



# Turkish Studies Social Sciences

Volume 14 Issue 5, 2019, p. 2117-2134

DOI: 10.29228/TurkishStudies.36824

ISSN: 2667-5617

Skopje/MACEDONIA-Ankara/TURKEY



INTERNATIONAL  
BALKAN  
UNIVERSITY

EXCELLENCE FOR THE FUTURE  
IBU.EDU.MK

*Research Article / Araştırma Makalesi*

*Article Info/Makale Bilgisi*

✍ *Received/Geliş:* 30.08.2019

✓ *Accepted/Kabul:* 20.10.2019

✍ *Report Dates/Rapor Tarihleri:* Referee 1 (09.09.2019)-Referee 2 (19.10.2019)


*This article was checked by iThenticate.*

## HASTANE YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARINI BİLME VE KULLANIM DÜZEYLERİNİN ÖRGÜTSEL İNOVASYONA ETKİSİ

*Fadime ÇINAR\* - Kerem TOKER\*\**

### ÖZ

Amaç: Bu araştırma kamu ve özel hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanım düzeylerinin örgütsel inovasyon üzerine etkisini belirlemek ve yöneticilerin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanımı ile örgütsel inovasyona yönelik görüşlerini değerlendirmek amacıyla gerçekleştirildi. Gereç ve Yöntem: Betimleyici tipte olan bu araştırmanın evrenini İstanbul'da araştırmaya katılmayı kabul eden 12 Sağlık Bakanlığı hastanesi, 15 özel hastanede 102 hastane yöneticisi ile yapıldı. Veriler, üç bölümden oluşan anket formu ile yüz yüze anket yöntemi ile toplandı. Kullanılan anketin birinci bölümü katılımcıların demografik özelliklerini sorgulayan ifadeler, ikinci bölümü "Örgütsel İnovasyon Ölçeği", üçüncü bölümü "Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma ve Bilme Durumunu Değerlendirme Ölçeği" inden oluştu. Veriler SPSS 25,0 paket programı ile analiz edildi. Bulgular: Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin en fazla bilgi sahibi olduğu ve kullandığı araçların toplam kalite yönetimi, sosyal medya araçları ve internet, misyon ve vizyon ifadeleri, müşteri ilişkileri yönetimi ile dış kaynak kullanımı olduğu saptandı. Yapılan regresyon analizi ile stratejik yönetim araçlarını bilme ve bu araçları kullanmanın örgütsel inovasyonu pozitif ve anlamlı seviyede etkilediği, R değerinin 0,704 olduğu, aralarında yüksek düzeyde bir ilişkinin bulunduğu saptandı. Ayrıca yöneticilerin örgütsel inovasyon ölçeği toplam puan ortalaması ile cinsiyet, yaş, görev ve hizmet yılı değişkenleri arasında, stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma ölçeği puan ortalamaları ile cinsiyet, öğrenim durumu, görev ve hizmet yılı değişkenleri arasında ( $p < 0,05$ ) anlamlı fark bulunduğu belirlendi. Sonuç: Araştırmadan elde edilen

\*  Dr. Öğr. Üyesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, E-posta: fadime.cinar@izu.edu.tr

\*\*  Dr. Öğr. Üyesi, Bezmialem Vakıf Üniversitesi, E-posta: tokerkerem@gmail.com

sonuçlara göre hastane yöneticileri stratejik yönetim araçları konusunda yeterli bilgiye sahip olmayıp bu araçları kullanımlarının düşük düzeyde olduğu belirlendi. Yöneticinin yeniliği benimsemiş olması inovasyon için tetikleyicidir.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik yönetim, stratejik yönetim araçları, hastane yöneticileri, örgütsel inovasyon, yenilik

## **THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT KNOWLEDGE AND USAGE LEVELS OF HOSPITAL MANAGERS ON ORGANIZATIONAL INNOVATION**

### **ABSTRACT**

**Purpose:** This research was carried out to determine the impact of public and private hospital managers' knowledge and use of strategic management tools on organizational innovation, and to evaluate managers' knowledge and use of strategic management tools and their views on organizational innovation. **Materials and Methods:** The universe of this descriptive study was conducted with 12 Ministry of Health hospitals and 15 private hospitals with 102 hospital managers who agreed to participate in the study. The first part of the questionnaire consisted of statements questioning the demographic characteristics of the participants, the second part was the sel "Organizational Innovation Scale" and the third part was "Using the Strategic Management Tools and Evaluating the Knowing Status Scale". Data were analyzed with SPSS 25.0 package program. **Findings:** Total quality management, social media tools and internet, mission and vision statements, strategic planning and outsourcing were found to be the tools that hospital managers have the most knowledge, use and planned to use in the future. There was a statistically significant ( $p < 0.05$ ) difference between the use of strategic management tools and organizational innovation. In addition, a significant difference was found between the scores of managers' organizational innovation scale and gender, age, occupation and service year variables, and their opinions about knowing and using strategic management tools between gender, educational status, occupational and service year variables ( $p < 0.05$ ). **Result:** It was determined that the results of the study did not have sufficient information about the strategic management tools of hospital managers. In this direction, it was determined that the management skills that they should have were not taken into consideration in the selection of these managers. R value was 0.704 and there was a high level of relationship between them. In this context, it is recommended that hospital managers should be trained among the people who are adequately equipped in the field of management and in accordance with the merit system, strategic management tools and the benefits of innovation to the health institution.

### **STRUCTURED ABSTRACT**

Health institutions are highly complex, full-time and vitally important healthcare providers, technology and labor intensive, affected

by legal regulations and include many different occupational groups. Each of these features causes health institutions to face internal and external changes at any time. Therefore, the fact that the health sector has an ever changing and developing environment increases the importance of strategic management in the field of health and it becomes a subject that strategic management managers should emphasize in both private and public health sector (Swayne et al., 2006). Hospital managers also benefit from strategic management tools within the scope of the strategic management approach required for health institutions to adapt to all the changes and developments that are experienced today, to anticipate the opportunities and threats that may occur, to make the necessary organizational changes, and to sustain their lives in short (Bilgin Demir 2015, Cinar et al.2019)

Considering that the health sector is built on human life and health, it is thought to be more complex and more difficult to manage than other sectors. However, it can be difficult to implement strategic management in the health sector where different professional groups such as physicians and managers operate together, whose common aim is to provide health services and both groups have a say in its management. Therefore, all managers in the health institution, who are responsible for both administrative and medical services, need to be knowledgeable and effective in strategic management. Therefore, all managers in health institutions are expected to be actively using strategic management tools with the awareness of strategic management practices. Strategic management tools are all techniques, methods, models, frameworks, approaches and methodologies that help managers make strategic decisions (Bilgin Demir 2015). The right strategies can only be realized with the help of strategic management tools which are of great importance in order to prevent the gap between theory and practice and to realize strategic management effectively. (Ozalp et al., 2009). In the international literature, there are studies conducted in various sectors for the use of strategic management tools. Among these studies, Bain & Company, a global management consultancy, has been conducting regular research since 1993. On behalf of Bain & Company, Rigby and Bilodeau update this study every year to manage the use of 25 management tools developed by the world's leading companies and publish their results, revealing the management trend in the world and annual changes in this trend (Rigby and Bilodeau, 2013). In order to keep pace with change and to drive change beyond this, businesses need to focus on improving their performance in innovation and ultimately make strategic management plans to realize innovative processes, products and practices. The fact that health managers have the ability to innovate by using strategic management tools in the global competition environment is the most reliable source of providing competitive advantage (Çalışkan 2019). Health enterprises, which have a more complex structure compared to other sectors, need strategic management tools in order to manage their limited resources in the most effective way by not being defeated by change or competition in their environment and by using effective management strategies. While there are researches on strategic management and organizational innovation in the literature, this type of study investigating the effect of knowledge and usage levels of health institutions managers on organizational innovation is not found in the literature. In this context, it was evaluated whether public and

---

private hospital managers have knowledge about strategic management tools, which strategic management tools they use and their opinions about organizational innovation..

Research has shown that hospital managers with longer experience have been able to develop their strategic planning skills less than managers with less experience after their training. This may be due to the fact that they have less time to participate in the trainings, and because of their long experience, they consider themselves sufficient in strategic planning and over-confidence in themselves. Trained hospital managers have realized that they need to improve their strategic planning, decision making and verbal communication skills in general. In order to develop their managerial skills, hospital managers should be provided with strategic management trainings continuously, especially in hospitals with managers who have not received hospital management trainings (Supica et al., 2010).

One of the major problems of the service delivery system is the existence of different institutions serving different service groups at the same time and the lack of service standardization among them. This situation prevents the rational use of already scarce resources within the sector and makes the management of the system difficult (Li 2002, Soylu and İleri 2010). So far, many researches in the health sector have failed to address strategic operations and organizational innovation. Many studies have done narrow research on capacity planning and staff allocation in terms of costs in hospitals, but no good model work has been done on how managers in hospitals manage strategic operations. Recently, health managers have realized that it is not enough to deal with the structural decisions of the health sector and that an operational strategy should be determined and focused (Soylu and İleri 2010).The chief physicians, who are primarily responsible for the management of the hospital, are clinicians, and their training is that each patient must stand on their own. There is an expectation that the first priority of a clinician to take care of is to take care of his patients, but management requires collective organization rather than individual attention, which supports the belief that doctors are not good managers. In contrast, managers have been trained in business and economic management (Naranjo, 2007, Noble and Advanced 2010). If proper and adequate management strategies can be developed in hospitals, public health care models with external productivity can be effective in population health, not for profit (Vos, 2010, Soylu and İleri 2010).

According to the results obtained in our research; it can be said that hospital managers do not have sufficient knowledge and knowledge about strategic management tools, use and organizational innovation. It may be suggested that hospital managers should be selected from those trained in strategic management. Even if this condition cannot be met, especially for medical managers of physician origin, this lack of education should be tried to be overcome by in-service training, various courses, certificate programs and seminars. Thus, it should be ensured that the managers working in public and private hospitals have more control over the strategic management tools that can provide hospitals with a significant competitive advantage. It shows that the hospitals in our country do not give enough importance to organizational innovation,

strategic planning and management process. However, if it is desired to achieve the quality of health care at the contemporary level, scientific principles must be followed.

**Keywords:** Hospital managers, strategic management tools, organizational innovation

## Giriş

Günümüzde, küreselleşme ile birlikte işletmeler için zorlayıcı bir rekabet ortamı oluşmuştur. Zorlu ve hızlı değişimin hâkim olduğu bir ortamda, işletmeler rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri ve bunun da ötesinde ayakta kalabilmeleri için çevre şartları doğrultusunda sürekli değişmek ve yenilenmek zorundadır. Rekabet ile birlikte kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren bütün örgütler küreselleşme ile birlikte görülen rekabet karşısında stratejik yönetim konusuna ve araçlarına çok fazla önem vermektedir (Özalp ve ark. 2012). Değer yaratan stratejiler örgüte rekabet üstünlüğü sağlamaktadır. Sektörüne bakılmaksızın tüm işletmeler varlıklarını sürdürmek için stratejik yönetim ve fonksiyonlarını uygulamak zorundadır (Ülgen ve Mirze 2013). Örgütlerin üretim faktörlerini etkili ve verimli kullanma süreçleri stratejik yönetim olarak ifade edilmektedir. Rekabet avantajı sağlamada en etkili süreç örgütlerin stratejik yönetim ve yenilikçilik uygulamalarına sahip olmasıdır. (Çalışkan,2019). Sağlık sektörünün en kapsamlı işletmeleri olarak kabul edilen hastanelerin değişim koşullarına uyum sağlayabilmeleri için hastane yöneticileri stratejik yönetim araçlarından faydalanmaktadırlar. İdari ve tıbbi süreçlerden sorumlu olan hastane yöneticilerinin strateji uygulamaları ile ilgili bilgili olması gerekmektedir. Bu gereklilik ile hastane yöneticilerinden stratejik yönetim farkındalığı ile stratejik yönetim araçlarını etkin kullanmaları istenmektedir (Bilgin Demir, 2015, Çınar ve ark.2019).

Yöneticilerin stratejik karar vermesine yardımcı olan teknikler, yöntemler, çerçeveler ve yaklaşımlar stratejik yönetim araçları olarak ele alınmaktadır (Bilgin Demir, 2015). Stratejik araçlar rekabetçi pazarların karmaşık taleplerini karşılayan ve stratejik avantaj elde edilmesini sağlayan yöntemlerdir (Stenfors ve Tanner, 2007, Özalp ve diğ., 2009). Literatürde stratejik yönetim araçlarının bir arada ele alındığı ve hangi araçların daha çok kullanıldığını gösteren çalışmalar sayı olarak yetersizdir (Clark, 1997, Hussey, 1997, Frost, 2003, Ghambi, 2005, Aldehayyat ve Anchor, 2008, Vaitkevicius, 2007, Rigby ve Bilodeau, 2013). Çalışmaların içeriğine bakıldığında stratejik yönetim araçlarını tanımlayan bilgilerin bulunmadığı anlaşılmaktadır. Bu araştırmada konu ile ilgili Rigby ile Bilodeau (2013) tarafından belirlenen 25 stratejik yönetim aracı Bilgin Demir (2015) tarafından 16 adet stratejik yönetim aracı olarak Türkçeye çevrilerek sağlık sektörüne uyarlandığı için referans alındı. Referans alınan bu araçlar şunlardır: Güçlü Fırsatlar Zayıf Tehditlerin Analizi, Dengeli Puan Kartı, Kıyaslama, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Temel Yetenekler, Toplam Kalite Yönetimi, Küçülme, Değişim Mühendisliği, Misyon ve Vizyon, Dış Kaynak Kullanımı, Stratejik Planlama, Değer Zinciri Analizi, Stratejik Ortaklıklar, İş Portföy Analizleri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Sosyal Medya Programları ve İnternet (Rigby ve Bilodeau 2013, Bilgin Demir 2015). Sağlık yöneticilerinin bu araçları kullanabilme becerisine sahip olması sağlık hizmetlerinin sürdürülebilirliği ve tüm paydaşların ihtiyaçlarına daha etkin cevap vermesini sağlar. Rekabet üstünlüğü açısından örgütlerin stratejik düşünmesinin önemi günümüz koşullarında artarken sağlık yöneticilerinin değişime kapalı olmaları “örgütsel körlüğe, mantar yönetimi yaklaşımına, cam tavan sendromuna neden olmakta ve yenilikçiliği engellemektedir. Örgütsel körlük, bir örgütte kullanılan yöntem ve uygulama hatalarının, gelecekteki fırsat, tehdit ve risklerin çalışanlar tarafından algılanamaması durumudur (Seymen, Kılıç, ve Kinter, 2016). Mantar yönetimi yaklaşımı yöneticiler ile çalışanlar arasında bilgi asimetrisinin olduğu, çalışanların bilgi kaynaklarına ulaşımının engellenerek karanlıkta bırakıldığı ve yöneticilerin tek yönlü bir iletişim tarzını benimsemesidir (Kılıç ve Olgun, 2017). Cam tavan, kadın yöneticilerin kariyer ilerlemesinin engellenmesi durumudur (İpçioğlu, Eğilmez ve Şen ,2016).

Sağlık sektöründe ortaya çıkan yenilik ve ilerlemeler, insan hayatı ve yaşam kalitesi üzerinde doğrudan etkilidir. Yenilikçilik veya inovasyon, yeni ya da mevcut bilgilerin ticari bir yarara dönüşme sürecidir (Çalışkan 2019). İnovasyonda temel amaç “değer yaratmak”tır (Peçen, Kaya 2013). Yenilikçilik (inovasyon), yenilik üzerine inşa edilen bir kavram olup gerek yenilenmeyi gerekse yeniliği birarada kapsayan bir kavramdır (Bozkurt, 2015). Latince “innovatio” kelimesinden türeyen yenilik kavramı İngilizce “innovation” kelimesinin karşılığıdır ve “yenileşim” olarak Türk Dil Kurumu (2015) tarafından çevrilmiştir. Örgütsel inovasyon , örgütün yapı ve süreçlerinde meydana gelen yeniliklerdir (Çalışkan 2019).

Yenilikçilik, kendine özel sektörde daha kolay yer bulabilirken; kamu kurumlarında uygulanabilmesi ise önem arz etmektedir (Ak, 2013). Toplumun memnuniyetinin artırılmasında inovasyonun kamuda etkin şekilde tesis edilmesi ve hizmet kalitesinin yükseltilmesi önemli bir etkidir (Şengül, 2015). Sağlıklı olma hali yaşamın sürdürülebilirliğinin sağlanmasında vazgeçilmez bir gerekliliktir. Bu gerekliliğin karşılanması; sağlık kurumlarının ve personelinin bilimsel, teknolojik, ekonomik ve toplumsal değişiklikler ve bu alanlardaki gelişmelere paralel olarak kendini yenilemesi ile mümkündür (ICN, 2008; ICN, 2009, Ekinci, 2019). Sağlık sektörü, sürekli değişimlerin yaşandığı bir ortamdır. Sosyodemografik özellikler ile hastalık biçimlerindeki değişiklikler, sağlık alanında yeni ihtiyaçlar ortaya çıkarmakta ve köklü değişiklikleri zorunlu kılmaktadır (Uzuntarla, Ceyhan, & Fırat, 2016).

Günümüzde sağlık sektöründe ürün ve hizmetlerin sunumunda ortaya çıkan yenilikler; doğumda beklenen yaşamın süresi, yaşamın kalitesi, tanı ve tedavideki çeşitlilikler, sağlık sistemindeki maliyet etkililiğini arttırmayı amaçlamaktadır (Uğurluoğlu ve Payziner, 2011). Tıptaki sürekli ilerlemelerin sağlık kurumlarında sunulan tanı, teşhis, tedavi ve rehabilitasyon süreçlerine entegrasyonunun sağlanması beraberinde yenilikçiliği zorunlu hale getirmektedir (Ökem 2011). Literatür taramasında sağlık kurumlarında inovasyon (Garica-Goni, ve ark. 2007,Şengün 2016, Aksoy ve Orhan 2013, Ekiyer ve Aslantaş 2015, Memişoğlu ve Kalkan 2016, Çalışkan 2019) ve stratejik yönetim araçları ( Aldehayyat ve Anchor, 2008, Vaitkevicius, 2007,Rigby ve Bilodeau, 2007,2009, 2013, Bilgin Demir 2015) ile ilgili çalışmaların yapıldığı görülmek ile birlikte sağlık yöneticilerinin stratejik yönetim araçları hususundaki bilgi ve kullanım düzeylerinin örgütsel inovasyon üzerine etkisini araştıran çalışmalara rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmada stratejik yönetim araçlarını hastane yöneticilerinin bilme ve kullanma düzeylerinin örgütsel inovasyona etkisinin incelenmesi amaçlandı. Elde edilen sonuçların rekabet üstünlüğü sağlamada hastane yöneticilerine yol göstereceği düşünülmektedir. Ayrıca Sağlık kurumlarında stratejik yönetim araçlarının bilinmesi ve kullanılması ile yenilikçiliği inceleyen araştırmaların az sayıda olması bu araştırmanın alana katkı sağlayacağı da göz önünde bulundurulmaktadır.

## **Gereç ve Yöntem**

### *Araştırmanın Amacı ve Tipi*

Betimleyici tipte olan bu araştırmanın amacı özel ve kamu hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanım düzeylerinin örgütsel inovasyon üzerine etkisini belirlemek ve yöneticilerin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanımı ile örgütsel inovasyona yönelik görüşlerini değerlendirmektir.

### *Araştırmanın Evreni ve Örneklemi*

Araştırmanın evrenini İstanbul ilinde Avrupa yakasında faaliyette bulunan araştırmaya katılmayı kabul eden 12 kamu hastanesi, 15 özel hastanede, Ocak 2019 – Haziran 2019 tarihleri arasında görev yapan hastane yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın yürütüldüğü tarihlerde kamu hastanesinde çalışan 102, özel hastanelerde çalışan 86 yönetici olmak üzere toplamda 188 hastane yöneticisi bulunmaktadır. Araştırmada örneklem seçilmeyip evrenin tümüne ulaşılmaya çalışıldı. Ancak

evrende yer alan 188 yöneticinin 86 'sı ulaşılammama, araştırmaya katılmayı kabul etmeme anket formunun hatalı doldurulması nedeniyle 102 yöneticinin katılımıyla gerçekleştirildi. "Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma ve Bilme Durumunu Değerlendirme Ölçeği"ndeki 16 olan madde sayısı göz önünde bulundurularak ve bu madde sayısının beş-on katı olacak şekilde örneklem sayısının yeterli olacağı literatür desteği ile belirlendi (Akgül, 1997).

#### *Veri Toplama Araçları*

Veriler anket formu aracılığıyla toplandı. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcılara ait tanıtıcı özellikler, ikinci bölümde "Örgütsel İnovasyon Ölçeği", üçüncü bölümde "Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma ve Bilme Durumunu Değerlendirme Ölçeği" yer almaktadır.

*Tanıtıcı özellikler formu:* Bu formda katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim, görev, bu görevde çalışma süresi, toplam çalışma süresi, hastane türü, daha önce stratejik yönetim hakkında eğitim alma durumu, çevrelerindeki rekabet durumuna ilişkin görüşleri, örgütsel inovasyon hakkında eğitim alma durumunu belirten ifadelerin bulunduğu sorular yer aldı.

*Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma ve Bilme Durumunu Değerlendirme Formu:* Bu araştırmada konu ile ilgili Rigby ile Bilodeau (2013) tarafından belirlenen 25 stratejik yönetim aracı Bilgin Demir (2015) tarafından 16 adet stratejik yönetim aracı olarak Türkçeye çevrilerek sağlık sektörüne uyarlandığı için referans alındı. Referans alınan bu araçlar şunlardır: Güçlü Fırsatlar Zayıf Tehditlerin Analizi, Dengeli Puan Kartı, Kıyaslama, Müşteri İlişkileri Yönetimi, Temel Yetenekler, Toplam Kalite Yönetimi, Küçülme, Değişim Mühendisliği, Misyon ve Vizyon, Dış Kaynak Kullanımı, Stratejik Planlama, Değer Zinciri Analizi, Stratejik Ortaklıklar, İş Portföy Analizleri, Tedarik Zinciri Yönetimi, Sosyal Medya Programları ve İnternet (Rigby ve Bilodeau 2013, Bilgin Demir 2015). Bilgin Demir (2015) tarafından Türkçeye uyarlanan ankette yer alan sorular bilme ve kullanma ifadelerini içeren kategorik olarak hazırlanmış iken bu araştırmada stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma durumlarını belirlemeye yönelik 1 (Kesinlikle Bilmiyorum) ile 5 (Kesinlikle Biliyorum) ve 1 (Kesinlikle Kullanmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Kullanıyorum) arasında değerler alan 5'li likert tipinde ölçek şeklinde düzenlendi. Ölçek geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılarak ölçeğin uygunluğu test edildi.

*Örgütsel İnovasyon Ölçeği:* Çalışkan (2019) 'nın yaptığı çalışmadan alınan, tek boyutlu olan ve kurumların inovasyon yeteneğini ölçen, 1 (Kesinlikle Katılmıyorum) ile 5 (Kesinlikle Katılıyorum) arasında değerler alan 5'li Likert tipinde 8 sorudan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı olan Cronbach's Alfa değeri 0,943 olarak bulunmuş ve toplam varyans'ın %72'sini açıklamaktadır. Bu araştırmada ölçeğin Cronbach's Alpha'ları her soru için .73 ile .94 arasında değiştiği ve genel Cronbach Alpha değerinin= 0,84' olduğu belirlendi.

#### *Veri Toplama Yöntemi*

Hastane yöneticilerine görevli oldukları kurumlarda araştırma öncesi araştırma hakkında bilgi verilip onam ve randevu alındı. Araştırmaya katılmayı kabul eden yöneticilere kurumlarındaki makamlarında yüz yüze olarak araştırmacılar tarafından anketler uygulandı. Araştırmacıların kontrolüne yapılan çalışmada anketlerin yanıtlanma süresi yaklaşık 10-15 dakikalık zaman aldı.

#### *Araştırmanın Etik Yönü*

Bu çalışmada bir vakıf üniversitesinin etik kurulu ve kamu ve özel hastanelerin başhekimliklerinden çalışma izni alındı. Araştırmaya katılan yöneticilere çalışmanın amacı açıklandı. Katılımın gönüllülük esasına göre olduğu belirtildikten sonra, yazılı ve sözlü onamı alındı.

#### *Verilerin Değerlendirilmesi*

Verilerin değerlendirilmesinde SPSS 25.0 (Statistical Package for Social Sciences, (Chicago, Illinois, United States) istatistik programı kullanıldı. Tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerle ortalama,

yüzdeler dağılım ve standart sapma değerleri hesaplandı. Öncelikli olarak verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacı ile Kolmogorov-Smirnov, Shapiro Wilk-W testi yapıldı ve verilerin normal dağılımı incelendi. Elde edilen sonuçlarda anlamlılık düzeyinin  $p < 0.05$  olduğu belirlendi ve verilerin normal dağılım göstermediği saptandı. Literatürde örneklem sayısı yeterli olmasına karşın  $p < 0.05$  olması durumunda verilerin normal dağılım göstermediğine işaret etmektedir (Bircan, Karagöz ve Kasapoğlu 2003). Bu sonuçlara göre nanparametrik testler uygulandı. Niceliksel verilerin karşılaştırılmasında verilerin nümerik olduğu iki bağımsız grup arasında Mann-Whitney U test, verilerin nümerik olduğu ikiden fazla bağımsız grup arasında Kruskal-Wallis test ve Spearman Korelasyon analizi kullanıldı. Ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliği için Cronbach Alpha, Spearman-Brown korelasyon ve faktör analizi testleri, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), Bartlett Testi, Anti İmaj Korelasyon, Temel Bileşenler Analizi (Principal Components Analysis) ve Varimax Döndürme Yöntemi (Varimax Rotation)] kullanıldı. Ölçekte madde sayısının azaltılıp azaltılmayacağını belirlemek için içerik (Content) geçerliliği analizi yapıldı. Sonuçlar %95'lik güven aralığında, 0.05 anlamlılık düzeyinde değerlendirildi.

### Bulgular

Araştırmaya katılan 102 yöneticinin yaş ortalaması  $45,73 \pm 0,85$  ve %26,3'ünün kadın, %73,7'sinin ise erkek olduğu saptandı. Yöneticilerin sağlık sektöründe toplam çalışma süreleri açısından değerlendirildiğinde %61,6'sının ortalama çalışma süresi olan 17 yıl ve altında, %38,4'ünün ise 18 yıl ve üstünde bir çalışma tecrübesine sahip olduğu belirlendi. Katılımcıların %64,3'ü lisans üstü ve %35,7'si lisans eğitimi almıştır. Lisansüstü eğitim alanların ise %29,2'si tıpta uzmanlık, %30'u yüksek lisans ve %5,1'i ise doktora derecesine sahiptir.

**Tablo 1:** Hastane Yöneticilerinin Tanıtıcı Özellikleri (n=102)

Tanıtıcı Özellikler	Sayı	%	
Eğitim Durumu	Lisans	36	35,3
	Lisans Üstü	66	64,7
Cinsiyet	Kadın	27	26,4
	Erkek	75	73,6
Çalışma Süresi	1-5 yıl	0	0
	6-11 yıl	36	35,2
	12-17 yıl	27	26,4
	18 yıl ve üstü	39	38,4
Görev	Tıbbi ve İdari (başhekim ve yardımcıları, sağlık bakım hizmetleri müdür ve yardımcıları, hemşirelik hizmetleri müdür ve yardımcıları hasta hizmetleri ve sağlık otelciliği müdürü ve yardımcıları)	37	36,3
	İdari ve Mali (hastane yöneticisi, idari ve mali hizmetler müdürü ve yardımcıları, hastane müdürü ve yardımcıları)	65	63,7
Çalışılan Hastane Türü Yöneticileri	Kamu	44	43,1
	Özel	58	56,9
Stratejik Yönetim ve Araçları Hakkında Eğitim Alma	Evet	53	52
	Hayır	49	48
			4,87
Çevre Rekabetine Yönelik Görüşleri	Rekabet yoktur	23	22,6
	Rekabet vardır	79	77,4
İnavasyon Hakkında Eğitim Alma Durumu	Evet	25	24,5
	Hayır	77	75,5
Yaş (Ort. ±Ss)	45,73±0,85		



### Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma ve Bilme Durumunu Değerlendirme Ölçeği Kapsam Geçerliliği

Ölçeğin kapsam geçerliliğinde Lawshe yöntemi kullanıldı. Kapsam geçerliliğini değerlendirmek için Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı'ndan 4 öğretim üyesi, İnsan ve toplum Anabilim Dalı'ndan 4 öğretim üyesi, alanında uzman 2 sağlık profesyoneli ve 1 ölçme ve değerlendirme uzmanının görüşlerine başvuruldu (Lawshe, 1975). Uzman görüşlerinin sonucunda ölçekte anlaşılmayan ve düzeltilmesi önerilen maddelerin düzeltilmesi yapıldı. Kapsam geçerlilik indeksi değerleri 0,92 olarak oldukça yüksek saptandı. Bu bulguya göre ölçeğin kapsam geçerliliğinin iyi olduğu söylenebilir. Pilot uygulama esnasında katılımcıların anlamakta zorluk yaşadıkları sorular düzenlendi.

### Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme ve Kullanma Durumunu Değerlendirme Ölçeği Yapı Geçerlilik Analizine İlişkin Bulgular

Ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere keşfedici faktör analizi uygulandı. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edildi. Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme için ölçek maddelerinin arasındaki korelasyon değerleri  $r=0,40-0,72$ , ve Cronbach's Alpha'ları her soru için .64 ile .87 arasında değiştiği bulundu. Ölçeğin genel Cronbach Alpha değeri= 0,82'. Ölçeğin Kaiser-Meyer Olkin değeri=0,83, Bartlett test  $\chi^2= 4278,952$ ;  $p=0,000$ , bulundu. Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma için ölçek maddelerinin arasındaki korelasyon değerleri  $r=0,42-0,75$ , ve Cronbach's Alpha'ları her soru için .73 ile .87 arasında değiştiği bulundu. Ölçeğin genel Cronbach Alpha değeri= 0,79'. Ölçeğin Kaiser-Meyer Olkin değeri=0,82, Bartlett test  $\chi^2= 527,741$ ;  $p=0,000$ , bulundu. Faktör yük değeri 0.40 altında olan dört madde bulunduğundan (Değer Zinciri Analizi, İş Portföy Analizleri, Küçülme, Değişim Mühendisliği) ölçeğin 12 maddelik tek faktörden oluştuğu saptandı. İki hafta ara ile otuz hastane yöneticisinin elde edilen verilerin test tekrarı ile yapılan analizde pearson korelasyon değeri 0,781 ( $p=0,00$ ) olarak bulundu (Tablo 2).

**Tablo 2:** Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme ve Kullanma Durumunu Değerlendirme Ölçeği Faktör Yapısı

	Faktör Yüğü	Madde Toplam Korelasyonu
<b>Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme Ölçeği</b> (Açıklanan Varyans=56,711; Alpha=0,823) KMO: 0,831 X <sup>2</sup> : 4278,952 p<0,05		
Dengeli Puan Kartı	0,888	,725
Kıyaslama	0,845	,715
Temel Yetenekler	0,786	,729
Toplam Kalite Yönetimi	0,757	,704
Müşteri İlişkileri Yönetimi,	0,752	,703
Misyon ve Vizyon	0,737	,689
Dış Kaynak Kullanımı	0,713	,661
Stratejik Planlama	0,665	,587
Stratejik Ortaklıklar	0,552	,401
Sosyal Medya Araçları ve İnternet	0,637	,572
Tedarik Zinciri Yönetimi	0,719	,623
SWOT Analizi	0,765	,729

<b>Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma Ölçeği</b> (Açıklanan Varyans=47,951; Alpha=0,792) <b>KMO: 0,824</b> <b>X<sup>2</sup>: 5271,741</b> <b>p&lt;0,05</b>		
Dengeli Puan Kartı	0,839	,751
Kıyaslama	0,739	,662
Temel Yetenekler	0,693	,652
Toplam Kalite Yönetimi	0,680	,501
Müşteri İlişkileri Yönetimi	0,651	,645
Misyon ve Vizyon	0,758	,647
Dış Kaynak Kullanımı	0,757	,497
Stratejik Planlama	0,783	,507
Stratejik Ortaklıklar	0,716	,509
Sosyal Medya Araçları ve İnternet	0,676	,550
Tedarik Zinciri Yönetimi	0,737	,523
SWOT Analizi	0,622	,426

KMO: Kaiser Meyer Olkin örneklem yeterliliği değeri; X<sup>2</sup>: Ki-kare uygunluk değeri

Hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma puan ortalamaları sırasıyla Dengeli Puan Kartını 3,23±0.66, 2,18±0.71, Kıyaslama için 3,73±0.11, 4,07±0.55, Değişim Mühendisliği 3,48±0.75, 2,64±0.39, Temel Yetenekler 3,56±0.90, 2,59±0.55, Toplam Kalite Yönetimi 4,16±0.06, 4,03±0.98, Müşteri İlişkileri Yönetimi 3,68±0.24, 4,28±0.58, Misyon ve Vizyon İfadeleri 4,73±0.11, 4,07±0.55, Dış Kaynak Kullanımı 4,33±0.66, 4,18±0.71, Stratejik Planlama 3,58±0.75, 3,64±0.79, Sosyal Medya Araçları ve İnternet 3,62±0.94, 3,76±0.52, Tedarik Zinciri Yönetimi 3,16±0.06, 3,03±0.98 ve SWOT 2,98±0.24, 2,28±0.58 olarak saptandı. Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme Ölçeği toplam puan ortalamasının 3,34±0,47 ve Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma Ölçeği toplam puan ortalamasının 2,46±0,38 olduğu belirlendi (Tablo 3).

**Tablo 3:** Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma ve Bilme ölçeği puan ortalamaları (n=102)

Stratejik Yönetim Araçları	Bilme		Kullanma	
	X	SS	X	SS
Dengeli Puan Kartı	3,23	0,66	2,18	0,71
Kıyaslama	3,73	0,11	4,07	0,55
Değişim Mühendisliği	3,48	0,75	2,64	0,39
Temel Yetenekler	3,56	0,90	2,59	0,55
Toplam Kalite Yönetimi	4,16	0,06	4,03	0,98
Müşteri İlişkileri Yönetimi	3,68	0,24	4,28	0,58
Dış Kaynak Kullanımı	4,33	0,66	4,18	0,71
Misyon ve Vizyon İfadeleri	4,73	0,11	4,07	0,55
Stratejik Planlama	3,58	0,75	3,64	0,79
Sosyal Medya Araçları ve İnternet	3,62	0,94	3,76	0,52
Tedarik Zinciri Yönetimi	3,16	0,06	3,03	0,98
SWOT Analizi	2,98	0,24	2,28	0,58
<b>Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme ve Kullanma Ölçeği Toplam Puan Ortalaması</b>	<b>3,34</b>	<b>0,47</b>	<b>2,46</b>	<b>0,38</b>

X: Ortalama; SS: Standart Sapma

Hastane yöneticilerinin örgütsel inovasyon ölçeği toplam puan ortalaması  $3,61 \pm 0,77$  olarak orta düzeyde olduğu saptandı. Ayrıca ölçeğin maddeleri birbirine yakın ortalama değerler almış olsa da ‘Kurumumuz her zaman en son teknolojilerle hizmet verme çabası içindedir’ (3,98), ‘Kurumumuz, yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.’ (3,83), en yüksek puanları alırken “Kurumumuzda, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır” maddesi ise 2,73 ortalama ile en düşük değere sahip olduğu belirlendi (Tablo 4).

**Tablo 4:** Hastane Yöneticilerinin Örgütsel İnovasyon Ölçeği Puan Ortalamaları (n=102)

	<b>X</b>	<b>SS</b>
Kurumumuz, yeni ürün/hizmet geliştirme konusuna çok önem verir.	3,83	0,96
Kurumumuz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır.	3,55	0,97
Kurumumuz yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.	3,56	1,06
Kurumumuzda, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır	2,73	0,66
Kurumumuzda, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranır.	3,58	1,43
Kurumumuzda, yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.	2,96	0,06
Kurumumuzda üst yönetim, yenilik geliştirme çabalarını teşvik eder.	3,59	1,10
Kurumumuz her zaman en son teknolojilerle hizmet verme çabası içindedir	3,98	0,85
<b>Örgütsel İnovasyon Ölçeği Puanı Toplam</b>	<b>3,61</b>	<b>0,77</b>

X: Ortalama; SS: Standart Sapma;

Araştırmaya dahil edilen hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme, stratejik yönetim araçlarını kullanma, örgütsel inovasyon ölçekleri puan ortalamalarının, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, görev, hastane türü, stratejik yönetim ve örgütsel inovasyon eğitimi alma durumları değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testleri yapıldı. Testler sonucunda cinsiyete göre stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma, görev türüne, çalışılan hastane türüne ve stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre stratejik yönetim araçlarını bilme, kullanma ve örgütsel inovasyon ölçeği, örgütsel inovasyon eğitimi alma durumuna göre örgütsel inovasyon ölçeği grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < 0,05$ ) bulundu. Cinsiyete göre farkın erkeklerden, görev türüne göre farkın idari ve mali görevden, hastane türüne göre farkın kamu hastanelerinden, stratejik yönetim ve örgütsel inovasyon eğitimi farkının ise eğitim alanlardan kaynaklandığı belirlendi. (Tablo 5).

**Tablo 5:** Katılımcıların Tanıtıcı Özellikleri İle Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme- Kullanma Ölçeği ve Örgütsel İnovasyon Ölçeği Puan Ortalamalarının Karşılaştırılması (n=102)

	Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme		Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma		Örgütsel İnovasyon	
	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS	$\bar{X}$	SS
<b>Cinsiyet</b>						
Erkek	3,62	,615	2,59	,530	3,57	,704
Kadın	3,25	,320	2,31	,111	3,51	,492
<b>U</b>	-1,265		2,906-		-,774	
<b>P</b>	,043		,000		,618	
<b>Çalışma Süresi</b>						
1-5 yıl	3,71	,755	2,71	,487	3,78	,307
6-11 yıl	3,63	,485	2,45	,715	3,58	,404
12-17 yıl	3,42	,724	2,33	,561	3,49	,667
18 yıl ve üstü	3,63	,485	2,45	,715	3,58	,404
<b>X<sup>2</sup></b>	1,769		2,109		5,655	
<b>P</b>	,778		,130		,210	
<b>Görev</b>						
Tıbbi ve İdari	3,45	,520	2,41	,706	3,59	,403
İdari ve Mali	3,64	,583	2,59	,794	3,78	,556
<b>U</b>	1,942		2,253		1,505	
<b>P</b>	,008		,000		,040	
<b>Eğitim Durumu</b>						
Lisans	4,37	,603	3,15	,520	4,41	,706
Lisans Üstü	4,39	,800	3,24	,583	4,59	,594
<b>U</b>	,758		6,648		2,664	
<b>P</b>	,859		,084		,446	
<b>Çalışılan Hastane Türü</b>						
Kamu	3,67	,603	2,65	,520	3,71	,706
Özel	3,59	,800	2,44	,583	3,59	,594
<b>U</b>	-1,265		1,777		-2,906	
<b>P</b>	,043		,038		,000	
<b>Stratejik Yön. Eğit. Alma</b>						
Evet	4,67	,603	2,75	,820	3,51	,506
Hayır	2,92	,800	2,24	,573	3,39	,487
<b>U</b>	-3,185		3,777		2,506	
<b>P</b>	,046		,027		,045	
<b>İnovasyon Eğitimi Alma</b>						
Evet	3,17	,403	2,62	,617	3,63	,706
Hayır	2,59	,785	2,54	,554	3,49	,517
<b>U</b>	,265		-,777		-2,906	
<b>P</b>	,143		,818		,000	

X<sup>2</sup> Kruskal-Wallis testi, U: mann whitney U testi

Stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma ile örgütsel inovasyon arasında yapılan Spearman Brown korelasyon analizine göre p<0,01 anlamlılık düzeyinde kuvvetli düzeyde ve pozitif yönde ilişki bulunduğu saptandı. Ancak yaş ortalaması ile ilişki olmadığı belirlendi (Tablo 6).

**Tablo 6:** Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme ve Kullanma, Yaş Ortalaması ile Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi (Sperman Brown)

Değişkenler	M	SD	1	2	3	4
1. Stratejik Yön. Araçlarını Bilme	3,34	0,47	1	0,517**		0,009**
2. Stratejik Yön. Araçlarını Kullanma	2,46	0,38	0,517**	1	0,678**	0,00**
3.Örgütsel İnovasyon	3,61	0,77	0,723**	0,678**	1	0,007**
4.Yaş	45,73	0,85	0,009**	0,000**	0,007**	1
<b>Cronbach Alpha Reliability Coefficient</b>			0,82	0,79	0,84	

\*\*p<0,001 düzeyinde anlamlı

Stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma düzeyi ile örgütsel inovasyon arasındaki ilişkiyi ölçmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapıldı. Bu amaçla katılımcıların inovasyona bakış açısı ortalama değer olarak hesaplandı ve bu değerler bağımlı değişken olarak alındı. Regresyon analizi ile elde edilen sonuçlara göre R değeri 0,704 olup; stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma ile örgütsel inovasyon arasında pozitif ve yüksek düzeyde bir ilişkinin olduğu tespit edildi. Belirlilik katsayısı ( $R^2$ ) 0,642 olarak tespit edilmiştir. Bu katsayıya göre stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma, örgütsel inovasyondaki toplam varyansın %64,2'sini açıklamaktadır. Ayrıca yapılan analiz ile elde edilen F değerinin ( $F=56,082$ ,  $p=0,000$ ), %99 anlamlılık seviyesinde ( $p<0,01$ ) kurulan regresyon modelinin anlamlı olduğunu gösterdiği belirlendi.

**Tablo 7:** Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme ve Kullanma ile Örgütsel İnovasyon Arasındaki İlişkiye Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

	R	R <sup>2</sup>	Düzeltilmiş R <sup>2</sup>	F	Sigma
	0,704	0,642	0,637	52,042	0,000
Model	Beta Katsayısı			t	Sigma
Regresyon Katsayısı				2,080	0,039
Stratejik Yön. Araçlarını Bilme	0,541			5,168	0,000
Stratejik Yön. Araçlarını Kullanma	0,489			4,467	0,000

### Tartışma

Bu araştırma, birer sağlık kuruluşu olan hastanelerde görev yapan sağlık yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma düzeylerinin örgütsel inovasyona etkisini ve hastane yöneticilerinin stratejik yönetim uygulamaları ile örgütsel inovasyona yönelik görüşlerini belirlemek amacı ile gerçekleştirildi. Araştırmada 102 hastane yöneticisinden oluşan örneklem üzerinde yapılan istatistiksel analizler değerlendirildi. Analiz sonuçlarına göre; stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanmanın örgütsel inovasyonu pozitif ve anlamlı seviyede etkilediği belirlendi. Literatürde hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma durumları ile birlikte örgütsel inovasyon konusunu ele alan çalışmalara rastlanamamıştır.

Analizlere göre hastane yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme Ölçeği toplam puan ortalamasının  $3,34\pm 0,47$  orta ve Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanma Ölçeği toplam puan ortalamasının  $2,46\pm 0,38$  düşük düzeyde olduğu belirlendi. Bu araçlardan en fazla vizyon ve misyon ifadeleri ile toplam kalite yönetimini bildikleri ve müşteri ilişkileri yönetimi kullandıkları saptandı. Literatürde hastane yöneticilerinin en çok bilgi sahibi oldukları ve kullandıkları stratejik yönetim

araçlarının misyon-vizyon, GFZT analizi, toplam kalite yönetimi, sosyal medya araçları, internet, stratejik planlama olduğu belirlendi (Rigby ve Bilodeau 2003, 2007, 2009, 2013, Erbaşı ve Ünüvar 2012, Bilgin Demir 2015, Çınar ve ark.2019). Hastane yöneticilerinin örgütsel inovasyon ölçeği toplam puan ortalaması  $3,61 \pm 0,77$  olarak orta düzeyde olduğu saptandı. Ayrıca ölçeğin maddeleri birbirine yakın ortalama değerler almış olsa da en yüksek puan ortalamasının ‘Kurumumuz her zaman en son teknolojilerle hizmet verme çabası içindedir’ (3,98) olduğu belirlendi. Çalışkan’ın (2019) yaptığı araştırmada sağlık çalışanlarının inovasyon algısının orta seviyede olmakla beraber inovasyon algısını yönetebilecek stratejik yönetim algısının yeterli olmadığı belirtilmiştir. Elde ettiğimiz sonuçların literatür ile desteklendiği belirlendi. Hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bildikleri ancak rekabet üstünlüğü sağlamada stratejik yönetim araçları ile örgütsel inovasyonu yeteri düzeyde kullanmadıkları ve bu durumun bilgi eksikliğinden kaynaklandığı düşünülebilir.

Araştırmaya dahil edilen hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme, stratejik yönetim araçlarını kullanma, örgütsel inovasyon ölçekleri puan ortalamaları tanıtıcı özellikler ile karşılaştırıldığında, cinsiyete göre stratejik yönetim araçlarını bilme ve kullanma, görev türüne, çalışılan hastane türüne ve stratejik yönetim eğitimi alma durumuna göre stratejik yönetim araçlarını bilme, kullanma ve örgütsel inovasyon ölçeği, örgütsel inovasyon eğitimi alma durumuna göre örgütsel inovasyon ölçeği puan ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı ( $p < 0.05$ ) bulundu. Cinsiyete göre farkın erkeklerden, görev türüne göre farkın idari ve mali görevden, hastane türüne göre farkın kamu hastanelerinden, stratejik yönetim ve örgütsel inovasyon eğitimi farkının ise eğitim alanlardan kaynaklandığı belirlendi.

Literatürde hastane yöneticilerinin cinsiyetine göre stratejik yönetim araçlarını bilme kullanma düzeyinin karşılaştırıldığı araştırmalara rastlanmamışken Çınar ve ark.’nın (2019) yaptığı araştırmada kadın yöneticilerin stratejik yöntemleri kullanırken insan faktörüne daha çok odaklandıkları, erkek yöneticilerin ise stratejik yönetimin biraz daha insan faktörü dışında kalan teknik bölümleri ile ilgilendikleri saptanmıştır. Bilgin Demir (2015) araştırmasında hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını kullanma düzeylerinin kişisel ve örgütsel özelliklere göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Buna göre özel hastane yöneticilerinin kıyaslama ve müşteri ilişkileri yönetimi kamu hastanesi yöneticilerine göre daha fazla kullandığı saptanmıştır. Yine bu araştırma bulgulara göre idari hizmetlerden sorumlu olan yöneticilerin tıbbi hizmetlerden sorumlu olan yöneticilere göre daha fazla başvurdukları saptanmıştır. Stratejik yönetim alanında herhangi bir eğitim almış olan yöneticilerin stratejik yönetim konusunda eğitimi olmayan yöneticilere göre daha fazla kullandıkları bulunmuştur. Ayrıca, literatürde inovatif fikrin geliştirilmesinde eğitimi önemi vurgulanmıştır (Soylu ve İleri 2010, Çalışkan 2019, Ersan 2013). Literatürdeki bu sonuçlar araştırma verilerini desteklemektedir.

Stratejik yönetim eğitimi ve örgütsel inovasyon eğitimi alma, stratejik yönetim araçlarını bilme, kullanma ve örgütsel inovasyon ölçeği ortalamalarının görev durumuna göre farklılık göstermenin bu görevlerdeki sorumluluklardan kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu bulgunun araştırmada tıbbi alan yöneticilerinin hastanedeki yöneticilik vasıflarının genellikle tıbbi kararlar ile ilgili olmasından kaynaklandığı şeklinde düşünülmektedir. İdari yöneticiler ise hastanenin bir işletme olarak finansal sürdürülebilirliğini sağlamakla sorumlu olan kişilerdir. Dolayısıyla idari yöneticilerin stratejik yönetim alanında daha bilgili, daha etkili olmaları ve stratejik yönetim araçları seçimindeki öncelikler konusunda tıbbi yöneticilerden öne çıkmaları doğal karşılanabilir.

Stratejik yönetim eğitimi ve örgütsel inovasyon eğitimi alma, stratejik yönetim araçlarını bilme, kullanma ve örgütsel inovasyon ölçeği ortalamalarının görev durumuna göre farklılık göstermesinin kamu ve özel hastanelerin sahip oldukları farklı özelliklerden kaynaklandığı düşünülebilir. Özel hastaneler sağlık hizmeti vermenin yanı sıra kâr amacı güden, dolayısıyla da rekabeti yoğun olarak hisseden kurumlar iken; kamu hastaneleri öncelikli olarak kaliteli ve adil sağlık hizmeti sunabilme amacını yerine getirmeye hizmet etmektedir. Bu durumun günümüzde kamu hastanelerinin de rekabete ve stratejik yönetime yönelmeye başlamasına sebep olduğu düşünülmektedir. Tüm bunlar göz önünde

bulundurulduğunda; paydaş görüşlerini dikkate alma, değişime uyum sağlama, stratejik yönetim araçlarını kullanma ve örgütsel yeniliklere açık olma kamu ve özel hastane yöneticilerinin dikkatle üzerinde durması gereken konulardandır.

### Sonuç ve Öneriler

Bireylerin sağlıklı ve kaliteli bir yaşam sürdürebilmesi temel sağlık hizmetlerinin etkin şekilde sunulmasıyla mümkündür. Dolayısıyla sağlık kurumlarına ve yöneticilerine bu hizmeti sunma noktasında büyük görevler düşmektedir. Ancak son yıllardaki ekonomik, teknolojik, siyasi gelişmeler ile ortaya çıkan yeni hastalıklar, epidemiler, savaşlar, yaşlanmaya bağlı geriatric problemler ezberi bozmakta ve sağlık alanında değişim çok hızlı olmaktadır. Bu durum sağlık kurum ve yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını kullanarak, yenilikçi (inovatif) uygulamalarıyla bu değişime ayak uydurmalarını zorunlu kılmaktadır. Sonuç olarak; bireye ve topluma sağlık hizmeti sunmayı amaç edinmiş sağlık kurumlarının değişime ayak uydurması, yenilikçi uygulamaları desteklemesi ve kurum kültürü haline getirmesi gerekmektedir. Üst yönetimin liderliğinin öncelikle yenilikçiliği (inovasyonu) benimsemesi ve desteklemesi büyük önem taşımaktadır. Bu kapsamda öncelikle yenilikçiliğin önündeki engeller kaldırılmalı, çalışanların motivasyonu sağlanmalıdır. Araştırmamızda elde edilen sonuçlar doğrultusunda; hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçlarını bilme, kullanma ve örgütsel inovasyon konularında yeterli donanım ve bilgiye sahip olamadıkları söylenebilir. Hastane yöneticileri stratejik yönetim alanında eğitim almış kişilerden seçilmesi önerilebilir. Özellikle hekim kökenli tıbbi yöneticiler için bu koşul sağlanamıyorsa bile hizmet içi eğitim, çeşitli kurs, sertifika programı ve seminerlerle bu eğitim eksikliği giderilmeye çalışılmalıdır. Böylece kamu ve özel hastanelerde görev yapan yöneticilerin hastanelerine önemli rekabet avantajı sağlayabilecek stratejik yönetim araçlarına daha fazla hâkim olması sağlanmalıdır. Ayrıca bu araştırmada kullanılan stratejik yönetim araçlarına cam tavan sendromu, örgütsel körlük ve sağlık kurumlarında mantar yönetimi gibi yönetim stratejileri de eklenerek daha geniş örneklerle yeni araştırmalar yapılabilir.

### KAYNAKÇA

- Ak, Akın (2013). "OECD Perspektifinden: Kamu Hizmetlerinin İyileştirilmesinde İnovasyon". *İdarecinin Sesi*, Eylül-Aralık Sayısı, 27-30.
- Akgül A. (1997). *Tıbbi araştırmalarda istatistiksel analiz teknikleri*. Yükseköğretim Kurulu Matbaası, Ankara, 169- 78, 492-586.
- Aksay, K., & Orhan, F. (2013). Hastanelerde İnovasyon Sürecinin Risk Yönetimi Bağlamında Değerlendirilmesi: Bir Model Önerisi. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 10-23.
- Aldehayyat, J., Anchor, J. (2008). Strategic Planning Tools and Techniques in Jordan: Awareness and Use. *Strategic Change Journal*, 17, 282-293.
- Ayhan E.(2011) *Sağlık Hizmetleri Pazarlamasında İnovasyonun Önemi Malatya'da Faaliyet Gösteren Hastanelerde Bir Uygulama*. Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep
- Bircan, H., Karagöz, Y., & Kasapoğlu, Y. (2003). Ki-Kare ve Kolmogorov Smirnov Uygunluk Testlerinin Simülasyon ile Elde Edilen Veriler Üzerinde Karşılaştırılması. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 4(1), 69-80.
- Bozkurt, Ö. (2015). "Sosyal Hizmet İşletmelerinde Yenilik Yönetimi". *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, *Sosyal Hizmet Özel Sayısı*:89-106.
- Clark, D. N. (1997). Strategic Management Tool Usage. *Journal of Strategic Chance*, 6, 417-427

- Çalışkan, H. (2019) Sağlık kurumlarında stratejik insan kaynakları yönetiminin örgütsel inovasyona etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2019; 22(2): 341-358
- Çınar, F., & Eren, E. (2015). Organizational learning capacity impact on sustainable innovation: The case of public hospitals. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 181, 251-260.
- Çınar, F., Demircan, R. & Nişancı , Z.(2019). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım Durumlarının İncelenmesi: Nitel Bir Çalışma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi. Cilt 1, Sayı 2, s. 40-52*
- Demir, İ. B. (2015). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara: Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ekinci, G. (2019). *Sağlıkta Araştırma ve Geliştirme Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerindeki Etkisi, Türkiye Üzerine Ampirik Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Cerrahpaşa Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Ekiyor, A., & Arslantaş, S. (2015). Sağlık Sektöründe İşgören Motivasyonunun İnovasyon Performansına Etkileri. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(2), 113-136.
- Frost, F. A. (2003). The Use of Strategic Tools by Small and Medium-Sized Enterprises: and Australasian Study. *Wiley InterScience*, 12, 49-62.
- Garcia-Goni, M., Maroto A. and Rubalcaba L. (2007). Innovation and Motivation in Public Health Professionals, *Healty Policy* 84: 344-358.
- Ghambi, S. (2005). The Used of Strategic Planning Tools and Techniques in Saudi Arabia: An Empirical Study. *International Journal of Management*, 22 (3), 376- 395.
- Gürel G. (2011) Örgütsel Öğrenme, Dönüşümcü Liderlik, Pazar Yönlendirmesi ve Örgütsel İnovasyonun Firma Performansı Üzerine Etkilerinin Analizi. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Hussey, D. E. (1997). Glossary of Techniques for Strategic Analysis. *Strategic Change*, 6, 97-115.
- International Council of Nurses (2008).Delivering quality, serving communities: Nurses leading primary health care. *International Nurses Day Kit*, Geneva.
- International Council of Nurses (2009). Delivering quality, serving communities: Nurses leading care innovations. <http://www.icn.ch/publications/2009-deliveringqualityserving-communities-nurses-leading-Care-innovations>. Erişim Tarihi: 15. 04.2019.
- Kılıç, T., & Olgun, H. (2017) Mantar Yönetim Yaklaşımı. *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 105-113.
- Lawshe CH. (1975). A quantitative approach to content validity. *Personnel Psychology*, 1975; 28: 563–575.
- Li LX, Benton WC, Keong Leong G, (2002). Technical note: The impact of strategic operations management decisions on community hospital performance. *Journal of Operations Management*. 20, 389–408.
- Memişoğlu, D., & Kalkan, B. (2016). Sağlık Hizmetlerinde Yönetişim, İnovasyon ve Türkiye. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(2), 645-665.



- Naranjo-Gil D, Hartmann F, (2007). How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. *Health Policy*. 81, 29–41.
- Ökem, Z. G. (2011). *Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne üyelik sürecinde sağlıkta inovasyon*. TÜSİAD. Yayınları İstanbul. 71-8.
- Özalp, İ., Besler, S., & Oruç, İ. (2009). İş Arenasındaki Gerçekler: Yöneticilerin Kullandıkları Stratejik Araçlar. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (s. 197-203). Eskişehir: Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İşletme Bölümü.
- Özalp, İ., Besler, S., & Oruç, İ. (2012). İşletmelerde Yöneticilerin Stratejik Araç Algısı ve Kullanım Amaçları. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(2), 123-136.
- Peçen Ü. ve Kaya N. (2013) Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Organizasyonel İklim ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 14(1): 95-111.
- Rigby, D. K. (2013). *Management Tools 2013: An Executive's Guide*. Boston: Bain & Company Inc.
- Rigby, D. K. and Bilodeau, B. (2007). Bain's Global 2007 Management Tools and Trends Survey. *Strategy & Leadership*, 35 (5), 9-16.
- Rigby, D. K. and Bilodeau, B. (2009). *Management Tools and Trends 2009*. Boston: Bain & Company Inc.
- Rigby, D., Bilodeau, B. (2013). *Management Tools and Trends 2009*. Boston: Bain & Company Inc.
- Seymen, O. A., Kılıç, T., & Kinter, O. (2016). Detailed Conceptual Analysis And Measurement Of Organizational Blindness (Organizational Myopia): An Evaluation Through The Developed Scale. *Social Sciences*, 1, 212-222.
- Soylu, Y., & İleri, H. (2010). Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları Sü Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 79-96.
- Stenfors, S., Tanner, L. (2007). *Evaluating Strategy Tools Through Activity Lens*. Finland: Helsinki School of Economics (Erişim tarihi 19.08.2019).
- Supica ZT, Bjegovic V, Marinkovic J, Milicevica MS, Vasic V, (2010). Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. *Health Policy*. Article in press.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations*. Blackwell Publishing
- Şengül, Ramazan (2015). Örgütsel Değişim Faktörü Olarak İnovasyon ve Kamu Yönetimi. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi *İİBF Dergisi*, 10(2):141-151.
- Şengün, H. (2016). Sağlık hizmetleri sunumunda inovasyon. *Med Bull Haseki*, 54, 194-8.
- Türk Dil Kurumu (2019). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) (Erişim Tarihi: 01.05.2019).
- Uğurluoğlu, E., & Payziner Doğanay, P. (2011). Sağlık Hizmetlerinde Yenilikler ve Yeniliklerin Yayılımı. *Yeniliklerin Yayılımı: Kuramsal ve Uygulamalı Tartışmalar*, Derleyen: Hakkı Okan Yeloğlu, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Uzuntarla, Y., Ceyhan, S., & Fırat, İ. (2016). Sağlık Kurumlarında Yenilikçilik: Bingöl İli Örneği. *Bingöl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 189-202.
- Ülgen, H., Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A. Ş.

- 
- Vaitkevicius, S. (2007). Application of Strategic Management Tools in Lithuania: Manager's Knowledge and Experience. *Engineering Economics*, 4, 70-77.
- Vosa PD, Ordunez-García P, Santos-Pena M, Stuyft PV, (2010). Public hospital management in times of crisis: Lessons learned from Cienfuegos, Cuba (1996–2008). *Health Policy*. Article in press.