

## HASTANELERDE STRATEJİK YÖNETİM UYGULAMALARI S.Ü. MERAM TIP FAKÜLTESİ ÖRNEĞİ

Yasemin SOYLU\*

Hüseyin İLERİ\*\*

### ÖZET

*Sağlık sektöründe hızla ilerleyen gelişmeleri takip edebilmek kadar bu gelişmeleri sağlık işletmelerine uygulamak da oldukça önemlidir. Burada kuşkusuz en önemli unsur hastane yönetimi ve yönetimin stratejik yönetim sürecini uygulama başarısıdır. Stratejik yönetimin en önemli görevi işletmenin stratejik yönlerini göstermek, kaynakların öncelikli kullanılmasına rehberlik etmek, mükemmellik standartlarını belirlemek olarak sıralanabilir. Bu durum göz önüne alındığında, sağlık kurumu yöneticisi kurumunun ulaşması gereken standartları belirleyebilmeli ve bunu yaparken de içinde bulunduğu zamanın değil, tüm ülke de stratejik sağlık planlamasıyla ortaya konulan hedefleri göz önüne almalı ve kendi kurumunda bu hedefleri yakalamaya çalışmalıdır. Bu amaçla çalışmada bir sağlık kuruluşu olan Selçuk Üniversitesi Meram Tıp Fakültesi kurumunda uygulanan stratejik yönetimin boyutları ortaya konulmaya çalışılmıştır.*

**Anahtar Kelimeler:** Strateji, Stratejik yönetim süreci, Sağlık işletmeleri.

## S.Ü. MERAM MEDICAL FACULTY HOSPITAL IN EXAMPLE OF STRATEGIC MANAGEMENT PRACTISE

### ABSTRACT

*Nowadays, following the rapidly advancing developments in health sector and applying these developments to health institutions are very important issues. The most important factors to achieve this goal are the structure of hospital management and the success of the strategic management process. The mission of strategic management is to show the strategic direction of the institution, guide the resources to be used in order of priority and setting the standards of excellence. Considering this mission; the health care institution administrator should determine strategic management standards considering not only local circumstances but also national strategic health management plans and should try to reach these standards in his/her institution. In this study, a health care institution, Hospital of Selçuk University Meram Medical Faculty's strategic management standards is surveyed.*

**Key Words:** Strategy, strategic management process, health care institutions.

---

\* Öğr. Gör., Selçuk Üniversitesi, Akören Meslek Yüksekokulu

\*\* Yrd. Doç. Dr., Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu

## 1. GİRİŞ

Günümüzde sağlık kurumlarında temel amaç, topluma en iyi hizmeti en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak günümüzdeki çok hızlı değişimlere sağlık kurumlarının ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt, önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür. Sağlık kurumlarında stratejik yönetim ise sağlık noktasında bilinmeyenlerin çok oluşu, maliyetlerin yüksek oluşu, doğrudan insan hayatını ilgilendirmesi gibi nedenlerle birtakım zorluklar içerir ve oldukça kritik bir öneme sahiptir.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyini belirlemede ve ülkeler arasında kıyas yapmada kullanılan temel göstergelerden birisi de sağlıktır. Sağlık hizmetlerinde arz, talep ve finansman arasında dengesizlik, yönetim ve organizasyon, insan kaynakları gibi noktalarda ortaya çıkan sorunlar nedeniyle, dünya sıralamasında kimi ülkelerin gelişmiş düzeyi geri kalmaktadır.

Stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemli temel amaçlarının saptanması ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli olan kaynakların tahsisinin yönetilmesi anlamına gelmekte ve çok hızlı gelişen ve değişen teknolojik yeniliklere ayak uydurabilmek noktasında özellikle sağlık kurumları için kritik öneme sahiptir. Maliyetleri çok yüksek olan sağlık kurumları stratejik planlamalarını bilimsel yöntemlerle yapmalı, özellikle hangi teknolojilere ne zaman yatırım yapması gerektiğini, gelecekteki sağlık ve sosyal güvenlik politikalarına göre hasta potansiyelindeki oluşabilecek değişimleri, yetişmiş ve tecrübeli insan kaynakları ihtiyacının ne kadar olacağını, otelcilik ve teknik altyapı faaliyetlerinin gelecekte olması gereken durumu ayrıntılı planlama ve stratejik yönetim çerçevesinde çok dikkatli hesaplamalıdır.

Sağlık kurumları stratejik yönetimi uygularken muhakkak kalite enstrümanlarını kullanmalı, sağlık sektöründe dünyada kabul görmüş standartların altına düşmemeye özen göstermelidir.

## 2. STRATEJİK YÖNETİM

Stratejik yönetim; etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik karar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 1998: 35)

Kamu Kurumları için Stratejik Planlama Kılavuzunda da “stratejik yönetim, stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde, kuruluşun bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu ifade eder. Kuruluşun amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır.

Kuruluş bütçesinin uzun dönemli amaç ve hedefleri ve öncelikleri ifade edecek şekilde hazırlanmasını, kaynak tahsisinin bu önceliklere göre yapılmasını ve sonunda hesap verme sorumluluğunu içerir.” şeklinde tanımlanmıştır (DPT Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2003: 7).

Stratejik yönetim sistemi belirsiz çevre koşullarında, karar sürecinde hız ve esnekliği sağlayarak kararın etkinliğini artıracak için uygun olabilir. Üst düzey yöneticiler, stratejik yönetim sistemi ile örgütü ilgilendiren gelişmelerin hızını ve yönünü tahmin ederek, zamanlarının büyük bir bölümünü geleceğe yönelik etkin stratejik kararlar vermek için kullanabilme imkânına kavuşurlar. Böylece rakiplerine göre daha güçlü duruma geçebilirler (Bryson, 1995: 65).

### **2.1. Stratejik Yönetim Süreci**

Stratejik yönetim sürecini üç temel aşamadan oluştuğunu söyleyen araştırmacıların yanında daha ayrıntılı bir model oluşturarak altı aşamadan oluştuğunu söyleyen araştırmacılar da bulunmaktadır.

Stratejik yönetim süreci karar alma sürecindeki gibi genel olarak, planlama, uygulama ve değerlendirme aşamalarından oluşur. Öncelikle, tespit edilen amaçlara uygun olarak stratejiler geliştirilir, sonra da bu stratejilerin uygulanması ve sonuçlarının kontrol edilerek değerlendirilmesi aşamaları gerçekleştirilir. Stratejik yönetim sürecinde üç aşama söz konusudur (Dinçer, 2004: 18). Bu süreçler şöyle özetlenebilir;

İlk aşama “Stratejik Planlama Süreci” aşamasıdır. Bir kuruluşun mevcut durumu ile gelecekte ortaya çıkması muhtemel gidişatını inceleme, hedefleri belirleme, bu hedeflere ulaşmak için strateji geliştirmek ve sonuçlarını ölçümleme sürecini ihtiva eden iş disiplinine stratejik planlama denilmektedir (Çakır, 2008: 27).

Stratejik planlama, örgütlerin bulunduğu nokta ile ulaşmayı arzu ettiği durum arasındaki yolu tarif eder. Örgütlerin amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemleri belirlemesini gerektirir. Uzun vadeli ve geleceğe dönük bir bakış açısı taşır. Örgüt bütçesinin stratejik planda ortaya konulan amaç ve hedefleri ifade edecek şekilde hazırlanmasına, kaynak tahsisinin önceliklere dayandırılmasına ve hesap verme sorumluluğuna rehberlik eder (DPT Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006: 7).

Bryson (1990: 10–12), stratejik planlamayı örgütsel planlamadan ayıran temel noktalar şöyle açıklamıştır;

Öncelikle her ikisi de örgüt üzerine yoğunlaşır performansı arttırmak için çareler arasa da, stratejik planlama meselelerin tanımı ve çözümü üzerine yoğunlaşır. Oysa örgütsel planlama özel amaçlarla hedefler üzerine yoğunlaşır bunların cari bütçe ve çalışma programlarına çevrilmesine çalışır.

İkincisi; Stratejik planlama iç ve dış çevre değerlendirmesi üzerinde daha yoğun durur. Uzun vadeli planlar mevcut trendlerin gelecekte de devam edeceğini varsayarken, stratejik planlama, politize şartlara daha uygundur.

Üçüncüsü; Stratejik planlamacılar örgütün ideal bir vizyonu (başarı vizyonu) ve bunun nasıl başarılacağı konusunda daha isteklidirler.

Son olarak; stratejik planlama örgütsel planlamadan daha eylem odaklı, tutarlı, uygulanabilir ve geleceği öngörmede daha başarılıdır. Bunun nedeni daha önce de belirttiğimiz gibi, stratejik planlamacılar genellikle muhtemel bir gelecek vade üzerinde yoğunlaşır mevcut karar ve eylemlerinin etkilerini bu vadeyle ilişkili olarak ele alırlar. Oysa uzun vadeli örgütsel planlamacılar, genelde istedikleri bir gelecek tasarlayıp karar ve eylemlerini bu geleceğe uyacak şekilde belirlerler (Bryson, 1990: 10–12).

Özetle; stratejik planlama, meselelerin tanımı ve çözümü üzerinde daha yoğun durur; iç ve dış çevre değerlendirmesini daha sistematik ve daha detaylı yapıp durumsallık yaklaşımında olduğu gibi değişik şartlara adapte olabilecek şekilde belli bir esneklik içerir. Ayrıca stratejik planlama daha eylem odaklı olup geliştirdiği başarı vizyonuyla örgütün geleceğe daha emin adımlarla yürümesini sağlar (Çakır, 2008: 29).

Hastane Bilgi Sistemi stratejik planlama yaparken bilgi yönetimini destekleyen önemli bir unsurdur. Öyle ki; (Brigl, 2005: 2)

- Stratejik bilgi yönetimi amaçlarını hastane amaçlarıyla birlikte tanımlar,
- Hastane bilgi işleyişinin şu anki durumunu tam olarak ifade edebilir,
- Hastanenin mevcut durumunun değerlendirilmesini ve mevcut açıkların saptanmasını sağlar,
- Varılmak istenen durumu daha belirgin ortaya koyar ve harekete geçmek için gerekli yapıyı belirler,
- Değişim stratejisi için uygulanması gereken taktiksel projeleri tanımlar.

Strateji iç ve dış koşullara göre sürekli değişebilen ve esnek bir yapıda olduğundan bu konuda eğitim ve kurumun kendini yenilemesi de önem taşımaktadır.

Araştırmalar göstermiştir ki daha uzun deneyime sahip olan hastane yöneticileri aldıkları eğitimlerden sonra stratejik planlama yeteneklerini daha az deneyimi olan yöneticilere göre daha az geliştirebilmişlerdir. Bunun nedeni eğitimlere katılım sürelerinin daha az olması ve uzun deneyimlerinden dolayı kendilerini stratejik planlamada yeterli görmeleri ve kendilerine fazla güvenmeleri olabilir. Eğitim verilen hastane yöneticileri stratejik planlama, karar verme ve sözlü iletişim yeteneklerini genel olarak geliştirmeleri gerektiğinin farkına varmışlardır. Hastane yöneticilerine yönetsel yeteneklerini geliştirebilmeleri

için sürekli olarak stratejik yönetim eğitimleri verilmelidir, özellikle hastane yönetimi eğitimi almamış yöneticileri olan hastanelerde rekabetçi üstünlük için çok önemli bir kaynaktır (Supic, 2010: 8).

Stratejik yönetim sürecinin ikinci aşaması ise “Strateji Uygulama Süreci” aşamasıdır. Stratejik uygulama süreci temelde stratejik planlama sürecinde çizilen stratejinin plana uygun şekilde yürütülmesidir.

Stratejik projeleri gerçekleştirmek stratejik planları yapmaktan geçer. Bu planlar uygulanacak strateji için kesin projelerin belirlenmesini sağlar ve düzenli olarak revize edilmelidirler. Stratejik planlar bir hastanedeki bütün taktiksel ve operasyonel yönetim aktivitelerinin yönünü ve zamanını belirler (Winter, 2001: 4). Stratejik uygulama sürecinde bu planların göstermiş olduğu yön ve zamanda stratejilerin uygulanması gerekmektedir.

Stratejik yönetim sürecinin son aşaması “Strateji Değerlendirme Süreci” aşamasıdır. İzleme ve değerlendirme süreci kurumsal öğrenmeyi ve buna bağlı olarak faaliyetlerin sürekli olarak iyileştirilmesini sağlar. Ayrıca, hesap verme sorumluluğunun oluşturulmasına katkıda bulunur. Stratejik planın izleme ve değerlendirmeye tabi tutulması şarttır. Aksi takdirde, gerek planın uygulanmasında gerekse ilgililerin hesap verme sorumluluğu ilkesinin hayata geçirilmesinde zorluklarla karşılaşılacaktır (DPT Kamu Kurumları İçin Stratejik Planlama Kılavuzu, 2006: 45).

Stratejik değerlendirme sürecinde planlanan hedefe ne kadar yaklaşıldığı ölçülür, yoldan sapmalar belirlenir ve planlama mevcut içsel ve dışsal şartlara göre yeniden gözden geçirilir (Winter, 2001: 5).

### **3. SAĞLIK HİZMETLERİ YÖNETİMİNİN ÖZELLİĞİ**

Koruyucu sağlık hizmetleri ile ilk basamak tedavi edici sağlık hizmetlerinin yönetiminde, topluma yönelik ve sektörler arası işbirliğini gerektiren bir dizi yönetsel faaliyet gerekirken, ikinci ve üçüncü basamak sağlık hizmetlerinin verildiği hastanelerde, otelcilik hizmetlerinin yanı sıra, poliklinik, laboratuvar, röntgen, ameliyathane hizmetleri gibi geniş bir yelpazede yönetim ve hizmet gerekliliği sağlık yöneticiliğini karmaşık hale getirmektedir. Üstelik herhangi bir sanayi kuruluşundaki yanlış yönetsel kararlar en fazla üretim düşüklüğü ya da parasal zarar ile sonuçlanırken; sağlık yönetimindeki yanlış kararlar, insan hayatının kalitesinde düşme, toplumun sağlık düzeyinde bozulma ile sonuçlanmaktadır. Buradan hareketle, sağlık sektörünü piyasasının kendine özgü özelliklerinin olması beklenir. Bu özellikler ise şöyle açıklanabilir (Kurtulmuş, 1998: 44–57).

- Eksik rekabet şartları hakimdir,
- Alıcılar piyasa hakkında tam bilgiye sahip değildir,

- Sağlık hizmetlerinde homojenlik yoktur,
- Sağlık hizmetleri ikame edilemez ve ertelenemez,
- Fiyatlarla gerçek maliyetler arasındaki korelasyon zayıftır.

Meram Tıp Fakültesi Hastanesi de yönetim içerisinde görevler yöneticilerin uzmanlık alanlarına göre paylaştırılmıştır. Hiyerarşik bir yapı olmakla birlikte stratejik yönetime uygun şekilde her birimle ilgili stratejik planlamayı yapabilecek kişiler bölüm amiri durumundadırlar.

Hizmet sunum sisteminin önemli sorunlarından birisi, aynı anda farklı hizmet gruplarına hizmet veren değişik kurumların bulunması ve bunlar arasında hizmet standardizasyonunun olmamasıdır. Bu durum, sektör içinde zaten kıt olan kaynakların rasyonel kullanılmasını engellemekte, sistemin yönetimini de güçleştirmektedir (Li, 2002: 3).

Şu ana kadar sağlık sektörü ile ilgili yapılan birçok araştırma stratejik operasyonlara yönelmekte yetersiz kalmıştır. Birçok araştırma hastanelerdeki maliyetler açısından, kapasite planlaması ve personel dağıtımı hakkında dar kapsamlı araştırma yapmış ancak hastanelerdeki yöneticilerin stratejik operasyonları yönetme şekilleri hakkında iyi bir model çalışması yapılmamıştır. Son zamanlarda sağlık yöneticileri sağlık sektörünün sadece yapısal kararlarıyla uğraşmanın yeterli olmadığını ve operasyonel strateji belirlenmesi ve bu konuda odaklanması gerektiğini anlamışlardır (Li, 2002: 3).

Hastanenin yönetiminden asıl sorumlu kişi olan başhekimler birer klinisyendir ve eğitimleri her hastanın üzerinde ayrı ayrı durmaları gerektiği üzerinedir. Bir klinisyen görevine başlarken tabii ki ilk önceliğinin hastalarıyla ilgilenmek olduğu yönünde beklenti vardır ancak yönetim bireysel ilgiden ziyade kolektif organizasyon düşüncesini gerektirir ki bu durumda doktorların iyi birer yönetici olmadıkları yönündeki inancı desteklemektedir. Bunun tam tersine yöneticiler işletme ve ekonomi yönetimi üzerine eğitim almışlardır (Naranjo, 2007: 2).

Yöneticilerin almış oldukları eğitim, hastanede uygulanan stratejik politikaları etkileyen Hastane Bilgi Yönetim Sistemini kullanım açısından da farklılıklar oluşturmaktadır. Ağırlıklı olarak yönetim ve organizasyon eğitimi geçmişine sahip olan yöneticiler HBYS'yi medikal ve finansal olmayan bilgiler elde etmek için değil, özellikle performans ve finansal bilgiler ile ilgili bilgiler elde etmek için kullanmaktadır (Naranjo, 2007:9).

Hastanelerde doğru ve yeterli yönetim stratejileri geliştirilebilirse, nüfus sağlığında kar amacı değil dışsal verimlilik ile halk sağlığı bakım modelleri etkili olabilir (Vos, 2010: 8).

Stratejik adaptasyon noktasında duruşları daha keşfedici şekilde nitelendirilebilen ancak sınırları hala çok fazla organizasyon bağımlı olan organizasyonlar, çekirdek servislerin üzerinde değişiklik yapmaya daha

uygundurlar. Bu değişiklikler daha çok alt grup operasyon yatırımları (yeni bir maliyet ve muhasebe sistemi uygulanması, daha ileri hasta tedavi teknolojisine yatırım, sağlık çalışanlarının rollerinin genişletilmesi) ve çekirdek servislerdir (tüm bir servis birimini kapatmak, üretici kıyaslamalar yoluyla yeniden tasarlamak ) (Hanlon, 2001: 14).

Türkiye'deki hastanelerin en büyük sorunları genelde yönetim sorunlarıdır ve bu sorun teknik değil bilişseldir. Hastanelerde yönetim bilim hala bir ihtiyaç olarak algılanmamaktadır. Hastanelerdeki merkezîyetçi örgütlenme ve yönetim yapısı da Türkiye'deki hastanelerin en önemli sorunlarından birisidir. Otonom örgütlenme ve yönetim anlayışı içinde katılımcı bir yönetim yaklaşımıyla bu sorunlara evrensel çözümler üretebilir (Kurtulmuş, 1998: 84).

### **3.1. Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetim sürecini altı aşamada ele alan araştırmacılara göre stratejik yönetim, sağlık kurumunun hızla değişen çevre içinde konumunun ne olacağını belirlemektir ve altı aşamadan oluşur (Kavuncubaşı, 2000: 126). Bu aşamalar şöyle ise şöyle açıklanabilir.

#### **3.1.1. Dış Çevrenin Analizi**

Dış çevre, sağlık kurumunun sınırları dışında kalan, sağlık kurumunu doğrudan veya dolaylı olarak etkileyen kişi ve kurumları içermektedir. Stratejik yönetim sürecinin ilk aşaması dış çevrenin analiz edilmesidir. Buradaki temel amaç, mevcut olan veya gelecekte ortaya çıkması olası tehdit ve fırsatların belirlenmesidir. Özellikle rakip kurumlar, ilaç üreticileri, sağlık ve sigorta kurumları, ileri teknoloji üreticileri, devletin sağlık politikası, sağlık ekonomisi, toplumsal ve demografik değişimler gibi.

Dış çevre analizi şöyle yapılır: İlk olarak "İZLEME" aşamasında dış çevrede ortaya çıkan teknolojik, siyasal, ekonomik, hukuksal ve toplumsal gelişmeler izlenir ve sağlık kurumu açısından stratejik öneme sahip olanlar seçilir. Daha sonra stratejik öneme sahip gelişmelerle ilgili veri toplanır, bu verilerle değişmelerin hızı ve yönü hakkında yararlı bilgiler sağlanır. Sonra "ÖNGÖRÜ" aşamasıyla toplanan veriler kullanılarak gelecekte ortaya çıkması olası durumlar tahmin edilmeye çalışılır ve "DEĞERLENDİRME" aşamasında veri toplama ve tahmin aşamalarında toplanan çevresel gelişmelerle ilgili bilgiler yorumlanır ve çevrenin yaratacağı tehdit ve fırsatlar belirlenir. (Kavuncubaşı,2000: 128).

Örneğin bir hastaneye MR cihazı alımı için bu aşamalar şöyle olabilir;

#### **İzleme:**

- MR teknolojisi yaygınlaşıyor.

- Hükümet herkesi sosyal güvence altında toplamayı planlıyor.

#### **Veri Toplama:**

- Son 10 yılda kaç tane MR merkezi açıldı?
- Yıllara göre sosyal güvencesi olan kişi sayısı ne kadar?

#### **Öngörü:**

- Gelecek yıl 30 tane yeni MR merkezi açılacak.
- Gelecek yıl 54000 kişi daha sosyal güvenceye kavuşacak.

#### **Değerlendirme:**

- Rekabet nedeniyle fiyatlar düşebilir.
- MR satın almak yerine kiralamak daha iyi olabilir.

Dış çevrenin analizinde tehditlere karşı açıklık analizi kritik bir öneme sahiptir. Tehditlere karşı açıklık modeli, özgün nitelik, kaynak ve değerlere dayanaklar (underpinnings) adını vermektedir. Modele göre bir sağlık kurumu; birbirleriyle bağlantılı bu dayanaklar dış çevredeki değişimlerden etkilendiğinde veya kurum içindeki güçler bu dayanakları yıprattığında, tehditlerle karşı karşıya kalacaktır. Bu dayanakları oluşturan başlıca faktörler şunlardır (Kavuncubaşı, 2000: 132) ;

- Müşterilerin beklentileri
- Kurumun kaynakları
- Hekim ve diğer kurum personelinin bilgi ve beceri düzeyleri
- Kurumun teknolojik gelişmişliği
- Sunduğu hizmetlerin kalitesi
- Toplum tarafından benimsenme
- Kurumun toplumdaki ünü ve saygınlığı
- Hizmet maliyetleri
- Kurum kimliği
- Kurumsal kültür ve değerler

### **3.1.2. İç Çevrenin Analizi**

Sağlık kurumunun iç çevresini, insan kaynakları, finans, teknoloji, sunulan ürün ve hizmetler, kurum yapısı ve kültürü oluşturur.



Çevrenin yarattığı tehdit ve olanaklar ile kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin bir arada analiz edilmesini sağlayan araçlardan en önemlisi SWOT analizidir.

Sağlık kurumlarında stratejik yönetim, sağlık kurumu ve çevre arasında olumlu ilişkinin kurulması üzerinde odaklaşmaktadır. Sağlık kurumunun değişken, dinamik çevre içerisinde yaşamını devam ettirebilmesi ve uzun dönemli amaçlarını gerçekleştirebilmesi, tehditlerden korunabilmesine ve fırsatlardan yararlanabilmesine bağlıdır. Tehditlerden korunmak ve fırsatlardan yararlanmak için yönetici, sağlık kurumunu analiz etmek, kurumun güçlü ve zayıf yönlerini belirlemek zorundadır. SWOT analizi, “stratejik seçeneklerin geliştirilmesi için kurumun bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübelerinin incelenmesi, üstün (güçlü) ve zayıf yönlerinin tanımlanması, güçlü ve zayıf yönlerinin çevre koşullarıyla (fırsatlar ve tehditler) uyumlu hale getirilmesidir” (Kavuncubaşı, 2000: 159).

Başka bir tanıma göre ise SWOT analizi, “kurumun güçlü yönlerinin geliştirilmesi ve çevrenin sağladığı fırsatlardan yararlanılması aynı zamanda da çevrenin yarattığı tehditlerin etkilerinin giderilmesi ve kurumun zayıf yönlerinin düzeltilmesi sürecidir” (Dinçer, 1998: 204).

SWOT analizinin iki önemli boyutu vardır: Çevresel boyut ve kurumsal boyut. Çevresel boyut, çevrenin yarattığı tehdit (threats - T) ve fırsatları (opportunities - O), kurumsal boyut ise kurumun güçlü (strengths - S) ve zayıf (weakness - W) yönlerini içermektedir. Fırsatlar, çevrenin kuruma sunduğu ve amaçlarını gerçekleştirme için elverişli herhangi bir durum olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1998: 205). Tehditler ise kurumun amaçlarını gerçekleştirmesini zorlaştıran veya tümüyle imkânsız hale getiren durumlardır (Dinçer, 1998: 208).

Kurumlar için SWOT analizinin iki önemli faydası vardır. Birinci fayda, kurumun şu an mevcut konumunun ne olduğunu net şekilde ortaya dökmesidir. S ve W harfleri olarak ifade edilen analizin ilk kısmı, bu durumun yani kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin, olumlu-olumsuz iş akışı ya da performansının belirlenmesi, kuruma "kendisini bilmesi" gibi önemli bir edinim ve bilgi sağlamasıdır. O ve T harfleri ile belirtilen analizin ikinci bölümü ise, daha çok dışsal etkileri, piyasadaki oluşumu, kurumun burada olası fırsat ve tehditlere karşı "ne yapabileceğinin" bir analizidir. Yani ikinci kısım, şu anı değil, gelecekteki olası gelişmelere yönelik bir durum değerlendirmesini içerir, bu açıdan biraz daha tahmine ve öznel verilere dayanır. Bu anlamda SWOT analizi, dört kapsamı içeren iki yönlü (hem iç hem dış) bir analiz tekniğidir. Bu tekniğin başarılı şekilde uygulanabilmesi için (Kavuncubaşı, 2000: 138–142);

- Güçlü ve olumlu yönleri belirlemede güçlü bir lidere ve yetenekli yöneticilere sahip olmalı,
- Yeni ve faydası olan teknolojileri kullanıyor olmalı,
- Yeni ürün ve yeni stratejiler geliştirebilmeli,

- Bilgi ve becerisi yüksek çalışanlara sahip olmalıdır.

Buna göre sağlık kurumları; ilk önce güçlü bir hastane yönetici kadrosuna sahip olması hastane yönetiminin aldıkları kararların isabetli olması açısından önemlidir. Örneğin güçlü bir yönetici hastanenin rakipleri arasında vazgeçilmez olmasını sağlamak için sürekli kalite iyileştirmesine çalışır. Lider özelliğine sahip olan yönetici iyi bir ekip çalışmasına gereksinim duyar. Hem yöneticiler hem de çalışanlar uzman kişilerden seçilmelidir. Ayrıca yöneticiler mutlaka tıbbi teknolojik gelişmeleri yakından izlemelidirler. Çünkü sağlık sektöründeki tıbbi teknoloji süratle gelişmektedir. Laboratuara veya röntgen bölümlerine daha yeni aletler alarak hastalara en kısa zamanda en doğru sonucu vermeye çalışmak ve bunları yaparken kurum bütçe gelir ve giderlerini iyi hesaplamak önemli bir adım olabilir. Bu şekilde içsel güç ve başarı durumu yani SWOT Analizinin "S" bölümü analiz edilmiş olur.

Yönetici kurumsal yapıda stratejik bir hedefleme eksikliği var mıdır sorusunu sürekli sormalıdır. Yönetici, tehdit ve risk yaratan değerleri aşağıda yer alan sorulara bulunacak yanıtlarla belirleyebilir (Kavuncubaşı, 2000: 159–162).

- Kurum olarak karşılaşılabileceğimiz engeller nelerdir?
- Mevcut ve potansiyel rakiplerimiz ne yapmaktadırlar?
- Ürün ve hizmet üretirken, iç ve dış sektörde iş, ürün veya hizmet standartları değişmekte midir?
- Durmadan ilerleyen ve değişen teknoloji piyasadaki konumumuzu tehdit etmekte midir?
- İşletmelerin nakit durumunu zora sokacak finansal sorunları var mıdır?

Çevresel tehditlerle karşı karşıya kalan ve bu tehditlerle baş edebilecek ekonomik güce sahip olmayan sağlık kurumları, varlıklarını devam ettirebilmek için yaşam mücadelesi vermektedir. Bu tür kurumlar, tehditleri ve güçsüz yönlerini minimize etmeye çalışmalıdırlar (Kavuncubaşı, 2000: 161–162).

SWOT analizi yapan bir yönetici stratejik yönetim sürecinde pek çok olasılıkla karşı karşıya kalabilir. Örneğin, çevresel şartların fırsatlar sunduğu ancak kurumunda zayıf yönleri bulunan bir sağlık kurumu yöneticisi iki aşamalı birleşik bir strateji izlemek zorunda kalabilir. Örneğin, karlılığı yüksek bir pazara girmek isteyen ancak bunun için yeterli kaynağı bulunmayan bir özel hastane ilk önce bazı varlıklarını satarak (nakit'e dönüştürme, tasfiye) yeterli finans kaynağı elde etmeli ve sonra yeni pazara girmek için uygun stratejiyi hayata geçirmelidir. Böyle bir durumda bulunan kurumların izleyebileceği yollar (Kavuncubaşı, 2000: 161); tasarruf sağlama, iş geliştirme, Pazar geliştirme, ürün geliştirme, dikey bütünleşme ve ilgili çeşitlendirme.

İç çevre analizini yapan bir sağlık kurumu yöneticisinin çok dikkatle üzerinde durması gereken bir nokta da kurumun insan kaynakları gücüdür. Stratejik

planlama ve uygulama yönetim düzeyinde ne kadar iyi olursa olsun bu planlar temelde kurumun insan kaynaklarının kapasitesiyle doğru orantılı şekilde başarılı olur.

Sağlık hizmetlerinin boyutu, sektörler arası ve disiplinler arası iş ve güç birliği ile toplum katılımı gerektirir. Bireye sunulacak sağlık hizmeti, geliştirici, koruyucu ve iyileştirici biçimde bir bütün olarak ele alınmalıdır. Bu hizmet değişik alanlarda eğitim görmüş gerekli bilgi ve becerileri olan kişilerden oluşan bir ekip tarafından verilmelidir. Bunun için (Özel İhtisas Komisyon Raporu, 2001: 147) ;

- Doğru örgütlenmeli (yaygın, yeterli, etkili),
- Nitelik ve nicelik yönünden yeterli sayıda sağlık insan gücüne sahip olunmalı,
- Toplumun ve SAİG'in (Sağlık İnsan gücü) sürekli eğitimi yapılmalı,
- Yeterli finansman kaynağı ayrılmalıdır.

### **3.1.3. Yönelimin Belirlenmesi**

Dış ve iç çevre analiz edildikten sonra yöneticiler sağlık kurumunun yönelimini belirlemeye çalışırlar. Sağlık kurumunun yönelimini ortaya koyan üç önemli faktör vardır. Bunlar; misyon, vizyon, hedef ve amaçlardır.

Misyon bir sağlık kurumunu, diğer sağlık kurumlarından ayıran genel amaçtır ve sağlık kurumunun, ürün, hizmet ve pazar bakımından genel faaliyetlerini tanımlamakta, sağlık kurumuna ve personeline yönelim kazandırmakta, kararlarda bütünlüğü sağlamaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 136).

Misyon ve vizyon mümkün olduğunca tüm personel tarafından bilinmeli ve özümsemeli, kurum birimlerinde birim sorumlularınca alınan kararlar misyon, vizyon ve hedefler doğrultusunda alınmalıdır.

Sağlık sektöründe bulunan bir kuruluşta misyon bildirgesinin içeriğinde şunlar bulunmalıdır (Kavuncubaşı, 2000: 7);

- Pazar: Hastanenin kuruluş yeri ve hizmet ettiği coğrafik bölge,
- Kurum Hakkında Bilgi: Sağlık kurumunun tanımlanması, özelliklerinin ve amaçlarının açıklanması,
- Ürün ve Hizmetler: Topluma sağlanacak temel hizmetler (tedavi hizmetleri, tıp eğitimi, araştırma),
- Teknoloji: Kullanılan tıbbi teknolojinin gelişmişlik düzeyi,

- Stratejik Amaçlar: Sağlık kurumunun bölgesel sağlık sistemi içerisindeki rolü,
- Değerler: Kurumun felsefesi ve özgün farklılıkları,
- Maliyetler ve kurumsal büyüklük.

Amaçlar ve hedefler ise misyonu ve vizyonu gerçekleştirmek için başarılması gerekenleri ifade eder. Hedefler stratejik amaçlardır, 5–10 yıllık süreleri kapsarlar buna karşın amaçlar kısa dönemlidir ve genellikle 1 yıllık dönemleri kapsar. Hedefler genellikle üst düzey yönetim tarafından belirlenir (yönetim kurulu, hastane yönetimi), amaçlar ise hedeflere bağlı olarak orta ve alt kademe yöneticiler tarafından geliştirilirler (Kavuncubaşı, 2000: 140).

Bir sağlık kurumunun verimlilikle ilgili örnek amaçları şöyle olabilir;

Verimlilik →

- Ortalama yatış süresi 0,7 gün kısaltılacaktır
- Hasta günü maliyeti 8 TL altına çekilecektir
- Gereksiz röntgen filmi çekim oranı %0.05'e düşürülecektir.
- Enerji giderlerinde %10 tasarruf sağlanacaktır.

Karlılık →

- **Hedef 1:** Sağlık kurumunun faaliyet gelirleri faaliyet giderlerinden fazla olacaktır.
- Amaç 1.1: Yıl sonunda faaliyet gelirleri, faaliyet giderlerinden %20 daha fazla olacaktır.
- Amaç 1.2: Yıl sonunda sağlık kurumunun kar, bir önceki yıla göre %20 artacaktır.
- **Hedef 2:** Bir yönetim kurulu üyesinin tüm hastanenin finans sorumluluğunu alması.
- Bu noktada sağlık yöneticisi birtakım sorulara yanıt arar. Bu sorular (Caldwell, 1998: 67).
- Şu anki organizasyon tasarımı ve vizyonumuzu ve stratejiyi yerleştirme haritamızı destekliyor mu?
- Bütçeleme ve finansal raporlama sistemlerimiz departmanlardaki kötü kalitenin maliyetini gösteriyor mu?
- Performans değerlendirme, ücretlendirme, tanınma politikalarımız vizyonumuzu destekliyor mu?

- Şimdiki bütçemizi incelediğimizde bir sistem olarak organizasyonun optimum şekilde desteklendiğini söyleyebiliyor muyuz?
- Hukuksal yapı vizyonumuzu destekliyor mu?

#### **3.1.4. Stratejilerin Belirlenmesi**

Kurumsal misyon ve vizyon belirlendikten sonra bu misyon ve vizyonu gerçekleştirmek için başarılması gereken hedef ve amaçlar saptanmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin bu aşamasında amaç ve hedefleri başarmak için kurumun iç ve dış çevre koşullarının analiz edilmesiyle elde edilen veriler esas alınarak stratejiler geliştirilir (Kavuncubaşı, 2000: 142).

Sağlık kurumlarında stratejiler belirlenirken bilgi yönetim stratejilerine özellikle önem vermek ve güncel kalmalarını sağlamak gerekmektedir.

Hastanelerde stratejik bilgi yönetim planı olmazsa ne taktiksel ne de operasyonel yönetim doğru şekilde çalışır. Stratejik bilgi yönetim planı planlama, yöneltme ve hastane sistemini izlemede temel noktadır (Winter, 2001: 10).

#### **3.1.5. Stratejilerin Uygulanması**

Stratejik yönetim sürecinde stratejilerin belirlenmesi aşamasından sonra uygulama aşamasına geçilir. Bu aşamada, stratejinin uygulanması için gerekli kurum içi değişiklikler ve gereksinim duyulan kaynakların tahsisi yapılır. Kurum içi değişiklikler başlıca şu konuları içermektedir (Dinçer, 1998: 185);

- Kurumsal yapının yeniden tasarımı
- Kurumsal teknolojinin değiştirilmesi
- Kurum kültürünün değiştirilmesi
- Önderlik tarzının değiştirilmesi

Stratejik amaçlara ulaşmada, seçilen stratejiler doğrultusunda kurum kaynaklarının etkili ve verimli bir biçimde kurum bölümlerine ve faaliyetlerine dağıtılması stratejik yönetimin önemli bir halkasını oluşturmaktadır (Kavuncubaşı, 2000: 143).

Kaynak tahsis kararları, seçilen stratejiye dayanmaktadır. Örneğin sağlık kurumu, çeşitlendirme veya ürün geliştirme stratejisini benimsemiş ise kaynakların önemli bir kısmını yatırım harcamalarına veya araştırma geliştirme harcamalarına tahsis edecektir. Bir sağlık kurumu tasarruf stratejisini benimsemiş ise kaynakları daha sınırlı ve kontrollü biçimde kullanmaya çalışacaktır (Kavuncubaşı, 2000: 144).

Yöneticiler kurumda farklı strateji yaklaşımlarını benimseyebilirler. Büyük kurumlarda üst yöneticiler kurumun tüm bölümlerindeki stratejik ve operasyonel konulara hakim değildirler. Bu nedenle büyük kurumlarda yöneticilerin aşağıdan yukarıya yaklaşımını benimsemeleri gerekmektedir. Aşağıdan yukarıya yaklaşımında yönetici, strateji belirleme ve strateji uygulama süreçlerini aynı anda ele almaktadır. Yönetici, strateji belirleme sürecine aktif olarak katılmamakta, kendi stratejilerini belirlemeleri ve uygulamaları için astlarını teşvik etmektedir. Bu yaklaşımda işi doğrudan yapan astlar kendi stratejilerini belirlemektedir, bu nedenle kurumsal strateji astların stratejilerinin bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Yönetici, astları tarafından geliştirilen önerileri değerlendirmekte ve astlarına önerilerde bulunmaktadır. (Kavuncubaşı, 2000: 144).

#### **4. ÇALIŞMANIN AMACI**

Bu çalışmada anket çalışması Meram Tıp Fakültesi Hastanesi örneğinde stratejik yönetim olgusunun yönetim kademesi tarafından bilinip bilinmediği, kurum içi politika ve uygulamalarda belli bir stratejik plana uyulup uyulmadığı, yöneticilerin kurumun misyon, vizyon ve politikalarını bilip bilmediği ve ona göre hareket edip etmediği, kurum içinde stratejik yönetim konusunda eğitim verilip verilmediği, toplamda 5 kalite belgesi olan kurumda yönetici kademesinin bu kalite belgelerine hakim olup olmadığı, kurum içerisinde herkesin bir görev tanımı olup olmadığı gibi sorulara cevap aranmaya çalışılmıştır.

##### **4.1. Araştırmanın Yöntemi, Evreni ve Örneklem**

Araştırmada anket yöntemi kullanılmıştır. Anket %95 güven aralığı ve %5 örneklem hatası esasına göre tesadüfî örnekleme metodu ile Meram Tıp Fakültesi Hastanesi'nde görev yapmakta olan müdür, müdür yardımcıları, başhekim, başhekim yardımcıları, hemşirelik hizmetleri müdürlüğü, birim sorumluları ve servis sorumlu hemşirelerini kapsayan toplam 47 denek üzerinde yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

##### **4.2. Araştırmanın Bulguları**

Stratejik yönetimin temel aşamalarından olan kurumun misyon, vizyon ve politikasının bilinirliği ile ilgili soruya, çalışanlardan %62 oranında “biliyorum” yanıtı gelirken, %14 “kısmen biliyorum” ve %24 “bilmiyorum” yanıtları gelmiştir. Çalışanların toplamda %36 oranında kurumun misyon, vizyon ve politikasını tam olarak bilmemektedirler. Kurumun varoluş nedeni, amaçları ve varmak istediği noktayı bilmeyen yöneticilerin çoğu örgütün

yolundan sapmasına, hedeflerine ulaşamamasına ve ulaşmada büyük zorluklar çekmesine neden olur. Böyle bir durumda stratejik yönetimin tam olarak işlerliğinden söz etmek mümkün değildir.

Kurumda stratejik planlama yapılıp yapılmadığı ile ilgili soruya %68 oranında “evet” ve “kesinlikle evet” yanıtı gelirken %32 oranında “kısmen” ve “hayır” yanıtları gelmiştir. Bu durum misyon ve vizyon sorusunun yanıtlarına paralellik göstermektedir. Kurumda yönetici pozisyonunda çalıştığı düşünülebilecek personelin yaklaşık üçte biri stratejik planlama yapılmadığını düşünmektedir.

Kurumda stratejik planlama yapıldığına inanan %68’lik bölüme yöneltilen stratejik planlamada öncelikli amaç nedir sorusuna ise; hastalara uygun ve kaliteli hizmet sunmak (%95), kurumun karlılığını artırma (%70), çalışanların tatmini (%55), standartlara uyum sağlayabilme (%90) yanıtları gelmiştir. Bu sorudaki çalışanların tatmini oranının diğerlerine göre düşük olması kurumda çalışanların tatmininde birtakım sorunlar olduğuna işaret etmektedir.

Meram Tıp Fakültesi Hastanesi toplamda 5 kalite belgesiyle bu alanda Türkiye’de ilk sırada bulunmaktadır. Çalışanlara, “kurumunuzun almış olduğu kalite belgelerini isimleriyle sayabilir misiniz?” sorusuna %72 oranına “kesinlikle evet” ve “evet” yanıtı gelirken %20 “kısmen” ve %8 “hayır” yanıtları gelmiştir. Sorulara verilen %8’lik hayır yanıtı yüksek bir oran gibi gözükmesine de soruların sadece yönetici kademesine sorulmuş olması ve yönetici kademesindekilerde bile kurumun aldığı kalite belgelerini bilmeyenlerin olması kurum genelinde yapılacak bir çalışmada oranın çok daha yüksek olabileceği izlenimini vermektedir.

Kurumun aldığı kalite belgelerinin doğal bir sonucu olarak, kurumdaki her personelin yazılı bir iş/görev tanımı olması gerekmektedir. Bu yöndeki soruya %98 oranında “kesinlikle evet” ve “evet” yanıtının gelmesi kurumdaki iş/görev paylaşımının artık oturmuş olduğu ve sorumlulukların paylaşılmış olduğu sonucunu göstermektedir.

Stratejik yönetimin önemli noktalarında birisi de özellikle kurum yöneticilerine stratejik planlama, kalite ve performans yönetimi konularında sürekli eğitim verilebilmesidir. Son 5 yıl içerisinde bu konularda eğitim alıp almadıkları sorulan çalışanların %92’si eğitim aldığı yanıtını vermiştir. Eğitim temel olarak kalite konusunda olmakla birlikte kurum geneline yayılmış olması stratejik yönetimde insan kaynaklarının bilgi gücü noktasında kurum için bir rekabet avantajı oluşturacaktır.

Çalışanlar, kendi birimlerinde son 5 yıl içerisinde yapılandırma çalışması yapılıp yapılmadıkları sorusuna % 58 oranında “çalışmalar devam ediyor ” derken %24 oranında “çalışmalar tamamlandı ancak henüz uygulanmadı” ve %10’u “yeniden yapılanma gerçekleşti” yanıtını vermiştir. Bu oranlar temelde kurum içerisinde genel olarak bir yeniden yapılanma, yeni düzene ayak uydurmaya çalışma ve eksik ve aksayan yönlerin tespit edildiği ve düzeltiliyor olduğu

anlamına gelmektedir. Stratejik yönetim açısından önemli olan ise bu yeniden yapılanma sürecinin stratejik planlamaya uygun ve birimler arasında koordineli şekilde yürütülebilmesidir.

Kurumda “biriminizde sistematik performans ölçümü gerçekleştiriyor musunuz?” sorusuna %62 oranında “kesinlikle evet” ve “evet” cevabı verilirken %24 oranında “kısmen” ve %14 oranında “hayır” yanıtları verilmiştir. Bir örgütte planlama ve uygulamadan sonra performans ölçümü yapılmaz ve sonuçlar geri besleme ile değerlendirilmezse yapılan hatalar görülemeyeceği gibi yeniliklerin de performansa nasıl bir katkıda bulunduğu anlaşılamaz.

## 5.SONUÇ

Stratejik planlama süreci kuruma bir yön veren ve stratejik amaç ve hedeflere ulaşmak için eylemleri birlikte yapılı hale getiren bütünleştirici bir süreçtir. Stratejik olarak yönetilen bir örgütte hizmet dağıtımları, yasama faaliyetleri, tüketici etkileşimi, idari süreçler, örgütsel yapı, program ve proje yönetimi gibi unsurlar stratejik bir eğilimle ele alınmalı, süreçler üzerinde stratejik bir bakış açısıyla durulmalı ve süreçler örgütün dış ve iç çevresinden gelen verilerle geliştirilmelidir. Böylelikle tüketici ihtiyaçları ve beklentileri daha iyi analiz edilecek, kıt olan kaynaklar sınırsız olan ihtiyaçları gidermek açısından rasyonel bir şekilde kullanılacak ve müşteri memnuniyeti sağlanacaktır. Aynı zamanda stratejik planlama sayesinde örgütler gidecekleri yeri tespit edecek ve buna uygun şekilde hareket ederek zaman ve kaynak tasarrufu sağlamış olacaktır. Sonuç olarak, stratejik yönetim sürecini destekleyecek önemli ve güçlü lider ve karar alıcılar olmadıkça başarılı olunamayacaktır. Yalnızca etkin bir lider olan kilit karar alıcılar kurumlarını başarılı bir stratejik düşünme ve davranma yolunda motive edip yönlendirebilir. Eğer kurumun stratejik planlamanın bir sonucu olarak değişmesi gerekiyorsa, anahtar karar vericilerin liderliği ve bu sürece inanmaları şarttır.

Yapılan araştırmalar, ülkemizdeki hastanelerin stratejik planlama ve yönetim sürecine yeteri kadar önem vermediklerini göstermektedir. Bununla birlikte çağdaş seviyede sağlık hizmeti kalitesine ulaşılacak isteniyorsa, bilimsel esaslara uyulması zorunludur.

Çalışmamızda ele aldığımız Meram Tıp Fakültesi Hastanesi’nde yapılan anket çalışmasının sonuçlarında da görebildiğimiz gibi özellikle yönetim kademesindeki stratejik yönetim ve stratejik planlama noktasında bulunan eksikler hızlı şekilde kapatılmalı ve sağlık kurumlarının içinde bulunduğu çok değişken ortam ve politikaları önceden tahmin etmeye çalışarak doğabilecek krizlere hazır olmaya çalışılmalıdır. Önemli diğer bir nokta ise stratejik planlama ve yönetim döngüsünde kesinlikle performans değerlemesinin yapılması ve geribildirim ile eksikliklerin hızla giderilmesidir.



## 6. KAYNAKÇA

- Aslantekin F, Göktaş B, Uluşen M, Erdem R, (2007). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği. Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi. 2(6), 55–71.
- Brigl B, Ammenwerth E, Dujat C, Graber S, Große A, Haber A, Jostes C, Winter A, (2005). Preparing strategic information management plans for hospitals: a practical guideline SIM plans for hospitals: a guideline. International Journal of Medical Informatics. 74. 51–65.
- Bryson JM, (1988). A Strategic planning process for public and non-profit organizations. Long Range Planning. 21(1), 73–81.
- Can A, (2008). Örgüt kültürünün hastanelerde toplam kalite yönetimi uygulamalarına uygunluğunun testine yönelik bir araştırma. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 13(3), 293–307.
- Güçlü N, (2003). Stratejik Yönetim. G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi. 23(2), 61–85.
- Hanlon NT, (2001). Sense of place, organizational context and the strategic management of publicly funded hospitals. Health Policy . 58, 151–173.
- Kamu kuruluşları için stratejik planlama kılavuzu, (2003). T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.
- Kamu idareleri için stratejik planlama klavuzu, (2006). T.C. Başbakanlık Devlet Planlama Teşkilatı.
- Karahan A, (2009). Dış kaynak kullanımının verimlilik üzerine etkisi (hastane yöneticileri üzerine bir araştırma). Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 12(21), 185–199.
- Karakaya, A (2004). Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma. Teknoloji. 7(2), 225–233.
- Kırılmaz H, (2005). Sağlık sisteminin sorunları ve bilgi teknolojileri. 2. Ulusal Tıp Bilişimi Kongresi / Medical Informatics. Bildiri kitapçığı, 90–92.
- 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.
- Naranjo-Gil D, Hartmann F, (2007). How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals. Health Policy. 81, 29–41.
- Söylar İ, (2007). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim Uygulanabilir mi? (Engeller/Güçlükler). Maliye Dergisi. 152, 103–115.

- Stratejik yönetim araştırması: Özet sonuç raporu (2006). Ekonomik Modeller ve Stratejik Araştırmalar Genel Müdürlüğü Stratejik Planlama Dairesi Başkanlığı.
- Supica ZT, Bjegovicb V, Marinkovicc J, Milicevica MS, Vasic V, (2010). Hospital management training and improvement in managerial skills: Serbian experience. Health Policy. Article in press.
- Şahin, Kavuncubaşı (2000). Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi. Ankara. Siyasal Kitabevi.
- Vosa PD, Ordunez-Garcíab 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.
- Winter AF, Ammenwerth E, Bott OJ, Brigl B, Buchauer A, Graber S, et al, (2001). Strategic information management plans: The basis for systematic information management in hospitals. International Journal of Medical Informatics 64, 99–109.