



STRATEJİK DEĞİŞİM VE İŞLETME PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİ: ORTA VE ALT KADEME SAĞLIK YÖNETİCİLERİ ÜZERİNDE BİR UYGULAMA

İsmail BİÇER¹

Oğuz IŞIK²

Öz

Stratejik değişimleri başarılı bir şekilde uygulamak, yüksek kaliteli hizmet sunmak, sağlık hizmetini mali açıdan sürdürülebilir hale getirmek ve işletme performansını artırmak sağlık hizmeti yöneticilerinin sorumluluğundadır. Bu sorumluluk günümüzde değişen çevre koşullarıyla sağlık hizmeti sunan birçok kurum ve kuruluş açısından geçmişe göre daha önemli hale gelmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen bu çalışma ile sağlık kurumlarında görev yapan orta ve alt kademe yöneticilerin, stratejik değişim algılarıyla işletme performansı arasındaki ilişkinin değerlendirilmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda özel bir sağlık grubunda görev yapan 225 orta ve alt kademe sağlık yöneticisine online anket yolu ile ulaşılarak veriler toplanmıştır. Yöneticilerin stratejik değişim algılarının işletme performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Stratejik değişim alt boyutları hep birlikte işletme performansı boyutundaki toplam varyansın %27,7'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin hem stratejinin başlaması hem de stratejinin uygulanması boyutlarında olduğu görülmektedir. Ancak yöneticilerin stratejinin başlamasına ilişkin algılarının yükselmesi işletme performansına yönelik algılarını istatistiksel olarak artırırken; stratejinin uygulanmasına ilişkin algılarının yükselmesi işletme performansına yönelik algılarını istatistiksel olarak düşürmektedir. Çalışmanın Türkçe literatürdeki ilk çalışma olması teoriye olan katkısı ve daha sonra tasarlanacak olan çalışmalar açısından önemlidir. Stratejik değişim uygulamalarının başarıya ulaşmasında; orta ve alt kademe yönetici bilgileri, iletişim, takım çalışması gibi konular kritik öneme sahiptir. Sonuçlar sağlık kurumlarında görev yapan orta ve alt kademe yöneticiler için uygulamaya yönelik önemli bilgiler sunmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Değişim, İşletme Performansı, Sağlık Kurumları.

Jel Kodları: L1, L25, M10.

¹Öğr. Gör., Pamukkale Üniversitesi, E-posta: ismailbiceer@gmail.com, ORCID: 0000-0003-1878-0546_

²Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, E-posta: oguzisik@hacettepe.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7368-7024_

Atıf/Citation

Bıçer, İ., & Işık, O. (2022). Stratejik değişim ve işletme performansı arasındaki ilişki: Orta ve alt kademe sağlık yöneticileri üzerinde bir uygulama. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24), 95-111.

THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC CHANGE AND FIRM PERFORMANCE: AN APPLICATION ON MIDDLE AND LOWER LEVEL HEALTH MANAGERS

Abstract

It is the responsibility of healthcare managers to successfully implement strategic changes, provide high-quality service, make health care financially sustainable and improve firm performance. This responsibility has become more important than in the past in terms of many institutions and organizations that provide health services to changing environmental conditions. In this context, the aim of this study is to evaluate the relationship between the perceptions of strategic change and the firm performance of middle and lower-level managers working in health institutions. In this direction, data were collected by reaching 225 middle and lower-level health managers working in a private health group through an online questionnaire. Multiple regression analysis was used to test the effect of managers' perceptions of strategic change on firm performance. Strategic change sub-dimensions together explain 27.7% of the total variance in the firm performance dimension. When the t-test results regarding the significance of the regression coefficient are examined, it is seen that there is a statistically significant relationship in both the start of the strategy and the implementation of the strategy. However, while the increase in the perceptions of the managers regarding the initiation of the strategy statistically increases their perceptions of the firm performance; the increase in their perceptions of the implementation of the strategy statistically decreases their perceptions of firm performance. The fact that the study is the first in the Turkish literature is important in terms of its contribution to the theory and the studies that will be designed later. In the success of strategic change applications; Topics such as middle and lower-level managerial information, communication, and teamwork are critical. The results provide important practical information for middle and lower-level managers working in health institutions.

Keywords: Strategic Change, Firm Performance, Healthcare Organization.

Jel Codes: L1, L25, M10.

1. GİRİŞ

Stratejik değişim açıkça tanımlanmış stratejik hedeflere ulaşmak için organizasyonlarda değişimin proaktif yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Lynch, 2018). Yani, organizasyonlarda normal uygulamaların ötesinde köklü değişikliklere neden olan yeni stratejilerin uygulanmasını içermektedir. Stratejik değişim, zaman içinde bir organizasyonun durumundaki farklılığın ölçümü olarak da düşünülebilir (Van de Ven ve Poole, 1995, s.520). Bu değişim, planlı değişim olarak bilinen veya zaman içerisinde kademeli gerçekleşen sürekli değişim şeklinde kasıtlı olarak gerçekleştirilebilir. Dunphy (1996), stratejik değişimin özel olarak bir planlı değişim biçimi olduğuna ve kuruluşların sürekli uyum sağlamadaki başarısızlıklarından kaynaklandığına inanmaktadır. Bununla birlikte stratejik değişim, işletmelerin çevrelerindeki değişikliklerle başa çıkma şekli olarak da tanımlanmaktadır (Boeker, 1989, s. 493). Thompson ve Martin (2005), etkili uygulamanın stratejinin uygunluğuna, uygulanabilirliğine ve arzu edilebilirliğine bağlı olduğunu belirtmektedir. Ayrıca, fikirleri, hedefleri ve planları eyleme dönüştürerek etkin ve verimli bir şekilde uygulama yetkinliği, başlı başına rekabet avantajının temel bir kaynağıdır. Yani, stratejik

değişimin uygulanması, örgütsel büyüme ve rekabet gücü için gerekli bir unsur olduğu belirtilebilir.

İşletme performansı, bir işletmenin belirlediği hedeflerine ulaşma derecesi olarak tanımlanmaktadır (Le ve Ikram, 2022, s. 590). Stratejik bir bakış açısı ile işletme performansı, kurumsal hedeflere ulaşma, pazar payını artırma, satışların büyümesi ve karlılık şeklinde ifade edilmektedir (Hult vd., 2004, s. 432). Domínguez-Cc ve Barroso-Castro (2017), yönetim ekibinin yeniden yapılandırılmasının bir organizasyonda stratejik değişimin gerçekleşmesi ve tanımlanan hedeflere ulaşılması için yeterli bir koşul olduğunu savunmaktadır. Yapılan bazı çalışmalar stratejik değişikliklerin, performansı daha fazla arttırdığını (Hofer ve Schendel, 1978; Kraatz ve Zajac, 2001, s. 652; Pangarkar, 2015, s. 300) ve stratejik değişim ile işletme performansı arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişkinin olduğunu (Bergh ve Lim, 2008, s. 612; Zúñiga-Vicente ve Vicente-Lorente, 2006, s. 518) ortaya koyarken, bazı araştırmalar ise, stratejik değişimin işletme performansını olumsuz yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Naranjo-Gil vd., 2008, s. 232; Zajac vd., 2000, s. 450).

Stratejik değişim sürecini etkili bir şekilde değerlendirebilmek için çok sayıda model geliştirilmiştir, ancak birçok çalışma, değişim programlarının uygulanmasında çoğunun başarısızlıkla sonuçlandığını öne sürmüştür (Alvesson ve Sveningsson, 2015; Ashkenas, 1994, s. 25; Balogun ve Hailey, 2008). Ayrıca, stratejik değişim üzerine yapılan araştırmalar, örgütsel üyeler arasında değişime karşı dirençle ilgili bazı zorlu konulara da değinmiştir. Özellikle örgütsel değişim araştırmaları, stratejik değişimin sonucunu belirleyen kritik bir faktör olarak çalışanların değişime karşı direncini vurgulamaktadır (Folger ve Skarlicki, 1999; Kotter, 1995, s. 99; 2007; Trader-Leigh, 2002). Bu durum, bir organizasyonda stratejik değişikliğin uygulanma derecesini etkilemektedir ve işletme performansı üzerinde olumsuz etkiler ortaya çıkarmaktadır. Bununla birlikte, işletmeler genellikle kaynakları tükettiği, istikrarlı operasyonları kesintiye uğrattığı ve iç çatışmaları artırdığı için stratejik değişim yoluyla daha iyi performans elde edememektedir (Schilke vd., 2018, s. 430; Trinh ve O'Connor, 2002, s. 143; Ye vd., 2007, s. 168). Stratejik değişim literatüründeki yeni gelişmeler, temeldeki strateji formülasyonuna ve uygulama sürecine daha fazla dikkat edilmesi gerektiğini göstermektedir. Uygulama perspektifi olarak stratejinin vurguladığı gibi, bir strateji, nihai performans sonuçları üzerinde güçlü etkiler uygulayan belirli eylemlerden, uygulayıcıların etkileşimlerinden ve faaliyetlerin akışından oluşmaktadır (Jarzabkowski ve Spee, 2009, s. 84; Johnson vd., 2007; Mirabeau vd., 2018, s. 588). Etkili uygulama, direnci en aza indirerek, stratejik gündemi zorlamak için organizasyon çapında

gerekli desteği toplayarak ve stratejik değişimin zamanında tamamlanmasında mevcut kaynakların verimli kullanımına izin vererek, uyarlanabilir etkileri artırmakta ve stratejik değişimin yıkıcı etkilerini azaltmaktadır (Burgelman, 1984, s. 37; Nutt, 1987, s. 4). Bu nedenle, mikro süreçlerin altında yatan somut eylemler ve uygulamalar, stratejik değişimin başarısını ve performansa olan etkisini anlamak için kritik öneme sahiptir (Mirabeau vd., 2018, s. 596).

Süreç çalışmaları, stratejik değişimin performans etkilerinin, başlatılan stratejik değişiklikleri gerçekleştirmek ve tamamlamak için yapılarda, süreçlerde, iletişimde ve teşvik sistemlerinde destekleyici değişiklikleri gerektiren stratejik değişim uygulamasına bağlı olduğunu vurgulamaktadır (Dutton ve Duncan, 1987, s. 106; Greiner ve Bhambri, 1989, s. 72; Huy, 2002, s. 36; 2011, s. 1402; Nutt, 1987, s. 12; Rajagopalan ve Spreitzer, 1997, s. 52). Yüksek potansiyele sahip yaratıcı ve yenilikçi bir stratejik değişiklik, uygun şekilde uygulanmadığı takdirde nihayetinde başarısız olabilmekte ve performans kayıplarına neden olmaktadır (Dutton ve Duncan, 1987, s. 114). Bununla birlikte, uygun olmayan uygulama, uyarlanabilir faydalara zarar veren ve stratejik değişimdeki aksaklıkları artıran kaynak tahsislerinde çatışmalar, dirençler, gecikmeler ve verimsizlikler ortaya çıkabilmektedir (Rajagopalan ve Spreitzer, 1997, s. 56). Bu nedenle, stratejik değişimin uygulanması, performans sonuçlarının merkezi bir itici gücü olarak değerlendirilmektedir.

Literatür incelendiğinde stratejik değişim girişimlerinin başarıyla uygulanma oranının yalnızca %10 ile %30 arasında olduğu ifade edilmektedir (Cândido ve Santos, 2015, s. 241). Bu başarısızlığın temel nedeninin strateji oluşturma ve uygulama arasındaki kopukluktan kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Oskooee, 2017, s. 359). Bir başka ifade ile; üst kademe yöneticiler stratejileri formüle etmekte, ancak alt kademe yöneticileri bu sürece dahil etmemekte veya organizasyon genelinde değişikliklerin nasıl uygulanacağı konusunda rehberlik sağlayamamaktadırlar (Greer vd., 2017, s. 142). Stratejik değişim konusunda yapılan çalışmalar dikkate alındığında; üst kademe yöneticiler üzerinde yapılan birçok çalışmanın olduğu, fakat bir organizasyon içinde stratejik değişikliğin başlaması ve uygulanmasında orta ve alt kademe yöneticilerin rolüne değinilmediği görülmektedir. Stratejik değişim işletmeler için plan geliştirmek, planı uygulamak ve çalışanları stratejiler geliştirmeleri için görevlendirmek gibi pek çok zorluğu beraberinde getirmektedir. Bu zorlukları çözmeye işletmelere yardımcı olabilecek farklı yöntemler vardır. Bu yöntemlerin başarılı olması için üst yönetimin büyük desteğine ve orta ve alt kademe yönetimin katılımına, tasarım ekibinin değişimin temellerini tanımlamasına ihtiyaç vardır. Özellikle, stratejik

değişim sürecinde orta kademe yönetim işletmeler için önem arz etmektedir. Orta kademe yöneticileri, değişimi yönetmede ve strateji uygulama sürecinde ekip üyelerinin katılımını kazanmada lider bir rol oynadıkları için organizasyon yapısının çok önemli bir seviyesi olarak tanımlanmaktadır.

Literatürde, stratejik değişim ile işletme performansı arasındaki ilişki, sağlık hizmetleri araştırmacıları arasında fazla ilgi konusu olmamıştır. Bazı çalışmalar, hastanelerin çevresel değişimlere tepki olarak stratejilerini değiştirip değiştirmediğine odaklanırken (Ginn 1990, s. 565; Ginn ve Young 1992, s. 291; Kralewski, vd., 1992, s. 133; Trinh 1999, s. 52; Trinh ve O'Connor 2000, s. 62) bazıları stratejiler ve kurumsal performans arasındaki ilişkileri (Moscovice 1989, s. 891; Shortell 1988; Smith vd., 1992, s. 78) veya stratejiler ile finansal performans arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışmıştır (Cleverley ve Harvey 1992a, s. 30; 1992b, s. 53). Yalnızca tek bir çalışma, değişen stratejilerin performans üzerindeki etkilerini incelemiştir (Zajac ve Shortell 1989, s. 427). Türkiye’de sağlık kurumlarında özellikle stratejik değişim alanında yapılmış bir çalışmanın olmaması sağlık kurumları için tasarlanan bu çalışmanın önemini göstermektedir. Sağlık kurumlarında gerçekleştirilen stratejik değişimlerin sonuçlarının ölçülmesi ve bu sonuçların kurumların performansına olan etkilerinin değerlendirilmesi, günümüz rekabet ortamında sağlık kurumları yöneticiler için gereklidir. Türkçe literatürde orta ve alt kademe sağlık yöneticilerinin, kurumlarda stratejik değişim kararlarına katılımları, alınan stratejik kararları başlatma ve uygulama aşamalarında yüklendikleri sorumlulukları ve yöneticilerin önemini ortaya koyacak çalışmanın olmaması, literatüre katkı açısından önemlidir. Açıklanan sebeplerle, bu çalışma sağlık kurumları alanındaki stratejik değişim ve işletme performansı literatüründeki boşluğu doldurma açısından önem arz etmektedir.

2. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın amacı, evren ve örneklem, veri toplama aracı ve verilerin analiz yöntemleri açıklanmaktadır.

2.1. Araştırmanın Amacı

Stratejik değişimler, işletme performansını artırmada önemli bir değişken olarak görülmektedir. Genel olarak, literatür ya stratejik değişimin işletme performansını nasıl koruduğuna veya geliştirdiğine odaklanmıştır ya da işletmelerin stratejik değişimi kullanarak zayıf performansı nasıl tersine çevirdiğine odaklanmıştır. Günümüz çalışma ortamı göz önüne alınarak sağlık kurumlarının yapısı sürekli değiştiğinden, stratejik değişim yeteneği sağlık

kurumlarının rekabetçi ortamda ayakta kalmaları için hayati önem taşımaktadır. Bu nedenle, yöneticiler, işletmelerin genel performansından yararlanmak için sektörlerini anlamak ve stratejik değişimin uygun aşamasını uygulamaya koymak için her türlü çabayı göstermek zorundadır. Söz konusu gerekçelerden dolayı bu çalışmanın amacı, sağlık kurumlarında görev yapan alt ve orta kademe yöneticilerin stratejik değişim algıları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemektir.

2.2. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da bulunan bir özel hastane grubunda çalışan alt kademe ve orta kademe sağlık yöneticileri oluşturmaktadır. Toplamda hastane bünyesinde çalışan 418 alt ve orta kademe yönetici bulunmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeyip tüm evrene ulaşmak hedeflenmiştir. Katılımcılara online olarak hazırlanan anket formları gönderilmiş ve toplamda 225 anket ile çalışma tamamlanmıştır. Bu kapsamda araştırma evreninde yer alan yöneticilerin %53,8'inden geri bildirim alınmıştır.

2.3. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama aracı olarak online anket formu kullanılmıştır ve veriler aynı şekilde geri toplanmıştır. Anketin birinci bölümü katılımcıların cinsiyet, eğitim durumu, yöneticilik yılı, yöneticilik pozisyonu, yöneticilikle ilgili eğitim alma durumu gibi demografik özelliklerini ölçen beş sorudan oluşmaktadır. İkinci bölümde yöneticilerin stratejik değişim algılarını ölçmek için kullanılan Herrmann ve Nadkarni (2014) tarafından geliştirilen Stratejik Değişim Ölçeği (Strategic Change Scale) kullanılmıştır. Ölçek, toplamda 10 sorudan oluşmaktadır. Stratejinin başlaması ve stratejinin uygulanması olmak üzere iki alt boyutu vardır. Ölçek, 1 (hiç değişim yok) ile 5 (aşırı derecede değişim var) arasında değer alan 5'li likert tipindedir. Son bölümde ise Morgan vd., (2009) tarafından geliştirilen İşletme Performansı Ölçeği (Firm Performance Scale) kullanılmıştır. Ölçek tek boyutlu 5 sorudan oluşmaktadır. 5'li likert tarzında hazırlanan ölçek, 1 (çok kötü) ile 5 (çok iyi) arasında puanlanmaktadır. Araştırmanın etik kurul izni T.C. Pamukkale Üniversitesi Girişimsel Olmayan Klinik Araştırmalar Etik Kurulu'ndan 25.01.2022 tarihinde E-60116787-020-175929 sayılı karar ile alınmıştır.

2.4. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin analizinde SPSS-23 ve AMOS-23 yazılım programları kullanılmıştır. Bu kapsamda çalışmada kullanılan ölçeklerin geçerliliği için açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve doğrulayıcı faktör analizi (DFA), güvenilirlik için ise

Cronbach's Alpha katsayısından yararlanılmıştır. Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı bulguları belirlemek için frekans ve yüzde dağılımından yararlanılmıştır. Yöneticilerin stratejik değişim algılarının işletme performansı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla ise çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Regresyon modellerinde çoklu bağlantı ve oto korelasyonun olup olmadığını tespit etmek için Durbin Watson Katsayısı ile Varyans Şişkinlik Katsayısı (Variance Inflation Factor-VIF) hesaplanmıştır. Analiz sonuçları %95 güven düzeyinde 0,05 hata payı ile değerlendirilmiştir.

2.5. Geçerlik ve Güvenirlik Analizleri

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerden stratejik değişim ölçeğine ilişkin ilk aşamada Açıklayıcı Faktör Analizi yapılmış olup, yapılan analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,824 ve Bartlett Küresellik Test değeri 1411,641 ($p < 0,001$) bulunmuştur. Bu bulgularla ifadelerin faktör analizi için yeterli ve uygun örnekleme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. On ifadeden oluşan stratejik değişim ölçeğinin iki boyutta toplandığı ve açıklanan varyans değerinin %66,424 olduğu görülmüştür. AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) kullanılarak DFA yapılmıştır. Modele ilişkin DFA sonuçları Şekil 1'de görülmektedir. Aynı analiz ikinci ölçek olan İşletme Performansı içinde uygulanmış olup; yapılan analiz sonucunda KMO örneklem yeterliliği 0,754 ve Bartlett Küresellik Test değeri 768,221 ($p < 0,001$) bulunmuştur. Bu bulgularla ifadelerin faktör analizi için yeterli ve uygun örnekleme sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Beş ifadeden oluşan işletme performansı ölçeğinin tek boyutta toplandığı ve açıklanan varyans değerinin %67,832 olduğu görülmüştür. AFA sonucunda elde edilen modele Maksimum Olabilirlik Metodu (ML) kullanılarak DFA yapılmıştır. Modele ilişkin DFA sonuçları Şekil 1'de görülmektedir. Her iki ölçeğe için oluşturulan modele ilişkin uyum indeksleri incelendiğinde tüm değerlerin kabul edilebilir değer sınırları içerisinde olduğu görülmektedir.

Şekil 1. Stratejik Değişim ve İşletme Performansına ilişkin Ölçüm Modelleri

Stratejik Değişim Ölçeği (DFA)	İşletme Performansı Ölçeği (DFA)
CMIN= 92,707; DF=33; CMIN/DF= 2,809; GFI= 0,926; NFI= 0,936; CFI= 0,957; IFI= 0,958; RMSEA= 0,090	CMIN= 9,105; DF=3; CMIN/DF= 3,035; GFI= 0,984; NFI= 0,985; CFI= 0,990; IFI= 0,990; RMSEA= 0,095

Çalışmada kullanılan stratejik değişim ve işletme performansı ölçeklerine ilişkin güvenilirlik içsel tutarlılık katsayısı ile değerlendirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda stratejik değişimi oluşturan boyutlardan stratejinin başlaması boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,803; stratejinin uygulanması boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,911 bulunmuştur. İşletme performansı ölçeğine ilişkin Cronbach's Alpha değeri ise 0,881 olarak hesaplanmıştır.

3. BULGULAR

Araştırmaya katılan yöneticilerin %70,7'si (159) kadın, %29,3'ü (66) erkektir. Ayrıca yöneticilerin eğitim bilgileri %3,6'sı (8) lise, %23,1'i (52) ön lisans, %52,4'ü (118) lisans ve %20,9'u (47) lisansüstü mezunu olarak belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %67,1'i (151) alt kademe pozisyonda yöneticilik yaparken %32,9'u (74) orta kademe pozisyon da yöneticilik yapmaktadır. Yöneticilerin %20,9'u (47) yöneticilikle ilgili eğitim aldığını, %79,1'i (178) ise yöneticilikle ilgili eğitim almadığını bildirmiştir (Tablo 1).

Tablo 1. Katılımcıların Sosyo-Demografik Özellikleri

		Sayı	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	159	70,7
	Erkek	66	29,3
Eğitim Düzeyi	Lise	8	3,6

	Ön lisans	52	23,1
	Lisans	118	52,4
	Lisansüstü	47	20,9
Yöneticilik Düzeyi	Alt kademe	151	67,1
	Orta kademe	74	32,9
Yönetici Olarak Çalışma Süresi	1 yıl	4	1,8
	2 yıl	37	16,4
	3 yıl	153	68,0
	4 ve üzeri	31	13,8
Yöneticilik Eğitimi Alma Durumu	Evet	47	20,9
	Hayır	178	79,1

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik değişim ölçeği alt boyutlarından stratejinin başlaması alt boyutuna katılım düzeylerine ilişkin puan ortalamaları 3,689 olurken, stratejinin uygulanması alt boyutu puan ortalaması 2,501'dir. İşletme performansı katılım düzeyi ortalaması ise 4,044'tür. Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayıları incelendiğinde ise stratejinin başlaması boyutu ile stratejinin uygulanması ve işletme performansı arasında düşük düzeyde pozitif yönde ancak stratejinin uygulanması ile işletme performansı arasında düşük düzeyde negatif yönde ilişki olduğu bulunmuştur (Tablo 2).

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Stratejik Değişim ve İşletme Performansı Ölçeklerine Verdikleri Cevaplara İlişkin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayıları

Boyutlar	Ort.	SS	(1)	(2)	(3)
Stratejinin Başlaması (1)	3,689	0,739	1		
Stratejinin Uygulanması (2)	2,501	1,076	,309**	1	
İşletme Performansı (3)	4,044	0,638	,345**	-,272**	1

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 3'te stratejik değişim alt boyutlarından stratejinin başlaması ve stratejinin uygulanması alt boyutlarının işletme performansına olan etkisini gösteren çoklu regresyon analizi sonucu görülmektedir. Buna göre analiz sonucunun istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($p < 0,001$) ve modelde otokorelasyon (Durbin-Watson= 1,560) ile çoklu bağlantı (VIF=1,105) sorununun olmadığı görülmüştür. Stratejik değişim alt boyutları hep birlikte işletme performansı boyutundaki toplam varyansın %27,7'sini açıklamaktadır. Regresyon katsayısının anlamlılığına ilişkin t testi sonuçları incelendiğinde istatistiksel olarak anlamlı ilişkinin hem stratejinin başlaması hem de stratejinin uygulanması boyutlarında olduğu görülmektedir.

Ancak yöneticilerin stratejinin başlamasına ilişkin algılarının yükselmesi işletme performansına yönelik algılarını istatistiksel olarak artırırken ($t=7,903$; $p<0,001$); stratejinin uygulanmasına ilişkin algılarının yükselmesi işletme performansına yönelik algılarını istatistiksel olarak düşürmektedir ($t=-6,978$; $p<0,001$) (Tablo 3).

Tablo 3. Yöneticilerin Stratejik Değişime İlişkin Algılarının İşletme Performansı Üzerine Etkisi

Değişkenler	B	St. Hata	Beta	t	p	VIF
Sabit	3,156	,188		16,826	,000	
Stratejinin başlaması	,409	,052	,474	7,903	,000	1,105
Stratejinin uygulanması	-,248	,036	-,419	-6,978	,000	1,105
$R= 0.527$ $R^2= 0,277$						
$F=42,609$ $p<0,001$ Durbin Watson=1,560						

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Stratejik değişimin uygulanması, örgütün farklı seviyelerindeki çeşitli aktörlerin koordineli çabalarını ve girdilerini gerektirmektedir. Stratejik değişimin uygulaması geleneksel olarak iyi hazırlanmış stratejik planların ve uygun şekilde tanımlanmış stratejik hedeflerin bir sonucu olarak görülmektedir. Ayrıca, uygulama sürecinin davranışsal yönleri de kritik olduğundan, planlama uygulama başarısını garanti etmemektedir. Bu gerçeklere dayanarak, eylemleri stratejinin başarılı bir şekilde uygulanmasını kolaylaştırabilecek veya engelleyebilecek farklı organizasyonel grupların rollerini, yeteneklerini, algılarını ve davranışlarını incelemek önem arz etmektedir. Organizasyonlardaki önemli bir grup, strateji sürecine katılımının iyileştirilmiş işletme performansı ile ilişkili olduğu bulunan orta ve alt kademe yönetimidir (Floyd ve Wooldridge, 1994, s. 49). Orta ve alt kademe yöneticilerin stratejik rollerinin önemi, strateji uygulamasına ve genel olarak işletme performansına katkıları göz önüne alındığında, bu çalışmanın temel amacı, orta ve alt kademe sağlık yöneticilerinin strateji değişim algıları ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Özellikle stratejinin uygulamasına ilişkin orta yönetimin bakış açısını anlamak, kuruluşların stratejileri uygularken karşılaştığı zorluklarla ilgili bilimizi artırmak için önemli bir husustur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik değişim ölçeği alt boyutlarından, stratejinin uygulanması alt boyutu puan ortalaması 2,501'dir. Orta ve alt kademe yönetimin stratejinin uygulanması algısındaki ortalama puanın düşük olması; organizasyon yapısındaki değişimde, yeniden yapılandırma veya süreç değişikliklerinde, çalışanların sayısında artış veya azalmada, yöneticilere verilen resmi teşviklerdeki değişimlerde değişimin az olması başlatılan stratejik

değişimlerin uygulama aşamasında beklenen başarıya ulaşamadığını göstermektedir ve literatürde bulunan sonuçlar çalışma sonucunu desteklemektedir (Beer ve Nohria, 2000; Burke, 2017; Burnes, 2004; Grey, 2003; Hughes, 2010; Meaney ve Pung, 2008; Woodward ve Hendry, 2004). Bu durum, orta ve alt kademe yöneticilerin işletmelerde strateji uygulama sürecinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu nedenle, işletmelerin üst düzey yöneticilerinin, strateji uygulama sürecinde orta ve alt kademe yöneticilerini nasıl optimize edeceklerinin farkında olmaları hayati önem taşımaktadır. Strateji uygulama sürecinin başarısı, orta ve alt kademe yöneticilerin nasıl optimize edildiğine ve desteklendiğine bağlı olarak değişecektir.

Jha (2011), orta kademe yöneticilerin, iş stratejisinin uygulanmasını etkiledikleri için işletmenin finansal performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduklarını belirtmektedir. Aynı zamanda yüksek performans kültürü yaratan ve benimseyen işletmelerin, orta kademe yöneticilerine strateji uygulama rollerini yeterince yerine getirmeleri için gerekli kaynakları ve araçları sağlamaya odaklanmaları gerekmektedir. Aksi takdirde üst yönetim tarzının stratejiyle uyumlu hale getirilmemesi strateji uygulamasını olumsuz etkilemektedir ve önemli bir performans kaybına yol açmaktadır. Parris vd., (2008) ve Dlodlo (2011) ayrıca orta kademe yöneticilerin, işletmenin stratejisinin uygulanmasına doğrudan dahil oldukları için işletmenin performansı üzerinde önemli bir etkisi olabileceğini belirtmişlerdir. Yapılan bazı çalışmalarda ise stratejik değişimin işletme performansını olumsuz yönde etkileyebileceği ortaya konmuştur (Naranjo-Gil vd., 2008, s. 232; Zajac vd., 2000, s. 450). Özellikle Zajac ve Shortell (1989) yapmış oldukları çalışmada, stratejik değişimlerin hastanelerin karlılığı ve genel performansı ile alakalı geçmişe göre önemli bir farklılık bulunmadığını belirtmişlerdir. Araştırma değişkenlerine ilişkin korelasyon katsayıları incelendiğinde stratejinin uygulanması ile işletme performansı arasında düşük düzeyde negatif yönde ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç literatürdeki çalışma sonuçları ile örtüşmektedir. Yöneticilerin genellikle günlük problemlerle mücadele etmeye yoğunlaşmış olmaları ve stratejiyi uygulama için çok az zaman harcamaları gibi işletme yönetimine yönelik bu reaktif yaklaşımların düşük işletme performansına sebep olabileceği değerlendirilmektedir.

Strateji geliştirme ve uygulamada orta yönetimin rolüne ilişkin üç farklı görüş vardır. Birincisi, orta kademe yöneticileri, üst yönetimin, tanımlanmış stratejinin uygulayıcıları olarak görür (Hrebiniak, 2008). Floyd ve Wooldridge (2000) tarafından temsil edilen ikincisi, orta yönetimin rolünü stratejik görüşmelere katılanlar ve üst yönetim ile alt seviyeler arasındaki kilit olarak tanımlar. Bu görüşe göre orta kademe yönetim, stratejik değişim

uygulamalarında hem yukarı hem de aşağı yönde önemli bir katkı sağlamaktadır. Balogun ve Hailey (2008) tarafından temsil edilen üçüncü görüşte, orta kademe yönetim, ekipleri içinde stratejik değişiklikler yapmak için gerekli olan ihtiyaç, plan ve eylemleri anlamlandıran önemli stratejik aktördür. Yapılan bu çalışmanın sonuçları, orta ve alt kademe yöneticilerin stratejik değişikliklerin başarılı bir şekilde uygulanmasında önemli bir rolü olduğunu göstermektedir.

Stratejik değişimi uygulama bağlamındaki zorlukların üstesinden gelmek ve bunları iyileştirmek için aşağıdaki öneriler verilebilir. Stratejinin amaçlandığı gibi uygulanma olasılığını başarılı bir şekilde artırmak için üst düzey yöneticiler, alt düzey yöneticilerin strateji ve uygulanması, temel mantığı ve aciliyeti hakkında aynı algılara sahip oldukları fikrinden vazgeçmelidir. Bunun yerine, tam tersine inanmaları gerekir ve çalışanları fikirlerine ikna etmek için hiçbir çabadan kaçınmamalıdır. Bir bütün olarak uygulama için gerekli kabulü oluşturmak için, etkilenen orta düzey yöneticilerin bilgisi, stratejinin formülasyonunda hesaba katılmalıdır. Çalışmalar, iletişimin strateji uygulamasında kilit bir başarı faktörü olduğuna işaret etmektedir (Miniace ve Falter, 1996). Bu bağlamda, bir organizasyonun, formüle edilmiş strateji ile ilgili konularda çalışanlardan soru talep eden ve izin veren iki yönlü bir iletişim programı kurması tavsiye edilmektedir. Strateji uygulaması, bütünleştirici bir bakış açısı gerektirir. Sadece organizasyon yapısı değil, kültürel yönler ve insan kaynakları perspektifi de dikkate alınmalıdır. Strateji uygulaması içinde etkili ekipler oluşturmak için Myers-Briggs tipolojisi, kişiden kişiye farklılıkları tespit etmek için faydalı olabilir. Kişilikteki farklılıklar, stratejilerin nasıl anlaşıldığı ve nasıl hareket edildiği konusunda ciddi tutarsızlıklara neden olabilir. Farklı kişilik tiplerini tanımak ve bunlarla etkili bir şekilde nasıl başa çıkılacağını öğrenmek öğretilebilir bir beceridir.

Sonuç olarak değişimin uygulanması, çok fazla zaman ve enerji gerektiren karmaşık bir görev olduğundan, orta ve alt kademe yönetim, stratejik değişimin kendilerinin içselleştirilmesi, çalışanların duyguları ve direnişi ile başa çıkmak gibi durumlarla karşılaşabilirler. Gelecekte bu gizli etkilerin analizinin yapılacağı çalışma tasarımlarıyla, stratejik değişimde orta ve alt kademe yöneticilerin rolleri daha net bir şekilde belirlenebilir. Ayrıca stratejik değişim ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi etkileyebilecek olan örgüt kültürü, örgüt iklimi, liderlik tarzı ve yöneticilerin kişilik özellikleri vb. gibi aracı değişkenlerin de modellere katılarak yeni çalışma tasarımlarıyla literatüre katkı sağlaması önerilebilir. Çalışmanın Türkçe literatürdeki ilk çalışma olması teoriye olan katkısı ve daha sonra tasarlanacak olan çalışmalar açısından önemlidir. Yukarıda açıklanan öneriler özellikle sağlık kurumlarında görev yapan üst, orta ve

alt kademe yöneticiler için uygulamaya yönelik bilgiler sunmaktadır. Yöneticilere genel tavsiye, değişime açık bir durum yaratmak ve sürdürmek için organizasyonlarının iç şartlarının önemini göz önünde bulundurmalarıdır. Büyük organizasyonlarda birçok stratejinin aynı anda ve/veya tamamlayıcı olarak uygulandığı görülmektedir. Bu nedenle, bir strateji geliştirirken ve uygularken, önceki, şimdiki ve gelecekteki stratejiler ve bunların amaçlanan strateji üzerindeki potansiyel/gerçek etkileri araştırılmalıdır. Ayrıca, planlanan stratejinin diğer stratejilerin uygulanması üzerindeki etkileri de değerlendirilmelidir. Araştırmanın sadece bir özel sağlık grubunda yapılması önemli bir kısıtlılıktır. Bu nedenle sonuçlar özel hastanelerin tamamına genellemez. Gelecekte yapılacak olan çalışmalar daha büyük kitlelerde özel hastanelerin tamamını kapsayacak şekilde tasarlanabilir. Ayrıca çalışmalar kamu hastanelerini de kapsayacak şekilde tasarlanabilir. Kamu hastanelerinde yapılan stratejik değişimlerin başarı oranları hesaplanarak, hastanelerin performanslarına olan etkileri değerlendirilebilir.

KAYNAKÇA

- Alvesson, M., & Sveningsson, S. (2015). *Changing organizational culture: Cultural change work in progress*. Routledge.
- Ashkenas, R. N. (1994). Beyond fads: How leaders drive change with results. *People and Strategy*, 17(2), 25.
- Balogun, J., & Hailey, V. H. (2008). *Exploring strategic change*. Pearson Education.
- Beer, M., & Nohria, N. (2000). Cracking the code of change. *HBR's 10 must reads on change*, 78(3), 133-141.
- Bergh, D. D., & Lim, E. N. K. (2008). Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic management journal*, 29(6), 593-616.
- Boeker, W. (1989). Strategic change: The effects of founding and history. *Academy of Management journal*, 32(3), 489-515.
- Burgelman, R. A. (1984). Managing the internal corporate venturing process. *Sloan Management Review*, 25(2), 33-48.
- Burke, W. W. (2017). *Organization change: Theory and practice*. Sage publications.
- Burnes, B. (2004). *Managing change: A strategic approach to organisational dynamics*. Pearson Education.
- By, R. T. (2005). Organisational change management: A critical review. *Journal of change management*, 5(4), 369-380.
- Cândido, C. J., & Santos, S. P. (2015). Strategy implementation: What is the failure rate?. *Journal of Management & Organization*, 21(2), 237-262.

- Cleverley, W. O., & Harvey, R. K. (1992a). Critical strategies for successful rural hospitals. *Health Care Management Review*, 27-33.
- Cleverley, W. O., & Harvey, R. K. (1992b). Competitive strategy for successful hospital management. *Journal of Healthcare Management*, 37(1), 53.
- Dlodlo, T. (2011). *Factors affecting strategy implementation and the role of middle managers in implementation* (Doctoral dissertation, Stellenbosch: University of Stellenbosch).
- Domínguez-Cc, M., & Barroso-Castro, C. (2017). Managerial change and strategic change: The temporal sequence. *Journal of Management & organization*, 23(1), 46-73.
- Dunphy, D. (1996). Organizational change in corporate settings. *Human relations*, 49(5), 541-552.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal*, 8(2), 103-116.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role. *Academy of Management Perspectives*, 8(4), 47-57.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (2000). *Building strategy from the middle: Reconceptualizing strategy process*. Sage.
- Folger, R., & Skarlicki, D. P. (1999). Unfairness and resistance to change: Hardship as mistreatment. *Journal of organizational change management*.
- Ginn, G. O. (1990). Strategic change in hospitals: an examination of the response of the acute care hospital to the turbulent environment of the 1980s. *Health Services Research*, 25(4), 565.
- Ginn, G. O., & Young, G. J. (1992). Organizational and environmental determinants of hospital strategy. *Journal of Healthcare Management*, 37(3), 291.
- Greer, C. R., Lusch, R. F., & Hitt, M. A. (2017). A service perspective for human capital resources: A critical base for strategy implementation. *Academy of Management Perspectives*, 31(2), 137-158.
- Greiner, L. E., & Bhambri, A. (1989). New CEO intervention and dynamics of deliberate strategic change. *Strategic Management Journal*, 10(S1), 67-86.
- Grey, C. (2003). *The Fetish of Chang*.
- Herrmann, P., & Nadkarni, S. (2014). Managing strategic change: The duality of CEO personality. *Strategic management journal*, 35(9), 1318-1342.
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. West Publ.
- Hrebiniak, L. G. (2013). *Making strategy work: Leading effective execution and change*. FT Press.
- Hughes, M. (2010). *Managing change: A critical perspective*. Kogan Page Publishers.
- Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial marketing management*, 33(5), 429-438.

- Huy, Q. N. (2002). Emotional balancing of organizational continuity and radical change: The contribution of middle managers. *Administrative science quarterly*, 47(1), 31-69.
- Huy, Q. N. (2011). How middle managers' group-focus emotions and social identities influence strategy implementation. *Strategic management journal*, 32(13), 1387-1410.
- Jarzabkowski, P., & Paul Spee, A. (2009). Strategy-as-practice: A review and future directions for the field. *International journal of management reviews*, 11(1), 69-95.
- Jha, Z. S. (2011). *Strategy implementation for middle management* (Doctoral dissertation).
- Johnson, G., Langley, A., Melin, L., & Whittington, R. (2007). *Strategy as practice: research directions and resources*. Cambridge University Press.
- Kotter, J. (2007). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard business review*, 86, 97-103.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail.
- Kraatz, M. S., & Zajac, E. J. (2001). How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: Theory and evidence. *Organization science*, 12(5), 632-657.
- Kralewski, J. E., Wingert, T. D., Feldman, R., Rahn, G. J., & Klassen, T. H. (1992). Factors related to the provision of hospital discounts for HMO inpatients. *Health Services Research*, 27(2), 133.
- Le, T. T., & Ikram, M. (2022). Do sustainability innovation and firm competitiveness help improve firm performance? Evidence from the SME sector in vietnam. *Sustainable Production and Consumption*, 29, 588-599.
- Lynch, R. (2018). *Strategic management*. Pearson UK.
- Meaney, M., & Pung, C. (2008). McKinsey global results: Creating organizational transformations. *The McKinsey Quarterly*, 7(3), 1-7.
- Miniace, J. N., & Falter, E. (1996). Communication: a key factor in strategy implementation. *Planning Review*.
- Mirabeau, L., Maguire, S., & Hardy, C. (2018). Bridging practice and process research to study transient manifestations of strategy. *Strategic Management Journal*, 39(3), 582-605.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic management journal*, 30(8), 909-920.
- Moscovice, I. S. (1989). Rural hospitals: a literature synthesis and health services research agenda. *Health Services Research*, 23(6), 891.
- Mukerjee, K. (2016). Factors that contribute towards competitive advantage: A conceptual analysis. *IUP Journal of Business Strategy*, 13(1), 26-39.

- Naranjo-Gil, D., Hartmann, F., & Maas, V. S. (2008). Top management team heterogeneity, strategic change and operational performance. *British Journal of Management*, 19(3), 222-234.
- Nutt, P. C. (1987). Identifying and appraising how managers install strategy. *Strategic management journal*, 8(1), 1-14.
- Oskooee, H. A. (2017). Key factors in strategy implementation. In *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management & Organizational Learning* (pp. 355-364).
- Pangarkar, N. (2015). Performance implications of strategic changes: An integrative framework. *Business Horizons*, 58(3), 295-304.
- Parris, M. A., Vickers, M. H., & Wilkes, L. (2008). Friendships under strain: The work–personal life integration of middle managers. *Community, Work & Family*, 11(4), 405-418.
- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1997). Toward a theory of strategic change: A multi-lens perspective and integrative framework. *Academy of management review*, 22(1), 48-79.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439.
- Shortell, S. M. (1988). The characteristics and performance of rural hospitals: findings from the multi hospital systems study.
- Smith, H. L., Piland, N. F., & Funk, M. J. (1992). Strategic planning in rural health care organizations. *Health Care Management Review*, 63-80.
- Thompson, J. L., & Martin, F. (2005). *Strategic management: Awareness, analysis and change*. Cengage Learning (formerly Thomson Learning).
- Trader-Leigh, K. E. (2002). Case study: Identifying resistance in managing change. *Journal of organizational change management*.
- Trinh, H. Q. (1999). Are rural hospitals" strategic"?. *Health Care Management Review*, 42-54.
- Trinh, H. Q., & O'Connor, S. J. (2000). The strategic behavior of US rural hospitals: a longitudinal and path model examination. *Health Care Management Review*, 48-64.
- Trinh, H. Q., & O'Connor, S. J. (2002). Helpful or harmful? The impact of strategic change on the performance of US urban hospitals. *Health Services Research*, 37(1), 143.
- Van de Ven, A. H., & Poole, M. S. (1995). Explaining development and change in organizations. *Academy of management review*, 20(3), 510-540.
- Wiersema, M. F., & Bantel, K. A. (1992). Top management team demography and corporate strategic change. *Academy of Management journal*, 35(1), 91-121.

- Woodward, S., & Hendry*, C. (2004). Leading and coping with change. *Journal of Change Management*, 4(2), 155-183.
- Ye, J., Marinova, D., & Singh, J. (2007). Strategic change implementation and performance loss in the front lines. *Journal of Marketing*, 71(4), 156-171.
- Zajac, E. J., & Shortell, S. M. (1989). Changing generic strategies: Likelihood, direction, and performance implications. *Strategic management journal*, 10(5), 413-430.
- Zajac, E. J., Kraatz, M. S., & Bresser, R. K. (2000). Modeling the dynamics of strategic fit: A normative approach to strategic change. *Strategic management journal*, 21(4), 429-453.
- Zúñiga-Vicente, J. Á., & Vicente-Lorente, J. D. (2006). Strategic moves and organizational survival in turbulent environments: The case of Spanish banks (1983–97). *Journal of management Studies*, 43(3), 485-519.