



# Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi

2024, 7(6): 415-434.

DOI: [10.26677/TR1010.2024.1401](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1401)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: [www.sobibder.org](http://www.sobibder.org)



## ARAŞTIRMA MAKALESİ

### Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir İçerik Analizi (2008-2023)

Doç. Dr. Haydar Kerem HOŞGÖR, Uşak Üniversitesi Sağlık Hizmetleri MYO, Uşak, e-posta: [haydar.hosgor@usak.edu.tr](mailto:haydar.hosgor@usak.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1174-1184>

Prof. Dr. Murat SEZGİN, Uşak Üniversitesi, İletişim Fakültesi, Uşak, e-posta: [murat.sezgin@usak.edu.tr](mailto:murat.sezgin@usak.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2200-3301>

## Öz

Bu çalışmada, sağlık sektöründe stratejik yönetim araçlarının kullanımı konusunda yapılmış olan yayınların içerik analizi yöntemiyle incelenmesi amaçlanmıştır. Tarama işlemi 06-13 Kasım 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup 7'si makale, 8'i tez olmak üzere toplamda 15 yayına erişilmiştir. En fazla yayının makale türünde, Türkçe dilinde, son beş yılda ve nicel yöntemde olduğu ortaya konulmuştur. Tüm yayın türlerinde en fazla veri toplanan örneklem grubu sağlık yöneticileridir. En fazla araştırmanın yapıldığı ilk üç il sırayla İstanbul, Ankara ve Samsun'dur. Sağlık sektöründe en fazla faydalanılan stratejik yönetim araçlarının sırayla; "toplam kalite yönetimi", "misyon ve vizyon ifadeleri", "sosyal medya araçları ve internet", "dış kaynak kullanımı", "dengeli puan kart", "müşteri ilişkileri yönetimi", "kıyaslama", "değişim mühendisliği" ve "SWOT analizi" olduğu sonucuna varılmıştır. Başta sağlık yöneticileri olmak üzere tüm hastane personelinin stratejik yönetim uygulamaları ve bu amaca özgü olarak kullanılan stratejik yönetim araçları hakkında bilgi ve farkındalık düzeylerinin artırılması önerilebilir.

**Anahtar Kelimeler:** Sağlık Yönetimi, Sağlık Sektörü, Stratejik Yönetim, Stratejik Yönetim Araçları, İçerik Analizi.

**Makale Gönderme Tarihi:** 03.04.2024

**Makale Kabul Tarihi:** 05.06.2024

## Önerilen Atıf:

Hoşgör, H. K. ve Sezgin, M. (2024). Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımına İlişkin Bir İçerik Analizi (2008-2023), *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 7(6): 415-434.



**Journal of Social, Humanities and  
Administrative Sciences**

2024, 7(6): 415-434. DOI:[10.26677/TR1010.2024.1401](https://doi.org/10.26677/TR1010.2024.1401)

ISSN: 2667-422X Dergi web sayfası: [www.sobibder.org](http://www.sobibder.org)



RESEARCH PAPER

**A Content Analysis on the Use of Strategic Management Tools in the Health Sector  
(2008-2023)**

Associate Prof. Dr. Haydar Kerem HOŞGÖR, Uşak University, Health Service Vocational School, Uşak, e-mail: [haydar.hosgor@usak.edu.tr](mailto:haydar.hosgor@usak.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1174-1184>

Prof. Dr. Murat SEZGİN, Uşak University, Faculty of Communication, Uşak, e-mail: [murat.sezgin@usak.edu.tr](mailto:murat.sezgin@usak.edu.tr)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2200-3301>

**Abstract**

The study aims to examine publications on the use of strategic management tools in the health sector by content analysis method. The scanning process was carried out between 06-13 November 2023, and a total of 15 publications, 7 articles, and 8 theses, were accessed. It was revealed that most publications were in the article type, in the Turkish language, in the last five years, and in the quantitative method. The sample group from which the most data is collected in all publication types is health managers. The first three cities where the most research was conducted are Istanbul, Ankara, and Samsun, respectively. The most used strategic management tools in the health sector are "total quality management", "mission and vision statements", "social media tools and the internet", "outsourcing", "balanced scorecard", "customer relationship management", "benchmarking", "change engineering" and "SWOT analysis". It may be recommended to increase the knowledge and awareness levels of all hospital personnel, especially health managers, about strategic management practices and strategic management tools used specifically for this purpose.

**Keywords:** Health Management, Health Sector, Strategic Management, Strategic Management Tools, Content Analysis.

**Received:** 03.04.2024

**Accepted:** 05.06.2024

**Suggested Citation:**

Hoşgör, H. K. and Sezgin, M. (2024). A Content Analysis on the Use of Strategic Management Tools in the Health Sector (2008-2023), *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 7(6): 415-434.

## GİRİŞ

Kavramsal olarak strateji ve stratejik yönetim yaklaşımları, geçmişte olduğu gibi günümüzün rekabetçi dünyasında da hem devletler hem de endüstriyel örgütler için önemli olan konuların başında gelmektedir. En güncel çalışma konularından biri olan stratejik yaklaşım; sosyologlar, filozoflar, antropologlar, etnometodologlar, eylem ve söylem araştırmacıları gibi farklı bilim alanlarından araştırmacı ve yazarlar tarafından ortaya konulan ve onların katkılarıyla geliştirilen uygulamalı bir teoriye dayanmaktadır (Almaz ve Çizel, 2016).

“Strateji” terimi eski Yunancada “general” veya “bir ordunun lideri” anlamına gelen strategos kelimesinden gelmektedir. Dolayısıyla stratejinin orijinal anlamı, savaş teorisi ve iyi bir ordu liderinin bilmesi gereken her şey anlamlarına gelmektedir (Huebner ve Flessa, 2022). McNichols (1977)’a göre strateji; kuruluşun temel hedeflerini ve bu hedeflere ulaşmak için yeteneklerin ve iç kaynakların nasıl kullanılacağını yansıtan bir dizi kararı ifade etmektedir. Steiner ve Miner (1977)’e göre ise strateji; amaçların ve temel organizasyonel hedeflerin, bunları karşılayacak politika ve programların uygulanmasını sağlamak için gereken yöntemlerin formüle edilmesidir.

Stratejiyle bağlantılı olarak, işletme alan yazınında bir diğer önemli kavram “stratejik yönetim”dir. Bu noktada stratejik yönetim, örgütü arzulan noktaya erdirtirecek olan stratejilerin kullanımını içeren bir süreç olarak düşünülebilir. Stratejik yönetim, 1960’lı yıllardan itibaren işletmeler için ilgi çekici bir araştırma alanı haline gelmiştir. Özellikle rekabetin yoğun olduğu ortamlarda varlığını sürdürebilmeyi hedefleyen ve olabildiğince rasyonel kararlar almak isteyen işletmeler için stratejik yönetim kritik rol oynamaktadır (Bilgiç ve Aydoğan, 2021).

Stratejik yönetim, bir kuruluşun uzun vadeli stratejik hedeflere ulaşmasını sağlayan işlevler arası kararların tasarlanması, uygulanması ve değerlendirilmesinden oluşan kapsamlı bir süreci ifade etmektedir (Terzic-Supic vd., 2015). Stratejik yönetim, örgütlerin değişime dair güçlü ve zayıf yönleriyle sahip olduğu kaynaklar çerçevesinde karar vermelerine yönelik bir süreçtir (Bozkurt ve Karakaya, 2023). Değişim yönetimine yönelik yapılandırılmış bir yaklaşım olan stratejik yönetim; strateji ve hazırlık yoluyla kurumların konumlandırılmasına, sorun yönetimi yoluyla stratejik gerçek zamanlı yanıtlara ve mevcut stratejilerin uygulanması esnasında ortaya çıkan direnç yönetimine odaklanmaktadır (Gana ve Andemariam, 2020).

Stratejik planlama süreci dört ana aşamadan meydana gelir. Bunlardan ilki makro düzeydeki çevresel faktörlerin analizi içeren PEST (politik, ekonomik, sosyolojik, teknolojik) analizidir. İkincisi işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditlerini içeren SWOT analizidir. Güçlü (strengths) ve zayıf (weaknesses) yönler, işletmenin kendisiyle ilgili faktörleri kapsarken, fırsatlar (opportunities) ve tehditler (threats) başlıkları ise rakipleri ve dış çevreyle olan ilişkilerini içermektedir. Stratejik yönetimin üçüncü aşaması, ara ve nihai sonuçların değerlendirilmesi faktörlerini kapsamaktayken, son aşama ise gerekli değişikliklerin ve düzeltme faaliyetlerin gerçekleştirildiği hususları içermektedir (Verulava, 2023). Bu bağlamda işletmelerin stratejik yönetim açısından strateji değişikliği süreçleri devam etmeli ve mevcut stratejileri çağın gereksinimlerine uygun olarak her zaman güncellenmelidir.

## SAĞLIK İŞLETMELERİNDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI

Pek çok sektörde aktif olarak yardımına başvurulmuş bir yönetim felsefesi olarak da değerlendirilen stratejik yönetim felsefesi, rekabet yoğun bir alan olan sağlık bakım işletmelerinde de kullanılmaktadır. Dünya çapında sağlık sistemleri çalkantılı, sürekli değişen yerel ve küresel ekosistemlerde varlık göstermektedir. Bu karmaşık ortam; teknolojik gelişmeler, yaşam tarzlarındaki değişimler ve sosyal etkilerin yanı sıra demografik, ekonomik, politik ve yasal pek çok unsuru içermektedir. Aynı zamanda sağlık kuruluşları; politika yapımcılarla, fon

sağlayıcılarla, rakiplerle, çalışanlarla, yöneticilerle ve halkın tüm kesimleriyle de sürekli bir etkileşim halindedirler (Naamati Schneidar, 2020).

Günümüzün yoğun rekabet ortamında faaliyet gösteren sağlık işletmeleri; hasta memnuniyetsizliği, sağlık hizmeti kullanıcılarının talepkâr yapısı, tıbbi personel eksikliği, dış çevre ve sağlık sistemlerindeki değişiklikler gibi birtakım sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedirler. Dolayısıyla, tüm bu sorunların üstesinden başarıyla gelerek rekabette ön plana çıkmayı hedefleyen hastane yöneticilerinin, stratejik yönetim programlarını hayata geçirmeleri bir zorunluluk halini almıştır (Alim ve Wening, 2021).

Yüksek maliyetlerle faaliyet gösteren sağlık bakım örgütleri; stratejik planlamalarını bilimsel yöntemlerle yapmalı, hangi teknolojilere ne zaman yatırım yapması gerektiğini, gelecekteki sağlık ve sosyal güvenlik politikalarına göre hasta potansiyelinde oluşabilecek değişimleri, deneyimli ve kalifiye beşeri sermaye ihtiyacının ne kadar olacağını ayrıntılı planlama ve stratejik yönetim çerçevesinde dikkatli şekilde hesaplamalıdır (Soylu ve İleri, 2010). Bu bakımdan hastane yöneticilerinin stratejik yönetim bilgi düzeylerinin iyileştirilerek, konuyla ilgili farkındalık düzeylerinin yükseltilmesi önem arz etmektedir.

Sağlık işletmelerinde stratejik yönetim; sağlık hizmeti sunumunda etkinlik, kalite, hasta tatmini ve mali sürdürülebilirlik gibi birtakım kritik unsurlara odaklanarak, örgütlerin uzun vadeli hedeflere erişmelerini sağlayan kapsamlı bir yönetim yaklaşımını ifade etmektedir. Her bir sağlık işletmesinde benimsenen ve uygulanan stratejik yönetim araçları ve onlara yönelik kullanıcı tutumları değişebileceği gibi, bu farklılıklar makro düzeyde ülkeler için de farklılıklar gösterebilmektedir. Konuyla ilgili olarak Tablo 1’de, farklı ülkelerde hastane yöneticileri tarafından yardımına başvuru stratejik yönetim araçlarına ve onların sağlık hizmeti sunum süreçlerine olan muhtemel etkilerine yer verilmiştir.

**Tablo 1.** Farklı Ülkelerde Uygulanan Stratejik Yönetim Araçları ve Hastanelere Etkileri

Ülke	Yöntem ve Teknikler	Etkileri
Amerika Birleşik Devletleri	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Stratejik planlama</li> <li>⊙ Pazar analizi</li> <li>⊙ Hissedar analizi</li> <li>⊙ Çalışanlara odaklanma</li> <li>⊙ Süreç yönetimi</li> <li>⊙ Performans ölçümü</li> <li>⊙ Dengeli puan kart</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Hastanede kalış sürelerinde kısalma ve yataklı tedavi maliyetinde %34 azalma</li> <li>☑ Kalp riski taramalarında üç yılda iki kattan fazla artış</li> <li>☑ Kardiyoloji ve ortopedi pazar paylarında üçte bir oranında artış</li> <li>☑ Birinci basamak hekimlerinin sevklerinde üçte bir oranında iyileşme</li> <li>☑ Hekimlerin memnuniyet oranında %25 artış</li> <li>☑ Hastanelerin gün başına işletme giderlerinde azalma</li> <li>☑ Laboratuvar test sonuçlarına erişim süresinde düşme</li> </ul>
İsveç	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Dengeli puan kart [Kurumsal karne]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ İyileştirilmiş yönetim faaliyetleri</li> <li>☑ Çalışanlar arasındaki anlayış düzeyinde yükselme</li> <li>☑ Departmanlar arasındaki koordinasyonda iyileşmeler</li> <li>☑ Kişisel gelişimde iyileşme</li> <li>☑ Çalışanların yönetim süreçlerine katılım düzeylerinde artış</li> </ul>
Kanada	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Misyon ifadeleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Kurumsal performans ile misyon unsurları arasında kurulan anlamlı ilişkilerde iyileşme</li> </ul>
Almanya	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Stratejik haritalar</li> <li>⊙ Dengeli puan kart [Kurumsal karne]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Akut bakım stratejilerinin daha kolay uygulanması</li> <li>☑ Hedeflerin ölçülebilir unsurlara ayrılması</li> </ul>
Danimarka	<ul style="list-style-type: none"> <li>SWOT analizi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Sağlık sistemindeki güçlü ve zayıf yönler ile fırsat ve tehditlerin analiz edilerek, potansiyel iyileştirme alanlarının belirlenmesi</li> <li>☑ Alt sistemler arasındaki işbirliğinin geliştirilmesi</li> <li>☑ Eğitim programlarına yatırım yapılması</li> </ul>
Afganistan	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Dengeli puan kart [Kurumsal karne]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☑ Sorunların tespit edilerek kritik alanlara odaklanma kapasitesinde artış</li> <li>☑ Kırsal kesimde sağlık hizmetlerine erişimin artması</li> <li>☑ Hastalar, sağlık hizmeti sunucuları, kalite, hizmet sunum kapasitesi ve finansal göstergeler açısından dengeli bir sağlık sektörü altyapısının temellerini atma</li> </ul>

**Kaynak:** Mihic vd., (2012)’nin çalışması temel alınarak yazarlar tarafından uyarlanmıştır.

## SAĞLIK İŞLETMELERİNDE SIKÇA KULLANILAN STRATEJİK YÖNETİM ARAÇLARI

Alan yazın incelendiğinde, hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler tarafından aktif olarak kullanılan bazı stratejik yönetim araçlarının olduğu anlaşılmaktadır. Benzer şekilde sağlık hizmetleri alanında faaliyet gösteren hastanelerde de, sağlık yöneticileri tarafından sıkça yardımına başvurulmuş stratejik yönetim araçlarının varlığı bilinmektedir. Genel olarak bu araçları şu şekilde sıralamak mümkündür: Stratejik planlama, SWOT analizi, misyon ve vizyon ifadeleri, kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi, dengeli puan kart, müşteri (hasta) bölümlenme, temel yeterlilikler ve stratejik insan kaynakları, tedarik zinciri yönetimi, ittifak, birleşme ve devralmalar, büyüme ve küçülme stratejisi, toplam kalite yönetimi, kıyaslama, dış kaynak kullanımı, beyin fırtınası, işletme yetenekleri, senaryo ve acil durum planlaması, değişim mühendisliği, değer zinciri analizi, iş portföy analizleri, internet ve sosyal medya araçları, bilgi yönetimi, değerlendirme ve kontrol. Buradan hareketle sağlık sektörü kapsamında, söz konusu stratejik yönetim araçlarından en fazla bilinen ve en çok kullanım sıklığına sahip olanlar aşağıda özetlenmiştir.

*SWOT Analizi:* Bir organizasyonun iç ve dış çevresini belirlemek için kullanılan stratejik yönetim aracıdır. SWOT; Strengths (Güçlü yönler), Weaknesses (Zayıf yönler), Opportunities (Fırsatlar) ve Threats (Tehditler) kelimelerinin baş harflerinden oluşur. Ulusal yazında GZFT analizi olarak da bilinen bu analiz türü, bir organizasyonun içsel güçlü ve zayıf yönleri ile dışsal fırsatlarını ve tehditlerini belirlemeyi amaçlar (Benzaghta vd., 2021). Bu analiz türünden doğru ve güvenilir sonuçların elde edilmesini hedefleyen sağlık işletmeleri için dikkatli bir biçimde planlanması ve uygulanması gerekmektedir.

*Dengeli Puan Kart:* Robert S. Kaplan ve David P. Norton tarafından 1992 yılında literatüre kazandırılmış olan bu araç, kurumların performanslarını ölçmek ve stratejik hedeflerine ulaşmak amacıyla kullanılmaktadır. Ulusal yazında "Kurumsal Karne" olarak da geçen bu model, geleneksel finansal performans ölçümlerinin ötesine geçerek, stratejik hedefleri belirlemeyi, iletmeyi ve takip etmeyi hedeflemektedir. Bu araç, örgütlerin yalnızca finansal sonuçlarını değil, aynı zamanda müşteri, iç iş süreçleri ve öğrenme/gelişim boyutlarını da dikkate almaktadır (McDonald, 2012). Dengeli puan kart, tüm bu perspektifler arasında bir denge sağlayarak sağlık bakım örgütlerinin uzun erimli başarıya odaklanmalarına katkı sunmaktadır.

*Misyon ve Vizyon İfadeleri:* Bu ifadeler bir kurumun temel amaçlarını, değerlerini, hedeflerini ve gelecekteki yönelimini ifade etmektedir. Misyon ve vizyon ifadeleri örgütün kimliğini, değerlerini ve amaçlarını belirleyerek, iç ve dış paydaşlarla birlikte tutarlı bir anlam ve yönlendirme sağlayarak uzun vadeli başarı için kritik bir temel teşkil eder (Rego vd., 2016). Özetle misyon, bir örgütün temel amacını, varoluş nedenini ve ana işlevini açıklayan kısa bir ifadeyken; vizyon ise örgütün uzun vadeli hedeflerini, gelecekte ulaşmak istediği konumu ve arzuladığı durumu yansıtan bir ifadedir.

*Stratejik Planlama:* İşletmelerin uzun vadeli hedeflerine erişmek için belirli bir yönde hareket etme sürecini ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli olan stratejilerin oluşturulmasını içeren bir yönetim sürecidir. Etkili şekilde tasarlanan bir stratejik planlama, işletmelerin belirli hedeflere odaklanmalarına ve değişen koşullara adapte olmalarına yardımcı olarak sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine yardımcı olmaktadır (Blanco-Topping ve Topping, 2016).

*Kıyaslama:* Bir örgütün veya iş süreçlerinin performansını değerlendirmek ve onu rakipleriyle mukayese etmek için kullanılan bir stratejik yönetim aracıdır. İç kıyaslama, işlevsel kıyaslama ve rekabete dönük kıyaslama gibi farklı türlerde uygulanabilir. Her biri farklı avantajlar sağlamakta olup, örgütün hedeflerine bağlı olarak en uygunu seçilip kullanılabilir (Dattakumar ve Jagadeesh,

2003). Örneğin bir üniversite hastanesi, sektörde aktif olarak faaliyet gösteren başka bir üniversite hastanesini veya onun belirli süreçlerini referans alarak, kendisini o sağlık kurumuyla kıyaslayabilmektedir.

*Dış Kaynak Kullanımı:* Uluslararası alan yazında “outsourcing” olarak da geçen dış kaynak kullanımı, bir işletmenin belirli iş süreçlerini veya işlevlerini genellikle başka bir şirkete veya hizmet sunucuya devretme uygulamasıdır. Bu stratejik araç, işletmelerin kendi iç kaynaklarını kullanmak yerine, belirli görevleri veya iş süreçlerini dışarıdan bir hizmet sunucuya vererek asıl işine odaklanmasını sağlayan bir araçtır (Lacity vd., 2011). Örneğin sağlık kuruluşları; çamaşırhane ve kuru temizleme, yemekhane ve güvenlik hizmetleri gibi gereksinimlerini dış kaynak kullanarak sürdürebilmekte ve böylece asıl işi olan tanı, tedavi ve bakıma daha fazla odaklanabilmektedirler.

*Müşteri İlişkileri Yönetimi:* Bir örgütün müşterileriyle olan etkileşimlerini yönetme sürecini ifade eden stratejik yönetim aracıdır. İşletmeler tarafından bu yaklaşım genel olarak; müşteri tatminini artırmak, sadakat düzeyini iyileştirmek, müşterilerle iletişimi canlı tutmak ve böylece uzun vadede sürdürülebilir bir rekabet avantajı kazanmak amacıyla kullanılmaktadır (Nguyen ve Mutum, 2012). Sağlık hizmeti tüketicilerinin memnuniyet ve güven düzeylerinin iyileştirilerek kurumsal sadakat düzeyi yüksek hastaların/hasta yakınlarının portföye kazandırılması noktasında bu stratejik aracın, hastane yöneticileri tarafından sıklıkla tercih edildiği ifade edilebilir.

*Toplam Kalite Yönetimi:* Bir organizasyonun rekabet avantajı kazanmasına, maliyetleri düşürmesine ve müşteri memnuniyetini artırmasına katkı sunmak amacıyla olan bu stratejik araç, özellikle 1980’ler ve 1990’lar boyunca öne çıkan bir yönetim felsefesidir (M. Mosadeghrad, 2014). Günümüzde de pek çok sektörde başarıyla uygulanmakta olan toplam kalite yönetimi; sürekli iyileştirme (Kaizen), müşteri odaklılık, katılımcılık, üst yönetimin liderliği, sürekli eğitim ve geliştirme, yalın yönetim ve sıfır hata gibi belli başlı ilkeler ekseninde işlev görmektedir.

*Değişim Mühendisliği:* İşletmeler; rekabet koşulları, teknoloji, pazar talepleri, yönetim yapısı, stratejik hedefler veya diğer faktörler nedeniyle sürekli olarak değişmek durumundadırlar. Tüm bu değişimlere etkili ve verimli bir biçimde yanıt vermek ve örgütün hedeflerini sürdürülebilir kılmak için değişim yönetimi kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda değişim mühendisliği, bir organizasyonun içinde veya dışında ortaya çıkan değişiklikleri planlama, uygulama ve takip etme süreci olarak tanımlanabilmektedir (Aktan, 2011). Özellikle sağlık işletmeleri gibi emek, sermaye ve teknoloji yoğun olan bir alanda değişime uyum sağlamak ve yıkıcı rekabet arenasında sürdürülebilirliğini daim kılmayı hedefleyen hastanelerin değişim mühendisliğine daha fazla önem atfetmeleri oldukça önemlidir.

*Tedarik Zinciri Yönetimi:* Bir ürünün veya hizmetin tasarımından başlayarak üretim, dağıtım, perakende ve nihai tüketiciye ulaşıncaya kadar olan süreçlerin planlanması, uygulanması ve kontrol edilmesini içeren bir stratejik yönetim aracıdır. Tedarik zinciri yönetimi, işletmelerin mal veya hizmet akışını en verimli ve etkili şekilde yönetmelerini amaçlar (Gupta ve Palsule-Desai, 2011). Sağlık hizmetleri sektöründe tedarik zinciri yönetimi; maliyet kontrolü, verimlilik, hasta güvenliği, stok yönetimi, zaman yönetimi, risk yönetimi ve sağlıklı tedarikçi ilişkileri açısından önem teşkil etmektedir.

*İnternet ve Sosyal Medya Araçları:* İşletmelerin stratejik yönetiminde bu araçlar; şeffaflık, etkileşim, hızlı tepki verme ve müşteri merkezli stratejiler geliştirme konularında oldukça kritik bir rol oynar. Dolayısıyla işletmelerin bu araçları verimli ve rasyonel bir şekilde kullanmaları, rekabet avantajı elde etmelerine destek sunabilir (Gunawardena vd., 2009). Günümüzde sağlık bakım örgütleri bu araçları resmi sosyal medya hesapları üzerinden yayınladıkları çeşitli içerikler ile mevcut ve potansiyel müşterilerine ulaşmayı hedeflemektedirler. Buna ek olarak hastaneler; web

sayfaları, çevrimiçi randevu, e-geçmiş olsun, kişisel sağlık dosyam ve sağlık durumu danışma (Biçer, 2018) gibi birtakım dijital nitelikli uygulamaları kullanarak da hedef kitlesiyle sürekli olarak etkileşim kurabilmektedirler.

**Tablo 2.** Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Konusunda Yapılmış Olan Çalışma Örnekleri

Yazar/lar	Yıl	Ülke	Temel Bulgular/Sonuçlar
Sadeghifar vd.,	[2017]	İran	İran'daki 24 farklı hastanede yürütülen bu çalışmada, hastanelerde stratejik yönetimin net bir tanımının bulunmadığı ve bunun da stratejik planlama ve uygulamaları kaotik bir hale getirdiği raporlanmıştır. Ayrıca, hastanelerin yaklaşık üçte biri, bütçelerini önceliklerine ve stratejik hedeflerine ayırdıklarını belirtmesine rağmen, konuyla ilgili resmi bir duyurunun yapılmadığı ifade edilmiştir. Öte yandan, hastanelerin önceliklerini netleştirmiş olmaları durumu, sağlık personelleri açısından önemli bir avantaj olarak değerlendirilmiştir.
Naranjo-Gil	[2015]	İspanya	İspanya kamu hastanelerinde görev yapan 218 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen bu çalışmada; daha genç, daha deneyimli ve klinik eğitilmiş hemşire yöneticilerinin dengeli puan kartını etkileşimli bir biçimde kullanma imkânının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Dengeli puan kartını hastanelerde ancak interaktif kullanıldığı durumlarda maliyet azaltımına ve esnekliğe olanak sağladığı sonucuna varılmıştır.
Esfahani vd.,	[2018]	İran	İran'da 99 hastane yöneticisinin katılımıyla yürütülen çalışmada, hastanelerin stratejik planlarının başarısı üzerinde en fazla etkili olan araçların; süreç yönetimi, organizasyon kültürü ve müşteri ilişkileri yönetimi olduğu raporlanmıştır. Mevcut stratejik planların orta düzeyde başarılı bulunduğu çalışmada, kurumsal performans ile stratejik planlama arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.
Jaworzynska	[2017]	Polonya	Hastanelerin yaklaşık dörtte üçünün stratejik plan geliştirme süreçlerini devam ettirdikleri ve bunlardan %21,4'üne ait stratejik planın hastane üst yönetimi tarafından bilindiği raporlanmıştır. Öte yandan hastanelerin yaklaşık %29'unun herhangi bir stratejik plana sahip olmadıkları ortaya konulmuştur.
Khan ve Huda	[2016]	Pakistan	Orta ve üst düzey 30 hastane yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen çalışmada, üçüncü basamaktaki hastanelerin stratejik yönetim araçlarını benimsemeye başladıkları raporlanmıştır. Stratejik yönetimin; rekabet düzeyi, kurumsal performans ve büyüme üzerinde olumlu yönde ve güçlü etkilerinin olduğu saptanmıştır.

**Kaynak:** Mevcut alan yazın taranarak yazarlar tarafından oluşturulmuştur.

## YÖNTEM

Bu bölümde; çalışmanın amacı ve önemi, kapsamı, yöntemi, verilerin analizi ve çalışmanın sınırlılıkları alt başlıkları yer almaktadır.

### Çalışmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada, sağlık sektöründe stratejik yönetim araçlarının kullanımı konusunda yapılmış olan yayınların içerik analizi yöntemiyle incelenmesi amaçlanmıştır. Mevcut alan yazının incelendiği kadarıyla konuyla ilgili ele alınan en güncel yayının Kandemir ve Uğurluoğlu (2017)'na ait olduğuna ait olduğu saptanmıştır. Söz konusu bu çalışmada yazarlar, 2010-2015 dönemine ait bir süre zarfında sağlık kurumlarında stratejik yönetim konulu ulusal ve uluslararası makalelerin içerik analizi vasıtasıyla bir değerlendirmesini yapmışlardır. Toplamda 75 makalenin ele alındığı çalışmanın 12'sinin ulusal türde olduğu ortaya konulmuştur. Dolayısıyla aradan geçen yaklaşık on yıllık bir süreç sonrasında konunun gelişim seyrinin takip edilmesi açısından bu araştırmanın mevcut literatüre katkı sunacağı düşünülmektedir.

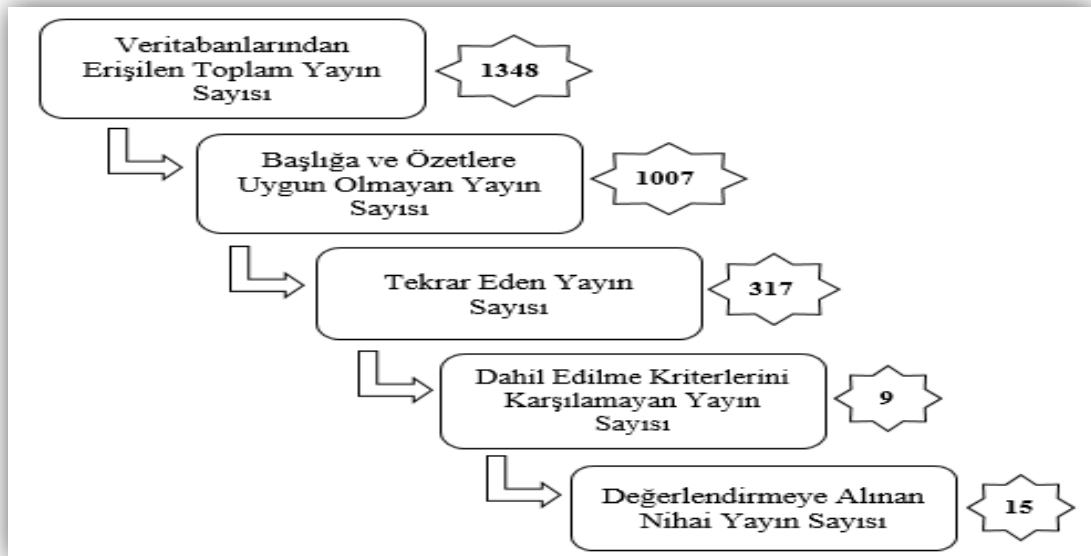
## Çalışmanın Kapsamı

Çalışma kapsamında konuyla doğrudan ilgili 2008-2023 periyodunda yapılmış olan makale ve tez türündeki yayınlar incelenmiştir. Makale türündeki yayınlara erişmek için "Google Akademik", "Research Gate" ve "Academia" veri tabanları; tez türündeki yayınlara erişmek içinse Yüksek Öğretim Kurumu tez veri tabanı kullanılmıştır. Tüm bu veri tabanları üzerinden tarama işlemleri yapılırken; "strateji", "strategy", "stratejik yönetim", "strategic management", "stratejik yönetim araçları", "strategic management tools", "stratejik yönetim tutumu", "strategic management attitude", "sağlık sektörü", "healthcare sector" gibi anahtar kelimelerin Türkçe ve İngilizce formları "VE (AND)", "VEYA (OR)" bağlaçları ile kullanılmıştır. Tarama işlemi 06-13 Kasım 2023 tarihleri arasında gerçekleştirilmiş olup 7'si makale, 8'i tez olmak üzere toplamda 15 yayına erişilmiştir.

## Çalışmanın Dâhil Edilme Kriterleri

Bu araştırma her ne kadar sistematik derleme türünde olmasa da, birtakım bilimsel süreçlerin nasıl işletildiğinin şeffaf bir biçimde raporlanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda çalışmanın dâhil edilme kriterleri şu şekilde sıralanabilir:

- Yayınların makale ve tez türünde olması
  - Yayınların Türkçe ve İngilizce dilinde olması
  - Makale türündeki yayınların hakemli bir dergide yayımlanmış olması
  - Tez türündeki yayınların erişime açık olması
  - Yayınların 2008-2023 yılları arasında yayımlanmış olması
  - Yayınlarda nitel, nicel veya karma araştırma yöntemlerinden en az birisinin kullanılmış olması.
- Dolayısıyla tüm bu dâhil edilme kriterlerine uymayan çalışmalar dışlanmıştır.



Şekil 1. Araştırmaya Uygun Olan Yayınların Çalışmaya Dâhil Edilme Süreci



## Çalışmanın Yöntemi

Nitel türdeki bu çalışmanın verileri doküman incelemesi yoluyla elde edilmiş ve toplanan verilerin analizinde içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. Belge tarama olarak da bilinen doküman analizi; belirli bir amaca özgü olarak bilgisayar tabanlı ve internet erişimli kaynakları bulma, okuma, not alma ve değerlendirme süreçlerini içeren bir yaklaşımdır (Sak vd., 2021). İçerik analizi ise; belirli bir konuda ya da alanda birbirinden bağımsız olarak yapılan kalitatif ve kantitatif çalışmaların derinlemesine incelenip düzenlenmesini içeren bir çözümleme sürecidir (Ültay vd., 2021).

## Verilerin Analizi

Çalışma kapsamında ele alınan makalelerin ve tezlerin genel niteliklerine ilişkin birtakım temalar belirlenmiştir. Bu temalar; yıl, yazar, yayın türü, yayın dili, araştırma tipi, araştırma yeri, hastane türü, katılımcı niteliği, örneklem hacmi, en fazla kullanılan stratejik yönetim araçları ve temel bulgular/sonuçlar şeklinde kategorize edilmiştir. Belirlenen bu temalara ilişkin içerik analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen bulgular ve ilgili grafiklerin çizilmesinde Microsoft Excel 2016 paket programından faydalanılmıştır.

## Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmaya dâhil edilen yayınların yalnızca ulusal alan yazın kapsamında seçilmesi, 2008-2023 dönemlerini içeren 16 yıllık bir süreci kapsamı, yalnızca belirlenen anahtar kelimelerle tarama yapılması, literatür taraması (derleme) ve kongre bildirisi türündeki yayınların devre dışı bırakılması bu çalışmanın ana sınırlılıklarını teşkil etmektedir.

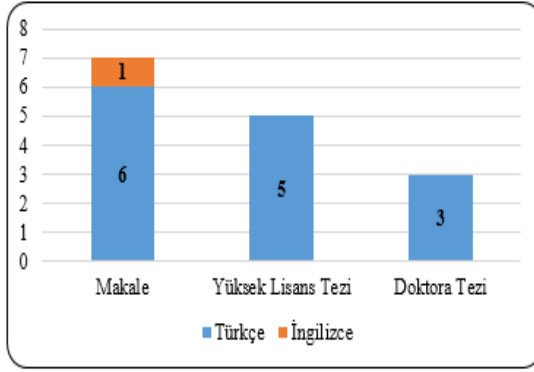
## Etik Onam

Araştırmanın yalnızca ikincil veriler üzerinden yürütülüp, herhangi bir insan katılımcıdan veri toplamayı gerektirmeyen türde olması, etik kurul onayı gereksinimini ortadan kaldırmıştır.

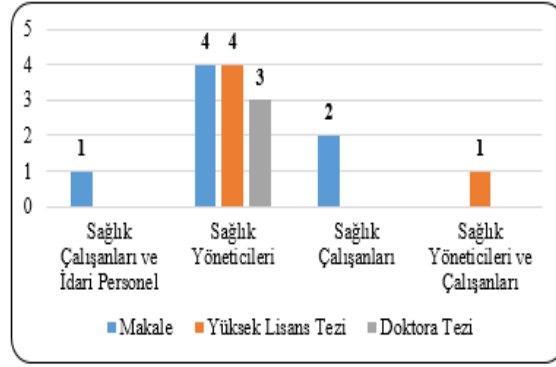
## BULGULAR

Sağlık sektöründe kullanılan stratejik yönetim araçlarına dair yapılmış olan yayınların içerik analizi yardımıyla incelenmesinin amaçlandığı bu çalışmada, dâhil edilme kriterlerini karşılayan toplam 15 adet yayına erişilmiştir. Yayınların %46,7'sinin makale, %33,3'ünün yüksek lisans tezi, %20'sinin ise doktora tezi türünde olduğu saptanmıştır. Makale türündeki yayınların yalnızca %6,7'sinin İngilizce, yüksek lisans ve doktora tezlerinin tamamınsa (%100) Türkçe dilinde olduğu tespit edilmiştir (Şekil 2).

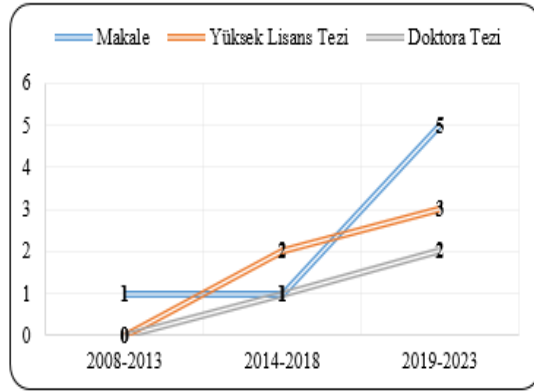
Makale türündeki yayınların %33,3'ünün, yüksek lisans türündeki yayınların %20'sinin ve doktora türündeki yayınlarınsa %13,3'ünün son beş yıl (2019-2023) içerisinde yapıldığı belirlenmiştir (Şekil 3). Makale türündeki yayınların %40'ının, yüksek lisans türündeki yayınların %20'sinin ve doktora türündeki yayınların ise %13,3'ünün nicel (kantitatif) türde yapıldığı ortaya konulmuştur (Şekil 4). Makale türündeki yayınların %26,7'sinin, yüksek lisans türündeki yayınların %26,7'sinin ve doktora türündeki yayınların ise %20'sinin sağlık yöneticilerinin katılımıyla yürütüldüğü saptanmıştır (Şekil 5).



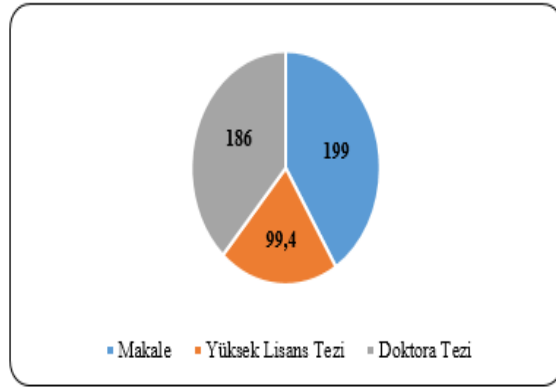
Şekil 2. Yayınların Dil Türlerine Göre Dağılımı



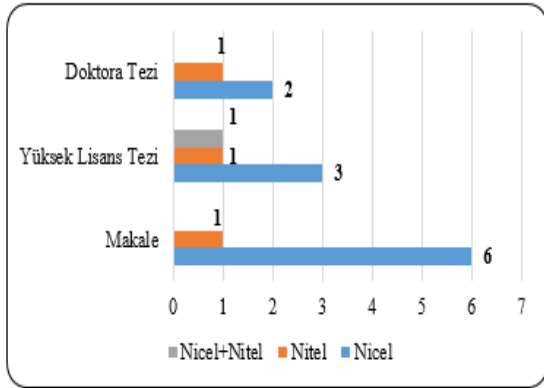
Şekil 5. Yayınların Katılımcı Türlerine Göre Dağılımı



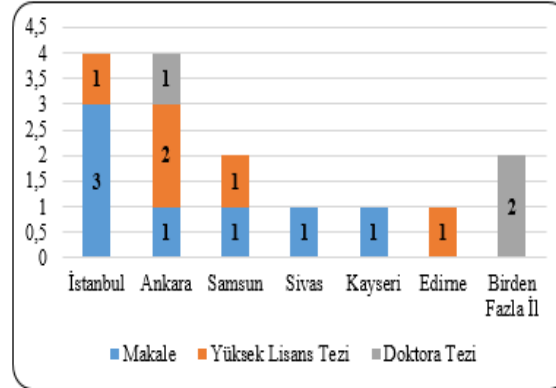
Şekil 3. Yayınların Yıl Aralıklarına Göre Dağılımı



Şekil 6. Yayınların Örneklem Hacmi Ortalamasına Göre Dağılımı



Şekil 4. Yayınların Araştırma Türlerine Göre Dağılımı

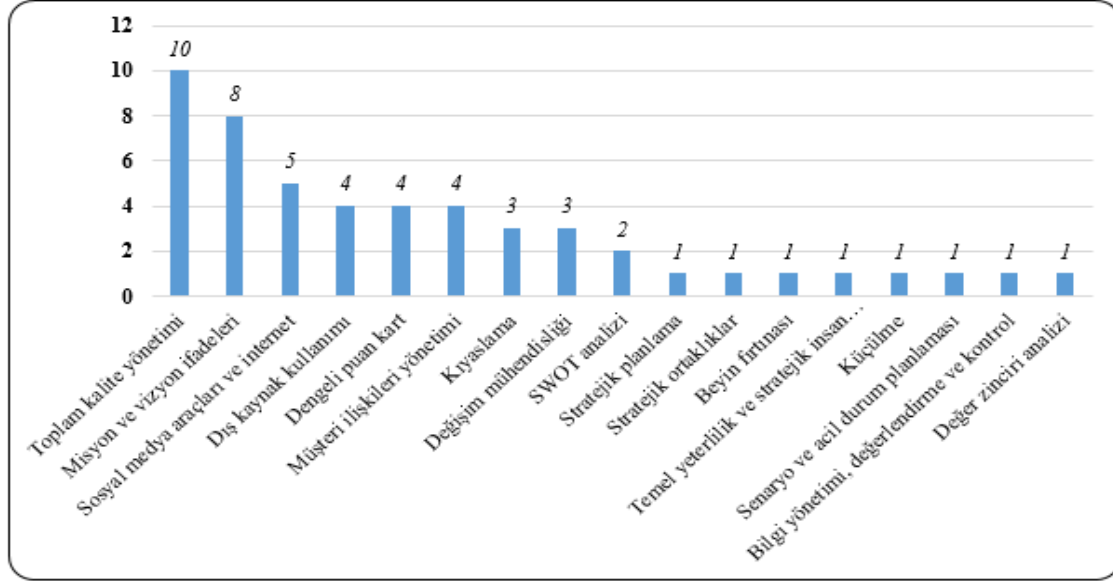


Şekil 7. Yayınların Yapıldıkları İllere Göre Dağılımı

Makale türündeki yayınların örneklem hacimleri ortalamasının 199, yüksek lisans tezi türündekilerin 99,4, doktora tezi türündekilerinse 186 olduğu hesaplanmıştır (Şekil 6). Makale türündeki yayınların en fazla yapıldığı araştırma ilinin %20 ile İstanbul, yüksek lisans tezi türündeki yayınların en fazla yapıldığı araştırma ilinin %13,3 ile Ankara olduğu tespit edilmiştir. Doktora türündeki yayınların %13,3'ünün ise birden fazla il kapsamında gerçekleştirildiği ortaya konulmuştur (Şekil 7).

Çalışmaya dâhil edilen yayınlar kapsamında, hastanelerde en fazla faydalanılan stratejik yönetim araçlarına ilişkin kullanım sıklıklarının sırayla; "Toplam Kalite Yönetimi" (f: 10), "Misyon ve Vizyon İfadeleri" (f: 8), "Sosyal Medya Araçları ve İnternet" (f: 5), "Dış Kaynak Kullanımı" (f: 4), "Dengeli Puan Kart" (f: 4), "Müşteri İlişkileri Yönetimi" (f: 4), "Kıyaslama" (f: 3), "Değişim Mühendisliği" (f: 3), "SWOT Analizi" (f: 2), "Stratejik Planlama" (f: 4), "Stratejik Ortaklıklar" (f:

1), “Beyin Fırtınası” (f: 1), “Temel Yeterlilikler ve Stratejik İnsan Kaynakları” (f: 1), “Küçülme” (f: 1), “Senaryo ve Acil Durum Planlaması” (f: 1), “Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol” (f: 1) ile “Değer Zinciri Analizi” (f: 1) olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer yandan makale, yüksek lisans tezi ve doktora tezi türündeki yayınlardan birinde stratejik yönetim araçlarından hangilerinin daha fazla kullanıldığına dair bir raporlama olmadığı görülmüştür (Şekil 8).



Şekil 8. Hastanelerde En Fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçlarının Dağılımı

Tablo 3 incelendiğinde ise, makalelerin ikisinde katılımcıların stratejik yönetim uygulamaları ve bu kapsamda kullanılan araçlar hakkında düşük bilgi düzeyine sahip oldukları ve eğitim verilmesi gerektiği tespit edilmiştir. Tablo 4 incelendiğindeyse, tezlerin ikisinde katılımcıların stratejik yönetim uygulamaları ve bu kapsamda kullanılan araçlar hakkında olumlu bir tutum içerisinde oldukları bilgisine erişilmektedir. Tezlerin üçünde; katılımcıların pozisyon, görev süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve stratejik yönetim konusunda eğitim alıp almadıkları gibi nitelikleri ile stratejik yönetim bilinç düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olduğu raporlanmıştır. Çalışma kapsamında değerlendirilen makalelere ve tezlere ilişkin daha ayrıntılı bulgular Tablo 3 ve Tablo 4’te sunulmuştur.

## SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Sağlık bakım hizmetleri sektöründe kullanılan stratejik yönetim araçlarına dair yapılmış olan yayınların içerik analizi yöntemi kullanılarak ele alındığı bu çalışmada; toplam 15 yayına erişilmiş olup en fazla yayının makale türünde, en az yayının ise doktora tezi türünde olduğu sonucuna varılmıştır. Makale ve tez türündeki yayınlarda en fazla kullanılan yayın dilinin Türkçe olduğu, en fazla yayın yapılan zaman periyodunun 2019-2023 yılları olduğu ve en fazla tercih edilen araştırma türünün ise nicel (kantitatif) yöntem olduğu ortaya konulmuştur. Tüm yayın türlerinde en fazla veri toplanan örneklem grubunun sağlık yöneticileri olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma kapsamına dâhil edilen yayınlardan en yüksek örneklem hacmi ortalamasına sahip olan yayın türünün makale, en düşük olan türün ise yüksek lisans tezi olduğu ortaya konulmuştur. Yayınların araştırma kısımlarının gerçekleştirildiği yerler incelendiğinde; ilk sırada yer alan illerin İstanbul ve Ankara olduğu, bu illeri ise Samsun’un takip ettiği sonucuna varılmıştır. Hastane personeli ve sağlık yöneticileri tarafından en fazla sıklıkla yardımına

başvurulan/memnun kalınan stratejik yönetim araçlarının sırayla; “Toplam Kalite Yönetimi”, “Misyon ve Vizyon İfadeleri”, “Sosyal Medya Araçları ve İnternet”, “Dış Kaynak Kullanımı”, “Dengeli Puan Kart”, “Müşteri İlişkileri Yönetimi”, “Kıyaslama”, “Değişim Mühendisliği”, ve son olarak “SWOT Analizi” olduğu sonucuna varılmıştır.

Çalışma kapsamında ele alınan makalelerin ikisinde katılımcıların stratejik yönetim uygulamaları ve bu kapsamda kullanılan araçlar hakkında düşük bilgi düzeyine sahip oldukları ve bu nedenle kendilerine eğitim verilmesi gerektiği sonucuna varılmıştır. Tezlerin ikisinde, katılımcıların stratejik yönetim uygulamaları ve bu kapsamda kullanılan araçlar hakkında olumlu bir tutum içerisinde oldukları ortaya konulmuştur. Tezlerin üçünde; katılımcıların pozisyon, görev süresi, cinsiyet, eğitim düzeyi ve stratejik yönetim konusunda eğitim alıp almadıkları gibi nitelikleri ile stratejik yönetim bilinç düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğu sonucuna varılmıştır. Diğer yandan, genel olarak tüm yayın türlerinde, katılımcıların stratejik yönetim uygulamalarına ve onun araçlarına karşı nasıl ve ne yönde bir tutum içerisinde olduklarına ilişkin standart bir raporlamanın olmadığı dikkat çekmektedir.

Uluslararası alan yazında, farklı ülkelerdeki hastanelerde kullanılan çeşitli stratejik yönetim araçlarının kurumsal etkileri ile bu çalışmada elde edilen sonuçların kimi noktalarda benzerlik taşıdığı ifade edilebilir. Örneğin; Bart ve Tabone (1999) tarafından yapılan bir çalışmada; hastanelerin misyon ve vizyon ifadeleri ile kurumsal performans düzeyleri arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı rapor edilmiştir. İran’da yürütülen bir çalışmada (Esfahani vd., 2018), stratejik planlama ile kurumsal performans arasında pozitif yönlü bir ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Kollberg ve Elg (2011)’in çalışmasında, hastanede kullanılan dengeli puan kart yöntemi sayesinde; yönetim faaliyetlerinin iyileştiği, çalışanların yönetim süreçlerine katılım düzeylerinin arttığı ve departmanlar arasındaki koordinasyon düzeyinde iyileşmelerin yaşandığı görülmüştür. Öte yandan, Naranjo-Gil (2015) tarafından İspanya’da yapılan bir çalışmada, dengeli puan kartın hastanelerde ancak interaktif kullanıldığı durumlarda maliyet azaltımına ve esnekliğe olanak sağladığı belirtilmiştir.

Pakistan’da gerçekleştirilen bir çalışmada (Khan ve Huda, 2016) ise, hastanelerde uygulanan stratejik yönetimin; rekabet düzeyi, kurumsal performans ve büyüme üzerinde güçlü olumlu etkilerinin olduğu atıfta bulunulmuştur.

Janssen (2002) tarafından Danimarka’da yürütülen bir çalışmada, hastanelerde SWOT analizinin kullanılması sonrasında potansiyel iyileşme alanlarının daha rasyonel şekilde belirlendiği ve personelin eğitime yönelik programlara daha fazla yatırım yapılması gerektiği rapor edilmiştir. Jaworzynska (2017) tarafından Polonya’da yapılan bir diğer çalışmada ise hastanelerin yaklaşık %29’unun herhangi bir stratejik plana sahip olmadıkları tespit edilmiştir.

Çalışmada elde edilen bulgular göz önünde bulundurulduğunda; başta sağlık yöneticileri olmak üzere tüm hastane personelinin stratejik yönetim uygulamaları ve bu amaca özgü olarak kullanılan stratejik yönetim araçları hakkında bilgi ve farkındalık düzeylerinin artırılması gerektiği önerilebilir. Bu bağlamda hastane yönetimleri tarafından konuyla ilgili çeşitli eğitim programlarının düzenlenmesi ve belirli periyotlarla çalışanların konuyla ilgili bilgi düzeylerinin ölçülmesi önemli olabilir. Bu konuda çalışma yapmayı planlayan araştırmacıların, sağlık kurumlarında en fazla kullanılan/benimsenen stratejik yönetim araçlarının neler olduğunu ve stratejik yönetim uygulamaları hakkında çalışanların nasıl bir tutum içerisinde olduklarını standart bir biçimde rapor etmeleri önerilebilir. Ayrıca, konuyla ilgili daha sonraki yıllarda yapılacak olan içerik analizlerinin, hem güncel stratejik yönetim trendlerinin izlenmesinde hem de alan yazındaki eksikliklerin giderilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

Tablo 3. Konuyla İlgili Yapılmış Olan Makaleler ve Başlıca Nitelikleri

Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2023	E. Kavukoğlu & İşçi	Makale	İngilizce	Nicel	İstanbul	Özel	Sağlık çalışanları + İdari personeller	450
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Konuyla ilgili bir raporlama mevcut değildir.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Üst kademe yönetimin stratejik planlama ve yönetim hakkındaki farkındalık düzeylerinin, idari görevi olmayan çalışanlara kıyasla daha yüksek olduğu raporlanmıştır. Klinik birimde çalışanlar ile idari birimde çalışanların stratejik planlama farkındalığı açısından anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna varılmıştır. Özetle, hastane yönetimi tarafından sağlık çalışanlarının stratejik planlama farkındalığı düzeylerinin iyileştirilmesi gerektiği yönünde bir öneride bulunulmuştur.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2019	Çınar & Toker	Makale	Türkçe	Nicel	İstanbul	Devlet + Özel	Sağlık yöneticileri	102
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hastane yöneticilerinin en fazla bilgi sahibi olduğu stratejik yönetim araçlarının; "Toplam Kalite Yönetimi", "Sosyal Medya Araçları ve İnternet", "Misyon ve Vizyon İfadeleri", "Müşteri İlişkileri Yönetimi" ve "Dış Kaynak Kullanımı" olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Hastane yöneticilerinin stratejik yönetim araçları konusunda yeterli düzeyde bilgiye sahip olmadıkları sonucuna varılmıştır.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2018	Biçer	Makale	Türkçe	Nicel	Sivas	Devlet + Özel	Sağlık yöneticileri	111
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hastane yöneticilerinin en fazla bilgi sahibi olduğu stratejik yönetim araçlarının; "Misyon ve Vizyon İfadeleri", "Toplam Kalite Yönetimi", "Sosyal Medya Araçları ve İnternet", "SWOT Analizi" ve "Kıyaslama" olduğu raporlanmıştır; en fazla memnun olunan araçların ise "Toplam Kalite Yönetimi", "Misyon ve Vizyon İfadeleri", "Sosyal Medya Araçları ve İnternet", "SWOT Analizi", "Müşteri İlişkileri Yönetimi" ve "Dış Kaynak Kullanımı" olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Hastane yöneticilerinin yarıdan fazlasının, stratejik yönetim konusunda eğitim almış oldukları sonucuna varılmıştır.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2019	Çınar vd.	Makale	Türkçe	Nitel	İstanbul	Devlet + Özel	Sağlık yöneticileri	10
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hastane yöneticilerinin en fazla bilgi sahibi olduğu stratejik yönetim araçlarının; "Misyon ve Vizyon İfadeleri", "Dış Kaynak Kullanımı", "Toplam Kalite Yönetimi", "Sosyal Medya Araçları ve İnternet", "Kıyaslama" ve "Değişim Mühendisliği" olduğu raporlanmıştır. Öte yandan en az bilgi düzeyine sahip oldukları araçların ise; "SWOT Analizi", "Dengeli Puan Kartı" ve "Küçülme" olduğu ortaya konulmuştur.					

<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Stratejik yönetim araçlarını kullanma bakımından kadın yöneticilerin daha çok insan faktörüne, erkek yöneticilerin ise teknik bölümlere odaklandıkları raporlanmıştır.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2022	Çağatay & Kızılkaya	Makale	Türkçe	Nicel	Samsun	Devlet + Özel	Sağlık yöneticileri	131
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hastane yöneticilerinin en fazla bilgi sahibi olduğu stratejik yönetim araçlarının; "Miyon ve Vizyon İfadeleri", "Toplam Kalite Yönetimi", "Kurumsal Karne", "Temel Yeterlik" ve "Stratejik İnsan Kaynakları" olduğu raporlanmışken, hakkında en az bilgi sahibini olunan aracın ise "İşletme Yetenekleri" olduğu ortaya konulmuştur.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Hastanede pozisyonu düşük olan ve stratejik yönetim konusunda eğitim almamış olan yöneticilerin, stratejik yönetim araçlarıyla ilgili daha çok bilgiye sahip oldukları sonucuna varılmıştır.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2021	Ö. Taş & Seyhan	Makale	Türkçe	Nicel	Ankara	Devlet + Özel	Sağlık çalışanları	500
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Sağlık çalışanlarının en fazla bilgi sahibi olduğu stratejik yönetim araçlarının; "Miyon ve Vizyon İfadeleri", "Dış Kaynak Kullanımı" ve "Müşteri İlişkileri Yönetimi" olduğu; en az bilgi sahibi olunan araçların ise "Değer Zinciri Analizi", "Değişim Mühendisliği" ve "Dengeli Puan Kart" olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			İdari personelin, lisansüstü eğitim düzeyindekilerin ve stratejik yönetim alanında eğitim görmüş olanların söz konusu bu araçlar hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca devlet hastanesinde çalışanlara kıyasla özelde çalışanların, stratejik yönetim araçlarının daha fazla kullanılacağını düşündükleri ortaya konulmuştur.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2008	Özgener & Küçük	Makale	Türkçe	Nicel	Kayseri	Üniversite	Sağlık çalışanları	89
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hemşireler tarafından en fazla sıklıkla kullanılan stratejik yönetim aracının "Toplam Kalite Yönetimi" ve "Dış Kaynak Kullanımı" olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Hemşirelerin hastanelerde verimliliğin iyileştirilmesine yönelik tutumları genel olarak değerlendirildiğinde; modern yönetim felsefesinin uygulanmasına hem taraftar oldukları hem de olmadıkları sonucuna ulaşılmıştır.					

**Tablo 4.** Konuyla İlgili Yapılmış Olan Lisansüstü Yayınlar ve Başlıca Nitelikleri

Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2019	Güneş, D.	YL Tezi	Türkçe	Nicel	Samsun	Devlet + ADS	Sağlık yöneticileri	85
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Konuyla ilgili bir raporlama mevcut değildir.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Sağlık yöneticilerinin mevcut pozisyonları, görev süreleri, cinsiyetleri, eğitim düzeyleri ve yönetimle ilgili eğitim alıp almama durumları ile stratejik yönetim bilinç düzeyleri ortalaması arasında anlamlı farklılıklar olduğu raporlanmıştır. Yönetim alanıyla ilgili eğitimi olan erkek yöneticilerin stratejik planlamaya daha fazla destek verdikleri ve uygulama sürecinde daha aktif rol aldıkları raporlanmıştır. Ayrıca, 40 yaş üzerindeki sağlık yöneticileri açısından, stratejik yönetim uygulamalarını engelleyen en önemli unsurun “sağlık personelinin kaynaklanan sorunlar” olduğu ortaya konulmuştur.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2020	Turan, H.	YL Tezi	Türkçe	Nitel (89) + Nicel (8)	Edirne	Devlet + Özel + Üniversite	Sağlık yöneticileri ve çalışanları	97
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Sağlık çalışanlarının en fazla bilgi sahibi oldukları stratejik yönetim araçlarının; “Misyon ve Vizyon İfadeleri”, “Sosyal Medya Programları ve İnternet”, “Toplam Kalite Yönetimi” ve “Stratejik Planlama” olduğu raporlanmıştır. Hastane yöneticilerinin ise bu araçlardan bir kısmını bildiği fakat stratejik yönetim araçlarını doğru bir biçimde tanımlayamadıkları raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Genel olarak sağlık çalışanlarının stratejik yönetim araçlarının kullanımından kaynaklı tatmin düzeylerinin yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla katılımcıların stratejik yönetim araçlarına dair bakış açılarının olumlu olduğu ifade edilebilir.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2019	Çağatay, A.	DR Tezi	Türkçe	Nicel	Orta Karadeniz	Devlet + Özel + Üniversite	Sağlık yöneticileri	313
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hastane yöneticilerinin son beş yıl içerisinde en fazla kullandıkları ilk beş stratejik yönetim aracının sırayla; “Toplam Kalite Yönetimi”, “Misyon ve Vizyon İfadeleri”, “Senaryo ve Acil Durum Planlaması”, “Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol”, “Kurumsal Karne” olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Katılımcıların stratejik yönetim araçlarına dair bakış açılarının olumlu olduğu raporlanmıştır. Katılımcıların stratejik yönetim araçlarının kullanımı hakkındaki tutumları ile yaş, eğitim durumu, unvan, toplam çalışma süresi ve hastanedeki çalışma süresi değişkenleri arasında anlamlı farklılıkların saptandığı raporlanmıştır. Ayrıca,					

			sağlık yöneticilerinin stratejik yönetim araçları kullanımına dair bakış açıları ile hastanenin bulunduğu çevrede başka hastanelerin varlığı arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişkinin olduğu sonucu bildirilmiştir.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2022	Aktürk, P.	YL Tezi	Türkçe	Nitel	İstanbul	Vakıf Üniversitesi	Sağlık yöneticileri	12
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Pandemi döneminde en fazla yardımına başvuru yapılan stratejik yönetim araçlarından ilk beşinin sırasıyla; "Beyin Fırtınası", "Değişim Mühendisliği", "Toplam Kalite Yönetimi", "Benchmarking (Kıyaslama)" ve "Müşteri İlişkileri Yönetimi" olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Covid-19 pandemisi döneminde hastane yöneticiliği yapan katılımcıların, bu dönemde 16 farklı stratejik yönetim aracını kullandıkları raporlanmıştır. Durum değerlendirme temasında en yoğun şekilde kullanılan stratejik planlama aracının "Değişim Mühendisliği"; stratejik uygulama temasında en yoğun kullanılan aracın ise "Müşteri İlişkileri Yönetimi" olduğu raporlanmıştır.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2019	Arslan, Ü.	DR Tezi	Türkçe	Nicel	Ankara	Devlet	Sağlık yöneticileri	226
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Çalışma kapsamında yalnızca, stratejik yönetim araçlarından birisi olan "Kurumsal Karne" ve ona ilişkin hastane yöneticilerinin tutumları ele alınmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Stratejik yönetimin bir aracı olarak hastanelerinde kurumsal karne kullanan yöneticilerin, bu sayede hastanelerinin borç ödeme gün sürelerinin azaldığını, stok devir hızlarının arttığını, hasta bekleme sürelerinin azaldığını ve hasta memnuniyeti düzeylerinin iyileştiğini belirttikleri raporlanmıştır. Özetle, verimlilik karnesi uygulamalarının hastane yöneticileri tarafından stratejik bir yönetim aracı olarak görüldüğü sonucuna varılmıştır.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2018	Özkut, U. T.	DR Tezi	Türkçe	Nitel	İstanbul ve Gebze	Özel	Sağlık yöneticileri	19
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Konuyla ilgili bir raporlama mevcut değildir.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Çalışma kapsamında kendileriyle derinlemesine görüşme yapılan hastane yöneticilerinin, özel hastanelerde stratejik yönetim uygulamalarının hayata geçirilmesi noktasında pek çok zorlukla karşılaştığı konusunda hemfikir oldukları raporlanmıştır. Hastanelerin JCI denetiminden başarıyla geçmesine rağmen, stratejik yönetim anlayışının kurumlarda tam olarak yerleşmediği ve daha çok yatırımcı değerlendirmelerinin esas alındığı belirtilmiştir. Genellikle, stratejik yönetim araçlarından biri olan SWOT analizinin tercih edildiği ve hatta bunun da JCI denetimlerinin bir koşulu olarak mecburen yapıldığı raporlanmıştır.					



Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2017	Ergül, N.	YL Tezi	Türkçe	Nicel	Ankara	Özel	Sağlık yöneticileri	145
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hastane yöneticilerinin en fazla bilgi sahibi oldukları stratejik yönetim araçlarının sırayla; "Toplam Kalite Yönetimi", "Stratejik Planlama", "Değişim Mühendisliği", "Müşteri İlişkileri Yönetimi", "Stratejik Ortaklıklar", "Küçülme", "Değer Zinciri Analizi", "SWOT Analizi", "Tedarik Zinciri Yönetimi" ve "Dengeli Puan Kartı (Balanced Score Card)" olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Çalışma sonucunda, hastane yöneticilerinin en fazla memnun oldukları stratejik yönetim araçlarının sırayla; "Sosyal Medya araçları ve İnternet", "Değer Zinciri Analizi", "Stratejik Planlama", "Toplam Kalite Yönetimi", "Temel Yetkinlikler" ve "Dış Kaynak Kullanımı" olduğu raporlanmıştır.					
Yıl	Yazar	Yayın Türü	Yayın Dili	Araştırma Türü	Araştırma Yeri	Hastane Türü	Katılımcı	Örneklem Hacmi
2015	Demir, İ. B.	YL Tezi	Türkçe	Nicel	Ankara	Devlet + Özel	Sağlık yöneticileri	158
<b>En fazla Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları:</b>			Hastane yöneticilerinin en fazla bilgi sahibi oldukları, kullandıkları ve gelecekte de kullanmayı planladıkları stratejik yönetim araçlarının sırayla; "Toplam Kalite Yönetimi", "Sosyal Medya Araçları ve İnternet", "Misyon ve Vizyon İfadeleri" ile "Stratejik Planlama" olduğu raporlanmıştır.					
<b>Raporlanan Bulgular/Sonuçlar:</b>			Hastane yöneticilerinin en fazla memnun kaldıkları stratejik yönetim araçlarının ise; "Temel Yetenekler", "Toplam Kalite Yönetimi", "Sosyal Medya Araçları ve İnternet" ile "SWOT Analizi" olduğu raporlanmıştır. Yöneticilerin bu araçları tercih ederken yenilikçi ve örgüt kültürlerine uygun olma kriterlerini dikkate aldıkları sonucuna varılmıştır. Ayrıca stratejik yönetim araçlarını en fazla kullananların; idari yöneticiler, lisansüstü düzeyinde bir eğitime sahip olanlar, stratejik yönetim alanında eğitim görenler ve çevrelerinde rekabetin mevcut olduğunu düşünen hastane yöneticileri olduğu raporlanmıştır.					

## KAYNAKÇA

- Aktan, C. C. (2011). Organizasyonlarda Değişim Yönetimi: Değişim mühendisliği, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1): 67-78.
- Aktürk, P. (2022). COVID-19 Salgınında Sağlık Kurumlarında Uygulanan Stratejik Yönetim Araçlarının İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Hastanesi Örneği, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Medipol Üniversitesi, İstanbul.
- Alim, D. S. and Wening, N. (2021). A Review of the Use of Strategic Management Tools in the Healthsector, *Indian Journal of Forensic Medicine & Toxicology*, 15(4): 975-982.
- Almaz, F. and Çizel, B. (2016). Strategy as Practice: Reflections from University Hospital, *International Journal of Innovation, Management and Technology*, 7(4): 161-165.
- Arslan, Ü. (2019). Bir Stratejik Yönetim Aracı Olarak Verimlilik Karnesi Uygulamalarına İlişkin Yönetici Algularının Değerlendirilmesi: Ankara İli Kamu Hastaneleri Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Bart, C. K. and Tabone, J. C. (1999). Mission Statement Content and Hospital Performance in the Canadian not-for-Profit Health Care Sector, *Health Care Management Review*, 24: 18-29.
- Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., and Rahman, M. (2021). SWOT Analysis Applications: An Integrative Literature Review, *Journal of Global Business Insights*, 6(1): 55-73.
- Biçer, E. B. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas İli Örneği, *Journal of Management and Economics Research*, 16(4): 405-427.
- Bilgiç, E. and Aydoğan, T. (2022). What have been Said in Strategic Management Literature During Covid-19 Pandemic?, *Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(16): 16-56.
- Blanco-Topping, R. and Topping, R. B. (2016). Literature Review of Quality Management and Strategic Planning in Healthcare, *MOJ Public Health*, 4(7): 00108.
- Bozkurt, E. and Karakaya, A. (2023). Stratejik Yönetimin İlköğretim Okullarında Uygulanma Düzeyi: Karabük İli Örneği, *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(1): 1-20.
- Çağatay, A. (2019). Kamu ve Özel Hastanelerdeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Görüşleri Hakkında Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Çağatay, A. ve Kızılkaya, S. (2022). Sağlık Yöneticilerinin Kurumsal Stratejik Yönetim Araçlarını Bilmelerini Etkileyen Faktörlerin Chaid Analizi Yöntemiyle İncelenmesi, *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(24): 407-431.
- Çınar, F. ve Toker, K. (2019). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Bilme ve Kullanım Düzeylerinin Örgütsel İnovasyona Etkisi, *Turkish Studies-Social Sciences*, 14(5): 2117-2134.
- Çınar, F., Demircan, R. ve Nişancı, Z. (2019). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım Durumlarının İncelenmesi: Nitel Bir Çalışma, *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 1(2): 40-52.
- Dattakumar, R. and Jagadeesh, R. (2003). A Review of Literature on Benchmarking, *Benchmarking: An International Journal*, 10(3): 176-209.
- Demir, İ. B. (2015). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- E. Kavukoğlu, T. and İşci, E. (2023). The Mediating Role of Strategic Planning Awareness in the Impact of Organizational Innovation on Business Excellence in Hospitals, *The TQM Journal*. <https://doi.org/10.1108/TQM-05-2023-0155>

- Ergül, N. (2017). *Sağlık Sektöründeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Hakkında Bilgi ve Kullanım Düzeylerinin Ölçülmesi: Ankara İli Özel Hastanelerde Bir Çalışma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Ankara.
- Esfahani, P., Mosadeghrad, M. A. and Akbarisari, A. (2018). The Success of Strategic Planning in Health Care Organizations of Iran, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 31(6): 563-574.
- Gana, B. S. and Andemariam, K. (2020). Strategic Management Practices as Competitive Advantage Tools in Private Hospitals' Performance in Khwisero Sub-County: The Case of Mwihila Mission Hospital, Kakamega County, *International Journal of Research in Engineering, IT and Social Sciences*, 10(10): 1-11.
- Gunawardena, C. N., Hermans, M. B., Sanchez, D., Richmond, C., Bohley, M. and Tuttle, R. (2009). A Theoretical Framework for Building Online Communities of Practice with Social Networking Tools, *Educational Media International*, 46(1): 3-16.
- Gupta, S. and Palsule-Desai, O. D. (2011). Sustainable Supply Chain Management: Review and Research Opportunities, *IIMB Management Review*, 23(4): 234-245.
- Güneş, D. (2019). *Sağlık Yöneticilerinde Stratejik Planlama Bilinç Düzeyi ve Stratejik Yönetimde Karşılaşılan Sorunlar: Samsun İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Huebner, C. and Flessa, S. (2022). Strategic Management in Healthcare: A Call for Long-term and Systems-Thinking in an Uncertain System, *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(14): 8617.
- Janssen, R. (2002). Evaluation of the Organization and Financing of the Danish Health Care System, *Health Policy*, 59(2): 145-159.
- Jaworzynska, M. (2017). Using Tools of Strategic Management in Medical Facilities of Lublin Region, *Engineering Management in Production and Services*, 9(2): 82-89.
- Khan, R. and Huda, F. (2016). The Impact of Strategic Management on the Performance of Health Care Organizations: A Study of Three Selected Tertiary Health Care Center of Karachi, Pakistan, *Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(5): 45-58.
- Kollberg, B. and Elg, M. (2011). The Practice of the Balanced Scorecard in Health Care Services, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(5): 427-445.
- Lacity, M. C., Solomon, S., Yan, A. and Willcocks, L. P. (2011). Business Process Outsourcing Studies: A Critical Review and Research Directions, *Journal of Information Technology*, 26: 221-258.
- McDonald, B. (2012). A Review of the Use of the Balanced Scorecard in Healthcare, *BMcD Consult*, 2012: 1-32.
- Mcnichols, T. (1977). *Policy making and executive action*. 5th ed. New York: McGraw-Hill, 1977. ISBN 00-7045-688-7.
- Mihic, M. M., Obradovic, V. L., Todorovic, M. L. and Petrovic, D. C. (2012). Analysis of Implementation of the Strategic Management Concept in the Healthcare System of Serbia, *HealthMED*, 6(10): 3448-3457.
- Mohammad Mosadeghrad, A. (2014). Essentials of Total Quality Management: A Meta-Analysis, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 27(6): 544-558.
- Naamati Schneider, L. (2020). Strategic Management as Adaptation to Changes in the Ecosystems of Public Hospitals in Israel, *Israel Journal of Health Policy Research*, 9(1): 1-11.
- Naranjo-Gil, D. (2015). The Role of Top Management Teams in Hospitals Facing Strategic Change: Effects on Performance, *International Journal of Healthcare Management*, 8(1): 34-41.

- Nguyen, B. and Mutum, D. S. (2012). A Review of Customer Relationship Management: Successes, Advances, Pitfalls and Futures, *Business Process Management Journal*, 18(3): 400-419.
- Ö. Taş, M. ve Seyhan, F. (2021). Sağlık Çalışanlarının Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Hakkında Görüşleri Üzerine Bir Araştırma: Ankara İli Örneği, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 8(4): 304-322.
- Özgener, Ş. ve Küçük, F. (2008). Hastanelerde Modern Yönetim Felsefesinin Verimliliğe Etkisi: Gevher Nesibe Hastanesinde Bir Uygulama, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (20): 543-560.
- Özkut, U. T. (2018). *Uluslararası Akreditasyon Almış Özel Hastanelerin Stratejik Yönetim Sistemlerinin İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi, İstanbul.
- Rego, A., Araújo, B. and Serrão, D. (2016). The Mission, Vision and Values in Hospital Management, *Journal of Hospital Administration*, 5(1): 62-72.
- Sadeghifar, J., Tofighi, S., Roshani, M., Toulideh, Z., Mohsenpour, S. and Jafari, M. (2017). An Assessment of Implementation and Evaluation Phases of Strategic Plans in Iranian Hospitals, *SAGE Open Medicine*, 5,1-6. <https://doi.org/10.1177/2050312117736227>
- Sak, R., Şahin Sak, İ. T., Öneren Şendil, Ç. ve Nas, E. (2021). Bir Araştırma Yöntemi Olarak Doküman Analizi, *Kocaeli Üniversitesi Eğitim Dergisi*, 4(1): 227-250.
- Soylu, Y. ve İleri, H. (2010). Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları: SÜ Meram Tıp Fakültesi Örneği, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2): 79-96.
- Steiner, G., and Miner, J. (1977). *Management policy and strategy: Text, readings and cases*. New York: Macmillan, 1977. ISBN 00-2416-750-9.
- Terzic-Supic, Z., Bjegovic-Mikanovic, V., Vukovic, D., Santric-Milicevic, M., Marinkovic, J., Vasic, V. and Laaser, U. (2015). Training Hospital Managers for Strategic Planning and Management: A Prospective Study, *BMC Medical Education*, 15(1): 1-9.
- Turan, H. (2020). *Sağlık Yöneticilerinin ve Çalışanlarının Stratejik Yönetim Araçlarını Kullanım ve Farkındalık Düzeylerini İncelemeye İlişkin Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Ültay, E., Akyurt, H. ve Ültay, N. (2021). Sosyal Bilimlerde Betimsel İçerik Analizi, *IBAD Sosyal Bilimler Dergisi*, (10): 188-201.
- Verulava, T. (2023). Strategic Management Process in Hospitals, *Globalization and Business*, 8(15): 116-129.