

Sağlık çalışanlarının stratejik yönetim araçları bilgi ve kullanım düzeyleri hakkında görüşleri üzerine bir araştırma: Ankara ili örneği

A research on health workers' views about strategic management tools, knowledge and usage levels: Ankara city case

Merve Özzeybek Taş¹, Fırat Seyhan²

¹ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Bölümü, merveozzeybk@gmail.com, 0000-0002-8328-8315

² Sağlık Bilimleri Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Sağlık Kurumları İşletmeciliği Programı, firat.seyhan@sbu.edu.tr, 0000-0002-9065-2381.

ÖZ

Giriş ve amaç: Bu çalışmanın amacı kamu ve özel hastane sağlık çalışanlarının stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi durumunu araştırmak, çalıştıkları kurumda hangi stratejik yönetim araçlarını kullandıklarını öğrenmek, gelecekte hangi araçların kullanılacağı konusundaki düşüncelerini ortaya koymaya çalışmak ve daha iyi bir stratejik yönetim uygulaması için gerekli eksiklikleri tespit etmektir. Bu çerçevede stratejik yönetim araçları ve bu araçların özellikleri kamu ve özel sağlık kurumu örneği ele alınarak ifade edilmeye çalışılmıştır. **Gereç ve Yöntem:** Çalışma Ekim 2018- Ocak 2019 tarihleri arasında Ankara ili'nde bulunan 365 kamu ve 135 özel hastane çalışanı olmak üzere toplam 500 sağlık çalışanının online anketlere katılımı ile yapılmıştır. **Bulgular:** Yapılan analizler sonucunda araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının en fazla bilgi sahibi olduğu araçlar sırasıyla, Misyon ve vizyon (%99.6), Dış kaynak kullanımı (%94.6) ve Müşteri ilişkileri yönetimi (%83)'dir. En az bilgi sahibi olduğu araçlar sırasıyla, Değer zinciri analizi (%8.2), Değişim mühendisliği (%12) ve Dengeli puan kartı (%20)'dir. **Sonuç:** İdari personelin sağlık personeline, lisansüstü eğitim düzeyindekilerin lisans eğitim düzeyindeki çalışanlara, stratejik yönetim alanında eğitim alanların almayanlara göre stratejik yönetim araçları hakkında daha çok bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında özel hastanede çalışanlar kamu hastanesinde çalışanlara göre stratejik yönetim araçlarının daha fazla kullanılacağını düşünmektedir. Stratejik yönetimle ilgili görüşlere bakıldığında rekabetin farkında olan çalışanların yenilikçi ve değişime uyum faaliyetlerinin de öneminin farkında olduğu görülmüştür.

ABSTRACT

Objective: The aim of this study is to investigate the state of knowledge about strategic management tools of public and private hospital healthcare workers, to learn which strategic management tools they use in their institution, to try to reveal their opinions on what tools will be used in the future, and to identify the deficiencies required for a better strategic management implementation. In this framework, strategic management tools and their features have been tried to be expressed by taking the example of public and private health institutions. **Materials and Methods:** The study was conducted between October 2018 and January 2019, with the participation of a total of 500 healthcare workers, 365 of whom are public and 135 private hospital employees, in Ankara. **Results:** As a result of the analysis, the tools that the healthcare professionals who participated in the research have the most information on are Mission and vision (99.6%), Outsourcing (94.6%) and Customer Relationship Management (83%), respectively. The tools they have the least knowledge of are Value chain analysis (8.2%), Change engineering (12%) and Balanced scorecard (20%), respectively. **Conclusion:** It is seen that administrative staff know more about strategic management tools than healthcare personnel, those with postgraduate education than those who have undergraduate education, and those who have education in strategic management than those who do not. Considering the results of the research in general, those working in private hospitals think that strategic management tools will be used more than those working in public hospitals. Considering the views on strategic management, it is seen that employees who are aware of competition are also aware of the importance of innovative and adaptation to change activities.

Anahtar Kelimeler:
Stratejik Yönetim Araçları,
Dış Kaynaklardan Yararlanma,
Dengeli Puan Kartı, Müşteri
İlişkileri Yönetimi, Sağlık
Çalışanları.

Key Words:
Strategic Management
Tools, Outsourcing, Balanced
Scorecard, Customer
Relationship Management,
Healthcare Professionals.

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:
Sağlık Bilimleri Üniversitesi Yönetim
ve Organizasyon Bölümü, Sağlık
Kurumları İşletmeciliği Programı,
firat.seyhan@sbu.edu.tr.

DOI:
10.52880/
sagakaderg.910341

Gönderme Tarihi/Received Date:
06.04.2021

Kabul Tarihi/Accepted Date:
06.06.2021

Yayımlanma Tarihi/Published Online:
01.12.2021

GİRİŞ VE AMAÇ

1980'li yıllarda tüm dünyada artan rekabet ile, stratejik yönetim, stratejik düşünme, stratejik planlama, stratejik karar verme gibi kavramlar öne çıkmaya başlamıştır. Örgütün geleceğine dair bir yol haritası olarak da adlandırılan stratejik yönetimde kullanılan araçlar hedeflere ulaşmadaki proaktif yaklaşımlardır (1).

Hayati önem taşıyan sağlık hizmetleri iç ve dış çevre değişimlerine her zaman açık olan ve bir çok farklı sağlık çalışanını bünyesinde barındıran, oldukça kompleks yapıdaki kurumlarda tam zamanlı sunulmaktadır (2). Bir sağlık kurumunun diğerlerinden farklı olabilmesi için pazar değişikliklerine ve müşteri isteklerine daha duyarlı hale gelmesi gerekmektedir (3). Sağlık hizmetleri; maliyeti, teknoloji temelli oluşu, uzun dönemli planlama

gerektirmesi yönüyle stratejik yönetim açısından büyük önem taşımaktadır (4). Stratejik yönetim sonsuz bir süreçtir ve sağlıklı karar alınmasında uygun araçlardan faydalanılmalıdır (5). Bu çalışmada kamu ve özel sağlık kurumlarının her ikisi için de önem arz eden stratejik yönetim süreci stratejik yönetim araçları bakımından ele alınmıştır. Değişen ve gelişen pazarlarda rekabet edebilmek ve talepleri karşılayabilmek için stratejik araçlar tasarlanmıştır (6). Bu araçların stratejik karar vermeye yardımcı olduğu bilinmektedir (7). Yöneticiler daha yenilikçi ve dinamik stratejik yönetim araçlarını kullanmayı tercih etmektedir (8). Günümüzde stratejik yönetim araçlarının nasıl kullanılacağı açıkça ifade edilmemiştir (9). Bu çalışmada Demir ve Uğurluoğlu'nun Türkiye sağlık sektörüne uygun görmesi gerekçesi ile ele aldığı stratejik yönetim araçları aşağıda açıklanmıştır (10).

Dengeli Puan Kartı: İlk kez Kaplan ve Norton tarafından 1992'de performans ölçme ve değerlendirme yöntemi olarak başlatılan çalışmalar, zaman içerisinde stratejik yönetim araçlarına dönüştürülmüştür (11). Puan kartı, işletmelerin işlevsel boyutunu, müşteri boyutunu, öğrenme- yenilik boyutunu ve finansal performansını değerlendirmesini sağlar (12). Dengeli puan kartı, işletmenin her düzeyinde kullanılabilir (13). Sağlık kurumlarında kullanma konusunda bazı zorluklar yaşanmaktadır (14). Yıldız ve arkadaşları (2013), özel bir sağlık kurumunda yaptıkları çalışmada, dengeli puan kartı modeline beşinci bir boyut olarak sağlık kurumunda sunulan hizmetin eklenmesi gerektiğini, finansal, müşteri, içsel süreç ve öğrenme gelişme olarak yer alan dört boyutun yeterli olmadığını ileri sürmüşlerdir (15).

Kıyaslama: En iyi uygulamaların araştırılması ve adaptasyonu olarak tanımlanan Benchmarking, kıyaslama ya da karşılaştırma olarak da ifade edilmektedir. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için geliştirilen sistematik bir süreçtir (16). Rekabet avantajı sağlamak amacıyla işletmenin sahip olduğu yetenekleri geliştirerek gözlem ve analizle öğrenme yollarından biri olan kıyaslama stratejik kontrol aşamasında da doğru kararlar alabilmektir (17).

Değişim Mühendisliği veya Süreç Yenileme: Yenilenme, yükselmek isteyen kurumlar için önemli bir yer tutmaktadır (18). İşletmenin tüm iş süreçlerinin gözden geçirilip tekrar yapılandırıldığı değişim mühendisliği kavramı rekabet avantajı sağlamada oldukça önemlidir (19). Süreç yenilemedeki temel amaç rekabet üstünlüğü sağlamaktır (17).

Temel Yetenekler: Temel yetenek, rekabet halinde olan diğer işletmeler tarafından kolayca taklit edilemeyen

bilgi, yetenek veya kapasiteyi ifade etmektedir (20). Bir yeteneğin, diğerlerinden ayrılabilmesi için, nadir olması, değer arz etmesi, taklidinin yapılamaması veya çok maliyetli olması gerekmektedir (21).

Toplam Kalite Yönetimi: Amerikan ve Japon bilim insanlarının geliştirmiş olduğu Toplam kalite yönetimi (TKY), işletmenin bütününde uygulanan, müşteri isteklerini karşılamayı hedefleyen sürekli kalite iyileştirme sistemidir (22). Stratejik toplam kalite yönetimi ise ürün ve hizmet kalitesini kurumun genel performansı bakımından değerlendirmektedir (23). Sağlık Bakanlığı'nın 2015 yılında, "Sağlıkta Kalitenin Geliştirilmesi ve Değerlendirilmesine Dair Yönetmelik" adındaki yönetmeliği sağlıkta kaliteye verilen önemin arttığını göstermektedir (24).

Müşteri İlişkileri Yönetimi: Müşteri ilişkileri yönetimi (MİY) kavramı pazarlama karması elemanlarının bir uzantısı olarak ortaya çıkmıştır (25). Tüm stratejilerin müşteriden başlayarak oluşturulduğu, her müşterinin ayrı ayrı değerlendirildiği, üründen ziyade müşteri odaklı stratejik bir anlayıştır (26). Gelişen ve değişen şartlar müşteri ilişkileri yönetimine olan ihtiyacı arttırmaya devam etmektedir. Alternatifler arttıkça müşteri sadakati oluşturmak zorlaşmakta, müşteri ilişkileri yönetimi gün geçtikçe daha önemli hale gelmektedir (27). Sağlık kurumları, müşterilerine karşı güven duygusu oluşturmaya çalışırken sıklıkla müşteri ilişkileri yönetimine başvurumaktadırlar (28).

Küçülme: Bir tasarruf stratejisi olan küçülme, satışların yetersiz, karlılığın düşük olduğu veya farklı yatırım seçeneklerin ortaya çıktığı durumlarda başvurulabilecek bir araçtır (17). Küçülme, temel yeteneklere daha iyi odaklanarak, hizmet kalitesini artırmayı sağlarken maliyetleri azaltan bir stratejidir (20).

Misyon-Vizyon: İşletmenin varoluş nedeni, kimlere hangi alanda hizmet sunduğu, hangi ihtiyaçları karşıladığı, işletmenin yasal sorumluluklarının neler olduğu, bir işletmenin misyonunu ifade etmektedir (29). Vizyon kavramı ise , bir işletme için gelecekte varılması hedeflenen nokta, işletmenin ne olabileceği hakkında görüş, geleceği gösteren bir fotoğraftır (30). Misyon ve vizyon kavramlarını tam olarak anlamış bir yönetici bu kavramları bir rehber, enerji kaynağı olarak kullanabilir (31). İdealist, çekici ve özgün bir vizyon güçlü bir vizyondur (29).

Dış Kaynak Kullanımı: İşletmeler maliyetlerini kontrol altına alabilmek, yapılacak işleri firmaların temel yeteneklerine göre yaptırarak rekabet avantajı sağlamak amacıyla, kendi işletmelerinin temel faaliyet konuları dışında kalan diğer faaliyetleri alanında uzman farklı işletmelere yaptırmaktadır (32). Son zamanlarda hastane yöneticileri tarafından en çok kullanılan araçlardan

biri dış kaynaklardan yararlanmadır. Ülkemizde hizmet sunan hastanelerin bir çoğu ihtiyaçlarını dış kaynak aracılığıyla sağlamaktadır. Dış kaynaklardan yararlanma stratejisi uygulanarak sağlık kurumlarının temel süreçlerine ve hastalarına odaklanması, bu sayede de verimlilik ve hizmet kalitesinin artırılması amaçlanmaktadır. Ayrıca dış kaynaklardan yararlanma yoluyla elde edilen avantajların bazıları şunlardır: rekabetçi avantajlar yaratmak, riskleri olabildiğince azaltmak, hizmet sürekliliği sağlamak (33). Dış kaynak kullanımının çok tercih edilmesinin yanısıra dışarıdan temin edilen mal ve hizmetler üzerinde kontrol ve esnekliğin kaybedilmesi sonucu, dış kaynak olarak yararlanılan işletmeye bağımlı hale gelme durumunu ortaya çıkardığı bilinmektedir (34).

Stratejik Planlama: Stratejik planlama sürdürülebilir başarı için kapsamlı programlar geliştirmek olarak ifade edilmektedir (35). Örgüt kültürünün ayrılmaz bir parçası olan stratejik planlama pazarda rekabet avantajı sağlayabilmektedir (36). Sağlık kurumlarının yapısı, birçok farklı meslek grubundan çalışanı bünyesinde barındırması, farklı alanlarda faaliyet göstermesi, bu kurumların yönetimini zorlaştırmaktadır. Dolayısı ile karmaşık yapıdaki sağlık kurumlarını yönetebilmek için stratejik davranmak gerekmektedir. Stratejik planlar kapsamlı, esnek, uzun süreli, dinamik, daha gerçekçi, amaç odaklı ve faaliyet yönelimli planlardır (37).

Stratejik Ortaklıklar: Maliyetlerin arttığı, rekabetin hızla çoğaldığı dönemde, işletmelerin birbirlerinin eksikliklerini elimine edebilecek kaynaklara sahip olması ve ortak bir atmosfer yakalamasının sağlayacağı faydalar stratejik ortaklıkları teşvik etmektedir (38). Açık sistemlerden biri olan sağlık kurumlarında belirsizlik oldukça fazladır (39). Sağlık kurumları da diğer sektörlerdeki kurumlar gibi farklı amaçlarla yardımlaşabilir ya da işbirliği içerisine girebilirler. Başka bir ifadeyle stratejik işbirliği kurulurken, bir sağlık kurumu başka bir sağlık kurumuyla ortak hareket edebilir, ortak yatırımlar yapabilir, birleşebilir ya da diğer sağlık kurumunu satın alabilir (32).

Değer Zinciri Analizi: Stratejik yönetim araçlarından biri olan değer zinciri analizi, işletmenin çalıştığı sistemin güçlü ve zayıf yönlerini anlamasına olanak tanımaktadır (40). Nihai mal ve hizmetlere katılan değer nasıl artırılacağını, bunun için en önemli faaliyetlerin belirlenmesi gerektiğini, maliyetlerin nasıl azaltılacağı ya da farklılaştırmanın nasıl yapılacağını analiz edip ifade etmeye çalışan yöntem değer zinciri analizi olarak adlandırılmaktadır (20).

Tedarik Zinciri Yönetimi: Sağlık kurumlarında temel amacı maliyetleri azaltarak rekabet avantajı sağlamak olan tedarik zinciri yönetimi, sağlık hizmeti üretiminde

kullanılacak malzemelerin üreticisinden hastaya ulaştırılmasına kadar gerçekleşen malzeme ve bilgi akışını içeren stratejik yönetim felsefesidir (41). Doğru ürünleri uygun zamanda teslim edip müşteri isteklerini karşılamak ve pazar payını artırırken kar elde etmek tedarik zincirinin stratejik amaçlarındandır (42).

SWOT Analizi: İşletmelerin varlık ve yeteneklerinin, üstün ve zayıf yönlerinin, aynı zamanda çevreden gelebilecek fırsat ve tehditlerin belirlenmesi ve bunların birbirlerine uyumlu hale getirilmesi sürecine SWOT analizi adı verilmektedir (38). Değişken bir çevrede faaliyet gösteren her işletme için olduğu gibi sağlık kurumları içinde bu değişiklikler fırsat ve tehditler yaratmaktadır. Bir sağlık kurumu, çevresindeki değişimlerin ortaya çıkardığı durumdan yararlanmayı ya da tehditlerden korunmayı başarabildiği takdirde yaşamını sürdürebilecektir (43). SWOT analizinin sağlık kurumlarında stratejik planlama yapabilmek ve kurumun gelişimini sürdürebilmek için önemli olduğu bilinmektedir (44).

Bu çalışmanın giriş kısmında stratejik yönetim ve araçları hakkında açıklamalara yer verilmiştir. İkinci kısımda çalışmanın yöntemi, üçüncü kısımda bulgular ve son kısımda tartışma ve sonuç yer almaktadır.

2. YÖNTEM

Bu araştırmanın amacı, Ankara İli'nde bulunan kamu ve özel hastane sağlık çalışanlarının stratejik yönetim araçları konusunda bilgi sahibi olup olmadığını, görev yaptıkları hastanede hangi stratejik yönetim araçlarının kullanıldığı ve gelecekte hangi araçların kullanılacağı konusundaki düşüncelerini, ve stratejik yönetim uygulamalarının bir kısmı hakkındaki görüşlerini ortaya koymaya çalışmak daha iyi bir stratejik yönetim uygulaması için gerekli eksiklikleri tespit etmektir. Araştırmada veri toplama aracı olarak Rigby, D. ve Bilodeau'nin geliştirmiş olduğu çalışma anketinden faydalanılmıştır (45). Araştırmaya Ankara İli içerisindeki kamu ve özel hastanelerde çalışan 365 kamu 135 özel sağlık kurumu çalışanı olmak üzere 500 kişi katılmıştır. Çalışmanın evrenini Ankara'da bulunan bir kamu (5000) ve bir özel hastanenin (200) tüm sağlık personeli; örneklemini ise bu hastanelerde çalışan 365 kamu ve 135 özel hastane sağlık personeli (yönetici, doktor, yardımcı sağlık personeli-ebe-hemşire-sağlık memuru ve diğer) oluşturmaktadır. Krejcie ve Morgan'ın(1970) "Belirli Kitleden Çekilecek Örneklem Miktarı" tablosuna göre: evreni 5000 kişi olan bir çalışmanın 365, evreni 200 kişi olan bir çalışmanın örneklem miktarının 135 (%95 güvenilirlik düzeyinde) kişi olmasının yeterli olduğunu belirtmiştir (46). Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş, cinsiyet, meslek gibi kişisel özelliklerine ve hastane türü, çevrelerindeki rekabeti

algılama durumu gibi örgütsel çevre değişkenlerine göre stratejik yönetim araçlarını biliyor olma ve kullanılma durumları hakkındaki görüşleri değerlendirilirken Ki-Kare Testi kullanılmıştır. Veriler SPSS 24.0 paket programıyla analiz edilmiştir. Kategorik değişkenler sayı ve yüzde olarak ifade edilmiştir.

Bu araştırma için belirlenen hipotezler aşağıda yer almaktadır:

H₁: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş grubuna göre stratejik yönetim araçları bilgi düzeyleri arasında farklılık bulunmaktadır.

H₂: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim durumu ile stratejik yönetim araçları bilgi düzeyleri arasında farklılık vardır.

H₃: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının meslek grupları ile stratejik yönetim araçları bilgi düzeyleri arasında farklılık vardır.

H₄: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının stratejik yönetim eğitimi alıp almama durumuna göre bilgi düzeyleri farklılık göstermektedir.

H₅: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının çalıştığı kurumun bulunduğu çevrede rekabet olup olmama durumuna göre stratejik yönetim araçları bilgi düzeyleri arasında farklılık vardır.

H₆: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane türüne göre stratejik yönetim araçları bilgi düzeyleri arasında farklılık vardır.

H₇: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane türüne göre stratejik yönetim araçlarının son 3 yılda kullanım durumları arasında farklılık vardır.

H₈: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının yaş durumlarına göre stratejik yönetim araçlarının gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

H₉: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane türüne göre stratejik yönetim araçlarının gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

H₁₀: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının mesleklerine göre stratejik yönetim araçlarının gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

H₁₁: Sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre stratejik yönetim araçlarının gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

H₁₂: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı sağlık kurumunun çevresinde rekabet olup olmama durumuna göre stratejik yönetim araçlarının gelecekte kullanılması ile ilgili görüşler farklılık göstermektedir.

H₁₃: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane türüne göre stratejik yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

H₁₄: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının mesleklerine göre stratejik yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

H₁₅: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının stratejik yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir.

H₁₆: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının stratejik yönetim hakkındaki görüşleri yaş grubuna göre farklılık göstermektedir.

H₁₇: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane çevresinde rekabet olup olmama durumuna göre stratejik yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

H₁₈: Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının stratejik yönetim eğitimi alma durumlarına göre stratejik yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının tanımlayıcı özellikleri tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1'de katılan kişilerin yaş ortalamasının 37.57 ± 9.87 olduğu ve bu kişilerin 325'inin (%65) 40 yaş ve altında olduğu görülmüştür. Araştırmadaki katılımcıların 290'ı (%58) kadındır. Katılımcıların büyük oranının hemşire (%35.6) Araştırmaya katılan meslek gruplarında en az oran ise sağlık teknikerleri olduğu görülmüştür (%10.4). Katılımcıların %33.8'inin Lisans mezunu olduğu bunu takiben %21.2'sinin Tıp Fakültesi ve %15.8'inin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim durumlarında en az oran ise doktora düzeyinde görülmüştür (%5).

Araştırmaya katılan kişilerin büyük çoğunluğu kamu hastanelerinde çalışmaktadır (%73). Sağlık çalışanlarının buldukları hastanelerde çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında yoğunlaştığı görülmüştür (%45.4). 16 yıl üzeri aynı yerde çalışan kişilerin oranı ise %16'dır. Daha önce stratejik yönetim eğitimi alan kişilerin oranı %60.4'tür. Çalıştığı kurumun çevresinde rekabet olmadığını düşünen kişiler ise çalışmaya katılan kişilerin sadece %13'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 1. Demografik Özelliklerin Dağılımı

Yaş	Sayı (n)	Yüzde (%)
40 yaş ve altı	325	65.0
41 ve üzeri	175	35.0
A.O ± S.S. (min - maks)	37.57 ± 9.87	19 - 59
Cinsiyetiniz		
kadın	290	58.0
erkek	210	42.0
Mesleğiniz		
hemşire	178	35.6
idari personel	81	16.2
sağlık teknikeri	52	10.4
hekim	100	20.0
diğer	89	17.8
Eğitim Durumunuz		
Ortaöğretim	50	10.0
önlisans	71	14.2
lisans	169	33.8
yüksek lisans	79	15.8
Tıp Fakültesi	106	21.2
Doktora	25	5.0
Çalıştığınız hastanenin türü		
Kamu Hastanesi	365	73.0
Özel Hastane	135	27.0
Şu an bulunduğunuz hastanedeki çalışma süreniz		
1-5 yıl	227	45.4
6-10 yıl	81	16.2
11-15 yıl	112	22.4
16 ve üzeri	80	16.0
Daha önce stratejik yönetim eğitimi aldınız mı?		
evet	302	60.4
hayır	198	39.6
Rekabet durumunu nasıl değerlendirirsiniz		
Hiç rekabet yoktur	65	13.0
Biraz rekabet vardır	269	53.8
Rekabet vardır	166	33.2
Toplam	500	100.0

Tablo 1'de A.O: Aritmetik Ortalama; S.S: Standart Sapma; Min - maks: En küçük ve en büyük değerler

Tablo 2. Stratejik Yönetim Araçları ile İlgili Çeşitli İstatistikler

İşaretlenme Oranları	Bilgi Sahibi Olma Durumları	Son 3 Yılda Kullanılma Durumları	Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı
Dengeli puan kartı	100 (%20)	11 (%2.2)	107 (%21.4)
Dış kaynak kullanımı	473 (%94.6)	430 (%86)	466 (%93.2)
Kıyaslama	386 (%77.2)	167 (%33.4)	422 (%84.4)
Stratejik Planlama	395 (%79)	202 (%40.4)	369 (%73.8)
Değişim mühendisliği	60 (%12)	11 (%2.2)	49 (%9.8)
Stratejik ortaklıklar	220 (%44)	37 (%7.4)	199 (%39.8)
Temel yetenekler	280 (%56)	35 (%7)	228 (%45.6)
Toplam kalite yönetimi	366 (%73.2)	86 (%17.2)	350 (%70)
Değer zinciri analizi	41 (%8.2)	11 (%2.2)	40 (%8)
Müşteri ilişkileri yönetimi	415 (%83)	159 (%31.8)	379 (%75.8)
Küçülme	353 (%70.6)	67 (%13.4)	209 (%41.8)
Misyon ve vizyon ifadeleri	498 (%99.6)	472 (%94.4)	495 (%99)
Swot analizi	382 (%76.4)	249 (%49.8)	414 (%82.8)

Tablo 2'de stratejik yönetim araçlarına ilişkin verilen istatistiklerde; sağlık çalışanlarının en fazla bilgi sahibi olduğu araçlar sırasıyla, Misyon ve vizyon (%99.6), Dış kaynak kullanımı (%94.6) ve Müşteri ilişkileri yönetimi (%83)'dir. En az bilgi sahibi olduğu araçlar sırasıyla, Değer zinciri analizi (%8.2), Değişim mühendisliği (%12) ve Dengeli puan kartı (%20)'dir. En fazla kullanılan araçlar ise sırasıyla, Misyon ve vizyon ifadeleri (%94.4), Dış kaynak kullanımı (%86) ve Swot analizi (%49)'dir. En az kullanılan araçlar sırasıyla, Değer zinciri analizi (%2.2), Değişim mühendisliği (%2.2) ve Dengeli puan kartı (%2.2)'dir. En fazla kullanılacağı düşünülen araçlar sırasıyla, Misyon ve vizyon ifadeleri (%99), Dış kaynak kullanımı (%93.2) ve Kıyaslama (%84.4)'dir. En az kullanılacağı düşünülen araçlar sırasıyla, Değer zinciri analizi (%8), Değişim mühendisliği (%9.8) ve Dengeli puan kartı (%21.4)'dir.

Araştırma da belirlenen hipotezler aşağıda test edilmiştir.

Tablo 3'de verilen yaş gruplarına göre bilgi düzeyleri incelendiğinde; 41 ve üzeri yaş grubundaki sağlık çalışanlarının dış kaynak kullanımı, stratejik ortaklıklar, temel yetenekler, toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, küçülme ve swot analizi ile ilgili daha çok bilgi sahibi oldukları bilinmektedir. H1 kabul edilmiştir.

Tablo 4'te araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının eğitim durumlarına göre bilgi sahibi olma düzeyleri incelendiğinde; misyon ve vizyon ifadeleri haricinde tüm araçlar ile ilgili bilgi düzeyi eğitim durumlarına göre farklılık göstermektedir. Ankette yer alan stratejik yönetim araçlarından değişim mühendisliği dışındaki araçlar hakkındaki bilgi düzeyinin sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi arttıkça yükseldiği görülmektedir. Tıp fakültesi mezunlarının ise stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyinin eğitim düzeylerine yapılacak bir yorum dışında kaldığı görülmektedir. H2 kabul edilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaş Grubuna Göre Stratejik Yönetim Araçları Bilgi Seviyeleri Arasında Farklılık Düzeyleri (H1)

Bilgi Sahibi Olma Durumları		Çalıştığınız Hastanenin Türü			Toplam	p
		Kamu Hastanesi	Özel Hastane			
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	304 (%83.29)	96 (%71.11)	400 (%80)	p=0.003*; $\chi^2=9.132$	
	İşaretlendi	61 (%16.71)	39 (%28.89)	100 (%20)		
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	2 (%0.55)	25 (%18.52)	27 (%5.4)	p=0.0001*; $\chi^2=62.301$	
	İşaretlendi	363 (%99.45)	110 (%81.48)	473 (%94.6)		
Kıyaslama	İşaretlenmedi	109 (%29.86)	5 (%3.7)	114 (%22.8)	p=0.0001*; $\chi^2=38.314$	
	İşaretlendi	256 (%70.14)	130 (%96.3)	386 (%77.2)		
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	70 (%19.18)	35 (%25.93)	105 (%21)	p=0.1; $\chi^2=2.705$	
	İşaretlendi	295 (%80.82)	100 (%74.07)	395 (%79)		
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	309 (%84.66)	131 (%97.04)	440 (%88)	p=0.0001*; $\chi^2=14.302$	
	İşaretlendi	56 (%15.34)	4 (%2.96)	60 (%12)		
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	195 (%53.42)	85 (%62.96)	280 (%56)	p=0.056; $\chi^2=3.639$	
	İşaretlendi	170 (%46.58)	50 (%37.04)	220 (%44)		
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	123 (%33.7)	97 (%71.85)	220 (%44)	p=0.0001*; $\chi^2=58.221$	
	İşaretlendi	242 (%66.3)	38 (%28.15)	280 (%56)		
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	94 (%25.75)	40 (%29.63)	134 (%26.8)	p=0.385; $\chi^2=0.755$	
	İşaretlendi	271 (%74.25)	95 (%70.37)	366 (%73.2)		
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	330 (%90.41)	129 (%95.56)	459 (%91.8)	p=0.063; $\chi^2=3.465$	
	İşaretlendi	35 (%9.59)	6 (%4.44)	41 (%8.2)		
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	58 (%15.89)	27 (%20)	85 (%17)	p=0.277; $\chi^2=1.18$	
	İşaretlendi	307 (%84.11)	108 (%80)	415 (%83)		
Küçülme	İşaretlenmedi	105 (%28.77)	42 (%31.11)	147 (%29.4)	p=0.61; $\chi^2=0.261$	
	İşaretlendi	260 (%71.23)	93 (%68.89)	353 (%70.6)		
Misyon Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%0.55)	0 (%0)	2 (%0.4)	p=0.389; $\chi^2=0.743$	
	İşaretlendi	363 (%99.45)	135 (%100)	498 (%99.6)		
Swot analizi	İşaretlenmedi	75 (%20.55)	43 (%31.85)	118 (%23.6)	p=0.008*; $\chi^2=6.984$	
	İşaretlendi	290 (%79.45)	92 (%68.15)	382 (%76.4)		

Tablo 4. Katılımcıların Eğitim Durumu ile Stratejik Yönetim Araçları Bilgi Seviyeleri Arasında Farklılık Düzeyleri (H2)

Bilgi Sahibi Olma Durumları		Eğitim Durumu						Toplam	p
		Ortaöğretim	Önlisans	Lisans	Yüksek Lisans	Tıp Fakültesi	Doktora		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	47 (%94)	71 (%100)	151 (%89.35)	42 (%53.16)	89 (%83.96)	0 (%0)	400 (%80)	p=0.0001*; $\chi^2=169.704$
	İşaretlendi	3 (%6)	0 (%0)	18 (%10.65)	37 (%46.84)	17 (%16.04)	25 (%100)	100 (%20)	
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	19 (%38)	7 (%9.86)	1 (%0.59)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	27 (%5.4)	p=0.0001*; $\chi^2=126.42$
	İşaretlendi	31 (%62)	64 (%90.14)	168 (%99.41)	79 (%100)	106 (%100)	25 (%100)	473 (%94.6)	
Kıyaslama	İşaretlenmedi	22 (%44)	17 (%23.94)	63 (%37.28)	12 (%15.19)	0 (%0)	0 (%0)	114 (%22.8)	p=0.0001*; $\chi^2=74.234$
	İşaretlendi	28 (%56)	54 (%76.06)	106 (%62.72)	67 (%84.81)	106 (%100)	25 (%100)	386 (%77.2)	
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	46 (%92)	44 (%61.97)	15 (%8.88)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	105 (%21)	p=0.0001*; $\chi^2=294.569$
	İşaretlendi	4 (%8)	27 (%38.03)	154 (%91.12)	79 (%100)	106 (%100)	25 (%100)	395 (%79)	
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	50 (%100)	71 (%100)	145 (%85.8)	79 (%100)	90 (%84.91)	5 (%20)	440 (%88)	p=0.0001*; $\chi^2=138.479$
	İşaretlendi	0 (%0)	0 (%0)	24 (%14.2)	0 (%0)	16 (%15.09)	20 (%80)	60 (%12)	
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	50 (%100)	70 (%98.59)	108 (%63.91)	24 (%30.38)	27 (%25.47)	1 (%4)	280 (%56)	p=0.0001*; $\chi^2=184.417$
	İşaretlendi	0 (%0)	1 (%1.41)	61 (%36.09)	55 (%69.62)	79 (%74.53)	24 (%96)	220 (%44)	
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	22 (%44)	63 (%88.73)	73 (%43.2)	21 (%26.58)	41 (%38.68)	0 (%0)	220 (%44)	p=0.0001*; $\chi^2=88.29$
	İşaretlendi	28 (%56)	8 (%11.27)	96 (%56.8)	58 (%73.42)	65 (%61.32)	25 (%100)	280 (%56)	
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	46 (%92)	55 (%77.46)	33 (%19.53)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	134 (%26.8)	p=0.0001*; $\chi^2=282.692$
	İşaretlendi	4 (%8)	16 (%22.54)	136 (%80.47)	79 (%100)	106 (%100)	25 (%100)	366 (%73.2)	
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	50 (%100)	71 (%100)	156 (%92.31)	77 (%97.47)	102 (%96.23)	3 (%12)	459 (%91.8)	p=0.0001*; $\chi^2=228.487$
	İşaretlendi	0 (%0)	0 (%0)	13 (%7.69)	2 (%2.53)	4 (%3.77)	22 (%88)	41 (%8.2)	
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	22 (%44)	20 (%28.17)	31 (%18.34)	12 (%15.19)	0 (%0)	0 (%0)	85 (%17)	p=0.0001*; $\chi^2=59.341$
	İşaretlendi	28 (%56)	51 (%71.83)	138 (%81.66)	67 (%84.81)	106 (%100)	25 (%100)	415 (%83)	
Küçülme	İşaretlenmedi	45 (%90)	43 (%60.56)	45 (%26.63)	13 (%16.46)	1 (%0.94)	0 (%0)	147 (%29.4)	p=0.0001*; $\chi^2=180.451$
	İşaretlendi	5 (%10)	28 (%39.44)	124 (%73.37)	66 (%83.54)	105 (%99.06)	25 (%100)	353 (%70.6)	
Misyon ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%4)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	2 (%0.4)	p=0.098; $\chi^2=9.283$
	İşaretlendi	48 (%96)	71 (%100)	169 (%100)	79 (%100)	106 (%100)	25 (%100)	498 (%99.6)	
Swot analizi	İşaretlenmedi	44 (%88)	44 (%61.97)	30 (%17.75)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	118 (%23.6)	p=0.0001*; $\chi^2=241.065$
	İşaretlendi	6 (%12)	27 (%38.03)	139 (%82.25)	79 (%100)	106 (%100)	25 (%100)	382 (%76.4)	

Tablo 5. Katılımcıların Meslek Grupları ile Stratejik Yönetim Araçları Bilgi Seviyeleri Arasında Farklılık Düzeyleri (H3)

Bilgi Sahibi Olma Durumları		Mesleğiniz					Toplam	p
		Hemşire	İdari personel	Sağlık teknikeri	Hekim	Diğer		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	127 (%71.35)	51 (%62.96)	51 (%98.08)	87 (%87)	84 (%94.38)	400 (%80)	p=0.0001*; x ² =48.21
	İşaretlendi	51 (%28.65)	30 (%37.04)	1 (%1.92)	13 (%13)	5 (%5.62)	100 (%20)	
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	11 (%6.18)	0 (%0)	1 (%1.92)	0 (%0)	15 (%16.85)	27 (%5.4)	p=0.0001*; x ² =34.631
	İşaretlendi	167 (%93.82)	81 (%100)	51 (%98.08)	100 (%100)	74 (%83.15)	473 (%94.6)	
Kıyaslama	İşaretlenmedi	79 (%44.38)	15 (%18.52)	16 (%30.77)	0 (%0)	4 (%4.49)	114 (%22.8)	p=0.0001*; x ² =96.3
	İşaretlendi	99 (%55.62)	66 (%81.48)	36 (%69.23)	100 (%100)	85 (%95.51)	386 (%77.2)	
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	38 (%21.35)	18 (%22.22)	31 (%59.62)	0 (%0)	18 (%20.22)	105 (%21)	p=0.0001*; x ² =73.439
	İşaretlendi	140 (%78.65)	63 (%77.78)	21 (%40.38)	100 (%100)	71 (%79.78)	395 (%79)	
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	158 (%88.76)	70 (%86.42)	52 (%100)	88 (%88)	72 (%80.9)	440 (%88)	p=0.02*; x ² =11.631
	İşaretlendi	20 (%11.24)	11 (%13.58)	0 (%0)	12 (%12)	17 (%19.1)	60 (%12)	
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	126 (%70.79)	31 (%38.27)	51 (%98.08)	25 (%25)	47 (%52.81)	280 (%56)	p=0.0001*; x ² =102.86
	İşaretlendi	52 (%29.21)	50 (%61.73)	1 (%1.92)	75 (%75)	42 (%47.19)	220 (%44)	
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	54 (%30.34)	27 (%33.33)	44 (%84.62)	39 (%39)	56 (%62.92)	220 (%44)	p=0.0001*; x ² =65.985
	İşaretlendi	124 (%69.66)	54 (%66.67)	8 (%15.38)	61 (%61)	33 (%37.08)	280 (%56)	
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	51 (%28.65)	18 (%22.22)	40 (%76.92)	0 (%0)	25 (%28.09)	134 (%26.8)	p=0.0001*; x ² =104.458
	İşaretlendi	127 (%71.35)	63 (%77.78)	12 (%23.08)	100 (%100)	64 (%71.91)	366 (%73.2)	
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	157 (%88.2)	63 (%77.78)	52 (%100)	100 (%100)	87 (%97.75)	459 (%91.8)	p=0.0001*; x ² =41.985
	İşaretlendi	21 (%11.8)	18 (%22.22)	0 (%0)	0 (%0)	2 (%2.25)	41 (%8.2)	
Müşteri ilişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	38 (%21.35)	18 (%22.22)	15 (%28.85)	0 (%0)	14 (%15.73)	85 (%17)	p=0.0001*; x ² =29.706
	İşaretlendi	140 (%78.65)	63 (%77.78)	37 (%71.15)	100 (%100)	75 (%84.27)	415 (%83)	
Küçülme	İşaretlenmedi	70 (%39.33)	20 (%24.69)	28 (%53.85)	1 (%1)	28 (%31.46)	147 (%29.4)	p=0.0001*; x ² =63.326
	İşaretlendi	108 (%60.67)	61 (%75.31)	24 (%46.15)	99 (%99)	61 (%68.54)	353 (%70.6)	
Misyona Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%1.12)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	2 (%0.4)	p=0.387; x ² =4.146
	İşaretlendi	176 (%98.88)	81 (%100)	52 (%100)	100 (%100)	89 (%100)	498 (%99.6)	
Swot analizi	İşaretlenmedi	46 (%25.84)	18 (%22.22)	28 (%53.85)	0 (%0)	26 (%29.21)	118 (%23.6)	p=0.0001*; x ² =59.411
	İşaretlendi	132 (%74.16)	63 (%77.78)	24 (%46.15)	100 (%100)	63 (%70.79)	382 (%76.4)	

Tablo 5’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının meslek grubuna göre stratejik yönetim araçları bilgi düzeylerine bakıldığında; misyon ve vizyon ifadeleri haricinde tüm araçlar ile ilgili bilgi düzeyi mesleklere göre farklılık göstermektedir. Dengeli puan kartı ve değer zinciri analizi hakkında en çok bilgi sahibi olan meslek grubu idari personel iken, en az bilgi sahibi olanın teknikerler olduğu görülmüştür. Meslek gruplarının stratejik yönetim araçları bilgi düzeyine genel olarak bakıldığında en az bilgi düzeyinin sağlık teknikerlerine en yüksek bilgi düzeyinin ise idari personel ve hekimlere ait olduğu söylenebilir. H3 kabul edilmiştir.

Tablo 6’da stratejik yönetim eğitimi alma durumlarına göre bilgi sahibi olma durumları incelendiğinde; Misyon ve Vizyon ifadeleri haricinde tüm araçlar ile ilgili bilgi düzeyi eğitim alma durumuna göre farklılık göstermektedir. Farklılık olanların tümünde eğitim alan sağlık çalışanlarının daha çok bilgi sahibi olduğu görülmektedir. H4 kabul edilmiştir.

Tablo 7’de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı kurumun bulunduğu çevrede rekabet olup olmama durumuna göre bilgi düzeyleri incelendiğinde; rekabet olduğunu düşünenlerin stratejik yönetim

Tablo 6. Katılımcıların Stratejik Yönetim Eğitimi Alıp Almadığına Göre Bilgi Seviyeleri Farklılık Düzeyleri (H4)

Bilgi Sahibi Olma Durumları	Daha önce stratejik yönetim eğitimi aldınız mı?		Toplam	p
	evet	hayır		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	216 (%71.52)	184 (%92.93)	p=0.0001*; $\chi^2=34.25$
	İşaretlendi	86 (%28.48)	14 (%7.07)	
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	0 (0%)	27 (%13.64)	p=0.0001*; $\chi^2=43.533$
	İşaretlendi	302 (%100)	171 (%86.36)	
Kıyaslama	İşaretlenmedi	57 (%18.87)	57 (%28.79)	p=0.01*; $\chi^2=6.678$
	İşaretlendi	245 (%81.13)	141 (%71.21)	
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	20 (%6.62)	85 (%42.93)	p=0.0001*; $\chi^2=95.024$
	İşaretlendi	282 (%93.38)	113 (%57.07)	
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	242 (%80.13)	198 (%100)	p=0.0001*; $\chi^2=44.702$
	İşaretlendi	60 (%19.87)	0 (0%)	
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	133 (%44.04)	147 (%74.24)	p=0.0001*; $\chi^2=44.274$
	İşaretlendi	169 (%55.96)	51 (%25.76)	
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	69 (%22.85)	151 (%76.26)	p=0.0001*; $\chi^2=138.48$
	İşaretlendi	233 (%77.15)	47 (%23.74)	
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	22 (%7.28)	112 (%56.57)	p=0.0001*; $\chi^2=148.052$
	İşaretlendi	280 (%92.72)	86 (%43.43)	
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	261 (%86.42)	198 (%100)	p=0.0001*; $\chi^2=29.282$
	İşaretlendi	41 (%13.58)	0 (0%)	
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	12 (%3.97)	73 (%36.87)	p=0.0001*; $\chi^2=91.715$
	İşaretlendi	290 (%96.03)	125 (%63.13)	
Küçülme	İşaretlenmedi	40 (%13.25)	107 (%54.04)	p=0.0001*; $\chi^2=95.89$
	İşaretlendi	262 (%86.75)	91 (%45.96)	
Misyona Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	0 (0%)	2 (%1.01)	p=0.08; $\chi^2=3.063$
	İşaretlendi	302 (%100)	196 (%98.99)	
Swot analizi	İşaretlenmedi	25 (%8.28)	93 (%46.97)	p=0.0001*; $\chi^2=99.295$
	İşaretlendi	277 (%91.72)	105 (%53.03)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; χ^2 =Ki-kare Analizi**Tablo 7.** Katılımcıların Çalıştığı Kurumun Bulunduğu Çevrede Rekabet Olup Olmama Durumuna Göre Stratejik Yönetim Araçları Bilgi Seviyeleri Farklılık Düzeyleri (H5)

Bilgi Sahibi Olma Durumları	Rekabet durumunu nasıl değerlendirirsiniz			Toplam	p
	Hiç rekabet yoktur	Biraz rekabet vardır	Rekabet vardır		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	60 (%92.31)	240 (%89.22)	100 (%60.24)	p=0.0001*; $\chi^2=60.95$
	İşaretlendi	5 (%7.69)	29 (%10.78)	66 (%39.76)	
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	1 (%1.54)	1 (%0.37)	25 (%15.06)	p=0.0001*; $\chi^2=45.924$
	İşaretlendi	64 (%98.46)	268 (%99.63)	141 (%84.94)	
Kıyaslama	İşaretlenmedi	16 (%24.62)	92 (%34.2)	6 (%3.61)	p=0.0001*; $\chi^2=54.7$
	İşaretlendi	49 (%75.38)	177 (%65.8)	160 (%96.39)	
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	22 (%33.85)	48 (%17.84)	35 (%21.08)	p=0.018*; $\chi^2=8.082$
	İşaretlendi	43 (%66.15)	221 (%82.16)	131 (%78.92)	
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	65 (%100)	240 (%89.22)	135 (%81.33)	p=0.0001*; $\chi^2=16.246$
	İşaretlendi	0 (0%)	29 (%10.78)	31 (%18.67)	
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	45 (%69.23)	147 (%54.65)	88 (%53.01)	p=0.067; $\chi^2=5.419$
	İşaretlendi	20 (%30.77)	122 (%45.35)	78 (%46.99)	
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	38 (%58.46)	84 (%31.23)	98 (%59.04)	p=0.0001*; $\chi^2=38.56$
	İşaretlendi	27 (%41.54)	185 (%68.77)	68 (%40.96)	
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	32 (%49.23)	62 (%23.05)	40 (%24.1)	p=0.0001*; $\chi^2=19.219$
	İşaretlendi	33 (%50.77)	207 (%76.95)	126 (%75.9)	
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	65 (%100)	261 (%97.03)	133 (%80.12)	p=0.0001*; $\chi^2=45.647$
	İşaretlendi	0 (0%)	8 (%2.97)	33 (%19.88)	
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	20 (%30.77)	38 (%14.13)	27 (%16.27)	p=0.006*; $\chi^2=10.372$
	İşaretlendi	45 (%69.23)	231 (%85.87)	139 (%83.73)	
Küçülme	İşaretlenmedi	31 (%47.69)	73 (%27.14)	43 (%25.9)	p=0.002*; $\chi^2=12.12$
	İşaretlendi	34 (%52.31)	196 (%72.86)	123 (%74.1)	
Misyona Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%3.08)	0 (0%)	0 (0%)	p=0.016*; $\chi^2=8.215$
	İşaretlendi	63 (%96.92)	269 (%100)	166 (%100)	
Swot analizi	İşaretlenmedi	20 (%30.77)	55 (%20.45)	43 (%25.9)	p=0.148; $\chi^2=3.826$
	İşaretlendi	45 (%69.23)	214 (%79.55)	123 (%74.1)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; χ^2 =Ki-kare Analizi

Tablo 8. Katılımcıların Görev Yaptığı Hastane Türüne Göre Stratejik Yönetim Araçları Bilgi Seviyeleri Farklılık Düzeyleri (H6)

Bilgi Sahibi Olma Durumları		Çalıştığımız hastanenin türü		Toplam	P
		Kamu Hastanesi	Özel Hastane		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	304 (%83.29)	96 (%71.11)	400 (%80)	p=0.003*;
	İşaretlendi	61 (%16.71)	39 (%28.89)	100 (%20)	$\chi^2=9.132$
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	2 (%0.55)	25 (%18.52)	27 (%5.4)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	363 (%99.45)	110 (%81.48)	473 (%94.6)	$\chi^2=62.301$
Kıyaslama	İşaretlenmedi	109 (%29.86)	5 (%3.7)	114 (%22.8)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	256 (%70.14)	130 (%96.3)	386 (%77.2)	$\chi^2=38.314$
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	70 (%19.18)	35 (%25.93)	105 (%21)	p=0.1;
	İşaretlendi	295 (%80.82)	100 (%74.07)	395 (%79)	$\chi^2=2.705$
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	309 (%84.66)	131 (%97.04)	440 (%88)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	56 (%15.34)	4 (%2.96)	60 (%12)	$\chi^2=14.302$
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	195 (%53.42)	85 (%62.96)	280 (%56)	p=0.056;
	İşaretlendi	170 (%46.58)	50 (%37.04)	220 (%44)	$\chi^2=3.639$
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	123 (%33.7)	97 (%71.85)	220 (%44)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	242 (%66.3)	38 (%28.15)	280 (%56)	$\chi^2=58.221$
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	94 (%25.75)	40 (%29.63)	134 (%26.8)	p=0.385;
	İşaretlendi	271 (%74.25)	95 (%70.37)	366 (%73.2)	$\chi^2=0.755$
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	330 (%90.41)	129 (%95.56)	459 (%91.8)	p=0.063;
	İşaretlendi	35 (%9.59)	6 (%4.44)	41 (%8.2)	$\chi^2=3.465$
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	58 (%15.89)	27 (%20)	85 (%17)	p=0.277;
	İşaretlendi	307 (%84.11)	108 (%80)	415 (%83)	$\chi^2=1.18$
Küçülme	İşaretlenmedi	105 (%28.77)	42 (%31.11)	147 (%29.4)	p=0.61;
	İşaretlendi	260 (%71.23)	93 (%68.89)	353 (%70.6)	$\chi^2=0.261$
Miyon Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%0.55)	0 (%0)	2 (%0.4)	p=0.389;
	İşaretlendi	363 (%99.45)	135 (%100)	498 (%99.6)	$\chi^2=0.743$
Swot analizi	İşaretlenmedi	75 (%20.55)	43 (%31.85)	118 (%23.6)	p=0.008*;
	İşaretlendi	290 (%79.45)	92 (%68.15)	382 (%76.4)	$\chi^2=6.984$

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; χ^2 =Ki-kare Analizi

araçları hakkındaki bilgi düzeylerinin daha yüksek olduğu söylenebilir. Stratejik ortaklıklar ve swot analizi ifadeleri haricinde tüm araçlar ile ilgili bilgi düzeyi sağlık çalışanlarının görev yaptığı kurumun bulunduğu çevrede rekabet olup olmama durumuna göre farklılık göstermektedir. H5 kabul edilmiştir.

Tablo 8'de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane türlerine göre stratejik yönetim araçları hakkındaki bilgi düzeyleri incelendiğinde; dengeli puan kartı, dış kaynak kullanımı, kıyaslama, değişim mühendisliği, temel yetenekler ve swot analizinin bilinme durumlarının çalışılan hastane türüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Dengeli puan kartı ve kıyaslama özel hastanelerde çalışan kişiler tarafından daha yüksek oranda bilinirken; temel yetenekler ve swot analizinin kamu hastanelerinde çalışan kişiler tarafından daha yüksek oranda bilindiği görülmektedir. H6 kabul edilmiştir.

Tablo 9'da araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptıkları hastane türüne göre stratejik yönetim araçlarının son 3 yılda kullanılma durumları incelendiğinde; dengeli puan kartı, dış kaynak kullanımı, kıyaslama, stratejik planlama, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, değer zinciri analizi, müşteri ilişkileri yönetimi, küçülme, misyon ve vizyon ifadelerinin son 3 yılda kullanılma durumlarının çalışılan hastane türüne göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kıyaslama, stratejik planlama, toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi, küçülme

, misyon ve vizyon ifadeleri özel hastanelerde daha yüksek oranda kullanılırken; dış kaynak kullanımının kamu hastanelerinde daha fazla olduğu görülmektedir. H7 kabul edilmektedir.

Tablo 10'da toplam kalite yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve misyon ve vizyon ifadeleri dışındaki tüm araçların gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı hakkındaki görüşler yaşa göre farklılık göstermektedir. Dengeli puan kartı, dış kaynak kullanımı, değişim mühendisliği, stratejik ortaklıklar, temel yetenekler, değer zinciri analizi, küçülme, swot analizi araçlarının kullanılacağı 41 ve üzeri yaşlarda daha çok düşünülürken; kıyaslama ve stratejik planlama 40 ve altı yaşlarda daha çok düşünülürken. H8 kabul edilmiştir.

Tablo 11'de araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane türüne göre stratejik yönetim araçlarının gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı hakkındaki görüşleri incelendiğinde; dengeli puan kartı, dış kaynak kullanımı, kıyaslama, değişim mühendisliği, stratejik ortaklıklar, temel yetenekler, toplam kalite yönetimi, küçülme ve swot analizinin farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Kıyaslama ve küçülmenin özel hastanelerde görev yapan sağlık çalışanları tarafından daha yüksek oranda kullanılacağı düşünülürken; dış kaynak kullanımı, stratejik ortaklıklar, temel yetenekler, toplam kalite yönetimi ve swot analizinin kamu hastanelerinde görev yapan sağlık çalışanları tarafından daha yüksek oranda kullanılacağı düşünülürken. H9 kabul edilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Görev Yaptığı Hastane Türüne Göre Stratejik Yönetim Araçlarının Son 3 Yılda Kullanım Durumları Farklılık Düzeyleri (H7)

Son 3 Yılda Kullanılma Durumları		Çalıştığınız hastanenin türü		Toplam	p
		Kamu Hastanesi	Özel Hastane		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	354 (%96.99)	135 (%100)	489 (%97.8)	p=0.041*;
	İşaretlendi	11 (%3.01)	0 (%0)	11 (%2.2)	$\chi^2=4.16$
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	32 (%8.77)	38 (%28.15)	70 (%14)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	333 (%91.23)	97 (%71.85)	430 (%86)	$\chi^2=30.746$
Kıyaslama	İşaretlenmedi	321 (%87.95)	12 (%8.89)	333 (%66.6)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	44 (%12.05)	123 (%91.11)	167 (%33.4)	$\chi^2=276.891$
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	234 (%64.11)	64 (%47.41)	298 (%59.6)	p=0.001*;
	İşaretlendi	131 (%35.89)	71 (%52.59)	202 (%40.4)	$\chi^2=11.418$
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	354 (%96.99)	135 (%100)	489 (%97.8)	p=0.041*;
	İşaretlendi	11 (%3.01)	0 (%0)	11 (%2.2)	$\chi^2=4.16$
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	343 (%93.97)	120 (%88.89)	463 (%92.6)	p=0.054;
	İşaretlendi	22 (%6.03)	15 (%11.11)	37 (%7.4)	$\chi^2=3.717$
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	336 (%92.05)	129 (%95.56)	465 (%93)	p=0.173;
	İşaretlendi	29 (%7.95)	6 (%4.44)	35 (%7)	$\chi^2=1.855$
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	315 (%86.3)	99 (%73.33)	414 (%82.8)	p=0.001*;
	İşaretlendi	50 (%13.7)	36 (%26.67)	86 (%17.2)	$\chi^2=11.637$
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	354 (%96.99)	135 (%100)	489 (%97.8)	p=0.041*;
	İşaretlendi	11 (%3.01)	0 (%0)	11 (%2.2)	$\chi^2=4.16$
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	306 (%83.84)	35 (%25.93)	341 (%68.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	59 (%16.16)	100 (%74.07)	159 (%31.8)	$\chi^2=152.387$
Küçülme	İşaretlenmedi	354 (%96.99)	79 (%58.52)	433 (%86.6)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	11 (%3.01)	56 (%41.48)	67 (%13.4)	$\chi^2=125.669$
Misyon Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	25 (%6.85)	3 (%2.22)	28 (%5.6)	p=0.046*;
	İşaretlendi	340 (%93.15)	132 (%97.78)	472 (%94.4)	$\chi^2=3.991$
Swot analizi	İşaretlenmedi	187 (%51.23)	64 (%47.41)	251 (%50.2)	p=0.448;
	İşaretlendi	178 (%48.77)	71 (%52.59)	249 (%49.8)	$\chi^2=0.577$

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; χ^2 =Ki-kare Analizi

Tablo 10. Katılımcıların Yaş Durumlarına Göre Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H8)

Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı		Yaş		Toplam	p
		40 yaş ve altı	41 ve üzeri		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	278 (%85.54)	115 (%65.71)	393 (%78.6)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	47 (%14.46)	60 (%34.29)	107 (%21.4)	$\chi^2=26.577$
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	32 (%9.85)	2 (%1.14)	34 (%6.8)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	293 (%90.15)	173 (%98.86)	466 (%93.2)	$\chi^2=13.595$
Kıyaslama	İşaretlenmedi	43 (%13.23)	35 (%20)	78 (%15.6)	p=0.047*;
	İşaretlendi	282 (%86.77)	140 (%80)	422 (%84.4)	$\chi^2=3.959$
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	67 (%20.62)	64 (%36.57)	131 (%26.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	258 (%79.38)	111 (%63.43)	369 (%73.8)	$\chi^2=14.978$
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	301 (%92.62)	150 (%85.71)	451 (%90.2)	p=0.013*;
	İşaretlendi	24 (%7.38)	25 (%14.29)	49 (%9.8)	$\chi^2=6.129$
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	215 (%66.15)	86 (%49.14)	301 (%60.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	110 (%33.85)	89 (%50.86)	199 (%39.8)	$\chi^2=13.738$
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	211 (%64.92)	61 (%34.86)	272 (%54.4)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	114 (%35.08)	114 (%65.14)	228 (%45.6)	$\chi^2=41.451$
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	104 (%32)	46 (%26.29)	150 (%30)	p=0.184;
	İşaretlendi	221 (%68)	129 (%73.71)	350 (%70)	$\chi^2=1.769$
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	311 (%95.69)	149 (%85.14)	460 (%92)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	14 (%4.31)	26 (%14.86)	40 (%8)	$\chi^2=17.2$
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	79 (%24.31)	42 (%24)	121 (%24.2)	p=0.939;
	İşaretlendi	246 (%75.69)	133 (%76)	379 (%75.8)	$\chi^2=0.006$
Küçülme	İşaretlenmedi	209 (%64.31)	82 (%46.86)	291 (%58.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	116 (%35.69)	93 (%53.14)	209 (%41.8)	$\chi^2=14.239$
Misyon Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	3 (%0.92)	2 (%1.14)	5 (%1)	p=0.814;
	İşaretlendi	322 (%99.08)	173 (%98.86)	495 (%99)	$\chi^2=0.056$
Swot analizi	İşaretlenmedi	79 (%24.31)	7 (%4)	86 (%17.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	246 (%75.69)	168 (%96)	414 (%82.8)	$\chi^2=32.939$

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; χ^2 =Ki-kare Analizi

Tablo 11. Katılımcıların Görev Yaptığı Hastane Türüne Göre Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H9)

Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı		Çalıştığımız hastanenin türü			Toplam	p
		Kamu Hastanesi	Özel Hastane			
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	274 (%75.07)	119 (%88.15)	393 (%78.6)	p=0.002*;	
	İşaretlendi	91 (%24.93)	16 (%11.85)	107 (%21.4)	x ² =10.023	
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	1 (%0.27)	33 (%24.44)	34 (%6.8)	p=0.0001*;	
	İşaretlendi	364 (%99.73)	102 (%75.56)	466 (%93.2)	x ² =90.845	
Kıyaslama	İşaretlenmedi	75 (%20.55)	3 (%2.22)	78 (%15.6)	p=0.0001*;	
	İşaretlendi	290 (%79.45)	132 (%97.78)	422 (%84.4)	x ² =25.137	
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	94 (%25.75)	37 (%27.41)	131 (%26.2)	p=0.709;	
	İşaretlendi	271 (%74.25)	98 (%72.59)	369 (%73.8)	x ² =0.139	
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	323 (%88.49)	128 (%94.81)	451 (%90.2)	p=0.035*;	
	İşaretlendi	42 (%11.51)	7 (%5.19)	49 (%9.8)	x ² =4.455	
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	206 (%56.44)	95 (%70.37)	301 (%60.2)	p=0.005*;	
	İşaretlendi	159 (%43.56)	40 (%29.63)	199 (%39.8)	x ² =7.984	
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	168 (%46.03)	104 (%77.04)	272 (%54.4)	p=0.0001*;	
	İşaretlendi	197 (%53.97)	31 (%22.96)	228 (%45.6)	x ² =38.202	
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	95 (%26.03)	55 (%40.74)	150 (%30)	p=0.001*;	
	İşaretlendi	270 (%73.97)	80 (%59.26)	350 (%70)	x ² =10.159	
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	332 (%90.96)	128 (%94.81)	460 (%92)	p=0.158;	
	İşaretlendi	33 (%9.04)	7 (%5.19)	40 (%8)	x ² =1.991	
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	86 (%23.56)	35 (%25.93)	121 (%24.2)	p=0.584;	
	İşaretlendi	279 (%76.44)	100 (%74.07)	379 (%75.8)	x ² =0.3	
Küçülme	İşaretlenmedi	242 (%66.3)	49 (%36.3)	291 (%58.2)	p=0.0001*;	
	İşaretlendi	123 (%33.7)	86 (%63.7)	209 (%41.8)	x ² =36.471	
Misyon Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%0.55)	3 (%2.22)	5 (%1)	p=0.095;	
	İşaretlendi	363 (%99.45)	132 (%97.78)	495 (%99)	x ² =2.79	
Swot analizi	İşaretlenmedi	38 (%10.41)	48 (%35.56)	86 (%17.2)	p=0.0001*;	
	İşaretlendi	327 (%89.59)	87 (%64.44)	414 (%82.8)	x ² =43.751	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi

Tablo 12. Katılımcıların Mesleklerine Göre Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H10)

Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı		Mesleğiniz					Toplam	p
		hemşire	idari personel	sağlık teknikeri	hekim	diğer		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	132 (%74.16)	40 (%49.38)	40 (%76.92)	92 (%92)	89 (%100)	393 (%78.6)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	46 (%25.84)	41 (%50.62)	12 (%23.08)	8 (%8)	0 (%0)	107 (%21.4)	x ² =78.191
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	13 (%7.3)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	21 (%23.6)	34 (%6.8)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	165 (%92.7)	81 (%100)	52 (%100)	100 (%100)	68 (%76.4)	466 (%93.2)	x ² =56.685
Kıyaslama	İşaretlenmedi	49 (%27.53)	5 (%6.17)	16 (%30.77)	8 (%8)	0 (%0)	78 (%15.6)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	129 (%72.47)	76 (%93.83)	36 (%69.23)	92 (%92)	89 (%100)	422 (%84.4)	x ² =54.628
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	41 (%23.03)	25 (%30.86)	8 (%15.38)	28 (%28)	29 (%32.58)	131 (%26.2)	p=0.135;
	İşaretlendi	137 (%76.97)	56 (%69.14)	44 (%84.62)	72 (%72)	60 (%67.42)	369 (%73.8)	x ² =7.024
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	148 (%83.15)	76 (%93.83)	40 (%76.92)	100 (%100)	87 (%97.75)	451 (%90.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	30 (%16.85)	5 (%6.17)	12 (%23.08)	0 (%0)	2 (%2.25)	49 (%9.8)	x ² =38.203
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	119 (%66.85)	44 (%54.32)	40 (%76.92)	35 (%35)	63 (%70.79)	301 (%60.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	59 (%33.15)	37 (%45.68)	12 (%23.08)	65 (%65)	26 (%29.21)	199 (%39.8)	x ² =41.195
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	99 (%55.62)	39 (%48.15)	30 (%57.69)	41 (%41)	63 (%70.79)	272 (%54.4)	p=0.001*;
	İşaretlendi	79 (%44.38)	42 (%51.85)	22 (%42.31)	59 (%59)	26 (%29.21)	228 (%45.6)	x ² =18.482
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	56 (%31.46)	34 (%41.98)	28 (%53.85)	1 (%1)	31 (%34.83)	150 (%30)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	122 (%68.54)	47 (%58.02)	24 (%46.15)	99 (%99)	58 (%65.17)	350 (%70)	x ² =60.83
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	158 (%88.76)	75 (%92.59)	40 (%76.92)	100 (%100)	87 (%97.75)	460 (%92)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	20 (%11.24)	6 (%7.41)	12 (%23.08)	0 (%0)	2 (%2.25)	40 (%8)	x ² =31.329
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	38 (%21.35)	17 (%20.99)	14 (%26.92)	36 (%36)	16 (%17.98)	121 (%24.2)	p=0.027*;
	İşaretlendi	140 (%78.65)	64 (%79.01)	38 (%73.08)	64 (%64)	73 (%82.02)	379 (%75.8)	x ² =10.924
Küçülme	İşaretlenmedi	132 (%74.16)	44 (%54.32)	37 (%71.15)	26 (%26)	52 (%58.43)	291 (%58.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	46 (%25.84)	37 (%45.68)	15 (%28.85)	74 (%74)	37 (%41.57)	209 (%41.8)	x ² =65.341
Misyon Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%1.12)	3 (%3.7)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	5 (%1)	p=0.078;
	İşaretlendi	176 (%98.88)	78 (%96.3)	52 (%100)	100 (%100)	89 (%100)	495 (%99)	x ² =8.407
Swot analizi	İşaretlenmedi	18 (%10.11)	7 (%8.64)	17 (%32.69)	18 (%18)	26 (%29.21)	86 (%17.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	160 (%89.89)	74 (%91.36)	35 (%67.31)	82 (%82)	63 (%70.79)	414 (%82.8)	x ² =28.272

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi

Tablo 13. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H11)

Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı		Eğitim Durumunuz					Toplam	p	
		Ortaöğretim	önlisans	lisans	yüksek lisans	Tıp Fakültesi			
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	30 (%60)	59 (%83.1)	140 (%82.84)	49 (%62.03)	94 (%88.68)	21 (%84)	393 (%78.6)	p=0.0001*; x ² =32.683
	İşaretlendi	20 (%40)	12 (%16.9)	29 (%17.16)	30 (%37.97)	12 (%11.32)	4 (%16)	107 (%21.4)	
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	19 (%38)	12 (%16.9)	3 (%1.78)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	34 (%6.8)	p=0.0001*; x ² =110.285
	İşaretlendi	31 (%62)	59 (%83.1)	166 (%98.22)	79 (%100)	106 (%100)	25 (%100)	466 (%93.2)	
Kıyaslama	İşaretlenmedi	2 (%4)	16 (%22.54)	30 (%17.75)	21 (%26.58)	8 (%7.55)	1 (%4)	78 (%15.6)	p=0.0001*; x ² =23.31
	İşaretlendi	48 (%96)	55 (%77.46)	139 (%82.25)	58 (%73.42)	98 (%92.45)	24 (%96)	422 (%84.4)	
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	25 (%50)	20 (%28.17)	57 (%33.73)	0 (%0)	28 (%26.42)	1 (%4)	131 (%26.2)	p=0.0001*; x ² =54.164
	İşaretlendi	25 (%50)	51 (%71.83)	112 (%66.27)	79 (%100)	78 (%73.58)	24 (%96)	369 (%73.8)	
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	30 (%60)	59 (%83.1)	157 (%92.9)	79 (%100)	102 (%96.23)	24 (%96)	451 (%90.2)	p=0.0001*; x ² =70.922
	İşaretlendi	20 (%40)	12 (%16.9)	12 (%7.1)	0 (%0)	4 (%3.77)	1 (%4)	49 (%9.8)	
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	26 (%52)	59 (%83.1)	123 (%72.78)	32 (%40.51)	37 (%34.91)	24 (%96)	301 (%60.2)	p=0.0001*; x ² =82.572
	İşaretlendi	24 (%48)	12 (%16.9)	46 (%27.22)	47 (%59.49)	69 (%65.09)	1 (%4)	199 (%39.8)	
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	25 (%50)	49 (%69.01)	102 (%60.36)	32 (%40.51)	43 (%40.57)	21 (%84)	272 (%54.4)	p=0.0001*; x ² =32.074
	İşaretlendi	25 (%50)	22 (%30.99)	67 (%39.64)	47 (%59.49)	63 (%59.43)	4 (%16)	228 (%45.6)	
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	25 (%50)	43 (%60.56)	63 (%37.28)	16 (%20.25)	3 (%2.83)	0 (%0)	150 (%30)	p=0.0001*; x ² =96.918
	İşaretlendi	25 (%50)	28 (%39.44)	106 (%62.72)	63 (%79.75)	103 (%97.17)	25 (%100)	350 (%70)	
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	30 (%60)	59 (%83.1)	167 (%98.82)	78 (%98.73)	102 (%96.23)	24 (%96)	460 (%92)	p=0.0001*; x ² =95.862
	İşaretlendi	20 (%40)	12 (%16.9)	2 (%1.18)	1 (%1.27)	4 (%3.77)	1 (%4)	40 (%8)	
Müşteri ilişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	22 (%44)	15 (%21.13)	41 (%24.26)	6 (%7.59)	36 (%33.96)	1 (%4)	121 (%24.2)	p=0.0001*; x ² =33.995
	İşaretlendi	28 (%56)	56 (%78.87)	128 (%75.74)	73 (%92.41)	70 (%66.04)	24 (%96)	379 (%75.8)	
Küçülme	İşaretlenmedi	25 (%50)	50 (%70.42)	125 (%73.96)	44 (%55.7)	26 (%24.53)	21 (%84)	291 (%58.2)	p=0.0001*; x ² =79.451
	İşaretlendi	25 (%50)	21 (%29.58)	44 (%26.04)	35 (%44.3)	80 (%75.47)	4 (%16)	209 (%41.8)	
Misyon Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%4)	0 (%0)	0 (%0)	3 (%3.8)	0 (%0)	0 (%0)	5 (%1)	p=0.018*; x ² =13.698
	İşaretlendi	48 (%96)	71 (%100)	169 (%100)	76 (%96.2)	106 (%100)	25 (%100)	495 (%99)	
Swot analizi	İşaretlenmedi	24 (%48)	33 (%46.48)	8 (%4.73)	3 (%3.8)	18 (%16.98)	0 (%0)	86 (%17.2)	p=0.0001*; x ² =109.645
	İşaretlendi	26 (%52)	38 (%53.52)	161 (%95.27)	76 (%96.2)	88 (%83.02)	25 (%100)	414 (%82.8)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi

Tablo 12'de stratejik planlama ve misyon ve vizyon ifadeleri ifadeleri dışındaki tüm araçlar ile ilgili gelecekte kullanılıp kullanılmayacağı hakkındaki görüşler meslekler göre farklılık göstermektedir. Hekimlerin değişim mühendisliği ve değer zinciri analizinin gelecekte kullanılacağı fikrine hiç katılmaması, idari personelinde çok az katılım göstermesi dikkat çekmektedir. H10 kabul edilmiştir.

Tablo 13'de eğitim düzeyinin artmasıyla dengeli puan kartı, değişim mühendisliği, değer zinciri analizi gibi araçların gelecekte kullanılacağına dair görüşlerin azaldığı söylenebilir. H11 kabul edilmiştir.

Tablo 14'de stratejik planlama ve müşteri ilişkileri yönetimi ifadeleri haricinde stratejik yönetim araçlarının gelecekte kullanılması ile ilgili görüşler farklılık göstermektedir. H12 kabul edilmiştir. Rekabet olmadığını düşünen sağlık çalışanlarının dengeli puan kartı, değişim mühendisliği, değer zinciri analizi araçlarının gelecekte hiç kullanılmayacağını düşündüğü görülmektedir. Küçülme aracının da %2 lik bir oranla neredeyse hiç kullanılmayacağını düşündükleri ifade edilebilir. H12 kabul edilmiştir.

Tablo 15'de özel hastane çalışanları kamu hastane çalışanlarına oranla; işletme için yenilikçi faaliyetlerin

Tablo 14. Katılımcıların Görev Yaptığı Sağlık Kurumunun Çevresinde Rekabet Olup Olmama Durumuna Göre Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılması İle İlgili Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H12)

Stratejik Yönetim Araçlarının Gelecekte Kullanılıp Kullanılmayacağı		Rekabet durumunu nasıl değerlendirirsiniz			Toplam	p
		Hiç rekabet yoktur	Biraz rekabet vardır	Rekabet vardır		
Dengeli Puan kartı	İşaretlenmedi	65 (%100)	185 (%68.77)	143 (%86.14)	393 (%78.6)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	0 (%0)	84 (%31.23)	23 (%13.86)	107 (%21.4)	$\chi^2=38.758$
Dış Kaynak kullanımı	İşaretlenmedi	1 (%1.54)	0 (%0)	33 (%19.88)	34 (%6.8)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	64 (%98.46)	269 (%100)	133 (%80.12)	466 (%93.2)	$\chi^2=72.524$
Kiyaslama	İşaretlenmedi	29 (%44.62)	46 (%17.1)	3 (%1.81)	78 (%15.6)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	36 (%55.38)	223 (%82.9)	163 (%98.19)	422 (%84.4)	$\chi^2=66.008$
Stratejik Planlama	İşaretlenmedi	21 (%32.31)	72 (%26.77)	38 (%22.89)	131 (%26.2)	p=0.327;
	İşaretlendi	44 (%67.69)	197 (%73.23)	128 (%77.11)	369 (%73.8)	$\chi^2=2.238$
Değişim mühendisliği	İşaretlenmedi	65 (%100)	227 (%84.39)	159 (%95.78)	451 (%90.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	0 (%0)	42 (%15.61)	7 (%4.22)	49 (%9.8)	$\chi^2=23.2$
Stratejik ortaklıklar	İşaretlenmedi	41 (%63.08)	136 (%50.56)	124 (%74.7)	301 (%60.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	24 (%36.92)	133 (%49.44)	42 (%25.3)	199 (%39.8)	$\chi^2=25.228$
Temel yetenekler	İşaretlenmedi	47 (%72.31)	93 (%34.57)	132 (%79.52)	272 (%54.4)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	18 (%27.69)	176 (%65.43)	34 (%20.48)	228 (%45.6)	$\chi^2=93.254$
Toplam Kalite yönetimi	İşaretlenmedi	37 (%56.92)	58 (%21.56)	55 (%33.13)	150 (%30)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	28 (%43.08)	211 (%78.44)	111 (%66.87)	350 (%70)	$\chi^2=32.333$
Değer Zinciri analizi	İşaretlenmedi	65 (%100)	236 (%87.73)	159 (%95.78)	460 (%92)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	0 (%0)	33 (%12.27)	7 (%4.22)	40 (%8)	$\chi^2=15.537$
Müşteri İlişkileri yönetimi	İşaretlenmedi	15 (%23.08)	71 (%26.39)	35 (%21.08)	121 (%24.2)	p=0.443;
	İşaretlendi	50 (%76.92)	198 (%73.61)	131 (%78.92)	379 (%75.8)	$\chi^2=1.629$
Küçülme	İşaretlenmedi	63 (%96.92)	158 (%58.74)	70 (%42.17)	291 (%58.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	2 (%3.08)	111 (%41.26)	96 (%57.83)	209 (%41.8)	$\chi^2=57.632$
Misyona Ve Vizyon ifadeleri	İşaretlenmedi	2 (%3.08)	0 (%0)	3 (%1.81)	5 (%1)	p=0.017*;
	İşaretlendi	63 (%96.92)	269 (%100)	163 (%98.19)	495 (%99)	$\chi^2=8.113$
Swot analizi	İşaretlenmedi	20 (%30.77)	18 (%6.69)	48 (%28.92)	86 (%17.2)	p=0.0001*;
	İşaretlendi	45 (%69.23)	251 (%93.31)	118 (%71.08)	414 (%82.8)	$\chi^2=45.261$

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; χ^2 =Ki-kare Analizi

Tablo 15. Katılımcıların Görev Yaptığı Hastane Türüne Göre Stratejik Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H13)

		Çalıştığınız hastanenin türü		Toplam	p
		Kamu Hastanesi	Özel Hastane		
İşletme için yenilikçi faaliyetler önemlidir	Kesinlikle katılıyorum	35 (%9.59)	52 (%38.52)	87 (%17.4)	p=0.0001*; =84.425
	Katılıyorum	174 (%47.67)	62 (%45.93)	236 (%47.2)	
	Kararsızım	78 (%21.37)	19 (%14.07)	97 (%19.4)	
	Katılmıyorum	78 (%21.37)	0 (%0)	78 (%15.6)	
Kurum ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanır	Kesinlikle katılıyorum	56 (%15.34)	58 (%42.96)	114 (%22.8)	p=0.0001*; =64.87
	Katılıyorum	306 (%83.84)	67 (%49.63)	373 (%74.6)	
	Kararsızım	3 (%0.82)	10 (%7.41)	13 (%2.6)	
	Katılmıyorum	0 (%0)	2 (%1.48)	2 (%0.4)	
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışan performansı oluşturur	Kesinlikle katılıyorum	26 (%7.12)	25 (%18.52)	51 (%10.2)	p=0.001*; =18.189
	Katılıyorum	178 (%48.77)	64 (%47.41)	242 (%48.4)	
	Kararsızım	120 (%32.88)	35 (%25.93)	155 (%31)	
	Katılmıyorum	30 (%8.22)	11 (%8.15)	41 (%8.2)	
Kurum sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak hizmet vermektedir	Kesinlikle katılıyorum	25 (%6.85)	37 (%27.41)	62 (%12.4)	p=0.0001*; =84.987
	Katılıyorum	247 (%67.67)	50 (%37.04)	297 (%59.4)	
	Kararsızım	51 (%13.97)	22 (%16.3)	73 (%14.6)	
	Katılmıyorum	42 (%11.51)	13 (%9.63)	55 (%11)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Kesinlikle katılıyorum	12 (%3.29)	54 (%40)	66 (%13.2)	p=0.0001*; =145.291
	Katılıyorum	197 (%53.97)	74 (%54.81)	271 (%54.2)	
	Kararsızım	59 (%16.16)	5 (%3.7)	64 (%12.8)	
	Katılmıyorum	86 (%23.56)	0 (%0)	86 (%17.2)	
	Kesinlikle katılmıyorum	11 (%3.01)	2 (%1.48)	13 (%2.6)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; χ^2 =Ki-kare Analizi

Tablo 16. Katılımcıların Mesleklerine Göre Stratejik Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H14)

		Mesleğiniz					Toplam	p
		hemşire	idari personel	sağlık teknikeri	hekim	diğer		
İşletme için yenilikçi faaliyetler önemlidir	Kesinlikle katılıyorum	34 (%19.1)	21 (%25.93)	6 (%11.54)	12 (%12)	14 (%15.73)	87 (%17.4)	p=0.0001*; x ² =78.084
	Katılıyorum	86 (%48.31)	35 (%43.21)	4 (%7.69)	56 (%56)	55 (%61.8)	236 (%47.2)	
	Kararsızım	32 (%17.98)	15 (%18.52)	28 (%53.85)	13 (%13)	9 (%10.11)	97 (%19.4)	
	Katılmıyorum	24 (%13.48)	10 (%12.35)	14 (%26.92)	19 (%19)	11 (%12.36)	78 (%15.6)	
Kurum ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanır	Kesinlikle katılmıyorum	2 (%1.12)	0 (%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)	2 (%0.4)	p=0.0001*; x ² =50.683
	Kesinlikle katılıyorum	23 (%12.92)	37 (%45.68)	6 (%11.54)	32 (%32)	16 (%17.98)	114 (%22.8)	
	Katılıyorum	148 (%83.15)	44 (%54.32)	45 (%86.54)	68 (%68)	68 (%76.4)	373 (%74.6)	
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışan performans oluşturur	Kararsızım	7 (%3.93)	0 (%)	1 (%1.92)	0 (%)	5 (%5.62)	13 (%2.6)	p=0.0001*; x ² =268.117
	Kesinlikle katılıyorum	0 (%)	32 (%39.51)	6 (%11.54)	5 (%5)	8 (%8.99)	51 (%10.2)	
	Katılıyorum	99 (%55.62)	19 (%23.46)	15 (%28.85)	74 (%74)	35 (%39.33)	242 (%48.4)	
	Kararsızım	78 (%43.82)	17 (%20.99)	30 (%57.69)	18 (%18)	12 (%13.48)	155 (%31)	
Kurum sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak hizmet vermektedir	Katılmıyorum	1 (%0.56)	13 (%16.05)	1 (%1.92)	3 (%3)	23 (%25.84)	41 (%8.2)	p=0.0001*; x ² =217.077
	Kesinlikle katılmıyorum	0 (%)	0 (%)	0 (%)	0 (%)	11 (%12.36)	11 (%2.2)	
	Kesinlikle katılıyorum	3 (%1.69)	33 (%40.74)	6 (%11.54)	7 (%7)	13 (%14.61)	62 (%12.4)	
	Katılıyorum	126 (%70.79)	38 (%46.91)	14 (%26.92)	68 (%68)	51 (%57.3)	297 (%59.4)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Kararsızım	20 (%11.24)	6 (%7.41)	31 (%59.62)	0 (%)	16 (%17.98)	73 (%14.6)	p=0.0001*; x ² =319.621
	Katılmıyorum	25 (%14.04)	1 (%1.23)	1 (%1.92)	24 (%24)	4 (%4.49)	55 (%11)	
	Kesinlikle katılmıyorum	4 (%2.25)	3 (%3.7)	0 (%)	1 (%1)	5 (%5.62)	13 (%2.6)	
	Kesinlikle katılıyorum	9 (%5.06)	22 (%27.16)	6 (%11.54)	13 (%13)	16 (%17.98)	66 (%13.2)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Katılıyorum	125 (%70.22)	18 (%22.22)	4 (%7.69)	62 (%62)	62 (%69.66)	271 (%54.2)	p=0.0001*; x ² =319.621
	Kararsızım	32 (%17.98)	1 (%1.23)	31 (%59.62)	0 (%)	0 (%)	64 (%12.8)	
	Katılmıyorum	10 (%5.62)	40 (%49.38)	11 (%21.15)	25 (%25)	0 (%)	86 (%17.2)	
	Kesinlikle katılmıyorum	2 (%1.12)	0 (%)	0 (%)	0 (%)	11 (%12.36)	13 (%2.6)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi önemli olduğu, değişime uyum sağlamanın kuruma rekabet avantajı sağladığı ifadeler önemli ölçüde katılım göstermiştir. Kurumun ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullandığı ifadesine ise kamu ve özel hastane çalışanları çok yakın oranlarda katılım göstermiştir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane türüne göre stratejik yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. H13 hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 16'da görüldüğü üzere, "işletme için yenilikçi faaliyetler önemlidir ve değişime uyum sağlamak rekabet avantajı sağlar" ifadelerine dikkat çekecek bir şekilde sağlık teknikerlerinin diğer sağlık çalışanlarına kıyasla katılımının az olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılan sağlık çalışanlarının mesleklerine göre stratejik

yönetim uygulamaları hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. H14 hipotezi kabul edilmektedir.

Tablo 17 incelendiğinde stratejik yönetim uygulamaları hakkındaki ifadeler, genel olarak sağlık çalışanlarının eğitim düzeyi arttıkça katılımlarının arttığı söylenebilir. Özellikle yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyindeki sağlık çalışanlarının ifadeler katılımlarının daha yüksek olduğu görülmüştür. H15 kabul edilmiştir.

Tablo 18'de katılımcıların yaşlarına göre stratejik yönetim hakkındaki görüşleri kurumun ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanacağı ifadesi dışında farklılık göstermektedir. Her iki yaş grubu da kurumun ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanacağı ifadesine aynı oranlarda katılmaktadır. H16 kabul edilmiştir.

Tablo 17. Katılımcıların Mesleklerine Göre Stratejik Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H15)

		Eğitim Durumunuz				Tıp Fakültesi	Doktora	Toplam	p
		Ortaöğretim	önlisans	lisans	yüksek lisans				
İşletme için yenilikçi faaliyetler önemlidir	Kesinlikle katılıyorum	3 (%6)	6 (%8.45)	18 (%10.65)	18 (%22.78)	18 (%16.98)	24 (%96)	87 (%17.4)	p=0.0001*; x ² =275.101
	Katılıyorum	7 (%14)	20 (%28.17)	104 (%61.54)	49 (%62.03)	56 (%52.83)	0 (%0)	236 (%47.2)	
	Kararsızım	37 (%74)	28 (%39.44)	17 (%10.06)	11 (%1.27)	13 (%12.26)	1 (%4)	97 (%19.4)	
	Katılmıyorum	3 (%6)	17 (%23.94)	28 (%16.57)	11 (%13.92)	19 (%17.92)	0 (%0)	78 (%15.6)	
Kurum ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanılır	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	0 (%0)	2 (%1.18)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	2 (%0.4)	p=0.0001*; x ² =86.358
	Kesinlikle katılıyorum	6 (%12)	8 (%11.27)	33 (%19.53)	26 (%32.91)	36 (%33.96)	5 (%20)	114 (%22.8)	
	Katılıyorum	34 (%68)	62 (%87.32)	134 (%79.29)	53 (%67.09)	70 (%66.04)	20 (%80)	373 (%746)	
	Kararsızım	10 (%20)	1 (%1.41)	2 (%1.18)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	13 (%2.6)	
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışan performansını oluşturur	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	6 (%8.45)	23 (%13.61)	13 (%16.46)	9 (%8.49)	0 (%0)	51 (%10.2)	p=0.0001*; x ² =179.574
	Katılıyorum	7 (%14)	32 (%45.07)	65 (%38.46)	39 (%49.37)	76 (%71.7)	23 (%92)	242 (%48.4)	
	Kararsızım	43 (%86)	32 (%45.07)	38 (%22.49)	22 (%27.85)	18 (%16.98)	2 (%8)	155 (%31)	
	Katılmıyorum	0 (%0)	1 (%1.41)	32 (%18.93)	5 (%6.33)	3 (%2.83)	0 (%0)	41 (%8.2)	
Kurum sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak hizmet vermektedir	Kesinlikle katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	11 (%6.51)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	11 (%2.2)	p=0.0001*; x ² =220.436
	Kesinlikle katılıyorum	3 (%6)	6 (%8.45)	24 (%14.2)	18 (%22.78)	11 (%10.38)	0 (%0)	62 (%12.4)	
	Katılıyorum	14 (%28)	27 (%38.03)	116 (%68.64)	48 (%60.76)	68 (%64.15)	24 (%96)	297 (%59.4)	
	Kararsızım	9 (%18)	35 (%49.3)	19 (%11.24)	9 (%11.39)	0 (%0)	1 (%4)	73 (%14.6)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Katılmıyorum	24 (%48)	3 (%4.23)	3 (%1.78)	1 (%1.27)	24 (%22.64)	0 (%0)	55 (%11)	p=0.0001*; x ² =159.348
	Kesinlikle katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	7 (%4.14)	3 (%3.8)	3 (%2.83)	0 (%0)	13 (%2.6)	
	Kesinlikle katılıyorum	3 (%6)	8 (%11.27)	17 (%10.06)	20 (%25.32)	17 (%16.04)	1 (%4)	66 (%13.2)	
	Katılıyorum	39 (%78)	19 (%26.76)	89 (%52.66)	36 (%45.57)	64 (%60.38)	24 (%96)	271 (%54.2)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Kararsızım	7 (%14)	31 (%43.66)	24 (%14.2)	2 (%2.53)	0 (%0)	0 (%0)	64 (%12.8)	p=0.0001*; x ² =159.348
	Katılmıyorum	1 (%2)	13 (%18.31)	26 (%15.38)	21 (%26.58)	25 (%23.58)	0 (%0)	86 (%17.2)	
	Kesinlikle katılmıyorum	0 (%0)	0 (%0)	13 (%7.69)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	13 (%2.6)	
	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	0 (%0)	13 (%7.69)	0 (%0)	0 (%0)	0 (%0)	13 (%2.6)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi

Tablo 18. Katılımcıların Stratejik Yönetim Hakkındaki Görüşleri Yaş Grubuna Göre Farklılık Düzeyleri (H16)

		Yaş		Toplam	p
		40 yaş ve altı	41 ve üzeri		
İşletme için yenilikçi faaliyetler önemlidir	Kesinlikle katılıyorum	54 (%16.62)	33 (%18.86)	87 (%17.4)	p=0.0001*; (x ² =29.979)
	Katılıyorum	131 (%40.31)	105 (%60)	236 (%47.2)	
	Kararsızım	72 (%22.15)	25 (%14.29)	97 (%19.4)	
	Katılmıyorum	66 (%20.31)	12 (%6.86)	78 (%15.6)	
Kurum ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanılır	Kesinlikle katılmıyorum	2 (%0.62)	0 (%0)	2 (%0.4)	p=0.275; (x ² =2.585)
	Kesinlikle katılıyorum	73 (%22.46)	41 (%23.43)	114 (%22.8)	
	Katılıyorum	241 (%74.15)	132 (%75.43)	373 (%74.6)	
	Kararsızım	11 (%3.38)	2 (%1.14)	13 (%2.6)	
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışan performansını oluşturur	Kesinlikle katılıyorum	30 (%9.23)	21 (%12)	51 (%10.2)	p=0.0001*; (x ² =55.387)
	Katılıyorum	179 (%55.08)	63 (%36)	242 (%48.4)	
	Kararsızım	97 (%29.85)	58 (%33.14)	155 (%31)	
	Katılmıyorum	8 (%2.46)	33 (%18.86)	41 (%8.2)	
Kurum sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak hizmet vermektedir	Kesinlikle katılmıyorum	11 (%3.38)	0 (%0)	11 (%2.2)	p=0.0001*; (x ² =28.021)
	Kesinlikle katılıyorum	34 (%10.46)	28 (%16)	62 (%12.4)	
	Katılıyorum	186 (%57.23)	111 (%63.43)	297 (%59.4)	
	Kararsızım	64 (%19.69)	9 (%5.14)	73 (%14.6)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Katılmıyorum	30 (%9.23)	25 (%14.29)	55 (%11)	p=0.0001*; (x ² =20.425)
	Kesinlikle katılmıyorum	11 (%3.38)	2 (%1.14)	13 (%2.6)	
	Kesinlikle katılıyorum	33 (%10.15)	33 (%18.86)	66 (%13.2)	
	Katılıyorum	187 (%57.54)	84 (%48)	271 (%54.2)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Kararsızım	38 (%11.69)	26 (%14.86)	64 (%12.8)	p=0.0001*; (x ² =20.425)
	Katılmıyorum	54 (%16.62)	32 (%18.29)	86 (%17.2)	
	Kesinlikle katılmıyorum	13 (%4)	0 (%0)	13 (%2.6)	
	Kesinlikle katılıyorum	13 (%4)	0 (%0)	13 (%2.6)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi

Tablo 19. Katılımcıların Görev Yaptığı Hastane Çevresinde Rekabet Olup Olmama Durumuna Göre Stratejik Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H17)

		Rekabet durumunu nasıl değerlendirirsiniz			Toplam	p
		Hiç rekabet yoktur	Biraz rekabet vardır	Rekabet vardır		
İşletme için yenilikçi faaliyetler önemlidir	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	13 (%4.83)	74 (%44.58)	87 (%17.4)	p=0.0001*; x ² =232.7
	Katılıyorum	6 (%9.23)	160 (%59.48)	70 (%42.17)	236 (%47.2)	
	Kararsızım	27 (%41.54)	51 (%18.96)	19 (%11.45)	97 (%19.4)	
	Katılmıyorum	32 (%49.23)	45 (%16.73)	1 (%0.6)	78 (%15.6)	
Kurum ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanır	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	0 (%0)	2 (%1.2)	2 (%0.4)	p=0.0001*; x ² =52.68
	Katılıyorum	5 (%7.69)	49 (%18.22)	60 (%36.14)	114 (%22.8)	
	Katılıyorum	57 (%87.69)	220 (%81.78)	96 (%57.83)	373 (%74.6)	
	Kararsızım	3 (%4.62)	0 (%0)	10 (%6.02)	13 (%2.6)	
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışan performansı oluşturur	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	25 (%9.29)	26 (%15.66)	51 (%10.2)	p=0.0001*; x ² =77.781
	Katılıyorum	30 (%46.15)	118 (%43.87)	94 (%56.63)	242 (%48.4)	
	Kararsızım	17 (%26.15)	103 (%38.29)	35 (%21.08)	155 (%31)	
	Katılmıyorum	7 (%10.77)	23 (%8.55)	11 (%6.63)	41 (%8.2)	
Kurum sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak hizmet vermektedir	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	25 (%9.29)	37 (%22.29)	62 (%12.4)	p=0.0001*; x ² =116.851
	Katılıyorum	32 (%49.23)	185 (%68.77)	80 (%48.19)	297 (%59.4)	
	Kararsızım	30 (%46.15)	21 (%7.81)	22 (%13.25)	73 (%14.6)	
	Katılmıyorum	3 (%4.62)	38 (%14.13)	14 (%8.43)	55 (%11)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	12 (%4.46)	54 (%32.53)	66 (%13.2)	p=0.0001*; x ² =236.079
	Katılıyorum	9 (%13.85)	158 (%58.74)	104 (%62.65)	271 (%54.2)	
	Kararsızım	21 (%32.31)	38 (%14.13)	5 (%3.01)	64 (%12.8)	
	Katılmıyorum	24 (%36.92)	61 (%22.68)	1 (%0.6)	86 (%17.2)	
	Kesinlikle katılmıyorum	11 (%16.92)	0 (%0)	2 (%1.2)	13 (%2.6)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi**Tablo 20.** Katılımcıların Görev Yaptığı Hastane Çevresinde Rekabet Olup Olmama Durumuna Göre Stratejik Yönetim Uygulamaları Hakkındaki Görüşleri Farklılık Düzeyleri (H18)

		Daha önce stratejik yönetim eğitimi aldınız mı		Toplam	p
		evet	hayır		
İşletme için yenilikçi faaliyetler önemlidir	Kesinlikle katılıyorum	65 (%21.52)	22 (%11.11)	87 (%17.4)	p=0.0001*; x ² =138.828
	Katılıyorum	190 (%62.91)	46 (%23.23)	236 (%47.2)	
	Kararsızım	34 (%11.26)	63 (%31.82)	97 (%19.4)	
	Katılmıyorum	13 (%4.3)	65 (%32.83)	78 (%15.6)	
Kurum ihtiyaç duyduğunda dış kaynak kullanır	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	2 (%1.01)	2 (%0.4)	p=0.0001*; x ² =20.881
	Katılıyorum	74 (%24.5)	40 (%20.2)	114 (%22.8)	
	Katılıyorum	228 (%75.5)	145 (%73.23)	373 (%74.6)	
	Kararsızım	0 (%0)	13 (%6.57)	13 (%2.6)	
Performans değerlendirme sürecinin temelini çalışan performansı oluşturur	Kesinlikle katılıyorum	26 (%8.61)	25 (%12.63)	51 (%10.2)	p=0.0001*; x ² =61.817
	Katılıyorum	180 (%59.6)	62 (%31.31)	242 (%48.4)	
	Kararsızım	66 (%21.85)	89 (%44.95)	155 (%31)	
	Katılmıyorum	30 (%9.93)	11 (%5.56)	41 (%8.2)	
Kurum sahip olduğu yeteneklerin farkında olarak hizmet vermektedir	Kesinlikle katılıyorum	0 (%0)	11 (%5.56)	11 (%2.2)	p=0.0001*; x ² =78.321
	Katılıyorum	34 (%11.26)	28 (%14.14)	62 (%12.4)	
	Katılıyorum	221 (%73.18)	76 (%38.38)	297 (%59.4)	
	Kararsızım	16 (%5.3)	57 (%28.79)	73 (%14.6)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Katılmıyorum	23 (%7.62)	32 (%16.16)	55 (%11)	p=0.0001*; x ² =66.083
	Kesinlikle katılmıyorum	8 (%2.65)	5 (%2.53)	13 (%2.6)	
	Kesinlikle katılıyorum	43 (%14.24)	23 (%11.62)	66 (%13.2)	
	Katılıyorum	199 (%65.89)	72 (%36.36)	271 (%54.2)	
Değişime uyum sağlamak kuruma rekabet avantajı sağlar.	Kararsızım	24 (%7.95)	40 (%20.2)	64 (%12.8)	p=0.0001*; x ² =66.083
	Katılmıyorum	36 (%11.92)	50 (%25.25)	86 (%17.2)	
	Kesinlikle katılmıyorum	0 (%0)	13 (%6.57)	13 (%2.6)	
	Kesinlikle katılmıyorum	0 (%0)	13 (%6.57)	13 (%2.6)	

*p<0.05 istatistiksel olarak anlamlı farklılık; x²=Ki-kare Analizi

Tablo 19'da görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının görev yaptığı hastane çevresinde rekabet olup olmama durumuna göre stratejik yönetim hakkındaki düşünceleri farklılık göstermektedir. Hastanenin bulunduğu çevrede rekabet olmadığını düşünenlerin çoğunluğunun değişime uyum sağlamanın kuruma rekabet avantajı sağlayacağı ifadesine katılmadıkları ve hastane çevresinde rekabet olmadığını düşünenlerin işletme için yenilikçi faaliyetlerin önemli olduğuna rekabet olduğunu düşünenlere göre çoğunlukla katılmadığı görülmüştür. H17 kabul edilmiştir.

Tablo 20'de stratejik yönetim eğitimi alma durumlarına göre sağlık çalışanlarının stratejik yönetim hakkındaki görüşleri farklılık göstermektedir. Stratejik yönetim eğitimi alanların almayanlara göre işletme için yenilikçi faaliyetlerin önemli olduğu, performans değerlendirme sürecinin temelini çalışan performansının oluşturduğu, değişime uyum sağlamanın kuruma rekabet avantajı sağlayacağı görüşüne daha çok katıldığı görülmektedir. H18 kabul edilmiştir.

4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Son yıllarda ekonomik, teknolojik, sosyal, siyasi alanlarda yaşanan bir çok hızlı değişim yeni alışkanlıkları, yeni hastalıkları ve hatta savaşı beraberinde getirmiştir. Zaman içerisinde ortaya çıkan yeni değerler birçok konuda olduğu gibi stratejik yönetim kavramına da yeni bir boyut kazandırmıştır. İşletmelerde başarıya ulaşmak ve bu başarının devamlılığını sağlamak için bu değişime adapte olmak gerekmektedir. Bireyin ve toplumun sağlığını iyileştirmeyi amaç edinmiş sağlık kurumları açık bir sistem olarak çevresinde yaşanan bu farklılıklara uyum sağlamak için stratejik yönetim araçlarını kullanmalıdır. Bu çalışmada sağlık çalışanlarının en fazla bilgi sahibi olduğu araçlar sırasıyla, misyon ve vizyon, dış kaynak kullanımı ve müşteri ilişkileri yönetimi olarak gösterilirken en az bilgi sahibi olduğu araçlar sırasıyla, değer zinciri analizi, değişim mühendisliği ve dengeli puan kartı olmuştur. En fazla kullanılan araçlar ise sırasıyla, misyon ve vizyon ifadeleri, dış kaynak kullanımı ve swot analizidir. En az kullanılan araçlar sırasıyla, değer zinciri analizi, değişim mühendisliği ve dengeli puan kartı olarak ifade edilmiştir. Biçer (2018), çalışmasında en fazla bilgi sahibi olunan ilk üç aracın; misyon-vizyon, toplam kalite yönetimi ve sosyal medya araçları, yöneticilerin en az bilgi sahibi olduğu araçların ise değer zinciri, iş portföy analizi ve değişim mühendisliği araçları olduğunu tespit etmiştir (22). Çınar ve diğerleri (2019) tarafından yapılan çalışmada ise araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarından hangileri hakkında bilgi sahibi oldukları incelendiğinde, en çok bilgi sahibi oldukları araçlardan bazılarının, dış kaynak kullanımı, toplam kalite yönetimi olduğu görülmüş olup yöneticilerin en az bilgi sahibi oldukları stratejik yönetim araçları ise SWOT analizi, dengeli puan

kartı, küçülme olarak saptanmıştır. Ayrıca araştırmanın sonucunda, hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını kullanımında yeterli donanım ve bilgiye sahip olmadıkları belirlenmiş, stratejik yönetim araçlarını kullanmanın kamu ve özel hastane olma durumuna göre farklılık gösterdiği saptanmıştır (47). Özgener ve Küçük (2008) tarafından yapılan çalışmada ise hastane verimliliğini arttırmada kullanılan yöntemler arasında Toplam Kalite Yönetimi'nin ilk sıralarda yer aldığı görülmüştür (48).

Çalışmalarında kamu örgütlerinde stratejik performans yönetim aracı olarak kurumsal başarı karnesinin kullanımını ele alan Büyük ve Barca (2011) ise başarı karnesinin kamu örgütleri için geleneksel performans yönetim araçlarına göre daha güvenilir ve açıklayıcı çözüm kapasitesine sahip olduğunu ifade etmiştir (49). Çubukçu (2020) işletmelerde stratejik yönetim sürecinde uygulanabilecek bazı araç, teknik ve yaklaşımlarla ilgili çalışmasında, stratejik yönetim araç ve tekniklerinden özellikle stratejik kıyaslamaya önem verilmesini önermiştir (50). Kördeve (2018) tarafından yapılan çalışmada ise SWOT analizinin sağlık işletmesinin üzerinde dikkatle durması gereken bir konu olduğu, SWOT analizleri yapılırken tüm çalışanların, hasta ve yakınlarının bu kararların içerisine dahil edilmesi gerektiği ifade edilmiştir (51).

Sağlık çalışanlarının stratejik yönetim araçları bilgi ve kullanım düzeyleri hakkında görüşlerinin incelendiği bu çalışmada kamu ve özel hastane sağlık çalışanlarının gelecekte en fazla kullanılacağını düşündüğü araçlar sırasıyla, misyon ve vizyon ifadeleri, dış kaynak kullanımı ve kıyaslama iken en az kullanılacağını düşündüğü araçlar sırasıyla, değer zinciri analizi, değişim mühendisliği ve dengeli puan kartıdır.

Genel olarak araştırma sonuçlarına bakıldığında son 3 yılda özel hastane sağlık çalışanlarının kamu sağlık çalışanlarına göre stratejik yönetim araçlarının çoğunun daha fazla kullanıldığını ifade ettiği, gelecekte kıyaslama ve küçülme araçlarının özel sağlık kurumlarında çalışanlar tarafından daha fazla kullanılacağını düşünülüyor, ayrıca idari personelin sağlık personeline, lisansüstü eğitim alanların lisans eğitimi alanlara, stratejik yönetim alanında eğitim alanların almayanlara göre stratejik yönetim araçları hakkında daha çok bilgi sahibi olduğu görülmektedir. Özel hastane sağlık çalışanları, kamu hastanesi sağlık çalışanlarına göre stratejik yönetim araçlarının önemli bir kısmının daha fazla kullanılacağını düşünmektedir. Araştırmada elde edilen bulgulara göre dengeli puan kartı ve değer zinciri analizi hakkında en çok bilgi sahibi olan meslek grubu idari personel iken, en az bilgi sahibi olanlar sağlık teknikerleridir. Bu bulgudan hareketle işletmecilik alanında eğitim almış olan idari sağlık çalışanlarının stratejik yönetim araçları bilgisinin yüksek olması dikkat çekmiştir. Son üç yılda kamu hastanesinde en

çok dış kaynak kullanımı aracına başvurulduğu ifade edilirken, özel hastanede kıyaslama, stratejik planlama gibi araçların da kullanıldığı ifade edilmiştir.

Stratejik yönetimle ilgili görüşlere bakıldığında özel hastane çalışanlarının kamu hastane çalışanlarına göre işletme için yenilikçi faaliyetlerin daha önemli olduğu ve değişime uyum sağlamanın kuruma rekabet avantajı sağladığı ifadelerine daha fazla katılım sağladıkları bulunmuştur. Sağlık çalışanlarının stratejik yönetim araçları konusunda bilgilendirilmesi gerektiği ve özel sağlık çalışanlarının yanı sıra kamu hastanesinde çalışanlara da özellikle rekabet avantajı sağlamanın önemi noktasında farkındalık oluşturulması önerilebilir.

KAYNAKÇA

1. Baykal, T. (2018). Örgütlerde Etkinlik ve Etkililik için Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama. *Social Sciences Research Journal*, 7(2), 151-160.
2. Swayne L. E., Duncan W. J. & Ginter P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*. Blackwell Publishing, UK.
3. Naranjo-Gil D. & Hartmann F. (2007). How CEOs Management Information Systems for Strategy Implementation in Hospitals. *Health Policy* 81(1), 29-41.
4. Soylu Y. & İleri H. (2010). Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi* 13(1-2),79-96.
5. Akgemci, T. (2013). *Stratejik Yönetim*, 3.b., Gazi Kitabevi, Ankara.
6. Stenfors S. & Tanner L. (2007). Evaluating Strategy Tools Through Activity Lens. *Helsinki School of Economics, Finland*.
7. Clark D. N. (1997). Strategic Management Tool Usage. *Journal of Strategic Chance* 6, 417-427.
8. Tassabehji, R. & Isherwood, A. (2014). "Management Use of Strategic Tools for Innovating During Turbulent Times", *Strategic Change*, 23(12), 63-80.
9. Afonina, A. & Chalupsky, V. (2012). The Current Strategic Management Tools And Techniques: The Evidence From Czech Republic. *Economics And Management*, 17(4), 1535-1544.
10. Demir, İ.B. & Uğurluoğlu, Ö. (2015). "Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 219-251.
11. Griffiths, J. (2003). "Balanced Scorecard Use in New Zealand Government Departments and Crown Entities", *Australian Journal of Public Administration*, 62(4), 70-79.
12. Pearce J. A. & Robinson R. B. (2007). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. McGraw-Hill, New York.
13. Striteska, M. & Spickova, M. (2012). "Review and Comparison of Performance Measurement Systems", *Journal of Organizational Management Studies*, 19, 277-294.
14. Zelman W. N., Pink G. H. & Matthias C. B. (2003). Use of the Balanced Scorecard in Health Care. *Journal of Health Care Finance* 29(4), 1-16.
15. Yıldız M. S., Kethüda Ö. & Kurutkan M. N. (2013). Dengeli Ölçüm Kartı'nın Hastane İşletmelerinde Uygulanması: Örnek Olay Çalışması. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 27(4), 90-109.
16. Aktan, C.C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*, Çimento İşveren Dergisi, 4 (22), 4-21.
17. Ülgen, H. & Mirze, S.K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 7.b., Beta Yayınevi, İstanbul.
18. Kourdi, J. (2014). *İş Stratejisi*, 1.Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
19. Keidel R. W. (2004). Rethinking Organizational Design. *Academy of Management Executive* 8(4), 12-28.
20. Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği*, 16. Baskı, Beta, İstanbul.
21. Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.
22. Biçer, E. B. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının Ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas İli Örneği. *Journal Of Management and Economics Research*. 16(4), 405-427.
23. Leonard, D. & McAdam, R. (2002). "Developing Strategic Quality Management: A Research Agenda", *Total Quality Management*, 13(4), 507-522.
24. T.C. Sağlık Bakanlığı. (2015). Sağlıkta Kalitenin Geliştirilmesi ve Değerlendirilmesine Dair Yönetmelik. Resmi Gazete, Tarih: 27.06.2015 sayı:29399.
25. Yıldırım, F. & Panayırıcı, U.C. (2016). "CRM: Müşteri İlişkileri Yönetimi ve Pazarlama İletişimi", İstanbul: Papatya Yayıncılık.
26. Korkmaz, S., Eser, Z. & Öztürk, A. (2017). *Pazarlama, Siyasal Kitabevi*, Ankara.
27. Özkul, E. (2008). Turizm İşletmelerinde Müşteri İlişkileri Yönetimi, Turizm Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri, Detay Yayıncılık, Ankara.
28. Yina, W. (2010). Application of Customer Relationship Management in Health Care. 2010 Second International Conference on MultiMedia and Information Technology. IEEE Computer Society. 52-55.
29. DPT. (2006). *Kamu İdareleri için Stratejik Planlama Klavuzu*. 2. Sürüm. Ankara.
30. Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (8. Baskı), İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti.
31. Vandijck, D., Desmidt, S. & Buelens, M. (2007). Relevance of Mission Statements in Flemish Not-for-profit Healthcare Organizations. *Journal of Nursing Management*, 15, 131-141.
32. Çetinsöz, B. C. (2010). Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing), *Stratejik Yönetim ve Turizm Uygulamaları*, Detay Yayıncılık, Ankara, 51-67.
33. Kavuncubaşı, Ş., Yıldırım, S. (2012). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. (3. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
34. Roberts, V. (2001). Managing Strategic Outsourcing in the Healthcare Industry. *Journal of Healthcare Management*, 46(4), 239-249.
35. Rigby, D. K. & Gillies, C. (2000). Making the Most of Management Tools and Techniques: A Survey From Bain & Company. *Strategic Change*, 9, 269-274.
36. Schwartz, R. W. & Cohn, K. H. (2002). The Necessity for Physician Involvement in Strategic Planning in Healthcare Organizations. *The American Journal of Surgery*, 184, 269-278.
37. Gül, S. K. & Kırılmaz, M. (2013). *Kamu Kurumlarında Stratejik Yönetim*. Ankara: Adalet Yayınevi.
38. Dinçer, Ö. (2013). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (9. Baskı). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd Şti.
39. Sonğur, C., Top, M. & Tekingündüz, S. (2013). Sağlık Sektöründe GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi.
40. Popescu, M. & Dascalu, A. (2011). Value Chain Analysis in Quality Management Context. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*, 4(53), 121-128.
41. Tengilimoğlu, D. & Yiğit, V. (2017). *Sağlık İşletmelerinde Tedarik Zinciri Yönetimi*, Nobel Yayınevi, Ankara.
42. Akgemci, T. & Güleş, H.K. (2009). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara.
43. Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2010). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. (2. Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.

44. Tao, Z. Q. & Shi, A. M. (2016). Application of Boston matrix combined with SWOT analysis on operational development and evaluations of hospital development. *European review for medical and pharmacological sciences*, 20(10), 2131-2139.
45. Rigby, D. & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools and Trends 2009*. Boston: Bain & Company Inc.
46. Krejcie, R.V. & Morgan, D.W. (1970). *Educational and Psychological Measurement*. 30, 607-610.
47. Çınar, F., Demircan, R. & Nişancı, Z. (2019). Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52.
48. Özgener, Ş. & Küçük, F. (2008). Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (19), 341-358.
49. Büyük, K. & Barca, M. (2015). Kamu Örgütlerinde Stratejik Performans Yönetim Aracı Olarak Kurumsal Başarı Karnesi'nin Kullanımı, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (29).
50. Çubukçu, M. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç Teknik ve Yaklaşımlar, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 1, Sayfa: 1-26.
51. Kördeve, M. K. (2018). Hastanelerde Stratejik Yönetim Swot Analizi: Özel Bir Hastane Uygulaması, *Sağlık Yönetimi Dergisi*, Cilt: 2 Sayı: 1, s. 67-78.