

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi

(2019) Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52

Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım Durumlarının İncelenmesi: Nitel Bir Çalışma

Fadime ÇINAR¹
Rojda DEMİRCAN²
Züleyha NİŞANCI³

Öz

Amaç: Bu çalışma hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme, farkında olma ve kullanma durumlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirildi. **Gereç ve Yöntem:** Nitel araştırmalardan fenomenolojik tanımlayıcı tipte olan araştırmanın evrenini, İstanbul ili Anadolu yakasında faaliyette bulunan özel ve kamu hastanelerinde farklı yönetim kademelerinde en az bir yıl süre ile çalışan 30-50 yaş arası 10 sağlık yöneticisi oluşturdu. Örneklem seçiminde amaçlı maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi kullanıldı. Araştırma Mart-Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirildi. Derinlemesine görüşme; literatür incelemesi ve uzman görüşü alınarak belirlenen anahtar sorular ve her bir anahtar soruyu açıcı rehber soruların bulunduğu “Yarı Yapılandırılmış Soru Formu”, “Bireysel Bilgi Formu ile Bilgilendirme ve Onam Formu” kullanıldı. Literatüre dayalı olarak oluşturulan ve yöneticilerin stratejik yönetim araçlarını kullanımlarını değerlendiren taslak form üzerinde iki akademisyen ve alandan bir uzman hekim ile görüşüldü, anlam bozuklukları ve eksiklikler giderildi. Görüşmeler hastanenin toplantı odasında gerçekleştirildi. Yapılan görüşmelerin her biri yaklaşık 20-30 dakika sürdü ve görüşmeler hem katılımcılar hem de araştırmacılar tarafından yeni bir bilgi kalmayınca kadar devam edildikten sonra sonlandırıldı. Görüşmelerde; gizlilik esasına dayalı olarak katılımcılara kod verildi (Kod:KY.1,EY.1) ve ses kaydı alındı. Araştırmada görüşmeler sonunda elde edilen veriler ses kayıt cihazından bilgisayara aktarıldı. Verilerin analizinde kodlamaya dayalı içerik analizi kullanıldı. Bu analizde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar altında sınıflandırıldı ve anlaşılır biçimde düzenlenerek yorumlandı. Bireysel bilgilerin frekans ve yüzdeleri hesaplanıp ifade edildi. Elde edilen veriler ayrıntılı olarak raporlaştırıldı ve doğrudan alıntılara yer verilerek araştırmanın geçerliliği sağlandı. **Bulgular:** Araştırmaya alınan yöneticilerin % 40’ı (4 kişi) 30-40 yaş aralığında, %60’ı (6 kişi) 40-50 yaş aralığındadır, yaş ortalaması 41’dir. Yöneticilerin 5’i bayan 5’i erkektir (n:10). Tamamı lisans mezunudur ve %60’i hekim kökenlidir. Yöneticilerin %60’ının yönetici olarak çalışma yılı en fazla 6-10 yıl olduğu ve %80 ‘inin yönetici olarak çalışmaya istekli olduğu saptandı. Ayrıca yöneticilerin birçoğunun ahlında stratejik yönetim araçlarını uyguladığı fakat bunları bilinçli ve bilimsel düzeyde tam olarak yapmadıkları, kriz anlarında daha sık başvurdukları belirlendi. Kadın yöneticilerin stratejik yöntemleri kullanırken insan faktörüne daha çok odaklandıkları, erkek yöneticilerin ise stratejik yönetimin biraz daha insan faktörü dışında kalan teknik bölümleri ile ilgilendikleri saptandı. **Sonuç:** Bu araştırmanın sonucunda, hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını kullanımında yeterli donanım ve bilgiye sahip olmadıkları belirlendi. Ayrıca stratejik yönetim araçlarını kullanmanın kamu ve özel hastane olma durumuna göre değişiklik gösterdiği saptandı. Bu konuda sağlık yöneticilerinin daha donanımlı eğitimler almaları önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler

*Stratejik Yönetim,
Stratejik Yönetim
Araçları, Hastane
Yöneticileri*

Makale Hakkında

Geliş:
29.06.2019

Kabul:
16.07.2019

¹ Dr. Öğr. Üyesi Fadime ÇINAR, Sağlık Yönetimi Bölümü, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye. fadime.cinar@izu.edu.tr ORCID:https://orcid.org/0000-0002-9017-4105.

² Rojda DEMİRCAN, Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencisi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

³ Züleyha NİŞANCI, Sağlık Yönetimi Bölümü Öğrencisi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul, Türkiye.

Investigation of Use of Strategic Management Tools of Hospital Managers: A Qualitative Study

Abstract

Objective: This study was carried out to investigate the knowledge, awareness and use of strategic management tools of hospital managers. **Materials and Methods:** The population of the study, which is a phenomenological descriptive type of qualitative research, consisted of 10 health managers aged 30-50 years working in different management levels in private and public hospitals operating in the Anatolian side of Istanbul. Maximum diversity sampling method was used for sample selection. The research was conducted between March and May 2019. In-depth interview; "Semi-Structured Questionnaire", "Individual Information Form and ve Informing and Consent Form containing key questions determined by taking literature review and expert opinion and guiding questions for each key question were used. The draft form, which was formed based on literature and evaluates the use of strategic management tools by managers, was interviewed with two academicians and one specialist physician from the field, meaning disorders and deficiencies were corrected. Interviews were held in the meeting room of the hospital. Each of the interviews lasted approximately 20-30 minutes and was terminated after both interviews and researchers continued until there was no more information available. Talks; On the basis of confidentiality, participants were given a code (Code: FY.1, MY.1) and audio recording was taken. The data obtained from the interviews were transferred from the voice recorder to the computer. Coding-based content analysis was used for data analysis. In this analysis, similar data were classified under certain concepts and themes and interpreted in a comprehensible manner. Frequency and percentages of individual information were calculated and expressed. The data obtained were reported in detail and the validity of the study was ensured by direct quotations. **Results:** 40% of the managers (4 people) were in the 30-40 age range, 60% (6 people) were in the 40-50 age range, and the average age was 41 years. 5 of the managers were female and 5 were male (n: 10). All of them are undergraduate graduates and 60% are of physician origin. It was found that 60% of the executives were 6-10 years at most and 80% of them were willing to work as managers. In addition, it was determined that many of the managers actually applied strategic management tools but did not do them fully on a conscious and scientific level, and applied more frequently in times of crisis. It was found that female managers focused more on the human factor while using strategic methods, while male managers were interested in the technical parts of the strategic management that were outside the human factor. **Conclusion:** As a result of this research, it was determined that hospital managers do not have sufficient equipment and knowledge in the use of strategic management tools. In addition, it was determined that the use of strategic management tools varies according to the state of being a public and private hospital. It is recommended that health managers receive more equipped trainings.

Keywords

*Strategic
Management,
Strategic
Management Tools,
Hospital Managers*

About Article

*Received:
29.06.2019*

*Accepted:
16.07.2019*

GİRİŞ

Günümüz dünyasının artan rekabet ortamında işletmeler de varlıklarını sürdürebilmek, ortalamanın üzerinde gelir elde edebilmek ve sürekli rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için verimlilik, etkililik gibi kavramlara yönelmişlerdir. Etkililik, kısaca hedeflediğimiz sonuçlara ulaşabilmektir. Verimlilik ise en az kaynak kullanımı ve en az maliyet ile hedeflenen sonuçlara varabilmektir. Bu durumda etkililik ve verimlilik, bir işletmenin yaşamını sürdürebilmesi için hayati bir önem taşır. İşletmenin varlığını uzun dönemde sürdürmesi ise stratejik bir planlama ve yönetimi gerektirir. Dolayısıyla bu durum her sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de strateji terimini sıklıkla kullanılır hale getirmiştir ve stratejik yönetimin gerekliliğini ortaya koymuştur (1). Stratejik yönetim genel olarak, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak ifade edilebilmektedir (2).

Rekabet ile birlikte sadece özel sektörde değil, kamu ve üçüncü sektörde faaliyet gösteren tüm organizasyonlar globalleşme ve bunun getirdiği rekabet olgusu karşısında daha stratejik düşünmeye, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermektedir (3). Rekabet üstünlüğü ancak değer yaratan stratejiler sayesinde elde edilebilir. Sektörü ne olursa olsun işletmeler de var olabilmek ve bu varlıklarını çevresel değişimlere rağmen sürdürebilmek adına etkili bir stratejik yönetime ihtiyaç duymaktadırlar (2). Yaşanan tüm değişim ve gelişmelere sağlık kurumlarının adapte olarak yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan stratejik yönetim anlayışı kapsamında hastane yöneticileri stratejik yönetim araçlarından faydalanmaktadırlar (4). Bu nedenle hem idari hem de tıbbi hizmetlerden sorumlu olan, sağlık kurumunda yer alan bütün yöneticilerin stratejik yönetim konusunda bilgili ve etkili olması gerekmektedir. Dolayısı ile sağlık kurumlarındaki tüm yöneticilerin stratejik yönetim uygulamalarının bilincinde olarak stratejik yönetim araçlarını aktif bir şekilde kullanıyor olmaları beklenmektedir.

2.GEREÇ VE YÖNTEM

2.1. Amaç: Bu araştırmanın amacı kamu ve özel hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçları konusunda bilgi sahibi olup olmadığını, hangi stratejik yönetim araçlarını kullandığını ve gelecekte hangi araçları kullanmayı düşündüklerini ortaya koymaya çalışmaktır.

2.2. Araştırmanın tipi: Nitel araştırmalardan fenomenolojik tanımlayıcı tipte bir araştırmadır.

2.3. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme:

Niteliksel türde desenlenen araştırmanın evrenini, İstanbul ili Avrupa yakasında faaliyette bulunan özel ve kamu hastanelerinde üst ve orta yönetim kademelerinde çalışan 30-50 yaş arası 10 sağlık yöneticisi oluşturdu. Örneklem seçiminde amaçlı örnekleme yöntemi kullanıldı. Örneklem alınacak bireylerde en az bir yıldır aynı kurumda ve yönetici olarak çalışmış olması ve çalışmaya katılmayı kabul etmeleri göz önünde bulunduruldu. Araştırma Mart-Mayıs 2019 tarihleri arasında gerçekleştirildi.

2.4. Veri Toplama:

Derinlemesine görüşmede; literatür incelemesi ve uzman görüşü alınarak belirlenen anahtar sorular ve her bir anahtar soruyu açıcı rehber soruların bulunduğu “Yarı Yapılandırılmış Soru Formu”, “Bireysel Bilgi Formu ile Bilgilendirme ve Onam Formu kullanıldı. Literatüre dayalı olarak oluşturulan ve yöneticilerin stratejik yönetim araçlarını kullanımlarını değerlendiren taslak form üzerinde iki akademisyen ve alandan

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı
bir uzman hekim ile görüşüldü, anlam bozuklukları ve eksiklikler giderildi. Görüşmeler hastanenin toplantı odasında gerçekleştirildi. Yapılan görüşmelerin her biri yaklaşık 20-30 dakika sürdü ve görüşmeler hem katılımcılar hem de araştırmacılar tarafından yeni bir bilgi kalmayınca kadar devam edildikten sonra sonlandırıldı. Görüşmelerde; gizlilik esasına dayalı olarak katılımcılara kod verildi (Kod: KY.1,EY.1) ve ses kaydı alındı.

Bireysel Bilgi Formu: cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet yılı, yönetim kademesi gibi bireysel bilgileri içeren soruların bulunduğu formdur.

Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme ve Kullanımını Değerlendirme Formu: stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanımı temasını içeren 13 sorunun bulunduğu yapılandırılmamış görüşme formudur(5-10). Yapılandırılmamış bu soru formunda yer alan ana temanın altındaki stratejik yönetim araçları şunlardır:

- | | | |
|--------------------------|-------------------------|---------------------------|
| i. Misyon-Vizyon | Yönetimi | x. Stratejik Ortaklıklar |
| ii. Dengeli Puan Kartı | vii. Müşteri İlişkileri | xi. Sosyal Medya Araçları |
| iii. Kıyaslama | Yönetimi | xii. Tedarik Zinciri |
| iv. Değişim Mühendisliği | viii. Küçülme | xiii. SWOT Analizi |
| v. Temel Yetenekler | ix. Dış Kaynak | |
| vi. Toplam Kalite | Kullanımı | |

2.5. Veri Değerlendirilmesi ve Analizi

Araştırmada görüşmeler sonunda elde edilen veriler ses kayıt cihazından bilgisayara aktarıldı. Verilerin analizinde kodlamaya dayalı içerik analizi kullanıldı. Bu analizde birbirine benzeyen veriler belirli kavramlar ve temalar altında sınıflandırıldı ve anlaşılır biçimde düzenlenerek yorumlandı. Veri analizinin güvenilirliğinin ve inandırıcılığının artırılması için yöneticilerin ifadeleri iki kişi tarafından bağımsız olarak kodlandı. Her bir veri analizi yapan kişi bağımsız olarak kod listesi, tema ve alt soruları oluşturdu; sonrasında analizler karşılaştırıldı, farklılıklar tartışıldı ve ortak kodlar belirlendi. Bireysel bilgilerin frekans ve yüzdeleri hesaplanıp ifade edildi. Elde edilen verilerin ayrıntılı olarak raporlaştırıldı ve doğrudan alıntılara yer verilerek araştırmanın geçerliliği sağlandı. Verilerin $[Güvenirlik = \frac{Görüş\ Birliği}{(Görüş\ Birliği + Görüş\ Ayrılığı)} \times 100]$ formülü ile güvenilirliği 0.82 olarak saptandı. Bu durumda görüş ayrılığı 0.18 olarak hesaplandı.

3.BULGULAR

Araştırmaya alınan yöneticilerin % 40'ı (4 kişi) 30-40 yaş aralığında, %60'ı (6 kişi) 40-50 yaş aralığındadır, yaş ortalaması 41,4'dür. Yöneticilerin 5'i bayan 5'i erkektir (n:10). Tamamı lisans mezunudur ve %60'ı hekim kökenli olduğu ve %50'sinin stratejik yönetim eğitimi aldığı belirlendi. Yöneticilerin %60'ının yönetici olarak çalışma yılı en fazla 6-10 yıl olduğu ve %80 'inin yönetici olarak çalışmaya istekli olduğu saptanmıştır.

Stratejik yönetim araçlarını kullanma ve bilme teması altında yöneticilerin yönetsel süreçleri gerçekleştirirken stratejik düşünme ve karar vermede stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma durumları incelendi.

Stratejik Yönetim ve Araçları Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

KY1: *Süreç içerisinde stratejik yönetim dersi almış olsanız da olmasanız da otomatik olarak oradaki*

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı
*strateji farkında olmadan uygulanıyor. Çalışanı, yönetim sürecinin içine katmadığınız hiçbir projede başarılı olamazsınız. Ulaşmak istediğiniz hedefin gerçek bir hedef olmasını istiyorsanız, ast üst gözetmeksizin çalışan arkadaşlarımızı sürece dâhil etmeliyiz. Sürece dâhil edilenler işlerini benimsiyorlar. Bunların hepsi birer stratejik yönetim tekniğidir. Örneğin; senaryolar yazmak gibi. **KY3:** Stratejik yönetim geleceği görebilmektir, uzun vadede planlar yapabilmektir, çalıştığınız ortama katkı sağlayabilmek amacıyla iyi fikirler ortaya atmak ve onları hayata geçirmektir. Stratejik yönetim araçları daha çok üst yönetimin kullandığı araçlardır, daha çok kar ve maliyet hesabı için kullanılıyor. Bizim gibi orta yönetim kadrosunun kullandığı stratejik yönetim araçları müşteri memnuniyetini ve hasta çekebilmeyi, çalışanları memnun ederek sürekli çalışmalarını, kullandığımız araç gereçlerin ekonomik şekilde kullanılmasını amaçlar. **KY3:**Hastanelerin kurumsallaşması ve yönetilmesi adına zaten devletin belirlediği bazı planlar var, bunun dışında kurumun kendi iç planlamasında da belirlediğimiz bazı stratejik planlar var. **EY1:** Tıbbi olarak Sağlık Bakanlığının politikaları doğrultusunda stratejilerimizi uyguluyoruz. İdari mali ve tıbbi anlamda hastaya en iyi tedavi hizmetini sunmaktır. Stratejik yönetimde insan ayağını yönetmekte önemli. **EY3:**Stratejik yönetim araçlarını internet ortamında da kurum içinde de kullanıyoruz. **KY5:** Kitaplarda yazılanlarla, alanda yapılan uygulamalar birbiri ile uyumlu. Bu alanda ders alınsa da alınmasa da saha da bunu uyguluyorsun. Stratejik yönetimde zaman sıkıntısı var dolayısıyla çalışanları daha iyi anlamak için yazmalarını istedim. Yazılanlar sonucunda notlar alıp çalışanlarımla bireysel görüştim. Bu da stratejik yönetimin içinde yer alıyor. Çalışanı yönetim sürecine katmadığınız hiçbir projede başarılı olamazsınız. As-üst gözetmeksizin her çalışanı sürece dâhil etmelisin. Sürekli kullanılmalı.*

Misyon ve Vizyon Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Misyon ve Vizyon hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, yöneticilere göre stratejik planlamanın ilk aşamasının kurumun vizyonu ve misyonundan oluştuğu; dolayısıyla stratejik planlama ve uygulama yaparken mutlaka vizyona ve misyona başvurulması gerektiği saptanmıştır. Bunun dışında bir çok yöneticinin değindiği ortak bir nokta da kurumların yanında kişilerin de (çalışanların) misyon ve vizyonlarının önemli olduğu fakat kurum misyon ve vizyonlarının stratejik planlamalardan öncelikli olduğu belirlendi.

KY1:Yeni sağlık düzeninde, ne yapacağını bilmeyen ve ne hedeflediğini bilmeyen işletmeler bir sonuca varamaz. Gerçekleştirilebilir, ulaşılabilir hedefler koymak son derece önemlidir. Kontrollü büyümeyi çok önemsiyorum. Ayrıca bunu yaparken de insanların hevesini kırmamak da gerektiğini öğrendim. Kurumun vizyon ve misyonu ne kadar önemli olursa olsun kişinin kendi misyon ve vizyonları da önemlidir. **KY2:** Hizmet verdiğimiz bölgede birçok devlet hastanesi, özel hastane ve tıp merkezleri var. Fakat hizmet verdiğimiz bu 4 yılda farkındalık yarattık. Vizyon olarak en iyi sağlık hizmeti verebilmeyi amaçlıyoruz. **EY3:**Misyon ve vizyon dahilinde stratejik planlamamızı yapıyoruz. Önce misyon ve vizyon belirleniyor. Misyon ve vizyonu yönetebilmek için kalite standartlarını bilmek gerekiyor. **KY3:** Misyon, hedeflere ulaşabilmek için kullandığımız yöntemlerdir. Aynı zamanda hem kurumun hem de kişilerin vizyonları vardır, kişisel vizyonlarımız kurumun vizyonuna uyumlu olmalıdır. Önce kurumun vizyonunu sonra kişinin vizyonu önce gelir. **EY5:** Sağlık düzeninde ne yapacağını bilmeyen ve neyi hedeflediğini bilmeyen sonuç

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı
alamaz. Her kurumda bu durum geçerli. Gerçekleştirilebilir ve ulaşılabilir hedefler koymak son derece önemli. Kontrollü büyüme çok önemli. Aksi halde başarısızlık kaçınılmaz olur. Kurumun misyonu ve vizyonu önemli olsa da kişilerin kendi misyonu ve vizyonu da çok önemli. Bir karar verirken sürekli sayısal verilere göre hareket etmiyorum. Yetenekler, alışkanlıklar, duruşlara göre de karar veriliyor. Nicelik değil nitelik ağır basıyor.

Dengeli Puan Kartı Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Dengeli puan kartı kullanımı hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, özel hastane yöneticilerinin bu aracı bildikleri fakat profesyonel anlamda bu aracı kullanmadıkları saptandı. Ancak kamu hastane yöneticileri bilmedikleri ve hiç kullanılmadıkları belirlendi.

KY1: *Duydum ama şuan bu yöntem kamuda kullanılmıyor. İnsanları daha çok yeteneklerine, duruşlarına göre değerlendirmeyi daha çok önemsiyorum. Personel seçmede önemli nokta nicelikten nitelik işidir.*

KY2: *Hastanemizdeki tüm birimler için yapılan işlemlerde bir aksaklık olup olmadığını devamlı olarak gözden geçiriyoruz. Saha içerisinde gözlem yapıyoruz ve ayrıca insan kaynaklarının bize sunduğu verilerle bir gözlem yapmaya çalışıyoruz.*

KY3: *Memorial'da çalışırken performans nasıl değerlendirilir ve hangi ölçütleri almalıyız gibi konular hakkında eğitim aldım. Yöntemi faydalı buluyorum fakat tek kişiye bağlı olan değerlendirmeleri objektif bulmuyorum, 360 derece performans değerlendirme tekniğini daha objektif buluyorum.*

KY4: *Bu yöntemle personelin verimini ölçmüyoruz, bunu daha çok gözlemsel olarak yapıyoruz.*

KY5: *Biliyorum ama şuanda kamuda kullanılmıyor.*

EY1: *Hastane verilerinden elde edilen verilerle çalışanları ve hastaları değerlendiriyoruz. Direkt olarak kullanılmıyor dengeli puan kartı.*

EY2: *Bu yöntemi kullanmıyoruz. Yöneticiler daha çok gözlem yaparak değerlendiriyor.*

EY3: *Bu yöntemi kullanmıyoruz. Yöneticiler daha çok gözlem yaparak değerlendiriyor.*

Benchmarking ve Değişim Mühendisliği Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Benchmarking ve Değişim Mühendisliği hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorulduğunda yöneticilerin çalıştıkları kurumları kıyasladıkları saptandı. Yapılan gözlemler sonucunda yöneticilerin %30'unun kendi seviyelerindeki hastanelerle kıyaslama yaptıkları, %70'inin ise çevre hastaneler ve daha üst derece hastanelerle kıyaslama yaptıkları saptandı. Bu kıyaslamalar sonucunda belli alanlarda köklü değişim veya iyileştirmeye gittikleri belirlendi. Kıyaslama ve değişim mühendisliğinin birlikte kullanıldığı saptandı.

KY1: *Kamunun bu konuda daha aktif olduğunu düşünüyorum. Yapılan yeni faaliyetleri toplantılarda tartışıyoruz. Uyguladığımız yenilikle gözle görülür biçimde iyileşme olduğunu gördüm. Kamuda, kendi seviyemizdeki hastanelerin çıkardığı tıbbi atık miktarı arasında kıyaslama yapıyoruz.*

EY1: *Kendimizi özel hastanelerle ve devlet hastanelerle kıyaslıyoruz. Hasta memnuniyetini en yüksekte tutmaya çalışıyoruz ve fiyat politikamızı buna göre düzenliyoruz. En büyük kıyaslama ölçütümüz sağıktaki kaliteyi en üst düzeyde verebilmek.*

EY2: *Kurumlar aynı derecesinde olan kurumlarla veya daha üst derecesinde olan kurumlarla kendini kıyaslamalı ki eksiklerini görebilsin. Kurumumuzda üst yönetimde danışmanlık amacıyla da yöneticiler alınıyor ve kıyaslama yaptırarak yöntemler belirlenmeye çalışılıyor. Hasta memnuniyetini*

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı
sağlamak için çevremizde, ülkemizde ve dünyada yapılan faaliyetleri gözlemliyoruz. Bunları yaparken hastayı zorlamayacak ve bizim de kazanacağımız şekilde faaliyetler yapmaya çalışıyoruz. Bu konuda mamografi, simir testleri gibi uygulamaları haftanın bazı günleri ücretsiz yapıyoruz. Bununla birlikte farkındalık yaratmaya çalışıyoruz. **KY3:** Kamu kurumlarının kuralları daha sistematik, keskin ve belirgindir. Özel kurumlarla kendimizi destek hizmetler konusunda inceledik, bunlarla ilgili kendi içyapımızda ne yapabileceğimizin görüşmelerini yaptık. Bir yerdeki bir model öncelikle kendi kurallarımıza uygunsu entegre edebiliyoruz **EY4:** Biliyorum, kamuda çok kullanılmıyor. Kamuda en belirgin kullanılan bölüm tıbbi atık. Kıyaslama sonucunda eşdeğer olan hastanelerde ki uygulamaları ile analizler yapılıyor. Tıbbi atıkta 4 yıldır yapılıyor, diğer alanlarda profesyonelce çok kullanılmıyor. **EY5:** Çevre hastaneleri geziliyor ve kendi kurumunda uygulanabilecek şeyler belirleniyor. Kıyaslama kullanılıyor. **EY4:** Kıyaslamayı kendi statümüzdeki hastanelerle yapıyoruz. Kamu bu alanda daha aktif, yapılan toplantılarda yeni uygulamalar paylaşıyor. Yapılan uygulamalarda olumlu dönüşler alınıyor.

Temel Yetenekler Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Temel yetenekler hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, yöneticilerin temel yetenekleri kişisel ve kurumsal olarak ikiye ayırdığı saptandı. Kurumlarının temel yeteneklerinden bahsederken en çok çalışan ve hasta için güvenli bir ortam ve kurumsal iletişim becerilerinden söz ettikleri belirlendi. Temel yeteneğin tam olarak bilinmediği ve anlaşılmadığı saptandı.

KY3: Kişisel yetenekler olarak insan ilişkilerinde güçlü olduğumu, kriz yönetimi konusunda iyi olduğumu düşünüyorum. Bu konuda “en kötü karar kararsızlıktan iyidir” diye düşünüyorum. Bir yöneticinin en önemli görevlerinden birisinin yönetici yetiştirmek ve onların önünü açmak olduğunu düşünüyorum. Kurumsal yetenek olarak, kurumumuzun bölge açısından birçok insanın yürüyerek bile ulaşabileceği bir konumdadır. Fiziksel olarak da yeterlidir.

KY2: Hasta ve çalışanları gözlemliyor ve dinliyorum. İyi bir dinleyici olduğumu düşünüyorum. Diğer yönetici arkadaşlarımla en doğru kararı verebilmek adına fikir alışverişi yapıyorum. Yönetimle ilgili kitaplar okumaya çalışıyorum. **KY1:** Kurumumuz tam teşekküllü bir hastane, devlet zihniyetinden kurtulup özel sağlık hizmeti veren bir kurum olma yolunda. Kişisel olarak iletişim yöntemlerini etkin kullandığımı düşünüyorum, ekibi bir araya getirerek hem çalışan hem hasta memnuniyetini sağlayabilmek için pozitif tutumlar sergiliyorum. Güler yüzlü ve iyi bir dille davranarak problem çözme konusunda da panik yapmadan, sağduyulu yaklaşmaya çalışıyorum. **EY1:** Kurumumuzdaki en büyük hedef hasta emniyetini sağlayarak hasta memnuniyetini maksimize etmektir. Bunun yanında personelimizin işini severek yapması ve ücret dağılımının en iyi şekilde yapılması gibi birçok şeyi sunabiliriz. **KY5:** İnsan ilişkileri ve kriz yönetiminde başarılıyım. En kötü karar kararsızlıktan iyi. Belli bir dozda samimiyet ve güven tatmini sağlandığında yönetim sürecinde başarılı olmalı. Yöneticilere düşen en önemli görev geleceğe iyi yöneticiler yetiştirmek. Kurumsal yetenekler açısından, binanın bulunduğu konum, ulaşım imkânları iyi. Fiziksel açıdan da yeterli bir bina. **EY5:** Hastalara müşteri gözüyle bakılmıyor, hasta odaklı çalışılıyor bunda kamu olmanın etkisi de büyük. Önce insan boyutu sonra mali boyut. **EY3:** Hasta memnuniyetine ve çalışan doktor kadromuza önem veriyoruz.

Toplam Kalite Yönetimi Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Toplam kalite yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda yöneticilerin %60’ı kalite kavramının tek bir parametresi olamayacağını ve kalite standartlarının Sağlık Bakanlığı tarafından belirlenip; kurumlarında bu standartları dikkate alarak kalite yönetim sürecini gerçekleştirdikleri saptandı. Toplam kalite yönetimi kapsamında alınan kararlarda çalışanların katılımının sağlamaya çalışıldığı belirlendi

KY1: Kalitenin tek bir parametresi olamaz. Gelen hastaların memnun olması, hiç beklemeden en iyi değerlendirmeyle, en kısa sürede sağlığına kavuşmasını amaçlıyoruz. Bunu yaparken çalışanlarımızın da eksik yönlerini desteklemeye çalışıyoruz. Hizmetimiz daha hasta hastaneye girmeden başlıyor ve bir bütün olarak ilerliyor. Aynı zamanda çalışan memnuniyeti de önemli. **EY1:** Günümüzde de ISO sürekli yenilenmektedir. Sağlık bakanlığı açısından ve akreditasyon açısından da bu kavramın geliştiğini düşünüyorum. Kurumumuz da bu yönetim tekniğini kullanıyor. Biz de bu ekibin bir parçası olduğumuzdan kurumumuzun kalite sistemine katılım sağlıyoruz, çalışanlarımıza uygulamaya çalışıyoruz. **EY3:** Bu yöntemi kullanıyoruz ve eğitimini de aldım. Kamu kurumunda sistematik bir standartın sağlanması gerekiyordu ve bakanlık bunu sağladı. Kurumumuzun kamu standardındaki puanı da gayet iyi. **KY5:** Toplam Kalite yönetimi için kurumun oturması gerekiyor. Toplam kalite yönetiminde hekimlerin görüşleri alınıyor. Tüm hekimlerle toplantılar yapıp sürece dâhil ediliyor. **EY4:** Her yıl sağlık bakanlığı tarafından belli bir prosedürle değerlendirmeler yapılıyor.

Müşteri İlişkileri Yönetimi Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Müşteri ilişkileri yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, yöneticilere göre müşterinin göz ardı edildiği bir sistemin başarılı olabilme ihtimalinin düşük olduğu ve iç müşteri ve dış müşteri olarak ikiye ayırdıkları belirlendi. İç müşteri yönetiminde çalışanların düşüncelerini önemsedikleri ve onları yönetim sürecine dâhil ettiklerini söyleyen yöneticilerin, dış müşteri yönetiminde de hastalarla irtibat halinde olan bir ekip kurdukları saptandı.

K.Y5: Mutlu müşteri mutlu çalışandan geçiyor. Hasta hizmetleri bölümümüz var. Hastalar memnuniyetlerini ve şikâyetlerini burada dile getiriyorlar ve buna göre faaliyetlerimizi sürdürmeye çalışıyoruz. Hiçbir zaman tam memnuniyeti sağlıyoruz diyemeyiz fakat bir hatamız olduğunda onu düzeltme yoluna gidiyoruz. **K.Y4:** Hasta hakları birimiz yeri geldiği zaman birebir hastalarla ilgileniyor; tüm dilekleri, şikâyetleri, önerileri, takdirleri toplayan bir birim.” Müşterinin göz ardı edildiği bir sistemin başarılı olabileceğini düşünmüyorum. Aynı zamanda çalışanlarımız da müşterilerimiz olduğu için onları da göz ardı etmemeye çalışıyoruz. Dilek ve şikâyet kutularından çıkan raporları, memnuniyet anketlerini bizzat inceliyoruz. Bu konuda ulaşabildiğimiz bütün hastalarımıza geri dönüyoruz. Kişilerle uzlaşmaya çalışıyoruz. **EY1:** Hastalara her sabah visit yaparak onları dinliyorum, sorunlarını dinliyorum. Giderek memnuniyet düzeyinin arttığını gördüm ve bu da yaptığım işten tatmin olmamı sağlıyor. **EY2:** Hastalarla ilk iletişim kurduğumuz noktalar hasta karşılama ve hasta kabul noktalarımızdır. Hasta hakları birimiz yeri geldiği zaman birebir hastalarla ilgileniyor; tüm dilekleri, şikâyetleri, önerileri, takdirleri toplayan bir birim. **EY5:** Mutlu müşteri mutlu çalışandan geçiyor. Memnuniyet anketleri kullanılıyor, bireysel görüşmeler, hasta hakları birimleri toplantıları önemseniyor, ödüllendirme sistemi

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı kullanılıyor. Hasta odaklı süreci yönetiyoruz. Şikâyetler okunuyor ve gerekirse hastalara dönüş sağlanıyor. İç müşteriler (çalışanları) iyi yönetebilmek adına karar destek sürecine dâhil ediyoruz. KY3: Çalışanlarımıza hastalarla iletişimin nasıl olacağına dair eğitim veriyoruz.

Dış Kaynak Kullanımı ve Stratejik Ortaklıklar Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Dış kaynak kullanımı ve stratejik ortaklıklar hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda yöneticilere göre bir hastanenin esas görevinin sağlık hizmeti sunmak olduğu; ancak destek hizmetler alanında her hastanenin dış kaynak kullanımına gittiği belirlendi. Burada önemli olan noktanın kontrollü bir dış kaynak kullanımı sağlanması olduğu saptandı. Aynı zamanda yöneticiler satın aldıkları destek hizmetlerin, kurumlarının stratejik ortağı olarak kabul ettikleri belirlendi.

KY1: Dış kaynak kullanırken de kontrolü elde tutuyoruz. **KY2:** Gerek yurtiçinden gerekse yurtdışından olsun her kurumun kullandığı bir yöntemdir. Memnuniyet açısından satın alma tarafından ölçülüyor olabilir. **KY3:** Herhangi bir dış kaynak kullanmıyoruz. Temizlik, ambulans hizmetlerini satın alıyoruz. Aldığımız hizmetlerin işleyişi ve yönetimi bize ait. **EY1:** Hastanenin asıl görevi sağlık hizmetini sunup bunu maksimize etmektir, bunun içinde otelcilik hizmetleri de vardır. Bu tür hizmetleri de profesyonellerim yapması daha uygundur; özellikle yemek hizmetleri. Aynı zamanda temizlik, güvenlik ve veri girişi gibi hizmetleri de dış hizmetler olarak alıyorduk; geçen seneye birlikte bu hizmetleri sunan kişileri devlet kadrosuna aldık. **EY4:** Kullanılıyor. Kullanılırken çalışanlardan görüş alınıyor. **EY5:** Laboratuvar ve ambulans hizmetlerinde dış kaynak hizmeti olarak kullanıyoruz.

Stratejik Ortaklıklar Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Stratejik ortaklıklar hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda yöneticilere göre bir hastanenin esas görevinin sağlık hizmeti sunmak olduğu; ancak destek hizmetler alanında her hastanenin dış kaynak kullanımı nedeni ile gittiği belirlendi. Burada önemli olan noktanın kontrollü bir dış kaynak kullanımı sağlanması olduğu saptandı. Aynı zamanda yöneticiler satın aldıkları destek hizmetlerin, kurumlarının stratejik ortağı olarak kabul ettikleri belirlendi.

KY1: Hizmet aldığımız bazı sektörler var. (Yemek ve çamaşır hizmetleri, radyoloji hizmetlerinin bir kısmı gibi.) Örneğin radyoloji alanında hastanenin tek başına başa çıkamayacağı durumlarda dış hizmetlerden yararlanıyoruz. Stratejik ortaklıklarda en önemli faktörün denetleyici mekanizma olduğumuzu bilmek gerekiyor. **KY2:** Bizim için en önemlisi en iyi hekim kadrosuyla ve personelle hizmet devamlılığını sağlamak. Stratejik ortaklarımızı çalışanlarımız olarak görüyorum. **EY2:** Önceki çalıştığım kurumda da otelcilik hizmetleri ve üniversitelerle anlaşma yönünde bir çalışması vardı. Şuan çalıştığım kurum da zaten bir üniversite hastanesi. Bunun dışında taşeron firmalarla anlaşmalarımız var; temizlik, güvenlik gibi alanlarda. **EY5:** Destek hizmetler stratejik ortaklarımız ve tedarikçilerimiz. Bunun dışında radyoloji hizmetlerinde de kullanılıyor. Denetleme ve kontrolü biz yapıyoruz. **EY3:** Direk olarak hizmet aldığımız kurumlar var

Sosyal Medya Araçları Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“Sosyal medya araçları hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, yöneticilere göre sosyal

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı
medya ve internet, sağlık kurumlarının önem verdiği bir stratejik yönetim aracı olduğu belirlendi. Kurumlar özellikle sosyal medya aracılığı ile birçok müşterisiyle etkileşim halindedir. Bunun dışında arama motorları ile de yapılan belli anlaşmalar ile tanıtım faaliyetleri yürütülüyor.

K.Y1: Sosyal medyanın etkisi inkâr edilemeyecek bir gerçek. Günlük olarak hastanemizle ilgili yazılan yorumları aratıyoruz. **K.Y4:** Devletin yasaklamış olduğu reklam faaliyetleri dışındaki sağlık hizmetlerinin tanıtımında sosyal medyanın aktif olarak kullanılmasına olumlu bakıyorum. **E.Y1:** “Kullanılıyor, kurumla ilgili anahtar kelimelerin taraması yapılıyor ve yeri geldiğinde hastalara dönüş sağlanıyor.” **KY3:** Sosyal medyanın etkisi inkâr edilemeyecek bir gerçek. Günlük olarak hastanemizle ilgili yazılan yorumları vs. aratıyoruz. Kendi internet sitemiz, instagram ve facebook sitemiz var. **EY5:** Sosyal medya araçları her geçen yılda giderek artıyor. İletişimin artmasına yardımcı oluyor, etkin çalışmak ve zaman tasarrufu açısından faydalı olduğunu düşünüyorum. **EY3:** Hastanemizin sosyal medyada kendi adına hesapları var ve burada yapmış olduğumuz birçok organizasyonu ve kurumumuz için kazançları, kayıpları, olum ve doğum haberlerini vs. Paylaşıyoruz. Devletin yasaklamış olduğu reklam faaliyetleri dışındaki sağlık hizmetlerinin tanıtımında sosyal medyanın aktif olarak kullanılmasına olumlu bakıyorum. **KY2:** Kullanılıyor, kurumla ilgili anahtar kelimelerin taraması yapılıyor ve yeri geldiğinde hastalara dönüş sağlanıyor. Sosyal medyadan yapılan şikâyetlerin azalması için kullanılıyor. **KY5:** Kullanılıyor, fakat geliştirilmeli. Önümüzdeki yıllarda daha fazla kullanılacak. **EY4:** Hastanemizin internet sitesi, facebook ve instagram adresi var. Fakat sağlığın reklamını birebir yapmak yasak olduğundan imkânlarımız kısıtlı. Etkin olarak kullanıyoruz. Yaptığımız uygulamaları görsel olarak hastanemizin sayfasında, instagramda, twitterda yayınlıyoruz. Bunlarla ilgili katılım sağlanması için çalışıyoruz.

Tedarik Zinciri Yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz?

“Tedarik zinciri yönetimi hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, yöneticilere göre bir hastanenin olmazsa olmazı tıbbi sarf malzemeleri, ilaçlar ve tıbbi cihazlardır. Tedarik zinciri yönetiminin hastanelerin satın alma departmanı tarafından yöneticiler kontrolünde yürütüldüğü sonucuna varıldı.

E.Y5: Kamu/Özel fark etmeksizin her hastanenin satın alma departmanı vardır ve bu faaliyetlerle ilgilenir.

EY3: Destek hizmetlerini kullanıyoruz. (Yemek, ilaç, ambulans, temizlik hizmetleri satın alma gibi) Bunların hepsi bir bütünün parçası olarak hareket ediyor. Bunlarla satın alma bölümümüz ilgileniyor.

KY5: Hastanenin ihtiyacını karşılayacak destek hizmetlerde maliyet hesabı yapılarak uygun ve etkili malzeme ve cihazların satın alınıp etkin biçimde kullanılmasıyla ilgilidir.

SWOT Analizi Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

“SWOT analizi hakkında ne düşünüyorsunuz?” sorusu sorulduğunda, yapılan incelemelere göre yöneticilerin %80’u SWOT analizini kullanmazken %20 kullandıklarını ve bunun kullanılması gerektiğini söyledi. SWOT analizi yapılabilmesi için kurumsallaşmanın olması ve analizi yapacak kişinin/lerin kurumu her yönden tanımaları gerektiği ifadeleri yer aldı.

KY2: Şuan çalıştığım kurumun zayıf yönlerini daha tam olarak göremediğini düşünüyorum. **KY1:** Bu yöntemi kullanmıyoruz. Sağlık hizmetinde bunu değerlendirmeyi düşünmüyorum. **EY5:** Hastaneyi tanı, çalışanları tanı ona göre karar al. Bu analizin yapılması zorunlu. **KY5:** Daha önce bu yöntemi kullandım. Bildiğimiz şeyleri görülebilir kılmak ve somutlaştırmak açısından faydalı bir yöntem. Güçlü ve zayıf

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı
yönlere fark edebiliyoruz. Bununla neler yapabileceğimizi görüyoruz. SWOT analizi yapabilmem için bu binayı daha fazla tanımam gerektiğini düşünüyorum. **EY1:** Risk analizlerini iş güvenliği uzmanımız yapıyor. **EY3:** Bu analiz tekniğini kullanıyorum ve analizin yılbaşı ve yılsonunda yapmayı daha uygun buluyorum. **EY4:** Daha önceki çalıştığım kurumda Hemşirelik hizmetiyle ilgili yaptım. Fayda sağlandı. SWOT analizi yapılması için kurum kültürünün oturmuş olması lazım. SWOT analizi yapılabilmesi için yöneticilerin binayı tanınması lazım.

Küçülme Hakkında Ne Düşünüyorsunuz?

Küçülme hakkında ne düşünüyorsunuz? sorusu sorulduğunda yöneticilerin olağandışı bir durum olmadığı takdirde küçülmeye gitmedikleri saptandı.

K.Y3: Daha önce çalıştığım kurumda ekonomik kriz nedeniyle personel sayısını azaltarak küçülmeye gittik. **EY3:** Geçmiş yıllarda ekonomik kriz döneminde çalıştığım kurumda çok fazla personel çıkarıldı ve küçülmeye gidildiği söylendi. Başka bir kurumda da zam yapmayarak bu tekniğin kullanıldığını gördüm.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarından hangileri hakkında bilgi sahibi oldukları incelendiğinde en çok bilgi sahibi oldukları ve kullandıkları araçlar:

- %80 Misyon ve vizyon ifadeleri,
- %80 Dış Kaynak Kullanımı
- % 75 Toplam Kalite Yönetimi
- % 50 Sosyal Medya Araçları
- % 500 Kıyaslama
- % 50 Değişim Mühendisliği

Hastane yöneticilerinin profesyonel anlamda en az bilgi sahibi oldukları ve kullandıkları stratejik yönetim araçları:

- %20 SWOT Analizi
- %15 Dengeli Puan Kartı
- % 10 Küçülme

4.TARTIŞMA ve SONUÇ

Bu araştırma hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme, farkında olma ve kullanma durumlarının incelenmesi amacıyla gerçekleştirildi. Bu kapsamda araştırmada yapılan analizler sonucu elde edilen bulgular bu bölümde tartışılacaktır.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarından hangileri hakkında bilgi sahibi oldukları incelendiğinde en çok bilgi sahibi oldukları araçların, dış kaynak kullanımı, toplam kalite yönetimi, sosyal medya araçları ve kıyaslama değişim mühendisliği misyon ve vizyon ifadeleri olduğu belirlendi. Yöneticilerin en az bilgi sahibi oldukları stratejik yönetim araçları ise SWOT analizi, dengeli puan kartı, küçülme olarak saptandı.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerine son 5 yıl içerisinde hangi stratejik yönetim araçlarını kullandıkları sorulduğunda; en çok kullanılan araçların toplam kalite yönetimi, sosyal medya araçları ve internet, misyon ve vizyon ifadeleri ile stratejik planlama olduğu saptandı. Yapılan bir araştırmada stratejik yönetim araçlarının kullanımına yönelik olarak stratejik planlama ile misyon ve vizyon ifadelerinin en fazla

Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi 2019, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52 F. Çınar, R. Demircan ve Z. Nişancı kullanılan araçlar arasında yer aldığı belirtilmiştir(11). Diğer yandan hastane yöneticilerinin en az kullandığı stratejik yönetim araçlarının değişim mühendisliği, küçülme, dengeli puan kartı ve değer zinciri analizi olduğu görülmüştür (12).

Bir başka çalışmada 149 işletme yöneticisinin stratejik yönetim araçlarının kullanımı ve bilme durumları incelenmiş ve değer zinciri analizinin en az kullanılan stratejik yönetim araçları arasında yer aldığını belirtilmiştir (13). Rigby ve Bilodeau (2013)'nin küresel düzeyde ve tüm sektör yöneticileri ile yaptıkları çalışmada yöneticilerin stratejik yönetim araçları kullanım oranlarına orta düzeyde (% 61 ile %83 arasında) olduğu saptanmıştır (14).Hastane yöneticileri üzerinde yapılan bu çalışmada ise kullanım oranlarının %50 ile %80 arasında yer aldığı belirlendi. Bu durum hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçları kullanımının literatür ile desteklendiği ve orta düzeyde olduğu saptandı. Hastane yöneticilerinin kullanımına pek sık başvurmadığı araçlar ile ilgili bilgi durumlarına ait oranlar da oldukça düşüktür. Elde edilen bu sonucun bilgi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülebilir (15).

Araştırmada yöneticilerin stratejik yönetim araçları seçiminde müşteri görüşlerini daha önemli bir öncelik olarak algıladıkları belirlenmiştir. Bu durumun yöneticilerin etkili bir yönetim için müşterilerin görüşlerini en ön planda tutma konusunda bir farkındalıklarının olmasından kaynaklandığını düşündürmektedir. Şentürk (2009)'ün otel yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmada 51-65 yaş grubundaki yöneticilerin çalışanları ve müşterileri ile hayallerini paylaşarak kendilerini onlara daha iyi ifade etmeye önem verdiklerinin tespit edilmiş olması bu bulguyu desteklemektedir (16).

Diğer sektörlerde göre daha kompleks bir yapıya sahip olan sağlık işletmeleri, çevrelerindeki değişim ya da rekabete yenik düşmemek ve etkili yönetim stratejilerini kullanarak kısıtlı olan kaynaklarını en etkili şekilde yönetebilmek için stratejik yönetim araçlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Yaşanan tüm değişim ve gelişmelere sağlık kurumlarının adapte olabilmesi, gerçekleştirilecek fırsat ve tehditleri önceden tahmin edebilmesi, ihtiyaç duyulan örgütsel yenilikleri hayata geçirebilmesi, kısacası yaşamını sürdürebilmesi için gerekli olan stratejik yönetim anlayışı kapsamında hastane yöneticileri stratejik yönetim araçlarından faydalanmaktadırlar. Araştırmamızda elde edilen sonuçlar doğrultusunda; hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını kullanımında yeterli donanım ve bilgiye sahip olmadıkları söylenebilir. Hastane yöneticileri stratejik yönetim alanında eğitim almış kişilerden seçilmesi önerilebilir. Özellikle hekim kökenli tıbbi yöneticiler için bu koşul sağlanamıyorsa bile hizmet içi eğitim, çeşitli kurs, sertifika programı ve seminerlerle bu eğitim eksikliği giderilmeye çalışılmalıdır. Böylece kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin hastanelerine önemli rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik yönetim araçlarına daha fazla hâkim olması sağlanmalıdır

KAYNAKÇA

1. GÜÇLÜ N., Strategic Management, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 23, Sayı 2 (2003) 61-85.
2. Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
3. ÖZALP İ., BESLER S., ORUÇ ., İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları
4. AKTAN C., Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları, Temmuz-Ağustos 2008
5. Akgemci, T. (2008). *Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi.
6. Akgemci, T., Güleş, H. K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. Ankara: Gazi Kitabevi
7. Bertolini, M., Bevilacqua, M., Ciarapia, F. E., Giacchetta, G. (2011). Business Process, Re-engineering in Healthcare Management: A Case Study. *Business Process Management Journal*, 17 (1), 42-66.
8. Bisbe, J., Barrubés, J. (2012). The Balanced Scorecard as a Management Tool for Assessing and Monitoring Strategy Implementation in Health Care Organizations. *Sociedad Española de Cardiología*, 65 (10), 919-927.
9. Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası (9. Bs)*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti.
10. Özalp, İ., Besler, S., & Oruç, İ. (2012). İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 123- 136.
11. Rigby, D. (2003). Management Tools Survey 2003: Usage Up As Companies Strive to Make Headway in Tough Times. *Strategy & Leadership*, 31 (5), 4-11.
12. Rigby, D. K. and Bilodeau, B. (2007). Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey. *Strategy & Leadership*, 35 (5), 9-16.
13. Rigby, D. K. and Bilodeau, B. (2009). Management Tools and Trends 2009. Boston: Bain & Company Inc.
14. Rigby, D. K. (2013). Management Tools 2013: An Executive's Guide. Boston: Bain & Company Inc.
15. Rigby, D., Bilodeau, B. (2013). Management Tools and Trends 2009. Boston: Bain & Company Inc.
16. Şentürk, F. K. (2009). Otel İşletmelerinde Stratejik Yönetim Araçları Kullanımı Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi. Antalya.