



OPINIONS OF THE MANAGERS IN HEALTH INSTITUTIONS ON THE USE OF STRATEGIC MANAGEMENT TOOLS¹

Altuğ ÇAĞATAY²
Zekai ÖZTÜRK³

Abstract

The use of strategic management tools in the health management process gives health managers the opportunity to make specific guidance and assessments. This study was carried out to reveal the perspectives of the managers, working in public and private hospitals in the provinces and districts in the Central Black Sea Region, with respect to the use of the strategic management tools. For this purpose, the study utilized the Use of Strategic Management Tools Survey, which includes “strategic management tools” and perspectives regarding these tools. The Cronbach Alpha internal consistency coefficient value was examined to determine the reliability of the expressions of participants' perspectives on the use of strategic management tools and this value was determined as 0.91. Accordingly, a total of 313 surveys were conducted in the provinces working in the hospitals (public-private) in various provinces and districts of Central Black Sea Region. As a result of the research, it was observed that the participants had a high level of agreement (mean= 3.67) with the expressions, revealing their perspectives on the use of strategic management tools. T-Test and One-Way Variance (ANOVA) Analysis test and the Hochberg's GT2 test, which is one of the Post Hoc tests, were used to analyze the data obtained from the survey.

Article History:

Date submitted:

27 May 2020

Date accepted:

2 June 2021

Jel Codes:

M12, I19, L19

Keywords:

Strategic
Management,
Strategic Management
Tools, Healthcare
Management,
Strategic Health
Management

Suggested Citation: Çağatay, A. & Öztürk, Z. (2021). Opinions of The Managers in Health Institutions on The Use of Strategic Management Tools. *Cumhuriyet University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 22(2),1-29.

¹ This article was prepared from the PhD thesis named “A Comparative Study on the Use of Strategic Management Tools by Managers in Public and Private Hospitals” written by Altuğ Çağatay under the supervision of Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK.

² Asst. Prof. Dr. Tokat Gaziosmanpaşa University, Almus Vocational School, Office Services and Secretarial Department, altug.cagatay@gop.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7067-5570

³ Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli University, Faculty of Economics and Administrative Sciences, Department of Health Management, zekai.ozturk@hbv.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2569-7249



SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ¹

Altuğ ÇAĞATAY²
Zekai ÖZTÜRK³

Öz

Sağlık yönetimi uygulamalarında stratejik yönetim araçlarından faydalanılması sağlık yöneticilerine daha özellikli yönlendirme ve değerlendirmeler yapabilme imkânını vermektedir. Çalışma, Orta Karadeniz Bölgesinde yer alan iller ve bu illere bağlı ilçelerde hizmet veren kamu ve özel hastanelerde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarını ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu amaçla “stratejik yönetim araçları” ve bu araçlara bakış açılarını ortaya koyan önermelerin yer aldığı “Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Adına Görüş Anketi”nden yararlanılmıştır. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına yönelik bakış açılarını ortaya koyan ifadelerin güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayısı değeri incelenmiş ve bu değer 0.91 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda, Orta Karadeniz Bölgesinde yer alan iller ve bu illere bağlı ilçelerde faaliyette bulunan hastanelerde (kamu-özel) yönetici olarak çalışan toplam 313 kişi üzerinde anket uygulanmıştır. Araştırma sonucunda katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarını ortaya koyan ifadelere yüksek düzeyli (Ort.=3.67) bir katılım sağladıkları görülmüştür. Anket uygulaması sonucu elde edilen verilerin çözümlenmesinde, T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) Analizi testi, Post Hoc testlerinden Hochberg’s GT2 testi kullanılmıştır.

Makale Geçmişi:

İletilen Tarih:
27 Mayıs 2020

Kabul Tarihi:
2 Haziran 2021

Jel Kodları:
M12, I19, L19

Anahtar Kelimeler:

Stratejik Yönetim,
Stratejik Yönetim
Araçları, Sağlık
Yönetimi, Stratejik
Sağlık Yönetimi

Önerilen Alıntı: Çağatay, A., & Öztürk, Z. (2021). Sağlık Kurumlarındaki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Görüşleri. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 1-29.

¹ Bu çalışma Prof. Dr. Zekai ÖZTÜRK danışmanlığında Altuğ Çağatay tarafından hazırlanan “Kamu ve Özel Hastanelerdeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Görüşleri Hakkında Karşılaştırmalı Bir Araştırma” adlı doktora tezinden üretilmiştir.

² Dr. Öğr. Üyesi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi, Almus Meslek Yüksekokulu, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, altug.cagatay@gop.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-7067-5570

³ Prof. Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İİBF, Sağlık Yönetimi Bölümü, zekai.ozturk@hbv.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-2569-7249

1. GİRİŞ

Strateji fikrinin oluşturulması ve benimsenmesi yöneticiler ve akademisyenler için önemli konulardır (Marcus ve diğerleri, 1995). Ancak hem akademisyenler hem de uygulamacılar, stratejik yönetim derslerinde öğretilen strateji kavram ve teorilerinin pratikte yöneticiler tarafından kullanımının nasıl olacağına ilişkin pek azının bilindiğini kabul etmektedir (Jarzabkowski & Giuliatti, 2007).

Uygulamada akademik teorilerin nasıl kullanıldığını ampirik olarak incelemek zordur, çünkü yönetim teorisinin pratikle alakası olup olmaması konusunda bir fikir birliği yoktur. Bu nedenle uygulamada kullanılan bir dizi kuramın işlevsel hale getirilmesi zordur. (Jarzabkowski & Wilson, 2006). Stratejik yönetimin akademik terimlerine aşina olmayan pratikte uygulayıcılarına, akademik kuramların ilgi kullanımı hakkında ampirik olarak sorguda bulunmak da zordur. Bu teorilerin uygunluğunu, popülerliğini ve / veya kullanılabilirliğini test etmek için yapılan liste tabanlı bir araştırma, alan çalışmalarından elde edilen bulguların şüpheli olabileceğini düşündürmektedir (Hodari, 2009:23). Bu hususlar göz önüne alındığında, strateji kavramlarının ve teorilerinin pratikte nasıl ve niçin kullanıldığını incelemenin bir yolu, strateji araçlarının nasıl ve niçin kullanıldığını ve kullanılmadığını analiz etmektir (Jarzabkowski ve Giuliatta, 2007; Jarzabkowski ve Wilson, 2006). Akademisyenler teorik kavramlarını uygulayıcılar için teori olarak yaygınlaştırmazlar, aksine farklı teknikler, modeller ve çerçeveler de dahil olmak üzere bunları araçlar olarak kullanmasını sağlarlar ve araçların kullanımlarını incelemek için daha uygun bir yol sağlayabilmek adına farklı teoriler ve kavramlar geliştirirler (Jarzabkowski ve Wilson, 2006; Morecroft, 1992).

Ticari organizasyonlarda 1960 ve 1970'li yıllar stratejik planlama için büyük bir gelişme olarak gözlemlenmektedir. General Electric gibi önde gelen şirketler sadece stratejik planlama yapmakla kalmayıp, iş dünyasının haklarını da aktif olarak teşvik ettiler. Süreç, bu firmalara işletme birimlerini yönetme konusunda daha sistematik bir yaklaşım sundu ve planlama, bütçeleme ufkunu geleneksel 12 aylık işletme döneminin ötesine uzattı. Buna ek olarak, işletme yöneticileri finansal planlamanın tek başına yeterli bir çerçeve olmadığını öğrendiler. 1980'lerde stratejik planlama kavramı stratejik yönetim kavramına doğru genişletildi. Bu evrimle işletme yöneticileri, sadece çevre dinamiğinin önemini ve kuruluşların kendilerini tamamen yeniden icat etmek zorunda kalabileceklerini değil, stratejiyi sürekli yönetmenin ve değerlendirmenin de başarının anahtarı olduğunu kabul ettiler. Bu nedenle, stratejik yönetim, karmaşık işletmeleri yönetmek için bir yaklaşım veya felsefe olarak kurulmuştur (Ginter vd. 2013:7). Büyük organizasyon yöneticilerinin bakış açılarını zenginleştirme açısından kullanacakları stratejik yönetim anlayışı artık her kurumda kendini göstermektedir. Burada önemli olan yetenek olarak baş gösteren yönetme hususu daha sonra uygulamada bilişsel ve tecrübesel yönlelere daha muhtaç hale gelmiştir. Çünkü piyasadaki benzer işletmeler her zaman tetikte olacağından, işi şansa bırakmak oldukça tehlikeli bir hal almasına sebep olacaktır.

Sonuç olarak, günümüzde işletmeler stratejik yönetimi bir başlık halinde ele alarak sadece geleceğin planlanmasını değil, stratejik yönetimin birçok aracını işletmeye uyarlayarak işletmeyi başarıya götürmeyi sağlamaktadırlar. Bunu yapabilmek ise stratejiyi, stratejik araçların neler olduğunu, işletme ihtiyaçlarını iyi bilmeyi ve eldeki araçları işletmeye uyarlayabilme yeteneğine sahip olmayı gerektirir. Bilinmelidir ki işletmelerde adımların birçok stratejik faktör düşünülerek atılmaması durumunda felakete neden olabilecek türden sonuçlar ortaya çıkabilir.

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

2. STRATEJİK SAĞLIK YÖNETİMİ

Organizasyon, değişim sürecindeki en önemli kritik unsur iken aynı zamanda kaynakları bir araya getirme imkanını da sağlar. Yönetim, sağlık kuruluşlarının sorumluluklarını yerine getirdikleri süreçtir. Yöneticiler, hedefleri gerçekleştirmek için kaynakları elde etmek ve birleştirmekle sorumludur. Bilimsel, ekonomik, rekabetçi, sosyal ve diğer baskılar değiştikçe, kurumun değişimle başa çıkmaya çalışacak olan kişileri hemşire ya da teknoloji uzmanları değildir; bu kişiler yöneticilerdir. Yönetim, yirminci yüzyılın başından beri toplumumuzda kuvvetli bir güç olarak ortaya çıkmış ve bu alandaki sağlık hizmetlerinin yaşamı için vazgeçilmez hale gelmiştir (Dunn, R. 2006:5). Stratejik yönetim organizasyonlar tarafından çevre ile etkileşimli bir sistem dahilinde tanımlanmaktadır. Bu etkileşim ortamında ve çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik durumunda organizasyonu da etkilemektedir. Bu nedenle stratejik yönetim bulunduğu çevresini çok yakından gözlemler. Bunun yanında stratejik yönetim, organizasyon kaynaklarının en etkili ve verimli bir biçimde dağıtımıyla da ilgilidir. Organizasyonun temel amaçlarını hayata geçirebilmesi için gerekli tüm argümanları ürün/pazar bir araya gelmesine uygun olarak şekillendirir ve yönlendirir (İzci, 2014). Bir organizasyon zamanla güvenilir ve istikrarlı davranırsa, bunun bir strateji olduğu söylenebilir. Strateji, organizasyonun mevcut durumundan, gelecekte istenen bir duruma geçmek için seçtiği bir araçtır (Swayne vd., 2008:12).

İşletmenin uzun dönemdeki rekabet yeteneğini ve hayat süresini arttırabilecek, bunları geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır (Ülgen ve Mirze, 2013:57). Stratejik yönetim kavramı, daha geçerli ve kalıcı stratejiler geliştirme, bu stratejileri uygulama ve ortaya çıkacak sonuçları değerlendirerek kontrole yönelik kararlar ve faaliyetlerin tamamıdır (Dinçer, 1992:22). Strateji, bir organizasyonun amacına ulaşmak için takip edeceği yoldur (Aktan, 2005:69). Strateji yönetimi kavramı, sağlık kuruluşlarında 1980'li yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Daha önceki yıllarda, bireysel sağlık kuruluşlarının stratejik yönetimi kullanmaları için çok az güdü söz konusuydu. Çünkü bu sağlık kuruluşları genellikle bağımsız, bağlantısız, kar amacı gütmeyen kuruluşlar olarak faaliyette bulunmaktaydılar. Gelişen zaman ile sağlık hizmetleri birçok bakımdan, en karmaşık şirketlerle aynı süreçleri ve aynı dili kullanan karmaşık bir iş haline gelmiştir. Kuşkusuz, 1980'lerin sonunda birçok sağlık kuruluşunun stratejik olarak yönetilen işletmelerden öğrenecekleri çok şey bulunmaktaydı. Sonuç olarak, hem kamu hem de özel sağlık kuruluşları tarafından benimsenen yönetim şekillerinin çoğu, başlangıçta iş sektöründe geliştirilmiştir (Ginter vd. 2013:7). İşletmelerin nasıl strateji oluşturdukları, strateji yönetiminde uzun zamandır merak konusu olduğu gibi üzerinde de tartışılmaya devam edilmektedir. Strateji üzerine yapılabilecek vurguda, yöneticilerin ortaya koydukları titiz ve rasyonel analizinin bir sonucu olduğu görüşü hakimdir. Hanry Mintzberg (2000) Strateji üzerinde aşamalara bağlı şekilde anlamlandırmanın mümkün olacağını ortaya koymuştur. Bu aşamalar; amaçlanan, gerçekleştirilmiş ve oluşan stratejidir. Amaçlanan strateji, yönetim kurulu takımı tarafından düşünülen stratejidir. Gerçekleşen strateji – gerçekleştirilen gerçek strateji- amaçlanan kısım ile kısmen ilgilidir. Gerçekleşen stratejinin öncelikli belirleyicisi Mintzberg'in deyişi ile kendiliğinden oluşan stratejidir (Grant ve Jordan, 2012/2014:25).

Stratejik yönetim açısından yapılmış olan çalışmalar ele alınacak olursa; Spanos ve Lioukas'ın (2001) Ticari Kuruluşlar İçin Stratejik Yönetim Yapısının Önemi, Porter'ın Stratejik Konumlandırma Modeli (Porter; 1980, 1985, 1996), strateji ve pozisyon seçiminde piyasa kusurlarını ortadan kaldırmak için ortaya atılmış bir savdır. Diğerleri, Barney ve Peteraf (2003) 'ın Kaynak Tabanlı Görünüm modelidir. Burada odaklanılan strateji ile kuruluşun kaynaklarını

geliştirme ve bu kaynakları kullanmayı hedefler. Bu teoriler yaygın olsa da, özel şirketlerde kullanılan stratejik yönetim düzeyine göre, kamu kurumlarında stratejik yönetim düzeyi daha yetersiz ve çok fazla dikkate değer bulunmadığı görülmektedir. Kamu sektöründe stratejik yönetim araçları içerisinde daha çok stratejik süreçlere odaklanılmıştır (Bryson 2018:65). Ford, Wells ve Capper (2003:407)'nin yaptıkları “Yüksek Performanslı Kamu Sağlığı: Değerlendirme Ajanslarının Stratejik Yönetim Kapasiteleri” adlı çalışmasında devlet sağlık kuruluşlarının stratejik yönetim yetenekleri hakkında var olan sınırlı bilgisi nedeniyle otorite ve yürütücüler, halk sağlığını geliştirme kapasitelerini de sınırlandırmakta olduğunu vurgulamaktadır. Bu çalışmalarında iki amaç ile ele almaktadır: 1) Ajansların stratejik yönetim yeteneklerini değerlendirmek, bir öğrenme çerçevesi ile kavramsallaştırmak. 2) Değerlendirilen bu stratejik yönetim yetenekleri ile ajansların, stratejik bir yönetim yeteneği gelişim süreci boyunca ilerlediği yerleri göstermeyi amaçlamışlardır. Williams ve Duncan Lewis (2008:653) “Stratejik Yönetim Araçları ve Kamu Sektörü Yönetimi” adlı çalışmasında kamu sektörü stratejik danışmanlık projesi bağlamında, iyi kurulmuş iki stratejik yönetim aracının, değer zinciri yönetimi ve paydaş analizlerinin uygulanabilirliğini ve etkinliğini vurgulamaktadır. Çalışmada, her iki modelin de bağımsız olarak kullanıldığında, kamu sektörü kuruluşlarındaki stratejik söylemleri önemli ölçüde teşvik edip, aydınlatabilecek güçlü stratejik analitik çerçeveler olarak kullanımına gerekçe sunmaktadır.

Stratejik yönetim açısından işletme yapılarına karar verilmeden geleceğe kalabilme adına stratejiler belirlemek önemli bir husus olduğu gibi işletmenin var olması için vazgeçilmez unsurdur (Henderson, B. D. 1989). Kuruluşlar, strateji oluşturmak için nasıl önemli kararlar alır ve bunları birbirine bağlarlar? Bu önemli süreç hakkında çok az sistematik kanıtımız var (Mintzberg, 1973). Stratejik açıdan yöneticilerin var oluş temelleri; maliyetleri azaltmak, daha önce pazara ürünü sunmak, müşteri sorunlarına daha çabuk cevap verebilmek, pazar payının başka bir noktasını da yakalamaktır (Hamel, 1996). Küresel rekabet yapılarındaki değişiklik, stratejiyi zounlu kılmıştır. Kurumsal başarı, çoğu zaman bir firmanın tedarikçileri, müşterileri veya çalışanları ile olan ilişkilerinin benzersiz karakterinden türetilmesi ve ilgili piyasalara tam olarak tanımlanıp uygulanan ayırıcı özelliklere dayanan rekabet avantajından kaynaklanmaktadır (Kay, 1993). Yönetim, her zaman insan ile sosyal alan arasında bir karmaşık mekanizma içermektedir. İnsan ilişkilerinin ustalığı içinde yeterlilik gerektiren etkileşimler, ortaya çıkan çatışmaların yanı sıra bunlara çözüm bulmayı gerektirmektedir. Yönetimsel yetkinlikte stratejiler ile geleceği hedefleyen ve farklı türde geliştirme operasyonlarını kullanmaya ihtiyaç duyan sosyal ve sağlık hizmetlerinin yetkinliklerinden yararlanmayı, insan uygulamalarını yönetmeyi kapsamaktadır. Çünkü toplumda çalışma hayatı her zaman artacaktır ve bu çalışma hayatının yönetilmesi gerekmektedir. Yetkinliğe dayalı yönetim, bilgi yönetimine ilaveten, becerilerin değerlendirilmesi ve bilgi birikimi sayesinde organizasyonun hedefleri doğrultusunda gelişmesini sağlar (Sanchez ve Heene, 1997).

3. SAĞLIK KURUMLARINDA STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Sağlık kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim uygulamalarının nasıl gerçekleştirildiğine dair yöntem stratejik yönetim araçları aracılığıyla anlaşılabilir ve ortaya konulabilmektedir. Ülkede ve dünyada ortaya çıkan değişimlerin nasıl bir seyir izlediğini ve gelişimsel manada uyumsama olabilmesi, gerçekleştirilecek fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilmesi, örgütün ihtiyaç duyduğu yenilikleri hayata geçirebilmesi, sağlık kuruluşunun yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan stratejik yönetim anlayışı kapsamında hastane

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

yöneticileri bazı yöntem ve tekniklerden faydalanmaktadırlar. Sağlık yöneticilerinin stratejik kararlar vermelerine yardımcı olan bu yöntem ve teknikler stratejik yönetim araçları olarak tanımlanmaktadır (Demir ve Uğurluoğlu, 2015). Fanelli, Lanza ve Zangrandi (2017:808)'nin "İtalyan Hastanelerinde Kalite Performansının İyileştirilmesi İçin Yönetim Araçları" adlı çalışmasında sağlık kuruluşlarında Liderliğin kalite performansının iyileştirilmesinde belirleyici bir rol oynamakta olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada, İtalyan hastanelerinin kaliteyi iyileştirmede hem üst yönetim hem de departman / birim düzeyinde liderliği desteklemek için nasıl koşullar yarattığını inceler. Sorumluluk delegasyonu süreçlerinde yönetimin rolüne ve klinik liderliği kolaylaştırmak için uygulanan araçlara odaklanmaktadır. Diğer taraftan Kothari ve arkadaşları (2016:401)'nin "Halk Sağlığı Alanında Bilgi Yönetimi Araçlarının Uygulanmasında Süreç Değerlendirmesi" adlı çalışmasında sağlık uzmanları, etkili program planlama, uygulama ve değerlendirme için güncel ve içeriğe özgü bilgilere güvenirlere. Sağlık yöneticileri bu güncelliği stratejik yönetim aracı olan bilgi yönetimi ile sağlayabilmektedirler. Bu yolla stratejik yönetim hususunun sağlık yöneticilerince ne denli önemli olduğu çıkarımında yaptığı çalışma ile ortaya koymuştur.

Yatırımcılar 2002 yılında ortaya çıkan ekonomik kargaşanın varlığı nedeniyle yatırım ortamından geri çekilmişlerdir. Bu durumda yönetim kademesindeki kişiler büyük bir saldırı ve yoksunluk ile karşı karşıya kalmışlardır. Kurumsal yöneticilerin beklenti içerisinde oldukları yardımı bulup bulamadıkları ise merak konusu olmuştur. Bain & Company'nin 2003 Yönetim Araçları anketini uygulamaları ile birlikte, bu araçların kıdemli yöneticiler tarafından kullanım oranında önceki yıla göre artışlar gözlemlenmiştir (Rigby, 2003). Ortaya çıkan krizin yönetiminde olumsuzluklara karşı baş etmeye hazırlanmak ve ortaya çıkabilecek felaketleri en aza indirmek, yönetim sürecini kolaylaştırmıştır (Sapriel, 2003). Stratejik araçlarla ilgili araştırmalar, örgütlerde stratejik araçlar içerisinde hangisinin kullanıldığına odaklanmış olup stratejik araçların tümünün kullanım düzeyinin daha az ölçüde olduğu anlaşılmaktadır. (Prescott ve Grant, 1988; Frost, 2003; Day vd., 1990; Clark, 1997; Hussey, 1997; Rigby, 2001). Kuruluşların sadece kullandıkları araç gruplarını tanımları, kurumların stratejik karar verme süreçlerinde bir dizi çerçeve kullandıklarının kanıtı olarak görülmektedir (Gunn ve Williams, 2007). Stratejik araçlarla ilgili bilgiler genellikle belirli bir stratejik konu bağlamında sunulmaktadır. Stratejik araçlar içerisinde bir araç kullanımı, stratejik kararın tüm yönlerine değinmek yerine, genellikle görevin yalnızca bir bölümüne katkıda bulunduğu için karardır. Bunun yanı sıra, stratejik yönetim araçları, stratejik yönetim süreci içerisinde önemli bir destek rolü oynamaktadır (Frost, 2003). Stratejinin değerlendirilme şekli ile araçları nasıl ve neden kullanıldığı çeşitli düzeylerde düşünülebilir (Ogbonna ve Harris, 2000). Sektördeki araştırmacılar tarafından, stratejik diyalogu desteklemeye ilişkin stratejik araç kullanımının, önemli kullanılışlık içerdiği ortaya konulmuştur. (Webster vd., 1989; Dyson 1990; Liedtka 1998; Orndoff 2002; Worren vd., 2002).

Graves (1994) 463 şirkete yaptığı araştırmada en popüler yönetim araçlarını misyon bildirileri, müşteri anketleri, toplam kalite yönetimi (TKY) kıyaslama ve yeniden yapılanma araçları olarak belirlemiştir. Araştırma, araç popülerliği ile finansal performans arasında bir ilişki ortaya koymuştur. Graves çalışması üzerine kurulan Withrow (1990), kullanılan araçların değerini sıralamak için 500 şirket üzerinde araştırma yapmış ve benzer bir veri seti tespit etmiştir. Gillies (1995) araştırmayı yedi ülkeyi kapsayacak şekilde genişletmiştir. Misyon, müşteri memnuniyeti anketleri ve TKY'nin popüler olduğunu kanıtlayarak benzer sonuçlar elde etmiştir. Bununla birlikte, araştırma, bu araç setinin kullanımının, gelişmiş şirket performansıyla ilişkili olduğunu ortaya koymuştur (Wagner ve Paton, 2014).

Küresel ekonomide ortaya çıkan kriz neticesinde, birçok yöneticide yavaşlama ve düzensizlik baş göstermiştir. İşlerin büyümesi için içteki ve dıştaki örgüte yardımcı güçler zorluklarla baş başa kalmaktadır. Burada işletme yöneticilerinin umutlarını nispeten sabit tutarak, hızlı bir toparlanma beklentisi içerisine girmelerinin aşırı derecede iyimser bir bakış açısı olduğunu kabul etmek gerekir. Daha gerçekçi beklentilerle, yöneticiler yönetim araçlarına daha odaklanmış bir yaklaşım sergileyerek ve daha az stratejik yönetim aracı kullanarak kendi işletmelerini gelir ve kar artışını takip etme yolunda yönlendireceklerdir. Fakat stratejik yönetim araçlarının tamamını kullanmak, daha stratejik bir yöntem olacaktır. 1208 global yöneticinin katılım gösterdiği Bain&Company'nin 14. Yönetim Araçları Eğitim Anketi'nde, katılımcıların çoğunluğu ekonomik koşulların kendi endüstrileri açısından iyileştiği görüşünü ifade etmişlerdir. Ancak bu global yöneticilerin, beklenenden daha fazla yeni zorluk ile karşılaşmaları nedeniyle, güven düzeylerinin 2010'daki son anketten bu yana dramatik bir şekilde kaybolduğu görülmektedir. Sonuç olarak, ankete katılan yöneticilerin %55'inde 2013'teki hedefleri açısından kazanç sağlamaya ilişkin endişelerin var olduğu saptanmıştır. Aynı dinamik iş dünyasındaki liderler, bilgi teknolojisi, işe alma, sağlık ve vergiler, sürdürülebilirlik, fiyat indirimleri ve ürün farklılaştırması gibi yatırımları zorlayarak gelirlerini arttırmayı planlamaktadırlar. Kazanç hedeflerini karşılamak adına, küçülme ve benzeri maliyet azaltma araçlarından yararlanma, dış kaynak kullanımı, fon kullanımlarına yardımcı olabilmek gibi yönetim araçlarından yararlanılma hedeflenmektedir. Yapılan araştırma sonucunda özellikle Kuzey Amerika ve Avrupa'daki şirketler açısından böyle bir ihtiyacın olduğu kesin şekilde hissedilmektedir (Rigby ve Bilodeau, 2013). Stratejik araç kullanımlarının ise en fazla etkiye sahip olduğu alanın endüstri olduğu ortaya konulmuştur (Tassabehji ve Isherwood, 2014). Stratejik yönetim araçlarının özel sektörlerce kullanımı hep gündemde olsa bile yapılan araştırmalar göstermektedir ki devletler açısından kamu yönetiminde de kullanımı önemli bir yer edinmiştir (Williams ve Lewis, 2008).

Sağlık yönetiminde kullanılan stratejik yönetim araçları aşağıdaki gibidir.

- Stratejik Planlama,
- Misyon ve Vizyon İfadeleri,
- Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi,
- Dış kaynak kullanımı,
- Kurumsal Karne,
- Müşteri (Hasta) Bölümlemesi,
- Temel yeterlilik,
- İttifak, Birleşme ve Devralmalar,
- Tedarik zinciri yönetimi,
- Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol,
- Büyüme Stratejisi Araçları,
- Toplam Kalite Yönetimi,
- Küçülme,
- İnsan Kaynakları,
- Kıyaslama,
- İşletme Yetenekleri,
- Senaryo ve Acil Durum Planlaması

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

4. YÖNTEM

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmada, kamu ve özel hastanelerdeki yöneticilerin stratejik yönetim araçları kullanım görüşleri hakkında karşılaştırmalı bir analiz yapılmıştır. Araştırma Modelinde, hastanelerdeki yöneticilerin stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi durumlarına, kullanım memnuniyetlerine ve son 1 ile 5 yıl içinde kullanım durumlarına ilişkin hastane türüne göre karşılaştırmalı betimsel ve ilişkisel analiz yapılmıştır.

Söz konusu analiz, hastane yöneticilerinin stratejik yönetim konusu hakkındaki bilgi görüşleri ile stratejik yönetim uygulanması, kullanılan stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri ve bunların kullanım durumları hakkında araştırma için hazır bir ölçek ele alınarak, bu ölçek geliştirilmiştir. Orta Karadeniz Bölümünde il (Tokat, Çorum, Amasya, Ordu, Samsun) ve ilçelerinde yer alan tüm özel ve kamu hastanelerine, gerekli tüm kurumlarına yapılan başvuru sonucunda alınan izinler ile uygulanmıştır. Bu araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır, anketlerin uygulanması için örneklem dahilindeki hastaneler aranmış, elektronik ortamda hazırlanan anket, link halinde hastanelere ulaştırılmış istedikleri anda bilgisayar, tablet ve telefon gibi cihazlar yardımı ile cevap verebilecekleri şekilde kendilerine sunulmuştur.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmada “kamu ve özel hastanelerdeki yöneticilerin, stratejik yönetim araçları kullanım görüşlerinin ortaya konulması ve hastane türüne göre yöneticilerin stratejik yönetim eğitimi alıp almama durumu ile stratejik yönetim aracı kullanımlarının karşılaştırılması” amaçlanmıştır.

Bu amaç doğrultusunda ülkemiz Orta Karadeniz Bölümünde ki illerde (Samsun, Ordu, Tokat, Amasya, Çorum) faaliyet gösteren kamu ve özel 2. ve 3. basamak hastane yöneticilerinin işletme içerisindeki organizasyonu yönetmesi sırasında, model olarak belirlenen stratejik yönetimin 17 aracı ile bu araçların bilgi, kullanım ve memnuniyet durumlarına ilişkin sorgulamada bulunulmuştur.

Araştırmanın içeriği ile Ulusal ve Uluslararası yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde sağlık kurumları yöneticilerinin stratejik yönetim ve stratejik yönetim araçları konusu ile alakalı çok sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Yapılan bu çalışmaların örneklem itibarıyla dar oluşu sebebiyle bu çalışmanın daha geniş yelpaze de yapılarak literatüre kazandırılmak istenmiştir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Çalışmada örneklem olarak Ülkemiz Orta Karadeniz Bölümü içerisinde yer alan Sağlık İl Müdürlüğüne bağlı tüm özel ve kamu hastaneleri oluşturmaktadır. Benzer bir çalışmanın, daha önce bu bölge ve bölümde uygulandığına dair yapılan incelemelerde rastlanılmadığından, bu bölüm örneklem olarak seçilmiştir.

Araştırmanın hedef kitlesi kamu ve özel hastanelerde hizmet veren hastane yöneticileri oluşturmaktadır.

Tablo 1: Örneklem İçerisinde Yer Alan Hastanelerdeki Yöneticilerin Sayısı

İl	İl Sağlık Müdürlüğüne Bağlı Kamu Hastaneleri	Üniversite Hastaneleri	Özel Hastaneler
Amasya	29	0	0
Samsun	108	15	58
Çorum	55	0	13
Ordu	85	0	23
Tokat	69	15	8
Toplam	346	30	102

Kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici sayısı toplamda 478'dir. Bu araştırmada, evrenin tamamına ulaşılmak istendiğinden örnekleme yoluna gidilmemiştir. Sonuç olarak 313 yöneticiden anket yolu ile geri dönüşler sağlanmıştır.

4.4.Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmesi

H₁: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile hastane türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₂: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₃: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

H₄: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile hastanedeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 2: Cronbach's Alpha Katsayısı İçin Güvenilirlik Düzeyleri

<i>Cronbach's Alpha katsayısı için güvenilirlik düzeyleri</i>	
Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
0,91	20

**SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI
KULLANIM GÖRÜŞLERİ**

Tablo 2’den de görüldüğü üzere, yapılan çözümleme sonucunda anket uygulamasının 0.91’lik düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Bu oran, Kalaycı’ya göre anket sorularının “çok iyi düzeyde güvenilir” olduğunu göstermektedir (Kalaycı, 2005: 405).

Araştırmada demografik faktörler olarak; “hastane türü, cinsiyet, yaş, eğitim durumu, unvan, toplam çalışma süresi, hastanedeki çalışma süresi, stratejik yönetim eğitimi alma durumu, hastanenin bulunduğu çevredeki rekabet durumu ve hastanenin bulunduğu çevrede başka hastanelerin varlığı” olarak belirlenmiştir. Aşağıda katılımcıların söz konusu özelliklerine ilişkin frekans dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özellikler Dağılımı

Cinsiyet	(N)	(%)
Erkek	222	70,9
Kadın	91	29,1
Toplam	313	100,0
Yaş	(N)	(%)
30 yaş ve altı	31	9,9
31-35 yaş	51	16,3
36-40 yaş	62	19,8
41-45 yaş	83	26,5
46-50 yaş	37	11,8
51 yaş ve üstü	49	15,7
Toplam	313	100,0
Eğitim Durumu	(N)	(%)
Doktora	8	2,6
Tıpta Uzmanlık	67	21,4
Tıp Fakültesi	35	11,2
Yüksek Lisans	52	16,6
Fakülte - Yüksekokul (4 Yıllık)	127	40,6
Ön Lisans	22	7,0
Lise	2	,6
Toplam	313	100,0
Hastane Türü	(N)	(%)
Özel Hastane	89	28,4
Genel Devlet Hastanesi	184	58,8
Üniversite Hastanesi	24	7,7
Eğitim ve Araştırma Hastanesi	16	5,1
Toplam	313	100,0
Hastanedeki Görev	(N)	(%)
Başhemşire Yardımcısı	3	1,0
Başhemşire	20	6,4
Müdür Yardımcısı	87	27,8
Müdür veya Genel Müdür	81	25,9
Başhekim Yardımcısı	61	19,5
Başhekim	61	19,5
Toplam	313	100,0
Toplam Çalışma Yılı	(N)	(%)

1-5 yıl	43	13,7
6-10 yıl	48	15,3
11-15 yıl	53	16,9
16-20 yıl	53	16,9
21 yıl ve üzeri	116	37,1
Toplam	313	100,0
Hastanedeki Çalışma Yılı		
	(N)	(%)
1-5 yıl	133	42,5
6-10 yıl	76	24,3
11-15 yıl	63	20,1
16-20 yıl	12	3,8
21 yıl ve üzeri	29	9,3
Toplam	313	100,0
Stratejik Yönetim Eğitimi		
	(N)	(%)
Aldınız mı?		
Evet	129	41,2
Hayır	184	58,8
Toplam	313	100,0
Hastane Çevresindeki		
	(N)	(%)
Rekabet Durumu		
Rekabet Vardır	194	62,0
Rekabet Yoktur	119	38,0
Toplam	313	100,0

Tablo 3. Katılımcıların demografik özellikler dağılımı devamı

Çevrede Faaliyette Bulunan		
Başka Hastane/Hastaneler		
	(N)	(%)
Var Mı?		
Yok	121	38,7
Bir hastane daha var	42	13,4
İki hastane var	49	15,7
Üç ve daha fazla hastane var	101	32,3
Toplam	313	100,0

4.5.Araştırmaya Ait Hipotezlerin Test Edilmesi

H₁: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile hastane türü değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 4: Hastane Türü Değişkenine Göre Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan Bağımsız Örneklem T Testi Sonuçları

Hastane Türü	N	Ort.	S	F	t	p
Özel Hastane	89	3.64	.900	9.296	-.534	0.65
Kamu Hastanesi	224	3.69	.615			

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

Tablo 4’te, katılımcıların gruplandıkları Hastane Türü değişkenine göre Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açıları karşılaştırıldığında, özel hastanelerde çalışan yöneticilerde 3.64 iken, kamu hastanelerinde çalışan yöneticilerde 3.69’dur. Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarının anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Hastane Türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (F=9.296, p=0.65).

H₂: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile eğitim durumu değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 5: Eğitim Durumu Değişkenine Göre Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ort.	S	F	df	p
Lise	2	3.55	.000	3.830	Gruplararası: 6 Grupiçi: 306	.00
Doktora	8	3.43	.960			
Ön Lisans	22	3.61	1.150			
Yüksek Lisans	52	3.89	.488			
4 Yıllık Fakülte veya Yüksekokul	127	3.78	.751			
Tıpta Uzmanlık	67	3.36	.546			
6 Yıllık Fakülte	35	3.67	.474			
Toplam	313	3.67	.706			

Tablo 5’te katılımcıların gruplandıkları Eğitim Durumu değişkenine göre stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları karşılaştırıldığında, lise mezunu yöneticilerde 3.55; doktora mezunu yöneticilerde 3.43; ön lisans mezunu yöneticilerde 3.61; yüksek lisans mezunu yöneticilerde 3.89; 4 yıllık fakülte veya yüksekokul mezunu yöneticilerde 3.78; tıpta uzmanlık bitiren yöneticilerde 3.36 ve 6 yıllık fakülte bitiren yöneticilerde 3.67’dir. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıların anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F=3.830, p=0.00). Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunu tespit edilmesi için Post Hoc testlerinden biri olan Hochberg’s GT2 testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6: Eğitim Durumuna Göre Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarının Hochberg's GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları

Eğitim Durumu	Sınıf Değişkenleri	Ortalamalar Farkı	P değeri
<i>Tıpta Uzmanlık</i>	Yüksek Lisans	0.527	0.00
	4 Yıllık Fakülte Veya Yüksekokul	0.414	0.00

Eğitim Durumu değişkenine göre, katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları Hochberg's GT2 test sonuçları incelendiğinde, tıpta uzmanlık bölüm mezunları ile yüksek lisans ve 4 yıllık fakülte veya yüksekokul mezunu olanların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Bu durum, yüksek lisans ve 4 yıllık fakülte veya yüksekokul mezunu grubunda yer alan katılımcıların Tıpta Uzmanlık grubunda yer alan katılımcılara göre daha fazla stratejik yönetimi aracı kullandıklarını ortaya koymaktadır.

H₃: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile unvan değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 7: Unvan Değişkenine Göre Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ort.	S	F	df	p
Başhemşire Yardımcısı	3	3.75	.132	4.094	Gruplararası: 5 Grupiçi: 307	.00
Başhemşire	20	3.88	.786			
Müdür Yardımcısı	87	3.67	.856			
Müdür veya Genel Müdür	81	3.90	.637			
Başhekim yardımcısı	61	3.45	.559			
Başhekim	61	3.52	.575			
Toplam	313	3.67	.706			

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

Tablo 7’de katılımcıların gruplandıkları Unvan değişkenine göre stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları karşılaştırıldığında, başhemşire yardımcılarında 3.75; başhemşirelerde 3.88; müdür yardımcılarında 3.67; müdür veya genel müdürlerde 3.90; başhekim yardımcılarında 3.45 ve başhekimlerde 3.52’dir. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur (F=4.094, p=0.00). Buna göre müdür veya genel müdürlerin stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının diğer unvan gruplarına kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Post Hoc testlerinden biri olan Hochberg’s GT2 testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 8: Unvana Göre Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarının Hochberg’s GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları

Unvan	Sınıf Değişkenleri	Ortalamalar Farkı	P değeri
Müdür veya Genel Müdür	Başhekim Yardımcısı	,456	0.00
	Başhekim	,383	0.02

Unvan değişkenine göre, katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının Hochberg’s GT2 test sonuçları incelendiğinde, müdür veya genel müdürlerin stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile başhekim ve başhekim yardımcılarının stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür.

Bu durum, müdür veya genel müdürlerin başhekim ve başhekim yardımcılara göre daha fazla stratejik yönetimi aracı kullandıklarını ortaya koymaktadır.

H₄: Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile hastanedeki çalışma süresi değişkeni arasında anlamlı bir farklılık vardır.

Tablo 9: Hastanedeki Çalışma Süresi Değişkenine Göre Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarında Anlamlı Bir Farkın Olup Olmadığını Belirlemek İçin Yapılan ANOVA Sonuçları

	N	Ort.	S	F	df	p
1-5 yıl	133	3.53	.760			

6-10 yıl	76	3.65	.661	4.521	Gruplararası: 4 Grupiçi: 308	.00
11-15 yıl	63	3.92	.530			
16-20 yıl	12	3.56	1.216			
21 yıl ve üzeri	29	3.92	.387			
Toplam	313	3.67	.706			

Tablo 9’da katılımcıların gruplandıkları Hastanedeki çalışma süresi değişkenine göre stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları karşılaştırıldığında, 1-5 yıllık toplam çalışma süresi olanlarda 3.53; 6-10 yıllık toplam çalışma süresine sahip olanlarda 3.65; 11-15 yıllık toplam çalışma süresine sahip olanlarda 3.92; 16-20 yıllık çalışma süresine sahip olanlarda 3.56 ve 21 yıl ve üzeri yıllık çalışma süresine sahip olanlarda 3.92’dir. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Hastanedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=4.521$, $p=0.00$). Buna göre 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip olanların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının diğer çalışma süresine sahip olan gruplara kıyasla daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için Post Hoc testlerinden biri olan Hochberg’s GT2 testi kullanılmış olup aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 10: Hastanedeki Çalışma Süresine Göre Katılımcıların Stratejik Yönetim Araçları Kullanımına İlişkin Bakış Açılarının Hochberg’s GT2 Testi Karşılaştırma Sonuçları

Hastanedeki Çalışma Süresi	Sınıf Değişkenleri	Ortalamalar Farkı	P değeri
1-5 yıl	11-15 yıl	0.392	0.00

Hastanedeki Çalışma Süresi değişkenine göre, katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının Hochberg’s GT2 test sonuçları incelendiğinde, 1-5 yıllık hastane çalışma süresine sahip olanların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile 11-15 yıl hastane çalışma süresine sahip olanların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları arasında fark olduğu görülmüştür.

Bu durum, 11-15 yıl çalışma süresine sahip olanların 1-5 yıl çalışma süresine sahip olanlara göre daha fazla stratejik yönetimi aracı kullandıklarını ortaya koymaktadır.

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

Araştırmaya Katılan Kişilerin Hastane Türüne Göre Stratejik Araç Bilgi Durumu Sonuçları:

- Hastane türüne göre stratejik yönetim araçları bilgi düzeyleri açısından incelendiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 11: Hastane Türü Değişkeninde Özel Hastane ve Kamu Hastanesi Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araç Bilgi Durum Sıralaması ve Yüzdesi

	Özel	Kamu
Misyon ve Vizyon İfadeleri	91,00%	83,90%
Stratejik Planlama	84,30%	72,80%
Toplam Kalite Yönetimi	82,00%	87,90%
Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi	80,90%	70,10%
Müşteri (Hasta) Bölümlemesi	79,80%	63,40%
Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol	75,30%	79,90%
İnsan Kaynakları	74,20%	74,60%
Kıyaslama	73,00%	65,20%
Temel yeterlilik	69,70%	74,60%
Tedarik zinciri yönetimi	69,70%	71,40%
Senaryo ve Acil Durum Planlaması	68,50%	85,30%
İşletme Yetenekleri	66,30%	61,60%
Kurumsal Karne	64,00%	85,70%
Dış kaynak kullanımı	61,80%	60,70%
Küçülme	59,60%	48,20%
Büyüme Stratejisi Araçları	58,40%	58,00%
İttifak, Birleşme ve Devralmalar	52,80%	50,40%

Yukarıdaki çizelgeye göre; hastane türü değişkeni ile stratejik yönetim aracı bilgi düzeyleri bağlamında yöneltilen sorulara alınan özel hastane ve kamu hastanesi araç bilgi durum yüzdelerini içermektedir. Bu durumda özel hastanede çalışan yöneticilerin stratejik yönetim aracı bilgi düzeyinde en iyi oldukları ilk 5 araç sırasıyla; %91 ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, %84,30

ile Stratejik Planlama, %82,00 ile Toplam Kalite Yönetimi, %80,90 ile Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi, %79,80 Müşteri (Hasta) Bölümlemesi olduğu ortaya çıkmıştır. Kamu hastanesinde ise, kamu hastanelerinde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim aracı bilgi düzeyinde en iyi oldukları ilk 5 araç sırasıyla; %87,90 ile Toplam Kalite Yönetimi, %85,70 ile Kurumsal Karne, %85,30 ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması, %83,90 ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, %79,90 ile Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol olduğu ortaya çıkmıştır.

- Hastane türüne göre stratejik yönetim araçları kullanım memnuniyetleri düzeyleri açısından incelendiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 12: Hastane Türü Değişkeninde Kamu Hastanesi Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araç Kullanım Memnuniyetleri Sıralaması ve Yüzdesi

	Kamu	Özel
Misyon ve Vizyon İfadeleri	76,40%	76,40%
Senaryo ve Acil Durum Planlaması	72,80%	76,40%
Toplam Kalite Yönetimi	72,40%	77,50%
Stratejik Planlama	70,10%	75,20%
Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol	68,70%	69,60%
Temel yeterlilik	67,00%	64,10%
Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi	65,60%	72,00%
Kurumsal Karne	65,20%	64,00%
İnsan Kaynakları	64,70%	67,50%
Tedarik zinciri yönetimi	63,00%	63,40%
İşletme Yetenekleri	62,90%	65,20%
Büyüme Stratejisi Araçları	60,30%	66,30%
Müşteri (Hasta) Bölümlemesi	58,40%	68,60%
Dış kaynak kullanımı	53,60%	70,80%
Kıyaslama	52,30%	58,40%
İttifak, Birleşme ve Devralmalar	42,80%	48,30%
Küçülme	40,20%	45,80%

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

Yukarıdaki çizelgeye göre; hastane türü değişkeni ile stratejik yönetim aracı kullanım memnuniyet düzeyleri bağlamında yöneltilen sorulara alınan kamu hastanesi araç kullanım memnuniyet durum yüzdelerini içermektedir. Kamu hastanelerde çalışan yöneticilerin özel hastaneye göre karşılaştırmalı stratejik yönetim araç kullanım memnuniyet düzeylerinden en fazla bilgi sahibi olunan araçtan en az bilgi sahibi olunan araca doğru sıralama yapılmıştır. Bu durumda kamu hastanesinde çalışan yöneticilerin stratejik yönetim aracı kullanım memnuniyet düzeyinde en yüksek oldukları ilk 5 araç sırasıyla; %76,40 ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, %72,80 ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması, %72,40 Toplam Kalite Yönetimi, %70,10 ile Stratejik Planlama, %68,70 ile Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol olduğu ortaya çıkmıştır. Özel hastanelerde ise, çalışan yöneticilerin kamu hastanesine göre karşılaştırmalı stratejik yönetim araç kullanım memnuniyet düzeylerinden en fazla bilgi sahibi olunan araçtan en az bilgi sahibi olunan araca doğru sıralama yapılmıştır. Bu durumda özel hastanede çalışan yöneticilerin stratejik yönetim aracı kullanım memnuniyet düzeyinde en yüksek oldukları ilk 5 araç sırasıyla; %77,50 ile Toplam Kalite Yönetimi, %76,40 ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, %76,40 ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması, %75,20 ile Stratejik Planlama, %72,00 ile Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi olarak ortaya çıkmıştır.

- Her iki hastane türünde birleşik olarak stratejik yönetim araçlarını son 5 yıl içerisinde kullanım durumları açısından incelendiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 13: Her İki Hastane Türünde Birleşik Olarak Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Son 5 Yıl İçerisinde Kullanım Sıralaması ve Yüzdesi

	Evet	Hayır
Toplam Kalite Yönetimi	80,2%	19,8%
Misyon ve Vizyon İfadeleri	76,7%	23,3%
Senaryo ve Acil Durum Planlaması	76,4%	23,6%
Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol	74,4%	25,6%
Kurumsal Karne	70,00%	30,00%
Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi	64,9%	35,1%
Stratejik Planlama	62,9%	37,1%
Tedarik zinciri yönetimi	61,7%	38,3%
Müşteri (Hasta) Bölümlemesi	54,00%	46,00%
Temel yeterlilik	54,00%	46,00%
Kıyaslama	53,7%	46,3%

İşletme Yetenekleri	52,1%	47,9%
Dış kaynak kullanımı	47,00%	53,00%
Büyüme Stratejisi Araçları	42,5%	57,5%
İttifak, Birleşme ve Devralmalar	33,5%	66,5%
Küçülme	21,4%	78,6%
İnsan Kaynakları	21,4%	78,6%

Yukarıdaki çizelgeye göre; özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçlarını son 5 yıl içerisinde kullanım durumlarının sonuçlarını içermektedir. Verilere göre hastanelerde kullanılan en fazla 5 araç; %80,2 ile Toplam Kalite Yönetimi, %76,7 Misyon ve Vizyon İfadeleri, %76,4 ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması, %74,4 ile Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol, %70,00 ile Kurumsal Karne olduğu ortaya çıkmıştır.

- Özel ve kamu hastanelerinin hastane türüne göre stratejik yönetim araçlarını son 5 yıl içerisinde kullanım durumları açısından incelendiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 14: Hastane Türü Değişkeninde Özel Hastane ve Kamu Hastanesi Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Son 5 Yıl İçerisinde Kullanım Sıralaması ve Yüzdesi

	Özel	Kamu
Misyon ve Vizyon İfadeleri	83,1%	74,1%
Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol	77,5%	73,2%
Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi	76,4%	60,3%
Senaryo ve Acil Durum Planlaması	75,3%	76,8%
Toplam Kalite Yönetimi	73,0%	83,0%
Stratejik Planlama	69,7%	60,3%
Müşteri (Hasta) Bölümlemesi	65,2%	49,6%
İnsan Kaynakları	65,2%	61,6%
Kıyaslama	59,6%	51,3%
Kurumsal Karne	56,2%	75,4%
Temel Yeterlilik	56,2%	49,1%

**SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI
KULLANIM GÖRÜŞLERİ**

Tedarik Zinciri Yönetimi	55,1%	64,3%
Dış Kaynak Kullanımı	53,9%	44,2%
İşletme Yetenekleri	53,9%	51,3%
İttifak, Birleşme ve Devralmalar	49,4%	27,2%
Büyüme Stratejisi Araçları	49,4%	39,7%
Küçülme	24,7%	20,1%

Yukarıdaki çizelgeye göre; hastane türü değişkeni ile stratejik yönetim araçlarını son 5 yıl içerisinde kullanım durumları bağlamında yöneltilen sorulara alınan özel hastane araç kullanım durum yüzdelerini içermektedir. Özel hastanelerde çalışan yöneticilerin kamu hastanesine göre karşılaştırmalı stratejik yönetim araçlarını son 5 yıl kullanım durumlarından en fazla kullanılan araçtan en az kullanılan araca doğru sıralama yapılmıştır. Bu durumda **özel** hastanede çalışan yöneticilerin stratejik yönetim aracı son 5 yıl kullanım durumlarında en yüksek kullandıkları ilk 5 araç sırasıyla; 83,1% ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, 77,5% ile Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol, 76,4% ile Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi, 75,3% ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması ve 73,0% ile Toplam Kalite Yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Kamu hastanesinde ise, çalışan yöneticilerin stratejik yönetim aracı son 5 yıl kullanım durumlarında en yüksek kullandıkları ilk 5 araç sırasıyla; 83,0% ile Toplam Kalite Yönetimi, 76,8% ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması, 75,4% ile Kurumsal Karne, 74,1% ile Misyon ve Vizyon İfadeleri ve 73,2% ile Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol olarak ortaya çıkmıştır.

- Özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçları son 1 yıl içerisinde kullanım durumları açısından incelendiğinde aşağıdaki durum ortaya çıkmaktadır.

Tablo 15: Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Son 1 Yıl İçerisinde Kullanım Sıralaması ve Yüzdesi

	Etkin Olarak Kullanıldı	Hiç Kullanılmadı	Sınırlı Olarak Kullanıldı
Toplam Kalite Yönetimi	44,10%	23,30%	32,60%
Senaryo ve Acil Durum Planlaması	39,30%	23,30%	37,40%
Misyon ve Vizyon İfadeleri	36,10%	28,40%	35,50%
Kurumsal Karne	34,20%	33,90%	31,90%
Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol	33,90%	31,90%	34,20%

İnsan Kaynakları	29,40%	38,30%	32,30%
Kurumsal Yönetişim ve Müşteri ilişkileri yönetimi	29,40%	34,80%	35,80%
Tedarik zinciri yönetimi	28,40%	35,50%	36,10%
İşletme Yetenekleri	28,10%	36,70%	35,10%
Müşteri (Hasta) Bölümlemesi	27,50%	35,10%	37,40%
Büyüme Stratejisi Araçları	24,30%	43,50%	32,30%
Stratejik Planlama	24,30%	29,70%	46,00%
Temel yeterlilik	24,00%	35,10%	40,90%
Kıyaslama	19,20%	42,20%	38,70%
Dış kaynak kullanımı	17,90%	37,10%	45,00%
İttifak, Birleşme ve Devralmalar	12,80%	52,10%	35,10%
Küçülme	7,00%	59,70%	33,20%

Yukarıdaki çizelgeye göre; özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçlarını son 1 yıl içerisinde kullanım durumlarının sonuçlarını içermektedir. Alınan verilere göre hastanelerde etkin olarak kullanılan 5 araç; %44,10 ile Toplam Kalite Yönetimi, %39,30 ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması, %36,10 ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, %34,20 ile Kurumsal Karne ve %33,90 ile Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol olduğu ortaya çıkmıştır.

Özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçlarını son 1 yıl içerisinde sınırlı olarak kullanımda olan ilk 5 araca bakacak olursak; %46,00 ile Stratejik Planlama, %45,00 ile Dış kaynak kullanımı, %40,90 ile Temel yeterlilik (Core Competencies), %38,70 ile Kıyaslama ve %37,40 ile Senaryo ve Acil Durum Planlaması olduğu ortaya çıkmıştır.

Özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçlarını son 1 yıl içerisinde hiç kullanılmayan ilk 5 araca bakacak olursak; % 59,70 ile Küçülme, % 52,10 ile İttifak, Birleşme ve Devralmalar, % 43,50 ile Büyüme Stratejisi Araçları, % 42,20 ile Kıyaslama ve % 38,30 İnsan Kaynakları olduğu ortaya çıkmıştır.

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

5. SONUÇ

Stratejik yönetim, geleceği bugünden yakalama yeteneğidir. Bu yeteneği geliştirirken usa dayalı bilimsel ölçütler ile farklılıklara dayalı bir yöntem kullanılmalıdır. Aynı zamanda strateji, örgüt geleceğe koşarken yaşanan an içerisinde gelişimin resmedilmesidir. Global dünyanın etki boyutunun çok daha keskin yaşandığı günümüzde ise meydana gelecek yapısal veya yönetsel yeni keşifler, sürekli dalgalanmalara neden olmaktadır. Ortaya çıkacak muhtemel yönetsel, fikirsel, yönetsel veya araçsal keşiflerin sahibi olmak ise asıl farklılığı ortaya çıkarmaktır ki bu da örgütün varlığını korumak anlamına gelmektedir. Bunu da gerçekleştirecek yegâne yöntem stratejik yönetimdir. Sağlık kurumları özelinde sağlık yöneticilerinin kurumsal kimlikleri ile birlikte deformasyona, erozyona uğramadan varlıklarını devam ettirebilmeleri için stratejik yönetim kavramını içselleştirmeleri gerekmektedir.

Sağlık kurum ve kuruluşlarının gelişen dünya düzeninde geleceğe kalabilmeleri stratejiler hakkında farkındalık gerekmektedir. Sağlık organizasyonun varlığını tehdit edecek tüm mekanizmalara karşı bir yöntem geliştirmesi gerekmektedir. Bu yöntemin adı stratejik yönetimdir. Stratejik yönetimi anlaşılır bir forma dönüştürmek için ise araç ve tekniklere ihtiyaç vardır. Stratejik yönetim araçları sayesinde adeta bir ölçü birimi kullanırcasına mevcut durumu ölçüp nedensel ve oluşumsal tüm yapıları ortaya koyabilmekte ve konu başlığı açısından da kendine has bir cevabı barındırmaktadır. Stratejik yönetim araçları içerisindeki bir araç kullanımı ile stratejik kararın tüm yönlerine değinmeyip, özellikle ilgili yöntem ve görev açısından değerlendirildiği için kararlı bir yapıyı barındırır. Bu cevaplar kararlı bir mekanizmayı ifade ederek önemli bir destek yapısını da içermektedir. Sağlık kurumları varlıklarını devam ettirmek ve mevcut durumlarını anlamlandırmak için stratejik yönetim araçlarını kullanmaları gerekmektedir.

Hastane Türü değişkenine göre stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının kamu hastanelerinde çalışan yöneticilerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla bağımsız gruplar için t-testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Hastane Türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($F=9.296$, $p=0.65$).

Eğitim Durumu değişkenine göre stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının yüksek lisans mezunu yöneticilerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Eğitim Durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=3.830$, $p=0.00$). Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için yapılan Hochberg's GT2 test sonuçlarında; tıpta uzmanlık bölüm mezunları ile yüksek lisans ve 4 yıllık fakülte veya yükseköğretim mezunu olanların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları arasında fark olduğu görülmüştür.

Unvan değişkenine göre stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının müdür veya genel müdürlerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Unvan değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=4.094$, $p=0.00$). Ortaya çıkan bu farklılığın

hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için yapılan Hochberg's GT2 test sonuçlarında; müdür veya genel müdürlerin stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile başhekim ve başhekim yardımcılarının stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları arasında fark olduğu görülmüştür.

Hastanedeki çalışma süresi değişkenine göre stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının 11-15 yıllık ve 16-20 yıllık çalışma süresine sahip olanlarda daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açılarının anlamlı bir şekilde farklılaşp farklılaşmadığını test etmek amacıyla ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonucunda Hastanedeki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık bulunmuştur ($F=4.521$, $p=0.00$). Ortaya çıkan bu farklılığın hangi gruplar arasında olduğunun tespit edilmesi için yapılan Hochberg's GT2 test sonuçlarında; 1-5 yıllık hastane çalışma süresine sahip olanların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları ile 21 yıl ve üzeri hastane çalışma süresine sahip olanların stratejik yönetim araçları kullanımına ilişkin bakış açıları arasında fark olduğu görülmüştür.

Özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçlarındaki bilgi düzey benzerlikleri incelendiğinde, her iki hastane türünde de Toplam Kalite Yönetimi ile Misyon ve Vizyon İfadeleri araçları hastane yöneticilerince en fazla bilinen stratejik yönetim aracı olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında Dış kaynak kullanımı, Büyüme Stratejisi Araçları, İttifak, Birleşme ve Devralmalar ve Küçülme stratejik yönetim araçları her iki hastane türünde de en az bilinen araç olduğu ortaya çıkmış ve büyük benzerlik göstermiştir. Diğer yandan Biçer (2018:423) yaptığı araştırmada da benzer sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneklem olarak farklı olan bu çalışmanın benzer ifadeler ortaya koyması hastanelerdeki çalışan yöneticilerin hemen hemen aynı bilgi düzeyleri barındırdıkları anlaşılmaktadır. Özellikle tıp kökenli sağlık çalışanlarının yönetimde olduğu birimlerde aşına oldukları ve sürekli karşılımlarına çıkan stratejik araçlarla alakalı bilgi sahibi oldukları görülürken diğer taraftan daha derinlemesine eğitsel bir bilgiyi gerektiren araçlarla alakalı bilgi sahibi olmadıkları görülmektedir. Bu durumda stratejik araç bilme boyutunda, bu araçları kullandıklarının farkında oldukları kadar araçlar hakkında bilgi sahibi olduklarını ortay koymaktadır. Yani kullandığı fark etmediği aracı anlamlandıramıyor ve dolayısıyla bilmediğini ifade ediyor. Bu durumun en büyük nedeni olarak da eğitsel manada yönetim bilimine yeterince hakim olmadıkları ortaya çıkmaktadır. Sorular içerisinde "Stratejik Yönetim Eğitimi Aldınız mı?" sorusuna %58,8 oranında hayır cevabını vermeleri bu durumu desteklemekte ve açıklamaktadır.

Özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçlarındaki kullanım memnuniyet düzey benzerlikleri incelendiğinde, her iki hastane türünde de Toplam Kalite Yönetimi ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, Senaryo ve Acil Durum Planlaması ve Stratejik Planlama araçları hastane yöneticilerince en fazla kullanımından memnuniyet duydukları stratejik yönetim araçları olduğu ortaya çıkmıştır. Bunun yanında, Kıyaslama, İttifak, Birleşme ve Devralmalar ve Küçülme stratejik yönetim araçları kullanım memnuniyetleri her iki hastane türünde de en az memnun olunan araçlar olduğu ortaya çıkmış ve her iki memnun ve memnun olmama durumunda büyük benzerlik göstermiştir.

Özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçlarındaki son 5 yıl içerisinde kullanım durumları benzerlikleri incelendiğinde, her iki hastane türünde de; Misyon ve Vizyon İfadeleri, Senaryo ve Acil Durum Planlaması, Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol, Senaryo ve Acil Durum Planlaması ve Toplam Kalite Yönetimi stratejik araçlarının en fazla kullanılan araç türleri

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

olduğu belirlenmiştir. Bunun yanında, Küçülme, İttifak, Birleşme ve Devralmalar, Dış Kaynak Kullanımı, Büyüme Stratejisi Araçları en az kullanılan araç türleri olduğu belirlenmiştir.

Özel ve kamu hastanelerinin stratejik yönetim araçları kullanımlarındaki son 1 yıl ile 5 yıl aralığına bakıldığında her iki zaman diliminde de kullanılan araçların Toplam Kalite Yönetimi, Senaryo ve Acil Durum Planlaması, Misyon ve Vizyon İfadeleri, Kurumsal Karne ve Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol olduğu ortaya çıkmıştır. Bu da gösteriyor ki hastane yöneticileri geçmişte kullandığı araçları bugün de aynı kararlılıkla kullandıkları ortaya çıkmıştır.

Stratejik yönetim araçları kullanımları ile ilgili Darrell Rigby and Barbara Bilodeau (2017)'in yaptığı çalışmada %48 ile Stratejik Planlama, %48 ile Müşteri ilişkileri yönetimi, %46 ile Kıyaslama, %40 ile Tedarik zinciri yönetimi, %34 ile Toplam Kalite Yönetimi, %32 ile Misyon ve Vizyon İfadeleri, %30 ile Temel yeterlilik, %29 ile Kurumsal Karne, %27 ile Müşteri Bölümlemesi, %25 ile Stratejik İttifaklar, Birleşmeler ve Devralmalar ve %19 Senaryo ve Acil Durum Planlaması Dünya ölçeğinde işletmeler ve yöneticilerince en çok kullanılan stratejik yönetim araçları olmuştur. Bu çalışmanın çok fazla araç ve çok geniş kitlelere uygulandığı durumu göz önünde bulundurulduğunda, çalışmamızın sonucu gösteriyor ki, Dünya ölçeğinde kullanılmakta olan stratejik yönetim araçlarının çeşitlerine benzerlik göstermektedir.

6. TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Stratejik yönetim araçlarının hastane yöneticilerince kullanımlarının işletme mantığına haiz olması beklenen özel hastanede bilgi düzeyi az olan araçlar için yöneticilerin bilgi düzeylerinde bir eksiklik olduğu düşüncesini doğurmuştur. Bu açıdan kullanmaları gereken bu araçlar hakkında bilgi düzeylerinin bu kadar düşük olmasının sebebi kullanmamaları mı yoksa kullanıp da tanımını mı yapamıyor olduklarına ilişkin bir araştırma yapılabilir.

Kamu ve özel hastanelerin yönetsel amaçları birbirinden farklılık göstermesine rağmen hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araç kullanım memnuniyetleri benzerlik göstermesinin nedenleri araştırılarak ortaya konulabilir.

Özel hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araç bilgi düzeyinde en az olan araçlar %52,80 ile İttifak, Birleşme ve Devralmalar, %58,40 ile Büyüme Stratejisi Araçları, %59,60 ile Küçülme, %61,80 Dış kaynak kullanımı, %64,00 ile Kurumsal Karne olarak bulunmuştur. Bu araçların işletme yapısında çok önemli bir yere sahip olduğu düşünülürse bu stratejik yönetim araçlarının bilgi düzeylerinin giderilmesi gerekmektedir. Bu araçların bilgi düzeylerinin neden düşük olduğuna ilişkin araştırma yapılabilir ve mevcut bulunan bu düşük düzeyi gidermeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2005). *Değişim Çağında Yönetim*. Sistem Yayıncılık.
- Biçer, E. B. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 405-427.
- Bryson, J. M. (2018). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*. John Wiley & Sons.
- Clark D., N. (1997). Strategic Management Tools Usage: A Comparative Study. *Strategic Change* 6, 417–427.
- Day D. L., Farley J.U. & Wind, J. (1990). New Perspectives On Strategy Research: A View From The Management Sciences. *Management Science*, 36(10), 1137–1143.
- Demir, İ. B. (2015). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demir, İ. B. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 219-251.
- Diñcer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (2. Baskı). Timaş Yayınevi.
- Dunn, R. (2006). *Haimann's Healthcare Management*. Health Administration Press.
- Dyson, R. G. (1990). Strategic Planning: Models and Analytical Techniques, Chichester: Wiley. *Techniques, Planning Review*. 17(6), 4–13.
- Fanelli, S., Lanza, G., & Zangrandi, A. (2017). Management Tools for Quality Performance Improvement in Italian Hospitals, *International Journal of Public Administration*, 40(10), 808-819.
- Ford, E. W., Wells, R., & Capper, S. A. (2003). High Performance Public Health: Assessing Agencies' Strategic Management Capabilities. *Journal of Health and Human Services Administration*, 407-431.
- Frost, F., A. (2003). The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: An Australasian Study, *Strategic Change, Jan–Feb*(12), 49–62.
- Gillies, C. (1995). Managing the Management Tools. *Management Accounting*, 73(10), 28-29.
- Ginter, P. M., Duncan, W. J. & Swayne, L. E. (2013). *Strategic Management of Health Care Organizations* (7th Ed.). Jossey-Bass.
- Grant, R. M., ve Jordan, J. (2014) *Stratejinin Temelleri*. (Çev.) Sart, G. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Graves, J.M. (1994). Management Tools That Work. *Fortune*, 129(11), 15.
- Gunn, R. & Williams, W. (2007). Strategic Tools: An Empirical Investigation Into Strategy In Practice in the UK. *Strategic Change* 16, 201–216.
- Hamel, G. (1996). Strategy as Revolution, *Harvard Business Review*, 69-71.
- Henderson, B. D. (1989). The Origin of Strategy. *Harvard Business Review*, 67(6), 139-143.

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

- Hodari, D. (2009). *Strategy Tools-in-Practice: Contextual Factors and Practical Use [Doctoral dissertation]*. University of Surrey.
- Hussey D. E. (1997). Glossary of Techniques for Strategic Analysis. *Strategic Change*, 6(5), 97–115.
- İzci, Ç. (2014). Muhasebe Verilerinin İşletmelerin Stratejik Yönetim ve Karar Alma Sürecinde Kullanımı ve Önemi, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 23,192 – 193.
- Jarzabkowski, P., & Giullietti, M. (2007). Strategic Management as an Applied Science, but Not as We (Academics) Know It. 1-32.
- Jarzabkowski, P., & Wilson, D. (2006). Actionable Strategy Knowledge: A Practice Perspective. *European Management Journal*, 24(5), 348-367.
- Kay, J. (1993). The Structure of Strategy. *Business Strategy Review*, 4(2), 17-37.
- Kothari, A., Hovanec, N., Sibbald, S. L., Donelle, L., & Tucker, P. (2016). Process Evaluation of Implementing Knowledge Management Tools in Public Health. *Knowledge Management Research & Practice*, 14(3), 401-411.
- Liedtka, J. M. (1998). Strategic Thinking: Can It Be Taught?, *Long Range Planning*, 31(1), 120–9.
- Marcus, A. A., Goodman, R. S., & Grazman, D. N. (1995). The Diffusion of Strategic Management Frameworks. *Advances in Strategic Management*, 12(B), 115-145.
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.
- Morecroft, J. D.W. (1983). System Dynamics: Portraying Bounded Rationality. *OMEGA: The International Journal of Management Science*, 11(2), 131-142.
- Ogbonna, E. & Harris, L. C. (2000). Leadership Style, Organisational Culture and Performance; Empirical Evidence from UK Companies. *Human Resource Management*, 11(4), 766–788.
- Orndoff, K. (2002). Strategic Tools for RIM Professionals. *Information Management Journal*, 36(6), 65–71.
- Peteraf, M. A. & J. B. Barney. (2003). Unraveling the Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What Is Strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Prescott J. E., & Grant J. H. (1988). A manager's Guide for Evaluating Competitive Analysis Techniques. *Interfaces* 18(3), 10–23.
- Rigby D. (2001). Management Tools and Techniques: A Survey. *California Management Review*, 41(2), 139–160.

- Rigby, D. (2003). Management Tools Survey 2003: Usage Up as Companies Strive to Make Headway in Tough Times. *Strategy & Leadership*, 31(5), 4-11.
- Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013). Management Tools & Trends 2013, *Bain & Company*,1-13.
- Sanchez, R. & Heene, A. (1997). Competence-based Strategic Management: Concepts and Issues for Theory, Research and Practice. In A. Heene & R. Sanchez (Eds.), *Competence-based Strategic Management*, John Wiley & Sons Ltd.
- Sapriel, C. (2003). Effective Crisis Management: Tools and Best Practice for the New Millennium. *Journal of Communication Management*, 7(4), 348-355.
- Spanos, Y. & S. Lioukas. (2001). An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10), 907-934.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M., (2008). *Strategic Management of Health Care Organizations*, John Wiley & Sons Ltd.
- Tassabehji, R. & Isherwood, A. (2014). Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times, *Strategic Change*, 23, 63-80.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2013). *Stratejik Yönetim*. Beta Yayıncılık.
- Wagner, R. & Paton, R. A. (2014). Strategic Toolkits Practice and Performance: A German Sme Perspective. *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 44(4), 470-495.
- Webster, J. L., Reif, W. E., & Bracker, J. S. (1989). The Manager's Guide to Strategic Planning Tools and Techniques. *Planning Review*, 17(6), 4-48.
- Williams, W. & Lewis, D. (2008). Strategic Management Tools and Public Sector Management, *Public Management Review*, 10(5), 653-671.
- Withrow, B. (1995). Manage the Management Tools. *Canadian Business Review*, 22(2), 38-41.
- Worren, N., Moore, K., Williams, W. & Duncan L. (2008). Strategic Management Tools and Public Sector Management, *Public Management Review*, 10(5), 653-671.

SAĞLIK KURUMLARINDAKİ YÖNETİCİLERİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI KULLANIM GÖRÜŞLERİ

EXTENDED ABSTRACT

Strategic management is the ability to seize the future today. While developing this ability, a method based on scientific criteria and differences should be used. At the same time, the strategy is to depict the development in the present moment as the organization runs for the future. In today's world, where the impact of the global world is much sharper, new structural or methodological discoveries cause constant fluctuations. Owning the possible managerial, intellectual, methodological, or instrumental discoveries that will emerge is to reveal the real difference, which means protecting the existence of the organization. The only method to achieve this is strategic management. Healthcare managers need to internalize the concept of strategic management to continue their existence without deformation and erosion in their corporate identities.

Awareness about strategies is required for health institutions and organizations to sustain their presence in the future of the newly developing world order. It is necessary to develop an effective method against all mechanisms that will threaten the existence of the health organization. This method is called strategic management. Tools and techniques are needed to transform strategic management into an understandable form. Thanks to strategic management tools, it can measure the current situation as if using a unit of measurement and reveal all causal and promotional structures, and it can provide a unique answer pertaining to the topic at hand. It has a stable structure since it does not touch on all aspects of strategic decision with the use of a tool within the strategic management tools but is specifically evaluated in terms of the relevant method and task. These answers express a stable mechanism and include an important support structure. Healthcare institutions need to use strategic management tools to maintain their existence and make sense of their current situation.

According to the Hospital Type variable, the perspectives on the use of strategic management tools are higher among the managers working in public hospitals. T-test was used for independent groups to test whether participants' perspectives on the use of strategic management tools differ significantly. As a result of the analysis, no significant difference exists according to the Hospital Type variable ($F = 9.296$, $p = 0.65$).

According to the Education variable, the managers with a master's degree had higher usage of strategic management tools. ANOVA analysis was used to test whether participants' perspectives on the use of strategic management tools differed significantly. As a result of the analysis, a significant difference was found for the Education variable ($F = 3.830$, $p = 0.00$). According to Hochberg's GT2 test results conducted to determine among which groups these differences were, there was a difference regarding the use of strategic management tools between the graduates of the department of medical specialization and master's degree, 4-year faculty or college graduates.

According to the title variable, the perspectives on the use of strategic management tools are higher among the managers or general managers. ANOVA analysis was used to test whether participants' perspectives on the use of strategic management tools differ significantly. As a result of the analysis, a significant difference was found according to the title variable ($F = 4.094$, $p = 0.00$). According to the Hochberg's GT2 test results conducted to determine among which groups these differences were, there was a difference between the views of the principal or general managers on the use of strategic management tools and the views of the chief physician and deputy chief physician on the use of strategic management tools.

According to the variable of service year in the hospital, the perspectives on the use of strategic management tools were higher in those with 11-15 years and 16-20 years of service. ANOVA analysis was used to test whether participants' perspectives on the use of strategic management tools differ significantly. A significant difference was found according to the variable of service year in the hospital ($F = 4.521, p = 0.00$). According to Hochberg's GT2 test results conducted to determine which groups are among these differences, there is a difference between the perspectives of those with 1-5 years of service in the hospital and those with 21 years of service in the hospital concerning the use of strategic management tools.

According to the examination of the level of information similarities regarding the strategic management tools of private and public hospitals, the Total Quality Management and Mission and Vision Statements tools are the most well-known strategic management tools in both hospital types. Also, Outsourcing, Growth Strategy Tools, Alliance, Mergers and Acquisitions, and Downsizing strategic management tools are the least known tools in both hospital types and show great similarities.

According to the analysis of the satisfaction levels of private and public hospitals in the use of strategic management tools, Total Quality Management, Mission and Vision Statements, Scenario and Emergency Planning, and Strategic Planning tools are the strategic management tools that hospital managers in both hospital types are most satisfied with. Besides, Benchmarking, Alliance, Mergers and Acquisitions, and Downsizing strategic management tools usage satisfaction are the strategic management tools that are least satisfied ones in both hospital types and showed great similarities in satisfied and dissatisfied situations.

According to the examination of the similarities in the strategic management tool usage satisfaction of private and public hospitals in the last 5 years, in both types of hospitals, Mission and Vision Expressions, Scenario and Emergency Planning, Information Management, Assessment and Control, Scenario and Emergency Planning and Total Quality Management are the most used strategic management tools. Besides, Downsizing, Alliance, Mergers and Acquisitions, Outsourcing, Growth Strategy Tools are the least used tools.

When we look at the last 1 year and the last 5 years in the use of strategic management tools of private and public hospitals, the tools used in both periods are Total Quality Management, Scenario and Emergency Planning, Mission and Vision Statements, Corporate Scorecard, and Information Management, Evaluation and Control. This shows that hospital managers used the tools that they used in the past with the same determination today.

The strategic management tools of which private hospital managers have the least level of knowledge are Alliance, Mergers and Acquisitions with 52.80%, Growth Strategy Tools with 58.40%, Downsizing with 59.60%, Outsourcing with 61.80%, and Corporate Scorecard 64%. Considering that these tools have a very important place in the business structure, this knowledge gap concerning these strategic management tools should be eliminated. Research can be conducted on the reasons for this low level of knowledge of these tools and to increase this level use for these tools.