



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRATEJİ UYGULAMALARININ STRATEJİK PLANLAMA İLE
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE
ARACILIK ETKİSİ: KAMU HASTANELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(DOKTORA TEZİ)

Ömer ÖZİŞLİ

BURSA 2023



**T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**STRATEJİ UYGULAMALARININ STRATEJİK PLANLAMA İLE
ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE
ARACILIK ETKİSİ: KAMU HASTANELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

(Doktora Tezi)

Ömer ÖZİŞLİ

**Danışman:
Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ**

BURSA 2023

T. C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda 711720013 numaralı Ömer ÖZİŞLİ'nin hazırladığı “**Strateji Uygulamalarının Stratejik Planlama İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma**” konulu Doktora (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı 02./08//2023 günü 11:00-13:00 saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin/çalışmasının **BAŞARILI** (başarılı/başarısız) olduğuna oybirliği (oybirliği/oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav
Komisyonu Başkanı)
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

02/08/ 2023



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÜKSEK LİSANS/DOKTORA İNTİHAL YAZILIM RAPORU

BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞI'NA

Tarih: 03/07/2023

Tez Başlığı / Strateji Uygulamalarının Stratejik Planlama ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma

Yukarıda başlığı gösterilen tez çalışmamın a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 154 sayfalık kısmına ilişkin, 03.07.2023 tarihinde şahsım tarafından *Turnitin** adlı intihal tespit programından (Turnitin)* aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan özgünlük raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 10'dur.

Uygulanan filtrelemeler:

- 1- Kaynakça hariç
- 2- Alıntılar hariç/dahil
- 3- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Bursa Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Özgünlük Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarını inceledim ve bu Uygulama Esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

03/07/2023

Adı Soyadı: Ömer ÖZİŞLİ

Öğrenci No: 711720013

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon Doktora

Statüsü: Y.Lisans Doktora

Danışman

Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ

03/07/2023

* Turnitin programına Bursa Uludağ Üniversitesi Kütüphane web sayfasından ulaşılabilir.

Yemin Metni

Doktora tezi olarak sunduğum “**Strateji Uygulamalarının Stratejik Planlama ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma**” başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntuların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

03/07/2023

Adı Soyadı: Ömer ÖZİŞLİ

Öğrenci No: 711720013

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: Yönetim ve Organizasyon Doktora Programı

Tezin Türü: Yüksek Lisans / Dokto / Sanatta Yeter

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı:	Ömer ÖZİŞLİ
Üniversite:	Bursa Uludağ Üniversitesi
Enstitü:	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı:	İşletme
Bilim Dalı:	Yönetim ve Organizasyon
Tezin Niteliği:	Doktora Tezi
Mezuniyet Tarihi: / / 2023
Tez Danışmanı:	Prof. Dr. Mehmet E. ERYILMAZ

STRATEJİ UYGULAMALARININ STRATEJİK PLANLAMA İLE ÖRGÜTSEL PERFORMANS ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE ARACILIK ETKİSİ: KAMU HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu çalışmada, “stratejik planlamanın örgütsel performans üzerinde herhangi bir etkisi var mıdır?” sorusuna cevap aranmıştır. İlaveten; stratejinin uygulanmasının, stratejik planlama ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin olup olmadığı da araştırılmıştır. Bu bağlamda, Türkiye’de faaliyet gösteren 328 kamu hastanesinde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerden toplanan anketler analize tabi tutulmuştur. Toplanan veriler araştırma modeli kapsamında SPSS ve AMOS programlarıyla analiz edilmiş olup, araştırma hipotezlerinin testi için “Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)” kullanılmıştır. Elde edilen bulgular, kamu hastanelerinde stratejik planlama düzeyinin, stratejik uygulama düzeyi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif etkisinin olduğunu, benzer biçimde, stratejik planlama düzeyinin örgütsel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. İlaveten bulgular, kamu hastanelerinde stratejik uygulama düzeyinin stratejik planlama düzeyi ile örgütsel performans arasındaki ilişkide aracılık etkisinin olduğunu da göstermektedir. Çalışmanın, stratejinin uygulanması değişkenini denkleme katarak ve de örgütsel performansı dört boyut üzerinden ele alarak yazına mütevazı bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Planlama, Stratejik Uygulama, Örgütsel Performans, Kamu Hastaneleri, Yapısal Eşitlik Modellemesi.

ABSTRACT

Name and Surname: Ömer ÖZİŞLİ
University: Bursa Uludag University
Institution: Social Science Institution
Field: Business Administration
Branch: Management and Organization
Degree Awarded: PhD
Degree Date: / / 2023
Supervisor: Prof. Dr. Mehmet E. ERYILMAZ

MEDIATING EFFECT OF STRATEGY IMPLEMENTATION ON THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC PLANNING AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH IN PUBLIC HOSPITALS

This study sought answers to the questions about whether strategy implementation has an impact on strategic planning and organizational performance or not and if it has, on what dimensions of organizational performance of public hospitals the aforementioned strategy implementation is most effective. In addition, the study examined whether strategy implementation has a mediating impact on the relationship between strategic planning and organizational performance or not. In this context, some analyses were performed on the basis of surveys acquired from mid and top level managers who carry out their duties in 328 public hospitals operating in Turkey. The data acquired were analyzed via SPSS and AMOS programs within the scope of the research model. “Structural Equation Modelling (SEM)” was used for testing the hypotheses specified in the study. The findings revealed that strategic planning level in public hospitals had a positive and significant impact on strategic implementation level. Additionally, strategic planning level had a positive and significant impact on organizational performance. The findings also demonstrated that strategic implementation level in public hospitals had a positive and significant impact on organizational performance. Additionally, strategic implementation level had a mediating impact on the relationship between strategic planning level and organizational performance in public hospitals. As the study evaluated organizational performance of public hospitals on the basis of four types of dimension, the sector chosen for the study analysis was different and the literature mainly discusses strategic planning and organizational performance rather than strategic implementations, and the study hypotheses were tested with SEM, the study is believed to be different from other relevant studies and at this point, may make both humble theoretical and methodological contributions to the relevant literature.

Keywords: Strategic Planning, Strategic Implementation, Organizational Performance, Public Hospitals, Structural Equation Modeling

TEŞEKKÜR

Öncelikle tez konumun belirlenmesinden tezimin son aşamasına kadar olan süreçte engin bilgi birikimi ve tecrübesiyle bana her zaman yol gösteren ve yardımlarını esirgemeyen tez danışmanım saygıdeğer hocam Prof.Dr. Mehmet Eryılmaz'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca iyi bir akademisyenin iyi bir insan olması gerektiğini, öğrencilerine ve topluma karşı sorumluluk duygusu içerisinde bilimin ışığında kaliteli çalışmaların yapılması gerektiği noktasını çok insancıl bir yaklaşımla yansıtan ve bunu kendi yaşantısı ve çalışmalarıyla destekleyip bana ışık tutan değerli hocama sonsuz şükranlarımı sunarım.

Tez çalışmama yaptıkları değerli katkıları için hocalarım Prof.Dr. Füsün Çınar Altıntaş'a, Prof.Dr. Ayşe Oğuzlar'a, Dr.Öğr. Üyesi Nilüfer Rüzgar'a ve Dr.Öğr. Üyesi Hasan Boztoprak'a teşekkürü bir borç bilirim.

Anketlerin toplanması sürecinde, büyük katkıları olan kadim dostlarım Recep Köse, Engin Arıcı ve Mustafa Durak başta olmak üzere tüm referanslarıma ve katılımcılara teşekkür ederim.

Hayata dair birçok mutluluğu ve zorlukları beraber yaşadığım ve tez dönem sürecinde ve hayatımın her aşamasında anlayışını ve desteğini benden hiçbir zaman esirgemeyen kıymetli eşim Ummahan'a teşekkür ederim.

Koşulsuz sevgilerini ve desteklerini her zaman derinden hissettiğim kıymetlilerim annem, babam ve kardeşlerime teşekkür ederim.

Son olarak, aynı anda Dr. unvanı almayı umduğum kızım Nazlı ve üniversite sıralarına ilk adımlarını atacak olan kızım Nisanur'a bu çalışmayı ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	ii
TEŞEKKÜR	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLolar.....	vii
ŞEKİLLER	viii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM	
STRATEJİK YÖNETİM VE TEMEL KAVRAMLAR.....	4
1.1. Strateji.....	4
1.1.1. Stratejinin Tanımı	4
1.1.2. Stratejik Yönetim.....	6
1.1.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları	9
2. BÖLÜM	
STRATEJİK PLANLAMA VE KAMU YÖNETİMİNDEKİ YERİ	11
2.1. Stratejik Planlama	11
2.1.1. Vizyon ve Misyon.....	12
2.1.2. Temel Değerler	15
2.1.3. Kurum İçi Analiz ve Çevre Analizi	16
2.1.4. GZFT (SWOT) Analizi.....	17
2.1.5. Stratejik Tasarım.....	20
2.1.6. Stratejik Amaçlar ve Hedefler	21
2.1.7. Stratejiler ve Politikalar	23
2.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama.....	26
2.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama.....	28
2.2.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulanması Önündeki Engeller	29
2.3. Kamu Hastanelerinde Stratejik Planlama.....	30
3. BÖLÜM	
STRATEJİK UYGULAMA	33
3.1. Örgüt ile Seçilen Stratejileri Uyumlu Hale Getirme.....	33
3.2. Stratejinin Uygulanmasına Yönelik İşlemler	35
3.2.1. Bütçe Programlama ve Yöntemler.....	35
3.2.2. Örgütsel Politikalar	36
3.3. Strateji ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi	37
3.4. Kamu Yönetiminde Stratejik Uygulama.....	38
3.5. Kamu Hastanelerinde Stratejik Uygulama	39

3.5.1. Strateji Sınıflarına Göre Strateji Uygulamaları	41
3.5.1.1. Temel ve Alt Stratejiler Kapsamında Strateji Uygulamaları	41
3.5.1.2. Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Uygulamaları	43
3.5.1.2.1. Kurumsal Yönetim Strateji Uygulamaları	43
3.5.1.2.2. Rekabet Stratejileri	44
3.5.1.2.3. İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler	46
3.5.2. Strateji Uygulama Alanlarına Göre Strateji Uygulamaları.....	47
3.5.2.1. Sağlık Kurumu Örgüt Yapısı	47
3.5.2.2. Sağlık Kurumları Sistem ve Alt Sistemleri	50
3.5.2.3. Stratejik Liderlik	54
3.5.2.4. Sağlık Kurumu Kültürü	58
3.5.2.5. Sağlık İnsan Kaynakları	59
3.5.2.6. Sağlık Kurumları Yetenekleri	61
3.5.3. Sağlık Kurumlarında Sürdürülebilirlik Stratejisi.....	63
4. BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL PERFORMANS.....	65
4.1. Örgütsel Performansa Genel Bakış	65
4.2. Kamu Yönetiminde Örgütsel Performans	66
4.2.1. Katılımcılık.....	68
4.2.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik	70
4.2.3. Verimlilik ve Etkinlik	72
4.2.4. Etik ve Dürüstlük.....	74
4.3. Kamu Hastanelerinde Örgütsel Performans	76
4.3.1. Sağlık Kurumlarında Performans Yönetiminin Tarihçesine Kısa Bir Bakış	78
4.3.2. Hastanelerin Problemleri	80
4.3.3. Hastanelerin Performans Göstergeleri.....	82
4.3.4. Hastanelerde Performans Değerlendirme Yöntemleri.....	83
5. BÖLÜM ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	86
5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	86
5.2. Araştırmanın Temel Araştırma Soruları ve Hipotezler	87
5.3. Araştırmanın Anakütlesi, Örneklem Yöntemi ve Örneklemi.....	89
5.4. Araştırmanın Yöntemi	89
5.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçüm Araçları	89
5.4.2. Ortak Yöntem Varyansı ve Yanıtsızlık Yanlılığı.....	91
5.4.3. Veri Analiz Yöntemi	92
6. BÖLÜM	
BULGULAR.....	94
6.1. Katılımcılara ve Kurumlarına İlişkin Genel Bulgular	94
6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	95

6.3. Ölçüm Modelleri ve Uyum İndeksleri.....	99
6.4. Yapısal Model.....	102
6.5. Aracılık Etkisinin Analizine İlişkin Bulgular	104
7. BÖLÜM	
TARTIŞMA.....	114
8. BÖLÜM	
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	120
KAYNAKÇA.....	126
EKLER.....	146
EK 1: Anket Formu.....	146
EK2: Etik Kurul Onay Formu.....	151
EK 3: Özgeçmiş	152

TABLÖLAR

Tablo 1. Stratejik Planlama Süreci.....	12
Tablo 2. Sağlık Kurumları İçin Rekabet Stratejileri Uygulamaları.....	46
Tablo 3. Stratejik Liderlik Uygulamaları	56
Tablo 4. Katılımcıların (n=425) Tanımlayıcı İstatistikleri.....	94
Tablo 5. Kurumlara İlişkin Genel Bulgular (n=328)	95
Tablo 6. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri.....	95
Tablo 7. Stratejik Planlama Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri	96
Tablo 8. Stratejik Uygulama Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri.....	97
Tablo 9. Örgütsel Performans Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri	98
Tablo 10. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Kritik Değerleri	99
Tablo 11. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları.....	103
Tablo 12. Yapısal Model Aracılık Analiz Sonuçları.....	105
Tablo 13. Stratejik Planlama ile ÖP-Finans Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü	107
Tablo 14. Stratejik Planlama ile ÖP-Müşteri Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü	109
Tablo 15. Stratejik Planlama ile ÖP-İçsel Süreçler Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü.....	110
Tablo 16. Stratejik Planlama ile ÖP-Öğrenme ve Gelişim Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü.....	112
Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Sonuçları.....	113

ŞEKİLLER

Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci.....	10
Şekil 2. Verimlilik: Etkinlik ve Etkililik Toplamı (Stack, 2016).....	74
Şekil 3. Stratejik Planlama Ölçeği DFA Sonuçları.....	100
Şekil 4. Stratejik Uygulama Ölçeği DFA Sonuçları.....	101
Şekil 5. Örgütsel Performans Ölçeği DFA Sonuçları	102
Şekil 6. Stratejik Planlama ve Örgütsel Performans Arasındaki Yol Analizi.....	103
Şekil 7. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama ve Örgütsel Performans Yol Analizi	104
Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli Özet Şekli	106
Şekil 9. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama Örgütsel Performans Finans Boyutu Model Uyum Endeksleri.....	107
Şekil 10. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama Örgütsel Performans Müşteri Boyutu Model Uyum Endeksleri.....	108
Şekil 11. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama Örgütsel Performans İçsel Süreç Boyutu Model Uyum Endeksleri.....	110
Şekil 12. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama Örgütsel Performans Öğrenme ve Gelişme Boyutu Model Uyum Endeksleri.....	111

GİRİŞ

Her örgütün kendine özgü bir amacı vardır. Amaçsız bir örgütün varlığından söz edilemez. Klasik yönetim kuramlarında bir örgütün en temel amacı var olmak ve hayatta kalmaktır. Örgütler ancak hayatta kalırlarsa amaçlarına ulaşabilirler. Bu durum özel sektör örgütleri için geçerli olduğu kadar kamu kurumlarında da geçerlidir. Günümüz dünyasının çağdaş yönetim anlayışında vatandaş odaklı olmak, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının etkin ve ekonomik kullanılması gibi kavramlar ön planda yer almaktadır. Tam da bu nedenlerden ötürü stratejik planlama ve stratejik uygulamalarının önem kazandığı görülmektedir.

Stratejinin genel anlamı, bir mücadeleyi kazanmak ve belli bir amaca ulaşmak için izlenecek olan yol ve yaklaşım biçimidir. Stratejik yönetim, bir örgütün rekabette başarılı olup, geleceği kazanmak için tüm çevresini ve kaynaklarını analiz etmesini ve akabinde etkili stratejiler geliştirerek uygulanmasını ve sonuçlarını kontrol etmesini sağlayan bir yönetim disiplindir.

Stratejik planlama, örgütün ne olduğunu, temel kararlarını, ne yaptığını ve niçin yaptığını tanımlar (Bryson, 1995: 5). Stratejik planlama, her örgütün karakteristik özelliklerini yansıtacak şekilde tasarlanmalıdır (Armstrong, 1993). Dünyada kamu örgütlerinde stratejik planlama zorunluluk haline gelmektedir. Küreselleşme ile gelişmiş ülkelerde kamu hizmetlerindeki harcamaların sorgulanması sonucu verimlilik ve maliyet unsuru ön plana çıkmıştır. Ülkemizde de kamu örgütlerinde stratejik planlamanın uygulanması kamu yönetiminin yeniden yapılanması ile şekillenmiştir (DPT, 2018).

Stratejik uygulama, stratejik planlamanın ve stratejik düşünmenin hayata geçirildiği sistematik bir yaklaşım biçimidir. Her örgüt için stratejiyi uygulamaya koyacak bir iradenin olması gereklidir. Bu irade aynı zamanda belirlenen çevresel değişimler karşısında stratejik uygulamaları da kolaylaştırmaktadır. Böylece strateji uygulama aşaması örgütlerin ürettikleri stratejileri ve stratejik bilgilerinin yaşama geçirildiği adımdır. Bu ekseninde kamu örgütleri de ayakta kalabilmek için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ancak bu stratejilerin belirlenmesi ve uygulamaya konulması ile mümkündür (Nut ve Backoff, 1992: 55; Pamuk vd., 1997: 26).

Örgütsel performans, bir örgütün amaçlarına ulaşma düzeyinin göstergesidir. Örgütün verimliliği ve etkililiği çerçevesinde değerlendirilir. Etkililik genel olarak hedeflere ulaşmak verimlilik ise kaynakların kullanımı ile ilgilidir (Özutku, 2010: 34-35). Performans yönetimi, iş görenlerin performansını iyileştirme, takım çalışmasını destekleme ve yetenekleri açığa çıkarma yolu ile örgüte sürekli bir başarı sağlayan stratejik ve entegre olan bir yaklaşımdır (Armstrong ve Baron, 1998: 7). Örgütsel performans, paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alarak stratejik planlamalar ve stratejik uygulamalar sonucunda stratejik hedeflere ulaşmak için üst yönetime sorumluluk da yükler (Nelly, 1995: 82).

Sağlık hizmetleri endüstrisi içerisindeki hastanelerde sağlık hizmet sunumu oldukça zordur ve karışıktır. Hastanelerden hizmet alma ihtiyacının artması, hasta memnuniyetinin sağlanması, sağlık teknolojilerindeki hızlı değişime ayak uydurma zaruryeti hastanelerin bu değişime ayak uydurabilmeleriyle mümkündür (Hartman ve Crow, 2002: 360). İlaveten çok hızlı değişen ve gelişen dinamikleri özümseyen örgütler dijital dönüşüm çağında da büyümeye devam etmektedir. Örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda teknoloji ile çalışanlarını da gözetken ve müşteri memnuniyetini sağlama yoluna giden örgütler verimli bir şekilde amaçlarına ulaşma noktasında etkili olacaktır (Aksan ve Oğuzlar, 2019: 403). Bu değişim ve dönüşüm beklentisi stratejik planlama ve stratejik yönetim yaklaşımıyla sağlık sektöründe başarılı olmak için bir yol haritası ve bir oyun alanı oluşturur. Sağlık yöneticilerine daha doğru karar almalarına ve sınırlı olan kıt kaynakların etkili bir şekilde dağıtılmasına olanak sağlar. Bu durum sağlık kurumlarında rekabet avantajı elde edilmesine ve bu avantajın sürdürülebilir olmasına katkıda bulunur (Ginter vd., 2013: 21).

Hastane yöneticilerinin örgütsel performans değerlendirme yapmadan önce ilk gerekli olan hastane vizyonunun tanımlanmasıdır. Örnek olarak, “E. Polley Francis Hastanesi’nin, mümkün olan en düşük maliyet ve en yüksek hasta bakım kalitesiyle sağlık sektöründe lider olmak” şeklindeki vizyon örneği verilebilir (Pointer ve Stillman, 2004: 82). Hastanelerde sunulan sağlık hizmetlerinin performans açısından değerlendirilmesi; sağlıklı nüfus, kişisel sağlık çıktıları, klinik kalite ve bakım uygunluğu, sağlık sisteminin duyarlılığı, eşitlik ve verimlilik gibi çıktıların her biri performans göstergesine referans olacaktır (Tengilimoğlu ve Toyar, 2013: 52-53).

Bu çalışmada, stratejinin uygulanmasının, stratejik planlama ile örgütsel performans üzerine bir etkisi var mıdır eğer var ise örgütsel performans konularının hangi boyutları üzerinde daha etkilidir sorularına yanıt aranmıştır. Bu sorudan hareketle çalışmanın ilk bölümünde, stratejik yönetim ve temel kavramlar açıklanmaktadır. Devamında stratejinin tanımı, stratejik yönetim stratejik yönetim süreçlerinin unsurlarına dair bilgilere yer verilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde, stratejik planlama ve kamu yönetimindeki konular açıklanmış olup, stratejik planlama kavramı, Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ile kamu hastanelerinde stratejik planlama konularına değinilmiştir.

Çalışmanın üçüncü bölümünde, stratejik uygulama, kamu yönetiminde stratejik uygulamalar ile kamu hastanelerinde stratejik uygulamalar açıklanmıştır. Akabinde ise, sağlık kurumlarında temel ve alt stratejiler ile strateji uygulama alanlarına göre strateji uygulamaları ve sağlık kurumlarında sürdürülebilirlik stratejisi ile ilgili olan konulara değinilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, örgütsel performans ile ilgili temel kavramlar ile kamu yönetiminde örgütsel konular açıklanmıştır. Ayrıca, kamu hastanelerinde örgütsel performans değerlendirme süreçleri ile ilgili gerekli bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde ise, stratejik planlama, stratejik uygulama ve örgütsel performans ile ilgili ilişkiler, araştırma soruları ve hipotezlere yer verilmektedir. Aynı bölümde, araştırmanın uygulama sürecine de yer verilmektedir. Burada ilk olarak araştırmanın amacı ve önemine dair açıklamalar da bulunulmuştur. Takiben, araştırmanın evreni, örnekleme, araştırmanın veri toplama yöntemi, araştırma ölçeklerine dair bilgiler ayrıntılı olarak verilmiştir. Bu aşamada SPSS ve AMOS programları kullanılarak çözümlenmeler yapılmıştır. Sonuç olarak elde edilen bulgular ilgili yazındaki bulgularla karşılaştırılarak geleceğe dair öngörülerle çalışma tamamlanmıştır.

1. BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM VE TEMEL KAVRAMLAR

İşletmeler günümüz dünyasında çok sayıda yenilik ve farklılıklarla karşılaşmaktadırlar. Bu yenilik ve farklılıklara etkin ve hızlı bir şekilde uyum sağlayarak rekabetin acımasız etkilerine karşı iç dinamiklerini dışarıdaki gelişmelere uyum sağlayacak bir biçimde yapılandırmak zorundadırlar. Küresel dünyada birçok işletme hayatta kalma mücadelesinde başarı elde etmek ve amaçlarına ulaşabilmek için aktör olmak durumunda kalabilmektedir. Pazarlardaki değişim ve üçüncü dünya ülkelerinin artan rekabet ortamı işletmeleri farklı bir anlayış ve davranış biçimine dönüştürmüştür. Rakiplerine karşı güçlü olabilmek için işletmeler değişimin getirdiği yeni durumlara ilişkin örgütsel yapılarındaki işlevler ve takip edilecek yol için farklı yöntemlerini belirlemelidirler (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 5).

1.1. Strateji

Bu kısımda stratejinin tanımı, stratejinin özellikleri ve benzer kavramlarla ilişkileriyle ilgili konular incelenmiştir.

1.1.1. Stratejinin Tanımı

Stratejinin özü yapılan faaliyetlerle ilgilidir. Rakiplerinizin yapmış oldukları faaliyetlerden farklı uygulamalar yapmak ve farklı şekilde yapmak en temel noktadır. Yoksa bir strateji sadece pazarlama sloganından öteye gidemez ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlaması mümkün değildir (Porter, 1996: 64). Kendine has özellikleriyle bir örgüt, kendi yetkinlikleri ve kabiliyetleri ile değişen dış çevre faktörlerini de dikkate alarak tasarımlarını üstünlük oluşturabilmek için oluşturur ve tüm paydaşların beklentileri doğrultusunda hareket eder (Johnson vd., 2005: 9). Strateji, örgütlerin rakiplerine karşı görece olarak başarı sağlamak ve sürdürülebilmek için amaç yönelimli eylemler olarak açıklanabilir (Rothaermel, 2015: 4). Strateji, örgütün yöneticileri tarafından işletme performansını artırmak için birbiriyle sürekli bir etkileşimde bulunan faaliyetler toplamıdır (Hill vd., 2013: 3).

Strateji, kelime anlamı olarak, yöneltme, sevk etme, gütmeye, gönderme ve götürme olarak tanımlanır. Strateji kelimesinin eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve

sanatına istinaden kullanıldığı düşünülmektedir. Diğer kaynakların bazılarında ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya nehir yatağı anlamındaki stratumdan geldiği belirtilmektedir. Stratejinin istikamet göstermesi iki tanımlamanın da benzer anlam taşıması ile ilgilidir (Dinçer, 2013: 16).

Strateji kavramı geleneksel ve modern anlamda tanımlanmaktadır (Murat ve Bağdiken, 2008: 47). Geleneksel anlamda milattan önceki dönemlere kadar eskiye giden ve ilk olarak savaşlarda başarılı olmak için ortaya çıkan strateji, Sun Tzu'nun M.Ö. 500'de yazılan "Savaş Sanatı" adlı kitabına kadar uzanmaktadır (Uğurluoğlu vd., 2019: 7).

İşletme ve yönetim anlamında yani modern anlamda ise strateji, yirminci yüzyılın ikinci yarısında Kennet R. Andrews'in "İşletme Stratejisi Kavramı" adlı çalışması sonucunda şekillenmiştir. Andrews, stratejiyi çevresiyle ve kendi yapısıyla arasındaki uyumu sağlamak olarak tanımlamaktadır. İşletmenin dış çevre ile ilgili karşılaştığı fırsat ve tehditler ile kendi dinamikleri içerisinde güçlü ve zayıf yönlerin etkileri arasında ilişkidir. 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde kullanılmaya başlanan ve Fransızca'dan Türkçe'ye geçen strateji, bir örgütün ne olduğunu ne yaptığını ve niçin yaptığını belirleyen bir bütün içerisinde politikalar, davranışlar, kararlar, amaçlar ve kaynak dağılımının bütüncül bir şeklidir (Bozkurt, 2020: 8). Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için başvurulan tedbirler ve düzenlemelerle beraber strateji, örgütün hayatta kalması ve etkin bir şekilde faaliyetlerine devam edebilmesi için izledikleri yoldur (Güçlü, 2003: 68).

Ansoff, strateji kavramının orijininin askeri kökenli olduğunu ve ilgili yazına yeni girdiğini ifade ederek stratejiyi saf strateji (pure strategy) ve genel veya karma (grand or mixed strategy) olarak iki kısımda incelemiştir. Saf stratejiye örnek olarak bir ürünün geliştirilmesi ve uygulanacak program ile hareket biçiminin spesifikliği olarak tanımlarken, genel ve karma stratejiyi ise belli durumlarda örgütün hangi saf stratejiyi seçeceği ile ilgili istatistikî olarak karar verme biçimidir şeklinde tanımlamıştır (Ansoff, 1984: 104-105).

Strateji konusundaki önemli bir gelişme Michael Porter'ın 1980 yılındaki "Rekabetçi Strateji" adlı çalışması ile ön plana çıkmıştır. Porter'ın bu çalışması endüstriyel organizasyon ekonomileri kavramı doğrultusunda planlama yoluna gitmiştir. Bir

endüstri yapısı olan modelin aslı, işletme ve endüstrinin hareket tarzları arasındaki rekabet yapısını açıklamaktır. Çalışmada işletmenin hareket biçiminden ve stratejisinden bahsedilmektedir (Kaygusuz ve Dokur, 2009: 5).

Strateji, bir örgütün kaynak ve faaliyetlerinin, içinde bulunduğu çevreye uyum biçimidir. Stratejik uyumun temelinde çevredeki fırsatları tanımlayabilme ve temel yetkinlik ve becerilerini kaynaklarıyla beraber rekabetçi avantaja dönüştürmek yatmaktadır (Johnson vd., 2008: 3). Bütüncül bir yaklaşımla strateji, işletmeye yön vermek ve rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz etme yolu ile amaçlarla uyumunu sağlamak ve faaliyetlerin planlanması ile gerekli olan araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci olarak tanımlanmıştır (Dinçer, 2013: 21).

Yukarıdaki tarifleri yapılan strateji ile ilgili açıklamalara istinaden çalışmada; örgütlerin kendilerine has özellikleri, yetkinlikleri ve kabiliyetleri ile dış çevreyi dikkate alarak paydaş beklentilerini karşılamak tanımı ile örgüt yöneticilerinin örgüt performansını artırabilmek için yapmış oldukları planlamaları ve uygulamaları dikkate alan stratejik yaklaşımlar dikkate alınacaktır (Johnson vd., 2005: 9; Hill vd., 2013: 3). Özellikle bu tanımlar ekseninde, kamu hastanelerinde çok farklı uzmanlık alanlarının olması bu uzmanlıklar arasında koordinasyonun sağlanması, hastane kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması ve bunu sevk ve idare edecek yöneticilerin stratejik yaklaşımları hem kamu hastaneleri için hem de paydaş beklentileri ile performans çıktıları açısından önem arz etmektedir. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde anlatılanlara istinaden tüm konularla ilgili geniş açıklamalara yer verilecektir.

1.1.2. Stratejik Yönetim

“Stratejik Yönetim (SY)”, bir şirketin uzun dönemli performansını belirlemek için kullanılan yönetsel kararların ve yapılan faaliyetlerin bütünü şeklinde ifade edilebilir. SY, özellikle işletmelerin zayıf ve güçlü yönleri ile çevresel analiz ile tehdit ve fırsatları değerlendirme sürecidir. SY, daha önce belirlenen amaçların örgüt yapısı içerisinde etkili bir biçimde geliştirilmesi ve geliştirilen bu stratejilerin planlanmasını, uygulanmasını ve kontrol edilmesini kapsayan faaliyetler bütünüdür (Efil, 2015: 21). SY, örgütlerin rekabet avantajı sağlamasında ve özellikle finansal performanslarını

etkileyen faktörlere karşı ilgi duyduğu bilinmektedir. Bununla beraber SY' nin "Kaynak Temelli", "Kurum Temelli", "İlişki Temelli" vb. muhtelif görüşleri yukarıdaki değişkenleri etkilemesinde birçok faktör de rol oynamaktadır (Eryılmaz, 2022: 534).

SY, temel soru olarak örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğüne ve avantajına nasıl ulaşacağına dair cevap vermeye çalışmaktadır. Uzun dönemli geleceğin örgütler için güvence altına alınması stratejik yönetimin önceliklerindedir. Kaliteli bir ürünü doğru fiyata üretmek ve kullanıcılarına ihtiyaç duyduklarında aradıkları yerlerde ve miktarda bulma güvencesi sağlaması gerekir. Yöneticiler ve örgütler bugün yapmış oldukları faaliyetlerle ilgili paydaşların gelecekteki beklenti ve isteklerini gerçekleştirebilecek yetkinliğine sahip olmalıdırlar (Murat ve Bağdiken, 2008: 53).

Strateji ve SY arasındaki ayrım şu şekilde yapılabilir: Strateji, işletmenin amaç ve hedeflerinin belirlenerek, işletme ile çevresi arasındaki ilişkilerinin analiz edilmesi, sonuçlar doğrultusunda faaliyetlerinin tekrar düzenlenmesi ve ihtiyaç duyulan kaynakların uzun dönem etkili olacak bir şekilde dağıtılmasıdır. SY ise, stratejilerin planlanması için gerekli olan araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarının planlar doğrultusunda ihtiyaç duyulan tedbirlerin alınması ve uygulanması, yapılan çalışmaların kontrol edilmesi ile ilgili tüm süreçleri kapsar (Dinçer, 2013: 35-36). SY, ortak bir hedef doğrultusunda örgütün alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaç ve istikamete gitmesine engel olur. Stratejinin yokluğunda ise, bu alt bölümler birbirlerinden farklılaşarak ve ortak amaçtan ziyade kendi amaçlarını gerçekleştirme faaliyetinde bulunma eğilimi göstereceklerdir (Bozkurt, 2020: 15). SY, bir fikir geliştirerek gelecek ve başarı odaklı bir anlayışla planlama ve uygulama faaliyetlerin hepsini sarmal olarak kapsayan bir süreçtir (Barca ve Nohutçu, 2013: 341).

Genel yönetimin sahip olduğu özellikleri de içinde barındıran stratejik yönetimin kendisine has bazı özellikleri de bulunmaktadır. SY'in, fonksiyonel yönetim, proje yönetimi ve program yönetiminden ayırt etmeye yarayan özellikleri de bulunur. Bu özellikler aşağıda açıklanmıştır (Dinçer, 2013: 36-38).

- ✓ SY, ilk başta fonksiyon olarak üst yönetime aittir. Üst düzey yöneticiler, bazı görev ve yetkilerini örgüt dışından ve içinden bazı uzmanlara devretmiş olsalar bile risk ve sorumluklardan kaçamazlar.

- ✓ Stratejilerin hayata geçirilebilmesi için her zaman örgüt liderinin ve tepe yönetimin katılımı ve desteği gereklidir. Üst yönetici tarafından belirlenen vizyon, misyon, strateji gibi kavramların kabulü diğer çalışanların örgütün ortak değer ve inançlarını benimsemeleri ile gerçekleşir.
- ✓ Örgütün uzun vadeli amaçları gelecek yönelimlidir. Bu uzun sürede örgütün ne olacağı ve amaçlarıyla ilgili nelerin yapılması gerektiği konuları ile ilgilidir.
- ✓ Örgütün çevresi ile sürekli bilgi, hammadde, enerji alışverişi ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılıkları bulunan açık bir sistem olarak görülür.
- ✓ Amaçlar hiyerarşisi oluşturarak koordinasyonu sağlar ve birimler arasındaki amaç farklılaşmasına engel olur.
- ✓ Stratejik yönetimin belirlediği amaçlar ve aldığı kararlar açısından alt kademe yöneticilerine rehberlik eder.
- ✓ Örgütün sahip olduğu çeşitli kaynakların etkili bir şekilde planlaması yapılarak dağıtımını amaçlar doğrultusunda gerçekleştirir.
- ✓ Örgütü ilgilendiren kararlar alınırken bilgi çeşitliliğinden faydalanır, SY, örgütün çok kapsamlı yapısından dolayı veri ve bilgi kaynakları da oldukça çeşitlidir.
- ✓ Toplumun bir parçası olarak, menfaatlerin aynı amaçlar doğrultusunda gerçekleşmesi için SY dış çevre paydaşlarına karşı sosyal sorumluluk davranışlarını yerine getirir.

Açıklamalardan da anlaşılacağı gibi SY, proje yönetimi ve fonksiyonel yönetime istinaden daha ileri düzeyde analiz içeren ve geleceğe yönelik bir bakış açısı olan bir yönetim anlayışıdır.

SY süreci, yaratıcı ve stratejik düşünme ile başlar. Stratejik bilince sahip olanlar bu düşünceyi ancak gerçekleştirebilir. Yöneticilerin, bu bilinç çerçevesinde endüstri çevresinin ve bunun parçası olan üst yönetimin sürekli bir değişim içerisinde olduğunu anlamaları önemlidir. Bu bağlamda, sektördeki diğer örgütlerin ve rakiplerin çevre koşullarına uyum sağlayacak şekilde stratejiler ürettiğini unutmamaları gerekmektedir. Firmayı daha da verimli hale getirmek için yeni stratejilerin gerekliliğini kavrayabilmeli, bu süreçle ilgili derin düşünebilmeli, yeni ve farklı fikirler doğrultusunda çalışmalar yapması gerektiği bilincine sahip olmaları oldukça faydalı bir yaklaşım

biçimidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 32-33). SY'e yönelik farklı tanımlamalar ve yaklaşımlar bulunmasına rağmen, bunların birçoğu benzer içerikleri de barındırmaktadır.

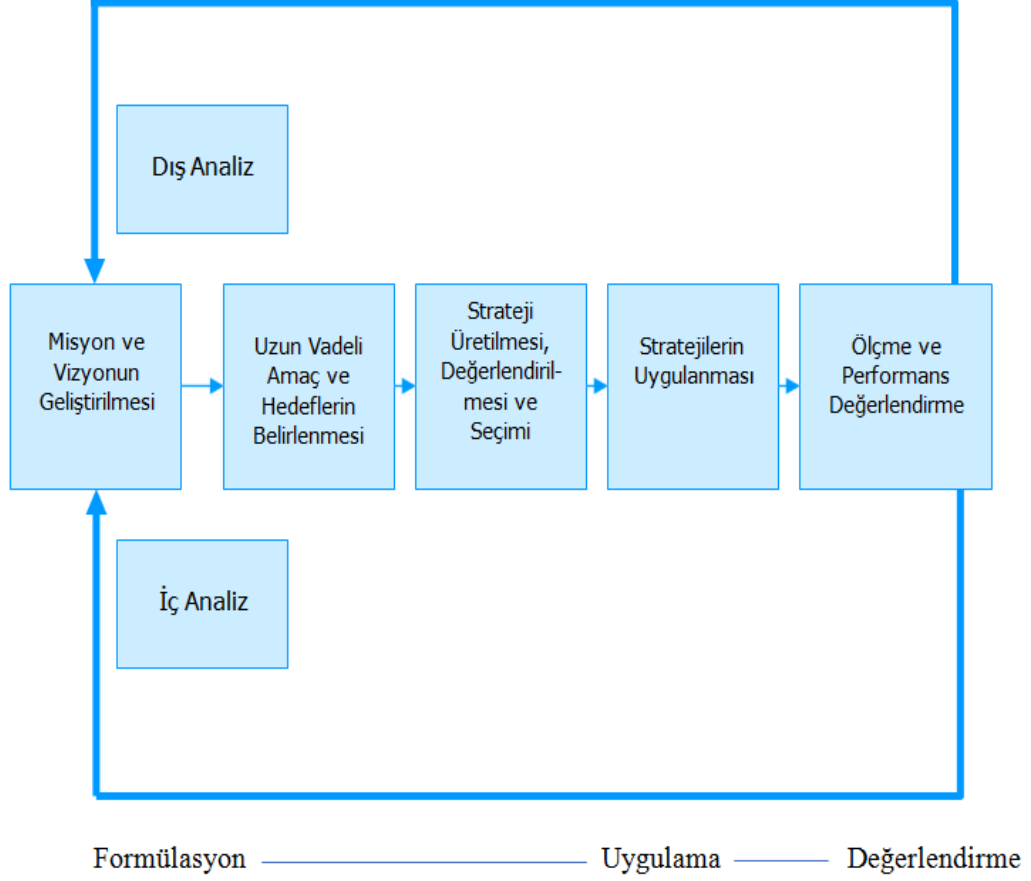
Kısaca SY, "Stratejik Planlama (SP)" yı da içermekte fakat onunla sınırlı kalmamaktadır. SY, ilk başta bütçe ve örgüt performansına yönelik hedef ve değerlendirme süreçlerini SP ile ilişkilendirir. SY'nin başarılı bir şekilde uygulanması örgüt kapasitesinin derecesine, yönetimin gücüne, örgüt kültürüne, liderlik özelliklerine ve örgüt yapısına bağlı olarak değerlendirilirse de örgütlere göre de başarı sonuçları farklılıklar gösterecektir (Gündüz ve Çoşkun, 2020: 32).

1.1.3. Stratejik Yönetim Sürecinin Aşamaları

Strateji ve SY'in eksiksiz bir şekilde yorumlanabilmesi SY sürecinin basamakları hakkında genel bir gözden geçirme yolu ile enformasyon elde edilmesine bağlıdır. SY sürecinin başlangıcı, planlama için öngörülen gözden geçirme, uygulama ve kontrol süreçlerini içerir ve bu süreç örgüt stratejisi için gereklidir. Tüm biçimsel tedbirlerin alınması ve tüm aşamaların bütüncül bir şekilde değerlendirilmesi, takip edilmesi ve gerekli tanımlamaların yapılması SY süreci aşamalarıdır (Pamuk vd., 1997: 25; Eren, 2005: 25; Dinçer, 2013: 39). SY süreci, birbirini takip eden bir dizi faaliyetlerin sonucunda kendi kendini besleyen bir döngüdür (Murat ve Bağdiken, 2008: 70).

SY süreci, örgütün yönetim süreci içerisindeki amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için geliştirdiği vizyon ve misyon ifadeleri ile stratejiler oluşturulması, olgunlaşması ve sürecin sağlıklı bir şekilde yürütülmesine olanak veren denetimlerin gerçekleştirilmesidir (Göksel, 2010: 46). Bayraktaroğlu, SY sürecini beş basamak olarak sınıflamıştır. Bu basamaklardan ilkinde örgütün yönünü belirlemeye yönelik vizyon ve misyon ifadeleri ile değerler ve yönetim felsefesine değinilmiştir. İkinci basamağında ise, iç ve dış çevre analizler sonucunda kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti bulunur. Üçüncü basamağında ise stratejik seçim, iş ve fonksiyonlarını barındıran strateji formülasyonlarını vardır. Dördüncü basamakta, özellikle stratejinin uygulanması ele alınır. Son basamağında ise, gerekli kontrollerin yapılarak değerlendirme sürecinin yapıldığı basamaktır (Bayraktaroğlu, 2002: 49-50). Yüzbaşıoğlu ise, bu basamakları amaç formülasyonu, strateji formülasyonu, değerlendirme, makro örgüt yapısının

tasarımı ve kontrol şeklinde ele almıştır (Yüzbaşıoğlu, 2004: 20). Whelen ve Hunger ise, SY sürecini çevre analizi, strateji formülasyonu ve strateji uygulama, değerlendirme ve kontrol basamakları şeklinde sıralamışlardır (Whelen ve Hunger, 2004: 136).



Şekil 1. Stratejik Yönetim Süreci

Kaynak: (Erkan, 2008: 25)

Genel olarak SY süreci çalışmada SP, uygulama ve değerlendirme olarak ele alınıp detaylı olarak incelenecektir.

2. BÖLÜM

STRATEJİK PLANLAMA VE KAMU YÖNETİMİNDEKİ YERİ

2.1. Stratejik Planlama

SP, küresel anlamda çağdaş örgütler arasında popüler bir yönetim yaklaşımı olarak önemini korumaktadır (George vd., 2019: 1). Rasyonel bir stratejiyi benimseyen örgütler, stratejik planlarını uygulama yöntemleri üzerinde büyük oranda kontrol sağlama eğilimi olarak kullanılmaktadırlar (Andrews vd., 2017: 2). SP ile ilgili ilk yayınlardan olan ve örgüt yapısı ile stratejinin belirlenmesi ile ilgili bağlantının sağlandığı Alferd Chandler'in "Structure and Strategy" isimli yayını 1962 yılında, akabinde ise Igor Ansoff'un "Corporate Strategy" adlı yayınları ile SP ile ilgili başlangıç olabilecek modeller oluşturulmuştur (Erkan, 2008: 1).

SP, 2. Dünya Savaşı sonrasında uzun dönemli olarak işletmelerde kullanılan ve uygulanan faaliyetlere kadar uzanır. SP, istatistiki tekniklerle geleceğe kadar uzanan ve oluşabilecek sorunları önceden tahmin ederek önlem almak yoluyla firmayı başarıya taşımak ve öğrenme yoluyla amaca ulaştırmak için bir yaklaşım sergilemektir. SY'in bir unsuru olan SP 1960'lı yıllarda Ansoff'un örgütlerin amaçlarını yerine getirebilmek ve geleceği tahmin etmek için analitik ve reel bir yaklaşım kullanmasıyla şekillenmiştir (Mirze, 2014: 3). SP, bu tahminler ile örgütün tüm çevresini müşteriler, pazarlar ve rakiplerin faaliyetleri ile analizlerin yapılmasını amaçlara uygun stratejiler geliştirilmesini ve bunun sonucunda geleceğin şekillendirilmesi olarak tarif edilmektedir (Gürel, 2006: 93).

SP, periyodik bir süreç olarak resmileştirilmiş strateji oluşturma, uygulama ve kontrol için yapılandırılmış bir yaklaşım tasarımıdır. Resmi SP, kullanım süresi olarak özetlenebilir. Stratejik planların oluşturulması ve faaliyetlerin kapsamı açık kurallar ve prosedürler tarafından yönlendirilerek resmileşme derecesi örgüt içinde ve örgütler arasında farklılık gösterebilir (Kurt ve Floyd, 2013: 5).

Planlama ile yönetim arasında anlamsal bir fark olduğu gibi, SP ile SY arasında da farklılıklar bulunmaktadır. Planlama, yönetim süreçlerinden biridir. Planlama ile organize etme, yöneltme ve kontrol işlevleri süreci oluşturur. Planlama işlevine hayati

derecede bir anlam yükleyen SP dışı dönük olarak bütün unsurlar dikkate alınarak geleceği şekillendirmeye çalışan bir yaklaşım sergiler. SP, işletmenin daha sert olan dış dinamikleri üzerine yoğunlaşmaktadır. SY ise, örgütün çevresi ile olan etkileşiminin dışında geleceği oluşturmak için yönetim sürecindeki tüm basamakları bütüncül bir bakış açısı ile uzun dönem yönetim tarzını oluşturur. Yani çevrenin analizi sonucunda, stratejik amaç ve gidilecek yolların belirlendiği, uzun dönemli planlama işlevine diğer yönetim işlevleri de dahildir. Kısaca SP'nin SY sürecinin içinde yer aldığı ve bu işlevlerden bir tanesini ifade ettiği belirtilebilir (Mirze, 2014: 5-6).

Tablo 1. Stratejik Planlama Süreci

✓ Planlar ve Programlar	Durum Analizi	Neredeyiz?	
✓ GZFT Analizi			
✓ Piyasa Analizi			
✓ Hedef Kitle/İlgili Tarafların Belirlenmesi			
✓ Kuruluşun var Oluş Gerekeçesi	Misyon ve Temel İlkeler	Nereye Ulaşmak İstiyoruz?	
✓ Temel İlkeler			
✓ Arzu Edilen Gelecek	Vizyon		
✓ Orta Vadede Ulaşılabilecek Amaçlar	Stratejik Amaçlar ve Hedefler		
✓ Spesifik, Somut ve Ölçülebilir Hedefler			
✓ Amaç ve Hedeflere Ulaşma Yöntemleri	Faaliyetler ve Projeler		Gitmek İstedığımız Yere Nasıl Ulaşabiliriz?
✓ Detaylı İş Planları			
✓ Maliyetlendirme			
✓ Raporlama	İzleme	Başarımızı Nasıl Takip Eder ve Değerlendiririz?	
✓ Karşılaştırma			
✓ Geri Besleme	Değerlendirme ve Performans Ölçümü		
✓ Ölçme Yöntemlerinin Belirlenmesi			
✓ Performans Göstergeleri			
✓ Performans Yönetimi			

Kaynak: (DPT, 2003)

2.1.1. Vizyon ve Misyon

Toplum nezdinde başarılı örgütler, değişime ve dönüşüme açık bir anlayışa sahip olan örgütlerdir. Bu örgütler, yapılması gerekenler ile asla değişmesi beklenmeyenler arasındaki farkı iyi anlayabilen örgütlerdir. Sürekliliği ve değişimi idare etmek için elzem olan fakat az bulunan beceri vizyon geliştirme becerisi ile ilişkilidir. Örgütlere rehber olan vizyon kavramı çok farklı sektörde ve ortamlarda sıklıkla kullanılan bir

kavram olmasına rağmen az anlaşılan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Collins ve Porras, 1996: 66).

Vizyon sahibi olan stratejik liderlerin, örgütlerini iyi tanıyarak içinde bulunduğu şartlara göre güçlü ve zayıf yönler ile çevresinden kaynaklanan fırsat ve tehditleri iyi analiz etmesi gereklidir. Analiz sonuçlarına göre örgütünü strese sokmadan stratejilerin şekillenmesine önderlik yaparak etkin bir vizyonla geleceği garantileme yolunda başarı sağlayacaktır (Halis vd., 2007: 203-204). Vizyon ve misyon kavramları birbirlerinin yerine yanlışlıkla arada kullanılsa bile ikisi farklı anlamlar içermektedir. Vizyon, örgütün gitmek istediği istikameti gösterirken hayallerle geleceği düşlemektir. Misyon ise, örgütün şu anda belirgin olan amaç ve hedeflerinin tasvirini yapmakta ve anı tanımlamaktadır (Lucke vd., 2004: 81).

Vizyon, ileriye doğru örgütün ideal durumunu anlatan (Bart ve Hupfer, 2004: 101) örgütün asıl ne istediğini ve elde edebilmek için neler yapacağını (Ireland vd., 2008: 25) ya da örgütlerin kaptanların rotalarını belirlediği gibi geleceğin planlanmasıdır (Lissack ve Roos, 2001: 55) şeklinde vizyon tanımları bulunmaktadır.

Vizyonun geliştirilmesi ve bileşenlerini akılda tutmak için liderlere yöneltilecek sorular aşağıda sıralanmaktadır (Quigley, 1998: 146; Schwartz ve Cohn, 2002: 270):

- ✓ Örgütün iyi yaptığı şeyler nelerdir ve nasıl geliştirilebilir?
- ✓ Örgütün kaliteli işler yapmasına etki eden faktörler ve çalışanların düşünceleri anlaşılır mı?
- ✓ İdeal bir örgüt oluşturmak nasıl tasvir edilebilir ve müşterilerin yorumlamaları nasıl olacaktır?
- ✓ Hayallere ulaşmak için nasıl bir yol haritası çizileceği ve örgütün üst yönetim yaklaşım tarzının nasıl olacağı?

Tüm bu sorular ekseninde sıkı bir vizyon oluşturmak ve bu durumda düşüncelerin ve yönelimlerin farklılaşması için fırsatların değerlendirilmesi örgütlerin sürdürülebilirliği için önemlidir (Quigley, 1998: 147). Vizyon bildiriminin potansiyel faydaları aşağıda sıralanmıştır (Bryson, 1995: 157-158):

- ✓ Kurumun çalışanlardan ne beklediğini ve bu beklentilerin hangi amaca hizmet edeceğine dair bilgilendirme sağlar.
- ✓ Kurumun uzlaşa ile yayınladığı vizyon bildirgesi sonucunda çalışanların neyi, niçin ve nasıl yapması gerektiği konusunda bilgilendirilerek yaşanabilecek olumsuzlukların ve zaman kaybının önüne geçilmesi sağlanır.
- ✓ Vizyona ulaşabilmek için kurumun karşısına çıkan engeller vizyon bildirgesi ile görünür hale gelir.
- ✓ Kurum çalışanlarının motivasyonlarına katkı sağlar.
- ✓ Kurumun geleceğini amaçlar doğrultusunda şekillenmesine katkı sağlar.

Misyon tanımı ise, örgütün ne yaptığını, niçin var olduğunu ve örgütün yaşam amaçlarını çerçeveleyen ve açıklık kazandıran bir kavramdır (Yaşlıoğlu, 2018: 5). Misyon, örgütün davranış biçimi ile ilgili olan durumdur (Yurtseven, 1988: 26). Misyon ifadesi örgütün stratejisinin oluşturulması esnasında nasıl bir rol alındığını ve paydaşların tutum ve davranışları ile de ilişkili olarak SP’da öncelikli olarak kendisine bulunduğu yerle ilgilidir (Colldwell, 1998: 93).

Etkili ve uygulanabilir bir misyonda bulunması gereken bazı özellikleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Yaşlıoğlu, 2018: 6-7):

- ✓ Misyon bir örgüte ait özel bir tanımlamadır.
- ✓ Misyon ifadesi anlaşılabilir olmalı ve akılda kalabilecek uzunlukta yazılmalıdır.
- ✓ Misyon ifadesi, ortak paylaşılan değer ve inançları kapsayan bir yaklaşım sergilemelidir.
- ✓ Anı resmeden bir kavram olmasından dolayı güncel olarak açıklanmalıdır.
- ✓ Örgütün karakterine ve paydaşlar nezdinde imajını belli edecek nitelikler taşınmalıdır.

Bu tanımlamalara ve açıklamalara istinaden SP, vizyon ve misyon arasındaki sürecin ifadesi şeklinde tarif edilebilir. Günümüzde rekabet stratejilerinin farklılaştığı dikkate alındığında, kuramsal içerik bakımından varoluş nedenini bilmeyen ve anlamayan örgütler gelecekteki konumlarını da sağlam bir şekilde oluşturamayacak olup farklı hatalar yapmaları da kaçınılmaz olacaktır. Temel unsur olarak SP’nın özünü ifade eden

misyon ve vizyon kavramları aynı şekilde soyut olan bazı değerlerin somutlaştırılarak açıklanmasıdır. İşe yeni başlayan iş görenlere bu bağlamda örgütlerde ilk olarak örgüt kültürünün yansıtılması ve benimsetilmesi ile stratejik bir bakışı da ortaya koymaktadır (Göksel, 2010: 88).

2.1.2. Temel Değerler

Değerler, örgüt içerisinde yeni durumlar meydana geldiğinde karar verici konumunda olanları yönlendiren örgüt inançlarıdır (Deliz, 1997: 171). Değerler, kişilerin yaşadıkları ortamlarda buldukları durumları, eylemleri toplumdaki diğer insanlarla değerlendirmeleri ve yargılamalarındaki özümstedikleri örüntülerdir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 47). Değerler, bireylerin yaşam boyunca kıymet verdikleri ilkelerdir (Gill, 2003: 13). Temel değerler ise, örgütün vizyon ve misyonunun arka planında bulunarak o örgütün temel ilkelerini, davranış biçimlerini ve yönetim kabiliyetlerini açıklayan bir kavramdır (Bozkurt, 2020: 34). Değerler, örgüt kimliğinin oluşmasında, örgüt kültürüne ve örgüt ikliminin çalışanlar tarafından nasıl algılandıklarını gösteren çok güçlü araçlardır. Örgüt iklimi, çalışanların örgütleri ile ilgili genel havasına dair algıları ile örgüte egemen olan bir atmosferdir (Tutar, 2016: 158).

Örgüt yapısını oluşturan temel değerler, çalışanların bağlılıklarını pekiştirir. Yeni işe başlayanlara örgüt değerleri ile ilgili bilgi verir. Süreç içerisinde örgüt kültürünün gelişmesine katkı sağlar. Bu sayede örgüt değerlerinin beğenisi artarken aslında örgüt üyelerine normlarını da öğretmiş olur (Trice, 1993: 102).

Taşıdıkları özelliklere ve yönelimlere göre değerler aşağıdaki gibi sınıflamalara tabi tutulmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 48).

Kurumsal Değerler: Bir bütün olarak örgütün ana konuları ile ilgili ifadelerdir.

Ekonomik Değerler: Özellikle örgütün yaşaması ve yararına olan pratikliğe yönelik çalışmalara vurgu yapar.

Estetik Değerler: Ahenk ve biçimin anlaşılmasına yönelik değerlerdir.

Sosyal Değerler: Beşerî ilişkilerle beraber yaşam ve insan sevgisiyle özenen değerler bütünüdür.

Politik Değerler: Özellikle örgütlerin güç kazanmış ve etkiledikleri çevrenin genişletilmesiyle ilgili olan değerlerdir.

Kutsal Değerler: Rasyonel değerler dışındaki inanç ve düşünceleri ifade etmeye çalışan değerlerdir.

Değerler, örgütlerdeki diğer unsurlara nispeten daha güvenilir ve kolay belirlenebilirler. Örgütsel uyum ve çalışanların motivasyonu açısından değerler çok önemli bir role sahiptirler. Örnek olarak açık kapı politikaları, örgüt çalışanlarının istedikleri zaman üstleri ile görüşme zemini oluşturularak bu örgütlerde iletişimin önemsenmesinde ve değer olarak görülmesinde katkı sağlıyorsa değerlerin varlığından bahsedilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2016: 48-49; Bozkurt, 2020: 34-35). Örgütsel değerler, örgüt kültürünün bir parçasıdır. Örgüt çalışanlarının birçok ihtiyacı vardır. Örgüt içerisindeki davranışları üzerinde çok büyük etkisi olan psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını gidermek üzere yaptıkları seçimler onların değerleridir (Hultman, 2005: 33).

2.1.3. Kurum İçi Analiz ve Çevre Analizi

İç çevre analizi, SP'nin ilk aşamasını oluşturan durum analizinin bir parçasıdır. Örgütün kendisini tanımasını, öz değerlendirme yapmasını ve stratejik kapasitesi hakkında bilgi edinmesini sağlar. Örgütler, hayatta kalmak için geleceğini öngörmek durumundadır. Bu bağlamda değişen iç ve dış çevre koşullarına uyum sağlama durumundadır. Eğer bir örgüt, büyümeyen, değişmeyen ve dış paydaş ihtiyaçlarını karşılamayan ve gelecek yönelimli ihtiyaçları gidermek için herhangi bir hazırlık yapmaz ise o örgütün başarısız olması da kaçınılmazdır (Higgins ve Vincze, 1993: 92-93). Bir örgütün kurum içi analizi ve çevre analizi yapılırken mevcut şartlar birbirleriyle ilişkili bir biçimde değerlendirilir (Dinçer, 2013: 40). Kurum içi analiz unsurları örgütün kendi zayıf ve üstün yönlerini kısa dönemde yönetimin tam anlamıyla kontrol edemediği farklı değişkenlerden oluşmaktadır. Buradaki analiz sonuçlarında örgütün iletişim biçimi ve örgüt yapısı gibi unsurlarının işleyişleri incelenmektedir. Örgütün sahip olduğu mali kaynakları, uygulamaya yönelik kabiliyet ve yeterlilikleri ve yönetimin gösterdiği beceriler de dikkate alınmaktadır (Efil, 2015: 310).

İşletmelerin rekabet ortamındaki ekonomik faaliyetleri ile iç ve dış kaynakların değerlendirilmesi kapalı bir süreç doğrultusunda olmayıp, örgütün faaliyetlerini oluşturan ve kendisi tarafından belirlenen sosyal ve teknolojik bir çevre içerisinde incelenir (Eren, 1990: 123). Stratejinin geliştirilmesine yönelik bir analiz yapılırken iki önemli duruma dikkat edilmesi gerekmektedir. Bunlardan birincisi özellikle analiz yapacak kişilerin oldukça geniş bir alan içerisinde neleri arayacağını iyi bilmesi ve genelden özele odaklanarak veriler eşliğinde etkili bir düzenleme yapması hem örgüt içi hem de dış çevrenin analizinde yardımcı olacaktır (Porter, 2015: 435-436).

Dış çevrenin analizinde, örgüt çevresindeki değişimlerin yakından takip edilmesi ve bu şekilde işletmenin pazarının gelecekte nasıl bir konumlama ile faaliyet göstereceği bu doğrultuda stratejik amaçların tespitinde oynayacağı önemli bir rolden bahsedilebilir (Dinçer, 2013: 40). Sonuç olarak işletme içi faktörler ve dış çevrenin analizi, geçmiş yıllarla gelecek arasında köprü kurarak elde edilecek başarı ve gücü temsil eder. Örgütün sahip olduğu kaynak ve kabiliyetler sonucunda örgütler, kendilerine güçlü bir şekilde rakip olan diğer örgütlerle kıyaslayarak üstünlüklerini ve zayıf yönlerini değerlendirme fırsatı bulurlar (Dinçer, 2013: 40-41; Göbekçin, 2016: 184).

Kurum içi faktörlerin analizi, stratejik maliyetlerin tespit edilmesine yardımcı olurken kaynaklar açısından (girdi), mevcut zaman içerisindeki strateji için (süreç) ve performans olarak (çıktı) olarak örgütün tüm yönleriyle anlaşılmasına katkı sağlar. Ayrıca, dış çevre analizlerinin tam olarak anlaşılmaması ve zamanında algılanmaması durumunda gerekli stratejik yaklaşımlar sergilenmemesi örgütleri de ataletle götürebilir (Söyler, 2007: 107). Bu bağlamda işletmeler sabit olmayan hareketli, kompleks ve bilinmezliklerle dolu bu çevreyi anlamak ve işletmenin geleceği için iyi bir yönetim tarzı sergilemek zorundadırlar (Coşkun, 2016: 70). Kurum içi ve çevre analiz sürecinde, örgütün sahip olduğu kaynak ve temel yetenekler analiz edilir. Analiz sürecinde, stratejik planlayıcılar bazı zorluklarla da karşılaşabilir. Bu zorluklar arasında yapılan analizlerde açık görüşlü olmak önemlidir (Stahl, 2004: 302).

2.1.4. GZFT (SWOT) Analizi

Kritik başarı faktörlerin analizi olarak bilinen SWOT analizi, başarılı bir strateji oluşturma sürecinin ilk adımıdır (Kurtilla vd., 2000). Başarılı bir stratejinin

oluşturulmasında içsel ve dışsal etmenlerin uyumu önemlidir (Kajanus vd., 2004). GZFT (SWOT) analizi çoğunlukla nitel bir zeminde yapıldığı için analiz yapılırken SP sürecinde görev alan uzmanların bilgi ve yeteneklerine bağlı olarak şekillenir (Kurtilla vd., 2000).

Stratejik analiz, objektif bilgileri kullanarak ve onları değerlendirerek işletmeler için sübjektif çıkarımlar sonucunda belli kararlar almaktır (Hatipoğlu, 1995: 137). SY açısından örgütün çevresiyle ilişkili olarak iki farklı şekilde değerlendirilir. Örgütün kendi kapasitesi ile kendi müdahaleleri dışındaki çevrenin durumudur. Stratejik amaçların gerçekleşmesi iç ve dış uyum sürecinin sağlıklı olmasına bağlıdır (Dinçer, 2013: 142). GZFT analizi, endüstri çevresindeki rakiplere oranla firmaların üstünlüklerini ve zayıflıkları ile yaşamını sürdürdüğü çevre içerisindeki fırsatları ve tehditleri tasvir eden bir analiz sürecidir (Güney, 2017: 443). Bu tasvir sonucunda yapılan GZFT analizi, örgütlerin güçlü yönlerini temel alan, zayıf yönlerini de minimize etmeye çalışan, fırsatları değerlendirirken tehditlere karşı da önlem alınmasını sağlayarak stratejinin gelişmesine olanak sağlamış olur (Dyson, 2004: 631-632).

GZFT analizi, SP ile bir bütünleşme göstererek ilgili kavramlarla literatüre girmiştir. Henry Mintzberg GZFT'ye yakın olarak ilk çalışmayı Phillip Selznick (1957)'in "Yönetimde Liderlik (Leadership in Administration)" adlı eserinde örgütün iç ve dış kaynakları ile dış çevre beklentilerini stratejiyi uygulama noktası ile ahenkli hale getirmek ve "örgüt ne yapmalıdır?" ve "örgüt ne yapabilir?" sorularına cevap aramıştır. Daha sonra Harvard İşletme Okulu'ndan C.R. Christensen ve ekibi SY düşüncesi okulları içerisinde yer alan "Tasarım Okulu"nu oluşturarak 1965'te kavramlaştırmıştır. Andrews da 1971 yılında yayınladığı çalışmasında bu çalışmalara atıfta bulunarak GZFT'le ilgili temel öğeleri açıklamıştır (Dinçer, 2013: 148-149).

İşletmelerin çevresinde sürekli olarak bir değişim yaşaması işletmeyi ya bir fırsatla (F) ya da bir tehdit (T) ile karşılaşmalarını kaçınılmaz kılmıştır. İlave olarak her işletmenin kendi bünyesindeki kaynak ve kabiliyetleri ile ilişkili olarak üstün güçlü (G) ve zayıf (Z) yönleri de mevcuttur (Dinçer, 2013: 142-143). GZFT analizi yapılırken bazen objektiflikten uzaklaşıp örgütün güçlü yönlerini fazla göstermek ya da zayıf yönleri için çeşitli bahaneler üretilmektedir. Örgütün bazı alışkanlıkları da gerçekleri görmek açısından yanıltıcı olabilir. Bu bağlamda bazen dışarıdan başka bir göz ile profesyonel

ve tarafsız danışma kurullarından destek almak yararlı olacaktır. GZFT analizinin kolaylıkla anlaşılır olması ve paydaş anketlerle yapılan analizlerin değerlendirilmesi örgütün amacına ulaşması yönünde fayda sağlamaktadır (Ertuna, 2008: 39).

Stratejik analiz içerisinde yer alan kavramlar kısaca açıklanacak olursa; fırsatlar, örgütün çevresinin örgüte sunduğu elverişli bir durum olarak ortaya çıkan bir durum olarak açıklanır. Örneğin, yeni bir ürünün piyasaya çıkması, maliyet fiyatlarının düşmesi, pazar içerisinde bulunan ikame malların miktarının az olması gibi etkenler bir fırsat durumu oluşturabilir.

Güçlü yanlar örgütün herhangi bir kararda işletmenin rakiplerine oranla daha fazla etkili ve verimli olmasıdır. Örneğin, göreceli olarak pazar durumu, örgütün pazar yapısı üretim ve teknik kapasitesi, ar-ge potansiyeli ile beşerî kabiliyet ve yönetimin analitik yönetim etkililiği gibi unsurlar sayılabilir.

Tehditler ise, beklenmedik felaketler çerçevesinde meydana gelen negatif durumlardır. Bu meydana gelen tehlikeler beşerî ve maddi kapasitenin kullanılmasını zayıflatacağı için bu durumda da örgütün zayıf yönlerini açığa çıkararak bazen pozitif bir sürece doğru yol almasına da olanak tanıyabilir.

Son olarak zayıflıklar, işletmenin rakiplerine karşı kötü olduğu parametrelerdir. İç ve dış çevresindeki değişimlere cevap verme hızında yetersiz kalması ve adaptasyon sıkıntısı ve baş etmede güçlüklerdir (Dinçer, 2013: 146-147).

Stratejinin belirlenmesi için işletmenin kendi şartları içerisindeki durumunun çözümlenmesi mikro çevresi için kullanılan analizlerde kaynaklar, yetenekler ile Porter'ın (1985)'de geliştirdiği destek faaliyetleri ve değer zinciri analizlerinin yapılması önemli faktörler arasındadır. Tüm bu araçlar ve süreçler sonucunda işletme rakipleriyle karşılaştırmalı olarak durumunu analiz ederek stratejisine yön verir (Çoşkun, 2016: 78). GZFT analizinde yapılacak en küçük hata bile zincirleme olarak tüm paydaşlar üzerinde olumsuz etkilere de neden olabilmektedir (Qin vd., 2019: 3). Bu olumsuz etki ihtimaline karşı GZFT analizi, SY açısından önemini koruyan önemli bir araçtır (Burke ve Friedman, 2011).

2.1.5. Stratejik Tasarım

Stratejik tasarım, dünyada özel sektörde olduğu kadar kamu sektöründe de benimsenmeye başlanmıştır. Stratejik tasarımın, gelecek odaklı tasarım ilkelerinin gerçekleştirilebilmesi için yenilikçi ve yarışmacı bir nitelikte ele alınması gerekir. Stratejik tasarım, sorunların yeniden, büyük resmin içerisinde, süreklilik içeren stratejilerle ele alınmasıdır (Lab, 2012).

Stratejik tasarım, “nereye ulaşmak istiyoruz?” sorusuna istinaden stratejik geliştirme ve formüle etme aşamasıyla örgütün rakiplerine karşı mevcut şartlarını koruyabilmesi ve geleceğe yönelik planların geliştirilmesi süreci ile açıklanabilir. Çevresel analizlerden çıkan sonuçlarla beraber organizasyonun rekabetçi avantajının sürdürülmesi hedeflenir (Efil, 2015: 314). Stratejik tasarım, örgütün ve yönetimin değerlerini ve işletmenin hangi gereksinimlere öncelik duyduğunu tespit ederek, geleceğe yönelik stratejik amaçların tespit edilmesidir (Dinçer, 2013: 42). Nasıl ki bilgisayar donanımı ve yazılımı sisteme bağlandığında o sisteme ait olan bir unsur olarak stratejik tasarımın başarısız olmasını önlerse, ekip çalışması da yöneticiler ve örgüt sistemleri desteklenerek stratejik hedefler doğrultusunda bir motivasyon kaynağı oluşturur (Marşap, 2015: 228).

Stratejik tasarımın gerçekleşebilmesi için örgütün stratejik analizinin yapılmış ve değerlendirilmiş olması gerekmektedir. Ayrıca örgüt yöneticilerinin ve çalışanların gelecek ile ilgili beklentileri ve ortak değerleri de önemlidir (Dinçer, 2013: 42). Stratejik tasarımda kamu kurumları da kendi kurumsal örgüt yapılarına uygun olarak bir tasarım planlayabilirler. Bu gibi durumlarda dış çevreden etkilendikleri gibi bazen de dış çevreyi etkileyebilme potansiyeline sahip olabilirler. Elde edinilen veriler ışığında analiz sonuçlarındaki dengenin ayarlanması gereklidir. Bu bağlamda, stratejik tasarımda örgütün yönetim felsefesi, vizyon ile misyonu, stratejik amaçları ve geliştirdikleri politikalar değerlendirilerek kontrol edilebilir (Bozkurt, 2020: 47).

Stratejik tasarım sürecinde farklı görüşlerin dikkate alınması kapsamlı ve güçlü strateji oluşumu için önemlidir. Stratejik tasarım oluşturulurken çoğu zaman örgütler istikrarsız ve karmaşık bir çevrede faaliyet göstermektedir. Alınan fikirlerin ve bu karmaşık yapının bir arada değerlendirilmesi gerekmektedir (Sarvan, 2003: 116). Değerlendirmeler neticesinde örgütlerin sunmuş oldukları nitelikli hizmetler insanların

kalite beklentilerini artırmaktadır. Özellikle stratejik tasarım sonunda kamu kurumları da hükümetlerden aldıkları destekle stratejik olarak hizmetlerinde bir değişim ve gelişim yaşamışlardır (Green, 1998).

2.1.6. Stratejik Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar bir bütün olarak programlar ve etkinlikler arasında birleştiricidir. Amaçlar örgütün vizyonunu ve misyonu ile uyumlu olmalıdır. Bu uyum neticesinde amaç seçimi ya da amaçların yenilenmesi yapılır (Thomson, 1999). Hedefler ise stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığını gösterir. Amaçlara göre hedefler daha belirgindir. Zaman açısından sınırlı ve üç yıldan daha az bir süreyi kapsar (Schermerhon, 1996). Hedefler belirlenirken misyon ve amaçlar gözden geçirilir ve bir zaman saptanarak her amaç için bir performans kriteri belirlenir. Belirlenen performans kriterleri tartışabilir olsa da ulaşılabilir olmalıdır (Justis vd., 1985).

Örgütün amaçları, uğraşı alanları ile yaptıkları işi ne kadar ve niçin yaptıklarını tanımlayabilecek özellikle üst yönetim ve işlevsel yönetimlerin değerlendirme sürecinde performanslarının ölçümüne katkı sağlayacaktır (Ülgen ve Mirze, 2013: 70). Kavramsal olarak amaçlar, örgütün faaliyetlerini gerçekleştirebilmek için uygun politikaların oluşturulması ve uygulanması sonucu elde edilecek sonuçlar olarak ifade edilir (Kalkınma Bakanlığı, 2018: 39). Bu sonuçlara ulaşabilmek her zaman bireyler ve gruplar arasında arzulansa bile gerçekleşmemekte ve bazen de çatışmalara neden olabilmektedir. Örnek olarak, örgüt içerisindeki birimlerden insan kaynakları departmanı ile üretim ve pazarlama gibi bölümler arasında amaç uyumsuzluğu söz konusu olursa bu birim çalışanları ve yöneticileri farklı düşünüp farklı uygulamaları sadece birim amaçları için gerçekleştireceklerdir (Akdemir, 2018: 525).

Amaçlar, örgüt kaynaklarını gelecekte olmak istediği yer için strateji oluşumuna katkı sağlar. Örgütlerin bir sosyal varlık olması sebebiyle varlığının amaçlara ulaşabilmesi için bir araç rolü üstlenmesidir. Örgütün amaçları ortadan kalkarsa aracı rol oynayan firmanın da stratejisi ve misyonu da ortadan kalkmış olacaktır (Eren, 2013: 16-17). Ana amaç, örgütün varoluş sebebiyle ilgili olarak genel olarak yol gösteren bir durumdur. Genel olarak bu amaçlar belirlendikten sonra mevcut olan şartlara göre işletme içi ve dışı şartlar değerlendirilerek işletme kaynaklarının değerlendirmeye tabi tutulması

amaçlar doğrultusunda değerlendirilir. Bu kaynakların nasıl, ne zaman ve kimler tarafından yapılacağı sorularına da cevaplar aranır (Efil, 2015: 138-139).

Amaçların belli başlı özellikleri bünyesinde barındırması gereklidir. İngilizce olarak S.M.A.R.T. kelimesini oluşturan harfler amaçların bir liste olarak değerlendirilmesini sağlar ve bir anahtar olarak ortaya çıkar. Bu yüzden amaçların ilk önce akılcı olması ve belirlenen amaçlara yönelik hizmet etmesi gereklidir. Bunlardan "S" (spesifik) harfi amaçların kesin ve net olması için spesifik bir düzlemde olmasını şart koşar. "M" (measurable) harfi ölçülebilirlik üzerindeki bir durumdur. "A" (achievable) amaçların ulaşılabilirlik derecesi ile ilgili olup, "R" (relavant) amaçların gerçekleşmesi ve sonuca ulaşılması ile istenen son durumla olan ilişkisidir. "T" (time bound) ise, amacın belli bir takvim içerisinde gerçekleşmesi gerekliliği üzerinde bir açıklama yapma öngörüsüdür (Yaşlıoğlu, 2018: 14).

Amaçlar hizmet içi programlarının değerlendirilmesinde bir ölçüt olarak başarı unsuru olarak da kullanılacaktır. Bu yüzden ulaşılmak istenen nihai sonuçların iş gören ve işveren nezdinde anlaşılır bir şekilde ifade edilerek açıklanması gereklidir (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 16-17). Amaç ya da hedef belirlemenin en önemli ilkesi örgütlerin karar verme safhasında sürecin daha ayrıntılı bir şekilde incelendiği, ölçülebilir olması ayrıca aksiyona işaret ederek zaman boyutuyla ilişkilendirmesidir (Koçer, 2018: 180).

Hedefler misyon, vizyon ve amaçlara göre daha kesin, ölçülebilir ve reel anlamda uygulama odaklı olup genel olarak amaçların nicelik olarak belirlenmiş hali olarak açıklanır. Örnek olarak bir örgütte amaç karlılığı artırmak olarak tespit edilip açıklanmış ise bu amaca ulaşmak için uygulanacak olan hedeflerden biri bir sonraki yılın karlılığını şimdiki karlılık oranına göre %10 artırmak şeklinde belirlenmesidir (Whelen ve Hurger, 2012: 16; Ülgen ve Mirze, 2013: 183). Hedefler ya da taktik amaçlar, stratejik amaçların bir fonksiyonudur. Stratejik amaçlara göre daha kısa vadeli olup uzun dönemli stratejik amaçların gerçekleşmesine yardımcı olmalıdır (Dinçer, 2013: 174).

Hedefler bir amacı yerine getirebilmek için birden fazla sayıda belirlenebilir (Mirze, 2014: 176). Hedefleri yerine getirebilmek için insan faktörünü firmanın hedefleri ile doğru orantılı bir şekilde yöneten, geliştiren ve motivasyona katkı sağlayacak özelliklere sahip yöneticilerin de olması gerekmektedir (Kavi, 2019: 2). Hedefler ayrıca

ölçülebilir alt amaçlar ve belli bir zaman diliminde çıktı miktarının nitelik ve nicelik olarak belirtme ve açıklama ifadesidir (Bozkurt, 2020: 48). Stratejik hedefler, herkesin anlayabileceği bir şekilde açık ve net olmalıdır. Stratejik hedeflerin amaçlar gibi iddialı olması ve gerçekleşmesine engel olmayacak şekilde belirlenmesi gereklidir (Murat ve Bağdiken, 2008: 89).

Hedefler, stratejik olarak belirlenmiş amaçların ayrıntılı bir şekilde uygulanması için nihai bir duruma gelmesidir. Tali stratejik amaçlar, taktik veya uygulama amaçları olarak da tarif edilebilir (Dinçer, 2013: 175). Daha etkili bir hedef belirlemek için cevaplanması gereken soruları şu şekilde sıralanabilir (DPT, 2006: 34; Mirze, 2014: 176).

- ✓ Hedefler örgütün misyonu, vizyonu ve amaçları ile tutarlı mıdır?
- ✓ Spesifik sonuç olarak hangilerine ulaşılmaya çalışılıyor?
- ✓ Süre olarak hangi zaman aralığında istenilen sonuçlara ulaşılabilir?
- ✓ Sonuçlar anlaşılabilir bir şekilde açık ve seçik midir?
- ✓ Ölçme için verilere hangi yollarla ulaşılacak istenildiği düşünüldü mü?
- ✓ Kıyas noktaları tespit edilip, gelişme sağlanması olanaklı mıdır?
- ✓ Hedeflere varılması halinde stratejik amaçların gerçekleşme durumu yüksek midir ve amaca ne ölçüde ulaşılabilir?

Bu sorulara verilecek cevaplar ile hedefler aynı zamanda stratejik amaçların gerçekçi olup olmadığının anlaşılmasını sağlayarak alt seviyelerde belirlenen ve uygulama noktasında harekete geçirilirken daha üste bulunan amaçların revizyon edilmesine de olanak sağlar (Dinçer, 2013: 175).

2.1.7. Stratejiler ve Politikalar

İşletmeler politik oluşumlardır. İşletme için verilecek kararlarda karar verici tam bir tarafsızlık içerisinde olmadan ön yargılardan ve referans olarak sunulan verilerden etkilenebilmektedir. Kendi lehine sonuçlanması beklenen kararlardan dolayı belli bir grubu etkilemek için alınan kararlardan çıkan sonuçların olumlu olması beklenir. Bu sonuçların elde edilmesi için gerçekleştirilen tüm faaliyetlere örgütsel politika adı

verilmektedir (Steers, 1999: 494). Politika, örgütlerin tekrar eden yönetsel kararlarına yol gösteren bir plandır. Bu kararlar genel anlamda esaslar sağlandığı zaman fayda verir (Sadler, 2003: 10; Pearce ve Robinson, 2013: 4). Politikalar, örgüt yöneticilerine rehberlik eder (Dinçer, 2013: 13). Politikalar oluşturulurken örgütün stratejik amaçları ile uyumlu bir biçimde çalışanların tümünün düşünce, karar ve eylemlerine kılavuzluk yapmalıdır. Sonuç olarak hem yöneticilerin hem de iş görenlerin sağ duyularını güçlendirerek yönetsel kararlarda etkinliğin artmasına fayda sağlar (Whelen ve Hunger, 2012: 69).

İşletmelerde sık kullanılan politik taktikleri, Yukl, Fable ve Du Brin aşağıdaki gibi sıralamışlardır (Luthans, 1995: 334-335).

Baskı Uygulama (Attacking and Blaming): Tehdit şeklinde bir kişiye ya da gruba başka bir kişi ya da grup tarafından zorlayıcı güç uygulamasıdır. Bazı durumlarda aynı sektördeki rakipleri suçlamak veya onlara saldırmak bu başlığın altında değerlendirilir.

Bir Üst Makama Başvurma (Higher Authority): Birey kendi düşüncesi yerine getirebilmek için bir üst makam tarafından onaylandığını görmek ister. Sonuç olarak kişi bir üst makamı arkasına alarak kendi düşünce ve eylemlerini uygulama zemini bulabilecektir.

İzlenim Yönetimi (Impression Management): Bireylerin davranış biçimleri diğer kişileri nasıl algıladıkları ile yakından ilgilidir. Örneğin, insanlara samimi ve içten davranan kişiler zamanı gelince kendi işleri için karşı tarafın kendisine samimi ve içten davranış göstermesini beklemektedir. Kişinin ciddi olması ve resmi giyinmesi ise karşı taraf için algı olarak biraz çekinmesine ya da saygı duymasına neden olacaktır.

İkna (Reason): Başkalarını ikna etmek için mantıklı ve inandırıcı argümanlar kullanılması sonucu alternatifler arasında kendisinin tercih edilmesinin sağlanmasıdır.

Güçlü İnsanlar ile Koalisyon Kurmak (Coalition): Oldukça sık kullanılan bir taktiktir. Mesela izin günlerinde örgütün üst yöneticileri ile vakit geçiren birey kendi istek ve düşüncelerini diğer çalışanlara göre daha kolay kabul ettirebilmektedir.

Parçala ve Ele Geçir (Divide and Conquer): Birbirlerinden koalisyon yolu ile güç alan kişilerin küçük gruplara bölünmesini sağlayarak yapmış oldukları ortaklıklarını zayıflatmak yoluyla kendi koalisyonlarını ve oluşumlarını gerçekleştirme biçimidir.

Hızlı Bir Gösteri Yapmak (Make a Quick Show): Kişinin belli bir tartışma ortamında tartışılan konu ile ilgili uzmanlığını ve bilgisini göstererek karşı tarafı etkilemesidir. Fakat konu ile ilgili yeterli tecrübesi ve bilgi birikimi yoksa zor durumda kalması da ihtimal dahilindedir.

İyilik Yapıp İyilik Beklemek (Collect and Use Jou's): Bazı durumlarda kişi karşı tarafa taviz vererek ve ihtiyaç duyduğunda yardım ederek olumlu izlenimler oluşturur bu şekilde kendisine bağımlı olması sağlar. Kendisini borçlu hissedenden kişi iyilik yapan kişi için bazı kritik bilgileri saklayabilir ve rakiplere karşı daha savaşçı bir pozisyon alabilmektedir.

Politik taktikler bir örgütte çok kullanılmaya başlandığında iş görenlerin enerjilerinin boşa harcanmasına aynı zamanda da çalışanların motivasyon düşüklüğüne neden olabileceği unutulmaması gereken bir husustur (Erdoğan, 1997: 29).

Strateji ve politika arasında temel farklar bulunmaktadır. Strateji, belirsizlik ortamında bir karar alma biçimi olarak karşımıza çıkar. Politika ise, yeterli ölçüde tanımlanmış bir şekilde belirlilik ortamında alınan kararlar ve örgütün bir fonksiyonu olarak devamlı kararlardan oluşur. Gerçekte bu iki kavramı ayırt etmenin zorlukları arasında, strateji ve politikanın aynı zaman ve yerde bulunabilmesidir. Ayrıca, strateji ve politikaları geliştirme aşamalarındaki temel öğeler benzerdir. İki kavramda planlara çerçeve oluşturur ve istikamet verir. Bu benzerliklere rağmen farklı kavramlar olduğu, içerik ve yaklaşım bakımından birbirinden ayrıldığı vurgulanmalıdır. Özetle bu farklılıklar şöyle sıralanabilir (Dinçer, 2013: 29-30).

- ✓ Strateji ve politika arasındaki en önemli farklardan biri, politikaların karar verme durumunda bir düşünme rehberi olması, stratejinin ise hazırlanan bu rehber ekseninde örgütün amaçlarının oluşturulması ve kaynak kullanma kararlarının verilmesidir. Başka bir deyişle, stratejinin amacı politikalar ve temel hedefler

yoluyla örgütün olmak istediği yerin fotoğrafını çekmek ve gerekli kaynakların tahsisidir. Bunu gerçekleştirmek üzere yapılan planlamalardan bahsetmez.

- ✓ Strateji, geleceğin tahmini ile yakından ilgilidir bu yüzden riskli durumlarla ve kısmi belirsizlik durumlarla iç içe geçmiştir. Bu bağlamda strateji değişen durumlarla ve eksik bilgi sonucu alınan kararlardan oluşur. Politika ise bir kez belirlendikten sonra değiştirilmesi sık gözlenmez.
- ✓ Stratejiler, örgüt ve çevresi arasındaki ilişkilere odaklanır. Her durum ve olay için çoğunlukla özel bir çaba ve karar almayı zorunlu kılar. Politika ise, her türlü seviye ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla daha yakından ilgilidir. Bu uygulamaları yapacak olan yöneticilerin davranışlarını yönlendirir. Bu durumda stratejilerin dinamik, politikaların ise bir takım emir ve kurallardan oluştuğu söylenebilir.
- ✓ Strateji ve politikalar amaç ve süreç bakımından birbirlerine yakın olsalar da aslında politikalar daha uzun sürelidir ve amaçlarla doğrudan doğruya her zaman ilişkili değildir. Politika uygulamaları, işletmenin amaçları ile her zaman izah edilemeyebilir. Halbuki stratejiler, amaçlarla daha yakın ilgili ve örgütün elindeki tüm güçlerini etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetleriyle ilgilidir.

Sonuç olarak denilebilir ki politika tanımlanmış, ihtiyaç duyulan bilgilerle donatılmış, belirlilik ortamında alınan ve devamlı kararlardan oluşur. Strateji bu bağlamda kesin olarak bilinmeyen bir ortamda belirlendiği için politikayı da içerisine alan genel bir kavramdır (Eren, 2000: 33; Eren, 2013: 22).

2.2. Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama

Kamu yönetiminde SP'nin amacı, hizmet alanlarla hizmet sunanlar arasındaki dengenin sürdürülebilir bir şekilde dengede tutulmasıdır (Friedman, 2004: 57). Kamu yönetiminde uzun dönemli planlar spesifik hedefler üzerinde dururken SP yeni fırsatları ve başlangıçları avantaja dönüştürmeye odaklanır (Albrechts, 2005). SP, kimlerin süreçte yer aldığı kaynakların tanımlandığı örgütü etkileyen yasal ve yönetsel kararların neler olduğu ve takım çalışmasıyla kamu örgütlerine yardımcı olur (Bryson, 1988: 13).

Küreselleşmenin etkisiyle, 1970’li yılların ikinci yarısından sonra özellikle 1973 yılında yaşanan petrol krizi ile ilk olarak ekonomi ve gelişen teknoloji alanlarında hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Özel sektörle birlikte kamu sektörü de bu değişim ve dönüşümden etkilenmiştir. 1980’li yılların başından itibaren başlayarak Büyük Britanya, Kuzey İrlanda Birleşik Krallığı (Birleşik Krallık), Amerika Birleşik Devletleri (ABD), Yeni Zelanda ve Avustralya’nın da aralarında bulunduğu birçok ülkede kamu örgütlerinin yapısında, kültüründe ve kamusal faaliyetlerin yürütülme biçiminde köklü değişimler yaşanmıştır. Kamu örgütlerinde yapılan çoğu reform pek çok farklı örgüte de uygulanmış ve sonuç elde edilmiştir. “Yeni Kamu İşletmeciliği (YKİ)”, “Yeni Kamu Yönetimi (YKY)” isimleri ile anılan bu reformlar bağlamında “SP”, “Toplam Kalite Yönetimi”, “Yönetişim”, “Performans Yönetimi” gibi teknikler de kamu yönetimine transfer olmuşlardır (Aydın ve Aksoy, 2007: 294; Aydın, 2014: 35; Kalkınma Bakanlığı, 2015: 49). Sayılanlar arasında kamu yönetimi sistemi içerisinde en iyi uygulama fırsatı “SP” olarak gerçekleşmiştir (Songür, 2015: 56).

Kamu yönetiminde birçok ülkede faaliyetlerin yerine getirilmesinde verimlilik ve etkililik sağlanarak kamu kuruluşlarının performanslarını artırmak yolu ile vatandaşların beklentilerini karşılamak, kamu kurumlarının değişen olgulara karşı daha az bir maliyetle süreçleri kontrol altına almak ve gerekli iyileştirmeleri yapmak gibi nedenlerle kamu yönetiminde SP bir yönetim aracı olarak kabul görmüştür (Çoşkun, 2012: 69). 1990’lar dan sonra Yeni Zelanda, ABD, İrlanda, Birleşik Krallık gibi ülkelerin kamu yönetimlerinde kullanılan SP, süreç içerisinde farklı ülkelerde de uygulanmaya başlanmıştır (Boston ve Pallot, 1997: 382; Genç, 2009: 6). Bu eksende çoğu Avrupa Birliği (AB) ülkesinde kamu yönetimi sistemi uygulanmıştır (Aydan, 2014: 1-2).

Dünyadaki kamu yönetimindeki bu uygulamalara karşı Türkiye de kayıtsız kalmamıştır. 2000’li yıllardan itibaren, SP’yi kamu yönetiminde uygulayan ülkelerdeki gözlenen başarılar, küreselleşme ve Dünya Bankası gibi uluslararası kuruluşlarla gerçekleştirilen anlaşmalardaki bağlayıcı faktörlerdendir. AB’ne hem adaylık hem de üyelik süreçlerini etkileyen kamu yönetiminde SP Türkiye’de de uygulanmaya başlanmıştır (Kalkınma Bakanlığı, 2015: 2).

2.2.1. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama

5018 sayılı “Kamu Mali Yönetim ve Kontrol Kanununa (KMYKK)” bakıldığında uygulanmak istenen SP modelinin planlama, uygulama izleme ve değerlendirme süreçlerini kapsadığı görülür. SP, planın yıllık uygulama parçası olan performans programı ve bütçe ile yıllık olarak gerçekleşmelerin yer aldığı faaliyetler raporlarından oluşmaktadır (Songür, 2011: 117). KMYKK kanunu ile 2003 yılında tüm kamu kurumlarında SP hazırlanması zorunlu hale gelmiştir. Devamında ise kamu kurumlarında koordinasyon oluşturabilmek için strateji geliştirme birimleri oluşturulması 2005 yılında çıkarılan 5436 sayılı yasa ile zorunlu olmuştur (Çoşkun, 2011: 126-127).

Türkiye uygulamalarındaki stratejik planlar, faaliyet raporları ve performans programlarını kapsamaktadır. Öncelikle stratejik planlar hazırlanarak vizyon ve misyon ile ilgili konular ile amaç ve hedefler belirlenmektedir. Türkiye’de SP ile ilgili uygulama kapsamında performans programları hazırlanmıştır. Maliyetler tespit edilerek bu performans programları bütçe teklifleri ile Kalkınma Bakanlığı’na ve Maliye Bakanlığı’na gönderilmektedir (Maliye Bakanlığı, 2009: 11). Bu bağlamda hazırlanan belgeler kamuoyuna raporu hazırlayan kurum tarafından duyurulmaktadır. Bu sayede kamu kurumunun performansı hakkında bilgi sahibi olunmakta ve kurumunu hesap verebilirliği şeffaf bir şekilde ilgili paydaşlara sonuçlar açıklanmış olur (Saygılı, 2014: 12-13). SP aşaması SY sürecinde önemli bir yere sahiptir. SP’ nın en çok uygulandığı alanlardan biri de kamudur. Bunun nedeni ise SY uygulamalarının uzun bir dönemi kapsamasıdır (Rüzgar, 2020: 3703).

Türk Kamu Yönetiminde açıklanan SP’nın niçin uygulanmaya çalışıldığı aşağıdaki maddelerde özet bir şekilde açıklanmaktadır (Kalkınma Bakanlığı, 2013: 6):

- ✓ Uygulanması düşünülen politikaların uygulanması sırasında karşılaşılan güçlüklerin giderilmesi.
- ✓ Mali yönetim ve stratejik karar alma ve uygulamalarda aşırı kontrolün sebep olduğu etkinsizliğin önlenmesi.
- ✓ SP sayesinde plan, program ve bütçe ilişkisinin sağlanması.

- ✓ Somut hedeflere ulaşabilmek için orta ve uzun vadede politikalar oluşturarak performansa odaklanması.
- ✓ Şeffaflık ve hesap verilebilirliğin ortaya konması.
- ✓ Kamu hizmetlerinden yararlanan bireylerin katılımcılık kültürünün gelişmesine ve duyarlılığın artırılmasına katkısı.

Kısaca, SP uygulamalarıyla kamu kaynaklarının kullanılmasında şeffaflık, hesap verebilirlik ilkeleri dikkate alınarak daha etkili, ekonomik, verimli ve daha kaliteli hizmetlerin sunulması hedeflenmektedir (Songür, 2015: 66).

2.2.2. Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulanması Önündeki Engeller

Kamu kurumlarında SP uygulamaları yapılırken bazı engellerle karşılaşılmaktadır. Engellerden bir kısmı kamu yönetiminin genel yapısı ile ilgili olup bir kısmı ise özel sektör için geliştirilen SP olgusunun kamu yönetiminde uygulanmasıyla ilgilidir. Kamu yönetiminde SP'ya sorun teşkil edebilecek hususlar şu şekilde açıklanabilir (Söyler, 2007: 112-113):

- ✓ Kamu kurumlarının merkeziyetçi bir yapıda olması sonucu stratejik plan yapma ve kaynakların kullanılmasıyla ilgili astlara yetki devrindeki zorluklar.
- ✓ Kamu kaynaklarından daha fazla yararlanmayı düşünen ve devleti bir baba olarak görmeyi kendi çıkarları için anlamlı bulan vatandaşların, katılım ve sorumluluğu paylaşma durumu istenmemektedir.
- ✓ Kamu yönetimindeki değişimlerin statükoyu değiştireceği bununla beraber değişime şüphe ile bakan bir kültürün bulunması.
- ✓ Güvenlik ve üst düzey politikalarla beraber devletin varlığının devamı için tercihlerin bu yönde olması.
- ✓ Kamu yönetiminde görev alan yöneticilerin stratejik planları yapma, uygulama ve sonuçlarını değerlendirebilmeleri için gerekli görevde kalma sürelerindeki belirsizlikleri.

Kamu yönetiminde SP'ların uygulanmasında karşılaşılan engellerin bir bölümü ise kamu yönetimi ve özel sektör arasındaki farklılıklardan kaynaklanmaktadır. Bu farklılıklar aşağıda açıklanmıştır (Çevik ve Göksu, 2000: 85).

- ✓ Kamu yönetiminde kamu yararı özel sektördeki kâr amacına kıyasla daha ön plandadır.
- ✓ Kamu yönetiminde hizmetler vergilerle finanse edilirken özel sektörde mal ve hizmetlerin maliyeti ağırlıklı olarak müşteriler tarafından tespit edilmektedir.
- ✓ Kamu yönetiminde siyasal baskılar olabilmekte kurum yöneticileri siyasi kararlardan etkilenmektedirler. Özel işletmeler ise daha fazla siyasetten etkilenen değil belli bir baskı grubu olarak etkileyen konumundadır.
- ✓ SP ve kararların uygulanmasında özel sektörde bürokrasi bulunmamakta kamu yönetiminde ise bürokrasi bulunmaktadır.

Yukarıda anlatılanın yanında özel sektör, yeni pazar ve yeni karşılaşılan fırsatları değerlendirmekte akabinde esneklik gösterebilmektedir. Kamu yönetiminde ise yeni pazarlar ve fırsatlar külfet olarak değerlendirilmektedir (Demirdizen, 2012: 19-20). Ayrıca kamu sektörü ile özel sektörün rekabet biçimi ve çevreleri farklıdır (Ünal, 2013: 33-34). Kamuda görev yapan yöneticilerin özel sektöre göre zaman kısıtlamaları bulunmaktadır (Ring ve Perry, 1985: 279-280). İlave olarak kamu yönetiminde performansın ölçülmesi özel sektöre göre daha zordur (Baile, 1998: 14).

2.3. Kamu Hastanelerinde Stratejik Planlama

Sağlık işletmelerinin bir parçası olan hastaneler güncel ve sürekli gelişen teknolojilere oldukça bağımlı olup sağlık işletmelerinde rekabet oldukça dinamik bir yapıya sahiptir (Porter, 1996: 61). Tıptaki yeni teknolojiler ve buluşlar çağdaş insanlara özgü yeni sorunların ortaya çıkmasına ve akabinde hastanelerin organizasyon yapılarında değişime neden olmuştur. Amaçlarına ve sundukları hizmetlere göre hastanelerin bünyesinde çok farklı birimler ve onların da alt birimleri oluşmuştur. Tıbbi, hemşirelik, idari ve teknik hizmetler olarak dört ana çerçevede oluşan bu birimler temel olarak hastane hizmetlerini yürütmektedirler. Bu hizmetler içerisinde hijyen, yemek, sterilizasyon, mali ve idari işler çok geniş bir yelpazede sunulan hizmeti içerinde barındırmaktadır. Hem nitelik

hem de nicelik olarak bu birimlerin organizasyonun etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi buna istinaden karışıklık olmadan sunulan hizmetlerin yerine getirilmesi önemli olup uygulanması da oldukça güçtür (Özdemir, 2001: 1283). SP, oldukça kompleks olan bu süreçlerin zorluğunu sistematik olarak karakterize ederek temel kararlar ve uygulamaları kolaylaştırma yoluna gider (Gough vd., 2009: 859).

SP, hastane yöneticilerinin günlük rutin işlerinden ve yoğunluklarından kurtularak dönemsel olarak işlerine daha yakından bakmalarını kolaylaştırarak mevcut işlerini sorgulamalarına imkân tanır. Hastane yöneticileri, sadece günlük olarak yapmaları gereken işleri takip ederlerse işin kendisini ve büyük çerçevede gelişen olayları sorgulama fırsatını yakalayamazlar. Bu durumda kurumlarının yön duygusunun kaybolmasına sebep olarak gereksiz kaynak israfına da sebep olabilirler. Sağlık sistemi, misyon olarak öncelikli olarak hastalığı önlemek, korumak, sağlığın gelişmesini teşvik etmek ve halkın güvenliğini sağlamayı hedefler. Bu bağlamda hastanelerde SP oldukça önemli bir yere sahiptir (Marşap, 2015: 107).

Stratejik plan, planın yapıldığı yerde yürürlüğe girdiği anda başlar ve yıllık performans uygulamalarıyla hayata geçer. SP'ların hastanelerde hayata geçirilmesi, etkin izleme ve değerlendirme sistemlerinin kurulması ile geri bildirimlerin doğru zamanda doğru kişilere aktarımı hususu ile daha da önem arz etmektedir. Stratejik planın hazırlanması bir son değil bir başlangıçtır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 100).

Sağlık örgütlerinde SP, her yıl tekrar eden aktivitelerle beraber yılın belli dönemlerinde yoğun bir emek gerektiren bir çalışma gerektiren bir disiplindir. Bu disiplin içerisinde sağlık yöneticilerinin önemli öncelik alanlarında ve sorumlulukların başında gelmektedir. Bu sorumluluklarını yerine getirirken sağlık kurumlarının kültürel dokusunu da dikkate alarak stratejik planların oluşturulması gereklidir (Marşap, 2015: 108).

Stratejik yönetimde olduğu gibi SP'lar da risk ve belirsizlikler taşır (Akgemci, 2008). Hastanelerde SP sürecinin uygulanması keşfedici projelerle desteklenir. Bu desteklemeler SP'ları daha anlaşılır hale getirir ve sağlıkta 7P stratejilerini ön plana çıkarır. Bunlar; plan, program, perspektif, proje, proses, projeksiyon ve pozisyon olarak sıralanmaktadır. Bu anlamda BM ve DSÖ rehberliğinde iyileştirme stratejileri için SP

ile ilgili olarak daha erken yatırım gerekir. Bu gereklilik gelecekteki sağlık beklentilerini ve iyilik halinin devamı için gelişen teknolojilerin yerinde ve zamanında kullanılmasını da zorunlu kılar (Marşap, 2015: 110).

Hastanelerde SP, girişimci, sezgisel ve deneysel olarak oluşturulabilir (Barutçugil, 2013: 35). Hastanelerde SP durumsal analizlerin bir unsuru olarak değerlendirilir: “Dış çevrede hastane ne yapmalı?”, “İç çevrede hastane ne yapabilir?”, “Vizyon, misyon, amaç ve değerler açısından hastane ne yapmak istiyor?”. Genel amaç, hastane örgütü çerçevesinde uygun bir konumlandırmanın yapılmasıdır. Hastanelerdeki stratejik planların yapılış amaçları aşağıda sıralanmıştır (Marşap, 2015: 110-111):

- ✓ Farklı hastanelerin elde ettiği bilgi akışını sınıflamak ve sıralamak.
- ✓ Hastaneleri etkileyen önemli konuları tespit etmek.
- ✓ Hastane genelinde stratejik düşünmeyi teşvik etmek.
- ✓ Hastanelerin vizyonu, misyonu, amaçları için bilgi edinilmesini sağlamak.

Bu süreçte sağlık yöneticileri adeta geleceğin bilimsel keşfini yaparlar, hastane çalışanlarının katılımını teşvik ederler ve sağlık teknolojileriyle adeta düet yaparak geleceğe baştan hazırlanırlar (Marşap, 2015: 111). Sağlık hizmetleri yerine getirilirken stratejik plan dahilinde fiziksel kaynakların oluşturulması, kullanılan kaynakların artırılması ve birleştirilmesi en önemli yönetim adımlarındandır (Gümüş, 2013: 23).

SP, iç ve dış çevre üzerinde yoğunlaşır. SP, hastanelerin ideal vizyonu ve başarısının gerçekleşmesi için önemlidir. SP’da hastanelerin gelecekleri üzerinde yoğunlaşarak alınacak kararlar ve eylemler bu geleceğe uyacak şekilde belirlenir (Bryson, 1988: 11). Ayrıca hastanelerdeki SP’lar eylem odaklı olup SP’lar yapılırken hastane bilgi sistemlerinden de yararlanır. Hastane bilgi sistemleri SP’lamaları destekleyen önemli bir unsurdur (Brigl, 2005: 2). Ayrıca sosyal ağlar ve sosyal medya kullanımı toplumdaki gelişmeleri yakından takip etmek için kullanışlı bir araçtır. İnsanların yaşamında da yadsınamaz bir gerçek olarak değerlendirilebilir (Kızılkaya ve Oğuzlar, 2017: 146). Hastanelerdeki SP’ların yapılması ve uygulanabilmesi açısından hastane yöneticilerinin yönetsel yetkinliklerinin geliştirilebilmesi için sürekli olarak SY eğitimlerinin verilmesi de ayrıca gereklidir (Supica, 2010: 8).

3. BÖLÜM

STRATEJİK UYGULAMA

Çalışmanın bu bölümünde stratejinin uygulanması ile ilgili seçilen stratejinin örgüt yapısı ile uyumlu hale getirilmesi konusu açıklanacaktır. Ayrıca, stratejinin uygulanmasına yönelik yapılan işlemler, bütçe programlama, örgütsel politikalar ile strateji uygulamalarının sonuçlarının değerlendirilmesi, kamu yönetiminde ve kamu hastanelerindeki stratejik uygulamalarla ilgili açıklamalara yer verilecektir.

3.1. Örgüt ile Seçilen Stratejileri Uyumlu Hale Getirme

SY, daha önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmak ve çeşitli sonuçlar elde etmek stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasıyla mümkündür. Bu süreçte tüm parametrelerin değerlendirilmesi çok önemlidir. Strateji uygulanmalarına bağlı olarak başarı değişkenlik gösterebilir. Stratejinin uygulanabilirliği için seçilen stratejinin örgüt yapısı ile uyumlu olması gerekir. Örgütün geleceği, örgüt yapısının yöneticiler ve faaliyetleri uygulayacak olan iş görenler tarafından benimsemesine ve tüm alt birimleriyle tanınmasına bağlıdır. Çalışanların katılımının sağlanması ve seçilen stratejilerin örgüt yapısı ile uyumlu hale getirilmesi sonucunda "yönetişim" fikri yönetimde öne çıkan konular arasında yerini almıştır. Stratejik planların uygulanması sırasında tespit edilen olumsuzluklar ve düzeltici faaliyetlere yönelik talimatlar örgüt yönetimi tarafından yönetilip algılansa bile belirlenen stratejiyi uygulayacak çalışanların ancak kanaatleri, kabiliyetleri ve yetkinlikleri stratejinin uygulanmasını sağlar. (Ertan, 2010: 33).

Modern hayatta bilgi teknolojilerindeki gelişmelere paralel olarak örgüt çalışanlarının kültür seviyelerinin yükselmesi sonucu örgüt yönetimi içinde kararlara katılım konusunda onları daha istekli hale getirmiştir. Buna istinaden SP ve performans programlarının hazırlanması ve uygulanmasında tüm çalışanlarla beraber hareket edilmesi belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada örgütün başarısı için büyük katkı sağlayacaktır (Gül ve Kırılmaz, 2013: 31; Bozkurt, 2015: 80).

Örgütler stratejilerini belirleyip gerekli planlamaları yaptıktan sonra uygulama safhasına geçer. Gerçek durumda bu uygulama safhası oldukça uzun bir zamanı gerektirdiği gibi

problemleri de beraberinde getirebilir. Çünkü stratejik olarak yapılan planlar ne kadar kusursuz ve isabetli kararlar içerse de uygulayıcılar gerekli özeni ve mahareti göstermezlerse strateji uygulama sonucu başarısızlıkla karşılaşılabilir. Stratejinin uygulanmasında alt kademelere kadar görevler düşmektedir. Burada orta kademe yöneticileri ile tepe yöneticileri tarafından sorumlulukların bir parçası olarak stratejinin uygulanması bütüncül bir yaklaşımla yerine getirilir (Dinçer, 2013: 43-44).

Stratejik yönetimin başarılı olabilmesi ve uygulanabilmesi için örgüt stratejisiyle örgüt yapısının uyumlu olması gereklidir (Söyler, 2007: 108). Bu gereklilik sonucunda insan kaynakları departmanı, örgüt yapısının belirlenip oluşturulma safhasında gerekli gördüğü analiz ve araştırmaları yaparak tepe yöneticilerine verilere dayanan güvenli bilgileri aktarır. Bu doğrultuda örgütsel yapı oluşturulmamışsa, faaliyetlerin yerine getirilmesindeki uygulamalar yetersiz kalacaktır. Devamında istenmeyen bir şekilde maliyetlerin artmasına, yetki ve sorumlulukların karışmasına ve bürokratik olarak bir hantallık oluşmasına sebep olacaktır (Söyler, 2007: 109). Buna neden olmamak için gerekli görev dağılımlarının yapılması önemlidir. Kabul edilebilirlik sonucunda tutarlı ve örgüt içinde çalışanların hangi işi ne kadar sürede yapacağı konusunun açıklık kazanması çalışanların örgüte uyumunu da kolaylaştıracaktır (Ertan, 2010: 33).

Yönetici kademesinde olanların, stratejik planların uygulanma safhasında çalışanlarını bir makinenin parçası olarak görmemesi ve gerçekler doğrultusunda stratejinin uygulanması ile ilgili gelişmeleri anlatmaları ve ikna etmeleri de önemlidir. Tepe yönetimi tarafından dikkate alınan çalışanların performanslarının artacağı ve daha başarılı olacağı da bilinmelidir (Söyler, 2007: 108; Bozkurt, 2015: 80). Etkili bir SY uygulamalarındaki stratejik lider, örgütün gerekli ve ihtiyaç duyduğu zamanlarda değişimleri gerçekleştirecek kişidir (Adair, 2005: 9). Bu değişim için, çalışanların motive olabilmesi ve kendileri için anlamlı olabilecek amaçları bilmeleri ve bunun gerekliliğini kendilerine anlatan ve açıklamalar yapan liderler gereklidir (Davis, 1981: 150). Ayrıca örgüt içerisinde gücü elinde bulunduranların stratejik seçim yaparken kullandıkları strateji hem örgütlerini hem de seçimi yapan yöneticiler için stratejiktir. Ortaya çıkan iyi ya da kötü sonuçlardan direkt olarak kendileri de etkilenecektir (Eryılmaz, 2004: 28).

Stratejinin uygulanması için gerekli faaliyetlerin yerine getirilebilmesi için gerekli olan nitelikte ve miktarda kaynakların da temin edilmesi önemlidir. Elde edilen kaynakların dağılımı plan ve programlar doğrultusunda fiziki olarak (arazi, bina vb.) beşerî (insan kaynakları), teknolojik olarak (bilişim, makine, teçhizat) ve finansal olarak da (para) tespit edilip yönetilmesi, kaynakların nerede, nasıl ve ne zaman kullanılacağıının da belirlenmesi, stratejinin uygulanması için önem arz etmektedir (Söyler, 2007: 109).

3.2. Stratejinin Uygulanmasına Yönelik İşlemler

SY ve SP'ların uygulanmasına yönelik yapılacak faaliyet ve işlemler bütçe programlama ve yöntemler ile örgütsel politikalar şeklinde iki başlık altında açıklanabilir (Bozkurt, 2020: 60).

3.2.1. Bütçe Programlama ve Yöntemler

Bütçeleme, mali kaynakları toplumda yaşayan insanların ihtiyaçlarını gidermeye yönelik yönlendirme eylemidir. Bütçeler tahmindir (Wildavsky, 2002: 7-8). Bütçenin oluşturulması aşamasının başlangıcı, finansal tahmin olarak nitelendirilir. Bütçe kavramının temel özelliği planların somut olarak ve sayısal olarak ifade edilmesidir (Meigs, 1993: 1152-1153). Bütçeler çoğu zaman örgütün bir sonraki yıl için SP zemininde yıllık olarak hazırlanır (Chartered Management Institute, 2013: 2). OECD (2012) kurumu bütçeyi "Hükümetin gelirlerini, harcamalarını, borçlarını açık ve/ veya fazlalarını kapsayan, geleceğe dair hedeflerine nasıl öncelik verileceğinin belirlenmesini ve kamu kaynaklarını planlama konusunda kuruma rota çizen merkezi bir politika belgesidir" şeklinde tanımlamıştır.

Tüm ülkelerde görüldüğü gibi kendi ülkemizde de özellikle kamuya yönelik mali işlemlerle ilgili yönetim yapısının, toplumsal nedenlerden dolayı baskı altında olması sonucu eldeki kaynakların verimli kullanılması ile etkin bir hesap verme mekanizmalarıyla desteklenmesi önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Kamuda bütçenin ekonomik olarak sonuçlarının değerlendirilmesi gerekirken özellikle eldeki kaynakların şeffaf bir şekilde kullanıldığını gösteren hesap verebilirlik ilkesinin uygulanmasında sorunlar yaşanmıştır. Geleneksel bütçelerin oluşturduğu olumsuzluklar

neticesinde kamu hizmetlerinde hesap verebilirliği artıracak sonuca dayalı bütçe sistemlerinin hayata geçirilmesinde ivme kazanılmıştır (Mutluer vd., 2007: 126).

Devletin artan fonksiyonlarının yanında kaynakların tutumlu kullanılması ilkesi ön plana çıkmıştır. Bu çerçevede denetimlerde hızla değişen ihtiyaçların karşılanması gerekliliği ile stratejik olarak yapılan uygulamalarda hata ve usulsüzlükleri belirlemeye yönelik yaklaşım yerine daha çok süreçlerin sağlıklı bir şekilde izlenmesine ve elde edilen çıktılarla beraber sonuçların geliştirilmesine katkı sağlayan metodolojiler ön plana çıkmıştır (Köse, 2010: 10). Bu bağlamda planlama, programlama ve bütçeleme sistemlerinde yasama organlarının önemi de çok önemlidir. Ayrıca, kamudaki politikaların değişkenlik gösterebilmesi ile programlar ile ayrıntılı bütçe analizleri yapılırken ortaya çıkabilecek olan güçlükleri de iyi anlamak ve güçlülüğünü de kabul etmek gerekir (Merwite, 1971: 65; Falay, 1987: 89).

3.2.2. Örgütsel Politikalar

Örgütsel politika, çalışma hayatımızın her yerinde bulunmasına rağmen örgütsel politika kavram olarak tek bir tanım olarak ifade edilememiştir (Yüksel ve Bolat, 2016: 174). Bu kavram ile ilgili tanımın zorluğundan bahsedilmektedir. Tanımlar arasında benzerlikler bulunsa da yaygın olarak paylaşılan örgütsel politika tanımı ile ilgili görüş birliği net değildir (Mayer ve Allen, 1977: 4). Tushman (1977: 207) örgütsel politikayı örgütlerin hedeflerine ulaşmasında buna istinaden uygulamalarında ve en temel öğeleriyle etkileşimi olan güç ve otoritenin kullanılması ile ilgili süreç olarak tanımlamıştır. Mintzberg (1985: 34) ise, örgütsel politikanın diğer uygulamalardan farklı olarak teknik düzeyde gücün meşrulaşmamış olarak kullanılması şeklinde bir tanım yapmıştır. Başka bir tanımda ise Mayer ve Allen politik davranış kavramını örgüt tarafından izin verilmeyen sonuçları elde etme yöntemi olarak tanımlamışlardır (Mayer ve Allen, 1977: 675).

Örgüt içerisinde oluşan politik davranışların, örgüt çalışanları ve örgütün yapısı içerisinde fayda ya da zarar vermesinden ziyade genellikle algılamalar üzerinde inşa edilmiş olacağı görülmektedir (Parker vd., 1995: 892). Bu algılamalara bir örnek verecek olursak, örgütte uzun süre çalışan ve terfi almayı düşünen bir çalışan hak ettiğini ifade etmesine rağmen başka bir çalışanın terfi ettirildiğini görünce yöneticisinin

ya da örgütünün politik bir karar olarak bunu gerçekleştirdiğini düşünecektir. Sonuçta adalet ve güven duygusunun zedelendiğini düşünen iş görenin performansı ve örgütsel bağlılığı da zayıflayacaktır. Terfi ettirilen kişi ise olumsuz bir değerlendirmeyi düşünmeyerek kararı taktikle karşılayacaktır (Valle ve Witt, 2001).

Örnekten de anlaşılabilceği gibi örgütsel politika algısı çalışanların iş arkadaşları ve yöneticileri ile karakterize olan iş ortamı ve yapılarla ilişkili bir durum olarak ifade edilebilir (Ferris vd., 2000: 90). Genel olarak örgütsel politika algısı ile ilgili sonuçlar psikoloji, tutum ve davranış biçimi şeklinde sınıflandırılabilir. Örgütsel politika algısının olumsuz olması, iş tatminini azaltarak örgütsel bağlılığı zayıflatır ve iş gören devir hızını arttırabilir (Rong ve Cao, 2015: 434).

Örgütlerde verilen kararların açık ve net olarak anlaşılması ve objektif bir performans sisteminin olması çalışanlar için değerli olacaktır. Yine de kaynakların kıt olduğu ve kararların çoğu zaman politik olarak ele alındığı örgütlerde alınan kararların çoğu çalışanlar gözünde politik olarak değerlendirilecektir (Erdoğan, 1997: 22). Bu sebeplerden dolayı örgüt yöneticisi, politik faaliyetlerin aşırı bir noktaya geldiğini anladığında, bunları azaltmaya yönelik tedbirleri almak için çalışmalarda bulunmalıdır. Yöneticiye düşen en temel sorumluluklardan bir tanesi örgütlerde varlığı yadsınamaz bir gerçek olan politikayı ortadan kaldırmak değil, güç ve politikaların işletmenin amaçları doğrultusunda hareket eden sistemlerin uygulanmasını gerçekleştirmek için çaba sarf etmesidir (Erdoğan, 1997: 30).

3.3. Strateji ve Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

SY'de kontrolün sağlanabilmesi ve sonuçların değerlendirilebilmesi için üst yönetim tarafından aksayan tarafların tespiti için uygulamaların izlenmesi, düzeltici ve risk faktörü taşıyan etmenlerin etkilerini azaltacak tedbirlerin alınması önemlidir (Bozkurt, 2015: 80). Uygulama sonundaki stratejinin arka plandaki farklı boyutları gözden geçirilerek strateji uygulamalarının amaçlar ve hedefler doğrultusunda kat ettiği yol tespit edilmeye çalışılır. SY ve uygulamaları, süreklilik arz eden bir döngünün bir parçasıdır (Dinçer, 2013: 46-47). Bu yüzden değerlendirme yapılırken özellikle iş analizlerinin çalışanların yetki ve sorumluluklarını belirleyecek şekilde yapılması ve iş tanımları ile desteklenmesi de ayrıca gereklidir (Bozkurt, 2015: 81).

Strateji değerlendirme süreci aralarında sarmal bir ilişki bulunan dört bölümden oluşur. Bu bölümler değerlendirilirken değerlendirme sürecinin hassasiyetle takip edilmesi ve ilk baştaki planların amacına uygun tekniklerle yönetilmesi gerekir. Bu bölümler şu şekilde sıralanabilir (Dinçer, 2013: 375-376).

- ✓ Başarı ölçütlerinin tespit edilmesi,
- ✓ Uygulama sonucunun ve başarının ölçülmesi,
- ✓ Standartlar ile uygulama sonucunun karşılaştırılması,
- ✓ Problemler ekseninde düzeltici faaliyetlerde bulunulması.

Stratejik amaç ve hedeflere hangi düzeyde yaklaşıldığı ve son zamanlarda performans denetimi farklı bir bakış açısıyla “ne yapıldı?” ve “nasıl yapıldı?” şeklinde olmayıp “ne yapmaya çalışıyorsunuz?” ve “niçin yapıyorsunuz?” ve bununla da kalmayıp daha ileriye yönelik “başka ne yapmalı?” ve “ne kadar daha yapmalısınız?” sorularına göre örgütsel performans düzeyi anlaşılmaktadır (Ertan, 2010: 34; Özer, 2010: 196). İş görenler nezdinde örgütün strateji uygulama ve değerlendirme süreci motivasyon ve ödül beklentileri açısından da önemli bir yere sahip olup sistemin bu şekilde kurulması ve çalışmalar yapılması çalışan katılımı için gereklidir (Dinçer, 2013: 380-381). Sonuç itibariyle SP’ların ve uygulamalarının değerlendirilmesi sonucunda sonuca yönelik geri besleme yapılması önemli olup bunun bir süreç ve her aşamasının birbirinden bağımsız olmadığı değerlendirilerek uyum gözetilmelidir (Bozkurt, 2020: 66-67).

3.4. Kamu Yönetiminde Stratejik Uygulama

Stratejinin uygulanması, strateji oluşturma sürecinin ikinci kısmını oluşturmaktadır. Stratejinin kamu yönetiminde uygulanması seçilen stratejinin fiilen uygulanmaya konulması ile ilgilidir. Seçilen stratejinin uygulanma noktasında başarılı olabilmesi için, örgütün iyi bir örgüt yapısına sahip olması ve örgütlenme içindeki çalışanların doğru pozisyonlara yerleştirilmeleri ile ilgilidir (Maviş, 1988: 141-142). Bu bağlamda Fayol’un “her bireye bir yer ve her birey kendine uygun bir yerde” açıklaması doğrultusunda örgüt içindeki pozisyonlara yerleştirilmelerine dikkat edilmesi stratejinin uygulanmasındaki başarısını artıracaktır (İnan, 1986: 77).

Pek çok strateji, vaat ettiği sonuçları verme konusunda başarısız olur. İster daha yüksek karlılık, daha büyük pazar payı ya da çalışanların daha içten bağlılıkları amaçlansın isterse arzulanan başka faydalar olsun neden bu başarısızlıklarla karşılaşılır. Sorun genellikle SP sürecinde değil, stratejik planı uygulamak için atılan ilk adımlarda başlar. En parlak strateji bile, kamu kurumlarında çalışanlar tarafından hayata geçirilmez ise başarısız olur (Mentor, 2015: 9).

Araştırmalar göstermektedir ki, SY süreç uygulamalarının içselleştirmemesi ve yöneticiler tarafından desteklenmemesi başarısızlığa neden olmaktadır. Bu başarısızlığın önüne geçilebilmesi kamu yöneticilerinin kamu yönetimi reformlarını uygulanmasını kolaylaştıran yeni yaklaşım yöntemlerini benimsemeleri ve bu doğrultuda gerekli olan yöneticilik özelliklerine sahip olmalarıyla gerçekleşebilir (Songür, 2015: 73). SP'ların sadece düşünsel bazda işin başında değil, planlama sürecinde ve bu sürecin devamı olan uygulama safhasında da fiili olarak yapılması önemlidir. Paydaş katılımının işin uygulama noktasında dahil edilmesi beklenen ve arzulanan bir durumdur (Kalkınma Bakanlığı, 2012: 15). Pratikte bu özelliklere sahip yöneticilerin bulunduğu kurumlarda iç ve dış paydaş katılımının olduğu ve çalışanlarında süreci sahiplenmeleri değişimin daha kolay yönetilebileceğini göstermektedir (Songür, 2015: 73).

Bu bağlamda SP'nin etkinliğini ve uygulanmasını sağlamak karşılaşılan sorunların iyi analiz edilmesi ve irdelenmesiyle mümkündür. Kamuda SP ve uygulamalarının siyasi, kurumsal ve üst yönetim ekseninde iyi anlaşılması ve geliştirilmesine yönelik faaliyetlerde bulunulması da ayrıca önemlidir (Yıldırım ve Tahtaloğlu, 2016: 182).

3.5. Kamu Hastanelerinde Stratejik Uygulama

Sağlık kurumlarında uygulanacak olan stratejiler kullanılan kaynakların verimliliğini artırılmasına yöneliktir. Strateji uygulama faaliyetlerin koordinasyonu sağlar. Strateji uygulamaları rekabet üstünlüğü elde etme ve sinerji oluşturmak adına da önemli bir öğedir. SP'lar sonucunda ortaya koyulan uygulamalar sistematik olarak temel kararların ve eylemlerin üretilmesini sağlar (Gough vd., 2009: 859). Strateji uygulamaları örgüt ve çevresine yönelik ilişkileri neticesinde örgütler tatmin seviyesinde bir dengeyi yönetsel anlamda sağlama eğilimindedirler (Collier, 2009: 1186).

Sağlık kurumlarında strateji uygulamaları yürütülen faaliyetlerle eldeki kaynakların birbirini birtakım araçlarla tamamlanmasıyla gerçekleştirilir. Stratejinin uygulanmasında sağlık kuruluşunun yeniden organizasyonu, üretim süreçlerinin takip edilmesi, kurum kültürünün değişimi, proje faaliyetleri gibi süreçleri içeren programlar bulunur. SP'larda yer alan hususlar için kaynakların uygulama aşamasında kullanılması ve uygulanacak her bir faaliyetin belirlenen prosedürlerle strateji uygulamalarının ayrıntılı tanımlamalarından yola çıkarak harekete geçilir (Yardan, 2019: 114). Strateji uygulamaları ile kaynak kullanımındaki belirsizlikler ortadan kalkar, stok kontrolü ve maliyetler kontrol altına alınarak uygulama neticesinde eksiklikler tespit edilerek alternatif çözüm önerileri belirlenir (Kamauff, 2009: 187).

Sağlık kurumlarında strateji uygulamaları, strateji sınıflama ve strateji uygulama alanlarına göre iki temel başlıkta incelenecektir. Strateji uygulamalarına bütüncül bir bakış açısıyla bakabilmek için ayrıca sürdürülebilirlik stratejisi ile ilgili açıklamalar da yapılacaktır. Başlıkları incelemeden önce Türkiye'de ve farklı ülkelerde SY süreçleri kamu ve özel sağlık kuruluşlarında farklı ilke ve kurallar çerçevesinde değerlendirildiğinde, özel ve kamu sağlık kuruluşları kendi ülkelerinin mevzuatlarına göre hareket etmekte iç yönetim ve örgütler konusunda da kendi kaynaklarını amaç ve hedefleri doğrultusunda kullanmaktadırlar. Özel sağlık sektörü kamu sağlık kuruluşlarına göre daha esnek düşünme ve karar verme imkanlarına sahiptirler. Kamu sağlık kurumları ise, ilk başta finansal kaynaklar olmak üzere, tüm kaynakların kullanımında daha geniş bir çerçevede örneğin kamu mali yönetimi ve kontrol kanunu, kamu ihale kanunu gibi kurallara uymak durumundadırlar. İlave olarak kaynak kullanımı bağımsız bir kamu kurumu tarafından ve ilgili olduğu üst kurum tarafından (bakanlık, üniversite üst yönetim vb.) denetleme yolu ile kontrol edilmektedir (Yardan, 2019: 118).

Kamu hastaneleri açısından satın alma, depolama, sevk ve idari işlemler birbirleriyle direkt ilişkili süreçler olduğu için süreçlerde yapılacak bir hata stratejik uygulama safhasında sistemi sekteye uğratabilecektir (Aytekin, 2009: 113). SP'lamanın kamuda zorunlu olması hastane yöneticilerinin de daha dikkatli hareket etmesine neden olmuştur. Şayet kamuda oluşabilecek stratejik bilinç eksikliği beraberinde uygulama eksikliğini de getirecektir. Kamu hastaneleri gibi hizmetin yoğun olduğu örgütlerde

kuruluşun büyüklüğüne göre değişen gelişimler beraberinde stratejik davranış sergileme mecburiyetlerini de artırmaktadır. Dolayısıyla sayısız risk faktörü, stratejik esnekliğini ve hareket esnekliğini de sınırlandırmaktadır. Yöneticilerin hem stratejik olarak riskleri yönetmek hem de rekabet faktörlerini etkin kılmak adına stratejik uygulamalar noktasında bilinçli bir yol izlemeleri de gereklidir (Tilley, 2009: 221).

Kamu yönetiminin bir gereği olarak yapılan uygulamaların avantajları ve dezavantajlarında olduğu bir gerçektir. Bunun sonucunda stratejik uygulamaların özel ve kamu sağlık kuruluşlarında uygulanırken belirgin farklılıkları da oluşmaktadır. Örneğin, yasal çerçevede Sağlık Bakanlığı stratejik planlarını ve faaliyetlerini hazırlayarak kamuoyu ile paylaşır. Hazırlanan bu stratejik planlar ve ilgili hususlar bakanlığa bağlı tüm sağlık kuruluşlarında kendi SP'lerini ve uygulamalarını yapmada üst belge olarak dikkate alınarak gerçekleştirmeye çalışılır (Yardan, 2019: 118-119). Kamu hastanelerinde stratejik uygulamalar aynı zamanda da malzeme kullanımı ve stok kontrolleri üzerine de yoğunlaşmakta olup bu hastaneler açısından öğretici niteliktedir (Ross vd., 2002: 30).

3.5.1. Strateji Sınıflarına Göre Strateji Uygulamaları

Strateji uygulamalarına göre sağlık kurumlarında strateji uygulamaları temel ve alt stratejiler kapsamında değerlendirecek olup strateji uygulamaları ile yönetim düzeylerine göre strateji uygulamaları da farklı başlıklar halinde incelenecektir (Yardan, 2019: 119).

3.5.1.1. Temel ve Alt Stratejiler Kapsamında Strateji Uygulamaları

Her yönetim düzeyinde uygulanan stratejiler örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve faaliyetlerini yerine getirebilmeleri ile ilgilidir (Jauch ve Glueck, 1988: 203). Buradaki temel amaç, içinde bulunulan sektörde rekabete karşı koymak ve sahip olunan yetkinlikler ile rekabet modelleri oluşturmaktır (Porter, 1985). Temel stratejiler hastanelerin faaliyet alanı ve işi ile ilgili stratejilerini kapsar (Bal, 2011: 64).

Temel stratejiler büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejiler olarak sınıflandırılıp bunlarında alt sistemleri bulunmaktadır. Hastanelerde büyüme ve küçülme stratejisi çeşitli alanlarda kapasitelerin büyümesi ve küçülmesi anlamına gelir. Örnek ile

açıklayacak olursak; hastanelerdeki yatak sayısı, ameliyathanelerin sayısı, işlevselliği, polikliniklerin sayısı ve çeşitliliği, doktor ve sağlık çalışanların niteliği ile sayısı, kullanılan teknolojinin özellikleri miktar ve sayısal olarak artırılıp azaltılması gibi örnekleri verebiliriz. Hastanelerin amaç ve hedeflerine yönelik büyüme ve küçülme stratejileri belirlenebilir. Türkiye’de faaliyet göstermeye başlayan şehir hastaneleri kamu ve özel ortaklığı modeliyle büyüme stratejine verilecek örneklerin başında gelir. Türkiye’nin “Onuncu Beş Yıllık Kalkınma Planı”nda (2014-2018) mevcut durum tespit edilerek kamu kaynaklarına ilave olarak sağlık yatırımlarının kamu özel iş birliği ile yapılması yönünde yasal düzenlemeler yapılmıştır (Dikmetaş ve Kiremit, 2016).

Bu düzenlemelerle birlikte kamu sağlık sektörü sağlık hizmeti sunumuna odaklanırken özel sağlık sektörü ise daha çok tanısız hizmetlerde ve az maliyetle kaliteli hizmet sunumuna odaklanmıştır. Kamu ve özel hastanelerin stratejik ortaklığı ve stratejik uygulamaları koordinasyon açısından bu duruma bir zemin oluşturur. Stratejik ortaklığın başarısı için, re-organizasyon, re-engineering, outsourcing, temel yetkinliklere odaklanma (core competence), kademe azaltma (deyaying) gibi tekniklerin birlikte kullanımını da gerekli kılmaktadır (Yardan, 2019: 120-121).

Küçülmede; sürekli iyileştirme, yeniden yapılandırma, yalınlaşma, kademe azaltma, proje yönetimi, öneri geliştirme gibi kavramlar bulunur ve bu bir değişim stratejisi olarak nitelendirilir (Öndeş vd., 2011). Küçülme ile, işletme faaliyetlerinin gözden geçirilmesi, temel yeteneğin dışında olan faaliyetleri gerçekleştiren bölümlerin kapatılması, tüm süreçlerin gözden geçirilmesi gerekir (Gümüştekin, 2004). Küçülme stratejisinde en çok kullanılan kavramlardan birisi olan kademe azaltma da yöneticilerin kontrol alanı genişler ve daha basık bir örgüt yapısı oluşur. Küçülme stratejisi içinde örgütteki görev tanımlamalarının yeniden tasarlanması, birimlerin birleştirilmesi ve çalışma saatlerinin azaltılması da bulunur (Appelbaum vd., 1999: 541-542).

Durağan stratejiler, örgütün faaliyette bulunduğu alanda dengeli bir gelişmeyi sürdürmesi ve yeni alanlara girerek riski artırmaktan kaçınmasıdır (Dinçer, 2013: 221). Durağan stratejiler, sağlık hizmetleri pazarında fırsatların bulunmadığı ve rekabetin dengelendiği ortamlarda uygulanan stratejilerdir. Karma stratejiler ise, sağlık kurumlarında büyüme, küçülme ve durağan stratejilerden en az ikisinin uygulanmasıyla ilgilidir. Açıklamayı örnek ile tamamlayacak olursak, bir hastanenin yakınında bir

doğum hastanesi açıldığında doğum kliniğinin kapatılarak ya da kliniğin yapısını küçülterek bu klinikte küçülme stratejisi uygulanırken, doğum kliniğinin kaynaklarının genel cerrahi kliniğine aktarılması da bu klinik için büyüme stratejisinin uygulaması olarak açıklanabilir (Yardan, 2019: 124). Sonuç olarak durağan stratejiler, dış çevre içerisinde strateji oluşturmayı gerektirecek bir durum olmadığında stabil durumun korunması ve pasif bir strateji yaklaşımının benimsenmesidir (Gatewood, 1998: 280).

3.5.1.2. Yönetim Düzeylerine Göre Strateji Uygulamaları

Sağlık kurumlarında yönetim stratejilerine göre strateji uygulamaları; kurumsal, rekabet ve işlevsel strateji uygulamaları şeklinde incelenecektir.

3.5.1.2.1. Kurumsal Yönetim Strateji Uygulamaları

Örgütlerdeki tepe yöneticiler rekabet üstünlüğü sağlamak ve uzun dönemde devam ettirebilmek için gelecek projeksiyonu yaparak hangi iş alanında faaliyet gösterecekse ilgili konuları gündeme alır ve kurumsal yönetim stratejilerini oluşturur. Bu açıdan bakıldığında stratejilerden sorumlu üst yönetim kademelerindekilerin yapmış oldukları uygulamalar kurumsal yönetim stratejileriyle yakından ilgilidir (Johnson ve Kevan, 1989: 9).

Üst yönetim stratejileri arasında yer alan kurumsal yönetim stratejileri çeşitlendirme ve çekilme stratejileri olarak ikiye ayrılmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2016: 222). Sağlık kurumlarının uzun vadede hayatta kalabilmeleri hangi alanda hizmet sundukları ve bunu nasıl gerçekleştirdikleri kurumsal yönetim stratejileriyle ilgilidir. Bu strateji, sağlık kurumlarında oldukça sık kullanılan bir strateji olup, sağlık kuruluşlarının iç dinamiklerini, kaynaklarını ve dış çevre analizini iyi yapmalarına fırsat ve tehditleri zamanında algılayıp buna göre hareket etmelerine yardımcı olur. Çeşitlendirme stratejisi, hasta ihtiyaç ve beklentilerini dikkate almalı ve yenilikçi görüş ve önerileri değerlendirmelidir. Örnek verilecek olursa, tüp bebek merkezi, yanık ünitesi, fizik tedavi ünitesi, diyaliz merkezi gibi daha spesifik alanların eklenmesi çeşitlendirme stratejileri arasında yer alır (Yardan, 2019: 123).

Çeşitlendirme stratejisi, dış çevrede oluşan fırsatları avantaja çevirebilmek açısından önemlidir. Finansal açıdan bakıldığında çeşitlendirme stratejilerinden faydalanabilmek

için finansal açıdan banka kredilerinden faydalanmak izlenecek strateji için kaynak oluşturacaktır (Boratav ve Yeldan, 2001). Çeşitlendirme stratejisini benimseyen örgütler, ilk başta ana faaliyet alanlarından yavaşça koparak daha karlı alanlara yönelirler (Dinçer, 2013: 210).

Çekilme stratejileri de üst yönetim stratejileri arasındadır. Geri çekilme stratejileri örgütün rekabet gücünün azaldığı zamanlarda ve hizmetten sağlanan gelirlerin düştüğü durumlarda uygulanmaktadır (Göksel, 2009: 79). Görüldüğü gibi sağlık kuruluşu bir hizmet alanından tamamen veya kısmi çekilirken aynı zamanda küçültme stratejilerini de uygulayabilmektedir. Sağlık kurumlarında başta mali konular olmak üzere bu stratejiler hukuki olarak kamuoyu bilgilendirilmesi ile tüm süreç ve alacakların haklarının yeniden düzenlenmesi kapsamında değerlendirilir (Yardan, 2019: 124-125). Çekilme stratejileri, küçülme ve gerileme gibi bir anlam taşıdığından toplum ve ilgili paydaşlar tarafından olumsuz da algılanabilir (Bartol ve Martin, 1991: 194).

3.5.1.2.2. Rekabet Stratejileri

Aynı hizmet alıcılarına hizmet sunan sağlık kuruluşlarında rekabet üstünlüğü elde edebilmek ve bunu sürdürebilmek oldukça güç ve önemli bir husustur. Genel yapısı Porter tarafından geliştirilen rekabet stratejileri; maliyet liderliği, farklılaşma, odaklanma ve karma rekabet stratejileri olarak ele alınmaktadır (Porter, 1985). Rekabet stratejileri, belli bir alanda mevcut yeteneklerle hizmet alanlara değer yaratma ve rekabet avantajı sağlamaya yönelik davranışların bütünüdür (Hitt vd., 1999: 129). Rekabet stratejileri, örgütün amaçladığı strateji olarak da sınıflandırılabilir gibi öncü, savunmacı ve analizci stratejiler olarak da değerlendirilebilir (Miles ve Snow, 1978).

Sağlık hizmetlerinin kendisine özgü yapısı gereği bazı ülkelerde tam kamusal alan az bir ülkede de serbest piyasa ekonomisinin kuralları işletilmektedir. Türkiye özeline bakacak olursak, koruyucu sağlık hizmetleri kapsamında olan aile hekimliği tam kamusal alan, tedavi edici sağlık hizmetlerinin yoğun olduğu hastanelerde büyük bir oranda kamu sigorta sisteminden finansa edilmekte ayrıca özel sağlık kuruluşları da önemli bir role sahip olarak karşımıza çıkmaktadır (Yardan, 2019: 126).

Rekabet stratejileri içerisindeki stratejiler, sağlık kurumlarında maliyet liderliği stratejileri hizmet fiyatlarının düşürülmesi anlamında olmayıp hizmeti sunarken diğer sağlık kuruluşlarından daha düşük maliyetle hizmetin sunulması anlamındadır. Sağlık kurumlarında hizmet fiyatları ile ilgili stratejiler bu kapsama dahil değildir. İşlevsel stratejiler içerisinde pazarlama stratejisi içerisinde yer almaktadır. Sağlık sektörü yönlendirici aktörlerinden olan Sağlık Bakanlığı, uluslararası kuruluşlar, T.B.M.M. gibi kuruluşlar sağlık kurumlarının stratejilerini belirleme de önemli role sahiptirler (Yardan, 2019: 128). Maliyet liderliği stratejilerini benimseyen örgütlerin dış çevreleriyle ilgili olarak fırsat taraması davranışı göstermesi de muhtemeldir (Jennings ve Lumpkin, 1992).

Farklılaşma, ürün veya hizmetlerin rakiplerin ürün ve hizmetlerine kıyasla farklı uygulamalar içermesine yönelik stratejilerdir (Swayne, 2006: 265). Farklılaşma stratejileri, hizmet alanların kalite algısının pozitif yönde sürdürülmesinin başarılmasına yönelik stratejidir (Schermerhon, 2007: 220). Farklılaşma stratejisi, sağlık kurumu hizmetlerinin taklit edilemeyecek şekilde sunulmasını ve daha yüksek fiyatlarla hizmet pazarında uygulanmasıdır. Örneğin, hizmet alanlar için zahmetli olan endoskopi uygulaması yerine ağızdan alınan kapsüller ile tanısal işlemlerin yerine getirilmesi durumunda hizmet alanlarda daha yüksek bir ücret ödemeye razı olacaklardır. Farklılaşma stratejisi, belli bir grubu hedef alarak uygulanırsa odaklanmış farklılaşmış strateji uygulanmış olur (Porter, 1985: 12).

Odaklanma stratejisi, dar bir sağlık hizmeti pazarından hizmet sunumuyla ilgilidir. Örnek olarak, plastik ve estetik cerrahisi, geriatik hizmetler gibi belli bir alana odaklanma ile ilgilidir. Karma stratejiler ise; maliyet, farklılaşma ve odaklanma stratejilerinin bir arada kullanıldığı stratejilerdir. Sağlık kurumlarında hizmet çeşitliliğinin çok olması sonucu karma stratejiler de uygulanmaktadır (Yardan, 2019: 128-129). Bu ekseninde farklılaşma stratejilerini uygulamaya karar veren sağlık kuruluşları farklı alanlarda sürekli farklılık yaratmanın yollarını araştırmalıdır (Zuckerman, 2002: 159).

Tablo 2. Sağlık Kurumları İçin Rekabet Stratejileri Uygulamaları

Stratejik Avantaj		
	Farklılaştırma	Maliyet Liderliği
Pazar Genişliği (Geniş)	Amaç: Kurumsal bağlılık geliştirerek hastaların bir bölümünde esnek olmayan fiyat oluşturmak.	Amaç: Rekabetçi güçler ve düzenleme baskılarından korunmak için maliyetlerin kontrolü ve iç verimlilik yaratma.
Stratejik Hedef	Sağlık Kurumları Uygulama Örnekleri: <ul style="list-style-type: none">✓ Bakım kalitesi✓ İleri teknoloji imajı✓ Tıbbi bir okulla birleşme✓ Gelişmiş prosedürler (organ nakli gibi).✓ Gelişmiş hizmet ağı✓ Yaygın olmayan sağlık hizmetleri sunumu (diyaliz, alkol ve madde bağımlısı üniteleri, geriatri, yanık bakım merkezi gibi)	Sağlık Kurumları Uygulama Örnekleri: <ul style="list-style-type: none">✓ Mevcut becerileri geliştirmek veya yeni beceriler geliştirmek✓ Sıkı maliyet kontrol sistemleri✓ Pazarlama çalışmalarının artırılarak daha çok tanınma ve tercih edilme✓ Kazanç sağlayan ve sağlamayan süreçleri ortaya koymak✓ İsrafın azaltılması✓ Koordinasyonun artırılması ve insan kaynakları planlaması
	Odaklanma	
Pazar Genişliği (Dar)	Amaç: Bir ya da daha fazla özel pazar segmentinin ihtiyaçları için hizmet sunmak.	
Stratejik Hedef	Pazar segmenti örnekleri: <ul style="list-style-type: none">✓ Göğüs Hastalıkları✓ Lösemi✓ Yaşlılar (kronik hastalıklar)✓ Radyoterapi✓ Doğum✓ Diyaliz	

Kaynak: (Kumar vd., 1997; Tengilimoğlu vd., 2015).

3.5.1.2.3. İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler

Sağlık kurumlarında işlevsel stratejiler; pazarlama, üretim, insan kaynakları, finansman, teknoloji geliştirme, muhasebe, tedarik ve lojistikle ilgili olan stratejilerdir. Yani sağlık kurumlarının içinde faaliyet gösteren fonksiyonel birimlerin üst yönetim stratejileriyle uyumlu olarak işlevlerini belirledikleri stratejilerdir. Örnek vermek gerekirse, bir hastane plastik ve estetik cerrahi alanında hizmet sunmak için büyüme stratejisini seçmiş ise tüm işlevsel faaliyetlerini buna uyum sağlayacak şekilde uygulaması gerekir (Yardan, 2019: 129).

Bu pazarda hastanenin konumunun belirlenmesi yani hedef kitle algısı da önemlidir. Bu kapsamda pazarlama karması elemanlarının (hizmet, fiyat, tutundurma, süreçler, fiziksel ortam) her biri için ayrı ayrı bir stratejinin belirlenmesini gerektirir. (Tengilimoğlu, 2011). Sağlık kurumu sunduğu ve sunmayı düşündüğü tüm hizmet alanları için işlevsel stratejilerini belirler, uygular ve değerlendirir.

3.5.2. Strateji Uygulama Alanlarına Göre Strateji Uygulamaları

Sağlık kuruluşlarında belirlenen stratejilerin uygulandığı alanlar, kurumların örgüt yapısı, sistem ve alt sistemler, yönetim uygulamaları, sağlık kurum kültürü, insan kaynakları ve stratejik liderlik üzerinde gerçekleştirilir (Ülgen ve Mirze, 2013). Sağlık kurumlarında uygulanan stratejiler yine farklı strateji uygulama teknik ve araçları kullanılarak gerçekleştirilir. Aşağıda sağlık kurumlarında stratejilerin uygulandığı alanlar açıklanacaktır.

3.5.2.1. Sağlık Kurumu Örgüt Yapısı

Örgüt, ortak amaçları başarmak için insanlardan oluşan sistematik bir yapıdır. Örgütlenme süreci; yapılacak işlerin tanımlanması, görev, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi ile ilgili faaliyetlerden oluşmaktadır. İlave olarak kurumların lokalizasyonu, kaynakları ve fiziki yapısı da örgütü oluşturan yapının içerisinde (Ağırbaş, 2016: 385). Yani örgüt ilk önce fiziki bir anlam taşır ve üretim faktörlerini en verimli bir sonuç elde edebilmek için yerleştirilmesi ve bunları belli bir düzende yapmayı hedefler. Soyut anlamda ise yetki ve sorumlulukların belirlenmesini amaçlar (Ateş, 2011: 44). Sağlık kurumları da büyük bir örgüt olarak ele alınır ve incelenir. Bu bağlamda sağlık kurumlarında düzenleme, finansman, kaynak dağılımı ve hizmet sunumu ön plana çıkmaktadır (Biçer ve İlman, 2019: 9).

Sağlık kurumlarının örgüt yapısına etki eden en önemli faktörlerden birisi de stratejileridir. Belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi ve hedeflenen sonuçlara ulaşabilmesi için sağlık kurumunun yapısı oldukça önemlidir (Yardan, 2019: 130). Bu yapı içerisinde örgütlerin sahip olmaları gereken belli standartlarda bulunur. Örgüt teknik ve yöntemlerinin yanında ekonomik, hukuki, sosyal ve kültürel kuralları da içine

almalıdır. Örgüt faaliyetleri bu standartlar göz önüne alınarak sürdürülebilir (Genç, 2012: 51).

Sağlık kurumlarındaki örgütsel yapının hem alınan kararları hem de örgütsel performansı önemli bir ölçüde etkilemesinden ötürü iyi bir şekilde tasarlanması gerekmektedir (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2010: 321). Sağlık kurumlarının işleyişi ve süreklilik göstermesi kurum faaliyetlerini düzenleme, performans denetleme ve çevreye yanıt verebilme hızı sağlık kuruluşunun organizasyon yapısına bağlıdır. Bu yapı oluşturulurken dikkate alınması gereken bir takım anahtar taşlar da bulunmaktadır. Bu yapı taşları; iş bölümü, uzmanlaşma derecesi, departmanlaşma, emir komuta zinciri, kontrol alanı, merkezileşme ve biçimselleşme dereceleridir. Bunların hepsi aslında önemli olup örgütsel yapı hakkında sorulacak sorulara verilebilecek cevaplar niteliğindedir (Robbins ve Judge, 2013: 481). Örgütsel yapı taşları kısaca açıklanacak olunursa;

İş bölümü, sunulan emeğin verimini artırmak ve insan çabalarının birkaç beceri etrafında toplanmasıdır (Tuncer vd., 2007: 250). İş bölümü, bir grup insanın işleri ufak parçalara ayırarak yapmasıdır (Can ve Güney, 2011: 189). İşin belirli bir parçasını yapmak ilgili çalışanı o konuda uzmanlaştırmaktadır (Robbins vd., 2013: 132). Uzmanlaşma neticesinde çalışanlar işe hâkim olacak ve işin etkinliğini yerine getireceklerdir (Tengilimoğlu vd., 2018: 5).

Yapılacak işler parçalara ayrıldıktan sonra ve uzmanlaşma sonucunda işlerin gruplandırılması gereklidir (Robbins ve Judge, 2013: 482). Birbiriyle yakın ilişkisi olan kısımların temel iş faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gruplandırılması işlemine departmanlaşma adı verilmektedir (Can ve Güney, 2011: 195). Departmanlaşma; işlev, ürün, coğrafi alan, süreç ve müşteri bazında yapılabilir (Robbins ve Judge, 2013: 482-483).

Gerekli iş faaliyetleri ve kısımlar belirlendikten sonra kurumun hiyerarşisine bunların nasıl yerleştirileceğine karar verilir. Kurumda koordinasyonu kolaylaştırmak adına, her yönetim pozisyonuna emir komuta zincirinde bir yer verilir. Her yöneticiye sorumluluklarını yerine getirmesi için yetki tanımlanmaktadır (Daft, 2015: 67). Yetki bir haktır ve yönetici konumunda olan kişiye emir verme ve verdiği emre uyulmasını

bekleme hakkıdır (Tuncer vd., 2007: 212). Yetki yöneticinin kişisel özelliklerinden değil bulunduğu pozisyondan kaynaklanmaktadır. Örgütsel yapı içerisinde yönetici bulunduğu pozisyondan ayrıldığı zaman bu hakkını ve yetkisini de kaybetmiş olur (Robbins vd., 2014: 135).

Örgütsel yapının bir başka temel taşı olan unsur ise kontrol alanıdır. Kontrol alanı, dar olduğunda örgüt dikey, kontrol alanı geniş ise örgüt daha yatay bir yapıya sahiptir (Daft, 2015: 15). İçinde bulunulan çağda örgütlerin kontrol alanının dar ya da geniş olması teknolojinin gelişmesi sonucu ve iş görenlerin eğitim seviyesinin yüksek olmasından da etkilenmektedir (Tuncer vd., 2007: 213). Örgütsel alanda yöneticiye bağlanan her ast yöneticinin dikkate almak zorunda olduğu bir husustur. (Koçel, 2014: 258).

Merkezileşme derecesi, örgütsel yapı içerisinde önemli bir yere sahiptir. Merkezileşme derecesi, hiyerarşik düzen içerisinde karar verme yetkisinin örgütte yoğunlaştığı yer anlamına gelmektedir (Daft, 2015: 15). Merkezileşmiş bir yapı, örgüt yöneticisinin örgütün faaliyetlerinde daha sıkı bir denetim ve kontrol sahibi olmasını sağlar (Evans vd., 2003: 295). Hangi örgütlerin merkezîleşme derecesine uygun olduğu veya olmadığı örgütün faaliyet gösterdiği pazar ve uzmanlaşmış kişilerin genel başarısı doğrultusunda belirlenir (Rothaermel, 2013: 306).

Son olarak örgütsel yapının biçimselleşme derecesi, örgütte yapılan işlerin ne kadar standart hale getirildiği ve iş görenlerin iş davranışlarının kurallar ve prosedürler tarafından ne kadar yönlendirildiğini ve uygulandığını ifade eder (Robbins vd., 2013: 140). Neyin, ne zaman, nerede, nasıl ve kim tarafından yapılacağı önceden ayrıntılı bir şekilde belirlenmiş olması ve zorunlu hale getirilmesi biçimlendirme derecesinin yüksekliğini ifade eder (Koçel, 2014: 217). Biçimlendirme, tutarlılık ve denetim açısından günümüzde örgüt çalışanlarının çoğu davranışlarını yönlendirme için katı kurallara ve standartlaşmaya daha az başvurulmaktadır (Robbins ve Judge, 2013: 486; Robbins vd.,2013: 141).

Bu bağlamda hastane örgütlenme yapısının sağlam olabilmesi için anlatılanlar ekseninde aşağıdaki hususlara dikkat edilmesi gereklidir (Ağırbaş, 2016: 385-386).

- ✓ Hastane faaliyetlerinin tümünü kapsayacak şekilde örgütlenme yapısı oluşturulmalıdır.
- ✓ Görev tanımları net ve birimler arasında eşgüdüm sağlayacak şekilde tanımlanmalıdır.
- ✓ Örgüt yapısı içerisinde birim sorumluları belirlenmelidir.
- ✓ Hastanenin misyon, vizyon ve değerleri açıkça ifade edilmelidir.
- ✓ Kurumsal iletişim stratejileri belirtilmelidir.
- ✓ Hastanelerin bilgi ve iletişim teknolojileri kapsamında tanıtımının yapılması gereklidir.

Sonuç olarak hastanelerin örgüt yapısı sağlık ve sağlık talebini de etkileyecektir (Sur ve Öktem, 1997: 11-12).

3.5.2.2. Sağlık Kurumları Sistem ve Alt Sistemleri

Sistem kavramının felsefi olarak temeli Sokrates'ten daha öncesine kadar uzanmaktadır. Aristo tarafından sistem, bütün parçaların toplamından daha fazladır şeklinde tanımlanmıştır. Bir sistem mantık sınırları içerisinde amaçlara ulaşmak için bağımsız fakat birbirleriyle etkileşimde olan parçalardan ve bileşenlerden oluşur. Bir sistemden beklenen, enerjiyi ya da bilgiyi sistem içinde sistemin çevresinde ya da her ikisinin dışında kullanmak üzere bir ürüne, bir sonuca dönüştürmek ve işlemektir (Hayajneh, 2007: 2).

Sistem yaklaşımı, sistemi oluşturan parçaları anlamaya ve akabinde parçalardan oluşan bütünü anlamayı gerektirir. Bunun sonucunda hem sistem içerisinde parçalar hem de parçalar arasındaki ilişki ortaya çıkar (Maon vd., 2008: 415). Sistem yaklaşımı, genel bir yaklaşımla sorun ve durumla ilgili bütün yönleri görmeyi sağlayarak, parçalar arasındaki ilişkinin sonucunu ve bütünü nasıl etkilediğini açıklar. Böylece sistem içerisindeki farklı problemlere nasıl müdahale edilmesiyle ilgili bir bakış açısı sunmuş olur (Tecim, 2004: 79).

Sistem yaklaşımı ile ilgili kavramlar; sistem ve alt sistem, açık ve kapalı sistemler, girdi çıktı ve geri besleme, çevre ve sistemin sınırları, entropi ve negatif entropi olarak aşağıda açıklanacaktır (Kurtulmuş, 1998: 33).

Sistem ve Alt Sistem: Bir sistemi oluşturan çeşitli parçalar bulunur. Alt sistem olarak ifade edilen bu parçalar birbirlerine bağımlı olarak faaliyetlerini yerine getirir. Örnek olarak, bir örgüt sistem olarak değerlendirildiğinde pazarlama, finansman, üretim ve personel yönetimi gibi faaliyetler de alt sistemleri oluşturur (Genç, 2007: 129). Sağlık hizmetleri sunumundaki hastaneler bir sistem olarak ele alındığında, hastalara yönelik yapılan tanı, tedavi, belgelendirme gibi işlemler faaliyetlerin her biri alt sistem olarak değerlendirilir. Aynı şekilde sağlık sistemi bir bütün olarak görülürse, tedavi hizmetleri sunan ve koruyucu sağlık hizmetleri sunan kurumlar da alt sistemdir (Tengilimoğlu vd., 2008: 63-64).

Açık ve Kapalı Sistem: Her örgüt çevresi ile az ya da çok etkileşim halindedir. Çevresi ile ilişkili olan örgütler açık sistem, ilişkisiz olan örgütler ise kapalı sistem olarak ele alınır (Genç, 2007: 129). Açık sistemler çevresinden bilgi, enerji ve girdi alır. Alınanlar sistem içerisinde değişime uğrar ve çıktı olarak diğer sisteme gönderilir. Kapalı sistemlerde ise iç işleyiş ile ilgili etkileşimler olur. Açık sistemler çevrelerinden girdi alarak dinamik bir çevrede faaliyetlerine devam ederler. Açık sistemler çevresinde meydana gelen değişime ayak uydurarak varlıklarını sürdürürler (Dinçer ve Fidan, 2010: 88).

Girdi Çıktı ve Geri Beslenme: Girdi, örgüte dış çevreden dahil edilen insan gücü, hammadde, sermaye, bilgi vb. kaynakların tümüdür (Hayajneh, 2007: 2). Çıktı girdilerin sisteme dahil olmasıyla başlayan dönüşüm sürecinden sonra elde edilen hizmet ve üründür (Dinçer ve Fidan, 2010: 89). Geri besleme ise, sistemin işleyişi ile ilgili bilgi toplanması ve bu bilgilerin değerlendirilmesi sonucunda, sistemin hedefleri ve bilgi arasında farkların tespit edilmesi ve yeniden girdi olarak sisteme dahil edilme sürecidir. Geri besleme sonucunda sistem gözden geçirilir ve daha kaliteli çıktıların elde edilmesi sonucunda etkin bir performansın sağlanmasına imkân tanınır (Hayajneh, 2007: 2).

Geri besleme negatif ve pozitif geri besleme olarak ikiye ayrılır. Negatif geri besleme, bir sistemin ya da alt sistemin işleyişine yönelik değerlendirme yapılırken önceden

belirlenen hedeflerle karşılaştırma yapılıyorsa bu geri beslemedir (Tengilimoğlu vd., 2008: 64). Pozitif geri besleme ise, örgüt içindeki sistemin belirlenen sınırlar içerisinde işlemesidir (Koçel, 2018: 260). Sonuç olarak negatif geri beslemede sonuç nedene ters yönde tesir ederken, pozitif geri beslemede aynı yönde tesir etmektedir (Dinçer ve Fidan, 2010: 89).

Çevre ve Sistemin Sınırları: Sistemin kontrol edemediği ve sınırları dışında kalan her şey dış çevreyi oluşturur. Bütün sistemler belli çevrede faaliyet göstermek durumundadır. Örgütün dış çevresini müşteriler, tedarikçiler, teknoloji, yasalar, rakipler vb. oluşturur. Örgütler varlıklarını devam ettirebilmek için çevrelerini iyi analiz etmeli buna istinaden güçlü ve zayıf yönlerini yönetebilmelidir (Atılğan, 2014: 109). Sistemin sınırları ise, iç ve dış çevre faktörlerinin birbirinden ayrılmasını ifade eder. Kapalı sistemlerde sınırlar daha katıdır ve çevre ile etkileşime izin verilmez. Açık sistemler ise, sınırları çevre ile etkileşim halinde olup esnek bir yapıya sahiptir (Biçer, 2020: 28).

Entropi ve Negatif Entropi: Sistem teorisinin iki önemli kavramı entropi ve negatif entropidir. Entropi, tüm sistemler için geçerlidir. Entropi, sistemlerin tükenme ve yok olma yani ölme eğilimini ifade eder. Bir sistem çevresinden yeni girdi ve enerji almaz ise sonunda yok olacaktır. Örgütler hayatta kalabilmek için çevrelerini dikkatle incelemeleri ve değişime uyum sağlamalıdır. Yöneticilere bu açıdan örgüt çevre ilişkisini tasarlamaya yönelik sorumluluk düşer (Daft, 2008: 53). Başka bir ifade ile entropi, sistemin çökmesine sebep olur. Örgüt çevresinden gelen geri bildirimleri algılayamaz ve olaylara hâkim olamaz ise başarısızlık yaşayacaktır. Sistem yaklaşımı açısından bakıldığında, yönetimin birincil amacı entropiye engel olabilmek için örgüte sürekli enerji sağlamaktır (Griffin, 2013: 45).

Negatif entropi ise, sistemde ortaya çıkan bozulma eğilimine veya karmaşaya karşı alınan tedbirlerdir (Atılğan, 2014: 108). Negatif entropiye örnek vermek gerekirse, bir örgüt gelişen teknolojiye ayak uydurabilmek için çalışan personelini eğitmesi, ekonomik olarak kriz ihtimaline karşı ek sermaye buldurması gibi çevrede gerçekleşen değişimlere ayak uydurmak sistem için negatif entropiyi oluşturur (Güney, 2017: 22).

Sağlık sistemi, oldukça karmaşık bir özelliğe sahip sosyal sistemlerdir. Sağlık sistemi sağlık politikaları, sağlık hizmetlerinin sunumu, finansmanı, sağlık çalışanlarını eğitimi gibi sağlığı ilgilendiren tüm unsurların toplamıdır (Nord, 2002). “Dünya Sağlık Örgütü”ne göre sağlık sisteminin birincil amacı doğrudan sağlığı iyileştirmek, korumak ve geliştirmek olan her türlü faaliyeti kapsayan sistemdir (WHO, 2000).

Tüm sistemler mutlaka bir amaç için ortaya çıkmıştır. Tüm sağlık sistemlerinin amacı, halkın beklentilerini karşılamak ve hakkaniyetli bir finansman sisteminin kurulmasını sağlamaktır. Sağlık sistemi varlığının ana nedenleri şu şekilde sıralanabilir (Stevens ve Vander Zee, 2008: 275).

- ✓ Sağlığın geliştirilmesi
- ✓ İhtiyaçlara cevap verebilirlik
- ✓ Adil bir finansman
- ✓ Toplum katılımı
- ✓ Sürdürülebilirlik
- ✓ Sağlık hizmetlerine ulaşabilme
- ✓ Yenilik

Sağlık hizmetinin belirsiz olması ve sınırsız olan talebinin karşılanması çok önemlidir. Sağlık sisteminin sürdürülebilmesi, kaynakların kullanımı, yatırımların yapılması, sağlık çalışanlarının ücretleri ve özlük hakları, gerekli eğitimlerin verilmesi, tıbbi malzeme tedariki vb. ihtiyaçların karşılanması sağlık sisteminin güçlü olması ile ilgilidir (Mossialos vd., 2002: 1).

Bu özelliklere sahip sağlık sistemlerinin başarılı olacağı söylenebilir. Bundan dolayı, ülkelerin akılcı bir yaklaşımla sağlık sistem bileşenlerini, ana amaç ve hedefler doğrultusunda politik ve yönetsel becerileriyle beraber kullanmaları gereklidir (Hadad vd., 2013: 254).

3.5.2.3. Stratejik Liderlik

Bilgi çağı doğası gereği oldukça karmaşık ve kompleks problemlerin olduğu bir çağdır. Karşılaşılan problemlerin çözümünde yaşanan sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerdeki hızlı değişimi rekabet avantajına dönüştürmek örgütlerin etkili liderlere gereksinimlerini de artırmıştır. İçinde bulunulan çağda bu değişime ayak uydurabilecek ve örgüt için çeşitli esneklikler ile örgüt için gelecek yaratacak, vizyon sahibi stratejik liderlerin örgüt içerisinde bulunması önemlidir. Anlatılan lider, stratejik lider olarak değerlendirilebilir (Akyüz, 2018: 45). İnsan faktörü örgütsel amaçların başarılması ve rekabet avantajı yakalamak için oldukça önemlidir. Bu bağlamda yöneticilerin çalışanlarına yönelik göstermiş oldukları liderlik tarzları son derece etkili bir yoldur (Rüzgar, 2019: 965).

1960'lar sonlarında ve 1970'lerin başlarında örgütlerin karşılaştıkları durum ve koşullardan ötürü yönetici yaklaşımlar örgütlerin çıktılarının temel belirleyicisi olarak düşünülmüştür. Örgütlerin iç ve dış çevre faktörlerin etkisi ile aldıkları kararlarda örgütün performansını etkileyecek becerilerinin kısıtlılığı olduğuna inanılmıştır. 1950'li ve 1980'li yıllar arasında liderlikle ilgili çalışmalarda daha ziyade örgütlerin amir ve orta kademe yöneticileri ile ilgilenilmiştir (Yukl, 2002; Ireland ve Hitt, 2005).

1980'li yıllardan sonra ise liderlik araştırmaları yenilik ve değişime uğramış olup süreç yönetsel (supervisory) liderlik çalışmalarından, stratejik liderlik çalışmalarına ve örgütlerin üst düzey yöneticilerine doğru bir gelişme göstermiştir (Boal ve Hooijberg, 2000). Bu gelişme ilk önce Hambrick ve Mason (1984)'ün "Üst Kademe Teorisi (Upper Echelon Theory)" çalışmasında gözlemlenmiştir. Üst düzey yöneticilerin yaşı, eğitim durumu, tecrübesi ve demografik özellikleri örgüt için kullandıkları her türlü bilgiyi ve miktarı dolayısıyla verdikleri stratejik kararları etkilemektedir. Üst kademe teorisinde yöneticiler edindikleri tecrübelerini, değerlerini ve kişiliklerini örgütlerinde karşılaştıkları farklı durumlar karşısında anlaşılır kılarak bunu bir araç olarak kullanmalarına dayanmaktadır. Yöneticiler karmaşık ve belirsiz durumlarda olayı çözmek adına kendi kişilik özelliklerine göre yorumlamalar yaparak kişiselleştirilmiş tercüme meydana getirirler (Aytaç ve Altıntaş, 2023: 413-414). Stratejik liderlik teorisi "Üst Kademe Teorisi"nden esinlenerek ortaya çıkmış ve gelişme göstermiştir (Vera ve Crosson, 2004).

Stratejik liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar da yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları şu şekildedir: Stratejik liderlik, örgüt için öngörülen bir gelecek vizyonu oluşturma, esnekliği sağlama ve stratejik düşünebilme yeteneğidir. Stratejik liderlik süreçleri rakipler tarafından anlaşılması ve taklit edilmesi zor olduğundan rekabetçi rekabet avantajı da elde edilmiş olur. Etkili stratejik liderlik olmaz ise, günümüz ekonomilerinin güçlükleriyle baş etmede güç olacaktır (Ireland ve Hitt, 2005).

Bir başka tanıma göre stratejik liderlik, kısa dönemde finansal itibarı korumak ve uzun dönemde varlığını sürdürebilecek günlük kararları alma ve çalışanları etkileme becerisidir (Rowe, 2001). Stratejik liderlik; amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçlerle ilgili olarak örgütün en temel anlamda oluşturan mantıklı ve iyi kurgulanmış eylemlerini gerçekleştirmek ve denetlemektir. Stratejik liderlik, yalnızca bugünkü başarıyla yetinmeyip aynı zamanda derin ve kalıcı değişim ve dönüşümü örgütün özünde yerleşik hale getirmeyi içerir (Sullivan ve Harper, 1997).

Stratejik liderlik, örgütün tüm sorumluluğunu alan çalışan insanlara odaklanmakla beraber, aynı zamanda üst yönetim ekiplerini, örgüt içerisindeki baskın grupları, yönetim kurulu üyelerini ve bölüm genel yöneticilerini de kapsamaktadır. Çağımızın rekabetçi yapısı, üst yönetim ekipleri tarafından geliştirilerek ortak bir akıllı stratejik uygulamalar için gerekli kılmaktadır. Bu üst yönetim ekipleri heterojen bir grup oluşturmalı ve üyeler farklı bilgi ve yeteneklerle donatılmış olmalıdır (Swayne vd., 2006: 201). Stratejik liderlik uygulamaları ile ilgili yirminci yüzyıl ve yirmi birinci yüzyıl arasındaki farkları açıklayan tablo aşağıda verilmiştir (Ireland ve Hitt, 2005).

Tablo 3. Stratejik Liderlik Uygulamaları

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

Kaynak: (Ireland ve Hitt, 2005: 63).

Stratejik liderlik kavramını daha iyi açıklayabilmek için liderlikle olan farklılıklarını da anlamak önem taşımaktadır. Liderlik görevleri, örgütün büyüklüğüne ve örgüt hiyerarşisine göre farklılık göstermektedir. Örgüt hiyerarşisinin en üstünde stratejik, orta kademesinde örgütsel ve alt hiyerarşisinde ise üretim ve eylem odaklı liderlik anlayışları geçerlidir. Alt düzeydeki liderler, ağırlıklı olarak inisiyatif almak istemezler ya da çok az inisiyatif alırlar. Daha çok işlerin yapılması ile ilgilenirler. Orta düzey liderler ise, yakın ve orta zaman diliminde amaçları ve prosedürleri yerine getirmek için süreçleri takip ederler. Üst düzey lider ise, stratejik çevre içerisinde örgütün stratejik yönelimini ve vizyonunu belirler. Bu düzeyde analitik becerilere ilaveten stratejik düşünme ve örgütün vizyonunu geliştirmeye yönelik gelecek odaklı düşünme biçimine ihtiyaç duyulmaktadır (Industrial College of the Armed Force, 2002).

Stratejik liderlik SY içerisinde önemli bir yere sahiptir. Stratejik analiz ve rasyonel karar verme stratejik yönetimin sert unsurlarını oluştururken, örgütlerin yetenekleri, kurumsal

kültürü ve stratejik liderlik örgütün başarılı olması insan unsurunun tümünü de içine alan SY sürecinin yumuşak unsurlarını oluşturmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Anlatılanlar doğrultusunda stratejik liderlerde bulunması gereken özellikler aşağıda maddeler halinde açıklanmıştır (Swayne vd., 2006: 202):

- ✓ Gelecek için vizyon oluşturmak.
- ✓ Tüm çalışanların katılımını sağlamak.
- ✓ Bugünden çok yarını yönetmek.
- ✓ Çalışanlarla iletişim kurma ve onlara zaman ayırmak.
- ✓ Çalışanların risk almasına ve hata yapmasına izin vermek.
- ✓ Çalışanları motive etmek için sorumluluk almak.
- ✓ Ayrıntılarla uğraşmak yerine ekip arkadaşlarına güvenmek.
- ✓ Çalışanlarına işlerini yapabilmesi için zaman tanımak.
- ✓ Davranışları ile örnek olmak.
- ✓ Karşılaşılan problemlerin çözümünde çalışanlarını desteklemek.

Yukarıda açıklanan stratejik liderlerde olması gereken özellikler sağlık sektöründe faaliyet gösteren örgüt yöneticilerinde de olması beklenen bir durumdur. Çünkü diğer sektörlerdeki değişim gibi sağlık hizmetlerinde de hızlı değişimler, karmaşık teknolojilerin kullanılması, yoğun rekabet ortamı ve özellikle insan ilişkilerinin yoğun olarak kullanılması bu süreçleri yönetecek stratejik sağlık liderlerine ihtiyaç oluşturmaktadır. Sağlıkta liderlik, hasta veya sağlam kişilere bakımın sağlanmasında amaçları gerçekleştirebilmek için sağlık yöneticilerin diğer sağlık çalışanlarını etkilediği süreçtir. Günümüzdeki sağlık hizmetlerindeki değişim, sağlıkta özelleşme, sağlık alanında rekabet vb. durumlardan dolayı sağlık hizmetlerindeki tüm yöneticilerin stratejik olarak düşünmeleri ve bu ekseninde liderlik davranışı sergilemeleri de beklenen bir durumdur (Ardahan ve Konal, 2017: 142).

Sağlık kurumlarındaki stratejik liderlerin sergiledikleri olumlu liderlik davranışları arttıkça sağlık çalışanlarının motivasyonları artacak, iş tatmini ve kaliteli hizmet

sunumları üzerinde de pozitif bir etki oluşturacaktır (Lombardi, 2017). Ayrıca sağlık hizmetlerinde stratejik liderler diğer çalışanlar açısından rol model olarak görülmektedir. Bütün bunları dikkate aldığımızda iyi bir sağlık yöneticisinin, hiç kimsenin baskısı ve etkisi altında kalmadan, herkesi dinleyen ve her görüşe saygılı davranan, yeniliklere açık hem öğrenen hem de öğreten olabilen, çok yönlü çalışabilme özelliğine sahip kimselerin olması istenen bir durumdur (Gün ve Aslan, 2018).

3.5.2.4. Sağlık Kurumu Kültürü

Bugünün dünyasında her alanda olduğu gibi sağlık sektöründe de artan rekabet koşulları ve hızlı değişimler örgütlerin başarısı için sadece sağlam bir alt yapı ve ileri teknolojilerin kullanılmasını yeterli kılmamaktadır. Çalışanların örgütlerinin amaç ve içinde barındırdığı değerleri benimsemeleri beraberinde örgütün kurum kültürünün oluşmasını da sağlayacaktır. Güçlü bir kurum kültürü oluşmasını isteyen örgütlerin öncelikli olarak kendilerini iyi tanımalarını gerektirmektedir.

Kurum kültürü, davranışsal normları oluşturabilmek için örgüt yapısı içerisinde paylaşılan değerler, inançlar ve alışkanlıklardır. Kurum kültürü, örgütün başarısı için ortaya koyduğu vizyonundan, misyonundan, amaç ve hedeflerinden yola çıkarak duyulan ihtiyaçların neticesinde ortaya çıkmıştır (Wayne vd., 2000: 298). Kurum kültürü, belli bir grup tarafından çalışanların çevreye uyumu ve iç dünyasındaki algıları ile öğrendiği, geçerliliği olumlu olan ve yeni başlayanlara örgütlerini algılamalarını, düşüncelerini ve hislerini doğru bir biçimde öğreten varsayımlardır (Schein, 1990). Bu varsayımlar sonucunda yeni işe başlayan bireyler kurumsal değerleri kavrama, prosedürleri anlama, iş ve sosyal ilişkileri geliştirebilmek adına yeteneklerini ve bilgilerini nasıl geliştirebileceklerini öğrenirler (Hellrigel vd., 1995: 485). Örgütler için müşteri istekleri ve hizmet kalitesi önemli hale gelmiştir. Bu bağlamda örgütler her zaman yenilikçi çalışmalara önem vermelidirler. Örgütler, örgüt kültürüne önem vererek örgütsel öğrenmeyi de içine katarak gelişim felsefesi açısından fayda sağlayacaktır (Kendir vd., 2019: 903-904).

Hastaneler oldukça karmaşık bir sisteme sahip olup yönetilmesi de oldukça zordur. Hastanelerin performanslarıyla ilişkili olarak etkinlik ve verimlilik düzeyleri çalışanlarının gayret ve çalışkanlıklarıyla yakından ilişkilidir. Her türlü başarı faktörü

için temelde insanın çabaları gereklidir. Hastanelerde sunulan hizmetin kalitesi çalışanlarının hastaneye ve işlerine bağlılıklarıyla ayrıca ortak amaç etrafında birleşmeleriyle artar. Bu nedenle hastanelerde kurum kültürü oluşturulmasında yöneticilerin hangi yolu izlemesi gerektiğini bilmesi önemlidir. Sonuçta yapılan uygulamalar çalışanlarının verimini ve performansını pozitif yönde etkilerken, örgüt içerisinde neyin kabul edilebilir, neyin kabul edilemez olduğunu da gösterecektir (Campbell, 1992: 50).

Hastanelerin en önemli hedefleri arasında kaliteli sağlık bakım hizmeti sunmak bulunmaktadır. Bu hizmetin sunum biçimi ise, çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu tutum ve davranışlar sonucunda hastalarda yüksek tatminli sağlık hizmeti alabilmektedirler (Brooks, 1996: 38). Hastane çalışanlarının ve hastaların tatmin düzeyi hastane kaynaklarının etkin ve verimli kullanılmasına ve yöneticilerin göstermiş oldukları liderlik davranışlarına göre değişiklik gösterebilir (Willcocks, 1994: 32). Bu bağlamda insan gücünün etkin ve verimli kullanılması başarılı bir performans çıktısı için gerekli olan bir durumdur (Underwood vd., 1991: 587).

Hastanelerde kurum kültürü “biz bir aileyiz” mesajı verir. Özellikle hastane üst yönetiminde görev alan başhekim, idari mali işler müdürü, sağlık bakım hizmetleri müdürü, klinik sorumlularıyla beraber sağlık hizmetleri sınıfında çalışanlar ve idari kadrodakiler kurum kültürünün topluluk bölümünde yer alır. Sağlık sektöründe önemli bir konumda bulunan hastanelerin başarısı için kurum kültürünün güçlü etkisi günden güne daha fazla hissedilmektedir (Bilgin ve Çıraklı, 2010: 127-128).

3.5.2.5. Sağlık İnsan Kaynakları

İnsan kaynakları yönetimi, kavramsal olarak 1970’li yılların sonuna doğru personel yönetimi kavramının yerine kullanılmaya başlanmıştır. Küresel olarak yaşanan hızlı değişimler personel yönetimi kavramının terkedilip insan kaynakları yönetiminin popüler olmasını sağlamıştır (Beaumont, 1994: 12-13).

İnsan kaynakları yönetimi, yönetici pozisyonunda çalışan ya da operasyonel olarak çalışan bireylerin örgüte alınması, yerleştirilmesi, gerekli eğitimlerin verilerek etkinliğinin sürekli artırılması için destek faaliyetlerinin tümünün kullanılmasıdır

(Cascio, 1995: 268). İnsan kaynakları yönetimi, örgütlerin stratejik amaç ve hedeflerine ulaşma noktasında çalışan memnuniyeti, motivasyonu, kariyer gelişimi ve yüksek performansının sürekliliğini sağlamak için üstenilen etkinliklerin toplamıdır (Dolgun, 2007: 2). İnsan kaynakları yönetimi, örgüt, departman, grup ve birey düzeyinde amaçlara ulaşılabilmesi için örgütün insan unsurundan etkili ve verimli bir biçimde yararlanılmasına yönelik ortaya koyulan ilke, sistem ve faaliyetler bütünüdür (Söyük, 2020: 4). Yöneticilerin örgüt yapılarını iyi anlamaları gerekmektedir. Örgütlerinin gelişimini engelleyici ve kısıtlayıcı faaliyetlerine dikkat etmeleri ve örgütün gelişmesi yönünde destek olacak kararlar üzerinde yoğunlaşmalıdırlar (Boztoprak, 2020: 122).

İnsan kaynakları yönetiminde doğru insan kaynağının, doğru yer ve zamanda bir araya getirilmesi önemlidir. İnsan kaynakları yönetiminde birbirini tamamlayan iki güçlü amaç vardır. Bunlardan birincisi, çalışanlardan maksimum verim alabilmek adına çalışanların bilgi ve yetkinliklerini açığa çıkartarak örgüte en üst düzeyde katılımını gerçekleştirmektir. İkincisi ise, rekabet avantajı sağlayabilmek için, çalışanların işlerinden zevk almalarını sağlayacak faaliyetleri gerçekleştirmektir. Çünkü güvensiz, sağlıksız ve monoton olarak yapılan işlerden doyalı çalışanlardan verim beklemek zordur (Tuncer, 2011: 6). İnsan kaynakları yönetiminde işlevsel olarak ele alınması gereken konular aşağıda verilmiştir (Söyük, 2020: 13-14).

- ✓ İnsan kaynakları planlaması ve analizi
- ✓ İş gören seçme ve işten çıkarma
- ✓ Eğitim geliştirme ve kariyer planlama
- ✓ Performans değerlendirme
- ✓ Ücret ve iş değerlendirme
- ✓ İş sağlığı ve güvenliği
- ✓ Endüstriyel ve iş ilişkileri

Yukarıdaki konularla ilişkili olarak örgütler insan kaynakları politika ve uygulamalarına daha çok önem vermeye başlamıştır. İnsan kaynakları yönetimi organizasyon içerisinde en değerli varlık olan insan gücü ile ilgilenen önemli bir yönetim süreci olup örgütün

her alanında sürdürülebilirlik üzerine de yoğunlaşmaktadır (Ahmad, 2015; Vardalier, 2016).

Sağlık kurumlarında oldukça gelişmiş ekipman ve teknolojiler kullanılmaktadır. Buna ilaveten oldukça emek yoğun bir hizmet sektörüdür. Sağlık hizmetleri ertelenemez ve çoğu zaman acil ve yaşamsal özelliğe sahiptir. Bu özelliklerden dolayı faaliyetler yerine getirilirken sağlık kuruluşundan çalışan birçok kişinin eş güdümlü çalışmasını gerekli kılar. Sağlık insan gücünün verimli çalışması insan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla mümkün olmaktadır (Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2018). Nihayetinde sağlık kurumlarında sunulan sağlık hizmetlerinin nihai sonucu insan ve insan hayatıyla yakından ilgilidir (Zennun, 2017: 29). Sağlık kurumlarında uygulanan insan kaynakları yönetimi, sağlık kurumlarının ana hizmet unsurlarından olan sağlığın geliştirilmesinin yanında toplumsal yansımalarının iyileştirilmesi olarak da ele alınmalıdır (Mousa ve Othman, 2019).

İnsan kaynakları yönetiminde insan kaynakları planlaması, insan kaynağının bulunması, seçimi, işe yerleştirme ve denetim süreçlerinde kesinlikle teknik ve bilimsel metotlardan faydalanılması gerekmektedir. Sağlık kurumları hizmet edeceği bölgenin alt yapısını iyi araştırarak kapasitesini buna göre ayarlamalıdır. Buna istinaden teknolojik donanımın sağlanması ve ihtiyaç duyulan sağlık çalışanlarının nitelik ve nicelik olarak belirlenmesi de önemli bir faktördür (Keyik, 2014: 4-5). Bu bağlamda sağlık kurumlarında çalışan iş görenlerin kurumlarından beklentilerinin karşılanacak bir biçimde insan kaynakları yönetimi ve uygulamalarının yapılması da son derece önemlidir (Korkmazyürek, 2019: 102).

3.5.2.6. Sağlık Kurumları Yetenekleri

Yetenek yönetimi, doğru kişiyi, doğru zamanda ve doğru yerde temin etmektir (Heckman ve Lewis, 2006: 140). Yetenek yönetimi, örgütün stratejilerini uygularken karşılaşılabileceği zorluklarla baş etmede ihtiyaç duyacağı yetenekler ile mevcut yetenekler arasındaki boşluğu kapatmaya çalışmaktır. Yetenek yönetimin merkezinde insan kaynağı bulunmaktadır (Çırpan ve Şen, 2009: 110). Yetenek yönetimi, örgütün başarı elde edebilmesi için kritik bir öneme sahip olup, yetenekli çalışanların belirlenerek ihtiyaç duyulan birimlere yerleştirilme işlemleri örgüte rekabet avantajı

kazandırır (İles vd., 2010: 180). Bu rekabet avantajı elde edilirken yetenek yönetim sürecinin daha hızlı bir şekilde işlemesine yönelik katkı sağlar (Sinha vd., 2016: 2).

Sağlık kurumlarında çalışan doktor ve diğer sağlık çalışanlarının yetenek yönetimine yönelik uygulamalarını yöneticilerin takip etmesi gereklidir. Hastane çalışanlarının bu doğrultuda yeteneklerine göre sınıflandırılması ve buna göre görev dağılımının yapılması yönetim süreçleri içerisinde uygulanabilirliği çalışanların motivasyonlarını ve performansını yükseltir (Çayan, 2011: 1). Bu performans artışı ve motivasyon rakipler nezdinde fark oluşturarak hastaların kendi hastanelerini tercih etmelerine ve gidecekleri hastaneye sadakat göstermelerini de sağlayabilecektir (Bilgin ve Uğurluoğlu, 2015: 224).

Sağlık kurumlarında yetenek yönetimi uygulamalarının çeşitli amaçları bulunmaktadır. Bunlardan birisi, maliyetleri düşürmektir. Bir diğeri ise hasta memnuniyetini sağlamak ve hasta güvenliğini sağlamaktır. Bu üç stratejik amacı gerçekleştirmek için odaklanan sağlık kuruluşları hasta bakımı ve memnuniyeti konularında daha güçlü bir pozisyon alacaklardır (Ellis, 2018: 5). Sağlık kurumlarında yönetici düzeyinde çalışanlardan en alt seviyelerde çalışanlara kadar tüm yetenek hattının bütün olarak değerlendirilmesi önemlidir (Pickering, 2015: 5-6).

Sağlık kurumları, yeteneklerini belirlediği stratejilerine uygun bir biçimde geliştirmek durumundadır. Örneğin, sağlık kuruluşu farklılaşma ve maliyet liderliği stratejileri belirleyecek ve stratejilerini gerçekleştirebilmek için belli başlı yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Sağlık kuruluşu, diğer sağlık kuruluşlarıyla varlık ve yeteneklerini sürekli karşılaştırma yapmak durumunda olmalıdır (Yardan, 2019: 138).

Sağlık kurumları yeteneklerini geliştirmek için süreç yenileme (re-engineering) ve kıyaslama (benchmarking) metotları da oldukça sık kullanılmaktadırlar. Örgütler kendisinin gerçekleştiremeyeceği veya geliştirmenin değer katmayacağı durumlarda ise dış kaynaklardan yararlanma (outsourcing) yöntemini kullanarak temel yeteneğini bu alanlarda geliştirmiş olan örgütlerden hizmet temin etmeyi benimseyebilir (Koçel, 2015). Bir SY aracı olan dış kaynak kullanımı, sağlık kurumlarında rekabet avantajı elde etmede zayıf kalacakları faaliyet alanlarında dış kaynak temin ederek kendi temel yetkinliklerinin gelişimine daha çok katkı sağlayacaktır (Karahan, 2009: 185-186).

Sağlık kurumlarında yetenek yönetimi ile ilgili uygulamalarda zorluklarla da karşılaşmaktadır. Sağlık sisteminin devamlılığı açısından bu zorluklarla baş etmede yöneticilerin stratejik yetenek disiplini oluşturmaları gerekmektedir. Bu disiplini sağlamada çok fazla uzmanın bir arada bulunması ve yoğun emek hizmet sektörü olması münasebetiyle hekim, hemşire ve diğer insan gücünün iyi değerlendirilmesi önemlidir. Sağlık sistemi için önemli olan, çalışanların doğru yönetilmesi sürdürülebilirlik açısından önemli hale gelmektedir (Gibbons, 2017: 2).

3.5.3. Sağlık Kurumlarında Sürdürülebilirlik Stratejisi

Sürdürülebilirlik konusu gittikçe önem kazanan bir kavramdır. Kaynakların etkin yönetimi ve kirlenen dünyada bu kaynakları kullanan tüm kesimlerin gelecek nesillere yönelik daha yaşanabilecek bir dünya bırakması ile ilgili olan bir durumdur (Pekdemir, 2017: 16). Sürdürülebilirlik kavramı, sağlık kuruluşları açısından da önemlidir. Sağlık kuruluşları rekabet stratejilerini geliştirmek için, sağlık hizmetlerinin kalite ve maliyet gibi özelliklerinin dışında sağlık kuruluşunun sürdürülebilir kalkınma düşüncesini ele alarak ekonomik, sosyal ve çevre konularında da başarılı bir çizgi izlemeleri gerekmektedir (Yardan, 2019: 139). Özellikle hastanelerde kullanılan kaynaklar, maliyetleri düşürecek bir şekilde hizmet sunumunda kullanılırsa güçlü bir talep oluşturacağı için değerli olacaktır. Değerleri kaynaklar eğer nadir bulunur ise rakiplerin onlara sahip olmamasından dolayı sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilir (Hill ve James, 2008: 77-78).

Sürdürülebilirlik stratejisi uygulayan örgütler daha yenilikçi olup bu bağlamda sağlık kuruluşlarından hizmet alan hastalarda daha fazla memnuniyet ve örgüt amaçlarına ulaşabilirlik gözlemlenmektedir (Burns vd., 2011: 297). Sağlık kurumları için iyi bir üne sahip olmak ve hastalar arasında güvenilir doktor tavsiyesi alınması tıbbi hizmetlerin en önemli kalite göstergelerindedir (Swayne, 2006: 162). Bir hastane üstün teknolojik cihazlara bunun yanında nitelikli sağlık çalışanlarına da sahip olabilir. Bu durum sağlık hizmeti sunumunda rakiplerine karşı bir avantaj sağlayabilir. Fakat bu tek başına yeterli olmayıp rekabet avantajı en çok hasta değeri ile yaratılmaktadır. Öz değerlendirme neticesinde sahip olduğu üretim kaynakları çevre fırsatlarını ve tehditleri karşılamaya yetiyorsa sağlık kuruluşu sürdürülebilir bir yapıya sahip demektir (Fahy ve Smithee, 1991: 1).

Sağlık kurumlarında kurumsal sürdürülebilirlik, kurumun uzun süre devamını sağlamak ve devamlılığını korumak adına sosyal, çevresel ve ekonomik faktörleri oluşabilecek risk faktörlerini de gözeterik değerlendirilmesi süreçleridir. Sürdürülebilirlik açısından sağlık kurumunun performans göstergeleri de gelecekle ilgili ipuçları vermektedir. Dolayısıyla sürdürülebilir bir şekilde faaliyet gösteren sağlık kuruluşları hayatta kalma davranışı sergilemek durumundadır (Ghosh, 2017: 153-154).

Sağlık kurumları günümüzde sürdürülebilirlik konusunda ilerleme kaydedebilmek için farklı tedbirlere başvurabilir ve uygulamalarını bu yönde gerçekleştirebilirler. Sürdürülebilirlik açısından üç kritik tedbirin alınması sağlık kurumları açısından önem arz etmektedir. Bunlardan birincisi ileri sağlık teknolojilerini takip etmek, ikincisi yeşil hastane konseptini yaygınlaştırmak ve üçüncüsü ise tüm paydaşlarla beraber tedarik zincirini oluştururken yeşil uygulamalardan faydalanmak şeklinde sıralanabilir (Schrettle vd., 2014: 78).

Sağlık kuruluşlarının, sadece yenilikçi ürün ve hizmetler üretmekle kalmayıp çevrelerine karşı duyarlı üretim ve hizmet süreçlerini de planlamaları da gereklidir. Bu planlamalar neticesinde ortaya çıkacak kurumsal performans göstergeleri artık tek başına kurumun geleceğini göstermemektedir. Son zamanlarda önemli olan örgüt performansının ve göstergelerinin sürdürülebilirliğidir (Sarıkaya vd., 2010: 43). Sağlık kurumlarında sürdürülebilirlik aynı zamanda birçok alan için uyum da gerektirir. Sürdürülebilirliğin başarılı bir şekilde yürütülebilmesi için örgüt politikalarının da buna uyumlu bir şekilde belirlenmesi şarttır (Bansal, 2005: 200). Nitekim sağlık kurumlarında uygulanan politikalar neticesinde algılanan hizmet kalitesi ve performans çıktıları tüm paydaşlar açısından değerlidir. Sağlık kurumlarının sürdürülebilirliği tüm bu özellikler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır (Ghosh, 2017: 156).

4. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL PERFORMANS

İlgili yazın incelendiğinde örgütsel performansın değerlendirilmesinde iki temel dönemle karşılaşmaktadır. 1880 ve 1980 yıllar aralığında olan ilk dönem, yapılan yatırımlardan elde edilen geri dönüşüm, verimlilik gibi daha çok finansal ölçütlere odaklanan dönem iken, ikinci dönem ise 1980'li yıllardan sonra başlayan dönemdir (Ghalayani ve Noble, 1996: 63). 1990'lı yıllardan sonra ise çok boyutlu performans değerlendirme süreçlerinin başladığı görülmektedir (Bourne vd., 2000: 754-755).

4.1. Örgütsel Performansa Genel Bakış

Küreselleşme ile işletmelerin hayatta kalabilmeleri ve rakiplerine karşı sürdürülebilir bir üstünlük oluşturabilmeleri sergiledikleri performansın artırılması ile yakından ilgilidir (Erdem vd., 2011: 77). Temel anlamda örgütsel performans, belli bir dönem aralığından sonra örgütlerin daha önceden belirledikleri amaçları ne ölçüde yerine getirdiğini anlamaya ve çıktı derecesi ile örgüt kaynakları kullanarak amaçlara ulaşabilme biçimidir (Bakoğlu, 2001: 39; Dönmez vd., 2011: 288). Örgütsel performans, örgütün belirlediği hedeflere ulaşabilme ölçüsüdür (Kim, 2005: 246). Performans yönetiminin temel amacı, örgütlerin temel yetkinlik ve kabiliyetlerini sürekli iyileştirme yolunda çalışanların ve ekip üyelerinin sorumluluk aldıkları, içinde insan ilişkileri, kalite ve verimlilik unsurlarının barındırıldığı bir kültür oluşturmaktır (Canman, 2000: 135).

Örgütün başarısının olumlu ya da olumsuz değerlendirilmesi; kariyer basamakları, ücretlerle ilgili beklentiler, örgütsel bağlılık ve aidiyeti yüksek çalışanları tespit etmek ve onları elde tutmak için gerekenleri yapmak, ayrıca eğitim ihtiyaçlarını karşılamak yönünden bir katkısına bağlıdır (Erdil vd., 2004: 102). Performans yönetimi, örgütün sürekli gelişimi için gerekli görülen düzenlemelerinin ve etkinliklerin gözden geçirilerek mevcut durumu ve geleceğe yönelik durumu hakkında bilgi toplanmasını sağlamaktır. İyi bir performans düzeyi oluşturabilmek için, sistem yaklaşımından faydalanılarak performans yönetim sistemi geliştirilmelidir (Akal, 1992: 37).

Yönetim anlayışı ile değerlendirdiğimizde performans yönetiminin üç ana görevi bulunmaktadır (Akal, 1992: 37-38).

- ✓ Örgüt amaçlarını, en üstten en alt sistemlere kadar yaymak ve bu sistemlerinde kendi özel amaçları doğrultusunda faaliyette bulunmasını sağlamak ve bunları benimsetmek.
- ✓ Doğru bilgi akışını sağlayabilmek için aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya işlevsel bir iletişim ağı kurmak.
- ✓ Örgütteki yönetilen birimlerin performanslarının gelişimini izlemek ve geliştirmek yoluyla çalışanlar için bir performans ölçüm ve denetim mekanizmalarını uygulamak.

Yöneticiler ve çalışanlar organizasyon etkinliğini, karlılığını artırmak ve hizmet kalitesini geliştirmek için ihtiyaç duydukları eğitim bütçesini de böylelikle tespit edebilirler (Kaynak vd., 1998: 89-90).

4.2. Kamu Yönetiminde Örgütsel Performans

Kamu yönetimi, işlev ve faaliyet olarak bunları yürüten örgüt birimleri ve çalışanlar anlamına gelir. Ayrıca bu olgu bu disiplini uğraş edinen bir bilimdir. Etkili ve verimli kamu yönetim sisteminin kurulabilmesi birbiri ile çok yakın anlamlı olan yeniden düzenleme, yeniden yapılanma, idari reform ve sürekli yenilenme gibi kavramların hızlı ve etkili yönetilebilmesi ile gerçekleşir. Amaçlara ulaşabilmek için, akılcı yollarla gerçekleştirilecek olan bir niteliğe kavuşturulma düşüncesine dayanmaktadır (Aygün, 2010: 17).

Performans, yönetim bilimi açısından ele alındığında personel rejimi ile de ilgili olduğu söylenebilir. İşletme yönetimi içerisinde oldukça eskiye dayanan performans ve performans yönetimi, Weber'in rasyonel bürokrasi modeli ile ilgili geleneksel kamu yönetiminin de ihmal edilmiştir. Hatta Weber'in bürokrasi yönetimindeki personel sisteminin performans yönetimiyle de zıt bir konumda olduğu söylenebilir (Eren ve Eroğlu, 2020: 17). Performans, iş performansının yanında kurumsal performansı da ifade eden, toplumdaki bireylerin ihtiyaçlarını karşılayabilecek bir biçimde güncel ve canlı bir yapı sergilenecek belirlenen ürün ve hizmet alanlarında kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına katkı sağlayacak optimum çıktı olarak tanımlanır (Berman, 2006: 3-4).

Bu bağlamda görev performansı ve bağlamsal performans şu şekilde açıklamak mümkündür: Görev performansı, örgütün daha çok donanım içerikli teknik ve fiziksel verimliliğine katkısıdır. Bağlamsal performans ise, iş görenlerin daha çok kurumun performansını artıran psikolojik ve sosyal eylemleridir. Bunlar, kurum dışında kurumun itibarını korumak, etik ve nezaket kurallarına uyma, iş yerine adanma, gönüllülük çerçevesinde vatandaşlık sergileme, çalışma ortamındaki olumsuzlukları önleyecek önlemler olarak genel performansa katkı sağlamaktır (Berman ve Matowidlo, 1997: 99-100). Bu durumların hepsi dikkate alındığında “Yeni Kamu İşletmeciliği” doğrultusunda artan özelleştirmelerle beraber devletin iktisadi faaliyetleri ile ilgili çalışmaları hem küresel hem de ülkemiz açısından daralma eğilimi göstermiştir. Bununla beraber nicelik (verimlilik – efficiency) ve nitelik (etkinlik – effectiveness) perspektifinde kamu sektörünün nitel, özel sektörün nicel tarafta yer aldığını söylemek çok da yanlış olmayacaktır (Berman, 2006; 10). “Yeni Kamu İşletmeciliği” sayesinde kamu tarafından sunulan hizmetlerin nitelik açısından denetlenebileceği söylene de kültürel, yönetim, seçim ve yapısal özelliklere istinaden tam anlamıyla denetlenebilmesi de oldukça güçtür (Yenice:2006: 123; Acar, 2008: 82).

Örgütü yöneten yöneticiler, performans yönetimini gerçekleştirirken kurumlarının ve çalışanlarının değişime ve dönüşüme açık olmalarını, girişimcilik özelliklerini sergilemelerini, örgüt kültürünü benimseyerek uyum içinde çalışmalarını akabinde küreselleşmenin ve teknolojik ilerlemelerin hızlı olduğu günümüzde performansı artıracak gerekli adımları atmak yönünde faaliyetlerde bulunmalıdırlar (Sonnentag ve Frese, 2002: 16-17). Etkin ve doğru olarak yönetilecek olan performans yönetimini ise Drucker, aşağıda ifade edilen altı madde üzerinde değerlendirmektedir (Drucker, 2008: 133).

- ✓ Kurumun ne olduğu ve ne olması ile ilgili açıklama yapılmalı.
- ✓ Net amaçlar ve hedefler doğrultusunda vizyon ve misyon tanımlanmalı.
- ✓ İş görenlerin sonuç merkezli çalışmaları ve sonuçlardan sorumlu tutulmaları ile ilgili öncelikler ile asgari sonuçlar ve tarihler belirtilmeli.
- ✓ Performans kriterleri belirlenmeli.

- ✓ Geri bildirim açısından çalışanların kendilerini denetleyebilmesine olanak sağlanmalı.
- ✓ Sonuçlar düzenli olarak kontrol edilerek amaca hitap etmeyen ve ulaşılması imkânsız olarak kanıtlanmış olgular ayıklanmalı.

Kamu idarelerinde 1980’li yıllarda karşılaşılan farklı bir yenilik olarak çıkan “Kamu Yönetimi” siyasi otoritelerin yalın ve şeffaf bir hizmet sunmalarını ve performans yönetim kavramına odaklanmasına sebep olmuştur. Performans yönetimi bu bağlamda siyasiler, akademisyenler ve toplumdaki bireyler tarafından dikkatli bir şekilde takip edilmeye başlanmıştır. Özellikler 1990’lı yıllardan sonra Amerika Birleşik Devletleri ve İngiltere’nin ulusal düzeyde yaptıkları performans değerlendirme çalışmaları tüm ülkelerin kamu sektörlerindeki performans çalışmalarına öncülük etmiştir (Ateş vd., 2007: 101-102).

Kamu yönetiminin yeniden yapılandırılmasıyla alakalı yapılan eylemlere ve çalışmalara bakıldığında özellikle kaynak kullanımındaki etkinsiz sonuçlardan kaynaklanan sorunların tüm ülkeler açısından sorun olduğu, ekonomik ve mali anlamda sıkıntılara neden olduğu söylenebilir. 1990’lı yıllardan itibaren ön planda olan “Yeni Kamu Yönetimi” anlayışı, kamu yönünden rastgele küçülmenin olumsuz özelliklerinden de bahsederek kamu kesiminde daha fazla sorumluluk ve gözetim sonucunu doğuran bir akım olmasını sağlamıştır. Akım sonunda kamu kesiminde hesap verme sorumluluğu ön plana çıkarak liyakat ve değerleri ödüllendiren iyi bir kamu yönetimi anlayışının önü açılması anlayışı doğmuştur. İlk olarak özel sektör ağırlıklı olsa da kurumsal bazdaki yapılarda olanaklar da artmıştır (Sağbaş vd., 2011: 5). SP’nin yeni kamu yönetimi perspektifinde bazı ilkeleri de bulunmaktadır. Bu ilkeler şu şekilde sıralanmaktadır:

4.2.1. Katılımcılık

Siyaset biliminde ve kamu yönetiminde üstünde oldukça durulan anahtar kavramlardan birisi de katılımcılıktır. Kamu yönetimi haricinde STK ve özel müteşebbisleri de süreçlere dahil etmek ve tek yönlü bir yaklaşımdan karşılıklı etkileşime, tekillikten çoğulculuğa dönüşümü ifade etmektedir. Burada oluşabilecek sorun katılımcılığın demokratik ve adil olarak nasıl gerçekleştirileceği sorusudur. Katılımcılığın bir kararın alınmasından sonuçlanmasına kadar uzanan bir süreci kapsamı önemlidir (Creighter,

2005: 22). Fakat bu durum günümüzde alınan kararlarda oy birliğinin sağlanması ve tam katılım sağlanması da çok da mümkün kılmamaktadır. Belirli periyotlarla yapılan seçimler neticesinde vatandaşların kendileri ile ilgili konularda karar verebilmesi için temsilci seçmesi aynı zamanda demokrasinin de bir gereğidir. Aynı görüşe sahip olanların beklentileri aynı olmasına rağmen, muhalif olanların ise yönetimden beklentileri farklı olabilmektedir (Koçak ve Ekşi, 2014). Bu sebepten ötürü katılımcılık ilkesinin kamusal alana yerleştirilmesinin üç temel işlevi bulunmaktadır (TEPAV, 2008: 19).

- ✓ Politika ile ilgili uygulamalarda etkinliği sağlamak,
- ✓ Azami düzeyde alınan kararların meşruiyetini sağlamak,
- ✓ Aktif vatandaş profili oluşturarak demokrasiyi güçlendirmek,

Katılımcılık sonucunda daha çok enfomasyona ulaşılacağı ve vatandaşın kendi katılımı ile alınan kararları benimsemesi sonucunda örgütün yönetim etkinliği de olumlu yönde gelişecektir (Şahin, 2015).

Kamu yönetimi ile özel sektör kıyaslandığında özellikle kamuda örgütsel performansın ölçülmesinde bazı zorluklarla karşılaşmaktadır. Yapılan hizmetlerin sonucunda girdiler ve çıktılar veya amaçlar ile sonuçlar arasındaki bağlantının ne olduğu ne üretildiği, kalitesi ve başarı değerlendirmesi kolayca saptanmayabilir. “Bu üretim ve hizmet sunumundaki aksaklıklardan kim sorumlu olacaktır?”, “Kime hesap sorulacaktır?”, “İş görenler ve örgütler bazında kim daha fazla çalışmakta ve verimlidir?”. Klasik anlamda kamu yöneticisinin emirlerini yerine getiren çalışanlar açısından iyi bir performans sistemi yoksa endişelenebileceği bir durumda olmamaktadır. İlave olarak kamu bürokrasisinin büyüklüğü ile kişiler ve örgütler değerlendirilirken ödül ve cezai işlemlerde farklılaşma olması ve esnekliğin az olması da performans değerlendirmeyi zorlaştırmaktadır (Çevik, 2008: 47).

Demokratik bir yaklaşımla bir ülkedeki kurumların performanslarının ölçülmesinin önemini şöyle izah etmek mümkündür: Kamu kurumlarında ve çalışanların yaptıkları işlemler için etkinliğin ve verimliliğin ölçülmesinin altında bazı nedenler

bulunmaktadır. Kural olarak her kamu kuruluğu ve kamu personeli i ve dış paydaşlar açısından u Şey için sorumludur (evik, 2007: 21).

- ✓ Kendilerine tahsil edilen parasal kaynakların kurallara uygun ve ortak akılla verilen hizmetler için harcanıp harcanmadığı.
- ✓ Kaynakların verimli bir Şekilde kullanılıp kullanılmadığı.
- ✓ Yürütölen hizmetlerin amaçlanan sonuçlara yönelik yapılıp yapılmadığı.

Örgütler ağın gerektirdiğı ve evresel Şartlara uygun bir biçimde kendilerini güncelleyebilirler. Bu bağlamda performans yönetimini tanımlamak yerine, performansın kamu kurumları için ne olduğunu ve ne olmadığına odaklanması konunun anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Kurumun tüm bileşenleri, kurumun performansını optimum düzeye çıkarabilmek ve sürdürülebilir kılmak için kurumsal yönetim anlayışı güncel tutulmalı ve sürekli öğrenme ilkesi çerçevesinde hareket edilmelidir (Eren ve Eroğlu, 2020: 29).

4.2.2. Şeffaflık ve Hesap Verebilirlik

1980’li yıllardan sonra yeni kamu yönetiminin özellikle gelişmiş ölkelerin kamu yönetimlerinde oluşturduğı dönüşüm neticesinde hesap verebilirlik ve Şeffaflık ilkeleri önemli bir hale gelmiştir. Hesap verebilirlik ve Şeffaflık kamu yönetiminin temel taşlarıdır (Ferrer, 2010: 477). Hesap verebilirlik, bir kişinin yaptıklarından dolayı başka bir otoriteye karşı açıklama yapması olarak tanımlanabilir (Sözen, 2005: 87). Romzek, hesap verebilirliği, performansın açıklanması, sorumlulukların hangi yollarla nasıl yerine getirildiğı ve yapılanları ispat etme zorunluluğı olarak tanımlamıştır (Romzek, 2000: 21). Parlak ise, hesap verebilirliği sorumluluklarla ilgili cevap vermek, rapor etmek, yükümlölükleri üstlenmek ve kamusal değerlendirmeye açık hale getirmek Şeklinde tanımlamıştır (Parlak, 2011: 191).

Hesap verebilirlik, hesap sorma yetkisi bulunan bir otoriteye karşı yapılan faaliyetlerin sunulması ve sebeplerinin açıklanmasıdır (Buckly vd., 2001: 18). Diğer bir tanımlama da ise hesap verebilirlik; kimin, kime karşı, niçin, neden ve hangi sebeplerden ötürü sorumlu olmasına ilişkin durumlarını ortaya konan yükümlölük biçimidir (Manning, 2008: 98).

Yeni kamu yönetiminde vatandaş odaklılık, katılımcılık kamu kurumlarında görev yapan yöneticilerin halka doğrudan hesap vermesini sağlamıştır. Vatandaşların bilgiye kolayca ulaşabilmeleri için kamu kurumlarının bu bilgilere ulaşabilirliği ve şeffaflığın sağlanmasını zorunlu kılmaktadır (Parlak, 2011: 210). Vatandaşların aynı şekilde bilgiye ulaşabilmeleri için bilişim sistemleri, yönetim ve teknolojiye istifade ederek kamu yönetiminin denetlenmesi özendirilmelidir (Sözen, 2005: 90).

Hesap verebilirlik ile kamu kurumlarının yürütmüş oldukları faaliyetler ve politikalar daha anlaşılır bir hale gelmesi ile bilgilere ulaşabilirlik ve vatandaşları bu karar ve politikaların sürdürülebilmesi için oynayacakları rolü de şekillendirir (Finkelstein, 2000: 1). Kamusal anlamda hesap verme sorumluluğu etkili ve iyi yönetişimin özelliğidir. Kamuda yöneticilik yapanlar, uygulamaları ile hesap vermezlerse iyi yönetişimden söz edilemez (Sarker, 2009: 1103).

Hesap verme türleri siyasal hesap verme, bürokratik hesap verme, yasal hesap verme ve profesyonel hesap verme şeklinde sıralanmaktadır (Page, 2004: 592). Siyasal hesap verebilirlik, geleneksel olarak bakanların parlamentolarında kendi bakanlık işleri ile ilgili olarak hesap vermesidir (Balcı, 2003: 119). Bu bakanlar meclislerinde güven oyu aldıktan sonra yaptıkları her işlem için meclislerine karşı sorumluluk taşımaktadırlar. Bu sorumluluklar ve ilişkilerin yer aldığı yapı hesap verebilirliğin içinde yer alır (Parlak, 2011: 200). Bürokratik hesap verebilirlik, ilgili bürokratların siyasal otoritelerin çizmiş oldukları politikalara uygun bir davranış sergileyip sergilemediklerini ortaya çıkarması ile ilgilidir (Balcı, 2003: 120). Bürokratik hesap verebilirlik idari hesap verebilirlik, performans içerikli hesap verebilirlik, prosedür olarak hesap verebilirlik şeklinde sınıflandırılır. Özellikle ilgili bürokrasi, amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için insan ve gereksinim duyulan kaynakların adil bir şekilde planlamasından ve uygulanmasından sorumludur (Roberts, 2002: 659).

Yasal hesap verebilirlik, yapılan faaliyetlerin yasal olduğunun belirlenmesi ve yetkilerin adil ve rasyonel kullanımı ile ilgilidir (Balcı, 2003: 120). Bu yolla kamu kuruluşlarının hakkında dava açılabilir, gerekirse para cezası veya gerekli cezai işlemler uygulanabilir (Parlak, 2011: 208). Bu bağlamda yargısal kararlar, yönetimin karar alma mekanizmasını yargı erkine doğru kaydırır (Bertelli, 2004: 30). Son olarak profesyonel hesap verebilirlik ise, kamuda çalışan profesyonellere yönelik bir hesap verme çeşididir

(Balcı, 2003: 120). Bu hesap verebilirlik performans standartları, profesyonel normları, kabul edilmiş protokolleri ve bireyin meslektaşları ve çalışma ortamlarında hâkim olan uygulamalardan oluşur (Romzek, 2000: 6). Profesyonel hesap verebilirlik düşük bir seviyede iç kontrol gerektirdiği için meslektaşların işle ilgili beklentilerini teşvik edilmesini de sağlar (Page, 2004: 592).

Şeffaflık, kamu yönetiminde vatandaşa hesap verme sorumluluğunun sağlanabilmesi için yöneticilerin her aşamada yaptıkları işlerle ilgili şeffaf olması gerekliliği ile ilgilidir (Aydın, 2009: 208-209). Şeffaflık, yönetimin demokratikleşmesi için önemlidir. Günümüzde milli savunma, dış politika, güvenlik gibi stratejik alanlar haricinde şeffaflık egemen bir yönetim anlayış olarak benimsenmelidir (Örnek, 1994: 33). Şeffaf yönetim aynı zamanda açık yönetim anlamı da taşımaktadır. Yöneticinin topluma hesap verebilirliği temel unsurların başında gelir (Aydın, 2009: 224). Hesap verebilirlik, hukuksal çerçevede şeffaflık, adalet ve eşitlik anlayışı içerisinde yürütülmesi durumunda bir anlam taşır. Aksi halde ne hesap verme sınırsız bir sorumluluk ne de hesap alma sınırsız yetki anlamına gelmemektedir (Tutar, 2017: 238).

4.2.3. Verimlilik ve Etkinlik

Birey, örgüt ve tüm yapılar için geçerli olan ve Peter Drucker'a atfedilen "ölçemediğinizi yönetemezsiniz" cümlesi ile H. James Harrington'a atfedilen "ölçüm, kontrole ve onu iyileştirmeye götüren ilk adımdır. Bir şeyi ölçemezseniz anlayamazsınız. Anlayamazsanız kontrol edemezsiniz. Kontrol edemezseniz onu geliştiremezsiniz." ifadesi sürdürülebilirlik açısından performans ölçümünün önemli olduğunu göstermektedir (Cavlak, 2021: 99).

Etkinlik, etkililik, verimlilik, karlılık, performans ve kalite ile yenilik kavramları performans ölçümünde yer alan önemli göstergelerdendir. Büyük bir öneme sahip olan bu kavramlar çoğu zaman birbirlerinin yerine kullanılmakta ve kavram kargaşasına yol açmaktadır. Bazen bu bağlamda karışıklıklar olsa bile sonuç olarak hepsi birer performans göstergesi olup bu göstergeler neticesinde ölçümler gerçekleştirilebilmektedir (Al Darrap, 2000; Pekuri vd., 2011).

Etkililik, örgütlerin yapmış oldukları faaliyetler sonucunda amaçlarına ulaşma derecelerini belirten bir performans boyutudur (Horngren vd., 2000: 229). Etkililik, doğru işin yapılmasıdır (Wagner ve Deissenboeck, 2019). Etkililik, örgütün ulaşmayı amaçladığı sonuç düzeyidir (Ergeneli, 1995: 188). Bu tanımlamalar sonucunda örgütte etkililiğin tam olarak gerçekleştirilebilmesi örgütteki tüm çalışanların sürece katkı sağlamaları ile mümkün olabilir (Drucker, 2002).

Etkililik, önceden planlanan ve arzulanan sonuçlara ulaşabilmektir (İmirlioğlu, 2012). Sağlıkla ilgili bir örnek verecek olursak, bir ilacın klinik etkililiği o ilacın geliştirilmesi sırasında yapılan klinik çalışmalar sonucunda ortaya çıkan etkililiğidir. İlk başta bu çalışmalar laboratuvar ortamlarında yapıldığı için gerçek hayatta ilacın hastalar tarafından nasıl kullanılacağına yönelik veri sağlamazlar. Etkililikte ilacın gerçek hayatta kullanılması sonucundaki veriler önemlidir (Cavlak, 2021: 100-101).

Etkinlik kavramı ise girdiler ile ilgili olan bir terimdir. Girdilerin tam ve doğru bir şekilde kullanılması gerektiği ve ne derece etkin kullanıldığını ölçer (Gegin, 2012). Kaynak kullanımı ile ilgili olan etkinliğin ölçülmesi ve doğru analiz ileriye dönük kaynaklardan daha iyi yararlanılmasına olanak sağlar (Smith, 1992). Etkinliğin örgütün amaçlarına ulaşmasında destekleyici bir rol oynaması da önemlidir. Bir diğer ifade ile etkinlik ile etkililikte gereklidir (Robins vd., 2014).

Verimlilik kavramı, bir ekonomist olan Vilfredo Pareto tarafından tanımlanan Pareto verimliliği (Pareto Optimality) kavramına dayanır (Samuels ve Nordhaus, 1995). Verimlilik, üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet üretiminde kullanılan girdiler arasındaki orandır (Yükçü ve Atağan, 2009: 2-3). Daha yalın bir ifade ile verimlilik, ulaşılmak istenen çıktıyı en az maliyetle üretmektir (Boadway ve Bruce, 1998: 4). Verimlilik aynı zamanda performans ölçümünün alt kümesidir (Grünberg, 2004).

Örgütler, karlılıklarını artırmak için maksimum seviyede verimlilik sağlama hedefini taşımaktadırlar. Verimliliğin performans göstergeleri arasında kullanılması, basitliğinden ve örgütlerde kullanılabilme kolaylığından kaynaklanır (Akdeniz ve Durmaz, 1998). Verimliliğin sağlanmasında sistematik süreçlerin oluşturulması ve süreçlerin iyi yönetilmesi de önemlidir (Kalaw ve Philippines, 2015). Bu bağlamda

verimliliğin ölçülmesi ve raporlanmasındaki en büyük görev, örgütteki bilgi sistemleri ve bu sistemleri kullananlara düşmektedir (Mills ve Kleiner, 1992). Aşağıdaki şekil ile etkinlik, etkinlik ve verimlilik kavramları arasındaki ilişki gösterilmiştir (Stack, 2016).



Şekil 2. Verimlilik: Etkinlik ve Etkililik Toplamı (Stack, 2016).

Sözü edilen bu üç kavram örgütler için büyük önem taşımakta olup, yöneticilerin bu kavramları iyi anlamaları ve analiz etmeleri örgütlerin geleceği açısından önemlidir.

4.2.4. Etik ve Dürüstlük

Etik kelimesi Yunanca, "karakter" anlamına gelen "ethos"dan gelmektedir. Genel olarak etik, kişilerin birbirleriyle ve kurumlarıyla olan münasebetlerinde iyi, kötü, doğru ve yanlış olarak isimlendirdikleri değer yargılarıdır. Günlük yaşamda çoğu zaman etik ve ahlak aynı anlamda kullanılmaktadır. Filozoflar etik ve ahlak arasında bir ayırım yapsalar da etikle ahlak kavramının birçok özelliğinin örtüştüğünü de kabul ederler. Etik değerler ve ilkeler ahlaka göre daha evrenseldir (Yüksel, 2005: 49-50).

Etik kavramı sadece siyaset bilimi ve felsefe de değil farklı akademik disiplinlerde de (kamu yönetimi, işletme yönetimi, tıp, hukuk vb.) sıklıkla kullanılmaktadır. Kamu yönetiminde etik, kamudaki yöneticilerin kararlarını alırken ve bu kararları uygularken tarafsızlık, dürüstlük, nezaket, adalet, hesap verebilirlik, kamu yararını gözetmek, liyakat gibi bir takım ahlaki ilke ve değerleri dikkate alan etik biçimidir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 19). Etik özelde "nasıl davranmalı?" genelde ise "nasıl yaşamalı?" sorularını cevaplamaya ve analiz etmeye yarayan bir felsefe dalı olarak da adlandırılmaktadır (Stroll vd., 2008: 8).

Kamu yönetiminin temel amacı, kamu yararını gerçekleştirmektir (Günday, 2002: 14). Kamu yönetiminde, kamusal hizmet ve mal üretimi kamu görevlileri tarafından

yapılmaktadır. Kamu görevlileri, kamu yönetiminde kamuya bağlı kişiler olarak adlandırılır (TÜSİAD, 2005: 109). Kamu yönetiminde bu hizmetleri veren çalışanlar kendi kişisel çıkarları için değil, kamu yararı için çalışmak durumundadırlar (Hunbury, 2004: 187). Türkiye’de etik ilkelerin kamuda çalışanlar tarafından uygulanmasını sağlamak için 25.05.2004 tarih ve 5176 sayılı “Kamu Görevlileri Etik Kurul Kurulması Hakkındaki Kanun” çıkarılarak etiğe uygun bir denetim yoluna geçilmiştir (Eryılmaz ve Biricikoğlu, 2011: 19-20).

Kamu yönetiminde etik hiyerarşisi de bulunmaktadır. Hiyerarşinin ilk basamağında kamu çalışanlarının “bireysel ahlak” yapısı bulunur. Bireysel ahlak, kamu çalışanının kendisine ait öznel geçmişi ile ilişkilidir. Örnek olarak ailenin etkisi, dini inancı, kültürel değerleri ve çalışanın kendi tecrübesi bireysel ahlak parametrelerindedir. İkinci basamakta ise, “mesleki etik” bulunur. Mesleki etik, kamu çalışanı görevini ifa ederken mesleğinin gerektirdiği normlar çerçevesinde davranış göstermesidir. Üçüncü basamakta ise “örgütsel etik” bulunmakta olup, çalışanların örgüt amaçlarına yönelik eylemleridir. Son basamakta ise, “toplumsal etik” bulunur. Kamu çalışanlarının bir taraftan bireyi koruyan tutum ve davranışlar sergilemesi diğer taraftan ise toplumun bütününe katkı sağlayacak şekilde davranmasıdır (Shaffrite ve Russell, 2005: 186).

Bu bağlamda kamu çalışanlarının görevlerini yerine getirirken etik değerleri içselleştirmeleri ve buna göre hareket etmeleri bir beklentidir. Ayrıca kamu çalışanları yaptıkları faaliyetlerin sorumluluklarını üzerlerine alabilmeli ve demokratik değerlere saygılı olmalıdır (Svara, 2007: 155). Bazı durumlarda kamudaki yöneticiler bazı kararlara imza atarken etik açmazlarla karşılaşabilmektedirler. Böyle bir durumda yöneticiler anayasaya, mesleğine, ailesine, sivil toplum kuruluşlarına, kamu yararına uygun bir karar almaları gerekmektedir (Waldo, 1980: 103).

Kamu yönetiminde dürüstlük, genel kabul görmüş kamu etik değer ve normların kamu kuruluşlarında uygulanmasını ve kamu yararını gözeterek güçlendirilmesini ve özel çıkarlardan öncelikli bir hale getirilmesini amaçlar (OECD, 2017). Kamu yönetiminde dürüstlüğün iyi yönetilebilmesi dürüstlikle ilgili risklerin tanımlanması, izlenmesi ve oluşabilecek olumsuzluklara karşı tedbirlerin yerine getirilmesini gerekli kılar (Molina, 2016: 6). Ayrıca kamuda insan kaynakları, bilginin yönetilmesi, kamu iş sağlığı ve

güvenliği, kaynakların yönetilmesi gibi alanlarda dürüstlikle ilgili risklerin olabileceği önemli alanlar arasındadır (Minkova, 2015: 12).

Kamu yönetiminde dürüstlüğün korunması ve gözetilmesi, kamudaki hizmetlerde kamu etik değerleri, ilke ve kuralları çerçevesinde uygulanması gerekli kılar. Etik ve dürüstlük, kültürel kaynaklarımızda yer alan yönetim anlayışı, kamu yönetimine sağlayacağı faydalar ilgili mevzuat ve standartlar dikkate alınarak değerlendirilir (Uzun ve Önder, 2021: 37).

4.3. Kamu Hastanelerinde Örgütsel Performans

Çalışmanın bu bölümünde sağlık işletmelerinde örgütsel performansın tarihsel gelişimi ve süreçler, hastanelerin problemleri, hastane performans göstergeleri ve hastane performans değerlendirme yöntemlerine değinilecektir

Sağlık alanındaki son yirmi yılda hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Bunun sonucunda sağlık hizmetleri yöneticileri ve çalışanların kurumsal performansın geliştirilmesine yönelik çeşitli adımları olmuştur (Uğurluoğlu vd., 2019: 215). Hastanelerin gerek elde ettikleri başarıları gerekse başarısızlıklarına neden olan faktörleri tüm yönleriyle araştırmayı amaçlayan performans değerlendirme metotları finansal ve finansal olmayan boyutlarıyla karşımıza çıkmaktadır (Tarcan, 2006: 2-3). Ayrıca kurumsal sosyal sorumluluklarını yerine getiren örgütlerin finansal performansı rekabet avantajı açısından önemlidir (Altıntaş, 2017: 53).

Dünyada ve Türkiye’de sağlık harcamalarındaki artış, toplumu oluşturan bireylerin değer ve davranışlarındaki farklılaşma, hastalıkların çeşitlenmesi, sağlık okuryazarlık seviyesinin artması sonucu bireylerin tıp ve teknolojileri yakından takip etmesini sağlamıştır. Hizmet sunucuları arasındaki farklılaşmalar ve rekabet sonucunda maliyetlerin ön planda tutulması sonucunda sağlık hizmetleri işletme perspektifinde değerlendirilerek verimlilik ve performans konuları ile ilişkilendirilir (Uğurluoğlu vd., 2019: 215).

Hizmet sektörünün bir parçası olan hastanelerin performans analizleri organizasyon içerisinde yerini almaktadır. Hastaneler açısından performans kavramı, bir hastanenin gelir ve giderleriyle ilişkili olarak paydaşlar nezdinde hizmet sunumundaki başarı

seviyesidir (Kayahan, 2016: 64). Akal (2000: 1) ise performansı, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucunda ulaşılan nitel ya da nicel sonuçlarla ilgili bir kavram olarak açıklamıştır. Kaplan ve Norton (1996: 40) ise performansı, performans göstergeleriyle açıklanamayan sonuç ölçütlerinin, bu sonuçlara hangi süreçler neticesinde ulaşıldığının açıklanamayacağı şekilde tarif etmişlerdir. Dolayısıyla performans analizlerinde her ne kadar hastaneler kâr amacı gütmeyen örgütler olarak görülse de hastanelerin devamlılığı kaynaklarının verimli kullanılmasına bağlıdır. Diğer sektörlerde olduğu gibi performans konusu hastaneler için de çok önemli bir yere sahiptir.

Sağlık hizmetinin sunumunun başında gelen hastaneler bir işletmedir. Bu yüzden diğer işletmeler gibi hastaneler de verimlilik ve etkinlik gibi kavramlar üzerinde durulur. Bu kavramlardan bazılarının birbiri ile karıştırılması ve yerine kullanılması da bazı sorunlara ve yanlış anlaşılmalara neden olabilmektedir (Kayahan, 2016: 61). Etkililik, örgütün yaptıkları işler sonucunda amaçlara ulaşma derecesini ölçen bir performans boyutudur (Hongren vd., 2000: 229). Preffer ve Salancik ise örgütsel etkililiği, dışsal bir standart olarak farklı grupların taleplerinin hangi ölçüde karşılandığının değerlendirilmesi şeklinde tanımlarken etkililiği örgütün amaçladığı sonucu görme biçimi şeklinde tanımlama yapmışlardır. (Ergeneli, 1995: 188).

Yönetim işlevini gerçekleştiren yöneticinin sorumluluğundaki örgütsel etkililiğin sağlanması da yönetimin bir görevidir. Etkililik kavramına örnek verecek olursak bir örgütün bilgi işlem departmanında hazırlanan programların sayısı çıktıyı anlatırken bunlar arasında uygulanabilir nitelikte olanlar ve ihtiyaca cevap verenler sonuçtur (Akal, 2005: 37). İlave olarak hastanelerdeki finansal performansın temel dayanakları, hasta ve yakınlarının sağlık kuruluşuna bağlılığı ve memnuniyetlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilmektedir.

Hasta memnuniyeti sağlık kuruluşlarında sunulan her türlü hizmetlerin ekonomikliğini, uygunluğunu ve ihtiyaç duyan hasta kişilere karşı varlıkların etkin ve zamanında kullanılmasına bağlıdır. Bununla beraber imaj, değer ve arka plandaki kredibiliteleri hastane performansının önemli çıktılarıdır. Bunu bir örnekle açıklayacak olursak hasta memnuniyeti, hastalarla hastane arasında bir bağ oluşmasına neden olur. Gizlilik, doktor seçimi ve doktor ismi gibi faktörler bağlılığı artırabilir ki diğer sektörlerde göre müşteri bağlılığı ve hasta sadakati gibi unsurlar hastaneler için en önde gelen unsurlardandır

(Kayahan, 2016: 67). Bir başka örnek ise Tengilimoğlu ve Toygar (2013: 4-5) alışmalarında, hastanelerdeki performans lutn, toplumdaki sağlıklı nüfusun yapısı, bireysel olarak sağlık ıktıları, teşhis, tedavi ve uygulamalardaki kalite ile lkelerin sağlık sistemlerinin cevap verebilirliği, eşitlik ve verimlilik gibi unsurlarla açıklamışlardır.

4.3.1. Sağlık Kurumlarında Performans Yönetiminin Tarihçesine Kısa Bir Bakış

Sağlık hizmetleri rekabetçi bir nitelik tařıdıķa, sağlık hizmeti alan vatandaşların beklenti ve ihtiyaçları da farklılaşmıştır. Sağlık kuruluşları bu farklılaşmalar neticesinde oluşan beklentileri de karşılamak durumundadırlar. Sağlık hizmetlerinde performans yönetim anlayışı etkin, verimli, ekonomik, erişebilir ve hakkaniyetli hizmet sunumunun yanında yönetim anlayışında da bir paradigma değişikliği oluşturmuştur (Caldwell, 1998: 56). Sağlık hizmetlerinde sunulan hizmetlerin değerlendirmesine yönelik performans ölçüm sürecinin geçmişi 250 yıla kadar uzanmaktadır (Loeb, 2004: 5).

Özellikle 20. Yüzyılın sonlarına doğru ABD ve Avrupa'da ortaya çıkan performans yönetim anlayışı kısa zamanda başka ülkelerde de sağlık reformunun temelini oluşturdu. Sağlık hizmetlerinde hizmet sunumunda gittikçe artan performans konusuna odaklanılmaya başlanmıştır (Handler vd., 2001: 1235). Sağlık kurumlarındaki performans yönetimi tarihçesi beş dönem şeklinde sınıflandırılarak açıklanabilir (Loeb, 2004: 6).

- ✓ 1850 ile 1915 yılları arasında kalan dönemi kapsayan endüstri devrimi ve bilimsel yönetim yaklaşımıdır.
- ✓ 1915 ve 1935 yılları arasındaki dönemi içine alan dönem ise bürokrasi ve örgütler dönemidir.
- ✓ 1935 ile 1960 yılları arasındaki dönem ise yeni istatistiksel yaklaşımlar, sağlık hizmetlerinin yaygınlaşması ve insan kaynakları yönetimine geçiş dönemidir.
- ✓ 1960 ve 1980 yılları arasındaki dönem statüko dönemidir.
- ✓ Beşinci dönem olarak da 1980 sonrasında sağlık hizmetlerinde toplam kalite yönetimine geçiş dönemi olarak sıralamıştır.

19. yüzyılın ortalarından itibaren Florence Nightingale'in çalışmalarıyla hastanelerin performans sistemlerin gelişme süreci başlamıştır. Ms. Nightingale özellikle hastanelerdeki ölüm oranlarını ayrıntılı bir şekilde ele alarak veri toplama sistemiyle ilgili çalışmalara odaklanmıştır. Hazırladığı grafiksel gösterimlerle hastanelerin iç dinamiklerini açıklamış ve başka hastanelerle kıyaslama yöntemiyle performans değerlendirmesi yapmıştır. Hastanelerin sıhhi durumları, hastalık ve ölüm oranları ile bunlar arasındaki ilişki üzerine performans değerlendirmesine gitmiştir (Kayahan, 2016: 67).

Ms. Nightingale'den sonra Boston'da bir cerrah olan Dr. Amory Codman farklı fikirleri ile sistemin gelişmesine katkı sunmuştur. Dr. Codman hastaların her biri için cerrahi yöntem biçimi ile hastaların şikayetlerini kategorize eden bir sistem geliştirmiştir. Daha çok Dr. Codman'ın mücadelesi ölüm oranlarının kamu tarafından raporlanmasına yönelik bir çalışmadır (Mcintyre vd., 2001).

1988'de ise Dr. Paul Ellwood, hasta sonuçlarının muhasebeleştirilmesi ve sağlık hizmeti sağlayıcılarına yönelik bilgi sunmaktaydı. Dr. Ellwood, geniş ve ulusal düzeyde bir veri setiyle, klinik değerlendirmeleri ve demografik bilgilerle tedavilerin sonuçları üzerinde durmuştur. Amerikan Medikal Grup Birliği, şeker, astım, katarakt ve ortak bazı cerrahi girişimlerde Dr. Ellwood'un projesini uygulamış fakat ciddi bir başarı elde edilememiştir. Dr. Ellwood'un projelerinin yayınlanmasının akabinde HEDIS tarafından yönetilen bakım planları için performans ölçütleri oluşturulmuştur.

HEDIS'in uyguladığı sistem günümüzde hastane performanslarının ya da çoklu hastane performanslarını ölçen sistem olarak değerlendirilebilir (Kayahan, 2016: 68-69). Performans ölçüm temellerinde tıbbi veriler, idari veriler ve hastalardan elde edilen veriler bulunur. Sağlık hizmetlerinin sunumunda istatistiksel ve takip maksatlı ve veriler raporlanarak değerlendirilir (Perrin, 1999: 84).

1980-1990 yılları arasında "Sağlık Kuruluşları Akreditasyonu Ortak Komisyonu (SKAOK- JCAHO)" kendi performans sistemini geliştirmiştir. SKAOK'un performans ölçümü klinik sürecin takibi, hastaların sonuçlarıyla ilgili olup daha çok gönüllü hastaneler üzerinde uygulanmıştır. Bazı özel sağlık kuruluşlarının itirazı sonucu SKAOK performans sistemi terk edilmiş olup onun yerine ORYX sistemi

geliştirilmiştir. Böylece hastaneler minimum sayıda bir ölçüm sistemiyle belli aralıklarla SKAOK'a veri gönderiyorlardı. Hastaneler aynı zamanda da sisteme dahil olan bir grup başka hastanelerle kıyaslama yapma fırsatını yakalıyorlardı. SKAOK sağlık bakım sistemleri için akreditasyon programları ve performans setleri oluşturularak gerekli tavsiyeler verilmiştir (Kayahan, 2016: 68).

Türkiye'de sağlık hizmetlerinin üretiminde ve sunumunda büyük paya sahip olan pahalı tıbbi teknolojilerin kullanılması, yoğun iş gücü istihdamı ve sağlık harcamaları içerisinde önemli bir paya sahip olan hastanelerin mevcut kaynaklarla artan talebe cevap vermenin güçleşmesi ve maliyetlerin artması performans konusunu ve gelişimini önemli hale getirmiştir (Karahan ve Özgür, 2011: 151-152). Anlatılanlar doğrultusunda Türkiye'de Sağlık Bakanlığı tarafından 2003 yılından uygulanmaya başlanan "Sağlıkta Dönüşüm Programı" ile performans temellerinin atıldığı söylenebilir (Sağlık Bakanlığı, 2003: 24).

4.3.2. Hastanelerin Problemleri

Hastaneler sağlık hizmeti sunumunda başta gelen örgütlerdendir. Hastanelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri ve en önemli hizmetlerinin başında gelen tedavi için sundukları hizmetleri en düşük maliyetle ve maksimum nicelikte gerçekleştirmek durumundadırlar, bu da kaynakların etkin olarak kullanılmasıyla şekillenir. Eldeki kaynakların etkin olarak kullanıp kullanılmaması durumuna göre de hastaneler dar boğaza girmekte ya da girmemektedirler. Sağlık hizmetlerindeki sunumlara ilave sağlık politikalarındaki değişim sonucunda hastanelerin finansal değişkenlik miktarı da artabilmektedir. Çoğu özelliği aynı olan hastaneler arasında bile finansal performans açısından farklılıklar bulunmaktadır. Hastanelerin bazılarının finansal göstergeleri ve performansları üst seviyede iken diğer hastanelerin bu göstergeleri yetersiz kalabilmektedir. Bu yetersizliklerin ve sıkıntıların nedenlerini yine hastaneler kendi içlerinde aramalıdır. Bazı durumlarda yönetsel kapasite yetersizliği ve hastane içindeki örgütsel etmenler de etkili olsa çok yönlü değerlendirmelerin yapılması gereken bir durumdur (Brecher ve Nesbitt, 1985; Longo ve Chase, 1987).

Hastanelerin problemlerini ve bu problemlere neden olan etkenleri sıralanacak olunursa; içsel etmenler, malzeme temini ve maliyetler, duran varlıkların durumu, hastanenin

mülkiyeti, hastanenin büyüklüğü, hizmetlerin maliyeti, alacakların tahsil süresi ve alacak devir hızıdır. Dışsal etmenler ise ekonomi ve pazar yapısı ile ilgili faktörler, demografik yapı, ödeme sistemleri ile ödeyici karması, iş gücü maliyetleri olarak sıralanabilir (Karahan ve Özgür, 2011: 127-128).

İçsel etmenler, sağlık hizmetlerindeki kurumların içsel etmenlerin özünü sağlık çalışanlarının iş tatmini, motivasyonları, kendilerini değerli hissetmeleri ve kendileri ile ilgili gelecek beklentileri oluşturur (Akçakaya, 2004). Yönetim kademesinde olanların çalışanlara yönelik etkin bir motivasyon oluşturabilmeleri en önemli içsel faktörlerdendir. Sağlık kuruluşlarının iç çevresini oluşturan insan kaynakları, finans, kullanılan bilgi ve teknolojiler, sunulan hizmetler, örgütün yapısı ve kültürü de kurumun iç dinamikleri üzerinde etkilidir (Kavuncubaşı, 2000).

Hastaneler kendilerine ait görev ve topluma karşı sorumluluklarını yerine getirirken bazı problemlerle de karşılaşır. Bunlar örgütün yapısı ve farklılığı ile ilişkili olarak değerlendirildiği için örgütsel faktörler olarak sınıflandırılabilir. Kurumun iç çevresi direkt olarak kendisinin denetimi altında bulunan her şeyi kapsamaktadır (Glandan vd., 1987). Hastane problemlerini oluşturan içsel etmenler üç kısma ayrılmaktadır (Tarcan, 2006).

- ✓ Yönetimsel Yeterlilikler
- ✓ Örgütsel Özellik
- ✓ Örgütün genel stratejisi ve misyon ifadesidir.

Hastanelerin iç çevresinin problemlerini ve analizlerini daha kolay yapabilmek adına bazı araştırmalarda bu sistemlerin önce tek başlarına ve daha sonra diğer alt sistemlerle ilişkilendirilerek analiz edilmesinin faydalı olacağı görüşü benimsenmektedir (Tarcan, 2006). Bu alt sistemler ise;

- ✓ Yönetim
- ✓ İnsan Kaynakları
- ✓ Finans
- ✓ Pazarlama

- ✓ Klinik Sistemler
- ✓ Kurumsal Yapı
- ✓ Kurumsal Kültür
- ✓ Fiziksel olanaklar
- ✓ Bilgi Sistemleri
- ✓ Önderlik

Genel olarak hastanelerin finansal başarıları ve performansları ile ilgili örgütün yönetsel ve örgütsel özellikleri arasında çok sıkı bir bağ olduğu söylenebilir (Almwajeh, 2004; Tarcan, 2006).

4.3.3. Hastanelerin Performans Göstergeleri

Sağlık kuruluşlarında sistemsel bir yaklaşım olan performans yönetimi, çalışan bireylerin ve ekip ruhu ile çalışan grupların sorumluluklarını yerine getirmeye çalışan bir kültür oluşturmak amacı taşımaktadır. Bu amaç perspektifinde yönetim kademesinde çalışanlara sorumluluk verilmesi reel olarak ulaşılan performansların ölçülmesi, geleceğe yönelik planlamaların yapılarak dış denetçilere performans ile ilgili raporların sunulmasını içeren bir süreç bulunmaktadır. Performans ölçümü aynı zamanda çalışanlar hakkında yöneticilere gerçek verilerle ilgili bilgi oluşturmakta ve bir kaynak olarak değerlendirilmektedir. Değerlendirme sonucunda aksayan yönlerin tespiti ve gelişmeye yönelik adımların atılmasına da yardımcı olur (Çoşkun, 2009: 48). Sağlık sisteminin en temel unsurlarından olan performans aşamaları şunlardır (Tanrıverdi ve Çiğdem, 2010: 116).

- ✓ Belirlenen hedeflerle başarıya ulaşıp ulaşılmadığını ve değerlendirmelerin nasıl yapılacağı.
- ✓ Hizmet sunumunda kullanılan kaynakların ölçülmesi.
- ✓ Bu kaynakların verimli olarak kullanılıp kullanılmadığının değerlendirilmesi.
- ✓ Başarı elde edilmesinde uygulanan süreçlerin verimliliğe katkısının ölçülmesi.

Hastanelerde performans ölçümünün birçok yararı bulunmaktadır. Örneğin ameliyathanelerin farklı uzmanlık alanları ile ilgili parametreleri dikkate alınarak verimli ve etkin kullanılması hastaların muayene için bekleme sürelerinin azaltılması, hasta başına düşen birim maliyetlerinin azaltılması, çalışanlara, hastalara ve hasta yakınlarına yönelik eğitim faaliyetlerinin sürdürülmesi ile hem çalışan güvenliği, çalışan memnuniyeti hem de hasta güvenliği ve memnuniyetinin araştırılması sayılabilir (Karaman vd., 2019: 159). Hastanelerde performans ölçülmesi doktorlara, yöneticilere ve çalışanlara kendi çalıştıkları poliklinik servis gibi birimlerle diğer üniteleri karşılaştırma fırsatı sunar. Böylece performansla ilişkili SP'lerin ve alınacak kararların uygulanmasına destek olunur.

Hastanelerin performans göstergelerinin geliştirilmesine yönelik birçok bilim insanının katkısı bulunmaktadır. Bu bağlamda hastane performans göstergeleri üç grup altında değerlendirilebilir. Bunlardan birincisi, yapısal göstergelerdir. Yapısal göstergeleri; hastanelerin büyüklüğü, mülkiyetinin kime ait olduğu, karlılık durumu ve kurumun içerisinde faaliyet gösteren birimler oluşturur. İkinci olarak süreç göstergeleri; koordinasyon, insan kaynakları yönetimi, SP gibi örgütsel performansa katkı sağlayacak olan tüm faaliyetlerdir. Üçüncüsü ise, çıktı ile ilgili olan göstergelerdir. Bu göstergeler, sunulan hizmetin kalitesi, hasta ve çalışan memnuniyeti, verimlilik ve finansal çıktılardır (Donabedian, 2005; Dereköy, 2012: 48).

4.3.4. Hastanelerde Performans Değerlendirme Yöntemleri

WHO'nun sağlık yöneticilerine ve hastanelere "Hastane ve Performans Nasıl Ölçülmelidir ve İzlenmelidir?" adlı çalışmasında tavsiyede bulunduğu yöntemler arasında şunlar bulunmaktadır (WHO, 2003: 6)

- ✓ Yasalara ve ilgili mevzuatlara dayalı denetim.
- ✓ Yapılan anket çalışmaları.
- ✓ Üçüncü aktörlerin yaptığı değerlendirmeler.
- ✓ İstatistiksel veriler ile değerlendirme.
- ✓ Hastane içi değerlendirmeler.

WHO'nun bu çalışmasında hastanelerde yapılan performans değerlendirmeleri ağırlıklı olarak finansal veriler üzerinden yapılmıştır. Denetim ise denetimi gerçekleştirecek olan kişinin tecrübesi ve kurumun belirlediği standartlar doğrultusunda hastanelerin etkinliği üzerinde etkilidir. Ülkemizde ise bu denetimler Sağlık Bakanlığı müfettişleri tarafından gerçekleştirilir (Taşlıyan ve Akyüz, 2010: 61). Anketler ise, hizmet sektörünün bir unsuru olan hastanelerde kullanılan ve tercih edilen en önemli çıktı göstergelerinden birisidir (Wilkin vd., 1992: 16).

Örneğin, hastaneler yönünden sağlık yöneticileri veya kalite departmanı hastalara henüz tedavilerinin başlangıç safhasında ve taburculuk esnasında olmak üzere aynı hastalara anket uygulanması suretiyle hastane performansı konusunda bir fikir ve çıktı elde edilir. Ayrıca üçüncü tarafların yapmış oldukları denetimler sonucunda hastanelerin performans göstergeleri ISO 9000 ve benzer firmaların yapmış oldukları kıyaslamalar ile akreditasyon çalışmaları hakkında bilgi sahibi olunur. İstatistiksel verilere dayanan değerlendirmeler ise, kamu hastanelerinde her ay gerçekleştirmiş oldukları işlemleri Sağlık Bakanlığına bildirmeleri ile ilgilidir. Halk sağlığının geliştirilmesi yönünde ve stratejik kararların alınmasında bu verilerin önemi çok büyüktür (Kayahan, 2016: 70-71). Dünya Sağlık Örgütü de sağlık eğitiminin bir parçası ve akreditasyon açısından verilerin gözden geçirilmesini ve analizlerin profesyonel olarak yapılmasının önemi üzerinde durmaktadır (Simpson ve Courtney, 2002: 89).

Hastanelerin kendi dinamikleri açısından yaptıkları öz değerlendirmeleri ise hastanelerin etkinliğini gösterecektir. Burada enfeksiyon komiteleri, kalite birimi, gelir ve gider tahakkuk gibi birimlerin performansları ve prosesleri kurumun ileriye dönük performansında önemli belirleyicilerdendir. Hastanelerin hastalar yönünden değerlendirilmesinde ise üç faktör önemlidir. Bunlar zaman, fiyat ve kalitedir (Andersen ve Newman, 2005: 24).

Zaman, objektif olarak en belirgin performans göstergelerinden birisidir. Hastalar ilgili şikayetleri ile ilgili olarak en kısın zamanda muayene, teşhis ve tedavilerinin gerçekleşmesini isterler. Diğer bir gösterge ise fiyat, hastaların almış oldukları hizmetlerin çıktısı ile ödedikleri fiyat arasında pozitif bir ilişkinin olmasını beklemektedirler. Üçüncü gösterge ise kalitedir. Kalite, sağlık hizmetlerinde tüm sayılanlarla beraber hastalar üzerinde bıraktığı etki ve algılardır. Özellikle 1990'lı

yıllardan sonra hasta memnuniyeti en önemli kalite göstergeleri arasındadır. Bütünleşik bir anlayışla bakarsak, hastaya zamanında, düşük maliyetle ve yüksek kalite anlayışıyla hizmet verilmesi hastanelerin ve yöneticilerin en önemli vizyon göstergelerindedir (Kayahan, 2016: 70-71). Bu bağlamda günümüzde hasta memnuniyetini esas almayan bir hizmet anlayışı çağdaş sağlık hizmeti olarak değerlendirilmemektedir (Bostan vd., 2007: 168).

5. BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

1980’li yıllardan itibaren ülkelerin çoğunda sosyal, ekonomik, teknolojik, kültürel, uluslararası ilişkiler ve bilginin daha da önemli hale geldiği çok hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmıştır. Geleceğin belirsizliğini daha belirli bir hale getirebilmek için geleceğe daha sistematik ve rasyonel analizlerle bakmak gerektiği fikri ön plana çıkmıştır. Geleceğe uzun vadeli bakmak bugünkü terminolojik söylemle stratejik olarak bakmak için kullanılan araçlar stratejik yönetim ve planlamalardır. SP süreci, stratejik planın hazırlanması uygulanması ve sonuçlarının performans göstergeleri ile takip edilmesi gerektiğinde ise yapılan planın revizyonu ile ilgili süreçleri kapsar.

Klasik yönetim kavramında örgütlerin ilk ve en önemli amaçları arasında kar elde ederek ayakta kalmak bulunmaktadır. Çünkü örgütler ayakta kaldıkları müddetçe bu amaçlarına ulaşabilirler. Bu durum özel sektörde olduğu kadar kamu örgütleri için de söz konusudur. Bununla birlikte çağdaş yönetim anlayışında vatandaş odaklılık, şeffaflık, hesap verebilirlik ve kamu kaynaklarının etkin ve ekonomik kullanılması ile ilgili kavramlar ön plana çıkararak önem kazanmıştır.

Kamuda ve hizmet sektörünün bir parçası olan sağlık sektöründe belirsizlik ve değişim hızının yüksek olması, sağlık hizmetlerinin ikame edilememesi, ertelenememesi ve hizmet sunumundaki hataların insan hayatı için bazen telafisi güç sonuçlar doğurabilmesine neden olabilmektedir. Bu nedenle sunulan hizmetler arasında güçlü işlevsel bağın olması, iyi bir koordinasyonun sağlanması gerekliliği SY’ye duyulan ihtiyacı artırmıştır.

Sağlık kurumları içinde bulunduğu çevrede rekabetçi avantajı sağlamak ve bunu sürdürebilmek için stratejik olarak düşünüp SY yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir. Çünkü sağlık sektöründeki hastanelerde yapılan SP’lar ve stratejik uygulamalar hastane performansına nasıl daha iyi katkı sağlanacağı ile ilgili bir yol haritası çizmektedir. Hastanelerin örgütsel yapıları gereği ve çok farklı uzmanlık alanları bulunan bireylerin ahenkli çalışma zorunluluğu hastane yöneticileri için oldukça

karmaşık ve yönetilmesi güç bir durumdur. Bu ekseninde hastane yöneticilerinin politik, çıkarsız ve amaçsız yaklaşımlarda bulunmaması sürdürülebilirlik açısından önemlidir. Sağlık sektöründeki SP'lar ve uygulamalar aynı zamanda halk sağlığı, hastane performansı ve ülke çıkarları için ayrı bir yere sahip olup bu çalışma için önem arz etmektedir.

İlgili SY yazınında, kamu örgütlerinde ve sağlık kuruluşlarında SP'lar ve örgütsel performansla ilgili farklı çalışmalar bulunmaktadır. Çalışmada özellikle SP, strateji uygulamalar ve örgütsel performans arasındaki ilişkilerin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda kamu hastanelerinin strateji uygulamalarının bu hastanelerdeki SP ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracılık etkisinin, test edilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda SP, stratejik uygulama ve örgütsel performans arasındaki ilişkileri ortaya koymak için kapsamlı bir yazın taraması yapılmıştır.

Çalışmadan elde edilecek sonuçlar ülkemizde Türkiye'de ve diğer ülkelerdeki benzer çalışmalarla mukayese edilmiştir. Özellikle strateji uygulamalarına ilgili yönetim yazınında çok fazla değinilmemiş olması çalışmanın ulusal ve uluslararası literatüre farklı bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Benzer biçimde bu çalışmada örgütsel performansın çok boyutlu ölçümünün de yazına katkı açısından mühim olduğu düşünülmektedir.

5.2. Araştırmanın Temel Araştırma Soruları ve Hipotezler

Bu çalışmanın varsayımlarından bir tanesi SP'nin örgütsel performans üzerinde etkili olduğu yönündedir. Ayrıca SP'nin SY sürecinin bir diğer alt adımı olan stratejinin uygulanmasına ve stratejinin *uygulanmasında* da örgütsel performans üzerine etkilerinin olduğu düşünülmektedir (Andrews vd., 2017; Genç, 2017; George, 2020). Ancak SY yazını stratejinin uygulanma safhasını göz ardı ederek doğrudan stratejik planlama ile örgütsel performans arasındaki ilişkiye odaklanıyor gibi görünmektedir.

Bu çalışma özetle; SP, stratejinin uygulanması ve örgütsel performans değişkenlerinin ve bunlar arasındaki ilişkileri bir model olarak test etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda çalışmanın temel araştırma soruları ve temel hipotezleri aşağıdaki gibidir.

Çalışmanın **temel araştırma** soruları aşağıdaki gibidir:

AS1: SP'nin stratejinin uygulanması üzerine herhangi bir etkisi var mıdır?

AS2: SP'nin genel örgütsel performans üzerine herhangi bir etkisi var mıdır?

AS3: SP'nin örgütsel performansın hangi boyutları üzerinde etkisi vardır?

AS4: Stratejinin uygulanmasının genel örgütsel performans üzerine bir etkisi var mıdır?

AS5: Stratejinin uygulanmasının örgütsel performansın hangi boyutları üzerinde etkisi vardır?

Çalışmanın **temel hipotezleri** ise aşağıdaki gibidir:

Hipotez Numarası	Hipotez
H1	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, stratejinin uygulanma düzeyi de artacaktır.
H2	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün performansı da yükselecektir.
H2a	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün finansal performansı da yükselecektir.
H2b	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün müşteri performansı da yükselecektir.
H2c	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün iç süreçler performansı da yükselecektir.
H2d	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün öğrenme ve gelişme performansı da yükselecektir.
H3	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.
H3a	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün finansal performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.
H3b	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün müşteri performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.
H3c	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün iç süreçler performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.
H3d	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün öğrenme ve gelişme performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.

5.3. Araştırmanın Anakütlesi, Örneklem Yöntemi ve Örneklemi

Çalışmanın anakütlesini Türkiye'deki kamu hastaneleri oluşturmaktadır. Türkiye'deki kamu hastane sayısı şu an için 735'tir (Sağlık Bakanlığı, 2021). Anakütle 735 birimden oluştuğundan %95 güven oranı ve %5 hata marjı ile münasip örneklem büyüklüğünün 253 birim olduğu bilinmektedir (Raosoft, 2021). İlk hamlede Türkiye'deki kamu hastanelerinin bir listesi çıkarılmış (örneklem çerçevesi) ardından bu listeden "sistemik" olarak seçilen hastanelere anket çalışması uygulanmıştır. Ardından, çalışmanın veri setini genişletmek adına ikinci turda kolayda örneklem ile veri toplanmıştır. Sürecin sonunda, arzu edilen örneklem büyüklüğü olan 253 hastaneden daha fazlasına, 328 kamu hastanesine ulaşılmıştır.

Hastanelerde anketin uygulanacağı kişiler SP, stratejik uygulama ve hastanenin performansı hakkında bilgisi olan yönetim kademesinde olanlar tercih edilerek anket uygulanmıştır. Anketin uygulanmasında mümkün olduğunca aynı hastaneden birden fazla kişiye anket doldurtulmaya çalışılarak cevapların bir nebze olsun nesnelleştirmesi yoluna gidilmiştir. İlaveten hastane performansının hastane yöneticilerine sorulması "Ortak Kaynak Yanlılığı" ya da "Ortak Yöntem Yanlılığı" tehlikesi oluşturabileceği için (George ve Pandey, 2017) sadece başhekim ya da idari mali işler müdürü olan yöneticiler değil ilgili başhekim yardımcıları, idari mali işler müdür yardımcıları, sağlık bakım hizmetleri müdürü ve yardımcıları, toplam kalite birim sorumluları, eğitim birimi sorumlusu ve ilgili diğer kişilerden veri toplanması yoluna gidilmiştir.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Bu başlık altında SP, stratejik uygulama ve örgütsel performans arasındaki ilişkisinin ortaya konulmasına yönelik uygulanan veri toplama yöntemi, kullanılan ölçüm araçları ve veri analiz yöntemi açıklanacaktır.

5.4.1. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçüm Araçları

Çalışmanın veri toplama aracı "anket"tir. EK 1'de sunulan çalışmanın anket formu 4 bölümden oluşmaktadır. Anket formunun ilk bölümünde katılımcıların cinsiyet, yaş, meslekteki kıdem yılı, eğitim durumu vb. gibi demografik özelliklere ait sorular bulunmaktadır. Bu bölümde ayrıca ilgili hastaneye dair bazı sorular da bulunmaktadır.

İkinci bölümde ise SP ile ilgili ölçek için Samson ve Terziovski (1999)'nin çalışmasından faydalanılmıştır. Örnek soru olarak “Tüm hastaneye duyurulmuş ve çalışanlarımız tarafından desteklenen bir misyon cümlemiz vardır”. Ölçek toplam 6 sorudan oluşmaktadır.

Üçüncü bölümde, stratejinin uygulanmasına dair soruları için ise George (2020)'un çalışmasından istifade edilmiştir. Örnek soru olarak “Şimdiye kadar stratejik plan iyi bir şekilde uygulanmıştır”. Strateji uygulama ölçeği ise 5 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümdeki (SP) ve üçüncü bölümdeki (stratejinin uygulanması) ölçekler öncelikle profesyonel tercüme hizmetleri veren bir firmanın dil uzmanlarına İngilizce’den Türkçe’ye çevrilmiştir. Ardından, Türkçe’ye çevrilen ölçeklerin bir başka profesyonel tercüme hizmetleri veren firma tarafından İngilizce’ye geri çevirileri yapılmıştır. Tezin sahibi ve alanda çalışan bir akademisyenle yapılan son kontrol sonrasında ölçeklerin kullanıma hazır olduğuna karar verilmiştir.

Dördüncü bölümde ise ilk kez Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen ve Korkmaz (2011) tarafından Türkçe’ye uyarlanan, hastanelerin kurumsal performansını ölçmek üzere 28 soruyu içeren 4 boyuttan oluşan (finansal, müşteri, iç süreçler ve öğrenme ve gelişme boyutları) ölçekten faydalanılmıştır. Örnek soru olarak “Poliklinik gelirleri artmıştır” verilebilir.

Anket formundaki sorular 5’li Likert tipi ölçeği (1- Kesinlikle Katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Kararsızım, 4- Katılıyorum, 5- Kesinlikle Katılıyorum) şeklinde olup ankete katılan katılımcılardan kendilerine uygun olan ifadenin işaretlenmesi istenmiştir.

Ankete son hali verildikten sonra, anketin uygulanabilirliğine dair gerekli onay ve izin belgesi Uludağ Üniversitesi, Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurul’undan (EK 2’de sunulmaktadır) alınmıştır. Ardından, anketin 10 kişiyle yapılan pilot çalışması yapılarak farklı hastanelerde yöneticilik yapan bireylere anket formunun doldurulması istenmiş ve anlaşılmayan bir husus olmadığına kanaat getirilince uygulama safhasına geçilmiştir. Anketin uygulanması esnasında hastanelerin Türkiye’nin dört bir yanına dağılmış olması sebebiyle yakın iller için yüz yüze veri toplama yöntemi tercih edilmiştir. Uzak olan iller içinse veri e-posta, faks, web tabanlı uygulamalar aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Bilhassa yüz yüze yapılamayacak

anketlerin doldurulmasını kolaylaştırmak için “kullanıcı dostu” bir veri toplama aracı olan web bazlı anket uygulaması tercih edilmiştir.

5.4.2. Ortak Yöntem Varyansı ve Yanıtsızlık Yanlılığı

Ortak yöntem varyansı, araştırma destekli çalışmalarda mühim bir konudur. Araştırmada kullanılan araçlardan farklı olarak ölçüm yöntemi üzerinde durur. Ortak yöntem varyansı, bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait verilerin kendi kendini değerlendirme durumunda olanlardan toplanması veya ölçüm için kullanılan araçların nasıl geliştirildiğinden ve buna benzer nedenlerden kaynaklanabilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018). Ortak yöntem varyansında değişkenlerin aynı kişiler tarafından yanıtlanması bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisini engelleyerek ortaya çıkacak olan ilişkinin az ya da fazla olması sonucunu doğurabilmektedir (Padsakoff vd., 2012).

Ortak yöntem varyansında meydana gelebilecek olumsuzluklar ampirik çalışmanın kalitesini etkileyebilmektedir. Örneğin ortak yöntem varyansı ile yaşanabilecek olumsuzluklardan bir tanesi yapı geçerliliğini ve güvenilirliğini düşürmesi ve ilişki hipotezinin sanki yokmuş gibi bir sonuç vermesidir. Başka bir sorun ise araştırmada kullanılan ölçeklerin yetersiz gibi algılanmasıdır (Çizel vd., 2020).

Anlatılanlara istinaden bu araştırmada Padsokoff ve arkadaşlarının (2012) açıklamalarıyla beraber hastane yöneticilerinin kendilerini değerlendirmelerinde ortak yöntem varyansı olma durumunu oluşturabilmektedir. Bu durumda ortak yöntem varyansını tespiti için bazı prosedürel ve istatistiksel metotlar önerilmektedir (Padsokoff vd., 2012). Ortak yöntem varyans sorununun çözümü için tavsiye edilen prosedürel çözümler arasındaki psikolojik ayırma yönteminde bağımlı ve bağımsız değişkenlerin birbirinden farklı olduğu açıklamaların anket girişinde verilmesidir. Prosedürel çözümlerden bir tanesi de anketin farklı ortamlarda doldurulmasını sağlamaktır. Aynı zamanda bağımlı ve bağımsız değişkenlere ait veriler farklı ölçek türlerinde toplanabilir. Akabinde anketlerdeki sonuçların hiçbir şekilde paylaşılmayacağına verilen cevapların doğru ya da yanlış değerlendirilmeyeceğinin açıklanması katılımcıların daha doğru cevaplar vermesine olumlu katkı sağlayacaktır. Son olarak ihtiyaç halinde ankette yer alan ölçek sorularında iyileştirmeler düşünülebilir.

Bu araştırmada kullanılan anketin giriş kısmında araştırmanın amacı net olarak belirtilmiş olup psikolojik ayırma yöntemi uygulanmış ve katılımcılar için elden ve online anketler ulaştırılarak kendilerine uygun bir zamanda ve mekânda cevap vermeleri sağlanmıştır.

Ortak yöntem varyansını kontrol etmek için istatistiksel olarak tek faktör analizi, kısmi korelasyon prosedürü, direkt ölçülen örtülü metotlar, çoklu metot faktörü ve doğrulayıcı faktör analizi yapılması tavsiye edilmiştir (Padsokoff vd., 2003). Bu çalışmada ortak yöntem varyansını anlayabilmek için korelasyon analizi kullanılmıştır. Değişkenlere korelasyon analizi yapıldığında şayet korelasyon değeri 0,90 ve üzeri sonuç çıkarsa ortak yöntem varyans sorunu var demektir. Eğer 0,90'nın altında bir değer ise sorun olmadığını gösterir (Bagozzi vd.,1991). Çalışmada korelasyon analiz sonuçlarına bakıldığında 0,90'nın altında kaldığı görölmektedir. Gerek prosedürel gerekse istatistiki sonuçlar açısından değerlendirildiğinde çalışmada ortak yöntem varyansı bulunmadığı görölmektedir.

Yanıtsızlık yanlılığı, yanıt verme eğiliminin yapılan araştırmadaki ölçümlerle ne kadar alakalı olduğunun bir fonksiyonudur (Groves, 2006: 649). Yanıtsızlık yanlılığı ana kütlede veya örneklemdaki bireylerin bir kısmının bulunmaması veya yanıt alınamaması durumunda ortaya çıkan bir yanlılıktır. Yanıtsızlık yanlılığına neden olabilecek farklı etmenler bulunabilir. Örnek olarak daha önceden yapılan anket cevapları bir daha analiz edilmek istenirse yakın gelecekte önemli bir değişim bekleme durumunda (siyasi anketlerde sıklıkla rastlanıldığı gibi) çok fazla zamana ihtiyaç duyulacağı için anketin uygulanmasında yanıt vermeme yanlılığın tahmin edilmesinde önemli bir etkisi olabilir (Armstron ve Overton, 1977). Bu çalışmada, yanıt alınan ve alınamayan hastaneler incelendiğinde, özellikleri açısından çok mühim farklılıklarının bulunmadığı görölmektedir. Bu nedenle, çalışmada bir yanıtsızlık yanlılığının da bulunmadığı düşünölmektedir.

5.4.3. Veri Analiz Yöntemi

Araştırma sonucunda elde edilen veriler SPSS 25 ve Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) programlarından faydalanılarak analiz işlemi gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın ilk safhasında çalışmanın örneklemini oluşturan Türkiye'deki kamu hastanelerinde orta

ve üst düzey pozisyonlarda görev yapan yöneticilerin demografik özelliklerini yansıtan sorulara yer verilmiş olup araştırmanın veri setini betimlemeye yönelik bilgilere de yer verilmiştir. Akabinde araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapılmış olup yapı geçerliliklerini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizine (DFA) tabi tutulmuştur. Faktör testi uygunluğunun tespiti ve değişkenler arasındaki ilişkinin belirlenmesine de yönelik de Barlett küresellik testi uygulanmış ve analiz geçerliliği ve örneklem büyüklüğünü test etmek içinde Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Daha sonra SP, stratejik uygulama ve örgütsel performans ile ilgili değişkenlere ilişkin veriler analize alınmıştır. İlave olarak değişkenlerin ortalamaları, standart sapmaları ve aralarındaki korelasyona bakılmıştır.

Ölçekler arasındaki korelasyonu anlamak içinde Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizi “Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)” ile gerçekleştirilmiştir. Bilindiği gibi YEM’ in “doğrulayıcı faktör analizi” ve” yol analizi” olmak üzere iki ana parçası vardır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu analizler uygulanmış olup ardından “uyum endeksli” (Basitlik Uyum Endeksleri, Karşılaştırmalı Uyum Endeksleri ve Mutlak Uyum Endeksleri)’ ne bakılmıştır (Scheermel vd., 2003; Gürbüz ve Şahin, 2018). Araştırma sonucunda ortaya çıkan veriler kurulan modeli desteklemiştir. Son olarak da SP ve örgütsel performans arasındaki ilişkiye stratejik uygulamaların aracılık edip etmediğini anlamak için regresyon analizleri yapılmıştır.

6. BÖLÜM

BULGULAR

6.1. Katılımcılara ve Kurumlarına İlişkin Genel Bulgular

Katılımcılara (n=425) ve katılımcıların çalıştıkları kurumlara (n=328) ilişkin genel bulgular aşağıda paylaşılmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların (n=425) Tanımlayıcı İstatistikleri

		Kişi Sayısı (f)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	213	% 50.1
	Erkek	212	% 49.9
Toplam		425	% 100
Yaş	25 ve aşağısı	10	% 2.4
	26 ve 35 arası	72	% 16.9
	36 ve 45 arası	174	% 40.9
	46 ve 55 arası	149	% 35.1
	56 ve yukarısı	20	% 4.7
Toplam		425	%100
Medeni Durum	Evli	349	%82.1
	Bekar	76	% 17.9
Toplam		425	%100
Eğitim Durumu	Tıpta Uzmanlık	70	% 16.5
	Doktora	28	% 6.6
	Yüksek Lisans	153	% 36.0
	Lisans	123	% 28.9
	Ön Lisans	51	% 12.0
Toplam		425	%100
Görev	Başhekim	11	%2.6
	Başhekim Yardımcısı	80	% 18.8
	İdari Mali İşler Müdürü	50	% 11.8
	İdari Mali İşler Müdür Yrd.	90	% 21.2
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	32	% 7.5
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd.	38	% 8.9
	Toplam Kalite Birim Sorumlusu	57	% 13.4
	Diğer	67	% 15.8
Toplam		425	%100
Şu Andaki Mesleki Konumda Çalışma Süresi	1 – 5 yıl	224	% 52.7
	6 – 10 yıl	142	% 33.4
	11 – 15 yıl	40	% 9.4
	16 – 20 yıl	9	% 2.1
	21 – 25 yıl	5	% 1.2
	26 yıl ve yukarısı	5	% 1.2
Toplam		425	%100

Tablo 5. Kurumlara İlişkin Genel Bulgular (n=328)

		Hastane Sayısı (f)	Yüzde (%)
Hastanelerin Bulunduğu Yerleşim Yeri	Büyükşehir	110	%33,5
	İl	76	%23.3
	İlçe	142	%43.2
Toplam		328	%100
Hastane Yatak Sayısı	100 ve aşağısı	90	27.4
	101-201	48	14.6
	201-300	54	16.4
	301-400	41	12.5
	401-500	26	7.9
	501 ve üstü	69	21.2
Toplam		328	%100

6.2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini test etmek için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) kullanılmıştır. Analizlere geçmeden önce veri setindeki uç değerler ve kayıp veriler incelenmiştir. İnceleme sonucunda 10 veri veri setinden çıkarılmıştır. Verilerin normallik varsayımını karşılama durumu çarpıklık ve basıklık kat sayılarına bakılarak incelenmiştir. Çarpıklık basıklık kat sayıları için bazı araştırmacılar-1.5 ile +1.5 arasında (Tabachnick ve Fidell, 2007) bazı araştırmacılar ise -3 ile +3 arasında yer almasının da normal dağılıma işaret ettiği belirtilmektedir (Kline, 2016). Her iki kritik değere göre de bu araştırma verilerinin normallik varsayımını karşıladığı görülmüştür. Tablo 6’da değişkenlerin ortalama, standart sapma ve çarpıklık- basıklık kat sayıları gösterilmiştir.

Tablo 6. Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Çarpıklık-Basıklık Değerleri

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Stratejik Planlama	4.34	0.50	-0.77	0.47
Stratejik Uygulama	4.06	0.67	-0.88	0.96
Örgütsel Performans	3.48	0.60	-0.01	0.15

Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek için öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Barlett küresellik testi değerlerine bakılmıştır. KMO testinin 0.60 ve üzeri

değer vermesi örneklemin faktör analizi için yeterli olduğuna işaret etmektedir. Barlett küresellik testinin ise anlamlı olması ($p<0.05$) kullanılan veri çeşitliliğinin tutarlı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda “SP Ölçeği”nin, “Stratejik Uygulama Ölçeği”nin ve “Örgütsel Performans Ölçeği”nin faktör analizine geçmek için uygun olduğu görülmüştür. Öz değeri 1'den büyük olan faktörleri dikkate alarak, “temel bileşenler analizi” ve “varimax döndürme yöntem” kullanılarak AFA yapılmıştır.

AFA sonuçlarına göre “SP Ölçeği”nin orijinal ölçekteki gibi tek boyutlu bir yapıyı desteklediği görülmüştür. SP Ölçeğinin tek boyutlu yapısı toplam varyansın % 49.65'ini açıklamaktadır. Güvenirlik için ise 6 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa (α) iç tutarlılık kat sayısı incelenmiştir. Cronbach Alfa değerinin .65 ve üzeri değer alması ($\alpha=0.87$), ölçeğin güvenilir sayılması için yeterli olduğu (Taber, 2018) bilgisinden hareketle SP ölçeğinin güvenilir olduğu kabul edilmiştir. AFA sonuçları ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo 7. Stratejik Planlama Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa (α)
	SP5	.747		
	SP2	.735		
	SP3	.731	49.64	.87
	SP6	.699		
	SP4	.696		
	SP1	.610		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri				.795
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare				700.14
Sd				15
P				.00

AFA sonuçlarına göre “Stratejik Uygulama Ölçeği”nin de orijinal ölçekteki gibi tek faktörlü yapıyı desteklediği görülmüştür. “Stratejik Uygulama Ölçeği”nin tek boyutlu yapısı toplam varyansın % 77.07'sini açıklamaktadır. Güvenirlik için ise 5 maddeden oluşan ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık kat sayısı incelenmiştir. Cronbach Alfa değerinin .65 üzeri değer aldığı için “Stratejik Uygulama Ölçeği”nin güvenilirliğinin

yeterli olduğu görülmüştür ($\alpha=0.87$). AFA sonuçları ve Cronbach Alfa değerleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Stratejik Uygulama Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach Alfa (α)
	SU4	.917		
	SU3	.912		
	SU5	.907	77.07	.87
	SU1	.896		
	SU2	.746		
Kaiser-Meyer-Olkin Değeri				.876
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare				1739.9
Sd				10
P				.00

“Örgütsel Performans Ölçeği” için yapılan AFA sonucunda ölçekteki maddelerin anlamlı bir şekilde faktörlere dağılmadığı görülmüştür. Varimax döndürme işlemi sonrasında madde faktör yükü .50 altında olan ve/veya maddeler arasında binişiklik özelliği olan (.10 ve daha az fark) 12 madde ölçekten çıkarılmıştır (Hair vd., 2006; Çokluk vd., 2016). “Örgütsel Performans Ölçeği”nin Türkçe uyarlama çalışmasındaki dört boyutlu yapıyı toplamda 16 soru ile koruduğu görülmüştür. Sonuç olarak “Örgütsel Performans Ölçeği”nin finans alt boyutundan bir, müşteri alt boyutundan üç, içsel süreçler alt boyutundan beş, öğrenme ve gelişim alt boyutundan üç soru çıkarılarak “Örgütsel Performans Ölçeği” toplamda 16 madde ve dört boyuttan oluşan hali ile analizlerin devamında kullanılmıştır. Örgütsel Performans Ölçeği AFA sonuçları ve güvenilirlik bulguları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Örgütsel Performans Ölçeği AFA Sonuçları ve Güvenirlik Değeri

Faktör	Soru Numarası	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans (%)	Cronbach Alfa (α)
Finans	OP1	.865	33.25	.90
	OP2	.840		
	OP3	.834		
	OP4	.798		
	OP5	.757		
Müşteri	OP12	.780	9.10	.79
	OP10	.778		
	OP11	.842		
İçsel Süreçler	OP17	.759	14.33	.76
	OP16	.720		
	OP15	.644		
	OP13	.633		
	OP22	.605		
Öğrenme ve Gelişim	OP26	.747	7.30	.65
	OP24	.696		
	OP23	.645		
Ölçek Toplam Cronbach Alfa				.90
Açıklanan Toplam Varyans				63.99
Kaiser-Meyer Değeri				.865
Bartlett Küresellik Testi Ki Kare				2751.3
Sd				120
P				.00

Tablo 9 incelendiğinde “Örgütsel Performans Ölçeği”nin toplam varyansın yaklaşık %64’ünü açıkladığı görülmüştür. Toplam açıklanan varyans değerinin %40 ve üzerinde olmasının ölçeğin yapı geçerliği için kabul edilebilir olduğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2016). Ayrıca “Örgütsel Performans Ölçeği”nin genel Cronbach alfa değerinin ($\alpha=.90$) oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Alt boyutların Cronbach alfa güvenilirlik değerleri incelendiğinde; finans alt boyutunun ($\alpha=.90$) oldukça yüksek düzeyde, müşteri alt boyutunun ($\alpha=.79$), içsel süreçler alt boyutunun ($\alpha=.76$) kabul edilebilir düzeyde, öğrenme ve gelişim alt boyutu ($\alpha=.65$) için ise minimum düzeyde kabul edilebilir (Taber, 2016) olduğu görülmüştür. Yazında sıklıkla güvenilirlik değerinin .70 ve üzerinde olduğunda kabul edilebilir olduğunu söylene de birçok araştırma .60 ve üzerini bazı araştırmacılar ise .65 ve üzerinin de minimum düzeyde kabul edilebilir olduğunu

söylemektedir (Van Griethuijsen vd., 2015). Dolayısıyla “Örgütsel Performans Ölçeği”nin hem yapı geçerliğinin hem de güvenilirliğinin DFA için ve aracılık analizleri için yeterli olduğuna kanaat getirilmiştir.

6.3. Ölçüm Modelleri ve Uyum İndeksleri

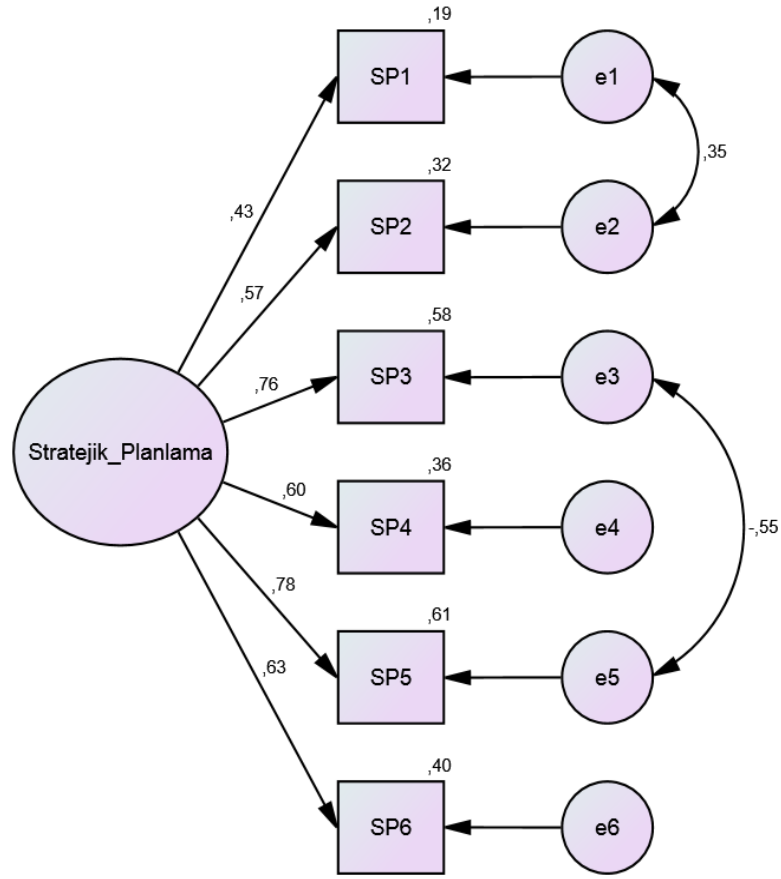
Aracılık analizlerine başlamadan önce analizde kullanılan ölçeklerin yapısının doğrulanması gerekmektedir. Yapının doğrulanması ve ölçüm modelini ortaya çıkarmak için DFA yapılmıştır. DFA, kuramsal temele dayandırılmış gözlenen değişkenler ve ilişkili yapılar arasındaki ilişkileri test etmek amacıyla gerçekleştirilir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Bu yüzden Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM) için ölçüm modeli çıkarmakta DFA kullanılır. Bu noktadan hareketle sırasıyla SP Ölçeği, Stratejik Uygulama Ölçeği ve Örgütsel Performans Ölçeği DFA uygulanmıştır. Tablo 10’da DFA ölçüm modelini değerlendirmek için kullanılan kritik değerlere yer verilmiştir.

Tablo 10. Ölçüm Modeli Uyum İyiliği Kritik Değerleri

Uyum İndeksleri	Kabul Edilebilir Değerler	Mükemmel Uyum Değerleri
Ki Kare (X^2 ve p)	$p > 0.05$	
Ki Karenin serbestlik derecesine oranı (X^2 /sd)	$2 < X^2 /sd < 5$	$0 < X^2 /sd < 2$
RMSEA	$0.05 < RMSEA < 0.08$	$0.00 < RMSEA < 0.05$
SRMR	$0.05 < SRMR < 0.08$	$0.00 < SRMR < 0.05$
CFI	$0.90 < (CFI) < 0.95$	$0.95 < (CFI) < 1.00$
GFI	$0.90 < (GFI) < 0.95$	$0.95 < (GFI) < 1.00$
NFI	$0.90 < (NFI) < 0.95$	$0.95 < (NFI) < 1.00$

Kaynak: (Kline, 2015; Tabachnick ve Fidell, 2007)

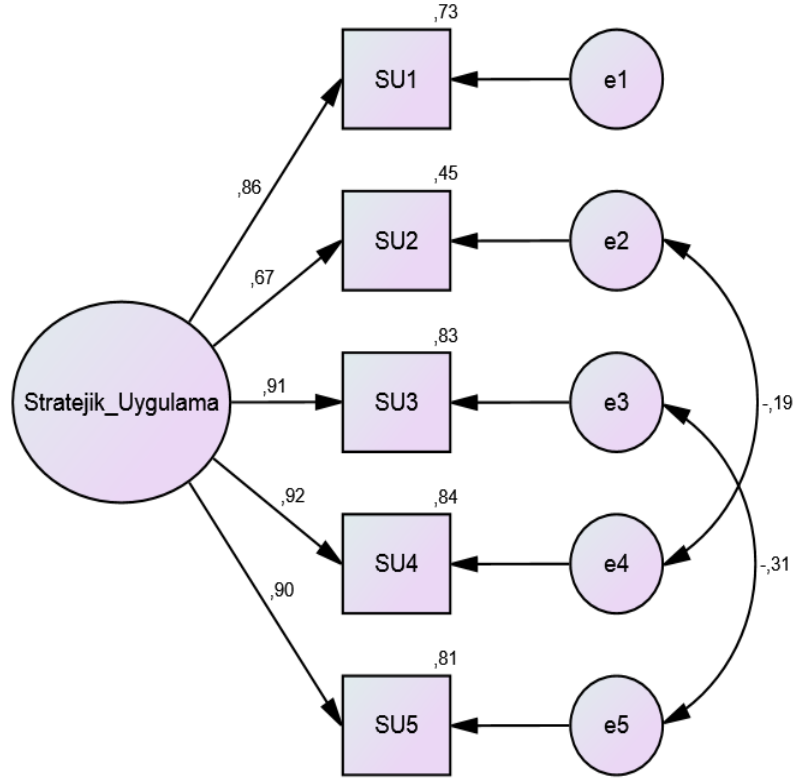
Tüm DFA analizleri AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Normallik varsayımı karşılandığı için maximum likelihood hesaplaması yapılmıştır. Aşağıdaki Şekil 3’te Stratejik Planlama Ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.



Şekil 3. Stratejik Planlama Ölçeği DFA Sonuçları

SP ölçüm modelinin DFA sonucunda iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Kuramsal yapı doğrultusunda modelde madde 1 ile madde 2 ve madde 3 ile madde 5 arasında kovaryans bağlantısı kurularak model iyileştirilmesi yapılmıştır. Son durumda modelin uyum indeksleri " $\chi^2/sd= 2,488$; $GFI= 0,987$; $CFI= 0,985$; $RMSEA= 0,059$; $NFI= 0,975$; $SRMR= 0,271$ $p=0,15$ $df=7$ " şeklinde elde edilmiştir. Buna göre GFI , CFI , NFI mükemmel uyum değerine sahipken, χ^2/sd , $RMSEA$, $SRMR$ değerleri kabul edilebilir uyum değerine sahiptir. Bütüncül olarak bakıldığında SP Ölçeği iyi uyum göstermiştir.

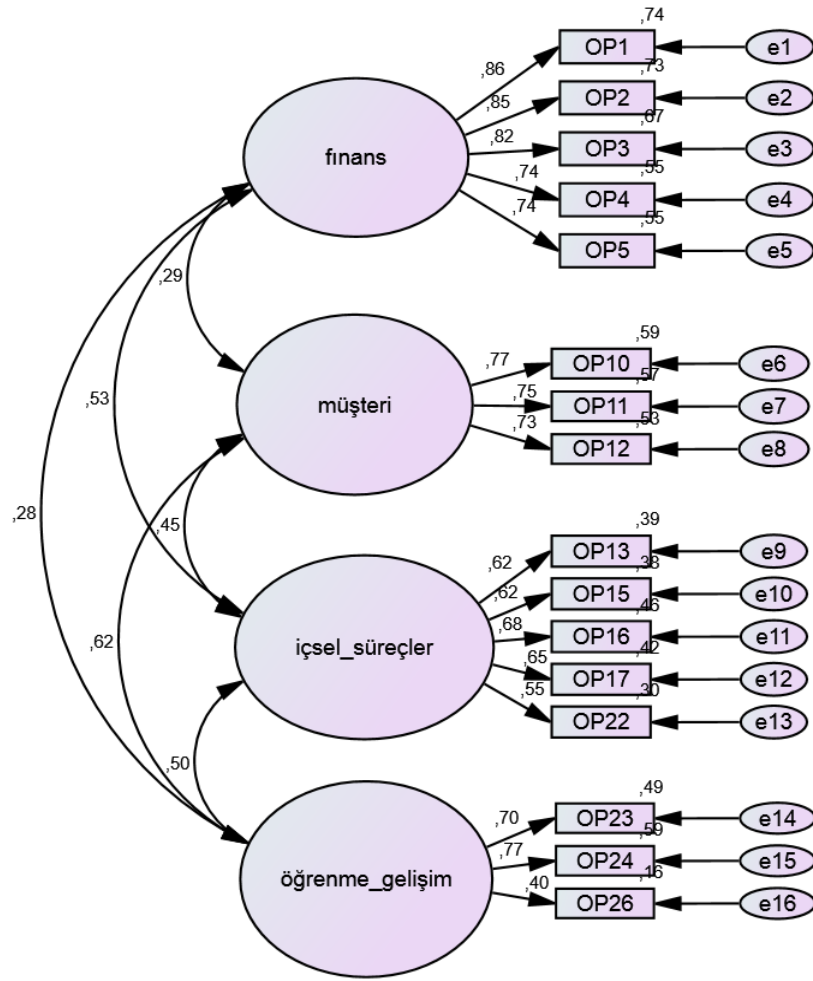
Aşağıda Şekil 4'te Stratejik Uygulama Ölçeği DFA sonucuna yer verilmiştir.



Şekil 4. Stratejik Uygulama Ölçeği DFA Sonuçları

Stratejik Uygulama ölçüm modelinin DFA sonucunda iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Kuramsal yapı doğrultusunda modelde madde 2 ile madde 4 ve madde 3 ile madde 5 arasında kovaryans bağlantısı kurularak model iyileştirilmesi yapılmıştır. Son durumda modelin uyum indeksleri " $\chi^2/sd= 2,964$; GFI= 0,992; CFI= 0,997; RMSEA= 0,068; NFI= 0,995; SRMR= 0,114 $p=0,31$ $df=3$ " şeklinde elde edilmiştir. Buna göre GFI, CFI, NFI mükemmel uyum değerine sahipken, χ^2/sd , RMSEA, SRMR değerleri kabul edilebilir uyum değerine sahiptir. Bütüncül olarak bakıldığında Stratejik Uygulama Ölçeği iyi uyum göstermiştir.

Aşağıdaki Şekil 5'te Örgütsel Performans Ölçeği DFA sonucunda yer verilmiştir.



Şekil 5. Örgütsel Performans Ölçeği DFA Sonuçları

Örgütsel Performans ölçüm modelinin DFA sonucunda iyi uyum gösterdiği görülmüştür. Modelin uyum indeksleri " $\chi^2/sd= 2,448$; GFI= 0,935; CFI= 0,947; RMSEA= 0,058; NFI= 0,914; SRMR= 0,459 $p=0,0$ $df=98$ " şeklinde elde edilmiştir. Buna göre GFI, CFI, NFI mükemmel uyum değerine sahipken, χ^2/sd , RMSEA, SRMR değerleri kabul edilebilir uyum değerine sahiptir. Bütüncül olarak bakıldığında "Örgütsel Performans Ölçeği" iyi uyum göstermiştir.

6.4. Yapısal Model

Ölçüm modelinin iyi uyum gösterdiği görüldükten sonra yapısal model kurulması aşamasına geçilmiştir. Öncelikle ölçüm araçlarının aralarındaki ilişki Pearson Momentler Çarpımı kat sayısı ile belirlenmiştir. Aşağıdaki Tablo 11'de değişkenler arasındaki ilişki kat sayıları ve anlamlılık durumları gösterilmiştir.

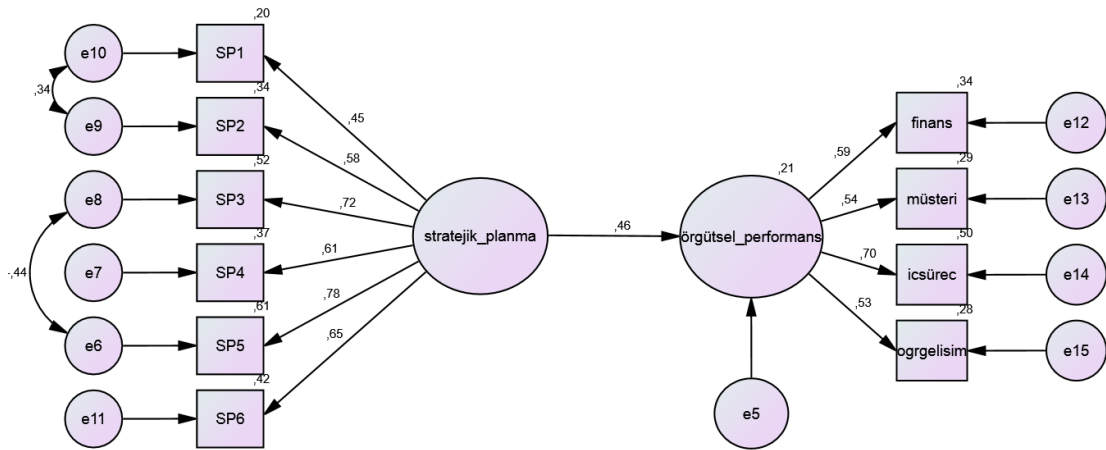
Tablo 11. Değişkenler Arasındaki Korelasyon Kat Sayıları

Değişkenler	Ort.	Ss	1	2	3
Stratejik Planlama (1)	4.34	0.50	-	.60**	.39**
Stratejik Uygulama (2)	4.06	0.67	-	-	.44**
Örgütsel Performans (3)	3.48	0.60	-	-	-

** $p < 0.01$, $N=325$

Tablo 11 incelendiğinde değişkenler arasında orta düzeyde pozitif yönde anlamlı ilişki vardır. Buna göre bireylerin stratejik planlama düzeyleri arttıkça stratejik uygulama ve örgütsel performans düzeyleri de artış gösterecektir. Bu bulgular neden-sonuç ilişkisi kurmak için yeterli değildir. Bu yüzden regresyon modeline dayalı YEM ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

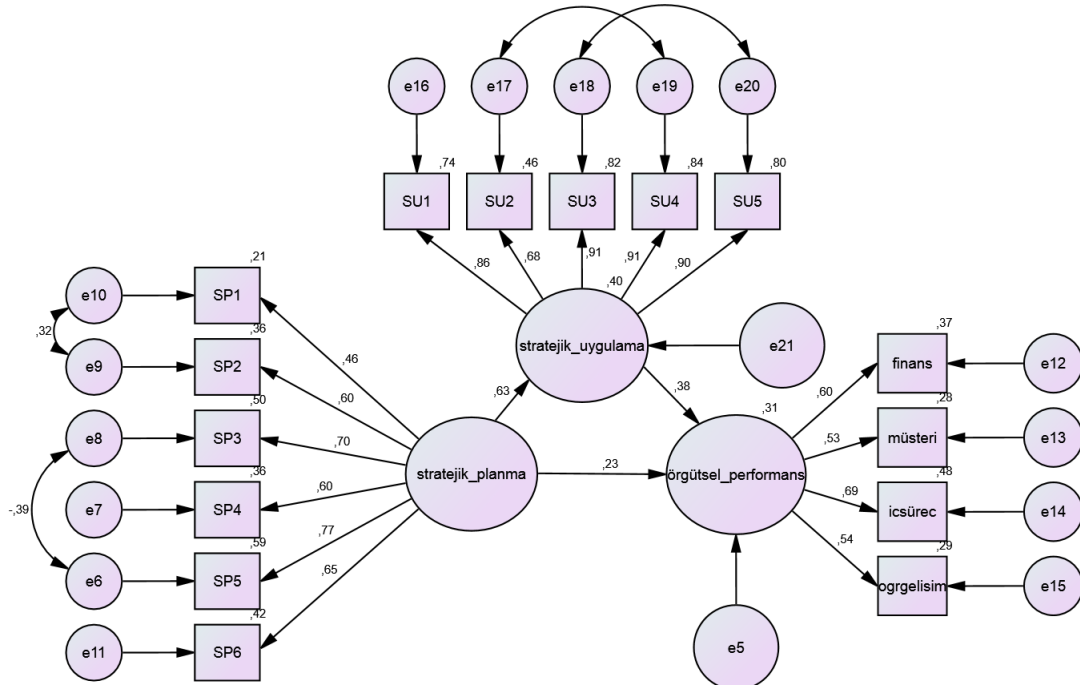
Yapısal model kurmak için öncelikle bağımsız değişken (stratejik planlama) ile bağımlı değişken (örgütsel performans) arasındaki ilişki aracı değişken (stratejik uygulama) olmadan örtük değişkenleri içeren yol analizi ile incelenmiştir. Aşağıdaki Şekil 6'da aracı değişken olmadan kurulan yapısal model gösterilmiştir.



Şekil 6. Stratejik Planlama ve Örgütsel Performans Arasındaki Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi stratejik uygulama modele dahil edilmeden, stratejik planlama örgütsel performanstaki varyansın %46'sını açıklamaktadır ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Ayrıca model uyum indeksleri kabul edilebilir düzeydedir ($X^2/sd= 3,013$; $GFI= 0,924$; $CFI= 0,938$; $RMSEA= 0,069$; $NFI= 0,911$; $SRMR= 0,546$

p=0,0 df=32). Aşağıda Şekil 7’de aracı değişken olan stratejik uygulama modele dahil edildikten sonraki yapısal model gösterilmiştir.



Şekil 7. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama ve Örgütsel Performans Yol Analizi

Yukarıdaki yol analizinde gösterildiği gibi stratejik uygulama aracı değişkeni modele dahil edildiğinde, stratejik planlamanın örgütsel performans üzerindeki varyans açıklama oranı %23'e düşmüştür ve istatistiksel olarak anlamlıdır. Model uyum değerleri incelendiğinde modelin iyi uyum gösterdiği görülmüştür ($X^2/sd= 2,745$; GFI= 0,916; CFI= 0,953; RMSEA= 0,064; NFI= 0,928; SRMR= 0,546 p=0,0 df=83).

6.5. Aracılık Etkisinin Analizine İlişkin Bulgular

Aracılık analizlerinin temel dayanağı regresyonu içermektedir. Fakat YEM'in regresyondan farkı ortalamaların yanı sıra artık hataları da analiz sürecine dahil etmesi ve daha güvenilir sonuçlar üretmesidir (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu yüzden bu araştırmada YEM tercih edilmiştir. Aracılık analizlerinde farklı yaklaşımlar kullanılmaktadır. Geleneksel yaklaşımlara göre aracılık analizlerinin yapılması için tüm değişkenlerin arasında anlamlı ilişkiler olmalıdır (Baron ve Kenny, 1986). Güncel yaklaşımlar ise tüm değişkenlerin arasındaki ilişkilerin anlamlı olmasına gerek olmadığını söylemektedir ve bootstrap analiz yöntemini kullanmaktadır (Hayes, 2018).

Bootstrap yöntemi geleneksel yaklaşımlara göre daha güvenilir sonuçlar üretmektedir. Ön yükleme ile verileri belirli sayıda döndürerek tekrar analize sokmaktadır. Bu doğrultuda bu çalışmada bootstrap analizi 5000 ön yükleme ve %95 güven aralığı ile gerçekleştirilerek hipotezler test edilmiştir. Dolaylı etkinin %95 güven aralığı içerisinde sıfırı içermemesi istenmektedir (Preacher ve Hayes, 2008). Aracılık analizleri yorumlanırken aracı değişken analize dahil edildikten sonra regresyon katsayısı (β) anlamlı bir şekilde düşüyorsa kısmi aracılık, eğer model istatistiksel olarak anlamsız hale geliyorsa tam aracı olarak değerlendirilmektedir. Aşağıdaki Tablo 12’de yapısal modelin aracılık analiz sonuçları gösterilmiştir.

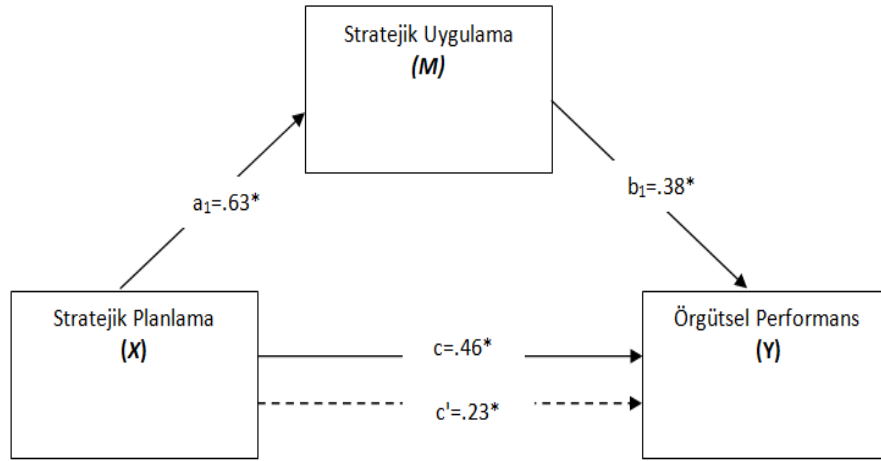
Tablo 12. Yapısal Model Aracılık Analiz Sonuçları

	Sonuç Değişkeni			
	Stratejik Uygulama		Örgütsel Performans	
	β	SH	β	SH
Stratejik Planlama (c yolu)	-	-	0.46*	0.05
R ²			0.21*	
Stratejik Planlama (a yolu)	0.63*	0.06		
R ²	0.40*			
Stratejik Planlama (c' yolu)			0.23*	0.06
Stratejik Uygulama (b yolu)			0.38*	0.05
R ²			0.31*	
Dolaylı Etki			0.19*	[0.102-0.298]

Not: Standardize edilmiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ SH=standart hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

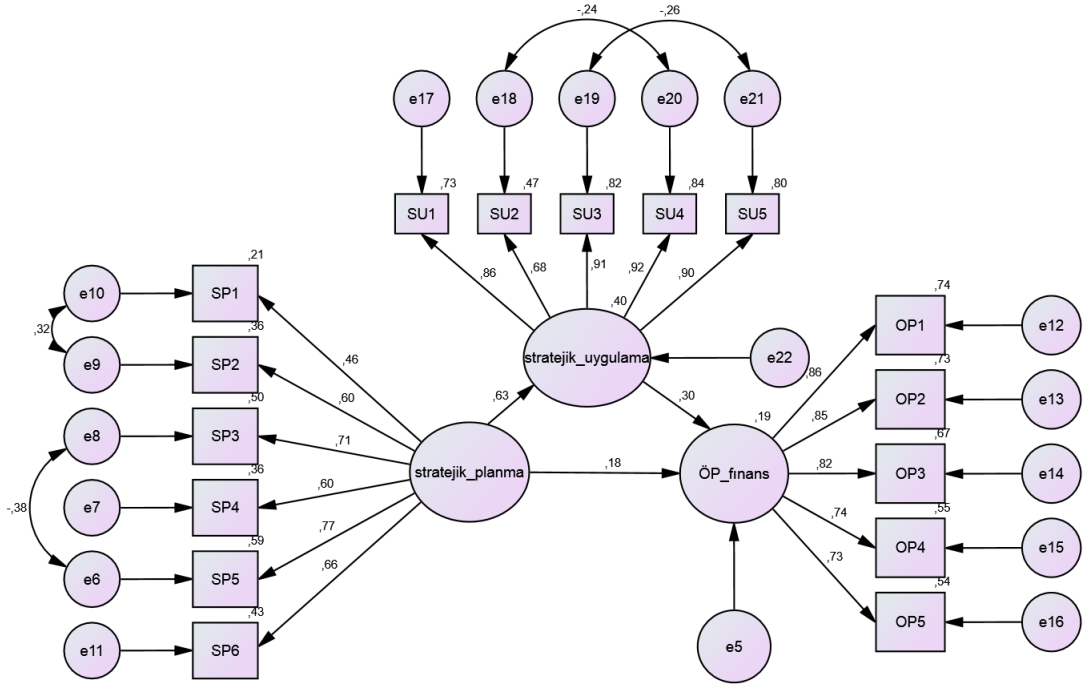
Tablo 12 incelendiğinde SP ile stratejik uygulama arasında (a yolu) pozitif yönlü ilişki olduğu ve SP’nin stratejik uygulama üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.63$). Dolayısıyla H1 kabul edilmiştir. Aracı değişken olmadan SP ile örgütsel performans arasında (c yolu) da pozitif yönlü ilişki olduğu ve SP’nin örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.46$). Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmiştir. Benzer şekilde stratejik uygulama ile örgütsel performans arasında (b yolu) da pozitif yönlü ilişki olduğu ve stratejik uygulamanın örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.38$). Aracı değişken

modele dahil edildiğinde (c' yolu) SP ile örgütsel performans arasındaki anlamlılık devam ediyor olup SP'nin örgütsel performans üzerinde etkisi olduğu görülmüştür ($\beta=0.23$). Son olarak stratejik uygulama aracı değişkeninin bağımsız değişken SP ile bağımlı değişken örgütsel performans arasındaki ilişkiye aracı rol üstlendiğini ve bu dolaylı etkinin anlamlı olduğu görülmüştür ($\beta=0.19$). Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmiştir. Dolaylı etkinin alt ve üst sınırları incelendiğinde [0.102- 0.298] istenen şekilde sıfırı içermediği görülmektedir. Kurulan bu modelin $R^2 = .31$ 'dir. Yani stratejik uygulama, SP ile örgütsel performanstaki değişimin %31'ini anlamlı şekilde açıklamaktadır ve stratejik uygulamanın kısmi aracı rol üstlendiği görülmektedir. Dolaylı etkinin büyüklüğü için kritik değerler olarak; .02 küçük, .15 orta ve .35 yüksek etki anlamına gelmektedir (Cohen, 1988). Buna göre kurulan modeldeki dolaylı etkinin orta düzeyde (.19) olduğu görülmektedir. Aşağıda Şekil 8'te kurulan yapısal eşitlik modelinin nihai özet şekli gösterilmiştir.



Şekil 8. Yapısal Eşitlik Modeli Özet Şekli

Ayrıca model uyum endeksleri ile, strateji uygulamalarının örgütsel performansının hangi alt boyutları arasında aracılık etkisinin olduğu şekiller, tablolar ve açıklamaları aşağıda verilmiştir.



Model uyum indeksleri:

($\chi^2/sd= 2,429$; GFI= 0,924; CFI= 0,966; RMSEA= 0,058; NFI= 0,943; SRMR= 0,512 $p=0,0$ $df=97$)

Şekil 9. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama Örgütsel Performans Finans Boyutu

Model Uyum Endeksleri

Tablo 13. Stratejik Planlama ile ÖP-Finans Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü

	Sonuç Değişkeni			
	Stratejik Uygulama		ÖP-Finans Alt Boyutu	
	β	SH	β	SH
Stratejik Planlama (c yolu)	-	-	0.36*	0.07
R^2			0.13	
Stratejik Planlama (a yolu)	0.63*	0.06		
R^2	0.19			
Stratejik Planlama (c' yolu)			0.18*	0.08
Stratejik Uygulama (b yolu)			0.30*	0.07
R^2			0.40	
Dolaylı Etki			0.24*	[0.138-0.371]

Not. Standardize edilmiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p<0.05$ SH=standart hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

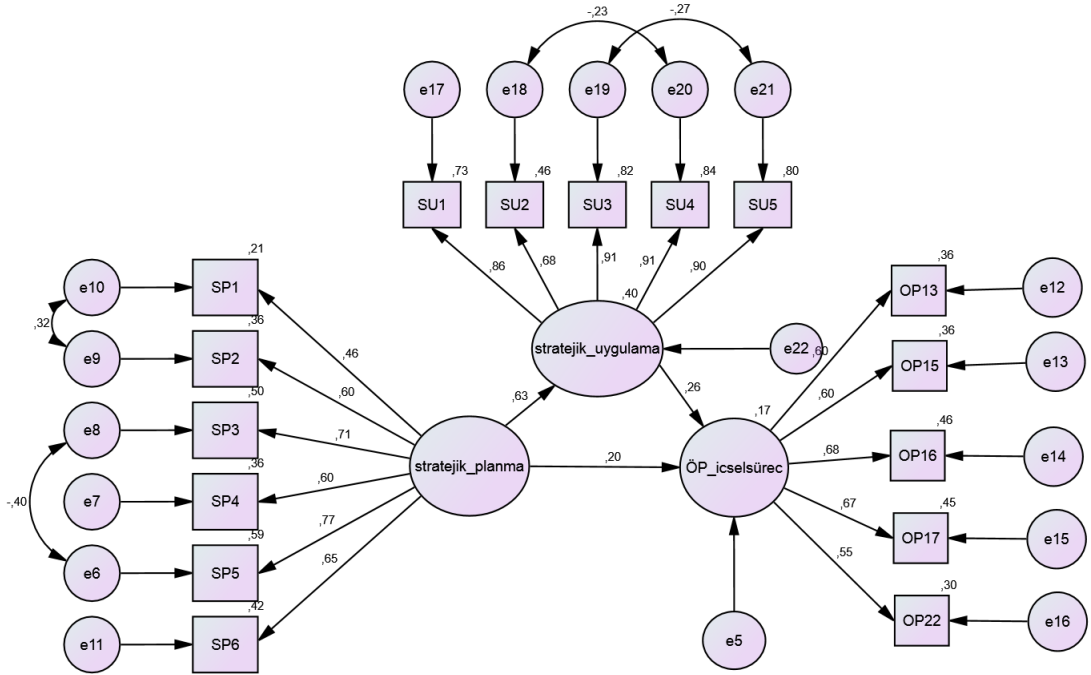
Tablo 13 incelendiğinde SP'nin stratejik uygulama üzerindeki etkisi ($\beta=0.63$) ve stratejik uygulamanın örgütsel performansın finans alt boyutu üzerindeki etkisi ($\hat{a}=0.30$)

Tablo 14. Stratejik Planlama ile ÖP-Müşteri Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü

	Sonuç Değişkeni			
	Stratejik Uygulama		ÖP-Müşteri Alt Boyutu	
	β	SH	β	SH
Stratejik Planlama (c yolu)	-	-	0.22*	0.09
R ²			0.05	
Stratejik Planlama (a yolu)	0.62*	0.06		
R ²	0.39			
Stratejik Planlama (c' yolu)			0.11	0.12
Stratejik Uygulama (b yolu)			0.18*	0.10
R ²			0.07	
Dolaylı Etki			0.18*	[0.020 - 0.345]

Not: Standardize edilmiş beta katsayıları sunulmuştur. *p<0.05 SH=standart hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Tablo 14 incelendiğinde SP'nin stratejik uygulama üzerindeki etkisi ($\beta=0.62$) ve stratejik uygulamanın örgütsel performansın müşteri alt boyutu üzerindeki etkisi ($\beta=0.18$) anlamlıdır. Aracı değişken olmaksızın SP'nin örgütsel performansın müşteri alt boyutu üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta=0.22$). Son olarak aracı değişken olan stratejik uygulama modele girdiğinde, SP ile örgütsel performansın müşteri alt boyutu arasındaki ilişkide azalmayla birlikte ($\beta=0.18$) anlamlılığın kaybolduğu görülmüştür. Yani etkide azalma ve anlamlılığın kaybolması, stratejik uygulamanın SP ile örgütsel performansın müşteri alt boyutu arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği anlamına gelmektedir. Bu dolaylı etkinin (0.18) alt ve üst sınırları incelendiğinde [0.020- 0.345] istenen şekilde sıfırı içermediği ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu (Cohen, 1988) görülmektedir. Kurulan bu modelin $R^2 = .07$ 'dir. Yani stratejik uygulama, SP ile örgütsel performansın müşteri alt boyutundaki değişimin %7'sini anlamlı şekilde açıklamaktadır.



Model uyum indeksleri:

(X²/sd= 2,126; GFI= 0,922; CFI= 0,966; RMSEA= 0,052; NFI= 0,937; SRMR= 0,511 p=0,0 df=97)

Şekil 11. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama Örgütsel Performans İçsel Süreç Boyutu Model Uyum Endeksleri

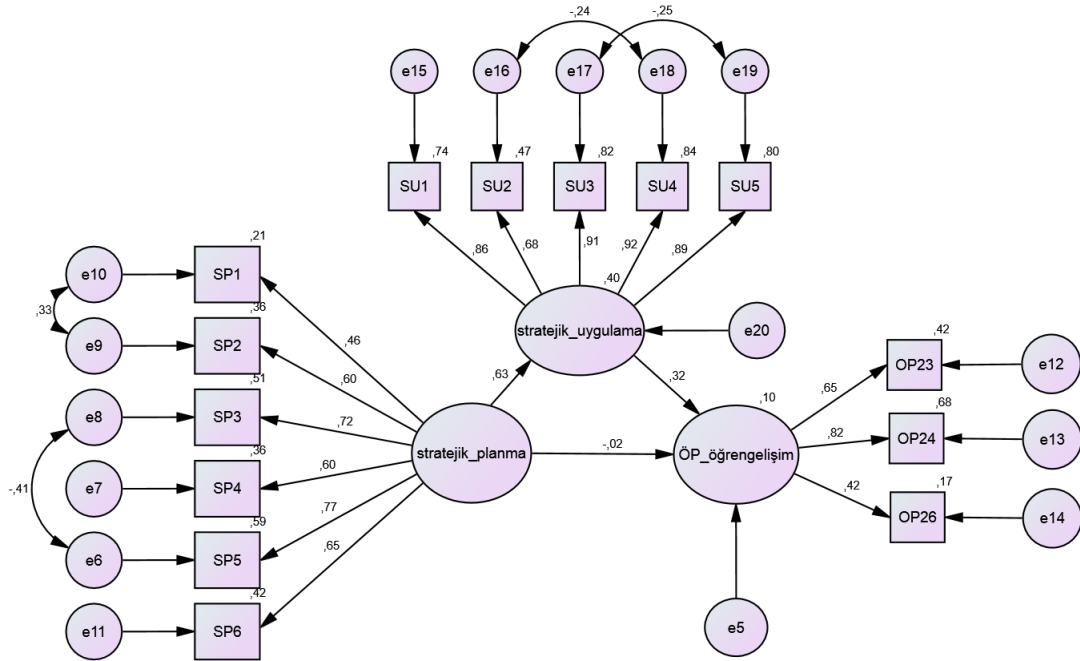
Tablo 15. Stratejik Planlama ile ÖP-İçsel Süreçler Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü

	Sonuç Değişkeni				
	β	Stratejik Uygulama		ÖP-İçsel Süreçler Alt Boyutu	
		SH	β	SH	
Stratejik Planlama (c yolu)	-	-	0.35*	0.07	
R ²			0.12		
Stratejik Planlama (a yolu)	0.63*	0.06			
R ²	0.39				
Stratejik Planlama (c' yolu)			0.20*	0.12	
Stratejik Uygulama (b yolu)			0.25*	0.07	
R ²			0.17		
Dolaylı Etki			0.18*	[0.054 - 0.336]	

Not. Standardize edilmiş beta katsayıları sunulmuştur. *p<0.05 SH=standart hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Tablo 15 incelendiğinde SP'nin stratejik uygulama üzerindeki etkisi ($\beta=0.63$) ve stratejik uygulamanın örgütsel performansın içsel süreçler alt boyutu üzerindeki etkisi

($\beta=0.25$) anlamlıdır. Aracı değişken olmaksızın SP'nin örgütsel performansın içsel süreçler alt boyutu üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta=0.35$). Son olarak aracı değişken olan stratejik uygulama modele girdiğinde, SP ile örgütsel performansın içsel süreçler alt boyutu arasındaki ilişkide azalmayla birlikte ($\beta=0.20$) etkinin anlamlı olduğu görülmüştür. Yani etkiye azalma ve anlamlılığın devam etmesi, stratejik uygulamanın SP ile örgütsel performansın içsel süreçler alt boyutu arasındaki ilişkiye kısmi olarak aracılık ettiği anlamına gelmektedir. Bu dolaylı etkinin (0.18) alt ve üst sınırları incelendiğinde [0.054- 0.336] istenen şekilde sıfırı içermediği ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu (Cohen, 1988) görülmektedir. Kurulan bu modelin $R^2 = .17$ 'dir. Yani stratejik uygulama, SP ile örgütsel performansın içsel süreçler alt boyutundaki değişimin %17'sini anlamlı şekilde açıklamaktadır.



Model uyum indeksleri:

($X^2/sd= 2,534$; $GFI= 0,920$; $CFI= 0,963$; $RMSEA= 0,052$; $NFI= 0,941$; $SRMR= 0,565$ $p=0,0$ $df=70$)

Şekil 12. Stratejik Planlama Stratejik Uygulama Örgütsel Performans Öğrenme ve Gelişme Boyutu Model Uyum Endeksleri

Tablo 16. Stratejik Planlama ile ÖP-Öğrenme ve Gelişim Alt Boyutu Arasındaki İlişkide Stratejik Uygulamanın Aracılık Rolü

	Sonuç Değişkeni			
	Stratejik Uygulama		ÖP-Öğrenme ve Gelişim Alt Boyutu	
	β	SH	β	SH
Stratejik Planlama (c yolu)	-	-	0.17*	0.06
R ²			0.02	
Stratejik Planlama (a yolu)	0.62*	0.06		
R ²	0.39			
Stratejik Planlama (c' yolu)			-0.02	0.08
Stratejik Uygulama (b yolu)			0.323*	0.08
R ²			0.09	
Dolaylı Etki			0.22*	[0.106 - 0.376]

Not. Standardize edilmiş beta katsayıları sunulmuştur. * $p < 0.05$ SH=standart hata; Parantez içindeki değerler alt ve üst güven aralığı değerleridir. Bootstrap yeniden örnekleme = 5000.

Tablo 16 incelendiğinde SP'nin stratejik uygulama üzerindeki etkisi ($\beta=0.62$) ve stratejik uygulamanın örgütsel performansın öğrenme ve gelişim alt boyutu üzerindeki etkisi ($\beta=0.32$) anlamlıdır. Aracı değişken olmaksızın SP'nin örgütsel performansın öğrenme ve gelişim alt boyutu üzerindeki etkisi de anlamlıdır ($\beta=0.17$). Son olarak aracı değişken olan stratejik uygulama modele girdiğinde, SP ile örgütsel performansın öğrenme ve gelişim alt boyutu arasındaki ilişkide azalmayla birlikte ($\beta=-0.02$) anlamlılığın kaybolduğu görülmüştür. Yani etkide azalma ve anlamlılığın kaybolması, stratejik uygulamanın SP ile örgütsel performansın öğrenme ve gelişim alt boyutu arasındaki ilişkiye tam aracılık ettiği anlamına gelmektedir. Bu dolaylı etkinin (0.22) alt ve üst sınırları incelendiğinde [0.106 - 0.376] istenen şekilde sıfırı içermediği ve orta düzeyde bir etkiye sahip olduğu (Cohen, 1988) görülmektedir. Kurulan bu modelin $R^2 = .09$ 'dir. Yani stratejik uygulama, SP ile örgütsel performansın öğrenme ve gelişim alt boyutundaki değişimin %9'unu anlamlı şekilde açıklamaktadır.

Sonuç olarak yapılan tüm analizler neticesinde kurulan hipotezlerin kabul/ret durumu aşağıdaki gibidir.

Tablo 17. Araştırma Hipotezlerinin Kabul/Ret Sonuçları

Hipotez Numarası	Hipotez	Sonuç
H1	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, stratejinin uygulanma düzeyi de artacaktır.	Kabul
H2	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün performansı da yükselecektir.	Kabul
H2a	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün finansal performansı da yükselecektir.	Kabul
H2b	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün müşteri performansı da yükselecektir.	Kabul
H2c	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün iç süreçler performansı da yükselecektir.	Kabul
H2d	Bir örgütte stratejik planlama düzeyi arttıkça, örgütün öğrenme ve gelişme performansı da yükselecektir.	Kabul
H3	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.	Kabul
H3a	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün finansal performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.	Kabul
H3b	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün müşteri performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.	Kabul
H3c	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün iç süreçler performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.	Kabul
H3d	Bir örgütte stratejinin uygulanması, stratejik planlama ile örgütün öğrenme ve gelişme performansı değişkenleri arasında aracılık vazifesi üstlenecektir.	Kabul

7. BÖLÜM

TARTIŞMA

“Stratejinin uygulanmasının, stratejik planlama ile örgütsel performans üzerine bir etkisi var mıdır ve eğer var ise strateji uygulanmasının kamu hastanelerinin örgütsel performanslarının hangi boyutları üzerinde daha etkilidir?” sorusundan yola çıkarak oluşturulan model ve görgül inceleme bulguları, çalışmanın öne sürdüğü beş hipotezden beşini de destekler nitelikte bir sonuçla neticelenmiştir.

Araştırma neticesinde, bir örgütteki SP düzeyinin, strateji uygulama düzeyi üzerindeki etkisine yönelik edinilen bulgular, konuyla ilgili olarak yapılan daha önceki çalışmaların (örneğin Andrews vd., 2017; Genç, 2017; George, 2020) sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir. SP'nin strateji uygulamalarıyla ilgili olarak yazında çok fazla çalışma bulunmamaktadır. Hem firmalarda hem de kamu kurumlarında stratejinin uygulanmasına yönelik çalışmalar emekleme safhasındadır. Bu bağlamda çalışmanın öncelikle kamuda SY ama sonrasında tüm örgütlerde SY ve stratejinin uygulanması yazınına mütevazi bir katkı sağlayacağı umulmaktadır.

Karar verme perspektifi açısından değerlendirildiğinde başarılı bir şekilde strateji uygulamaları konseptini benimseyen kamu örgütlerinin örgütsel performansları üzerinde doğrudan odaksal olarak katkı verebilmektedir. Kamu örgütlerindeki yöneticilerin strateji uygulama tarzları o örgütün ve hizmet birimlerinin etkinliği ve verimliliği üzerinde bir etkendir.

Çalışmada Tablo 12'de görüldüğü üzere stratejik planlamanın strateji uygulama üzerinde anlamlı etkisi olduğu görülmektedir. Dolayısıyla H1 kabul edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre strateji uygulamaları üzerine stratejik planlama %63 ile etkilemektedir. Ek olarak örtük değişken yol analizinde stratejik planlama strateji uygulaması üzerinde yordama gücü %40 dır.

Sağlık kuruluşlarının doğası gereği karmaşık bir örgüt yapısının bulunması ve dinamik olan ilişkilerinden dolayı daha kaliteli ve verimli olabilmek adına SP doğrultusunda hareket etmektedir. Gerçekleştirilen SP'nin stratejik yönetim araçlarıyla etkili bir biçimde uygulanabilmesi özellikle kamu hastanelerin gerek tıbbi gerekse idari

işlerinden sorumlu olan tüm hastane yöneticilerinin bu süreçler hakkında tam zamanında, yeterli bilgi, tecrübe ve donanıma sahip olmalarıyla yakından ilişkilidir. İlave olarak kamu hastanelerindeki yöneticiler belli başlı kararlar alıp uygulama noktasında çalışanlarla etkileşimde bulunması tüm çalışanların süreç içerisinde dahil edilmesine ve strateji uygulamalarıyla ilgili gerekli araçlar ve teknikler konusunda bilinçli olarak sinerji oluşmasına katkı sağlayarak örgütsel performansın çıktıları açısından önemli olacaktır. Dolayısıyla SP'nin strateji uygulaması üzerine etkisi ile ilgili olarak anlamlı ve pozitif etkisi benzer çalışmalardaki sonuçlarla (örneğin Shrader vd., 1984; Glaister vd., 2008; George ve Pandey, 2017) tutarlılık göstermektedir.

Araştırma neticesinde, SP'nin örgütsel performans üzerindeki etkisine yönelik edinilen bulgular, daha önce konuyla ilgili yapılan çalışmalar (örneğin; Bryson vd., 2018; George vd., 2019; Sumiati vd., 2019) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Bilindiği gibi SP kamu örgütlerinde yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır. Genellikle SP'nin örgütsel performans üzerinde olumlu bir etkisinin bulunduğu görülmektedir. SP kamu örgütlerinin başarısı için temel bir konudur. Kamu örgütlerine verimlilik ve hizmet üretimi açısından bazı potansiyel avantajlar da sağlar. Kamu örgütlerindeki SP'nin başarısının sırrı örgütün performans odaklı olmasıdır (Hansen ve Ferlie, 2016). SP'nin örgütsel performansı olumlu yönde etkilemesi ilgili yazında da desteklenen görüşler arasındadır.

Şekil 6'daki yol analizi ve Tablo 12 incelendiğinde SP örgütsel performanstaki varyansın %46'sını açıklamaktadır. Ayrıca stratejik planlamanın örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç H2'in kabul edildiğini göstermektedir. Dolayısıyla, SP'nin kamu hastanelerinin örgütsel performansları ile olan ilişkisinde etkinlik, etkililik, verimlilik ve ekonomiklik kavramları açısından artı değer kattığı ile ilgili olarak (Marşap, 2015; Kayahan, 2016; Uğurluoğlu vd., 2019) ilgili yazın destekler görülmektedir. Zira iyi bir SP iyi bir performans çıktısı sağlayacaktır.

Araştırmanın, bir örgütteki SP seviyesi yükseldikçe, ilgili örgütün performansının muhtelif boyutlarını olumlu yönde etkileyeceğine yönelik önceki çalışmaların (örneğin Goetz ve Jenkins, 2005; Bowens, 2007; Greco vd., 2013; Hansen ve Frлие, 2016) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Örgütsel performans karnesi her boyuttaki hastanelerin performanslarını ölçebilecek nitelikte olup hastanelerin SP'leriyle örgütün

vizyonu, misyonu ile stratejilerini eyleme dönüştürme noktasında SY'e katkı sağlar. Hastanelerin örgütsel performanslarını belirlemede kullanılan boyutlardan finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve öğrenme gelişme boyutu SY içerisinde sağlık kurumlarında yeni uygulanmaya başlayan bir yönetim sistemidir. Bu çalışmanın bulgularının, Korkmaz (2011)'in örgütsel performansın bu boyutları üzerinde yapmış olduğu çalışmasındaki bulgularla örtüştüğü görülmektedir.

Şekil 9, Şekil 10, Şekil 11 ve Şekil 12 ve Tablo 13, Tablo 14, Tablo 15 ve Tablo 16 sırası ile incelendiğinde, görüldüğü gibi SP'nin örgütsel performansın alt boyutları üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmektedir. Bu sonuç H2a, H2b, H3c ve H4d'nin kabul edildiğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre aracı değişken olmaksızın SP örgütsel performansın finans boyutundaki varyansın %36'sını, müşteri boyutundakinin %22'sini, iç süreçlerdekinin %35'ini ve öğrenme ve gelişme boyutundakinin ise %17'sini açıklamaktadır. Dolayısıyla, SP'nin örgütsel performansın alt boyutları üzerinde de mühim bir etkisinin olduğu görülmektedir.

Araştırma sonucunda stratejik uygulamalar arttıkça örgütsel performans düzeyi üzerindeki etkileri ile elde edilen bulgular, daha önce konuyla ilgili yapılan benzer çalışmaların (örneğin Soylu ve İleri, 2010: 93-94) sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Hizmet sektörünün bir parçası olan hastanelerdeki örgütsel performansın verimli olarak artırılması stratejik uygulamalarla yakından ilişkilidir. SY'de geleceği karşılamak yerine geleceği biçimlendirmek kendi geleceğini oluşturmak örgütsel açıdan mühim bir hedefdir. SY'nin en temel bileşenlerini hem merkez teşkilatı açısından Sağlık Bakanlığı hem de hastanelerde görev yapan üst düzey yöneticilerin yaklaşımlarında iyi bir yönetici stratejik uygulamaları seçerken değişim rüzgarlarından etkilenmektedir. Stratejik yönetim açısından stratejik uygulama bilincine sahip yöneticiler öncelikli olarak zamanlama ve problemlerini çözmüş kişiler olması gerekir. Sayılan yöneticiler tüm dikkatlerini stratejik uygulamalar neticesinde elde edilen örgütsel performans çıktılarına vermelidirler. Yöneticilerin bilgi toplama, analiz etme ve karar verme noktasında aynı zamanda iyi bir stratejist, mimar, koordinatör ve sezgisel yönüyle küresel düzeyde bir yönetici olması istenilen bir durumdur.

Tablo 12'de görüldüğü gibi strateji uygulamalarının örgütsel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Analiz sonuçlarına göre stratejik

uygulamalar örgütsel performanstaki varyansın %38'ini açıklamaktadırlar. Ek olarak stratejik uygulamalar aracı değişkeni, bağımlı değişken örgütsel performans (bütüncül) modele dâhil olduğunda kurulan model varyanstaki değişimin %31'ini açıklamaktadır.

Dolayısıyla strateji uygulamalarının kamu hastanelerinin örgütsel performansları üzerine olumlu bir çıktı oluşturacak şekilde etkilidir. Çalışmanın amacına istinaden SP ve stratejik uygulama döngüsü içerisinde elde edilen performans değerlendirme sonucunda geri bildirim alınması ve düzeltici önlemlerle eksikliklerin giderilmesi önemlidir. Hastanelerdeki yöneticilerin karar almalarında önemli bir etkiye sahip olan performansın ölçülmesi SY'nin bir basamağıdır. Strateji uygulamalarının başarılı olması akabinde sonuçların pozitif değerlendirilmesi strateji uygulamalarının iyi bir uyum şartı olmasını da beraberinde getirmektedir. Çalışma sonuçları ilgili yazındaki (örneğin Öztürk ve Arslantaş, 2021: 1-2) sonuçlarla benzerlik göstermektedir İyi bir strateji uygulama yaklaşımı kuvvetle muhtemel iyi bir örgütsel performans sağlayacaktır.

Araştırma neticesinde bir örgütteki strateji uygulama düzeyi arttıkça örgütsel performansın boyutlar düzeyindeki bulgular üzerindeki etkisine yönelik sonuçlar ilgili yazında yapılan çalışmalar (örneğin Bryson vd., 2018; George vd., 2019) baz alındığında, bu çalışmaların sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Kamu örgütlerindeki amaçlardan ilki topluma hizmet sunarken etkin ve verimli en iyi yolu bulmak ve bu bağlamda stratejiler geliştirmek sonuçta hedef ve amaçlara ulaşmak yatmaktadır. Bunu gerçekleştirebilmek de ancak hızla değişen dünyada kamu örgütlerinin ayakta kalabilmesi için uzun dönemli vizyon perspektifine sahip olunması ve gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konulmasıyla mümkün olacaktır. Stratejisi olmayan ve uygulama noktasında irade gösteremeyen örgütler önünü göremeyecek ve örgütsel performans düzeyleri düşük olacaktır. Günlük uğraşılan işler uygun bir stratejik uygulama noktasında eksik kalabilmektedir. Bu bağlamda söylenen şu söz stratejinin önemini göstermektedir: “Strateji stratejik harekete rehberlik ederek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek bir örgüt için odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Nut ve Backoff, 1992: 55). Açıklamalardan da anlaşılacağı üzere stratejik uygulamalar esnasındaki uyum ve gayret örgüt performansı üzerine katkı sağlayacaktır.

Şekil 9, Şekil 10, Şekil 11 ve Şekil 12 ve Tablo 13, Tablo14, Tablo15 ve Tablo 16 sırası ile incelendiğinde görüldüğü gibi stratejik uygulamalar örgütsel performansın dört boyutu üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç H3a, H3b, H4c ve H4d' nin kabul edildiğini göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre, stratejik uygulamalar, örgütsel performansın finans boyutu üzerinde %30 etkili iken SP ve örgütsel performansın finans boyutu arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmekte ve bu şekilde kurulan model varyansın %40'ını açıklamaktadır. Stratejik uygulamalar, örgütsel performansın müşteri boyutu üzerinde %18 etkili iken SP ve örgütsel performansın müşteri boyutu arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlenmekte ve bu şekilde kurulan model varyansın %7'sini açıklamaktadır. Analiz sonuçlarına göre, stratejik uygulamalar, örgütsel performansın içsel süreçler boyutu üzerinde %26 etkili iken SP ve örgütsel performansın içsel süreçler boyutu arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmekte ve bu şekilde kurulan model varyansın %17'sini açıklamaktadır. Stratejik uygulamalar, örgütsel performansın öğrenme ve gelişme boyutu üzerinde %32 etkili iken SP ve örgütsel performansın öğrenme ve gelişme boyutu arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlenmekte ve bu şekilde kurulan model varyansın %9'unu açıklamaktadır.

Dolayısıyla stratejik uygulamalar örgütsel performansın alt boyutları (finansal boyut, müşteri boyutu, iç süreç boyutu ve öğrenme gelişme boyutu) açısından artı bir değer taşımaktadır. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile hastanelerde köklü değişimler yaşanmıştır. Hastanelerde de diğer sektörlerde olduğu gibi giderleri minimize ederek, etkililik ve verimlilikle beraber maksimum fayda sağlanması amaçlanmaktadır. Neticede hastaneler varlıklarını idame ettirebilmek için yaptıkları işlerin performansı dikkate alarak finansal yapılarındaki eksikliklerini düzeltme yolu ile güçlü ve zayıf yönlerini yönetebileceklerdir. Bunun neticesinde kamu hastanelerinin finansal performansında iyileştirmeler yapma olanağı olacaktır. Bu bağlamda hastanelerdeki finansal performansların iyileştirilebilmesi için sürekli iyileştirme çalışmaları yapılarak, finansla performans ölçüm ve denetim mekanizmaları yaygınlaşarak şeffaf bir finansman yönetim politikası sonucunda finansal hesap verebilirliğinin sağlanması da gereklidir.

Performans ölçümündeki müşteri boyutu finansal boyuttaki hedefleri destekler nitelikte olması örgütün başarısı açısından önemlidir. Müşteri boyutu, yöneticilere özellikle rekabet ortamında müşteri ve pazar kesimlerini dikkate alarak performans amaçlarını

gerçekleştirmeyi hedefler. Kamu hastanelerinde iyi hazırlanan ve uygulanan stratejiler başarılı ölçümler ile ilgili olan bir durumdur. Ölçüm sonuçları hastanelerin gelecek yatırımları hakkında da yöneticilere bir fikir vermektedir.

Hastanelerdeki iç süreçler boyutu hastalar tarafından mükemmel ve istenilen sonuçlara ulaşılmasına katkı sağlar. İç süreçler boyutunda öncelikle hastanelerin ileri sağlık teknolojilerini kullanmaları, hastaların ulaşabilirliğinin kolaylaştırılması ve iç değer zincirini hizmet sunumu neticesinde hastalara ve sağlık çalışanlarına nasıl bir değer katacağının belirlenmesine katkı sağlar. Hastanelerde iç süreçler boyutu hastalar haricinde kurumun idari işleyişindeki, satın alma, sağlık pazarlaması, sağlık üretimi, sağlık kurulları ve insan kaynaklarını da içeren pek çok süreci içerinde bulundurur. Hiyerarşik yapıda yöneticiler iç süreçler boyutunu dikkate alarak, zaman, kalite, tatmin gibi ölçümlerin tanımlanması ile performans olarak değerlendirmesini de gerçekleştirir.

Hastanelerde bireysel olarak çalışma nadir olarak görülür. Poliklinik hizmetleri, ameliyathaneler, yoğun bakım üniteleri, servisler, idari birimlerdeki çalışmalar takım halinde yürütülür. Hastanelerde yeni göreve başlayan kişiler öğrenme ve sonraki aşamada gelişme neticesinde çalıştığı birime alışır ve katkı sağlar. Hastanelerde çalışan her birey değerli olup farklı kariyer planlamaları da yapmaktadırlar. Bu bağlamda çalışanların daha başarılı ve aktif olmaları gösterecekleri performansı da yakından ilgilendirir. İyi planlanmış ve uygulanan stratejik yaklaşım sergileyen yöneticiler hastane çalışanları üzerinde bir sinerji oluşturabilirler. Öğrenmeye hevesli ve gelişmeye açık olan sağlık çalışanlarının bu tutumları hastanelerin başarısı üzerinde önemli bir güç olup hastanelerin performans çıktıları üzerinde de etkisi büyük olacaktır. Sonuç olarak hastane çalışanlarının hizmet içi eğitimlerle sürekli desteklenmesi sonucunda çalışanların beklentilerini de dikkate alan stratejik bir yönetim yaklaşımı sergilenmesi örgütün başarılı olmasını sağlayacaktır.

8. BÖLÜM

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmanın amacı, stratejinin uygulanmasının, SP ile örgütsel performans arasındaki ilişkisini incelemektir. Bu bağlamda stratejik uygulama, SP ve örgütsel performansın alt boyutları olan finans boyutu, müşteri boyutu, iç süreçler boyutu ve gelişme ve öğrenme boyutu bu araştırmanın kapsamında yer almaktadır. Bu doğrultuda ilgili yazınla paralel olarak belirlenen hipotezler çerçevesinde gerekli analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmada öncelikle strateji ile ilgili temel kavramlar ve SP konusu ilgili yazın taramasıyla kavramsal olarak aktarılmış olup, daha sonra çalışmadan elde edilen bulgular çerçevesinde değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları ilgili yazın ile mühim ölçüde örtüşerek, SP'nin stratejik uygulama üzerindeki anlamlı ve pozitif etkisi olduğu hipotezini doğrulamıştır. Çalışmadan elde edilen bulguların, ilgili yazını destekleyeceği düşünülmektedir. Çalışmada SP'nin stratejik uygulama ve örgütsel performans üzerindeki etkisi özellikle kamu hastaneleri bazında değerlendirilerek konu daha spesifik bir noktaya dikkat çekilmiştir. Çalışmada kamu hastanelerinin seçilmiş olması bu alanda çok fazla çalışmanın yapılmamış olması elde edilen sonuçların gerek ilgili yazına gerekse hizmet sektörünün bir parçası olan hastanelere faydalı olacağı düşünülmektedir. Hastane bünyesinde yapılan SP'lerin stratejik uygulamalarla örgütsel performans noktasında başarı elde etmek açısından etkili bir değişken olarak gözlemlenmesi hastanelere bir avantaj sağlayarak bir başarı sağlayacağı düşünülmektedir.

Çalışmada şu ana kadar anlatılan, çalışmanın ilgili yazına sunduğu gerek kuramsal gerekse metodolojik katkılarını özet olarak vermek gerekirse;

- ✓ SP'nin örgütsel performans üzerine etkisine yönelik ilgili yazında oldukça fazla çalışma bulunmaktadır. Lakin bu çalışmada, ilgili yazındaki benzer çalışmalardan sıyrılarak stratejik uygulamalarında çalışmaya dâhil edilmesi stratejik uygulamalarının SP ile örgütsel performans arasındaki ilişkisi üzerine aracılık etkisinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasından ötürü önem arz eder gibi görünmektedir. Zira stratejik uygulamalarla ilgili olarak kamu hastaneler bazında ele alıp değerlendiren fazla bir çalışma bulunmaması nedeniyle diğer çalışmalardan

oldukça farklılaşmaktadır. Çalışmaya bu perspektifte bakıldığında yazındaki boşluğu doldurabileceği öngörülmektedir.

- ✓ Çalışmanın örneklemini 328 kamu hastanesi oluşturmaktadır. Veri bu hastanelerde yönetim kademesindeki 425 yöneticiden toplanmıştır. Anketlerin Türkiye'nin çoğu il ve ilçesinde hizmet sektörü içerisinde faaliyet gösteren hastanelerden toplanması, çalışmayı diğer çalışmalardan farklı kılmaktadır. Çalışmadaki örnekleminin belli bir bölge baz alınmayarak sonuçlar Türkiye genelinde gerçekleştirilmiş olup ilgili yöneticilere ulaşılarak çalışmanın ölçmek istediği veri tam olarak karşılanabilmiştir. Sağlık Bakanlığı bünyesinde ve Sağlıkta Dönüşüm Programı çerçevesinde hastanelerin performans çıktılarının önemli hale gelmesi ve yöneticilerin belli bir performans karnelerinin bulunması dikkate alındığında SP ve stratejik uygulamaların hastaneler için bu çalışma konusunda uygunluğu net bir şekilde görülmektedir. Çalışmanın hizmet sektörünün bir parçası olan kamu hastanelerinde yapılması benzer çalışmaları yapan diğer hizmet sektörlerinden farklılaştırmaktadır. Zira konuyla ilgili yazın incelendiğinde belediyeler, turizm sektörü, eğitim gibi farklı sektörlerde araştırmalar yapılmış olup, kamu hastanelerinde yapılan çalışma sayısı oldukça azdır. Buda çalışmanın orijinal olduğunu göstermektedir.
- ✓ Son yıllarda hem Türkiye'de hem de dünya genelinde pandemi koşulları, depremler, sel felaketleri gibi olumsuz durum oluşturan doğal afetlerin olması sağlık sektörüne her zaman duyulan ihtiyacı daha da fazlalaştırmıştır. Çalışmaya bu perspektiften bakıldığı zaman özellikle farklı ilaçların, aşıların, tıbbi malzemelerin lojistik ve tedarik zinciri açısından yönetilmesi ve bu bağlamda örgütsel performansın diğer boyutları ile ele alınması kamu sağlığı açısından değerli olduğunu göstermektedir.
- ✓ Bu çalışmada stratejik uygulamalarının stratejik planlama ile örgütsel performans performansın dört boyutu üzerinde etkisinin araştırılması ve stratejik uygulamalarının aracılık etkisine bakılması çalışmayı bu hususlar da dikkate alındığında ön plana çıkarmaktadır. Burası çalışmanın diğer bir orijinal noktasını oluşturmaktadır.
- ✓ Çalışmanın araştırma bölümünde, ilgili ölçekleri AMOS ve SPSS programları kullanılarak analizlerin gerçekleştirilmesi aynı ölçek ve hipotezleri iki farklı yöntemle değerlendirilmiş olması, metodolojik olarak çalışmaya olumlu bir katkı

sunmuştur. Gelecekte bu konuyla ilgili çalışma yapmak isteyen araştırmacılara da bu yönüyle katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

- ✓ Birçok çalışmada olduğu gibi bu çalışmada da bazı kısıtlılıklar bulunmaktadır. Bu kısıtlılıklarında göz önünde alınarak çalışmanın değerlendirilmesi sağlıklı bir yaklaşım olacaktır. Bahsedilen kısıtlılıklardan biri araştırmacının ilgili yazına kendi imkânlarıyla ulaşabildiği kadar sınırlı olması sayılabilir. Diğer bir kısıtlılık ise araştırmada anket sorularını cevaplayan yöneticiler çerçevesinde değerlendirme yapıldığında örneklem sayısı ve ankete cevap verenlerin sayısının yeterli olmasına rağmen daha sonraki çalışmalarda bu sayılar artırılarak analizler gerçekleştirilebilir. Çalışmanın başka bir kısıtı ise yöneticilerin çok yoğun çalışma koşullarından ötürü soruları cevaplarırken zaman kısıtlarının olması nedeniyle cevaplamalar esnasında farklı parametrelerden ötürü dikkat dağınıklığı olabileceği varsayımdır. Bu durumlar için özellikler anket toplama esnasında referanslar kullanılmaya çalışılmış olup anket sorularının cevaplandırılması sağlanmıştır.
- ✓ Çalışma bulgularının gösterilmesinde ve açıklanmasında SP, stratejik uygulama ve örgütsel performans açısından eksiklikler oluşturabilecek durumlarda olabilmektedir. Zira çalışmaya katılan hastane yöneticilerinin eğitim seviyesinin vasıflı olması neticesinde anket sorularını cevaplarırken yöneticilik yaptıkları makam ve örgütlerine kendilerine göre anlam yüklemeleri de olası bir durumdur. Bu durum göz önüne alınarak farklı araştırmacıların bu alandan yapacakları çalışmalar için bu durumu da göz önüne almaları önemlidir.

Değişen ve gelişen yönetim anlayışları hem küresel anlamda hem de ülkemiz açısından değerlendirildiğinde artık hastane yöneticilerinin kurumlarında yenilikçi bir yaklaşım sergilemelerini zorunlu kılmaktadır. Sağlıkta Dönüşüm Programı ile başlayan hastanelerdeki değişim ve özellikle performans değerlendirmeleri geleneksel yaklaşımın aksine hem hasta ve çalışan memnuniyetini içine alan hem de artan maliyet baskılarını da gözeterek verimlilik, gelir-gider dengesi ile kaliteli bir hizmet sunum anlayışının benimsenme sürecini başlatmıştır. 2000'li yıllardan itibaren Türkiye'de sağlık alanında yapısal anlamda büyük değişiklikler yapılmış olup süreç şehir hastanelerini de içerisine alacak şekilde devam etmektedir. Bu bağlamda çalışmaya konu olan kamu hastanelerinin SP, stratejik uygulama ve performans değerlendirmeleri yakın gelecekte

şehir hastaneleri içinde ilgili yazında merak ve araştırma konusu olacağı düşünülmektedir.

SP ve uygulamalar hastanelerin amaç ve hedeflerine ulaşmalarında onlara yön veren bütüncül bir süreci kapsamaktadır. Bu süreç hastane ihtiyaçlarının giderilmesi, sağlık çalışanlarının beklentileri, kıt kaynakların rasyonel kullanımı akabinde hasta memnuniyetini de kapsayacak şekilde kurumun başarısını artıracığı ve performans noktasında bir rekabet avantajı sağlayacağı şeklinde değerlendirilebilir. Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenen politikalar ile bir paralellik gösteren hastanelerde yapılan stratejik planlamalar ve bu planları uygulayacak yöneticilerin etkin bir yönetsel becerilerinin gelişmesinde stratejik düşünme bulunmaktadır. Stratejik davranma yolu ile yönettiği hastanenin performansının değerlendirilmesinde önemli bir etkidir. Hastane yöneticilerinin sözleşmeli statüde hizmet sunmaları ve hastane performansını değerlendirmeleri neticesinde sözleşme yenilenme durumlarının olması yönetici takip ekranlarından anlık takip edilmesi ve uzun dönemli belirlenen SP'lerin uygulanabilirliği açısından başlangıç referans noktasını da oluşturmaktadır.

Sağlık sektörü son zamanlarda stratejik karar verme, strateji belirleme ve planlama alanlarında SY'nin en fazla ihtiyaç duyduğu sektörlerin başında gelmektedir. 2003 yılında kabul edilen "Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu" ile kamuda SP'lerin temelleri atılarak yasal zeminde devamlılığı sağlanarak bir zorunluluk oluşturulmuştur. Sağlık Bakanlığı bünyesindeki kamu hastanelerinde de bu yaklaşım benimsenmiş olup her hastane kendi bünyesinde Sağlık Bakanlığı politikalarını da kapsayacak şekilde örgütsel performanslarını geliştirmeye yönelik adımlar atmaktadırlar.

Sağlık hizmeti sunan hastanelerin amaçlarından bir tanesi de toplumsal sorumluluğun yerine getirilmesidir. Hastaneler, kişilerin sağlıklı bir hayat sürmeleri için hizmet sunan kuruluşlardır. Hastaneler yaptıkları SP'lar ve uygulamalar neticesinde insanları sağlık ihtiyaçlarını da gidermektedirler. Bu nedenle hastanelerde SP'lara önem verilerek uygulanması hem kaliteli bir hizmet hem de maksimum fayda sağlayacaktır. Sağlığın bir hak olması ve bu hakka ulaşabilmek için kaynakların etkin kullanılarak maliyet fayda analiz ilişkilerinin de değerlendirilmesi sonucu halk sağlığına da olumlu bir yansıma yapacağı görülmektedir.

Toplumun sağlık ihtiyaçlarını ön planda tutan bir anlayışla SP'lerin yapılması ve yönetilmesi halinde örgütsel performans ıktıları da olumlu olacaktır. Çağdaş bir sağlık hizmeti sunumu ve yönetilmesi her zaman ve her yerde adil, zamanında, sürdürülebilir ve ödeme gücüne göre de kaliteli sağlık hizmeti sunumu ancak SY anlayışıyla gerçekleştirilebilecektir.

Hastaneler rgtsel yapıları gereği çok fazla meslek gurubunu barındırdığı için uyum içinde çalışmaları, hasta sağlığı, hastane performansı ve ülke çıkarları açısından da önem arz eder. Hastane performansında şayet başarı isteniyorsa SP'lar ve uygulamalar noktasında karar verici yöneticilerin liyakat ve kişisel gelişimleri de önemlidir. Farklı bir durum da ise hastane başarısında azalmaya yol açacaktır. Kurumsal yönetim anlayışıyla belirlenen stratejilerin hiyerarşik olarak en alttan en üste kadar benimsenmesi stratejinin özümsenmesi açısından bir değer katar.

Hastanelerin karmaşık bir örgüt yapısının olması hastanelerdeki insan kaynakları yönetiminden, kaynakların kullanılması, bina yönetimi, satın alma, maliyet kontrolleri, hasta ve çalışan memnuniyeti, kalite gibi birçok unsurun etkin bir şekilde yönetilmesi iyi bir SP'yi gerektirir. Bu stratejik planlamaların etkin bir şekilde yönetilmesi ve elde edilen başarının performans değerlendirmesinin yapılması hastanelerin başarısında önemli bir etkendir.

Bu çalışmadan yola çıkılarak gelecek çalışmalar için bazı öneriler sunmak mümkündür. Birincisi; her ne kadar bu çalışmanın örneklem büyüklüğü istatistiksel manada kabul sınırının stndeysel de çalışmalar ne kadar büyük veri setiyle desteklenirlerse, kaliteleri de o denli artacaktır. Bu nedenle gelecek çalışmaların daha büyük bir veri setiyle gerçekleştirilmesi önerilmektedir. İkincisi; bu çalışmanın bağımlı değerkenine dair toplanan veri "sübjektif" niteliktedir. Her ne kadar bu durumdan kaynaklanabilecek "ortak yöntem yanlılığı" vb. sorunların bu çalışmada yaşanmadığı görülmüşse de gelecek çalışmalarda örgütsel performans verisini "objektif (nesnel)" verilerden (rneğin örgütteki personel devir hızı, örgütün faaliyet gösterdiği farklı coğrafya sayısı vb.) toplanması çalışmaya değer katacaktır. Bu alışma uluslararası veri setiyle gerçekleştirip, hipotezlerin kültürlerarası ortamda da geçerliliğini koruyup korumadığı araştırılabilir ya da lkelerarası kıyaslamalar yapılabilir.

Son olarak bu çalışmanın kamu hastanelerinde SY çalışmaları yapan hastane yöneticileri ve SY akademisyenleri açısından bazı implikasyonları var gibi görünmektedir. Her şeyden önce araştırma bulguları SP'nin örgüt performansını müspet yönde etkilediğini bulgulamaktadır. Bu bağlamda araştırma; kurumlarında SP hazırlamayan ya da hazırlıyor gibi görünen yöneticilere bu konuyu tekrar bir gözden geçirmeleri yönünde uyarıda bulunuyor gibi görünmektedir. İkincisi, stratejinin uygulanması hem SP ile örgütsel performansa aracılık etmekte, hem de kendisi doğrudan örgütsel performansı etkilemektedir. Bu bağlamda sadece SP hazırlayan ve bunu tatbik etmeyen yöneticilerin örgütlerinde sadece kısmi bir performans artışı gözlemlenecektir. Öte yandan, stratejinin “etkin” biçimde uygulanması hem SP'nin performansını arttıracak hem de bu değişkenin bizatihi kendisi örgütsel performansı etkileyecektir. Çalışmanın araştırmacılar açısından implikasyonları vardır. Bunlardan bir tanesi, sadece SP ile örgüt performansı arasındaki ilişkileri incelemek yerine, denkleme stratejinin uygulanmasının da dahil edilmesinin gerekliliğidir.

KAYNAKÇA

- ACAR İ. Atilla, “İç Denetim-Stratejik Plan-Performans Yönetimi Çerçevesinde Kavramsal Değerlendirmeler”, *Yerel Siyaset Dergisi*, 26, 2008, ss.78-83.
- ADAIR John, *Etkili stratejik liderlik: meşhur liderlerin başarıya gidiş yolu*. Babıali Kültür Yayıncılığı, 2005.
- AĞIRBAŞ İsmail, *Hastane Yönetimi ve Organizasyonu*, Ankara: Siyasal Kitabevi, 2016.
- AHMAD Shoeb, “Green human resource management: Policies and practices”, *Cogent business, management*, 2.1, 2015, 1030817.
- AKAL Zühal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri*. Milli Prodüktivite Merkezi Yay., Ankara, 1992.
- AKAL Zuhhal, *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri* (6. Basım), Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473. Ankara: Bizim Büro Basın Yayın Dağıtım, Eylül, 2005.
- AKÇAKAYA Murat, “Personelin verimliliğinde motivasyonun etkisi: Keçiören Belediyesi örneği”, *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2004, 6.2.
- AKDEMİRCİ Ali, *Örgütlerin Yönetimi Kavramsal Kuramsal Tematik ve Kurumsal Açılardan Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2018.
- AKDENİZ H. Ahmet, DURMAZ Faruk, “Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1998, 13.2.
- AKGEMCİ Tahir, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2008.
- AKSAN Adem, OĞUZLAR Ayşe, “Çalışan memnuniyetinde yöneticinin rolü: Bursa ilinde yapısal eşitlik modeli uygulaması”, *International Journal of Social Inquiry*, 12.2: 2019, ss.391-408.
- AKYÜZ Müslüme, “Stratejik liderlik”, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 2018, ss.45-66.
- ALBRECHTS Louis, *Strategic Planning Revisited 8 Kasım Dünya Şehircilik Günü 29. Kolokyumu, Planlamada Yeni Politikalar ve Stratejiler, Riskler ve Fırsatlar*, İstanbul: Cenkler Matbaacılık, 2005.
- AL-DARRAB, I.A. “Relationships between productivity, efficiency, utilization, and quality”. *Work Study*, 49(3), 2000, ss.97-104.
- ALMWAJEH, O. *Applying Altmans’s Z-Score Model of Bankruptcy for The Prediction of Financial Distress of Rural Hospitals in Western Pennsylvania*, Sociology Doctoral Dissertation, School of Graduate Studies and Research, Indiana University of Pennsylvania, 2004.
- ALTINTAŞ Füsün Çınar, “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Uygulamalarındaki Temel Vurgulara İlişkin Nitel Bir Analiz”, *Paradoks Ekonomi Sosyoloji ve Politika Dergisi*, 13(1), 2017, ss.47-58.

- ALTUNTAS Gültekin, DÖNMEZ Dilek, “Girişimcilik yönelimi ve örgütsel performans ilişkisi: Çanakkale bölgesinde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 39.1: 2010, ss.50-74.
- ALTUNTAS Gültekin, DÖNMEZ Dilek, BİRGÖREN Tarık, “Girişimci yönetim biçimi ve finansal performans ilişkisi: Çanakkale Bölgesi’nde faaliyet gösteren otel işletmelerinde bir araştırma”, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 40.2, 2010, ss.278-303.
- ANDERSEN R. and NEWMAN J.F., “Societal and Individual Determinants of Medical Care Utilization in The United States” *Milbank Quarterly*, 83(4), 2005, ss.1-28.
- ANDREWS Rhys, BEYNON Malcolm J., GENÇ Elif. “Strategy implementation style and public service effectiveness, efficiency, and equity”, *Administrative Sciences*, 7.1, 2017, ss. 4.
- ANSOFF H.Igor, *Corporate Strategy*. England, Penguin Books Ltd, Harmondsworth, Middlesex, 2007.
- APPELBAUM Steven H., EVERARD Andrea, HUNG, Loretta TS. “Strategic downsizing: Critical success factors”, *Management decision*, 37.7: 1999, ss.535-552.
- ARDAHAN Melek, KONAL Ebru. “Hemşirelikte yöneticilik ve liderlik”, *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6.1: 2017, ss.140-147.
- ARMSTRONG J. Scott, OVERTON, Terry S. Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of marketing research*, 14.3: 1977, ss.396-402
- ATEŞ Hamza, KIRILMAZ Harun, “Sağlık personelinin performans yönetimine ilişkin görüşleri üzerinde kişisel faktörlerin etkileri”. *Amme İdaresi Dergisi*, 48.4, 2015, ss.97-128.
- ATEŞ Metin, *Sağlık İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Yayınevi, 2011.
- ATILGAN Fatma, *Yönetim ve Organizasyon*, Bölüm 3, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2. Baskı, 2014.
- AYDIN A.H, *Türk Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2009.
- AYDIN Güldenur, NYADERA Israel Nyaburi, ÖNDER Murat. “Strategic management in Turkey’s public sector: Reforms and application issues”, *Public Organization Review*, 20.4, 2020, ss.719-734.
- AYGÜN Zehra, *Daima Başarı ve İstikrar İçin Kamu Yönetimi*. İstanbul: Kum Saati Yayınları, 2010.
- AYTAÇ Ceyda Kavurmacı, ALTINTAŞ Füsün Çınar, “Üst Kademe Teorisine İlişkin Bir Literatür Taraması”, *International Journal of Social Inquiry*, 16.1, 2023, ss.411-432.
- AYTEKİN Sinan, “Tam Zamanında Stok Yönetimi Just-In-Time Felsefesinin Hastane İşletmelerine Uygulanabilirliği ve Bir Üniversite Hastanesi Örneği”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12.21, 2009, ss.102-115.
- BAGOZZI Richard P., YI, Youjae; PHILLIPS Lynn W. Assessing construct validity in organizational research. *Administrative science quarterly*, 1991, ss.421-458.

- BAKOĞLU Refika. “Örgütsel Performans Kavramı ve Gelişimi”, *Öneri Dergisi*, 4.15, 2001, ss.39-45.
- BAL Yasemin, *Rekabet stratejilerinin insan kaynakları yönetimi uygulamalarına etkisi*. Doktora tezi. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2011.
- BALCI Asım, *Kamu Yönetiminde Hesap Verebilirlik, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar*, (Ed. Asım Balcı, Namık Kemal Öztürk, Ahmet Nohutçu ve Bayram Coşkun), Ankara: Seçkin Yayınları, 2003
- BARCA Mehmet, NOHUTÇU, Ahmet, *Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama Uygulamasına Eleştirel Bir Bakış*, Kamu Yönetiminde Çağdaş Yaklaşımlar, Ankara: 3. Baskı, Seçkin Yayıncılık, 2013.
- BARON Reuben M., DAVID A. Kenny, “The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51.6, 1986, ss. 1173-1182.
- BARTOL K.M., MARTIN, D.C., *Management*, McGraw-Hill Inc, International Edition, London, 1991.
- BARUTÇUGİL İsmet, *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2013.
- BAYRAKTAROĞLU Serkan, *İnsan Kaynakları Yönetimine Genel Bir Bakış, Modern Yönetim Yaklaşımları*, İstanbul: Beta Yayınları, 2002.
- BEAUMONT P.B., *Human Resource Management: Key Concepts and Skills*. Thousand Oaks, California, Sage Publications Inc, 1994.
- BERMAN E.M., *Performance and Productivity in Public and Nonprofit Organizations* (2.baskı). M.E. Sharpe, New York, 2006.
- BERTELLI A.M., “Strategy and Accountability: Structural Litigation and Public Management”, *Public Administration Review*, 64 (1), 2004, ss.28-42.
- BİBER Levent, HAK Alpkın, Lütfi, ERDİL, Oya. İnsan Kaynakları Uygulamalarıyla Örgütsel Performans Arasındaki İlişkileri Araştırmaya Yönelik Bir İnceleme. 2004.
- BİÇER Enis, İLİMAN Ebrar, *Türkiye’de Sağlık Sisteminin Yapısı Sağlık Kurumlarında Yönetim*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2019.
- BİÇER Enis, *Sağlık Yönetiminde Temel Yaklaşımlar*. Ankara: Nobel Yayınevi, 2020
- BİLGİN İpek, UĞURLUOĞLU Özgür. “Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2015, ss.18-2.
- BİLGİN Gülhan, ÇIRAKLI Zeynep, *Hastanelerde Kurum Kültürü*, II. Uluslararası Sağlıkta Performans ve Kalite Kongresi, Bildiriler Kitabı, Ankara, 2010.
- BOADWAY R. and BRUCE N., *Welfare Economics*. Oxford: Basil Blackwell, 1984.
- BOAL K.B. and HOOIJBERG, R., “Strategic Leadership Research: Moving on”, *Leadership Quarterly*, Sayı 11, 2001, ss.515–549.
- BORATAV K., YELDAN, E., Turkey, 1980-2000: *Financial liberalization, macroeconomic (in)-stability, and patterns of distribution*, bilkent.edu.tr, 2001.

- BORMAN W.C., MOTOWIDLO, S.J., Task Performance and Contextual Performance: The Meaning For Personnel Selection Research, *Human Performance*, 10 (2), 1997, ss.99-109
- BOSTAN Sedat, ACUNER Taner, YILMAZ Gökhan, “Patient (customer) expectations in hospitals”, *Health policy*, 82.1, 2007, ss.62-70.
- BOURNE M., MILSS J., WILCOX, M., NEELY, A., Platts, K., Designing Implementing Ind Updating Performance Measurement System. *International Journal of Operations, Production Management*, Vol 20, 2000, No:7.
- BOVENS, Mark, Analysing and assessing accountability: *A conceptual framework 1. European law journal*, 13.4, 2007, ss.447-468.
- BOZKURT Paşa, “Stratejik yönetim ve Türk kamu yönetiminde uygulaması”, *Denetim Dergisi*, 16, 2015, ss.77-85.
- BOZKURT Paşa, *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim ve Politikası: Bir Kamu Kurumu Örneğinde*. Ankara: Gazi Kitabevi, 2020.
- BOZTOPRAK Hasan, “Kurum Temelli Görüş ve Stratejinin Üçayağı Perspektifi: Yazın Taraması”, *Savunma bilimleri dergisi*, 38, 2020, ss.106-129.
- BRECHER Charles, NESBITT Susan, “Factors associated with variation in financial condition among voluntary hospitals”, *Health Services Research*, 20.3, 1985, ss. 267.
- BRIGL Birgit, et al. Preparing strategic information management plans for hospitals: a practical guideline: SIM plans for hospitals: a guideline. *International journal of medical informatics*, 74.1, 2005, ss.51-65.
- BROOKS J., *Leadership of A Cultural Change Process*, Leadership Organization, 1996.
- BRYSON John M. “A strategic planning process for public and non-profit organizations”, *Long range planning*, 21.1, 1988, ss.73-81.
- BRYSON John, Strategic planning: Big wins and small wins. *Public Money & Management*, 8.3, 1988, ss.11-15.
- BRYSON John, M., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, Jossey-Bass, CA, 1995.
- BRYSON John M., EDWARDS Lauren Hamilton, VAN SLYKE David M. Getting strategic about strategic planning research. *Public management review*, 20.3, 2018, ss.317-339.
- BUCKLEY M. Ronald, et al. Ethical issues in human resources systems. *Human resource management review*, 11.1-2, 2001, ss.11-29.
- BURKE R.E., FRIEDMAN, L.H., *Essentials of management and leadership in public health*: Jones, Bartlett Publishers, 2011.
- CALDWELL C., *Sağlık Kuruluşlarında Stratejik Yönetim*. (Çev.), Osman Akınhay, İstanbul: Sistem Yayıncılık, 1998.
- CAMPBELL D., *Writing Security: United States Foreign Policy and the Politics of Identity*. Minneapolis: University of Minnesota Press, 1992.

- CAN Halil, GÜNEY Semra, *Genel İşletme*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2011.
- CANMAN D., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Yayınevi, 2000.
- CASCIO F., *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Mc. Graw Hills, New York, 1995.
- CAVLAK Hakan, “Etkinlik, Etkililik, Verimlilik, Kârlılık, Performans: Kavramsal Bir Çerçeve ve Karşılaştırma”, *Journal Of Research in Business*, 6.1, 2021, ss.99-126.
- COHEN J., *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd Ed.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1988.
- COLLIER Paul M., *Fundamentals Of Risk Management For Accountants And Managers*, Butterworth-Heinemann Reed Educational And Professional Publishing Ltd, Burlington, 2009.
- COLLINS James C., PORRAS, Jerry I. “Building your company's vision”, *Harvard business review*, 74, 1996, ss.65-78.
- CONGRESS U. S., et al. Government Performance and Results Act of 1993. In: 103rd Congress. Congressional Record. 1993.
- COŞKUN Ali, *Sağlık İşletmeleri Yönetim Rehberi*. Ali Coşkun, Ahmet Akın (Ed.), Sağlık İşletmeleri Yönetim Rehberi içinde (s. 47-63). İstanbul: Seçkin Yayıncılık, 2009.
- COŞKUN Recai, *Stratejik Yönetim Kuram ve Uygulama*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık, 2016.
- ÇAYAN Dicle, “Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Niğde, 2011.
- ÇEVİK Hasan. *Türkiye’de Kamu Yönetimi Sorunları*. Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.
- ÇEVİK H., GÖKSU H., TURGUT B., VEYSEL K., KARAKAYA M., SEYHAN K., GÜL K.S., *Kamu Kurumlarında Performans Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2008.
- ÇINAR Fadime, “Hesap Verilebilirlik İlkesi ile Kurumsal Performans İlişkisinde Paydaş Katılımının Rolü; Hastane İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 6.13, 2015, ss.12-30
- ÇIRPAN H., ŞEN, A., “İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi”, *Çerçeve Dergisi*, Eylül 2009, ss.110-116.
- ÇİZEL Beykan, SELÇUK Onur, ATABAY Eniser, “Ortak yöntem yanlılığı üzerine sistematik bir yazın taraması”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 31.1, 2020, ss.7-18.
- ÇOKLUK Ö., ŞEKERCİOĞLU G., BÜYÜKÖZTÜRK Ş., *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi, 2016.
- DAFT Richard L., *Management*. USA: Thomson South-Western, 2008.

- DAFT Richard L., *Örgüt Kuramları ve Tasarımını Anlamak*. Çeviren Editör, Ö.N., Timur canday, Özmen, Ankara: Nobel Yayınevi, 2015.
- DAVIS Keith, *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, Grolier Business Library, Sixth Edition. USA: McGraw-Hill, 1981.
- DELIZ Josér, “Lessons learned from Baldrige winners”, *Computers, industrial engineering*, 33.1-2, 1997, ss.171-174.
- DEMİR İpek Bilgin, *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara 2015.
- DEREKÖY Feyza, *Hastane İşletmelerinde Performans Ölçümü ve Muhasebe Bilgi Sistemi ile İlişkilendirilmesi Temelinde Bir Uygulama*” Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. Çanakkale, 2012.
- DİNÇER Ömer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul, Alfa Yayınları,2013.
- DİNÇER Ömer, *İşletme Yönetimine Giriş*. Bölüm 3, İstanbul: Alfa Yayıncılık, 2010.
- DOLGUN Uğur, *İnsan Kaynakları Yönetimine Giriş*, Edt. Uğur Dolgun, Ankara: Ekin Kitapevi, 2007.
- DONABEDIAN Avedis. “Evaluating the quality of medical care”. *The Milbank Quarterly*, 83.4, 2005, ss. 691.
- DPT, "http://www.sp.gov.tr/upload/xSpKutuphane/files/VrllQ+Kamu_Idareleri_Icin_Stratejik_Planlama_Kilavuzu.pdf", (28.06.2021).
- DPT, *Kamu Kuruluşları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: DPT Yayınları, 2023.
- DRUCKER Peter F., *The Effective Executive*. New York: HarperCollins, 2002.
- DRUCKER Peter F., *Management* (Gözden Geçirilmiş). Harpercollins Publishers, New York, 2008.
- DYSON Robert G. “Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick”, *European journal of operational research*, 152., 2004, ss.631-640.
- EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. Bursa: Dora Yayınları, 2015.
- EKİZ Cengiz, SOMEL Ali, “Türkiye’de planlama ve planlama anlayışının değişimi”, *AÜ SBF-GETA Tartışma Metinleri*, 81, 2005, ss.1-36.
- ELLIS R., Key Healthcare Talent Management Objectives and Challenges updatedcited, Nov 5, 2015.
- ERDEM Barış, GÖKDENİZ Ayhan, MET Önder, “Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya’da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26.2, 2011, ss.77-112.
- ERDOĞAN Aras, “Örgütsel Güç ve Politika”, *Yönetim Dergisi*, 26, 1997, ss.21-31
- EREN Erol. *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim*. İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları, 1990.

- EREN Erol. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 2000.
- EREN Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: 7.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2005.
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2013.
- EREN Veysel, EROĞLU Tuğba, *Kamuda Performans Yönetimi Kavram Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları, 2020.
- EREN Gümüştekin, “Organizasyonlarda Ölçek Küçültme ve Ölçek Küçültme Çalışmalarında Önem Taşıyan Unsurlar”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 2004, ss.245-257.
- ERGENELİ Azize, “Örgütsel etkililik kriteri olarak lider davranışının örgütsel iklim ile ilişkisi: görev karmaşıklığı bakımından farklılaşan iki örgüte ilişkin bir uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50, 1995, 01.
- ERKAN Volkan, “Kamu kuruluşlarında stratejik planlamanın başarısını etkileyen faktörler”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2007.
- ERKAN Volkan, *Kamu Kuruluşlarında Stratejik Planlama*, Ankara: Devlet Planlama Teşkilatı Yayınları, 2008.
- ERTAN Yusuf, “*Stratejik Yönetimin Kamu Yönetimi alanında Uygulanması ve Sorunları*”, S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2010.
- ERTUNA Özer. *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları, 2008.
- ERYILMAZ Bilal, BİRİCİKOĞLU Hale, “Kamu yönetiminde hesap verebilirlik ve etik”, *İş Ahlakı Dergisi*, 2011, 4.7: ss.19-45.
- ERYILMAZ Mehmet, “Asırlık Türk Firmaları Üzerine Bir Araştırma”, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 5.3, 2022, ss.519-543.
- ERYILMAZ Mehmet E., “Stratejik seçim ve kurumsalcı bakış açılarının birlikteliği üzerine eğitim sektöründe bir araştırma”, *Başkent Üniversitesi Yönetim Araştırmaları Dergisi (YAD)*, 4(1), 2004, ss.25-49
- EVANS N., CAMPELL D., Stonehouse, G., *Strategic Management for Travel and Tourism*, Burlington, M.A., Butterworth, Heineman, 2003.
- FINKELSTEİN N.D., *Transparency in Public Policy: Great Britain, The United States. USA: Palgrave Macmillan*, 2000.
- FORRER John, et al., “Public-private partnerships and the public accountability question”, *Public administration review*, 70.3, 2010, ss.475-484.
- FRIEDMANN John, “Strategic spatial planning and the longer range”, *Planning Theory, Practice*, 2004, 5.1, ss.49-67.
- GATEWOOD Tom, “How valid is integrated curriculum in today's middle schools”, *Middle School Journal*, 29.4, 1998, ss.38-41.
- GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, 4. Baskı, Bölüm 3, Ankara: Seçkin Yayınları, 2007.

- GENÇ Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınları, 2012.
- GEORGE Bert, “Successful strategic plan implementation in public organizations: Connecting people process, and plan (3Ps)”, *Public Administration Review*, 81.4, 2021, ss.793-798.
- GEORGE Bert, PANDEY Sanjay K., “We know the Yin But where is the Yang? Toward a balanced approach on common source bias in public administration scholarship”, *Review of public personnel administration*, 37.2, 2017, ss.245-270.
- GEORGE Bert, WALKER Richard M., MONSTER, Joost. “Does strategic planning improve organizational performance? A meta - analysis”, *Public Administration Review*, 79.6, 2019, ss.810-819.
- GEGIN E., “Türkçe İç Denetim Terminolojisinin Geliştirilmesi İhtiyacı: İç Denetimde Etkinlik, Verimlilik, Etkililik ve Ekonomiklik Kavramları Netleştirilmesi”, Retrieved April, 2012, 2.
- GHALAYINI Alaa M., NOBLE James S., “The changing basis of performance measurement”, *International journal of operations & production management*, 16.8, 1996, ss. 63-80.
- GHOSH A, “Corporate governance and corporate social responsibility”, In n Essays on Sustainability and Management. (eds. Sarkar, R. & Shaw, A.), 2017, 153–177.
- GIBBONS Christopher H. “Treatment-induced neuropathy of diabetes”, *Current diabetes reports*, 17, 2017, ss.1-6.
- GILL Roger, “Change management--or change leadership”, *Journal of change management*, 3.4, 2002, ss.307-318.
- GLAISTER Keith W., et al. “A causal analysis of formal strategic planning and firm performance: Evidence from an emerging country”, *Management Decision*, 46.3, 2008, ss.365-391.
- GLANDON Gerald L., et al. “An analytical review of hospital financial performance measures”, *Journal of Healthcare Management*, 32.4, 1987, ss.439-456.
- GOETZ A., JENKINS, R., “*Reinventing accountability: Making democracy work for human development*”, Palgrave Macmillan, 2005.
- GOUGH J., KRİSTY A.H., SONYA D., HİLL, H., SELDEN, M., *Encyclopedia Of Management*, Gale Cengage Learning, 6th Edition, 2009.
- GÖBEKÇİN Tufan, *İşletme Kitabı*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2016
- GÖKSEL Aykut, *Stratejik Yönetimde Strateji Geliştirme Araçları: Kozmetik Ürünleri Alanında Rekabet Algılaması*. Yayınlanmış Doktora, 2009.
- GÖKSEL Ahmet B., *Stratejik Halkla İlişkiler Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayınevi, 2010.
- GRECE Marco, CRICELLI Livio, GRIMALDI Michele, “A strategic management framework of tangible and intangible assets”, *European Management Journal*, 31.1, 2003, ss.55-66.

- GREEN Sebastian, "Strategic management initiatives in the Civil Service: a cross - cultural comparison". *International Journal of Public Sector Management*, 11.7, 1998, ss.536-552.
- GRIFFIN R.W., *Management, USA: South-Western Cengage Learning*, 2013.
- GROVES Robert M. "Nonresponse rates and nonresponse bias in household surveys", *International Journal of Public Opinion Quarterly*, 70.5, 2006, ss. 646-675.
- GRÜNBERG Thomas "Performance improvement: Towards a method for finding and prioritising potential performance improvement areas in manufacturing operations", *International journal of productivity and performance management*, 53.1, 2004, ss.52-71.
- GÜÇLÜ Nezahat, "Stratejik yönetim", *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23.2, 2003, ss.61-81.
- GÜL Serdar, Kırılmaz Muhammed, *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Adalet Yayınları, 2013
- GÜMÜŞ A., *Sağlık Sisteminde Dönüşüm*. Ankara: Siyasal Yayınları, 2013.
- GÜN İbrahim, ASLAN Özgür, "Liderlik kuramları ve sağlık işletmelerinde liderlik" *Journal of Health and Nursing Management*, 5.3, 2018, ss.217-226.
- GÜNDAY Metin, *İdare Hukuku*. Ankara: İmaj Yayınları, 2002.
- GÜNDÜZ Onur, ÇOŞKUN Selim, *Kamu Yönetiminde Stratejik Planlama ve Politika Transferi*. Ankara: Akademisyen Kitapevi, 2020.
- GÜNEY Salih, *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*. Ankara: Nobel Akademik, 2017.
- GÜRBÜZ Sait, ŞAHİN Faruk, *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2014.
- GÜRBÜZ Sait, ŞAHİN Faruk, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 5.B., Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2018.
- GÜRER Harun, "Stratejik planlamanın temelleri ve Türk kamu yönetiminde uygulanmasına yönelik öneriler", *Sayıştay dergisi*, 63, 2006, ss.91-105.
- HADAD Sharon, HADAD Yossi, SIMON-TUVAL Tzahit, "Determinants of healthcare system's efficiency in OECD countries", *The European journal of health economics*, 2013, 14, 2013, ss.253-265.
- HAIR J.F. Jr., BLACK, W.C., BABIN, B.J., ANDERSON, R.E. ve TATHAM, R.L., *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall, 2006.
- HALİS M., Çoban MM., Şafak B., Şahin M., *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Alfa Yayınları, 2007.
- HANDLER A., ISSEL, M., TURNOCK, B., A "Conceptual Framework to Measure Performance of the Public Health System", *American Journal of PublicHealth*, Vol.2001, 91, No. 8, ss.1235-1239.
- HARTMAN, Sandra J.; CROW, Stephen M. Executive development in healthcare during times of turbulence: Top management perceptions and recommendations. *Journal of Management in Medicine*, 16.5, 2002, ss.359-370.

- HATİPOĞLU Zeyyad, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Sedok Yayınları, 1995
- HAYAJNEH Y, *Management for Health Care Professionals Series Systems, Systems Theory*. Management for Health Care Professionals Series Copyrighted Material, 2007.
- HAYES A.F., *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis*. New York, NY: Guilford Press, 2018.
- HEEKS, R., “Reinventing Government in the Information Age” Reinventing Government in the Information Age editor: R. Heeks, Routledge NY.1999
- HELLRIGEL D., SLOCUM J., WOODMAN R.W., *Organizational Behavior*, 7th Edition, West Publishing Co., USA.1995.
- HIGGINS J.M., JULIAN W.V., *Strategic Management: Text and Cases*, United Kingdom: Saunders College Publishing/Hawcourt Brace, 1993.
- HITT M.A., IRELAND, R.D. and HOSKISSON, R.E., *Strategic Management* (3th ed.). South Western, 1999.
- HORNGREN T.C., FOSTER G., DATAR M.S., *Cost Accounting A Managerial Emphasis, Tenth Edition*, Prentice Hall International, Inc., London, 2000.
- <https://khgmsaglikhizmetleridb.saglik.gov.tr/2022> (Erişim tarihi 02.04.2023)
- https://www.who.int/whr/2003/en/whr03_en.pdf (Erişim Tarihi: 31.03.2022).
- HULTMAN Ken, Evaluating Organizational Values. *Organization Development Journal*, 2005, 23.4.
- HUNBURY, G. L., “A Pracademic” s Perspective of Ethics and Honor: Imperatives for Public Services in the 21st Century”, *Public Organization Review*, 4, 2004, ss.187-204.
- ILES Paul, CHUAI Xin, PREECE David, “Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers”, *Journal of world Business*, 45.2, 2010, ss.179-189.
- INDUSTRIAL College of the Armed Forces, US., *Strategic Leadership and Decision Making*, 2002.
- IRELAND R. Duane, HITT Michael A. “Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership”, *Academy of Management Perspectives*, 19.4, 2005, ss.63-77.
- İMİRLİOĞLU İpek, *Verimlilik Terimleri*. *Anahtar Dergisi* (Türkiye Cumhuriyeti Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı), 2012.
- İNAN Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma, Çalışmaları Vakfı Yayını, 1986.
- JAUCH L.R., and GLUECK W.F., *Business policy and strategic management*, MCGraw Hill, 203, 1988.
- JENNINGS Daniel F., LUMPKIN James R. “Insights between environmental scanning activities and Porter's generic strategies: *An empirical analysis*” *Journal of Management*, 18.4, 1992. ss.791-803.

- JOHNSON G., SCHOLES, K., Whittington Richard, *Exploring Corporate Strategy*, Pearson Education, 2005.
- JOHNSON G. and KEVAN S., *Exploring Corporate Strategy: Text and Cases*, Prentice Hall International Ltd., London, 1989.
- JOHNSON G., SCHOLES K., *Exploring Corporate Strategy*. 9. Baskı, Prentice-Hall, 1999.
- JUSTICE Christopher O., et al. "Analysis of the phenology of global vegetation using meteorological satellite data", *International Journal of Remote Sensing*, 6.8, 1985. Ss.1271-1318.
- KALAW A. D., PHILIPPINES, J., *Handbook on Productivity*. Tokyo, 2015.
- KALKINMA BAKANLIĞI, *Stratejik Planlamada Paydaş Katılımının İyileştirilmesi Mevcut Durum Raporu* 31 Ocak 2011, 2012.
- KALKINMA BAKANLIĞI, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: 3. Sürüm, 2018.
- KAMAUFF J., *Manager's Guide To Operations Management*, Mc Graw Hill Ltd., Newyork, 2009.
- KARAHAN Atila, "Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12.21, 2009, ss.185-199.
- KARAHAN Atila., ÖZGÜR Ersan, *Hastanelerde Performans Yönetim Sistemi ve Veri Zarflama Analizi*. Ankara: Nobel Yayınevi, 2011.
- KARAMAN Mesut, KARATEPE Hilal, KUŞCU Fatma Nuray. "Sağlık işletmelerinde performans değerlendirme ve ölçme yöntemleri hakkında bir derleme çalışması", *Yönetim Ekonomi Edebiyat İslami ve Politik Bilimler Dergisi*, 4.1, 2019, ss.153-171.
- KAVİ Ersin, *Etik Boyutlarıyla İnsan Kaynakları Yönetimi*. Bursa: Dora Yayınları, 2019.
- KAVUNCUBAŞI Şahin, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2000.
- KAVUNCUBAŞI Şahin., YILDIRIM Selami, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi, 2010.
- KAVUNCUBAŞI Şahin., YILDIRIM Selami, *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*, Ankara: Siyasal Kitapevi, 2018.
- KAYAHAN Cantürk, *Hastanelerde Finansal Performans Analizi ve Sürdürülebilirliği*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2016.
- KAYGUSUZ Sait., DOKUR Şükrü, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*. Bursa: Dora Yayınları, 2009.
- KAYNAK T., Adal, Z., Ataay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, C.A., Özçelik, O., Dünder, G., Uluhan, R., *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No: 276, 1998.

- KENDİR V., SİNSOYSAL B., ORÇANLI K., BOZTOPRAK H, “Örgüt Kültürü ile Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişkide Örgütsel Öğrenmenin Aracı Rolü”. Kafkas University, Journal Of Economics & Administrative Sciences Faculty/*Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*,10.20, 2019, ss.1-28
- KETTL Donald F., *Reinventing Government: A Fifth Year Report Card*, Center for Public Management, The Brookings Institution, Washington DC, 1998.
- KEYİK Hümeyra, *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi ve Eğitim-Geliştirme Faaliyetleri*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Yüksek Lisans Tezi, 2014.
- KIZILKAYA Yusuf M., OĞUZLAR Ayşe, “Tweetlerin Etkinliğinin Sosyal Ağlar ile İrdelenmesi”, *U.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt/Volume 10, Sayı / Issue 2, 2017, ss.135-150.
- KIM Sangmook. Individual-level factors and organizational performance in government organizations. *Journal of public administration research and theory*, 15.2, 2004, ss.245-261.
- KLİNE R.B., *Principles and practice of structural equation modeling*. Guilford publications, 2015.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayınevi, 2014.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul. Beta Yayınevi, 2015.
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları, 2018.
- KORKMAZ Oya, GÜVEN Murat, “Örgütsel Performansın Kurumsal Performans Karnesi ile Ölçülmesi: Zonguldak Karaelmas (Bülent Ecevit) Üniversitesi Hastanesi Üzerine Yürütülen Bir Araştırma” Doktora Tezi. Zonguldak: Bülent Ecevit Üniversitesi, 2011.
- KORKMAZYÜREK Y, *Sağlık Kurumlarında İnsan Kaynakları Yönetimi, Sağlık Kurumları Yönetimi* (Editörler: Demirci, A. ve Manavgat, G.), Ankara: Gazi Kitabevi, 2019.
- KURT C., FLOYD W., “Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda”. *Journal of Management*, 2013, ss.1-35
- KURTULMUŞ Sevgi, *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları,1998.
- LAB H.D., Helsinki Design Lab., adres: [www.helsinkidesignlab.org/pages /what-is-strategic-design](http://www.helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design), 2012.
- LEWIS Robert E.; HECKMAN, Robert J. “Talent management: A critical review”, *Human resource management review*, 16.2, 2006, ss.139-154.
- LIDEN Robert C., WAYNE, Sandy J., SPARROWE Raymond T. “An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes”, *Journal of applied psychology*, 85.3, 2000, ss. 407.

- LISSACK M., ROOS J., *Be cohorent not visonary*. Long Range Planing, 34 (1), 2011, ss.53-70.
- LOMBARDI Jennifer. "The road to leadership in SPN". *Journal of pediatric nursing*, 34, 2017, pp. 96-97.
- LONGO D.R., CHASE G.A., *Structural Detarminanats of Hospital Closure. Health Serciices Management. Readings and Commentary*" (Eds. Anthony R. Kovner ve Duncan Neuhauser) da3rd Ed. Health Administration Press, Michigan, 1987.
- LUKE R.D., WATSON S.H., PLUMMER P.M., *Healthcare strategy in pursuitof competitive advantage*. Chicago, Health Administration Press, 2004.
- LUTHANS Fred, *Organizizational Behavior*. 7.b, İstanbul: Literatür Yayınevi, 1995.
- LYNN Laurence E. *New public management comes to America. Harris School of Public Policy*, University of Chicago, 2008.
- MANNING Monica M. "How to discuss accountability with educators or the external stakeholders' guide to the accountability Galaxy". *On the Horizon*, 16.2, 2008, pp. 97-106.
- MAON François, LINDGREEN Adam, SWAEN Valérie. "Thinking of the organization as a system: The role of managerial perceptions in developing a corporate social responsibility strategic agenda. Systems Research and Behavioral Science": *The Official Journal of the International Federation for Systems Research*, 25.32008, ss. 413-426.
- MARŞAP Akın, *Sağlıkta Stratejik Yönetim (SASYÖN)*, İstanbul: Beta Basım Yayınevi, 2015.
- MAVİŞ Fermani, "Stratejik Yönetim Modeli." *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6.1, 1998, ss.135-147.
- MCINTYRE Dennis, ROGERS, Lisa; HEIER, Ellen Jo. Overview, history, and objectives of performance measurement. *Health Care Financing Review*, 22,2001, s. 7.
- MENTOR Pocket, *Performansı Ölçmek*. İstanbul: Optimist Yayınları, 2015
- MEYDAN C.M., ve ŞEŞEN H., *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2015.
- MILES R.E. and SNOW, C.C., *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill, 1978.
- MINKOVA Milena, *Manual On Integrity Planning And Integrity Management*. 2015.
- MIZRAHI Sipahi, *Public Policy and Performance Management in Democratic Systems: Theory and Practice*. Springer, 2017.
- MİRZE Kadri, *İşletmelerde Stratejik Planlama*, Ankara: Nobel Yayınları, 2014.
- MOLINA A.D., *Ten Recommendations for Managing. Organizational Integrity Risks*, 2016.
- MOSSIALOS E., DIXON, A., FIGUERAS, J., KUTZIN, J., *World Health Organization. Funding health care: options for Europe*, 2002.

- MOUSA Sharifa K, OTHMAN Mohammed. “The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework”, *Journal of cleaner production*, 2020, 243.
- MURAT Güven, BAĞDİKEN, Muhlis, *Kamu İdarelerinde Stratejik Planlama ve Yönetim*. Ankara: Gazi Kitapevi, 2008.
- NORD, Erik. “Measures of goal attainment and performance in the World Health Report 2000”: a brief, critical consumer guide. *Health Policy*, 59.3,2002, ss.183-191.
- NUT P.C. and R.W. Backoff, *Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders*. Jossey-Bass, San Fransisco, 1992.
- OECD, Recommendation of The Council On Public Integrity, [://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf](http://www.oecd.org/gov/ethics/OECD-Recommendation-Public-Integrity.pdf). 2017.
- ÖNDER Murat, “Yüksek Denetim Kurumlarının Kamuda Dürüstlük İlgili Risklerin Yönetilmesinde Rolü”, *Sayıştay Dergisi*, 32.122, 2021, ss.37-71.
- ÖNDEŞ Turan, KAYGIN Erdoğan, KAYGIN Ceyda Yerdelen, “Örgütsel Küçülmeye Stratejik Bir Bakış”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25.2, 2011, ss.123-136.
- ÖRNEK Acar, *Kamu Yönetimi*, İstanbul, Meram Yayıncılık, 1994.
- ÖZDEMİR Mahmud, “Türkiye’de hastaneler için yeni organizasyon modeli ihtiyacı”, *Yeni Türkiye Dergisi*, 40, 2001, ss.23-36.
- ÖZTÜRK Zekai, ARSLANTAŞ Selma, “Sağlık İşletmelerinde Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörlerden Örgüt Kültürü ile Performans İlişkisi”. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 20.43, 2002, ss.73-91.
- PAGE Stephen. Measuring accountability for results in interagency collaboratives. *Public administration review*, 64.5, 2004, ss.591-606.
- PAMUK G., ERKUT, H., ÜLENGİN, F., ÜLENGİN B., AKGÜÇ Ö., KOŞMA H. ve ALPAY Y., *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık, 1997.
- PARLAK Bekir, *Kamu Yönetiminde Yeni Vizyonlar*. Bursa: Alfa Aktüel Yayınları, 2011.
- PEKDEMİR Mentüş, *İşletmelerde Sürdürülebilirlik Dinamikleri*, İstanbul: Beta Yayınları, 2017.
- PEKURI Aki, HAAPASALO Harri, HERRALA Maila. “Productivity and performance management–managerial practices in the construction industry”, *International Journal of Performance Measurement*, 1.1, 2011, ss.39-58.
- PERRIN E., DURCH J., SKILLMAN S., *Health Performance Measurement in the Public Sector*, National Academy Press, Washington, D.C., 1999.
- PICKERING D., *The healthcare challenge: Implementing talent initiatives in a data-driven industry*. Hogan ASS SYS, 2015 ss.1-6.
- PODSAKOFF Philip M., et al. “Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies”, *Journal of applied psychology*, 88.5, 2003, ss.879.

- PODSAKOFF Philip M., MACKENZIE Scott B., PODSAKOFF Nathan “P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it”, *Annual review of psychology*, 2012, ss.539-569.
- PORTER E. Michael, *Rekabet Stratejisi Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri*. İstanbul: Aura Yayınevi, 2015.
- PORTER E. Michael, *Competiti Strategy*, Free Press, 1996.
- PORTER E. Michael, *Competative Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Simon and Schuster Trade, 1985.
- PREACHER Kristopher J., HAYES, Andrew F. “Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models”, *Behavior research methods*, 40.3, 2008, ss.879-891.
- QUIGLEY V.J., (Çeviri Çelik, V.), *Vizyon Oluşturulması Geliştirilmesi ve Korunması*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık, 1998.
- RAOSOFT (t.b.). <http://www.raosoft.com/samplesize.html>, Erişim tarihi: 15.03.2023.
- ROBBINS S.P., De CENZO D.A., COULTER M., ANDERSON I., *Fundamentals of Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc, 2014.
- ROBBINS S.P., JUDGE, T.A., *Organizational Behavior*. New Jersey: Pearson Education, 2013.
- ROBERTS Nancy C. “Keeping public officials accountable through dialogue: Resolving the accountability paradox”, *Public Administration Review*, 62.6, 2002, ss.658-669.
- ROBINSON S., PEARCE T.A., *Organizational Behavior*. 15 ed, New Jersey, Pearson Edication, Inc, 2013
- ROMZEK Barbara S., “Dynamics of public sector accountability in an era of reform”, *International review of administrative sciences*, 66.1, 200, ss.21-44.
- ROSENBERG Hansen, JESPER Ferlie Ewan, “Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology”, *Public Management Review*, 18.1, 2016, ss.1-19.
- ROSS S.A., RANDOLPH W., JEFFREY, J., *Corporate Finance*. Mcgrew Hill, Sixth Edition, 2002.
- ROTHAERMEL F., *Strategic Management*. 2 Ed., McGraw Hill Education, 2015.
- ROTHAERMEL F.T., *Strategic Management. Consept and Cases*, New York: Mc Grav, Hill, 2013.
- ROWE W. Glenn. “Creating wealth in organizations: The role of strategic leadership”, *Academy of Management Perspectives*, 15.1, 2001, ss.81-94.
- RÜZGAR Nilüfer, “Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin üzerindeki etkisi: Perakende sektöründe bir araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 11.2, 2019, ss.964-975.

- RÜZGAR, Nilüfer, “Belediye Çalışanlarının Stratejik Planlamaya İlişkin Tutumları: Bursa Yıldırım Belediyesi Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12.4, 2020, ss. 3702-3713.
- ROFIQ Ainur, et al. The role of strategic planning and flexibility in shaping SMEs market orientation in turbulence business environment. 2019.
- SABUNCUOĞLU Zeyyad, TÜZ Melek V., *Örgütsel Davranış*, Bursa: Aktüel Yayınları, 2016.
- SADLER Philip, *Strategic Management*. Great Britain and USE: Kogan Page Limited, 2003. SADOWSKI Caitlin, ZIMMERMANN Thomas, *Rethinking productivity in software engineering*. Springer Nature, 2019.
- SAĞBAŞ İ., ÇALIŞKAN A., HAZMAN G. ERİN M.Z., *Yerel Yönetimlerde Performans Ölçümü Teori ve Türkiye Uygulaması*. Ankara: Seçkin Yayınevi, 2011.
- SAĞLIK BAKANLIĞI, <https://sbsgm.saglik.gov.tr/Eklenti/44131/0/saglik-istatistikleri-yilligi-2021-haber-bultenipdf.pdf> (Erişim tarihi: 03.11.2021)
- SAĞLIK BAKANLIĞI, *Sağlıkta Dönüşüm*. Ankara: Sağlık Bakanlığı Yayını, 2003.
- SAMSON Danny, TERZIOVSKI, Mile, “The relationship between total quality management practices and operational performance”. *Journal of operations management*, 17.4, 1999, ss.393-409.
- SAMUELSON P.A., NORDHAUS W.D., *Micro Economics*. McGraw- Hill, Inc, 1995.
- SARKER Abu Elias, “The new mode of public governance and public accountability in developing countries: An analysis with particular reference to Bangladesh” *Intl Journal of Public Administration*, 32.13:2009, ss.1101-1123.
- SARVAN Fulya, et al. “On stratejik yönetim okulu: Biçimleşme okulunun bütünleştirici çerçevesi”, *Akdeniz İktisat Dergisi*, 6:2003, ss.73-122.
- SCHEIN Edgar H., *Organizational Culture*, American Psychologist Published, Çev: Atilla Akbaba, İzmir: *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* Cilt 4, 1990, Sayı:3.ss.109-119.
- SCHERMELLEH EngeL, Karin, et al. “Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit measures”, *Methods of psychological research online*, 8.2, 2003, ss.23-74.
- SCHERMERHORN J., *Management*. Fifth Editon.New York: John Wiley, Sons Inc, 1996.
- SCHERMERHORN, J., *Management*, Hoboken New Jersey: John Wiley & Sons, In, 2007.
- SCHICK A., *The Spirit of Reform: Managing the New Zealand State Sector in a Time of Change*, State Services Commision, Yeni Zelanda, 1996.
- SCHWARTZ Richard W., COHN, Kenneth H. The necessity for physician involvement in strategic planning in healthcare organizations. *The American journal of surgery*, 184.3, 2002, ss. 269-278.

- SHAFRITZ J.M., Russell. E.W., *Introducing Public Administration*, Pearson Education Inc, New York, 2005.
- SHRADER Charles B., TAYLOR Lew, DALTON Dan R. “Strategic planning and organizational performance: A critical appraisal”, *Journal of Management*, 10.2, 1984, ss.149-171.
- SIMPSON R.N, Mary Courtney. Critical thinking in nursing education: Literature review. *International journal of nursing practice*, 8.2, 2002, ss.89-98.
- SINHA Priya, SIGAMANI P. “Key challenges of human resources for health in India”, *Global journal of medicine and public health*, 5.4, 2016, ss.1-10.
- SMITH John, *Creating effectiveness*, New Library World, 1992, 93.1.
- SONGÜR Neşe, “Türk kamu yönetiminde stratejik planlama ve uygulamalara ilişkin genel bir değerlendirme”, *Strategic Public Management Journal*, 1.1, 2015, ss.56-78.
- SONNENTAG Sabine, FRESE Michael, “Performance concepts and performance theory”, *Psychological management of individual performance*, 23.1, 2002, ss.3-25.
- SOYLU Yasemin, İLERİ Hüseyin “Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları SÜ Meram Tıp Fakültesi Örneği”. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13.1-2, 2010, ss. 79-96.
- SÖYLER İlhami, “Kamu sektöründe stratejik yönetim uygulanabilir mi? (engeller/güçlükler)”, *Maliye Dergisi*, 152, 2007, ss.103-115.
- SÖYÜK Selma, *Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi, 2020.
- SÖZEN Süleyman, *Teori ve Uygulamada Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- STACK L, *Doing The Right Things Right*. Oakland: Berrett-Koehler Publishers, 2016.
- STAHL M.J., *Encyclopedia of Health Care Management*. USA: Sage Publications, 2004.
- STEERS R., *Introduction to Organizational Behavior*. 4.b, New York, Harper, Row Publishers, 1991.
- STEVE Mills, BRIAN, H. Kleiner. Accounting to Enhance Organizational Productivity. *Industrial Management & Data Systems*, 1992, 92.4.
- STEVENS F.C., VAN DER ZEE, J., *Health system organization models (including targets and goals for health systems)*, 2008.
- STROLL A.A., LONG A., BOURKE V.J., CAMPBELL R., *Etik Kuramları*. M. Türkeri (Çev.). Ankara: Lotus Yayınevi, 2008.
- SULLIVAN G.R., Harper, M.V., *Umut Bir Yöntem Olamaz (Ayşe Bilge Dicleli, Çev.)*. İstanbul: Boyner Holding Yayınları, 1997.

- SUPICA ZT Bjegovicb V, Marinkovicc J, Milicevica MS, Vasic V., *Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience*. Health Policy. Article in press, 2010.
- SUR Haydar, Ökem, G., “Sağlığa ve Sağlık Hizmetlerine Olan Talebi Etkileyen Faktörler”. *Modern Hastane Yönetimi Dergisi*, 1 (2), 1997, ss.11-13
- SVARA J.H., *The Ethics Primer for Public Administrators in Government and Nonprofit Organization*, Jones and Bartlett Publishers, Arizona, 2007.
- SWAYNE L.E., Duncan W.J., Ginter, P.M., *Strategic Management of Health Care Organizations* (5. bs.). Cornwall: Blackwell Publishing, 2006.
- TABACHNICK B.G., Fidell, L.S., *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education, 2007.
- TABER Keith S. “The use of Cronbach’s alpha when developing and reporting research instruments in science education”, *Research in science education*,48, 2018, ss. 1273-1296.
- TANRIVERDİ Haluk, TEKER, Çiğdem, “Eğitim Hastanelerinde Asistan Doktorların Klinik İş Yükleri Bakımından Performans Ölçütlerinin Karşılaştırılması”, *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*,1.1, 2010, ss.114-136.
- TARCAN Menderes, *Hastanelerde Finansal Performansı Etkileyen Etmenlerin Belirlenmesi: Sağlık Bakanlığı Hastanelerinde Çok Değişkenli Bir Analiz*. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara, 2006.
- TARIM Mehveş, “Sağlık organizasyonlarında performans ölçme ve dengeli puan cetveli (Balanced Scorecard)”, *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2004, 7.2.
- TAŞLIYAN Mustafa, AKYÜZ Müslüme, “Sağlık hizmetlerinde hasta memnuniyet araştırması: Malatya Devlet Hastanesi’nde bir alan çalışması”. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2010, 2: ss.61-66.
- TECIM Vahap, “Sistem Yaklaşımı ve Soft Sistem Düşüncesi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19.2, 2004, ss.75-100.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, ATILLA E.A., BEKTAŞ M., *İşletme Yönetimi*, Ankara: Bölüm 3, Seçkin Yayıncılık, 1. Baskı, 2008.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*. Ankara, Siyasal Kitapevi, 2011.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, IŞIK O., AKBOLAT M., *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi, 2018.
- TENGİLİMOĞLU Dilaver, TOYGAR Şükrü Anıl, “Hastane performansının ölçümünde PATH yöntemi”, *Sosyal Güvenlik Dergisi*, 3.1, 2013, ss.50-78.
- TETİK Semra. “İşletme performansını belirlemede veri zarflama analizi”, *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10.2, 2003, ss. 221-230.
- THOMSON S., *Strategic Management Concepts and Cases*, New York, 1999.

- TILLEY K., *Whose Risk Is It Anyway?* (Ed) Jonathan Reuvid, Managing Business Risk, Kogen Page Limited, 6th Edition, Newyork, 2009.
- TOFT G.S., “Synoptic (One Best Way) Approaches of Strategic Management” Handbook of Strategic Management 2.ed. Editörler: Jack Rabin; Gerald J. Miller; W. Bartley Hildreth, Marcel Dekker Inc. NY, Basel, 2000.
- TRICE H.M., Beyer, J.M., *The Culture of Work Organizations Prentice-Hall.* Englewood Cliffs, 1993.
- TUNCER D., AYHAN, D.Y., *Genel İşletmecilik Bilgileri.* Ankara: Siyasal Kitapevi, 2007.
- TUNCER Polat, *İnsan Kaynakları Yönetimi.* Bursa: Ekin Yayınevi, 2011.
- TUTAR Hasan, *Örgütsel Davranış.* Ankara: Detay Yayıncılık, 2016.
- TUTAR Hasan, ALTINÖZ Mehmet, “Hesap verebilirlik bağlamında iç denetim ve sorun alanları: eleştirel bir analiz”, *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8.15, 2017, ss.225-248.
- TÜSİAD, *Devlette Etikten Etik Devlete: Kamu Yönetiminde Etik,* İstanbul: TÜSİAD Yayınları, 2005.
- UĞURLUOĞLU Ö., ÇELİK Y., TENGİLİMOĞLU D., KILIÇ M., ESATOĞLU E.A., ŞAHİN B. *Sağlık Kurumları Yönetimi 2.* Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2019.
- UĞURLUOĞLU Ö., DEMİR İ. P., ÜREK D., *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim.* Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2019.
- UNDERWOOD H., MARCİA A., “Leadership Behaviour of Pediatric Nursing”, *Pediatric Nursing*, Vol.17, No 6, 1991, ss.587-589.
- ÜLGEN Hayri, MİRZE Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Beta Yayınları, 2004.
- ÜLGEN Hayri, MİRZE, Kadri, *İşletmelerde Stratejik Yönetim.* İstanbul: Beta Yayınları, 2013.
- ÜLGEN Hayri, MİRZE Kadri, *İşletmelerde stratejik yönetim.* İstanbul: Beta Yayıncılık, 2016.
- VAN GRIETHUIJSEN, RALF Alf, et al. “Global patterns in students’ views of science and interest in science”, *Research in science education*, 45, 2015, ss.581-603.
- VARDARLIER, Pelin. “Strategic approach to human resources management during crisis”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2016, 235, 2016, ss.463-472.
- VERA Dusya, CROSSAN Mary, “Strategic leadership and organizational learning” *Academy of management review*, 29.2, 2004, ss.222-240.
- WALDMAN David A, “Predictors of employee preferences for multirater and group-based performance appraisal”, *Group, Organization Management*, 22.2, 1997, ss. 264-287.
- WALDO D., *The Enterprise of Administration.* Chandler. Sharp Publisher, Novado, 1980.

- WHEELEN T., HUNGER J.D., *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Perason Education İnternational, 2004.
- WHEELEN T., HUNGER J.D., *Strategic Management and Business Policy*, New Jersey Perason Education İnternational, 2012.
- WHO, *The World Health Report 2000*. Health Systems: İmproving Performance. Who Geneva, 2000.
- WILKIN David, HALLAM Lesley, DOGGETT Marie Anne, *Measures of need and outcome for primary health care*. Oxford University Press, 1992.
- WILLCOCKS Stephen G. "Organizational analysis: a health service commentary.", Leadership, *Organization Development Journal*, 15.1, 1994, ss.29-32.
- YARDAN Elif Dikmetaş, *Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara, Nobel Yayınevi, 2019.
- YARDAN Elif Dikmetaş, KİREMİT Birgül Yabana, "Türkiye Kalkınma Planlarında Sağlık Sektörü", *Samsun Sağlık Bilimleri Dergisi*, 1.2, 2016, ss.93-110.
- YAŞLIOĞLU Murat, *Rekabet Avantajı ve Strateji*. İstanbul: Beta Basım, 2018.
- YENİCE Ebru, "Kamu kesiminde performans değerlendirmesi", *Maliye Dergisi*, 150.1, 2006, ss.122-132.
- YILDIRIM Handan, TAHTALIOĞLU Hava, "Türk kamu yönetimi stratejik plan uygulamasında sahiplenme ve katılım sorunları". Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBD, 6 (2), 2016, ss.181-193
- YUKL G., *Leadership in Organization*. (5. b.). New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- YURTSEVEN Rıdvan, *Stratejik Yönetim Sürecinde Misyön Kavramı*. *Yönetim*, 9 (29), 1998, ss.26-33.
- YÜKÇÜ Süleyman, ATAĞAN Gülşah, "Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23.4, 2009, ss.1-13.
- YÜKSEL C., *Devlette etikten etik devlete: Kamu yönetiminde etik*, İstanbul: TÜSİAD, 2005.
- YÜKSEL Murat, BOLAT Tamer, "Örgütsel politika, Hofstede'in örgüt kültürü boyutları, iş tutumları ve iş çıktıları ilişkisi". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 11.3, 2016, ss.173-204.
- YÜZBAŞIOĞLU Nedim, *2000'li yıllarda Strateji ve Planlama*. Konya: Çizgi Kitapevi, 2004.
- ZENNUN Hüseyin, *Hastane ve Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık, 2017.
- ZUCKERMAN A. M., *Improve Your Competitive Strategy. A Guide for The Healthcare Executiv*. Chicago: Health Administration Pres, 2002.

EKLER

EK 1: Anket Formu



Strateji Uygulamalarının Stratejik Planlama ile Örgütsel Performans Arasındaki İlişkisi Üzerine Aracılık Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma

Kıymetli Katılımcı,

Katılacağınız anket bir Doktora Tezi çalışmasının araştırma kısmı ile ilgili olup, Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Öğretim Üyesi Prof. Dr. Mehmet Eryılmaz danışmanlığında, Yönetim ve Organizasyon bilim dalı doktora öğrencisi Ömer Özişli tarafından yürütülmektedir. Bu çalışma ile sağlık yöneticisi olan sizlerin katkısı ile, stratejinin planlanması ve uygulanması ile örgütsel performans arasındaki ilişkisinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Anket sorularının **3 hafta içerisinde** doldurulması sağlıklı bir sonuç elde edilebilmesi açısından önemlidir. Araştırma kapsamındaki anket formu **ortalama 5 dakika** içerisinde doldurulabilmektedir. Elde edilen bilgiler bilimsel amaçlarla değerlendirilip, kullanılacaktır. Kurumunuza ve sizlere dair vereceğiniz tüm bilgiler ve cevaplar **kesinlikle gizli** tutulacaktır. İstenildiği takdirde araştırmanın sonuçları katılımcılar ile paylaşılacaktır.

Katılımınızla çalışmamıza **kattığınız değer** için çok teşekkür ederiz.

Ömer ÖZİŞLİ

İletişim

Gsm:

E-Posta 1:

E-posta 2:

Fax:

BÖLÜM- 1 DEMOGRAFİK VERİLER

- 1) Cinsiyetiniz** a) Kadın b) Erkek
- 2) Yaşınız**
- a) 25 ve aşağısı b) 26 ve 35 arası c) 36 ve 45 arası
- d) 46 ve 55 arası e) 56 ve yukarısı
- 3) Medeni Durumunuz** a) Evli b) Bekar
- 4) Eğitim Durumunuz**
- a) Tıpta Uzmanlık b) Doktora c) Yüksek Lisans
- d) Lisans e) Ön lisans f) Diğer
- 5) Meslekteki Kıdem Yılıınız** (.....)
- 6) Hastanenizdeki yatak sayısı**
- a) 100 ve aşağısı b) 101- 200 c) 201 – 300
- d) 301 – 400 e) 401 – 500 f) 501 ve üstü
- 7) Göreviniz**
- a) Başhekim b) Başhekim Yardımcısı
- c) İdari Mali İşler Müdürü d) İdari Mali İşler Müdür Yrd.
- e) Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü f) Sağlık Bakım Hizmetleri Müdür Yrd.
- g) Toplam Kalite Birim Sorumlusu h) Diğer (Belirtiniz).....
- 8) Hastanenizin bulunduğu yerleşim yeri**
- a) Büyükşehir b) İl c) İlçe
- 9) Şu andaki konumunuzdaki çalışma süreniz**
- a) 1 – 5 yıl b) 6 – 10 yıl c) 11 – 15 yıl
- d) 16 – 20 yıl e) 21 – 25 yıl f) 26 yıl ve yukarısı

BÖLÜM 2- STRATEJİK PLANLAMA ÖLÇEĞİ

1- Kesinlikle katılmıyorum

2- Katılmıyorum

3- Kararsızım

4- Katılıyorum

5- Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
1	Tüm hastaneye duyurulmuş ve çalışanlarımız tarafından desteklenen bir misyon cümlemiz vardır.					
2	Kısa ve uzun vadeli amaçları düzenli olarak belirleyen ve gözden geçiren kapsamlı ve yapılandırılmış bir planlama sürecimiz vardır.					
3	Planlarımız en iyi uygulamanın elde edilmesine odaklanmaktadır.					
4	Planlarımızı, politikalarımızı ve amaçlarımızı geliştirirken her zaman hasta gereksinimlerini, tedarikçi yeteneklerini ve toplum dahil diğer paydaşların ihtiyaçlarını dikkate alırız.					
5	Üst yöneticilerimiz tarafından eylem bazında açıkça ifade edilen, üzerinde hem fikir olunan, tüm hizmet süreçlerimizi kapsayan yazılı bir strateji ifademiz vardır.					
6	Hizmetlerimiz hastanemizin ana misyonu ile büyük ölçüde örtüşmektedir.					

BÖLÜM 3- STRATEJİ UYGULAMA ÖLÇEĞİ

1- Kesinlikle katılmıyorum

2- Katılmıyorum

3- Kararsızım

4- Katılıyorum

5- Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
1	Şimdiye kadar stratejik plan iyi bir şekilde uygulanmıştır.					
2	Stratejik plan hala hastanemizin önemli gördüğü şeyi yansıtıyor.					
3	Şu ana kadar stratejik plan kararlaştırıldığı gibi yürütüldü.					
4	Şimdiye kadar stratejik planın uygulanması plana göre gitti.					
5	Şu ana kadar stratejik planın uygulanmasından memnunum.					

BÖLÜM 4- ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÖLÇEĞİ

1- Kesinlikle katılmıyorum

2- Katılmıyorum

3- Kararsızım

4- Katılıyorum

5- Kesinlikle katılıyorum

ÖLÇEKTEKİ MADDELER		1	2	3	4	5
1	Poliklinik gelirleri artmıştır.					
2	Yataklı servis gelirleri artmıştır.					
3	Ameliyatlardan sağlanan gelir artmıştır.					
4	İş hacmindeki büyüme oranı artmıştır.					
5	Net gelirdeki artış oranı artmıştır.					
6	Satın alınan hizmetin maliyeti düşmüştür.					
7	Hasta sayısındaki artış oranı yüksektir.					
8	Hasta ve hasta yakınlarının şikâyet oranı azalmıştır.					
9	Doktor başına düşen hasta sayısı azalmıştır.					
10	Doktor sayısı artmıştır.					
11	Hemşire ve sağlık personeli sayısı artmıştır.					
12	Toplam personel sayısı yeterlidir.					
13	Yeni tıbbi cihaz ve cerrahi alet sayısı artmıştır.					
14	Yeni tıbbi cihazların maliyeti düşmüştür.					
15	Hurdaya çıkan tıbbi cihaz sayısı azalmıştır.					
16	Ölüm oranı düşüktür.					
17	Ambulans ve hizmet araçları sayısı artmıştır.					
18	Özel muayeneye gelen hasta sayısı artmıştır.					
19	Hastaneden ayrılan doktor sayısı azalmıştır.					
20	Doktor başına düşen yatan hasta sayısı azalmıştır.					
21	Yatak kullanım oranı artmıştır.					
22	Hastanede ortalama kalış gün sayısı azalmıştır.					
23	Doktor devir oranı düşüktür.					
24	Personel nakil tayin devir hızı oranı düşüktür.					
25	Doktorlara verilen seminer ve konferans sayısı artmıştır.					
26	Yapılan bilimsel yayın sayısı artış göstermiştir.					
27	Yeni uygulama ve öncelikler benimsenmiştir.					
28	Hastane enfeksiyon hızı azalmıştır.					

EK2: Etik Kurul Onay Formu



T.C.
BURSA ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
Hukuk Müşavirliği
Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu Başkanlığı

Sayı: E-92662996-044-57766
Konu: Ömer ÖZİŞLİ'nin Etik Kurul Onayı

12.05.2022

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 22.04.2022 tarihli ve E-86162157-302.99-10860 sayılı yazınız.

Enstitünüz, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı doktora öğrencisi 711720013 numaralı Ömer ÖZİŞLİ'nin, Prof. Dr. Mehmet ERYILMAZ'ın danışmanlığında yürüteceği "Strateji Uygulamalarının Stratejik Planlama İle Örgütsel Performans Arasındaki İlişki Üzerine Aracılık Etkisi: Kamu Hastanelerinde Bir Araştırma" adlı tez çalışması, BUÜ Araştırma ve Yayın Etiği Kurulları Başkanlığı (Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma ve Yayın Etik Kurulu)'nın 29 Nisan 2022 tarih ve 2022-04 sayılı oturumunda görüşülmüş olup, alınan karar ekte gönderilmektedir.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

Prof. Dr. Ferudun YILMAZ
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Ek:
Karar Örneği (1 Sayfa)

Bu belge, güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

Belge Doğrulama Kodu: kyLfhlJLtUmbqEbpAK5RGg

Belge Doğrulama Adresi: <https://udos.uludag.edu.tr/Teyit/>

BUÜ Rektörlüğü Görükle Kampusu 16059 Nilüfer/BURSA

Bilgi için: Fatma Özkan KORU

Telefon No: 0224 2755150

Faks No: (0224)(294 05 91

e-Posta: etik@uludag.edu.tr

İnternet Adresi: <https://uludag.edu.tr/etikuru>



EK 3: Özgeçmiş

ÖZGEÇMİŞ		
Adı – Soyadı	Ömer	Özişli
Doğum Yeri ve Yılı		
Bildiği Yabancı Diller	İngilizce (YÖKDİL66.5)	
Eğitim Durumu	Başlama – Bitirme Yılı	Kurum Adı
Lise	1988-1992	60. Yıl SML Kırklareli ve Kütahya SML
Ön Lisans	2003-2005	Anadolu Üniversitesi Sağlık Kurumları İşletmeciliği
Lisans	1997-2001	Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümü
Yüksek Lisans	2010-2012	Yalova Üniversitesi İnsan Kaynakları ve Çalışma İlişkileri
Doktora	2017-2023	Uludağ Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon
Çalıştığı Kurum(lar)	Başlama – Ayrılma Yılı	Çalışılan Kurumun Adı
	1. 1992-2013	Sağlık Bakanlığı
	2. 2013 –2023 (Halen)	SAÜ SHMYO Sakarya
Katıldığı Proje ve Toplantılar	<u>Verdiği Akademik Dersler</u>	
	Hastane İdaresi ve Organizasyonu	
	Sağlık Bilgi Sistemleri	
	Tıbbi Dokümantasyon	
	Sağlık İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi	
	Örgütsel Davranış	
	<u>Katıldığı Sertifikalı Kurs ve Eğitimler</u>	
	Pozitif Yaşam Becerileri	
	Kurum Kültürü ve Aidiyeti	
	Teknolojinin Aile Hayatına Etkisi ve Doğru Kullanımı	
	Basılı ve E- Kaynakların Etkin Kullanımı ve Akademik Referans Programları	
	Proje Yönetimi	
Yayımlar:	Özişli, Ö. (2022). The Effect Of Workplace Ostracism On Organizational Silence and Workplace Loneliness A Study On Healthcare Workers. <i>International Journal of Health Services Research and Policy</i> , 7(3), 300-308.	

	<p>Özişli, Ö. (2023). Hizmetkar Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatminine Etkisi: Sağlık Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. <i>International Journal of Eurasia Social Sciences</i>, 52, P. 787-799. Doi: 10.35826/İjoess.3335.</p>
	<p>Özişli, Ö. (2023). Sağlık Arama Davranışı Üzerine Bir Saha Çalışması, <i>Sosyal Bilimler Metinleri</i>, Vol., No. 1, Pp. 40–47</p>
	<p>Özişli, Ö. (2023). Akılcı İlaç Kullanımı ve Sağlık Algısı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Saha Çalışması, <i>International Journal of Social Humanities Sciences Research (Jshsr)</i>, Vol. 10, No. 94, Pp. 981–986</p>
	<p>Özişli, Ö.; Ağcadağ, A. (2022). E- Sağlık Okuryazarlık ve Siberkondri Arasındaki İlişki Üzerine Bir Saha Araştırması, <i>International Journal of Social Humanities Sciences Research (Jshsr)</i>, No. 88, Pp. 1979–1985.</p>
	<p>Özişli, Ö., (2022). Sağlıkta Şiddetin Nedenleri Üzerine Bir Araştırma, <i>Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi</i>, Vol. 8, No. 1, Pp. 62–68.</p>
	<p>Özişli, Ö.; Bağcı, H. (2022). Impact Of Knowledge And Technology Use By Teachers On Job Satisfaction A Field Study, <i>Sakarya University Journal of Education</i>, Vol. 12, No. 3, Pp. 695–710.</p>
	<p>Sevinç Altaş.; Özişli, Ö. (2021). Duygusal Emek ile İş Tatmini ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki, <i>Journal of International Social Research</i>, Vol. 14, No. 76, Pp. 862–872.</p>
	<p>Yüksel, O., Özişli, Ö. (2021). “Zaman Yönetimi Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma,” <i>International Journal of Social Humanities Sciences Research (Jshsr)</i>, Vol. 8, No. 72, Pp. 1759–1765.</p>
	<p>Uzun, C.; Vural, M.F. ve Özişli, Ö. (2020). Türk Sağlık Alanında Kurumsal Mantıklar Sakarya İli İkinci Basamak Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma,” <i>Bursa Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi</i>, Vol. 39, No. 1, Pp. 21–54.</p>
İletişim (e-posta):	
Tarih İmza	