

Özel Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Anlayışları Üzerine Bir Araştırma

A Research on Strategic Management Approaches of Private Hospital Managers

Cennet YAVUZ¹, Mustafa YILDIRIM²

ÖZ

Bu çalışmada özel hastane yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışlarını nasıl oluşturduklarının belirlenmesi amaçlanmaktadır. Günümüzde sağlık sektörünün dinamik bir yapıda olması ile birlikte oluşan belirsizlik durumu sağlık kurumları için (özellikle özel sağlık kurumları ele alındığında) stratejik yönetim anlayışını önemli kılmaktadır. Bununla birlikte, sağlık hizmetlerinin sunumu ile bizzat ilgili olan, sektörel değişim ve belirsizlik ortamında farklı ve avantajlı bir konuma ulaşma arzusu benimseyen, rekabet avantajını ve sürdürülebilirliğini sağlamada önemli bir rol üstlenen yöneticiler açısından da strateji ve stratejik yönetim anlayışı büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan ele alındığında değişip dönüşen sağlık sektöründe çalışan özel hastane yöneticilerinin stratejik faaliyet ve tutumları ve bu faaliyetler ve tutumların arka planını yansıtan işleyiş, çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır. Araştırma nitel mantıkla kurgulanmıştır. Veri toplama aşamasında yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. Toplanan verilerin analizinde içerik analizinden faydalanılmıştır. Analiz sonucunda oluşan kod ve kategoriler arası ilişkiler yorumsamacı yaklaşım ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; özel hastane yöneticilerinin, kurumlarının rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği, analizi birimi ve strateji oluşturma ve uygulama süreçlerine ilişkin görüşlerinde Pozisyon Okulu'na (PO) referansta bulunma eğilimi göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Özel Hastane Yöneticileri, Rekabet, Sağlık Kurumları, Stratejik Yönetim Okulları, Stratejik Yönetim.

ABSTRACT

In this study, it is aimed to determine how private hospital managers create their strategic management understanding. Today, the uncertainty created by the dynamic nature of the health sector makes the strategic management approach important for health institutions (especially when private health institutions are considered). In addition, strategy and strategic management understanding are of great importance for managers who are personally related to the delivery of health services, who have a desire to reach a different and advantageous position in an environment of sectoral change and uncertainty, and who play an important role in providing competitive advantage and sustainability. From this point of view, the strategic activities and attitudes of private hospital managers working in the changing and transforming health sector and the functioning reflecting the background of these activities and attitudes constitute the focus of the study. The research was structured with qualitative logic. In the data collection phase, a semi-structured interview technique was used. Content analysis was used in the analysis of the collected data. The relationships between the codes and categories formed as a result of the analysis were evaluated with the interpretive approach. According to the study results, Private hospital managers tend to refer to the Position School (PO) in their views on the competitive advantage and sustainability of their institutions, the analysis unit, and the strategy formulation and implementation processes.

Keywords: Private Hospital Managers, Competition, Health Institutions, Strategic Management Schools, Strategic Management.

Çalışmanın etik izni 04.12.2019 tarih ve 18/12 sayılı Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulundan alınmıştır. Çalışma Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Yıldırım danışmanlığında yönetilen Cennet Yavuz'un "Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Anlayışları: Özel Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma" isimli yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Cennet YAVUZ, Sağlık Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü, cennet.yavuz@ogr.sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8863-1469

² Dr. Öğr. Üyesi, Mustafa YILDIRIM, Sağlık Yönetimi, Sakarya Üniversitesi Sağlık Yönetimi Bölümü, mustafayildirim@sakarya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-3461-6351

İletişim / Corresponding Author:
e-posta/e-mail:

Cennet YAVUZ
cennet.yavuz@ogr.sakarya.edu.tr

Geliş Tarihi / Received: 30.12.2022
Kabul Tarihi/Accepted: 23.09.2023

GİRİŞ

Stratejik yönetim diğer sektörlerde önem arz ettiği gibi sağlık sektörü için de giderek aktif çalışılan bir alan haline almaktadır. Sağlık kurumları açısından stratejik yönetimin temel vurgusu, sağlık kurumu ve çevresi arasında uyum içerisinde sürdürebilecek yönetsel karar ve uygulamalardır. Bununla birlikte stratejik yönetim, sağlık kurumları için hedef ve amaçların gerçekleştirilmesine olanak sağlayan gidişatın nasıl olması gerektiği ile ilgili kıymetli bilgiler sağlamaktadır.¹ Öte yandan sağlık alanında yüksek düzeydeki değişimin ve belirsizliklerin, yüksek maliyetlerin ve diğer hizmet alanlarından farklı olarak bizzat insan hayatının söz konusu olması sağlık kurumlarında stratejik yönetimin uygulanması açısından çeşitli zorluklar doğurmaktadır. Bu bağlamda ele alındığında, stratejik yönetimin bilhassa sağlık kurumları için kritik öneme sahip olduğunu söylemek mümkün hale gelmektedir.²

Sağlık kurumlarında insan hayatı ve yaşam kalitesinin birincil öneme sahip olması sağlık kurumları yöneticilerini stratejik düşünmeye ve stratejik yönetim uygulamalarına yönlendirmektedir.³ Dolayısıyla sağlık sektöründeki yöneticilerin, diğer sektörlerdeki yöneticilerden daha farklı bir anlayış ile yaşam kalitesi ve kârlarını birlikte değerlendirerek dengeli çıktılar sağlamaları, ekonomik ve etkili uygulamalar çerçevesinde yaşam kalitesini yükseltme perspektifiyle sağlık bağlamını değerlendirmeleri önemlidir.⁴ Bu açıdan ele alındığında sağlık kurumlarında gerek idari gerekse de tıbbi hizmetlerin işleyişi ile yükümlü bütün yöneticilerin stratejik yönetim anlayışının gerekliliği ön plana çıkmaktadır.⁵

Tüm dünyada 1980'lerden itibaren başlayan kamu sektörünün rolünün azaltılması çalışmaları sağlık sektöründe de karşılık bulmuş, hastane sektöründe de bu konuya yönelik bir ilgi meydana gelmiştir.³ Söz konusu ilginin bir sonucu olarak sağlık sektöründe özel hastane anlayışı oluşmaya başlamıştır.⁶ Bu gelişmelere paralel bir şekilde tıp bilimi ve teknolojisindeki ilerleme neticesinde hastaneler daha önemli kurumlar haline gelmiş, bu kurumlar değişerek ekonomik bir yapıya dönüş-

müş ve ülke kaynaklarının büyük bir bölümünü tüketen kurumlar olarak gündeme gelmiştir. Tüm bu gelişmelerin önemli bir sonucu olarak hastanecilik sektörüne özel sektörün girmesi ve özel sağlık kurum ve kuruluşlarının hizmet vermeye başlaması sağlık sektöründe rekabetçi uygulamaları ve stratejik düşünmeyi de gerekli kılmıştır.⁷ Özel sağlık sektörü faaliyetlerinin hız kazanması ile birlikte kaliteli sağlık hizmeti, hasta memnuniyeti ve rekabet ortamında hizmet sunumu gibi öncelikli konulara ağırlık verildiğini söylemek mümkündür. Dolayısı ile özel sağlık kurumlarında bu hizmetlerin yöneticiler vasıtasıyla nasıl yürütüldüğünü ve şekillendirildiğini anlamak önemlidir. Bu bağlamda çalışmanın örneklemini özel hastane yöneticileri oluşturmuştur.

Yukarıda sunulan bilgiler ışığında özel sağlık kurumlarında faaliyette bulunan yöneticilerin stratejik bakış ve dayanaklarının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmanın gerek sağlık kurumları yönetimi gerekse de stratejik yönetim literatürü kapsamında değerlendirilebilecek bir kaynak olacağı öngörüsü, çalışmanın önemini yansıtmaktadır.

Strateji Okulları ve Yaklaşımları

Stratejik yönetim düşünce ve araştırmaları kapsamında ele alınan temel konu “uzun vadede gözlemlenen rekabet avantajı” olgusunun açıklanması üzerinedir. Stratejik yönetim alanında temel bir sorunsal olarak, ortanın üstündeki kârın veya üstün başarının sırrının açıklanmasına yönelik çabalar doğrultusunda oluşturulan tartışma zemininden hareketle strateji okulları ve yaklaşımları ile ilgili bir sınıflandırmadan söz edilebilir.⁸ Bu kapsamda, stratejik yönetim alanında uygulamacılar ve stratejik yönetim literatürü için önemli katkıları olan ve her biri belli başlı ilke ve kuralları benimseyen kabul görmüş birden fazla stratejik düşünce biçimi, yaklaşımı ve okulu söz konusudur. 1960'lardan günümüze dinamik bir süreç geçiren stratejik yönetim literatürü açısından etkisi üzerinde uzlaşma sağlanan bu yaklaşımlardan bazıları: Allison (1971) 'nın yaklaşımı ile; rasyonel aktör, organizasyonel süreç, optimizasyon olarak ele alınmıştır.⁹ Mintzberg, Ahlstrand ve Lampel (1998)'in

yaklaşımında ise strateji oluşturma süreci daha detaylı değerlendirilmiş ve bu süreç on okul çerçevesinde incelenmiştir: Tasarım Okulu, Planlama Okulu, Konumlandırma Okulu, Bilişsel Okul, Güç Okulu, Girişimcilik Okulu, Öğrenme Okulu, Kültürel Okul, Çevre Okulu, Biçimleşme Okulu.¹⁰ Bunlara ek olarak Grandori (1984), Chaffee (1985), Whittington (1993) sınıflandırmalarından söz etmek mümkündür.^{11-12, 13-10}

Genel bir perspektifle ele alındığında stratejik yönetim alanındaki çalışmalar, süreç ve içerik temelli çalışmalar olarak iki grupta ele alınmaktadır.¹⁴ İçerik temelli çalışmaların odağında; firmaların stratejik konumları, rekabeti sağlayıcı faaliyetleri, firmanın çeşitli çevresel unsurlar dikkate alınarak pozisyonlandırılması gibi stratejinin ‘ne’ olduğu ile ilgili konular yer almaktadır. Öte yandan süreç temelli çalışmalarda firmaların etkili stratejileri oluştururken nasıl davrandıkları, çevreyle uyum kapsamında sistemleri ve süreçleri nasıl şekillendirdikleri gibi temelde stratejilerde ‘nasıl’ anlayışının olduğu karar mekanizmaları benimsenmektedir. Süreç ve içeriğe yönelik çalışmalar farklı bakış açıları ve farklı yönelimler barındırmaktadır.⁸ İçeriğe yönelik çalışmalar; Pozisyon Okulu (PO) ve Kaynaklara Dayalı Okul (KDO), sürece yönelik çalışmalar ise Planlama Okulu ve Öğrenme Okulu kapsamında değerlendirilebilir. Bu açıdan ele alındığında stratejik kararların oluşum süreci ve söz konusu kararların içeriği, her iki görüş için bir ayırım noktası oluşturmakta iken süreç ve içerik çalışmalarının temelde aynı olguyu (uzun vadede rekabet üstünlüğü) açıklamaya yönelik çabaları söz konusu olduğundan bu iki görüşün ayrı olarak ele alınmaması gerektiği yönünde fikir birliği mevcuttur.¹⁵⁻¹⁶ Barca (2005)’ya göre PO ve Planlama Okulu bir yanda KDO ve Öğrenme Okulu diğer yanda birbirlerini içerik ve süreç yönlerinden tamamlıyor gördükleri için rekabet avantajı olgusuna yönelik iki alternatif açıklamadan söz edilebileceğini belirtmektedir.⁸

Pozisyon Okulu-Kaynaklara Dayalı Okul

Stratejik yönetim alanında temelde vurgulanan “pazar yarışında bazı işletmelerin diğer işletmelere göre hep önde olmasının nedeni”

konusunu aydınlatmaya yönelik şekillenen cevaplar, rekabet üstünlüğü ve sürdürülebilirliğini elde etmek için bir çerçeve oluşturmaktadır. Söz konusu çerçeve kapsamında ele alınan iki temel yaklaşım vardır: PO ve KDO.⁸

Pozisyon Okulu

Literatürde PO olarak bilinen ekol, Porter’ın 1980 yılında yayınlamış olduğu “Rekabet Stratejisi” isimli eserinden sonra yükselişe geçmiştir. Bu eserde Porter, rekabet kavramını stratejik yönetim düşüncesinin merkezine koymuş ve analiz düzeyi (sektörün yapısal unsurlarını ve değişkenlerini ele aldığı bir analiz düzeyi) olarak da endüstriye odaklanmıştır.¹⁷

Ortalamanın üstündeki karın kaynağının ne olduğu, bu karın sürdürülebilirliğinin sağlanmasında nasıl bir sistem benimsendiği, stratejik tercih ve stratejik belirsizliğin performans üzerindeki etkisinin ne olduğu gibi konuların PO’nun odak noktalarını oluşturduğu söylenebilir.^{8, 18}

PO’nun temel argümanlarından biri, rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği olup bu argümanın temel dayanağı pazar yapısı ve fırsatları gibi işletme dışı faktörlerdir.¹⁹ PO kapsamında, bazı işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri, karlı endüstrileri tercih etmeleri ve bu endüstrilerde kar kazandıran her türlü pazar gücü karşısında işletmeye pozisyon kazandırarak bu güçlerin işletmeyi olumsuz etkilemelerini önlemek ve bu etkiyi azaltmak ile açıklanabilir.⁸

Bu doğrultuda, PO’nun bir diğer argümanının performans farklılıkları ile ilgili olduğu söylenebilir. Firmalar, aynı sektörde rekabet etseler dahi performansları birbirinden belirgin bir şekilde farklılık göstermektedir. Söz konusu performans farklılıklarını rekabet avantajı sağlayacak biçimde şekillendirmek, firmaların hem bireysel işlerde hem de ilgili iş grubunun bütününe yönelik strateji oluşturmaları ile mümkündür.²⁰ PO’ya göre firmalar herhangi bir endüstride kendilerini mevcut ve olası rakipler karşısında koruyabilecek ve firmanın konumlandırılmasına yardımcı olacak stratejiler formüle etmelidir ve bu stratejiler önemli ve kritik stratejilerdir. Bu bağlamda değerlendirildiğinde PO’da stratejilerin nasıl

oluşturulduğu konusu ön plana çıkmaktadır. PO'da strateji oluşumu, resmi olarak uygulanmadan önce açık bir şekilde ele alınmakta ve strateji üretimi kontrol altında olan ve bilinçli bir süreç şeklinde işlemektedir.¹⁰

Kaynaklara Dayalı Okul

Firmaların Kaynak Temelli Görüşü'nün kökenleri Penrose (1959)'un çalışmasını da içeren, rekabet başarısının temel açıklayıcısı olarak kurumların iç kaynaklarına odaklanmayı benimseyen organizasyonel ekonomi literatürü ile açıklanabilir.²¹ Ancak 1984'te Wernerfelt bu anlayışı "Firmanın Kaynak Tabanlı Görüşü" isimli makalesiyle ele alarak yaklaşımın stratejik yönetim disiplini içerisindeki yerini netleştirmiştir. İlgili çalışmalarla birlikte Barney'in 1991 yılındaki "Firma Kaynakları ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı" isimli çalışmasında sürdürülebilir rekabet avantajı için gerekli özellikleri Kaynak Temelli Görüş bağlamında ele alması, yaklaşımın kuramsal bir çerçeve kazanmasına katkı sağlamıştır.²²

KDO rekabet avantajı kaynaklarının analizi iki alternatif varsayımı ortaya koyar. Bu alternatiflerin ilki, bir endüstri (veya grup) içindeki firmaların kontrol ettikleri stratejik kaynaklara göre heterojen olabileceği varsayımdır. İkincisi ise, kaynakların firmalar arasında tam olarak hareketli olmayabileceğini ve dolayısıyla heterojenliğin uzun sürebileceği varsayımdır. Elbette, tüm firma kaynakları, sürdürülebilir rekabet avantajları potansiyeline sahip değildir. Bu potansiyele sahip olmak için, bir firma kaynağının dört özelliği olmalıdır: değerli olmak, nadir bulunmak, taklit edilemez olmak ve ikame edilemez olmak.²³

KDO'nun temel katkısı firma karlılığındaki uzun ömürlü farklılıkları, endüstri koşullarındaki farklılıklara atfetmeyerek açıklama-

sıdır.²⁴ Böylelikle analiz için firmanın iç çevresi önceliklendirilmektedir. Başka bir ifadeyle kâr potansiyeli düşük ya da yüksek endüstriler uzun vadede firma karlılığı üzerinde sınırlı bir açıklayıcılık sergilerken temel yetkinlikler uzun vadede firma karlılığı üzerinde nihai belirleyici işlevini yerine getirir.¹⁹

PO'da endüstriyel yapıya odaklanarak işletmenin stratejisini geliştirmeyi ifade eden, "dışarıdan içeriye" anlayışı hakimken KDO'da kaynak donanımına odaklanarak endüstri/pazar stratejisini geliştirmeyi ifade eden "içeriden dışarıya" yaklaşımı benimsenmiştir.^{8,25} Dolayısıyla KDO'da strateji oluşturulması ve şekillenmesi sürecinde firmaların kaynak ve kabiliyetleri ve temel yetkinlikleri etkili olmaktadır. Hızla değişen iş çevresine bağlı olarak yeni avantajların ortaya çıkması mümkündür. Bu nedenle potansiyel avantajları değerlendirmeye olanak sağlayacak yeni deneyimlere açık olmak gerekmektedir. Sağlıklı bir strateji sistemi en alttan, orta kademedeki ve üst kademedeki gelen bütünleştirilmiş fikirlerin olduğu bir sistemdir.²⁶

Bu bilgiler ışığında, yukarıda temel özellik ve argümanları sunulan PO ve KDO için çizilen temel çerçeveden hareketle, söz konusu okulların temel argümanlarını yansıtan bazı temel boyutlar belirlenmiştir. Okulların açıklamalarında detaylı olarak ifade edilen bu boyutlar aşağıda sunulan üç boyut olarak çerçeveselendirilmiştir:

1.Rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği

2.Analiz için odak kabul edilen birim

3.Stratejik karar verme sürecinin işleyişi

MATERYAL VE METOT

Günümüzde pek çok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de hizmet sektörü ağırlıklı bir bölüm olarak sağlık sektörünü kapsamaktadır. Bu nedenle sağlık kurumlarında stratejik yönetimin gerekliliği önemli bir farkındalıkla

belirginleşmektedir. Sağlık yöneticileri açısından bu gereklilik, uygun maliyetler ile kaliteli sağlık hizmeti sunma noktasında hangi tesis, ekipman ve iş gücünün gerekli olduğunu belirlemek şeklinde hissedilmektedir. Bu doğ-

rultuda son zamanlarda yapılan sağlık araştırmalarında, değişen çevrede daha iyi performans sergilemek için geliştirilen stratejik operasyon yönetimi modellerinin uygulanabileceği tespit edilmiştir.²⁷ Bu çıkış noktası ile yapılan çalışmada, özel hastane yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışlarını nasıl oluşturduklarını belirleyerek; bu anlayışlarının ardındaki uygulamaların ve gerekçelerin stratejik yönetim alanı kapsamındaki PO ve KDO perspektifi ile değerlendirmek amaçlanmaktadır.

Sağlık kurumlarında önemli rolleri üstlenen yöneticilerin stratejik düşüncelerine odaklanan bu çalışmada, özel hastane yöneticilerinin stratejik eğilim ve bakış açılarının belirlenmesi esas alınmaktadır. Konuyla ilgili yapılan literatür değerlendirmesi ile stratejik yönetim anlayışları ve strateji okullarını araştıran çalışmalara ayrı ayrı rastlanmıştır; ancak sağlık kurumları yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışları ve bu anlayışı oluşturan uygulama ve gerekçeleri araştıran herhangi bir çalışmayla karşılaşmamıştır. Dolayısıyla çalışmanın özel hastane yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışları ve stratejik bakış açılarına dair var olan boşluğu doldurarak stratejik yönetim literatürüne ve sağlık kurumları yönetimi literatürüne katkı sunacağı öngörülmektedir.

Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın saha araştırması kısmı, nitel mantıkla kurgulanmıştır. Araştırmada veriler sağlanırken, katılımcıların kişisel bakış açıları belirleme veya katılımcıların olgu veya olaylar bağlamında nasıl anlamlar edindiklerini öğrenme imkanı sağladığından yarı yapılandırılmış mülakat modeli kullanılmıştır. Mülakat ifadeleri, stratejik yönetim okulları ekseninde, özellikle PO ve KDO'nun temel argümanları üzerinden kurgulanmıştır. Yapılan görüşmeler içerik analizi kullanılarak analiz edilmiştir. Soruların odak noktası olarak PO ve KDO'nun temel bakış açıları 3 başlık altında toplanmıştır:

- 1.Rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği*
- 2.Analiz birimi*
- 3.Stratejik karar süreçlerinin işleyişi*

Çalışmada amaçlı (kasti) örneklem tekniği benimsenmiştir. Amaçlı örneklem yaklaşımındaki mantık, araştırmanın daha derinlemesine yapılabilmesi için bilgi zengini durumları seçmektir. Bu noktada esas amaç araştırmacının araştırmanın amacı açısından mümkün olduğunca fazla bilgi elde edebileceği durumları seçmektir.²⁸ Amaçlı örneklem tekniğinde çalışmanın amacını yansıtan ve bilgi açısından zengin durumların belirlenmesine kılavuzluk eden ölçütlerin belirlenmesi gerekmektedir.²⁹ Özel hastane yöneticilerinin stratejik anlayışlarının odak alındığı bu çalışmada veriler, kurumlarındaki stratejik karar süreçlerinde yer alan yöneticilerden edinilmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda, nüfus ve hasta sayısı açısından en fazla yoğunluğa sahip Doğu Marmara Bölgesi'ndeki özel hastanelerde stratejik karar süreçlerinde yer alan 9 üst düzey yöneticiye ulaşılmıştır. Yin (2003) altı ile on arasında yapılan mülakatların araştırma için yeterli olacağını belirtmektedir.³⁰ Yöneticilerle 29.11.2019-19.12.2019 tarihleri arasında ortalama 30 dakika süren (20-50 dakika arasında) yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir.

Ulaşılan tüm kurumlarda idari direktörler veya hastane yöneticileri ile görüşme talep edilmiş olmasına rağmen kimi yöneticinin hastane başhekimisi yardımcılara, kalite direktörlerine, hasta hizmetleri müdürlerine ve performans geliştirme ve denetim müdürüne talebi yönlendirmesinden dolayı idari direktör ve hastane yöneticisi ile birlikte söz konusu yöneticiler ile de görüşmeler yapılmıştır.

Araştırmanın Etik Yönü

Çalışmanın etik izni 04.12.2019 tarih ve 18/12 sayılı Sakarya Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulundan alınmıştır. Araştırmanın tüm süreçlerinde ilgili araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun hareket edilmiştir.

Araştırmanın Analizi

Çalışmanın veri toplama aşaması; her bir mülakattan sonra sağlanan ses kayıtları ve görüşmeler sırasında tutulan notların tek tek yazıya dökülüp analiz edilmesiyle gerçekleşmiştir. Verilerin yazıya dökülmesi esnasında analize uygun olmadığı gerekçesi ile bir yönetici ile yapılan verilerden yararlanılamayacağına

karar verilmiştir. Söz konusu görüşme analiz dışında bırakılarak analize 8 görüşme verileri ile devam edilmiştir.

Bu çalışmada elde edilen verilerin analiz edilmesi noktasında içerik analizi tekniğinden yararlanılmıştır. İçerik analizinde temel amaç, toplanan verileri açıklayabilecek kavramlara ve ilişkilere ulaşmaktır.³¹ Çalışmanın analiz aşamasında kullanılan kod ve kategoriler/temalar araştırmacılar tarafından, PO ve KDO'ya ilişkin literatürdeki temel argümanlardan hareketle oluşturulmuştur (bakınız Şekil 1). Mülakatlar araştırmacılar tarafından ayrı ayrı değerlendirildikten sonra sağlanan ifadeler içerisinde ortaya çıkan örtüşme üzerinden kodlara son hali verilmiştir. Kod ve kategoriler oluşturulurken hem tümdengelimci hem de tümevarımcı strateji birlikte izlenmiştir. Ana temalar “rekabet avantajının kaynağı, analiz birimi ve karar verme sürecinin yapısı” tümdengelimci strateji ile literatürden elde edilirken, bu temaların altındaki kodlar ise sahadaki veriler ve bu verilerin analize yansımaları ile tümevarımcı bir yaklaşımla elde edilmiştir. Analizde tümevarımcı yaklaşım ağırlıklı olarak kendi hissettirmektedir. Bu durumun sebebi ise literatür ve veri arasındaki

uyumlaştırma gerekliliğinden kaynaklanmaktadır. Yine bu çerçevede tema, kategori ve kodların dağılımını gösteren haritada kod ve kategorilerin incelenen olguda bir temadan diğerine nasıl evrildiğini ve nasıl ortak bir zemin üzerinde geçişken bir yapıya sahip olduğunu belirtmek için ortak alan kesişim işareti ile gösterilmiştir.



Şekil 1. Tema, Kategori ve Kod Dağılım Haritası

BULGULAR VE TARTIŞMA

Çalışmanın bu bölümünde elde edilen verilerin analizi sonucunda oluşturulan temalar ve kodlar başlıklar halinde incelenmektedir.

Tablo 1’de araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin bilgiler su-

nulmaktadır. Örnekleme oluşturan yöneticilerin kişisel bilgilerinin korunması için isimleri verilmemiş olup kodlama yapılarak diğer bilgileri ile birlikte yaptıkları görevler verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Yönetici/Görüşme Süresi-Tarihi	Eğitim Durumu	Unvanı
Y1/30 Dk.-29.11.2019	Ön Lisans- Bilgisayar Programcılığı	Hasta Hizmetleri Müdürü
Y2/20 Dk.-02.12.2019	Lisans-Hemşirelik	Performans Geliştirme ve Denetim Müdürü
Y3/25 Dk.-03.12.2019	Lisansüstü-Tıp	HastaneYöneticisi
Y4/32 Dk.-04.12.2019	Lisansüstü-Tıp	BaşhekimYardımcısı
Y5/40 Dk.-04.12.2019	Lisans-Hemşirelik	Hastane Müdürü

Tablo 1. (Devamı)

Y6/23 Dk.-09.12.2019	Lisans- SağlıkYönetimi	Hastane Müdürü
Y7/50 Dk.-18.12.2019	Lisans-Tıp	Hastane Genel Koordinatörü
Y8/30 Dk.-19.12.2019	Lisansüstü -İşletme	Hastane İdari Direktörü

Çalışmanın bir sonraki aşamasında, her iki okulun üç esas argümanı temelinde yöneticilerin görüşmelerinden oluşturulan kodlar,

tema başlıkları ile tablolaştırılarak verilecek ve değerlendirilmeye çalışılacaktır.

Tema 1: Rekabet Avantajının Kaynağı ve Sürdürülebilirliği

Tablo 2. Rekabet Avantajının Kaynağı ve Sürdürülebilirliğine İlişkin Kavramlar

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
Kodlar (Etiket)	-Uzmanlık	-Kurum Kültürü	-Fiziksel Unsurlar	-Uzmanlık	-Hasta Odaklılık	-Fiziksel Unsurlar	-Yönetim Tecrübesi	-Devlet Düzenlemeleri
	-Fiziksel Unsurlar	-Uzmanlık	-Örgütsel Süreçler	-Kurumsal İtibar	-Fiziksel Unsurlar	-Kurum Kültürü	-Uzmanlık	
Kaynak ve Kabiliyet/ Endüstri	Kaynak ve Kabiliyet	Kaynak ve Kabiliyet / Endüstri	Kaynak ve Kabiliyet/ Endüstri	Kaynak ve Kabiliyet	Kaynakve Kabiliyet/ Endüstri	Ka-Kaynak ve Kabiliyet	Kaynak ve Kabiliyet	Endüstri

Mülakat gerçekleştirilen yöneticilerin bu tema kapsamındaki ifadelerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Y1: Biz hekim çalışırsa, hekim iyiye tercih ediliriz. Hasta ilk başta hekimi tercih eder. E hekimin de bir örneği olmayacağı için birinci özelliğimiz hekimimizin niteliği. İkincisi cihaz ve ekipmanlarımız. Bunlar da; son teknoloji ile üretilen tomografimiz, MR cihazımız, ameliyathane, anestezi cihazlarımız bunların hepsi son teknoloji...”

“Y2: Kalite bilincinin, desteğinin gerçekten uygulanıyor olması, çalışanların kalite süreçlerine dâhil edilmesi kurumumuzun ayırt

edici özelliğidir. Farklı ve özellikli branşlarımız var, diğer kurumlarda olmayan; tüp bebek, kalp-damar cerrahisi(bypass), anjiyo, endokrin, gastroenteroloji. Çok az sayıda bu branşlar, her yerde yok. Birçok kuruma göre Prof. ve Doç. unvanlı hekim sayısının fazla olması da diğer bir özellik. Fakat dışsal unsurlar ve temel yetenekler arasında bir kıyas yapmak çok zor. Ancak yine de biz içimizde ne kadar başarılı olursak olalım dışsal unsurlar sizi engelliyorsa başarılı olamayız. Örneğin, devlet politikalarını yok sayamayız ya da hukuki düzenlemelerle hastayı da hekimi de ne kadar çok korursak o kadar başarıya ulaşırız.”

“Y3: Diğer kurumlardan en büyük farklarımızdan biri, burada hasta çok hızlı bir şekilde hiç sıra beklemeden muayene olur. Hem sistemin iyi işleyişiyle alakalı, hem de kalabalık olunmaması ile ilgili bir durumdur bu. Ferah bir ortamımız var, bir kişi gelir rahatça, tak tak muayene olup çıkar. Mesela ben başka özel hastanelerde de çalıştım. Ne kadar büyükse o kadar karmaşa oluyor. Sağlık sektörü için başarının en önemli özelliği yani hasta gözündeki en önemli özelliği iletişim. Bu nedenle hasta-hekim iletişimi özgün bir değer olarak ele alınabilir. Çevresel koşullar da başarımız üzerinde etkilidir. Mesela sektördeki diğer kurumların ciddi zam yaptığı dönemde biz de zam yapmayı düşünebiliriz. Teknoloji de etkilidir kararlarımızda. Bununla birlikte devlet politikaları ve müdahalesi, hukuki düzenlemeler kurumu etkiler tabi. Devletin verdiği bir müddet boyunca zorunlu hizmet yapmamız gerekiyor, eğer yapmazsak diplomamız geçersiz diyor. Tek biz hekimlere ait bu.”

“Y8: Kurumun kültürü ve kendine özgü bir takım süreçleri mevcuttur. Esasen birçoğu zaman ile taklit edilir. Ancak fiziksel yani konum avantajı gibi unsurlar taklit edilmesi güç özelliklerdir.”

Yukarıda yöneticilerin rekabet avantajına sahip olma ve bu avantajı sürdürülebilir kılmaya ilişkin açıklamalarına yer verilmiştir. Bu noktada; sahip olunan cihazlar, medikal

kadro, fiziksel unsurlar, teknolojik imkânlar, rakiplerin durumu ve devlet düzenlemeleri kavramları ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte; yönetim tecrübesi, kurum kültürü ve firma itibarı gibi az sayıda yönetici tarafından vurgulanan kavramlar da mevcuttur. Bu kavramlar ile yöneticilerin rekabet avantajının oluşturulması ve sürdürülebilmesi aşamasında kurumlarında sahip oldukları ve onları rakiplerinden ayıştıran kaynak kabiliyet ve temel yetkinlik anlayışı üzerinden değerlendirme yapma eğiliminde oldukları söylenebilir. Fakat yöneticiler tarafından yoğun bir şekilde vurgulanan kavramların özellikleri itibarıyla (değerli olması, taklit edilemez olması, nadir olması ve ikame edilemez olması) temel yetkinlik olarak değerlendirilemeyeceği görülmektedir. Bu noktada belirtilen kavramları firmaya özgü üstünlükler olarak ifade etmek daha doğru olacaktır. Dolayısıyla bu tema altında yöneticilerin temel referanslarının PO'nun argümanlarından oluştuğu söylenebilir.

Ortaya çıkan kavram karmaşası, yöneticilerin ilgili kavramların içeriğine ilişkin yaşadıkları kafa karışıklığı ile ilişkilendirilebilir. Bu noktada KDO kapsamındaki kavram ve tanımlamaların temellendirilmesine ilişkin net bir çerçevenin olmaması, ilgili kavramlar ile neyin kastedildiğinin belirginleştirilemediği üzerinden açıklanabilir.³²

Tema 2: Analiz Birimi

Tablo 3. Analiz Birimine İlişkin Kavramlar

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
	-Hasta Odaklılık	-Politik Düzenlemeler	-Hasta Odaklılık	-Hasta Odaklılık	-Hasta Odaklılık	-Politik Düzenlemeler	-Hasta Odaklılık	-Politik Düzenlemeler
	-Rakipler	-Teknoloji	-Politik Düzenlemeler	-Politik Düzenlemeler	-Politik Düzenlemeler		-Politik Düzenlemeler	
			-Hukuki Düzenlemeler		-Rakipler		-Kurumsal Yapı	
			-Teknoloji					

Kodlar (Etiketler)

Tablo 3. (Devamı)

Endüstri/ Kurum İçi Faktörler	Endüstri	Endüstri	Endüstri	Endüstri	Endüstri	Endüstri	Endüstri/ Ku- rum İçi Faktör- ler	Endüstri
----------------------------------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	---	----------

Mülakat gerçekleştirilen yöneticilerin bu tema kapsamındaki ifadelerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Y3: Bazı noktalarda ruhsat belirleme, ruhsat alım süreci var, fiyat belirleme var, günlük bakacağımız hastanın sınırlı olması var. Ama sadece devletin özel hastaneye aldığı ücret açısından karışması biraz tuhaf. SUT fiyatlarında 15 senedir hiç zam yok. Mesela 21 lira devletin hasta başına ödemesi özel hastaneye. 15 sene önce de bu fiyattı şimdi de aynı. 15 sene öncenin 21 lirası ile şimdinin 21 lirası arasında uçurum var. Hastane bu 21 lira üzerinden fark alabiliyor. Yüzde ikiyüz fa-lan fark alabiliyor. 21 lira küçük olduğunda alabileceği maksimum ücret hastanenin ayakta durmasına yetecek bir para olmuyor tabi ki. Bu da bizi maddi anlamda etkiliyor. O zaman da daha çok hasta bakmaya başlıyoruz. Biraz daha devlet hastanesi gibi oluyorum.”

“Y4: Biz elimizden geldiği kadar hasta memnuniyeti ve çalışan memnuniyetini benimsiyoruz. Zaten kalite bunu gerektiriyor; hasta ve çalışan ehemmiyeti. ‘Bir kişiyi memnun etmek için istediğiniz kadar reklam yapın ondan daha iyi reklam aracı olamaz’ stratejisi ile hareket edip, bunu ön planda tutmaya çalışıyoruz. Daha çok aile ortamında olan bir kurum olmayı benimsiyoruz. İnsanlar kendi evi gibi hissederek burayı, mutlu oluyorlar. Bunun üzerine de çalışıyoruz. Artan branşlar, yer ihtiyacı, yapılan işlerin büyümesi ile daha kapsamlı yoğun bakımların yapılması, ameliyathane sayısının artırılması gibi ihtiyaçlardan dolayı yeni bina yapma kararı aldık. Devlet politikaları tabi bazen çok ağır işleyebiliyor veya mesela siz hemen bir anda bir şeyi yapmak istiyorsunuz ama bir yerde takılıyor, 10 gün, 20 gün, 1 ay... Özel sektörde böyle bir

durumun nelere mal olabileceğini biliyoruz. Bu tür durumlar olabilir veya burayı yapmışsınızdır, bir anda 10 gün sonra bir genelge geliyor, diyor ki, ‘burayı 180 derece değiştirerek tekrar yapacaksınız. Öte yandan yine hasta memnuniyeti ile ilgili olarak, dilek-öneri kutuları, öneri-şikayet müessesesi bütün medya ve web sitesinde mevcut, hasta aramaları yapıyoruz. Onu da şöyle yapıyoruz; her doktorun kendi sekreteri değil de başka sekreterler o doktor veya o andaki poliklinik hakkında ‘nasıl buldunuz, herhangi bir şikayetiniz var mıydı’ tarzında sorularla bütün gelen hastalar ay sonunda aranıyor. Bu şekilde dıştan da doneleri (veri) alıyoruz.”

“Y6: Çalışma şartlarımızda devlet politika ve müdahaleleri etkili. Biz onlara tabi çalışıyoruz. Çünkü SGK anlaşmalıyız. SGK’ya bakmazsak ücret özel olsa, tavan ücret şeklinde çalışsak örneğin X Kurumu gibi, biraz daha esnek olabiliriz. Sonuçta o tarz kurumlar SGK ile çalışmadığı için sıkıntısı yok, istediği doktorlar direk çalışmaya başlayabiliyor. Ama biz SGK Sözleşmesi şartlarına bağlı olduğumuz için dediğim gibi İzmit’teki bir doktoru getirip kadro dışı çalıştıramıyorum. Şu anda Türkiye’de başka şube açmayacağız. Nedeni SUT. Ben bildim bileli fiyatlar aynıdır SUT’ta. Maliyetleri karşılamıyor.”

“Y7: Hastane geçmişimiz var bu da bizi avantajlı kılar. Tabi ki 20-25 seneyi görmüş bir tecrübe ile 3 yılı görmüş bir tecrübe bir olamaz. Yani tecrübeli yönetim de ayırt edici özelliktir. Hem hasta bazlı düşünüyoruz hem kurumun ayakta kalması için ticari bazlı düşünüyoruz. Burada bazı içsel unsurların daha önemli olduğunu düşünüyorum ben. Benim hep söylediğim ve benimsediğim nokta şu; Biz buraya gelen hastanın memnun olarak bura-

dan ayrılmasını sağlarsak zaten en büyük rek- lamı o (hasta) yapar. Aynı şey memnun olma- yan hasta için de geçerli. Kurumdaki herkesin görevi farklı ve herkes kendi alanında hasta- nın memnuniyetini göz önünde bulundur-makta. Bu nedenle iç dinamikler ve işleyiş bi- zim için çok önemli. O yüzden bunlara daha fazla ağırlık veriyoruz. Sektöre özgü yapılan müdahale ve düzenlemeler, hasta bazlı olmak bunlar hep sağlığa özgü nitelikler. Devletin özel hastanelere bakışı eskisi kadar katı değil ama bu SUT fiyatları ile alakalı sıkıntı tabi ki tüm özel hastanelerde olduğu gibi bizde de var. 10 senedir bu fiyatlara zam yapılmıyor, mesela 10 senedir Devlet'in sünnete ödediği fiyat 50 TL, bu artmıyor hiçbir şekilde. Yine mesela bir kan tahliline ödediği 1 lira ise bize de bunun maliyeti 5 lira ise e biz 5 liraya mal

ettiğimiz şeyi 1 liraya satmıyoruz. Bu SUT fi- yatlarının artmaması bununla alakalı.”

Yöneticilerin kurumları için analiz birimi olarak dışarıdan içeriye doğru bir perspektifi mi benimsediği yoksa içeriden dışarıya anla- yışını mı ele aldıkları konusunu içeren Tema 2’de yönetici görüşlerinin daha çok devlet po- litika ve müdahaleleri ve hasta memnuniyeti başta olmak üzere hukuki düzenlemeler, tek- noloji ve rakipler üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Özellikle devlet politika ve müda- haleleri kapsamında değinilen SUT fiyatları- nın değişmeden ya da çok küçük değişiklik- lerle yıllardır aynı çizgide seyretmesi en çok vurgulanan konu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu açıdan ele alındığında Tema 2’nin temel referansının PO’nun temel argümanları üze- rinden şekillendiği görülmektedir.

Tema 3: Karar Verme Sürecinin Yapısı

Tablo 4. Karar Verme Sürecinin Yapısına İlişkin Kavramlar

	Y1	Y2	Y3	Y4	Y5	Y6	Y7	Y8
Kodlar (Etiketler)	-Analitik Süreç	-Üst Yönetim Onayı	-Analitik Süreç	-Katılım	-Katılım	-Üst Yönetim Onayı	-Katılım	-Üst Yönetim Onayı
	-Üst Yönetim Onayı	-Hiyerarşik Yapı	-Hiyerarşik Yapı	-Üst Yönetim Onayı	-Üst Yönetim Onayı	-Analitik Süreç	-Üst Yönetim Onayı	-Analitik Süreç
	-Hiyerarşik Yapı	-Katılım						
Planlamacı/ Katılımcı	Planlamacı	Planlamacı	Planlamacı	Planlamacı	Planlamacı	Planlamacı	Planlamacı	Planlamacı

Mülakat gerçekleştirilen yöneticilerin bu tema kapsamındaki ifadelerinden bazıları aşağıda sunulmuştur:

“Y1: Bir karar alırsız, üst yöneticimize anlatırsız, avantajlarını, dezavantajlarını suna- rız, onların onayı doğrultusunda da hayata geçirmeye başlarız. Ha ama hayata geçirdiği- miz her stratejik planımız yüzde yüz pozitif so- nuç verecek anlamına da gelmiyor, negatifi de pozitif de birlikte paylaşıyoruz. Aslında tam sonucun pozitif olacağını bildiğimiz şeylerde belki üst yöneticiye çok da danışmadan hayata geçirebildiğimiz şeyler olabiliyor ama negatif yanlarını da olacağını düşünüyorsak bu sefer

onay almamız gerekiyor ki sorumluluğu biraz daha üzerimizden atmak, paylaşmak. Hiçbir maliyeti olmayan bir plan bu, benim yetkim var, yapabilirim ama negatif sonuçla da so- nuçlanabilir. O yüzden üst yöneticilerimizden her türlü onay almamız gerekiyor, iyisi ile kö- tüsü ile pozitif de olsa negatif de olsa onların bilgisi olsun istiyoruz.”

“Y4: Stratejik kararların çıkması çeşitli ki- şilerin katılımı ile olur. Mesela, bir doktorla yolunuza devam etmeyebilirsiniz, çeşitli sıkın- tılar oluşturabilir, bu masaya yatırılır, belli bir zaman idare edilir ama sonrasında da yol- lar ayrılabilir. Yolları ayırırken de diyelim ki

A branşında biz daha önce şuradaydık, şuraya doğru ilerleme hedefindeydik ama geride kaldık diye ve bunun, geriye kalışın sebeplerinin bir tanesi kişiler bazında olduğu düşünülürse o kişi ile ilgili yolu ayırma stratejisine gideriz ve onun yerine de o branşı tekrar hedefine doğru ilerletecek bir kişi arayışına girersiniz. Katılım yönetimin çoğunda olur ama nihai karar yine başhekimdedir.”

“Y6: Örneğin, bizim şu an bir branşımız eksik ise ya da bir doktor almamız gerekiyor ise bu kararları Yönetim Kurulu’na götürüyoruz. Onların da tabi ki görüşü var. Sonuçta onlar da biliyorlar, burada ne eksik, söz konusu branş eksik. Sonra onların da onayları doğrultusunda kararlar alınır.”

Yönetici ifadelerinde strateji belirleme ve uygulama sürecinde; daha çok analitik ve formal bir yapıda rasyonel süreçlerin ve üst yönetimin egemen olduğu yukarıdan aşağıya doğru bir yaklaşımın benimsenmesi yani planlamacı bir tarzda stratejilerin belirlenmesi söz konusu olmaktadır. Bununla birlikte çalışanların katılım ve önerilerinin de belirli süreçlerde göz önüne alındığı belirtilse de son sözün ve onayın üst yönetime ait olduğu vurgusu üst yönetim onayının baskınlığını belirginleştirmektedir. Bu çıkarım ile Tema 3’ün temel referansı PO olarak ortaya çıkmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Özel hastane yöneticilerinin stratejik yönetim anlayışlarının PO ve KDO ekseninde belirlenmesi amacıyla yapılan bu çalışmada, PO ve KDO üç temel argüman çerçevesinde ele alınmıştır. Bu argümanlar; rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği, odaklanılan analiz birimi ve firmaların stratejik karar verme sürecinin yapısı şeklindedir. Bu bağlamda, rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği teması çerçevesinde sahip olunan cihazlar, medikal kadro, fiziksel unsurlar, teknolojik imkânlar, rakiplerin durumu ve devlet düzenlemeleri kavramları ön plana çıkmıştır. Bu kavramlar üzerinden bir değerlendirme yapıldığında, vurgunun ağırlıklı olarak firmaya özgü unsurlar üzerine olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fakat ilgili kavramlara yakından bakıldığında temel yetenek bağlamında değerlendirmekten uzak oldukları (taklit ve transfer edilebilirlik üzerinden), *operasyonel üstünlük* bağlamında değerlendirilebilecekleri görülmektedir. Bu doğrultuda, yöneticilerin rekabet avantajı ve sürdürülebilirliğini PO faktörleri ile açıkladıkları sonucuna varılmıştır. Çalışmanın ikinci temel çıkarımı; sağlık kurumları yöneticilerinin kurumlarında analiz birimi olarak vurgu yaptığı faktörlerin politik ve hukuki düzenlemeler, teknoloji ve rakipler gibi dışsal unsurlar üzerine yoğunlaştığı yönündedir. Bu yönü ile araştırmanın ikinci argümanı olan analiz biriminin, endüstri kapsamındaki

ağırlıklı vurgular nedeniyle PO’ya atıfta bulunularak açıklandığı tespit edilmiştir. Sağlık sektörünün stratejik bir niteliğe sahip olması ve devletin düzenleyici rolünün yoğun olarak hissedilmesi bu konuda açıklayıcı görünmektedir. Bu durum ayrıca önceki temada ortaya çıkan “üstünlük” vurgusunu da açıklar niteliktedir.

Bu doğrultuda, araştırmanın söz konusu iki çıkarımı, Coşkun ve Çiftçi (2019) tarafından yedi üst düzey yönetici ile gerçekleştirilen çalışma baz alınarak incelendiğinde; bu çalışma ile benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.³³ Coşkun ve Çiftçi (2019) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin ağırlıklı olarak KDO kapsamında ele alınan kaynak ve kabiliyetleri firmaları için başarı faktörleri olarak vurgulamış olmaları ile birlikte PO argümanlarına da değindikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan ele alındığında, KDO ve PO kavramlarındaki uygulama perspektifi ve teori perspektifindeki muğlaklığın sağlık sektöründe olduğu gibi farklı sektörlerdeki yöneticiler için de söz konusu olduğu ifade edilebilir.

Araştırma bulgularından elde edilen üçüncü temel çıkarım, görüşülen tüm yöneticilerin strateji oluşturma ve uygulama sürecinde ortaklaşa ve işbirliğine dayanan bir karar sürecinin gerekliliği ve öneminden bahsetmiş olmalarına rağmen kurumlarında karar

mekanizmasının bittiği nokta olarak kendilerini işaret etmiş olmalarıdır. Bu çıkarım görüşme sağlanan yöneticilerin yönettikleri sağlık kurumlarında; üst yönetimin egemen olduğu, alt ve orta kademedede oluşturulan stratejik kararların onayının yine üst yönetim tarafından belirlendiği ve bu kurumlarda hiyerarşik bir yapının yerleşik olduğu sonucunu doğrulamaktadır. Bu yönü ile strateji oluşturma ve uygulama süreci, söz konusu yöneticiler için PO anlayışı çerçevesinde planlamacı ve analitik bir tarzda gerçekleşmektedir. Ulaşılan bu sonuç literatür ele alınarak incelendiğinde; Çiftçi (2018) tarafından yapılan çalışmada yöneticilerin, strateji oluşturma ve uygulama sürecini, stratejik planlama perspektifinden hareketle PO argümanlarına referansta bulunarak açıkladıkları sonucu ile ifade edilmiş olup bu çalışmada elde edilen Tema 3 kapsamındaki sonuç ile uyumlu olduğu ifade edilebilir; fakat Kavuncubaşı (2000) tarafından büyük kurumlarda üst yöneticilerin kurumun bütün bölümlerine stratejik ve operasyonel konularda hakim olmaması sebebiyle yöneticilerin, stratejik yaklaşımlardan biri olan aşağıdan yukarıya yaklaşımını tercih etmelerinin daha uygun olduğu ifade edilmiştir.³⁴⁻³⁵ Bununla birlikte yine Kavuncubaşı (2000) tarafından yöneticilerin strateji belirleme aşamasına fiilen katılmamaları ancak astlarına stratejilerini be-

lirleme ve uygulama konusunda destek olmaları gerektiği vurgulanmış olması sebebi ile söz konusu çıkarımın bu açıdan ele alındığında farklılaştığını söylemek mümkündür.

Araştırma sonuçları değerlendirildiğinde, özel sağlık kurumları yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamalarına ilişkin PO ve KDO'nun kavramlarını eşzamanlı olarak kullandıkları görülmektedir. Yöneticilerin kavramlara yükledikleri anlamlar açısından bakıldığında, özellikle rekabet avantajının kaynağı ve sürdürülebilirliği açısından, firmaya özgü unsurlara vurgu yapma eğiliminde oldukları görülmektedir.³⁵ Vurgulanan bu unsurlar söylem olarak temel yetkinlik anlamında kullanılsa da içerik olarak "operasyonel üstünlük" bağlamında değerlendirilebilir görünmektedir. Bu durum yöneticilerin gündelik pratiklerinde kullandıkları dil ile teorik çerçeve arasındaki çelişkiyi ortaya koymasından dolayı kıymetli görünmektedir. Sonraki çalışmaların teori ve uygulama arasındaki bu çelişkiyi odağa alarak alana katkı yapabileceği düşünülmektedir.

Ayrıca bu çalışmada, nitel yöntem benimsenmiş olup çalışmadan elde edilen veriler doğrultusunda geliştirilecek bir ölçek üzerinden kurgulanacak nicel çalışmaların sektöre ilişkin genellenebilir sonuçlara ulaşmak açısından katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKLAR

1. Ertaş, G. (2014). Sağlık kurumlarında stratejik yönetim. Yüksek Lisans Tezi. Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
2. Soylu, Y. ve İleri, H. (2010). "Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları SÜ Meram Tıp Fakültesi Örneği". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi, 13 (1-2), 79-96.
3. Balcı, A. (2005). "Kamu Hizmetleri ve Yerinden Yönetim: Sağlık Hizmeti Sunumunun Yeniden Yapılandırılması". Ankara: Seçkin.
4. Naranjo-Gil, D. And Hartmann, F. (2007). "How CEOs Use Management Information Systems for Strategy Implementation in Hospitals". Health Policy, 81 (1), 29-41.
5. Çınar, F, Demircan, R. ve Nişancı, Z. (2019). "Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım Durumlarının İncelenmesi: Nitel Bir Çalışma". Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi, 1 (2), 40-52.
6. Harding A. and Preker A. S. (2000). "Understanding Organizational Reforms— The Corporatization of Public Hospitals. The International Bank for Reconstruction and Development / World Bank, Health Nutrition and Population (HNP)". Discussion Paper, Washington.
7. Akbolat, M, Tengilimoğlu, D. ve Işık, O. (2017). "Sağlık İşletmeleri Yönetimi (8. Bs.)". İstanbul: Nobel Yayıncılık.
8. Barca, M. (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi". Yönetim Araştırmaları Dergisi, 5 (1), 7-38.
9. Allison, G. (1971). Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis (1.Edition). New York: Little, Brown.
10. Mintzberg, H, Ahlstrand, B. And Lampel, J. (1998). "Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management". New York: The Free Press.
11. Grandori, A. (1984). "A Prescriptive Contingency View of Organizational Decision Making". Administrative Science Quarterly, 29 (2), 192-209.
12. Chaffee, E. E. (1985). "Three Models of Strategy" Academy of Management Review, 10 (1), 89-98.
13. Whittington, R. (1993). "What Is Strategy and Does It Matter? (2. Edition)". London: Routledge.
14. Chakravarthy, B. S. and Doz, Y. (1992). "Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal". Strategic Management Journal, 13 (1), 5-14.
15. Pettigrew, A. M. (1992). "The Character and Significance of Strategy Process research". Strategic Management Research, 13 (Special Issue), 5-16.

16. Schendel, D. (1992). "Introduction to The Summer 1992 Special Issue on "Strategic Process Research". *Strategic Management Journal*, 13, 1-4.
17. Dil, E. (2022). "Stratejik Yönetim Araştırmaları". In: M. BARCA ve M.S. DÖVEN (Ed.). *Pozisyon Okulunun Stratejik Yönetime Katkısı: Michael E. Porter'ın 1980-2000 Yılları Arasındaki Eserleri Üzerine Bir Değerlendirme* (99-132). Efe Akademi.
18. Porter, M. E. (1991). "Towards A Dynamic Theory of Strategy". *Strategic Management Journal*, 12(2), 95-117.
19. Geyik, M. (2006). *Stratejik Yönetimde Paradigma Kırılması: Pozisyon Okulu ile Kaynaklara Dayalı Okulun Karşılaştırılması*. Doktora Tezi. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
20. Porter, M. E. (1981). "The Contributions of Industrial Organization to Strategic Management". *The Academy of Management Review*, 6 (4), 609-620.
21. Wright, P. M, McMahan, G. C. And McWilliams, A. (1994). "Human Resources And Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective". *The International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 1-34.
22. Wright, P. M, Dunford, B. B. And Snell, S. A. (2001). "Human Resources and Their Source Based View of The Firm". *Journal of management*, 27 (6), 701-721.
23. Barney, J. B. (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
24. Eyniyev Z. ve Dil E. (2022). "Stratejiye Dair Seçki Yazılar". In: M. S. DÖVEN ve E. DİL. Döven M. S. ve Dil E. (Ed.). *Farklı Yaklaşımlarla Rekabet Üstünlüğü Kavramının İncelenmesi* (127-162). Değişim Yayınları.
25. Barca, M. ve Esen, Ş. (2012). "Rekabet Avantajı Sağlama ve Sürdürmede Stratejik Yaklaşımlar". *E-Journal of New World Sciences Academy*, 7 (2), 89- 107.
26. Hızırhoğlu, M. (2020). "Strateji Araştırmalarının Kuramsal Temelleri". İstanbul: Efe Akademi.
27. Li, L. X, Benton, W. C. And Leong, G. K. (2002). "Technical Note: The Impact of Strategic Operations Management Decisions on Community Hospital Performance". *Journal of Operations Management*, 20 (4), 389-408.
28. Patton, M. Q. (2014). "Nitel Araştırma ve Değerlendirme Yöntemleri". Çeviren: Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, Pegem Akademi, Ankara.
29. Merriam, S. B. (2013). "Nitel Araştırma Desen ve Uygulama İçin Bir Rehber". Çeviren: Selahattin Turan, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
30. Yin, R. K. (2013). "Case Study Research: Design and methods". SAGE Publications, Washington DC.
31. Yıldırım, A.ve Şimşek H. (2016). "Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri". Seçkin Yayıncılık, Ankara.
32. Hızırhoğlu, M. (2019). "Teorik Bir Sistemin Gereklikleri Açısından Kaynaklara Dayalı Görüşün Bilimsel Statüsü". *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (2), 184-226.
33. Coşkun, R. ve Çiftçi, D. (2019). "Pozisyon Okulu mu, Kaynaklara Dayalı Yaklaşım mı? Yöneticilerin Stratejik Konulara İlişkin Görüşleri Üzerine Nitel Bir Araştırma". *İşletme Bilimi Dergisi*, 7 (3), 611-651.
34. Çiftçi, D. (2018). *Yöneticilerin Stratejik Yönetim Anlayışlarının Referansta Bulunduğu Strateji Okulları: Nitel Bir İnceleme*. Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü, Sakarya.
35. Kavuncubaşı, Ş. (2000). "Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi". Ankara: Siyasal.