

# Sağlık Kurumları Yönetimi Literatüründe Stratejik Yönetim Üzerine Yürütülen Çalışmaların İçerik Analizi ile İncelenmesi

Aysun KANDEMİR\*  
Özgür UĞURLUOĞLU\*\*

## ÖZ

Sağlık kurumları yönetimi literatüründe stratejik yönetim alanında günümüze kadar yapılmış olan çalışmaların incelenmesi, stratejik yönetiminin geçirdiği aşamaların detaylı bir şekilde görülmesine olanak sağlamaktadır. Bu çalışmaların 2000’li yıllardan sonra hız kazandığı göz önüne alınarak, bu çalışmada Ocak 2010-Aralık 2015 yılları arasında yapılan ve belirli kriterlere göre seçilen ulusal ve uluslararası bilimsel makalelerin içerik analizi ile incelenmesi ve karşılaştırmalı olarak zaman içinde gösterdiği eğilimin ortaya konulması amaç edinilmiştir. Bu amaçla 12’si ulusal ve 63’ü uluslararası olmak üzere 75 makale değerlendirmeye alınmıştır. Anahtar kelimelere göre en fazla “performans, karar verme, kurum stratejisi, dengeli puan cetveli” gibi konuların çalışıldığı görülürken temel konulara açısından en fazla “stratejik karar verme, SWOT analizi ve çevre faktörleri, stratejik planlama ve strateji belirleme” gibi konuların çalışıldığı görülmüştür. Stratejik yönetimin alt alanları arasında yer alan stratejik finansal yönetim, stok yönetimi, maliyet yönetimi gibi alanlar ulusal literatürde yaygın bir uygulama alanı bulamazken uluslararası literatürde bu spesifik konuların çalışılmakta olduğu tespit edilmiştir. Çalışılmamış araştırma konularının görülmesi, eksik bulunan noktaların saptanması ve uluslararası literatüre göre ulusal literatürün daha yetersiz kalması, araştırmacıların sağlık yönetiminde stratejik yönetim literatüründe ortaya konulan bu boşlukları doldurmalarına imkân sağlayacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik yönetim, sağlık kurumları yönetimi, literatür, içerik analizi

## Investigation of Studies on Strategic Management in Healthcare Management Literature through Content Analysis

### ABSTRACT

Investigation of studies that have been made until today in the field of strategic management in healthcare management literature, enables to see the stages of strategic management in detail. Two main aims of this study, are to investigate national and international scientific articles that were selected based on pre-determined criteria conducted between January 2010-December 2015 through content analysis and to present the changing trends in strategic management with the research conducted after the 2000s. For this purpose, 75 articles were selected for consideration of which 12 were national and 63 were international. It is seen that subjects such as “performance, decision making, corporate strategy, balanced score card” had been studied the most according to keywords, while subjects such as “strategic decision making, SWOT analysis and environment factors, strategic planning and strategy formulation” had been studied the most in terms of the main subject. The subjects such as strategic financial management, inventory management, cost management are sub-fields of strategic management and were not studied extensively in the national literature whereas these areas had a wide coverage in the international literature. Recognition of the research subjects that had not been studied extensively, identification of missing points in the national literature will

\* Arş. Gör., Kırıkkale Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü,, kandemiraysun@gmail.com

\*\* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, ougurlu@hacettepe.edu.tr

*enable the researchers to fill the gaps presented in strategic management literature of healthcare management.*

**Keywords:** *Strategic management, healthcare management, literature, content analysis*

## **I. GİRİŞ**

Stratejik yönetim süreçlerinin sağlık kurumlarına hem teorik olarak uyarlanması hem de uygulama alanı olarak görülmeye başlanması çok eski bir geçmişe dayanmaktadır. 19. yüzyılın sonlarına doğru sağlık sektöründe de rekabet şiddetinin giderek artması, sağlık kurumlarının zor koşullarda varlıklarını sürdürmeye çalışmalarına neden olmuştur. Böyle bir ortamda sağlık kurumlarının yaşamını sürdürebilmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi, kurumların rakiplerine karşı alacağı konumunu belirlemesi açısından önem teşkil etmektedir. Dinamik bir çevrede faaliyet gösteren sağlık kurumlarında, hem iç hem de dış çevrenin değerlendirilmesi başta olmak üzere kurumu yönlendirecek stratejilerin belirlenmesi, bunlara yönelik uygun stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve denetlenmesi konularında aktif bir şekilde çalışmalar yürütülmektedir. Bir sağlık kurumunun, amacının ne olduğunun, bu amaca ulaşmak için ne yapması ve ne tür teknikler kullanması gerektiğinin, nasıl rekabet avantajına sahip olabileceğinin, güçlü yönlerini geliştirip zayıf yönlerini nasıl elimine edebileceğinin, tehditlerden kaçınıp fırsatları nasıl değerlendirebileceğinin bilincinde olması gerekmektedir.

Stratejik yönetimin gelişim evreleri sağlık hizmetleri sektörüne yansımaları ile birlikte değerlendirilebilir. Buna göre, 1960'lar ve 1970'ler işletmelerde stratejik planlama konusunda önemli gelişmelerin olduğu dönemlerdir. 1980'li yıllara gelindiğinde, teknolojilerin hızla gelişmesi, pazarların küreselleşmeye başlaması örgütlerin rekabet kurallarını önemli ölçüde değişime uğratmıştır. İş çevrelerinin gösterdiği hızlı değişkenlik, strateji oluşturmaya oldukça sistematik ve biçimsel yaklaşan stratejik planlamayı güçleştirmiştir. Hızlı değişim, daha esnek ve yaratıcı stratejiler gerektirmektedir. 1980'lerde stratejik planlama görüşü stratejik yönetime doğru genişlemiştir. Bu evrim, yalnızca çevrenin dinamiklerinin öneminin ve örgütlerin kendi kendilerini tamamen yeniden keşfetmek zorunda olabileceklerinin kabulünü değil, aynı zamanda stratejinin devamlı yönetim ve değerlendirilmesinin başarı için kilit bir öneme sahip olduğunun da kabulü olmuştur. 1980 ve 1990'ların sonuna doğru pek çok sağlık kurumu, kendini stratejik bir şekilde yönetmeyi öğrenmek zorunda kalmıştır. Bunun bir sonucu olarak, pek çok stratejik yönetim aracı hem kamu hem de özel sağlık kurumlarına uyarlanmış ve geliştirilmiştir (Ginter et al. 2013). Bununla birlikte 2000'li yıllara kadar sağlık sektöründe yapılan çalışmaların stratejik operasyonlara yönelmekte yetersiz kaldığı görülmüştür (Li 2002).

Sağlık kurumları yönetiminde stratejik yönetimin az gelişmiş bir alan olmasının en önemli nedenlerinden birisinin ülke politikaları ile ilgili olduğu ileri sürülmektedir. Ülkelere göre rekabetin şiddetinin değişiklik göstermesi ve hatta bazı ülkelerde sağlık hizmetlerinin devlet tarafından sunuluyor olması stratejik yönetim uygulamalarının bilinmemesine ya da çok uzun zaman sonra öğrenilmesine sebep olmuştur. Rekabet eksikliğinin olması stratejik yönetim uygulamalarının yapılmadığı ya da araştırılmadığı anlamına da gelmemektedir. Sağlık hizmetlerinin özellikleri düşünüldüğünde stratejik düşünme becerilerinin diğer sektörlere göre daha fazla olması gerekmektedir (Köseoğlu ve diğerleri 2015).

Sağlık kurumlarında stratejik yönetim uygulamalarının diğer sektörlere göre daha yavaş ilerlemesinin önünde maliyetlerin fazla olması, doğrudan insan hayatını etkilemesi ve sürekli olarak yeniliklerin takip edilmesi zorunluluğu gibi birtakım engeller de bulunmaktadır (Soylu, İleri 2010; Young, Ballarin 2006). Ayrıca belirsizliklerin fazla olması da sağlık yöneticilerinin stratejik karar vermesini zorlaştıran en önemli nedenlerden biri olmuştur. Buna karşılık, engel olarak sayılan belirsizlik durumu, yenilik ve değişime açık bir alan

olması gibi nedenler aslında stratejik yönetimin gelişimine zemin hazırlayan faktörler olarak karşımıza çıkabilmektedir. Bu engellerin aşılmasına çalışılması ile sağlık kurumları yöneticileri risk altında karar vermelerini gerektiren farklı durumlara karşı farklı stratejiler geliştirmek zorunda kalmışlardır. Bunun yanında yenilik ve değişim yoluyla rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bilgi yaratmak ve bu bilgiyi stratejik olarak kullanabilme becerisine sahip olmuşlar ve sürdürülebilir bir avantaj elde edebilmek için yeteneklere sahip olmanın önemini kavramışlardır.

Stratejik yönetim konularının nasıl uygulanabileceği, neler yapılması gerektiği ve işletmenin geleceği hakkında ne gibi tahminler yapılabileceği gerek kurum genelinde gerekse yöneticiler ve çalışanlar üzerinde bazı araştırmalar yapılarak incelemelere tabi tutulmaktadır. Ayrı bir disiplin olarak incelenmeye başlandığı zamandan günümüze kadar sürdürülen bu çalışmalar stratejik yönetim alanının yapısını ve gelişimini ortaya koymaktadır. Genel yönetim alanı kapsamında stratejik yönetim konulu çalışmaları ulusal literatürde inceleyerek Türkiye’de stratejik yönetim alanının entelektüel yapısını (Barca, Hızıroğlu 2009) ve kapsamını (Duman ve diğerleri 2005) ortaya koymaya çalışan çalışmalar olduğu gibi, uluslararası literatürde stratejik yönetim alanının gelişimini inceleyen çok sayıda çalışma (Nerur et al. 2008; Ramos-Rodriguez, Ruiz-Navarro 2004; Çetin, Çaylan 2015) bulunmaktadır. Ancak sağlık kurumları yönetimi alanında stratejik yönetim konusunun gelişimi ve yapısı henüz literatürde yeterince tartışılmamıştır. Bu konuda tespit edilen tek bibliyometrik çalışmada Köseoğlu ve diğerleri (2015) 2012 yılı ve öncesinde uluslararası sağlık hizmetleri literatüründe stratejik yönetim konulu makaleleri incelemişlerdir. Ancak ulusal sağlık hizmetleri literatüründe stratejik yönetim temalı çalışmaların yapısı herhangi bir çalışma da değerlendirilmemiştir. Bu sebeple bu çalışma da hem ulusal hem de uluslararası literatürde yayımlanan bilimsel makalelerin incelenmesi ile yakın dönemde sağlık hizmetlerinde stratejik yönetim üzerine çalışılan konular, bu konuların yıllara ve ulusal ve uluslararası literatüre göre dağılımı, üretilen çalışmaların kimler üzerinde yürütüldüğü, hangi araştırma türü ve veri toplama teknikleriyle yapıldığı ve hangi dergilerde yayımlandığı ortaya konulacaktır. Türkiye’de sağlıkta stratejik yönetim konusu oldukça yeni ve çeşitli çalışmalar yürütülmeye ihtiyaç duyulan bir alandır. Bu çalışma sonuçlarının özellikle bu alanda çalışma yapmak isteyen araştırmacılara çalışmalarını planlamaları ve ulusal literatürde çalışmaya ihtiyaç duyulan boşlukları görmeleri konusunda yardımcı olacağı düşünülmektedir. Ayrıca sağlık hizmetlerinde stratejik yönetim konularında yapılan çalışmaların tarihsel olarak incelenmesi ile bu alandaki gelişim süreci, zaman içinde nasıl değiştiği ve yıllara göre incelenen konuların neler olduğunu ortaya koyarak söz konusu döneme ilişkin değerlendirmelerin daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

## II. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışma, betimsel bir araştırma niteliğinde olup 2010 – 2015 yılları arasında ulusal ve uluslararası literatürde sağlık hizmetlerinde stratejik yönetim ve stratejik yönetim alt konularında yayımlanan bilimsel makalelerin içerik analizi ile araştırılmasını ve zaman içinde nasıl değişim gösterdiğinin karşılaştırmalı olarak incelenmesini amaç edinmiştir.

### 2.1. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Önceden belirlenen niteliklere sahip olan kişi, durum ya da olayların belirli kriterlere göre seçilmesi durumu (Yıldırım, Şimşek 2013) söz konusu olduğu için bu çalışmada amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak belirlenen kriterlerden en önemlisi 2010-2015 yılları arasında stratejik yönetim alanında yürütülen çalışmaların sağlık kurumlarında yapılmış olması gerekliliğidir. Bu çalışmaların da yakın bir tarih aralığında olması ve sağlık kurumlarında stratejik yönetim

alanına 2000’li yıllardan sonra odaklanılması sebebiyle Ocak 2010 – Aralık 2015 tarih aralığı temel alınmıştır.

## 2.2. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Bu çalışmada, taranan ve kapsam dâhiline alınan makalelerden elde edilen ikincil verilerden faydalanılmıştır. Veri toplama aracı olarak ise nitel araştırmalarda doküman incelemesi yöntemi kullanılmıştır. Doküman incelemesi, belirli bir zaman dilimi içerisinde yayımlanan dokümanların belirli bir araştırma amacına göre incelenmesi yöntemidir (Yıldırım, Şimşek 2013). Bu amaçla, 05.10.2015-25.12.2015 tarihleri arasında EbscoHost, ProQuest Hospital Collection, Science Direct ve Google Akademik arama motorları kullanılarak Ocak 2010 ve Aralık 2015 yılları arasında yayımlanan ulusal ve uluslararası bilimsel makaleler taranmıştır. Arama kriterleri ve anahtar kelimeler Tablo 1’de verilmiştir.

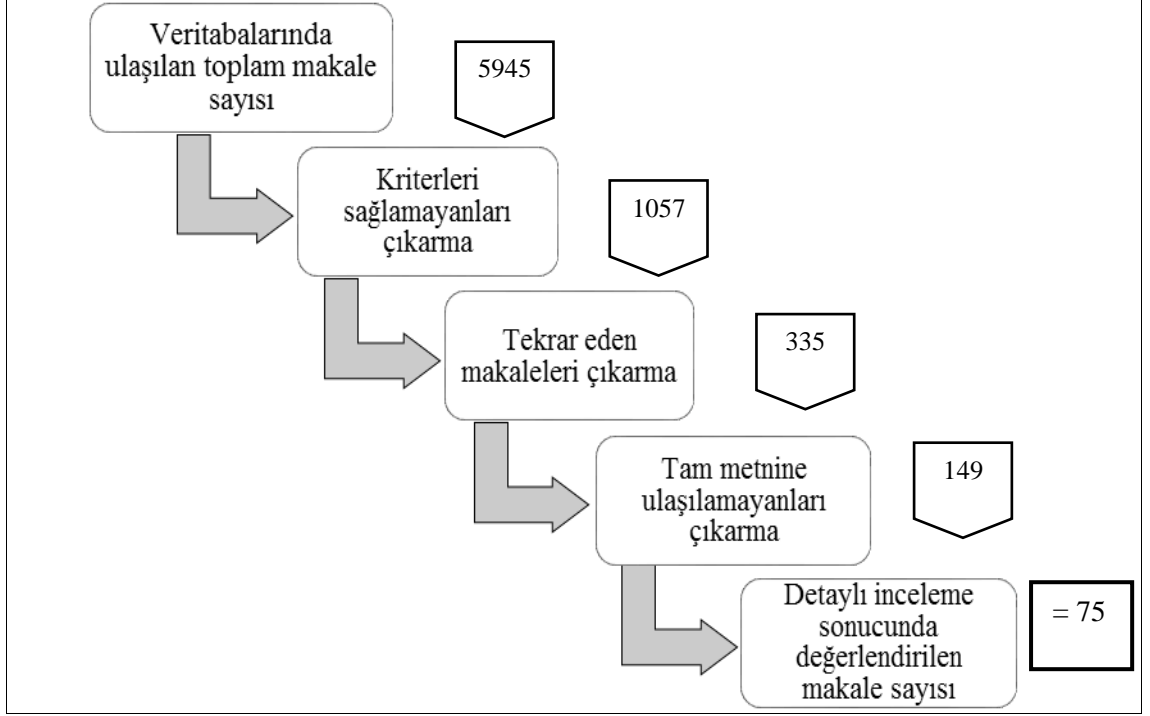
**Tablo 1. Tarama Kriterleri ve Sonuçları**

<b>Veri tabanları</b>	EbscoHost ProQuest Hospital Collection Science Direct Google Akademik	
<b>Anahtar kelimeler</b>	<b>Sağlık ve (health and..)</b>	Strateji (strategy) Stratejik yönetim (strategic management) 1. Misyona ve vizyon ifadeleri, değerler (mission and vision statement, values) 2. Stratejik planlama (strategic planning) 3. Stratejik karar verme (strategic decision-making) 4. Kritik başarı faktörleri (critical success factors) 5. Değer zinciri analizi (value chain analysis) 6. Dış çevre analizi (external environment analysis) 7. SWOT analizi (SWOT analysis) 8. Rekabet stratejileri (competitive strategies) 9. Birleşme ve satın almalar (mergers and acquisitions)
	<b>Hastane ve (hospital and..)</b>	
<b>Arama kriterleri (Sınırlılıklar)</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İngilizce ve Türkçe dilinde yazılmış olması</li><li>• Hakemli bir dergide yayımlanmış olması</li><li>• Ocak 2010 ve Aralık 2015 yılları arasında yayımlanmış olması</li><li>• Nitel, nicel ya da karma araştırma yöntemlerinden birinin kullanılmış olması</li><li>• Liderlik alanı ile ilgili çalışmaların hariç tutulması</li><li>• Tam metnine ulaşılabilir olması</li></ul>	
<b>Çıkan sonuç sayısı</b>	5945	
<b>Özet incelemesinden sonra elde edilen makale sayısı</b>	75	

Tablo 1’deki anahtar kelimelerin makalelerin başlığında, anahtar kelimelerinde ve özetinde yer alması şartı aranmıştır. Taranan makalelerden sağlık hizmetlerinde yapılmış bir araştırma olup olmamasına göre bir elemeye tabi tutulmuştur. Çıkan sonuçlardan da yinelenen makaleler, klinik alanda yapılmış olan çalışmalar (tedavi stratejileri, cerrahide

kullanılan stratejiler vb.) ve nitel ya da nicel araştırma türünde olmayan makaleler kapsam dışında tutulmuştur. Belirlenen veri tabanlarında taranan anahtar kelimeler sonucunda toplamda 5945 makaleye ulaşılmıştır ve bunların içinden istenilen kriterlere uygunluk gösteren 75 adet araştırma makalesi incelenerek elde edilen veriler SPSS–21 paket programında analize tabi tutulmuştur (Şekil 1).

**Şekil 1. Araştırmaya Uygun Makalelerin Dâhil Edilme Süreci**

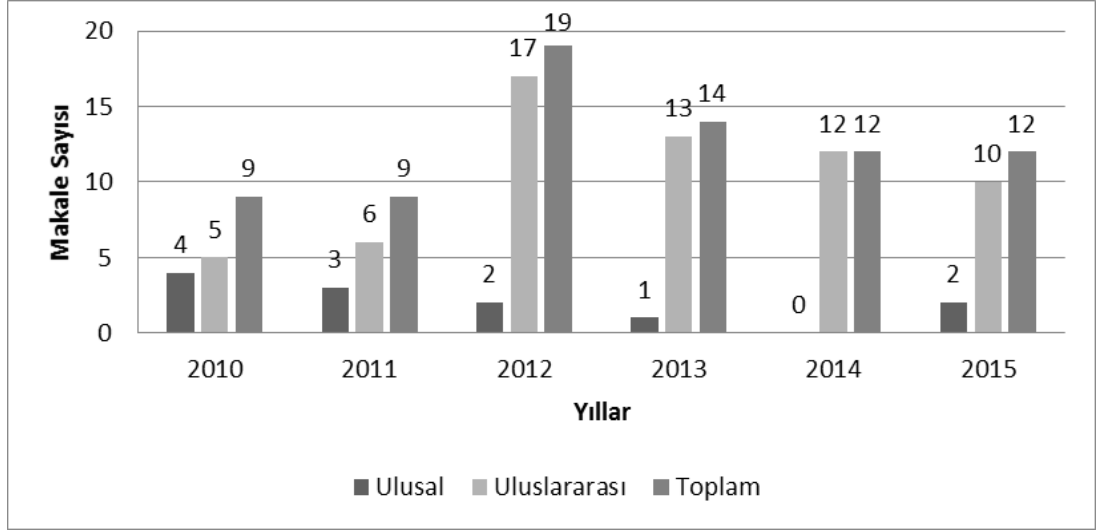


### 2.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sadece belirlenen tarihler arasında ve belirlenen anahtar kelimelerle tarama yapılmış olup online dergiler dışında yayımlanan yüksek lisans ve doktora tezleri, kitaplar, kongre bildirileri gibi çalışmalar kapsam dışında tutulmuştur. Bilimsel makaleler içerisinde ise literatür derlemesi çalışmalarına yer verilmemiştir.

## III. BULGULAR

Bu bölümde analize tabi tutulan makalelere ilişkin bulgular yer almaktadır. 2010-2015 yılları arasında incelenen 75 makalenin 12'sinin ulusal literatüre ve 63'ünün uluslararası literatüre ait olduğu görülmüştür. Şekil 2'ye göre en fazla makale (19 makale) 2012 yılında yayımlanmıştır ve bunlardan 17'si uluslararası makaledir. Makale sayısı 2011 yılına göre 2012 yılında en fazla artış göstermiş ve sonraki yıllarda azalış göstererek benzer oranda devam etmiştir.

**Şekil 2. Yıllara Göre Yayımlanan Makalelerin Dağılımı**

Tablo 2’de ise çalışmalarda kullanılan araştırma yöntemlerine yer verilmiştir. Buna göre makalelerin %44’ünde nitel, %41,3’ünde nicel ve %14,7’ünde her iki yöntemin de kullanıldığı karma yöntemler kullanılmıştır.

**Tablo 2. Makalelerde Kullanılan Araştırma Türü**

Türü	n	%
Nicel	31	41,3
Nitel	33	44,0
Karma	11	14,7
<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

Araştırmalarda kullanılan veri toplama yöntemlerine bakıldığında ise, en fazla %32 ile anket yönteminden faydalanılmıştır (Tablo 3). Anket yöntemini %26,7 ile karma yöntem izlemektedir. Karma yöntemde ise görüşme, gözlem ve anket yöntemlerinin ya da ek olarak hastane istatistikleri, performans ölçümleri, doküman inceleme, finansal veriler gibi ikincil verilerin birlikte kullanıldığı yöntemler kullanılmıştır. Tek başına gözlem yönteminin kullanıldığı çalışmaya rastlanılmamıştır.

**Tablo 3. Makalelerde Kullanılan Veri Toplama Yöntemleri**

Veri toplama aracı	n	%
Anket	24	32,0
Görüşme	19	25,3
Karma	20	26,7
İkincil veri	12	16,0
<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

Çalışma kapsamına alınan makalelerin bir kısmı gözlem ve ikincil veriler yoluyla hastanelerin incelenmesi şeklinde görülürken bir kısmı da anket ya da görüşme yoluyla kişiler üzerinden yürütülmüştür. Tablo 4, makalelerin hangi meslek grupları ya da kurumlar üzerinde yürütüldüğünü göstermektedir. Burada aynı makalede farklı meslek grupları üzerinde yürütülen çalışmalar olması sebebiyle dağılım buna bağlı olarak ayrı ayrı sınıflandırmaya tabi tutulmuştur. Buna göre 43 makalenin çalışma grubunu yönetici pozisyonunda bulunan kişiler (müdürler, müdür yardımcıları, başhekim ve yardımcıları, başhemşire ve yardımcıları, birim sorumluları, klinik şefleri vb.) oluşturmaktadır. 14

makalede de hastane geneli çalışma kapsamına alınarak hastane istatistikleri, finansal veriler gibi dokümanlardan faydalanılarak gerçekleştirilmiştir. 12'si ise hastane ya da sağlık kurumu bünyesinde bulunan idari ve teknik personel ile kurumdan hizmet alan hastalardan oluşmaktadır, 11'i yönetici pozisyonunda olmayan hastane ya da sağlık kurumu çalışanları (hekim, hemşire, eczacı vb.) ve 7'si de iç ve dış paydaşlardan oluşmaktadır.

**Tablo 4. Yürütülen Araştırmaların Katılımcıları**

<b>Katılımcılar</b>	<b>n</b>
Yöneticiler	43
Hastaneler / Sağlık kurumları	14
Sağlık personeli (hekim, hemşire, eczacı vb.)	11
Paydaşlar	7
Diğer (idari ve teknik personel, hastalar)	12

Analiz sonucunda 75 makalenin 62 farklı dergide yayımlandığı tespit edilmiş ve birden fazla makalenin yer aldığı dergiler Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre en fazla makale (5 makale) "The Health Care Manager" dergisinde yayımlanmıştır. "The Health Care Manager" dergisini 4 makale ile "Health Care Management Review" ve 3 makale ile "BMC Health Services Research" takip etmektedir.

**Tablo 5. Makalelerin Yayımlandığı Dergilere Göre Dağılımı**

<b>Dergi Adı</b>	<b>n</b>
The Health Care Manager	5
Health Care Management Review	4
BMC Health Services Research	3
Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi	2
BAR, Rio de Janeiro	2
Health Policy	2
International Journal of Health Planning and Management	2

Araştırma kapsamında incelenen makalelere toplam 215 yazar katkı yaparken, 5 yazar (Bita Arbab Kash, Aaron Spaulding, Özgür Uğurluoğlu, Larry Gamm, Christopher E. Johnson) ise birden fazla makale ile katkı yapmıştır. Makalelerin %9,3'ü tek yazar, %30,7'si iki yazar, %28'i üç yazar ve %18,7'si dört yazar tarafından yazılmıştır (Tablo 6). Makalelerin 31 farklı ülkeden yazarlar tarafından yazıldığı görülmüş ve Amerika Birleşik Devletleri (20 yazar), Türkiye (13 yazar), Çin (6 yazar) ve Hollanda (4 yazar) literatüre en çok katkı veren ülkeler olarak tespit edilmişlerdir. Tek yazarlı makaleler dışında 68 makalenin 53'ü aynı ülkeden olan yazarlar tarafından yazılırken 15'i farklı ülkelerden yazarlar tarafından yazılmıştır. Bunun yanında 23 makalenin yazarlarının aynı üniversite ya da kurumdan olduğu görülürken 45 makalenin yazarlarının farklı üniversite ya da kurumlardan olduğu görülmüştür.

**Tablo 6. Makalelerin Yazar Sayıları**

<b>Yazar sayısı</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
Tek yazar	7	9,3
2 yazar	23	30,7
3 yazar	21	28,0
4 yazar	14	18,7
5 yazar	6	8,0
6 yazar	1	1,3
7 yazar	2	2,7
8 yazar	1	1,3
<b>Toplam</b>	<b>75</b>	<b>100,0</b>

75 makalenin 9'unda hiç anahtar kelime kullanılmazken, anahtar kelimelerin kullanıldığı makalelerde toplamda 296 anahtar kelime tespit edilmiştir. En ilgili beş tanesi değerlendirmeye alınmış ve aynı ya da benzer anahtar kelimeler birleştirilerek 44 anahtar kelime altında toplanmıştır ve bunlar toplamda 272 kez tekrar edilmiştir (Tablo 7). En sık tekrar edilen anahtar kelimeler hastane (31 kez), performans (17 kez), ve karar verme (10 kez) olarak belirlenmiştir.

**Tablo 7. Makalelerde Kullanılan Anahtar Kelimelerin Sıklıkları**

<b>Anahtar Kelimeler</b>	<b>n</b>
<i>Hastane</i> (Hastane yönetimi, özel hastane, sağlık kurumları, sağlık yönetimi, sağlık işletmeleri, sağlık hizmetleri, sağlık hizmeti sunucuları, sağlık sektörü, sağlık hizmetleri sektörü, kamu hastaneleri, kamu sağlık kurumları, kamu sektörü, kamu ve özel hastaneler, özel hastaneler)	31
<i>Performans</i> (Hastane performansı, performans değerlendirme, performans ölçümü, performans kriteri, performans yönetimi, performans ölçüm sistemleri, örgütsel performans, acil servis performans ölçümleri, anahtar performans göstergesi, stratejik anahtar performans göstergeleri)	17
<i>Karar verme</i> (Stratejik karar verme, karar verme stratejileri, karar kalitesi)	10
<i>Dengeli Puan Cetveli (Balanced scorecard)</i>	7
<i>Strateji</i> (Hastane stratejisi, kurum stratejisi)	7
<i>Bilgi</i> (Bilgi yönetimi, bilgi kapasitesi, bilgi edinimi, bilgi sunumu, yönetim bilgi sistemi, sağlık bilgi sistemleri)	6
<i>Stratejik planlama</i>	6
<i>SWOT analizi, çevre faktörleri</i>	6
<i>Misyon ifadesi, misyon açıklamalarının kalitesi, vizyon</i>	5
<i>Rekabet</i> (Rekabet avantajı, rekabet stratejileri, rekabetçi çevre, rekabetçi strateji, hastanenin rekabet gücü)	5
<i>Stratejik yönetim, stratejik yönetim süreci</i>	5
<i>Yenilik</i> (Örgütsel yenilik, sağlık hizmetlerinde yenilik, hizmetlerde yenilik)	5
<i>Yetenekler</i> (Profesyonel yetenekler, kültürel yetenek, hastanelerin kültürel yetenek değerlendirme aracı)	5
<i>Bilgi teknolojisi (BT)</i> (BT değeri, BT kullanımları, BT uygulaması)	4
<i>Hemşire</i> (Hemşirelik yönetimi, hemşirelerin bağlılığı)	4
<i>İnsan kaynakları yönetimi</i> (İnsan kaynakları yönetimi uygulamaları, stratejik insan kaynakları yönetimi)	4
<i>İttifak, işbirliği</i> (Stratejik ittifak, stratejik işbirliği)	4
<i>Çeşitlilik</i> (Çeşitlilik yönetimi, çeşitlendirme)	3
<i>Değişim</i> (Değişim uygulaması, örgütsel değişim)	3
<i>Sağlık hizmetleri kalitesi</i>	3
<i>Verimlilik, etkinlik, örgütsel etkinlik</i>	3
<i>Yönetim, yönetim uygulamaları, yönetim kurulu</i>	3



**Tablo 7. Makalelerde Kullanılan Anahtar Kelimelerin Sıklıkları - Devamı**

<b>Anahtar Kelimeler</b>	<b>n</b>
<i>Bilişsel çatışma, duygusal çatışma</i>	2
<i>Birinci basamak sağlık reformu, birinci basamak bakım</i>	2
<i>Değerler, değer yaratma</i>	2
<i>Elektronik sağlık kayıtları, e-reçete</i>	2
<i>Finansal, finansal iyileşme</i>	2
<i>Görüşme</i>	2
<i>Hizmet hataları, hizmet hatası telafi stratejileri</i>	2
<i>Kalitatif araştırma, kalitatif yöntem</i>	2
<i>Kritik erişim hastaneleri</i>	2
<i>Kurum, kurumsal teori</i>	2
<i>Öğrenme çıktısı, öğrenme stratejileri</i>	2
<i>Direnç, örgütsel direnç</i>	2
<i>Örnek olay, örnek olay araştırması</i>	2
<i>Politika uygulama, politika yapma</i>	2
<i>Profesyoneller, profesyonel gelişim</i>	2
<i>Sağlık hizmetleri pazarlaması, pazarlama</i>	2
<i>Sağlık işgücü, işgücü</i>	2
<i>Stratejik maliyet yönetimi, maliyet</i>	2
<i>Stratejilerin uygulanması, stratejik uygulamalar</i>	2
<i>Hospis bakım, palyatif bakım</i>	2
<i>Stratejik satın alma kararı verme, satın alma teknikleri</i>	2
<i>Diğer</i>	84
<b>Toplam</b>	<b>272</b>

Tablo 7’de sıklıkları verilen anahtar kelimeler, genellikle makalelerde incelenen konu hakkında ön bilgi sunmaktadır. Konuların hastane ya da sağlık kurumlarında araştırılması nedeniyle hastane, sağlık kurumları, sağlık hizmetleri, sağlık sektörü gibi anahtar kelimeler en sık kullanılmıştır. Bunu takiben sağlık kurumlarının performansı ve karar verme konularına ilişkin anahtar kelimelere sıklıkla yer verilmiştir. Ayrıca rekabet, yenilik, değişim, çeşitlilik, bilgi teknolojisi gibi konuların da çalışılmakta olduğu görülmüştür.

Makalelerin özet ve metin bölümlerinin incelenmesi sonucunda, çalışmalar 24 ana başlıkta toplanmıştır (Tablo 8). Buna göre stratejik yönetim alanında sağlık kurumlarında yapılan çalışmalardan 10’u stratejik karar verme, 9’u SWOT analizi ve çevre faktörleri ve 8’i stratejik planlama ve strateji belirleme üzerine yapılmıştır. Yapılan çalışmaların ana başlıklarına bakıldığında, stratejik yönetimin alt alanları arasında yer alan stratejik finansal yönetim, stok yönetimi, maliyet yönetimi gibi alanlarda yaygın bir şekilde uygulamaya geçilmediği görülmektedir. Rekabet avantajı kazanabilmek için kurumların öncelikle stratejik planlama ve karar verme alanlarında gelişme kaydetme eğiliminde oldukları söylenebilir. Bu çalışmaların da çoğunlukla uluslararası literatüre ait olduğu bulunurken ulusal literatürde de stratejik yönetim alt alanlarında çalışmalar yapılmaya başlandığı tespit edilmiştir.

**Tablo 8. Temel Stratejik Yönetim Konuları**

Temel Stratejik Yönetim Alanı	Ulusal	Uluslararası	Toplam
Stratejik karar verme	1	9	10
SWOT analizi, çevre faktörleri	0	9	9
Stratejik planlama, strateji belirleme	0	8	8
Stratejik yönetim uygulamaları	2	5	7
Paydaşlar, stratejik işbirliği, stratejik ittifak	0	5	5
Misyon, vizyon ve değerler	3	1	4
Rekabet avantajı, rekabet avantajı yaratma, rekabet stratejileri	1	3	4
Stratejik insan kaynakları yönetimi	0	4	4
Stratejik avantaj	0	3	3
Dengeli Puan Cetveli	0	2	2
Kritik başarı faktörleri	0	2	2
Stratejik bilgi yönetimi	0	2	2
Yetenekler	0	2	2
Hastane stratejisi, örgütsel strateji	0	2	2
Pazarlama stratejisi, niş strateji	0	2	2
Birleşme ve satın almalar	0	1	1
Finansal iyileştirme stratejileri	0	1	1
Hizmet telafi stratejileri	1	0	1
İş planları	0	1	1
Stratejik düşünme	1	0	1
Stratejik maliyet yönetimi	1	0	1
Stratejik öncelikler	0	1	1
Stratejik performans	0	1	1
Stratejik stok yönetimi	1	0	1
<b>Toplam</b>	<b>12</b>	<b>63</b>	<b>75</b>

Elde edilen bulgulara göre uluslararası literatürde hizmet telafi stratejileri, stratejik düşünme, maliyet yönetimi ve stok yönetimi dışında sınıflandırılan alanların tümünde çalışmalar yapıldığı en çok stratejik karar verme, SWOT analizi, çevre faktörleri ve stratejik planlama, strateji belirleme alanlarında yapılmıştır.

Yapılan çalışmaların yıllara göre dağılımına bakıldığında ise (Tablo 9), 2011 ve 2012 yılında en çok stratejik karar verme konusunda makale yayımlanmıştır. En az çalışmanın yapıldığı yıllardan biri olan 2011 yılında, stratejik karar verme ve SWOT analizi, çevre koşulları konularında çalışmalar yapıldığı görülmektedir. En fazla makalenin yayımlandığı 2012 yılında misyon, vizyon ve değerler, stratejik işbirliği ve ittifak, stratejik insan kaynakları yönetimi, rekabet, ve SWOT analizi, çevre faktörleri alt alanlarında çalışılmıştır. 2013 yılında stratejik planlama ve strateji belirleme çalışmaları artış gösterirken 2013 yılı ve sonrasında misyon, vizyon ve değerler konularında çalışmalara rastlanılamamıştır. Stratejik karar verme, SWOT analizi, çevre faktörleri, stratejik yönetim uygulamaları, stratejik planlama ve strateji belirleme konuları hemen hemen her yıl yaygın olarak literatürde yer bulmuştur.

**Tablo 9. Stratejik Yönetim Temel Konularının Yıllara Göre Dağılımı**

Temel Stratejik Yönetim Alanı	Yıllar						Toplam
	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Stratejik karar verme	0	4	3	1	0	2	10
SWOT analizi, çevre faktörleri	1	2	2	1	1	2	9
Stratejik planlama, strateji belirleme	1	0	1	4	0	2	8
Stratejik yönetim uygulamaları	1	0	1	2	2	1	7
Paydaşlar, stratejik işbirliği, stratejik ittifak	0	0	2	1	2	0	5
Misyon, vizyon ve değerler	1	1	2	0	0	0	4
Rekabet avantajı, rekabet avantajı yaratma, rekabet stratejileri	1	0	2	0	1	0	4
Stratejik insan kaynakları yönetimi	1	0	2	1	0	0	4
Stratejik avantaj	0	0	1	0	2	0	3
Dengeli Puan Cetveli	0	0	0	1	1	0	2
Hastane stratejisi, örgütsel strateji	0	0	0	1	1	0	2
Kritik başarı faktörleri	0	0	0	0	1	1	2
Pazarlama stratejisi, niş strateji	0	0	1	1	0	0	2
Stratejik bilgi yönetimi	0	0	1	0	1	0	2
Yetenekler	1	0	0	1	0	0	2
Birleşme ve satın almalar	0	0	1	0	0	0	1
Finansal iyileştirme stratejileri	0	1	0	0	0	0	1
Hizmet telafi stratejileri	0	0	0	0	0	1	1
İş planları	0	0	0	0	0	1	1
Stratejik düşünme	1	0	0	0	0	0	1
Stratejik maliyet yönetimi	1	0	0	0	0	0	1
Stratejik öncelikler	0	0	0	0	0	1	1
Stratejik performans	0	0	0	0	0	1	1
Stratejik stok yönetimi	0	1	0	0	0	0	1
<b>Toplam</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>19</b>	<b>14</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>75</b>

#### IV. TARTIŞMA VE SONUÇ

Sağlık hizmetlerinde stratejik yönetim alanında yapılmış 12'si ulusal ve 63'ü uluslararası olmak üzere toplam 75 makale üzerinden değerlendirmelerin yer aldığı bu çalışmadan elde edilen bulgulara göre, hem ulusal hem de uluslararası sağlık yönetimi literatüründe stratejik yönetim konularının sıklıkla çalışılan konular olmadığı söylenebilir. Yıllara göre makale sayılarında göreceli de olsa bir artış olmasına karşın genel yönetim literatüründe yürütülen benzer çalışmalarla (Nerur et al. 2008; Ramos-Rodriguez, Ruiz-Navarro 2004; Çetin, Çaylan 2015) karşılaştırıldığında sağlık kurumları yönetimi literatüründe stratejik yönetim konularında son beş yılda az sayıda çalışmanın yapıldığı dikkat çekmektedir. Türkiye'de yapılan çalışmalara bakıldığında ise son beş yılda sağlık kurumları yönetimi alanında stratejik yönetim konularında yalnızca 12 çalışmanın yürütüldüğü tespit edilmiştir. Her ne kadar giriş bölümünde stratejik yönetim uygulamalarının sağlık hizmetlerinde neden yavaş ilerlediğinin nedenleri tartışılrsa da, belirsiz çevre koşullarının yoğun bir şekilde hissedilmesi ile sağlık sektörü stratejik karar verme, strateji belirleme ve planlama alanlarında stratejik yönetimin en fazla ihtiyaç duyulduğu sektörlerden biri haline gelmiştir. Türkiye'de özellikle 2003 yılında kabul edilen 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile kamuda stratejik planlamanın temelleri atılmış, yasal altyapısı oluşturulmuş ve kamu idareleri bir geçiş takvimi içerisinde stratejik planlarını hazırlamakla zorunlu tutulmuşlardır. Bu tarihten itibaren stratejik yönetim özellikle de stratejik planlama alanında yürütülen çalışmalarda bir

artış görülmeye başlandığı çeşitli araştırmalar (Barca, Hızıroğlu 2009; Duman ve diğerleri 2005) tarafından ortaya koyulmuştur. Ancak bu çalışmanın sonuçlarına göre bu artış eğiliminin sağlık sektörüne yansımaları yeterli olmamıştır. Köseoğlu ve diğerleri (2015) uluslararası literatürde de sağlık hizmetleri alanında stratejik yönetim konularının popüler olmadığını ortaya koymuşlar ancak kar amaçlı olsun ya da olmasın, rekabet bulunsun ya da bulunmasın sağlık sektörünün stratejik düşünmeye ve stratejik yönetim uygulamalarına ihtiyaç duyulan bir sektör olduğunu vurgulamışlardır. Dolayısıyla hem ulusal hem de uluslararası sağlık yönetimi literatüründe stratejik yönetim konulu çalışmalara ihtiyaç duyulduğu ve bu alanda yeterli bilgi birikimine ulaşılması için bu açığın kapatılması gerektiği söylenebilir.

Bu çalışmanın sonuçlarına bakıldığında, anahtar kelimelere göre en fazla makale “hastane ve performans”, “karar verme”, “kurum stratejisi” ve “dengeli puan cetveli” konularında yürütülürken, temel konularına göre “stratejik karar verme”, “SWOT analizi” ve “çevre faktörleri”, “stratejik planlama” ve “strateji belirleme” alanlarında yapılmıştır. Benzer konuların özellikle stratejik planlama konusu ve bu konu ile ilgili analiz araçlarının hem ulusal hem de uluslararası literatürde sıklıkla çalışıldığı çeşitli araştırma sonuçları ile de ortaya koyulmuştur (Duman ve diğerleri 2005; Köseoğlu ve diğerleri, 2015; Barca, Hızıroğlu 2009). Bu çalışma da çalışılan konuların yıllara göre dağılımına bakıldığında, araştırmanın kapsadığı her yılda SWOT analizi ve çevre faktörleri ile ilgili en az bir araştırmanın yürütüldüğü ancak bazı konuların (birleşme ve satın almalar, stratejik düşünme, stratejik maliyet yönetimi, stratejik öncelikler gibi) ise toplamda yalnızca bir kez çalışıldığı görülmektedir. Türkiye’de sağlık sektöründe çalışılan konular incelendiğinde ise, en çok çalışılan konuların yönlendirme stratejileri (misyon, vizyon ve değerler), stratejik yönetim uygulamaları ve stratejik karar verme olduğu söylenebilir. Ulusal literatürün uluslararası literatürden etkilenme durumu söz konusu olsa da bazı stratejik yönetim konularının Türkiye’de sağlık sektöründe son beş yıl içerisinde hiç çalışılmadığı da dikkat çekmektedir. Bu konuların başında paydaşlar, stratejik işbirlikleri, stratejik insan kaynakları yönetimi, dengeli puan cetveli, kritik başarı faktörleri, temel yetenekler, kurumsal stratejiler, birleşme ve satın almalar, stratejik öncelikler ile stratejik performans gelmektedir. Stratejik yönetimin geniş bir alan olduğu da düşünüldüğünde gelecekte sağlık sektöründe yürütülecek çalışmalarda bu konuların potansiyel araştırma konuları olabileceği ve literatürdeki bu boşlukların bu tür çalışmalarla doldurulabileceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın bulgularına göre, çok yazarlı makalelerin %78’i aynı ülkeden %33’ü ise aynı üniversiteden yazarlar tarafından yazılmıştır. Ayrıca birden fazla makale ile alana katkı veren yazar sayısı ise oldukça azdır. Benzer bulgular Köseoğlu ve diğerleri (2015) tarafından da ortaya koyulmuştur ve bu bulgular sağlık kurumları yönetimi alanında stratejik yönetim konularına odaklanmış araştırmacı sayısının azlığını ve aynı zamanda farklı üniversite ve farklı ülkeler arasındaki ortak çalışmalar yürütmek konusundaki işbirliğinin zayıf olduğunu göstermektedir. Sağlık kurumları yönetimi literatüründe stratejik yönetim alanının güçlenmesi ve gelişimi için, bu konulara ilgi duyan araştırmacı sayısının ve bu araştırmacılar arasındaki işbirliklerinin güçlenmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada incelenen makalelerin araştırma türleri ve veri toplama metodları incelendiğinde, nitel ve nicel yöntemlerin kullanıldığı ve ağırlıklı olarak anket (%32) ve görüşme (%25,3) yöntemleri ile verilerin toplandığı görülmektedir. Bununla birlikte stratejik yönetim çalışmalarında önemli bir veri kaynağı olarak kullanılacak ikincil veriler (%16) incelenen makalelerde en az başvurulan veri toplama yöntemidir. Farklı amaçlarla daha önce derlenmiş ikincil veri kaynakları (örneğin, TÜİK, Sağlık Bakanlığı, Dünya Sağlık Örgütü, UNESCO, Dünya Bankası gibi pek çok kuruluşun ayrıca sendikaların, meslek odalarının ve sivil toplum örgütlerinin farklı konularda topladıkları ayrıntılı veriler) stratejik yönetim çalışmaları için önemli ver tabanları olarak kullanılabilir. Çalışma kapsamında incelenen

makalelerin katılımcıları değerlendirildiğinde ise, büyük bölümünün sağlık kurumu yöneticileri üzerinde yürütüldüğü belirlenmiştir. Sağlık kurumları ve sağlık personeli üzerinde ise sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Özellikle hastane istatistikleri ve finansal verileri gibi ikincil veri kaynakları stratejik yönetim çalışmaları için önemli veri kaynakları olarak değerlendirilebilir.

Gelecekte stratejik yönetim konularının sağlık kurumları yönetimi alanında daha çok çalışılması gerektiği düşünülmektedir. Sağlık kurumlarının içinde buldukları çevresel koşulların ülkeden ülkeye değişmesi ya da bazı ülkelerde sağlık hizmetleri ağırlıklı olarak kamu eliyle yürütülmesi stratejik yönetim konularının önemini azaltmaz. Sağlık hizmetlerinin taşıdığı pek çok özellik, özellikle talep konusundaki belirsizlikler, yüksek uzmanlaşma seviyesi, yüksek maliyetli oluşu, belirsizliklere karşı toleransın düşük olması pek çok konuya stratejik bir bakış açısı ile bakmayı gerektirmektedir. Hem Türkiye’de hem de pek çok ülkede sağlık yönetimi programlarında stratejik yönetim lisans ve lisansüstü düzeyde ders olarak yer almaktadır. Ancak stratejik yönetim alanın güçlenmesi için bu alanda çalışan araştırmacı sayısının artması, özellikle lisansüstü tezlerde araştırmacıların bu çalışmada da ortaya koyulan literatürde çalışılmayan stratejik yönetim konularına yönlendirilmesi büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmanın önemli bir sınırlılığı stratejik yönetim konularında yürütülen lisansüstü tezler ile kongre bildirimlerini ve bilimsel makaleler içerisinde ise literatür derlemelerini kapsam dışında tutmuş olmasıdır. Gelecekte yürütülecek çalışmalarda bu sınırlılıkların ortadan kaldırılması alana önemli katkılar sağlayabilir.

#### KAYNAKÇA

1. Barca M. ve Hızıroğlu M. (2009) 2000’li Yıllarda Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Entelektüel Yapısı. **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi** 4(1):113-148.
2. Çetin Ç. K. ve Çaylan D. Ö. (2015) Stratejik Yönetim Yazınının Entelektüel Yapısında Değişim: 2001–2013 Yılları Arası Bibliyometrik Bir Değerlendirme. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi** 29(1):101-120.
3. Duman Ş. A., Kalemci R. A. ve Çakar M. (2005) Türkiye’de Stratejik Yönetim Alanının Kapsamını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Yönetim Araştırmaları Dergisi** 5(1):57-72.
4. Ginter P. M., Duncan W. J. and Swayne L. E. (2013) **Strategic Management of Health Care Organizations (7th edition)**. John Wiley & Sons Ltd, New York.
5. Köseoğlu M.A., Akdeve E., Gedik İ. and Bertsch A. (2015) A Bibliometric Analysis of Strategic Management Articles in Healthcare Management Literature: Past, Present and Future. **International Journal of Healthcare Management** 8(1): 27-33.
6. Li L. X., Benton W. C. and Keong L. G. (2002) Technical Note: The Impact of Strategic Operations Management Decisions on Community Hospital Performance. **Journal of Operations Management** 20(4): 389-408.
7. Nerur S. P., Rasheed A. A. and Natarajan V. (2008) The Intellectual Structure of the Strategic Management Field: An Author Co-Citation Analysis. **Strategic Management Journal** 29(3): 319-336.

8. Ramos-Rodriguez A. R. and Ruíz-Navarro J. (2004) Changes in the Intellectual Structure of Strategic Management Research: A Bibliometric Study of the Strategic Management Journal, 1980-2000. **Strategic Management Journal** 25(10): 981-1004.
9. Soylu Y. ve 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.
10. Yıldırım A. ve Şimşek H. (2013). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
11. Young D. W. and Ballarin E. (2006) Strategic Decision-Making in Healthcare Organizations: It is Time to Get Serious. **The International Journal of Health Planning and Management** 21(3): 173-191.