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu hukuku Anabilim Dalı.
- Şen, H. (2004). Çoklu Sadakat Ekseninde Türk Göçmenleri, *Sosyoloji Dergisi*, 12, 37-60.
- Tarcan, G. Y. & Çelik, Y. (2016). Hastane Yöneticilerinin Sağlık Bilgi Teknolojilerine Yönelik Tutumlarını Etkileyen Bireysel Faktörlerin Belirlenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(1), 35-55.
- Tarcan, G. Y. & Karahan, A. (2018). Yatan Hastaların Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi: Devlet Hastanesi Örneği, 2. Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi Bildiriler 11-13 Ekim. içinde 1, s 194-201. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.
- Tashakkori, A. & Teddlie C. (2003). Issues and dilemmas in teaching research methods courses in social and behavioural sciences: US perspective, *International Journal of Social Research Methodology*, 6(1), 61-77.
- Tokmak A. N. (1994). *Ehli Şirazi Ehliyet*, Türkiye Diyanet Vakfı İslam Ansiklopedisi, 10, s. 533-539.
- Topal, Ş. (2014). Çağın Eğitim Sorunları Bağlamında İlim, Fen ve Tecrübe Kavramları, *Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Dergisi*, 5, 7-23.
- Torun Y. (2009). Meritokrasi: Adaletin Terazisi mi Yoksa Bir Adalet İllüzyonu mu?, *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, 7(26), 87-99.
- Tosun, M.U. (2016). Kamu Zararı: Türk Kamu Yükseköğretim Kurumları Üzerine Bir Değerlendirme, *Sosyoekonomi Dergisi*, 24 (30), 155-168.

- Trahair, R.C.S. (1999). *Utopias and utopians an historical dictionary*, Westport: Greenwood Press.
- Tumin, M.M. (1953). Some Principles of Stratification: A Critical Analysis, *American Sociological Review*, 18(4), 387-97.
- Tunçer, M. (2017). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi ve Liyakat İlkesi: Ege Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.
- Tutum, C. (1976). *Personel Yönetimi*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:149.
- Türer, C. (2009). Pragmatizm'in Doğruluk Evi, 2009/2, *Bilimname*, XVII, 165–185.
- Türer, C. (2009). Charles S. Peirce'ün (Pragmatik) Doğruluk Teorisi, *Kaygı: Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Felsefe Dergisi*, 13, 71-82.
- Türk Dil Kurumu [TDK]. (2011). Güncel Türkçe Sözlük. 11.Baskı, Ankara: TDK.
- Türk, H.B. (2018). *Çoban ve Kral: Siyasetnamelerde İdeal Yönetici İmgesi*, Araştırma – İnceleme Dizisi 280, 2. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları 1691.
- Tütüncü, M. (2012). *Yönetici ve çalışanların psikolojik iyi olma ve stres düzeyleri açısından karşılaştırılması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Uçaryılmaz, T.Ş. (2018). Roma Hukukunda Sözleşmesel Bona Fides (Dürüstlük Kuralı) Kavramı ve Çağdaş Hukuka Etkisi, *TBB Dergisi*, 135, 335-382.
- Uçkun, C. G., Uçkun, S. & Üzümlü, B. (2018) Türk Kültüründe Ahilik: İnsan Kaynağı Yetiştirmedeki Yeri ve Önemi. A. Uysal (Ed.), *Türkküm 2018, Uluslararası Türk Kültürü ve Medeniyeti Kongresi Bildiriler 5-8 Eylül*, içinde 1, s.1022-1030. Balıkesir: www. Türkküm.org
- Uğural, H. R. (2000). *Defterdar Sarı Mehmet Paşa Devlet Adamlarına Öğütler*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Ankara: Yeni Umud Matbaacılık.
- Uğurluoğlu, Ö. & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ulu, M. (2018). Mistik Tecrübe ve Kişilik İlişkisi Üzerine: Erciyes Üniversitesi İlahiyat Fakültesi Öğrencileri Örneklem, *Cumhuriyet İlahiyat Dergisi*, 22(1), 33-61.
- Uludağ, S. (1991). A'zeb, *TDV İslam Ansiklopedisi*, 4, 313-314, 11 05, 2021 tarihinde <https://islamansiklopedisi.org.tr/azeb>—bekâr adresinden alındı.
- Uysal, A. (2016). *Okul Öncesi Dönemde Çocuğa Doğruluk Kavramının Kazandırılması ve Din Eğitimi ile İlişkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İlahiyat Ana Bilim Dalı Felsefe ve Din Bilimleri Bilim Dalı.

- Uysal, Ş. A., Keklik, B., Erdem, R. & Çelik, R. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri ile Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 15(1), 25-57.
- Uzun, Y. (2020). Mesnevi'den Günümüze Işık Tutan Etik Yönetim Düsturları, *Sayıştay Dergisi*, 33(118), 41-69.
- Ünal, A. K. & Aydoğan E. (2018). Kamu Hastanelerindeki Sağlık Yöneticilerinin Yetkinlikleri, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(3), 520-545.
- Üstün A., & Bozkurt E. (2003). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Kendilerini Algılayışlarına Göre Problem Çözme Becerilerini Etkileyen Bazı Mesleki Faktörler, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Mart 2003, 11(1), 13-20.
- Vergara, F. (2006). *Liberalizmin Felsefi Temelleri, Liberalizm ve Etik*, (B. Arıbaş, Çev.), 1. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları.
- Yavuz, Y. Ş. (2002). *Kıdem (Yusuf 12/95; Yasin 36/39; el-Ahkaf 46/11)*, 25, içinde (s.394-395), Ankara: TDV İslâm Ansiklopedisi.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ile İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69
- Yavuz, M. & Akça, M. (2018). Çatışma, Stres, Tükenmişlik ve İşten Ayrılma Niyeti: Medeni Durum ve Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10(2), 827-846.
- Yazıcı, G. & Karabulut, A. B. (2018). Kalite Yönetiminde Hasta Güvenliği İçin Anahtar Noktalar , *Sağlıkta Kalite ve Akreditasyon Dergisi*, 1(2), 10 – 15.
- Yenisu, E., Şahin, F. & Öztekkeli, H. (2019). Yönetim Düşüncesinin Evriminde Sistem Kuramının Etkileri: Kavramsal Bir Çözümleme, *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18), 514-527.
- Yıldırım, A. & Şimşek, H. (2008). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldız, G. (2015). *Devlet Memurları Kanunu'nda Liyakat İlkesi Çerçevesinde İstisnai Memurluklar*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yönetim Bilimleri Bilim Dalı.
- Yıldız, A. (2018). Temelleri ve Uygulamalarıyla İş Ahlakı, *Hukuk ve Ahlak Arasındaki İlişki* içinde (bölüm 13), İstanbul: İGİAD Yayınları.
- Yılmaz, İ. (2006). Edep ve Adab Kavramlarının Semantiği ve Tarihsel Seyri, *Marife Dergisi*, 6(2), 165-177.
- Yiğit, A., Güven, F. & Alaoğlu, M. (2018). Sağlık Hizmetlerinde Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Meta-Analiz Çalışması, 2. *Uluslararası 12. Ulusal Sağlık ve Hastane İdaresi Kongresi, Bildiriler 11-13 Ekim*. içinde 1, s. 1059-1069. Muğla: Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Yayını.

- Young, M. (1970). *The Rise of the Meritocracy, 1870-2033: an essay on education and equality*, London: Penguin Books.
- Yücedoğru, R. (2016). *Understanding Tax Morale And Tax Compliance Of Owner-Managers Of Small Companies*, Doctoral Thesis, Nottingham University Business School.
- Yüksel, M. (2015). Etik Kodlar, Ahlak ve Hukuk, *Hacettepe Hukuk Fakültesi Dergisi*, Hakemli Makale, 5(1), 9-26.
- Yüksel, S., Işık, O., Uğurluoğlu, Ö. & Kahraman, G. (2016). Hastane Yöneticilerinin Yönetmelik Beceri Düzeylerinin İncelenmesi, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 19(3), 241-254.
- Weber, M. (2000). *Sosyoloji Yazıları*, (T. Parla, Çev.), İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wu, M. & Wang J. (2012). Developing a Charismatic Leadership Model for Chinese Organizations: The Mediating Role of Loyalty to Supervisors, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(19), 4069-4084.
- Zaccaro, S. J., & Banks, D. (2004). Leader visioning and adaptability: Bridging the gap between research and practice on developing the ability to manage change. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 43(4), 367-380.

EKLER

Ek 1: Yarı-Yapılandırılmış Görüşme Formu

Mülakat Protokolü

Sayın katılımcı;

Öncelikle mülakata katılmayı kabul ettiğiniz için teşekkür ederim. Sizin de bildiğiniz gibi Türkiye’de son yıllarda üzerinde çokça konuşulan kavramlardan biri de liyakat kavramıdır. Üzerinde konuşulması kavramın sahip olduğu muğlaklığı ve eksikliğinde ortaya çıkabilecek problemleri gidermeye yetmediği söylenebilir. Bu nedenle söz konusu kavramın akademik bir çalışmaya konu olması gerektiğini düşündük. Bu kapsamda Danışmanım **Dr. Öğretim Üyesi Recep Yücedoğru** ile birlikte yürüttüğümüz doktora çalışması ile liyakate etki eden faktörleri belirlemek, sağlık hizmetleri yönetimimizdeki mevcut liyakat algısını anlamak ve alandaki bu algının kamu yararı veya zararı ile ilişkisini belirlemek için bir dizi mülakat yapıyorum. Normalde 45-60 dakika sürecektir olan bu mülakatta ortaya koyacağınız fikirleriniz çalışmaya değer katacaktır. Eğer müsaade ederseniz yapacağımız mülakatı kaydetmek istiyorum, böylece not almak yerine sizi dinlemeye ve soru sormaya odaklanabilirim. Konuşma kayıtlarınız 2007 Türkiye Veri Koruma Yasası kapsamında değerlendirilecek olup kesinlikle isimsiz tutulacaktır. Bu aynı zamanda iznini aldığımız Bülent Ecevit Üniversitesi Etik Kurulu’nun bir zorunluluğudur. Bu nedenle mülakattan yapılacak atıf ve alıntılarda adınız, işiniz kurumunuz gibi sizi işaret edecek hiçbir bilgiye yer verilmeyecektir. Mülakat sonrasında iletişim bilgilerimi vereceğimden istemeniz halinde mülakatınızla ilgili dökümanlar başta olmak üzere öğrenmek istediğiniz her şey sizinle paylaşılacaktır. Bu nedenle lütfen cevaplamaktan ve sormaktan çekinmeyiniz.

Mülakata hazır mısınız?

Erdem Dibek

Sakarya Üni-Bülent Ecevit Üni.

Ortak Doktora Programı Öğrencisi

Dr. Öğr.Üyesi Recep Yücedoğru

Bülent Ecevit Üniversitesi

Maliye Ana Bilim Dalı

Demografik sorular

1. Kendinizden biraz bahseder misiniz? (Yaş, Kıdem, Cinsiyet, Medeni durum)
2. Yaptığınız işi tanımlar mısınız? Ne kadar bir süredir bu işle uğraşıyorsunuz? Bu konuda uzmanlığınız varmı?
3. Sağlık hizmetleri yönetimi ve sağlık hizmetleri yöneticisi kavramlarını tanımlar mısınız?
4. Liyakati nasıl tanımlarsınız? Liyakatli insan nasıl anlaşılır?

5. Ehliyet sizce nedir? Nasıl tanımlarsınız?

Demografik Faktörler

1. Yaş faktörü sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
2. Kıdem kavramı sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Cinsiyet faktörü sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
4. Medeni durum sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?

Eğitim Durumu/Seviyesi

1. Eğitim durumu sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
2. Sağlık hizmetleri yöneticileri yönetim eğitimi sahibi olmalı mıdır? Neden?

Kişisel Düşünceler

Genel Yönetim

1. Tüm kamu yönetim sistemimizde yönetici seçimi hakkında ne düşünüyorsunuz?
2. Kamu yönetici seçiminde hangi unsurların etkili olduğunu düşünüyorsunuz?
3. Yönetici seçimlerinde sergilenen tutumlar sizce toplumu etkiler mi?
4. Toplum liyakat konusunda hassas olursa yönetici seçimleri etkilenir mi? Nasıl?
5. Günümüzde kişilerin yöneticiliğe talepkâr olması konusundaki düşüncelerinizi paylaşır mısınız?
6. Yönetici seçiminde liyakate dikkat edilmemesinin bir maliyeti olacağını düşünüyor musunuz?

Sağlık Hizmetleri Yönetimi

1. Türkiye’de sağlık hizmetlerinde bir yönetici olmak nasıl bir şeydir, anlatabilir misiniz?
2. Sağlık hizmetlerinde doğru yönetici seçimini tanımlar mısınız?
3. Mevcut genel sağlık hizmetleri yönetimimiz hakkında düşünceleriniz nelerdir?
4. Kamu zararına neden olan bir yönetici davranışına tanık olduğunuz mu?
5. Sağlık hizmetleri yönetici seçiminde değişiklikler yapılması gerektiğini düşünüyor musunuz?

Adalet

1. Adalet kavramını tanımlayabilir misiniz?
2. Adalet (adil olmak) sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Adalet kavramının yönetim ile ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Bir adalet örneği verebilir misiniz?
5. Adaletin olmadığı bir sağlık hizmetleri yönetiminin hangi sorunlara neden olabileceğini düşünüyorsunuz? (hizmetten yararlanan, çalışanlar, kamu yararı veya zararı açısından)

Edep

1. Edep kavramını tanımlayabilir misiniz?
2. Edep sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Edep kavramının yönetim ile ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Bir edep örneği verebilir misiniz?
5. Edebin olmadığı bir sağlık hizmetleri yönetiminde hangi sorunların ortaya çıkabileceğini düşünüyor sunuz? (hizmetten yararlanan, çalışanlar, kamu yararı veya zararı açısından)

Doğruluk

1. Doğruluk kavramını tanımlayabilir misiniz?
2. Doğruluk sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Doğruluk kavramının yönetim ile ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Sizce kişiye fayda sağlayan her şeyi, doğru olarak kabul edebilir miyiz?
5. Doğruluğun olmadığı bir sağlık hizmetleri yönetiminde ne gibi sorunların ortaya çıkabileceğini düşünüyor sunuz?

Dürüstlük

1. Sizce dürüstlük nedir? Tanımlayabilir misiniz?
2. Dürüstlük sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Dürüstlük kavramının yönetim ile ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Bir dürüstlük örneği verebilir misiniz?
5. Dürüstlüğün olmadığı bir sağlık hizmetleri yönetiminde ne gibi sorunların ortaya çıkabileceğini düşünüyor sunuz?

Karizma

1. Sizce karizma nedir?
2. Karizma sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Karizma kavramının yönetim ile ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Karizmatik olmayan bir sağlık hizmet yöneticisinin sorunlara neden olabileceğini düşünüyor musunuz?

Tecrübe

1. Tecrübe kavramını tanımlayabilir misiniz?
2. Tecrübe sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Tecrübe-yönetim ile ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Tecrübesiz bir sağlık hizmetleri yöneticisinin ne gibi sorunlara neden olabileceğini düşünüyor sunuz?

Deneyim

1. Deneyim kavramını tanımlayabilir misiniz?
2. Deneyim sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Deneyim-yönetim ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
- 4 Deneyimsiz bir sağlık hizmetleri yöneticisinin ne gibi sorunlara neden olabileceğini düşünüyor sunuz?

Sadakat

1. Sadakat kavramını tanımlayabilir misiniz?
2. Sadakat sizce bir liyakat unsuru mudur? Neden?
3. Sadakat kavramının yönetim ile ilişkisi hakkında ne düşünüyorsunuz?
4. Bir sadakat örneği verebilir misiniz?
5. Sadakatin olmadığı sağlık hizmetleri yönetiminde ne gibi sorunların ortaya çıkabileceğini düşünüyor sunuz?

Bu kapsamda başkaca eklemek istediğiniz şeyler var mıdır?

Ek 2: Etik Kurul Kararı

Evrak Tarih ve Sayısı: 01.03.2022-141030

Kurum Kayıt Tarihi ve
Sayısı: 10.02.2022/134060

Protokol No: 54

24.02.2022



T.C

ZONGULDAK BÜLENT ECEVİT ÜNİVERSİTESİ İNSAN ARAŞTIRMALARI ETİK KURULU KARARI

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Anket/Ses ve Görüntü Kayıtları
BAŞLIK:	Kamu Yarar/Zarar Penceresinden Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Liyakat
SORUMLU ARAŞTIRMACI:	Dr. Öğr. Üyesi Recep YÜCEDOĞRU
KARAR:	UYGUN

ETİK KURUL ÜYELERİ

Prof. Dr. Ertuğrul YILDIRIM
Başkan

Prof. Dr. Ahmet Ferda ÇAKMAK
Üye

Prof. Dr. Ahmet Erkan KOCA
Üye

Doç. Dr. Tülay KUZLU AYYILDIZ
Üye

Doç. Dr. Şaban ÇELİKOĞLU
Üye

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Çağatay BÜYÜKUYSAL
Üye

29.05.2014 tarih ve 2014/08-13 sayılı Senato Kararı ile kabul edilmiştir.

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrak sorgulaması <https://turkiye.gov.tr/ebd?eK=5319&eD=BSNK4LK1A5&eS=141030> adresinden yapılabilir.

ÖZ GEÇMİŞ

Adı ve Soyadı : Erdem DİBEK
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce (Orta-Üst)
Aldığı Sertifikalar :Katılım Sertifikası- International Congress on Management Economics and Business
Katılım Sertifikası- V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu
Uzmanlık Alanı : Mali Psikoloji, Mali Sosyoloji

Derece	Bölüm/Program	Üniversite	Yıl
Ön Lisans	Anestezi Teknikerliği	Ege Üniversitesi	1997
Lisans	Kamu Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	2011
Y. Lisans	Maliye	Bülent Ecevit Üniversitesi	2016

Görevler :

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Anestezi Teknikeri	T.C. Sağlık Bakanlığı	2003

Eserler :

A. Uluslararası hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

A1. Cural, M., Pekkaya, M.,& Dibek, E. (2016). Sağlık Hizmetlerinden Memnuniyet ile Vergi Tutum ve Davranışları Arasındaki İlişki, *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(27), 83-104.

A2. Yücedoğru, R., Boz A., Öner S., Saygı, H. E., Dibek, E. (2018). Mükellefler Vergi Artışına Nasıl Tepki Gösterir? Mükelleflerin Sosyal Medyada Vergi Artışına Karşı Gösterdiği Tepkilerin Motivasyon Kaynaklarına İlişkin Nitel Bir Analizi, *International Journal of Public Finance*, 3(2), 161-192.

A3. Dibek, E.,& Cural, M. (2023). Sağlık Yönetiminde Demografik Faktörlerin Liyakat Üzerindeki Etkisi: Nitel Bir Analiz, *Karadeniz Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 4(2), 16-25.

B. Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında (proceedings) basılan bildiriler:

B1. Dibek, E. (2017). Vergi Bilincinin Geliştirilmesinde Türk İnsanına Özgü Vergi Eğitimi, "In Development Tax Awareness to Turkish People Specific Taxes Education", *International Congress on Management Economics and Business ICMEB'17 September 7-9, Zonguldak*.

C. Yazılan ulusal/uluslararası kitaplar veya kitaplardaki bölümler:

.....

D. Ulusal hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

D1. Dibek, E. (2014). Ücretlerin Vergilendirilmesinde Beyanname Verebilme ve Ülke Karşılaştırılması, *Leges Mali Hukuk Dergisi*, 1(1), 112-135.

E. Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitaplarında basılan bildiriler:

E1. Dibek, E. (2019). Kamu Zararı Perspektifinden Sağlık Hizmetleri Yönetiminde Liyakat, "Merit in Health Services Administration from The Perspective of Public Harm", *V. Stratejik Kamu Yönetimi Sempozyumu, Ekim 9-11. içinde 1*, s.110-121, İstanbul.