

**T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN
STRATEJİK YÖNETİM İLE İNOVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cihan GÜNCE

**Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi**

Tez Danışman: Öğr. Üyesi Dr. Tuncel ÖZ

AĞUSTOS-2022

T.C.
NİŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

SAĞLIK KURUMLARINDA ÇALIŞANLARIN
STRATEJİK YÖNETİM İLE İNOVASYON
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Cihan GÜNCE

ORCID ID: 0000-0002-7492-0518

Enstitü Anabilim Dalı: Sağlık Yönetimi
Enstitü Bilim Dalı : Sağlık Yönetimi

“Bu tez 03/08/2022 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından Oybirliği / Oyçokluğu ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
Dr. Öğr. Üyesi Tuncel ÖZ	BAŞARILI	
Dr. Öğr. Üyesi Alican UMUT	BAŞARILI	
Dr.Öğr.Üyesi Sonat BAYRAM	BAŞARILI	

Enstitü Müdürü
Onay

BEYAN

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

Cihan GÜNCE

03/08/2022



ÖNSÖZ

Kurumların yönetim anlayışlarında yaşanan değişimlerle birlikte etkin ve yüksek performansla yönetim önemli bir yere sahiptir. Yönetim yaklaşımında öne çıkan gelişmeler ise stratejik yönetim anlayışını gerekli göstermektedir. Planlamaların uzun dönemli yapılması ve yönetim sürecinde yüksek performansın elde edilmesi, kurumlarda çalışanları etkilemektedir. Bunun yanı sıra kurumda yönetim açısından yaşanan gelişmeler, inovasyon yaklaşımlarının öne çıkarılmasını gerektirmektedir. Bir başka ifadeyle ise inovasyon, yönetim sürecini daha başarılı bir şekilde yapma ve yönetmede en etkili faktörlerden biridir. Dinamik ve kaotik ortama sahip olan sağlık kurumları için ise bu durum daha önemlidir. Bu açıdan araştırmada stratejik yönetim ve inovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Araştırmanın yapılma ve yazılma sürecinin titizlikle gerçekleştirilmesine özen gösterilmeye çalışılmıştır. Bu süreçte gerekli takibi yapan danışman hocam Öğr. Üyesi. Dr. Tuncel ÖZ'e katkılarından ve emeklerinden dolayı çok teşekkür ederim. Ayrıca araştırma süresince desteklerini her açıdan sunan arkadaşlarıma ve aileme teşekkür ederim.

Cihan GÜNCE

03/08/2022

İÇİNDEKİLER

TABLO LİSTESİ	iii
ŞEKİL LİSTESİ	iv
ÖZET.....	v
ABSTRACT	vi
GİRİŞ	1

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN SAĞLIK

KURUMLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim	3
1.1.1. Strateji Kavramının İncelenmesi	5
1.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı	6
1.1.2.1. Stratejik Yönetim Süreci.....	7
1.1.2.2. Stratejik Planlama İşlevselliği ve Yönetimi	8
1.1.2.3. Stratejilerin Belirlenmesi ve Uygulanması	9
1.2. Sağlık Kurumları Açısından Stratejik Yönetim Yaklaşımı.....	10
1.2.1. Sağlık Kurumları Tarafından Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları	11
1.2.2. Stratejik Yönetim İlkelerinin Kamu ve Özel Sağlık Kurumları Açısından İncelenmesi	13
1.2.3. Sağlık Hizmeti Yönetimine İlişkin Değerlendirmeler.....	14
1.2.4. Stratejik Yönetim Sırasında Yaşanan Problemler	15
1.3. Stratejik Yönetim Araçlarının Sağlık Kurumlarında Kullanımı	15
1.3.1. Dengeli Puan Göstergesi	17
1.3.2. Kıyaslama Uygulaması.....	20
1.3.3. Temel Beceri ve Yetenekler	22
1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi.....	23
1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi	25
1.3.6. Stratejik Yönetim Odaklı Analizlerin Geliştirilmesi	27

BÖLÜM 2: İNOVASYON KAVRAMI İLE ÇALIŞANLARIN ALGISININ

İNCELENMESİ

2.1. İnovasyon Kavramı ve Kapsamı	30
2.1.1. İnovasyonun Tanımı	32
2.1.2. İnovasyon Türleri	33
2.1.3. İnovasyon Gerçekleştirme Nedenleri ve Sonuçları	36
2.2. İnovasyonla İlişkili Kavramlar ve Önemi	38
2.2.1. İnovasyon ve Yönetim İlişkisi.....	39
2.2.2. İnovasyon ve Strateji İlişkisi	42
2.2.3. İnovasyon Yönetiminde Stratejinin Yeri ve Önemi	43
2.2.4. Stratejik İnovasyonun Unsurları ve Boyutları.....	44
2.3. İnovasyonun İşletmelerdeki Öneminin İncelenmesi	48
2.3.1. Verimliliğin Artmasına Katkısı	49
2.3.2. Rekabet Üstünlüğüne Etkisi	49
2.3.3. Araştırma, Geliştirme ve İnceleme Çalışmalarının Artmasına Katkısı	50

BÖLÜM 3: YÖNTEM VE BULGULAR

3.1. Araştırma Modeli	51
3.2. Araştırma Evren ve Örneklemi	51
3.3. Araştırmanın Hipotezleri.....	52

3.4. Veri Toplama Araçları	53
3.4.1. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Yapılan Çalışmalarda Yapı Geçerliği.....	54
3.4.2. İnovasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Yapılan Çalışmalarda Yapı Geçerliği.....	57
3.5. Verilerin Analizi.....	61
3.6. Bulgular.....	62
3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	62
3.6.2. Betimsel İstatistiklere İlişkin Bulgular.....	63
SONUÇ.....	70
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	83
Ek-A: Etik Kurul Onayı	83
Ek-B: Demografik Bilgi Formu	84
Ek-C: İnovasyon Ölçeği Formu	84
Ek-D: Stratejik Yönetim Ölçeği Formu	86

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1: Stratejik Yönetim Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Değerler.....	56
Tablo 2: Stratejik Yönetim Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları.....	57
Tablo 3: İnovasyon Ölçeğinin Faktör Yükleri	58
Tablo 4: İnovasyon Ölçeğinin Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyon	59
Tablo 5: İnovasyon Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Değerler	60
Tablo 6: İnovasyon Ölçeğinin DFA Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları	61
Tablo 7: Katılımcıların Demografik Özellikleri.....	62
Tablo 8: Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları.....	64
Tablo 9: Cinsiyete Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi Sonuçları	64
Tablo 10: Yaşa Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları.....	64
Tablo 11: Eğitim Düzeyine Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları	65
Tablo 12: Medeni Durumu Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi Sonuçları.....	65
Tablo 13: Meslekte Bulunulan Süreye Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları	66
Tablo 14: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları	66
Tablo 15: Cinsiyete Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi Sonuçları	
Tablo 16: Yaşa Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları	67
Tablo 17: Eğitim Düzeyine Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları.....	67
Tablo 18: Medeni Duruma Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi Sonuçları.....	67
Tablo 19: Meslekte Bulunulan Süreye Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları	68
Tablo 20: Kurumdaki Çalışma Süresine Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları	68
Tablo 21: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Stratejik Yönetim ile İnovasyon Arasındaki İlişki	69

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 1: Dengeli Puan Cetvelini Geliştirme Aşamaları	18
Şekil 2: Dengeli Puan Cetveli Örneğinin Sağlık Kurumu İçin Gösterimi.....	19
Şekil 3: Kıyaslama Süreci.....	20
Şekil 4: Yetenekler Hiyerarşisi	22
Şekil 5: Stratejik Liderlik Uygulamaları.....	24
Şekil 6: Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımında Dağılım.....	26
Şekil 7: Müşteri İlişkileri Yönetim Evreleri	27
Şekil 8: Stratejik Yönetim Modeli ve Analiz Aşaması.....	28
Şekil 9: Farklılaştırma Seviyelerine Göre İnovasyon Çeşitleri	34
Şekil 10: İnovasyonun Gerçekleştirilmesini Engelleyen Faktörler	37
Şekil 11: İnovasyon Yönetim Kapsamı	40
Şekil 12: İnovasyon Yönetim Sürecinde Bir Firma Modeli	41
Şekil 13: İnovasyon Süreçleri	45
Şekil 14: Stratejik Yönetim Ölçeğinin DFA Modeli	55
Şekil 15: İnovasyon Ölçeğinin DFA Modeli	60

Tezin Başlığı: Sağlık Kurumlarında Çalışanların Stratejik Yönetim ile İnovasyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi	
Tezin Yazarı: Cihan GÜNCE	Danışman: Öğr. Üyesi Dr. Tuncel ÖZ
Kabul Tarihi: 03/08/2022	Sayfa Sayısı: vi (ön sayfalar) + 88 (tez)
Anabilim dalı: Sağlık Yönetimi	Bilim dalı: Sağlık Yönetimi
Kurumların yönetim anlayışı ve uygulamalarının başarısı, kurumun genel başarısını etkilemektedir. Yönetim anlayışı ve günümüzde önemli yönetim uygulamalarından biri olarak stratejik yönetimin geliştirilmesinin gerekliliği, kurumların uzun dönemli kararlar almalarına katkı sağlamaktadır. Stratejik yönetim, kurumların faaliyetlerine daha yapıcı sonuçlar alınabilmesinde etkili bir yere sahip olan uygulamaları çevrelemektedir. Bir başka yönüyle ise kurumlarda faaliyetlerin başarılı olmasını sağlamak için hem stratejik yönetimden hem de inovasyondan faydalanılmaktadır. Ayrıca yenilikçi çalışmaları yapmalarında da öne çıkan bir etki sunduğu için inovasyon çalışmalarının yapılmasının bağlantılı olabileceği düşünülmektedir. Bu kapsamda stratejik yönetim ile inovasyon arasında kurulan ilişkinin temeli, genel olarak kurumların etkili performans göstermelerinde stratejik yönetimin gerekli olması ve bununla birlikte inovasyon ile de desteklenme durumunda etkilidir. Burada özellikle inovasyona katkısı, karar alma süreçlerinde stratejik yönetimin çalışanların memnuniyet düzeylerini artıracak uygulamalarla ilişkili açıklanabilmektedir. Sağlık kurumları açısından ise bu konu daha önemli bir yere sahiptir. Kaotik ve düzenin sağlanmasında yaşanan zorluklardan kaynaklı olarak diğer kurumlardan daha farklı yapıda olan sağlık kurumları, stratejik yönetimin zorunlu olduğu uygulamaların gerekli olduğunu gösteren gelişmelere sahiptir. Ayrıca hem çalışanlar hem de hasta yönetimine yönelik inovasyon çalışmaları yapılmalıdır. Bu araştırma kapsamında stratejik yönetim ile inovasyon arasında ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla sağlık kurumlarında çalışanlara sorular yöneltilmiştir. Buna göre elde edilen bulgular doğrultusunda yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, cinsiyet, kurumda çalışma süresi birer etken olarak hem inovasyon hem de stratejik yönetim arasında bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. İnovasyon çalışmalarının gerçekleştirilmesinde stratejik yönetim uygulamalarının etkin bir faktör olduğuna değinilmektedir. Buna göre ise çalışmalar ve etkinlikler çerçevesinde stratejik yönetim, inovasyon faaliyetlerini şekillendiren ve çalışanların memnuniyetlerini artıracak inovasyon çalışmalarıyla birlikte kuruma da önemli bir katkı sunan nitelikleriyle ele alınmaktadır. Örneğin medeni duruma bağlı olarak çalışanların önceliklerini baz alan bir süreç yönetildiğinde, çalışanların işe devamlılıkları da artmaktadır. İnovasyon çalışmalarının kalitesi ve potansiyeli arasındaki ilişkinin temeli de buna dayalı ele alınmaktadır. Bir örgütün stratejik yönetim anlayışına sahip olmasıyla pozitif yönde bir ilişkiye dayanan çalışma ve uygulamalar, sağlık kurumları gibi kaotik ortamların fazla olduğu, çalışma yoğunluğunun fazla olduğu kurumlarda etkili bir sonuç yaratabilecek detaylara sahiptir. Genel bağlamda ise stratejik yönetim ile inovasyon arasında bir bağlantının olduğu belirlenmiştir.	
Anahtar Kelimeler: Sağlık Kurumu, Yönetim, Stratejik Yönetim, İnovasyon	

Title of the Thesis: Examining the Relationship Between Strategic Management and Innovation of Employees in Health Institutions	
Author: Cihan GÜNCE	Supervisor: Öğr. Üyesi. Dr. Tuncel ÖZ
Date: 03/08/2022	Nu. of Pages: vi (pre text) + 88 (main body)
Department: Healthcare Management Subfield: Healthcare Management	
The success of the management approach and practices of the institutions affect the overall success of the institution. The understanding of management and the necessity of developing strategic management as one of the important management practices today contribute to the long-term decisions of institutions. Strategic management surrounds the practices that have an effective place in getting more constructive results in the activities of the institutions. In another aspect, both strategic management and innovation are used to ensure the success of the activities in the institutions. In addition, it is thought that conducting innovation studies may be related, as it provides a prominent effect in their innovative work. In this context, the basis of the relationship established between strategic management and innovation is effective in the case that strategic management is necessary for the effective performance of institutions in general and it is also supported by innovation. Here, especially its contribution to innovation can be explained in relation to the practices that will increase the satisfaction levels of employees of strategic management in decision-making processes. In terms of health institutions, this issue has a more important place. Health institutions, which are different from other institutions due to the difficulties experienced in maintaining the chaotic and orderliness, have developments that show that strategic management is mandatory. In addition, innovation studies should be carried out for both employees and patient management. Within the scope of this research, questions were asked to employees in health institutions in order to determine whether there is a relationship between strategic management and innovation. Accordingly, in line with the findings obtained, it has been shown that there is a relationship between both innovation and strategic management as factors such as age, working time, educational status, gender, working time in the institution. It is mentioned that strategic management practices are an effective factor in the realization of innovation studies. Accordingly, within the framework of studies and activities, strategic management is handled with its qualities that shape innovation activities and make an important contribution to the institution, along with innovation studies that will increase employee satisfaction. For example, when a process based on the priorities of the employees depending on the marital status is managed, the continuity of the employees also increases. The basis of the relationship between the quality and potential of innovation studies is also addressed based on this. Studies and practices that are positively related to an organization's strategic management approach have details that can create an effective result in institutions where chaotic environments such as health institutions are high and work intensity is high. In general, it has been determined that there is a connection between strategic management and innovation.	
Key Words: Health Institution, Management, Strategic Management, Innovation	

GİRİŞ

Stratejik yönetim anlayışı ve yaklaşımı, değişen ve gelişen koşullar temel alındığında işletmeler açısından önemli birtakım faaliyetleri destekleyebilecek ölçütleri içermektedir. Değişimlerin artık hızla etkisini göstermesiyle beraber kurumlar da bu yönde çalışmalar yapmaya özen göstermektedirler. Bu durumda ise rekabet koşulları da giderek sertleşerek faaliyetlerde belirgin boyuta ulaşmıştır. Stratejik bağlamda dönüşümler ve çalışmalar da rekabete ilişkin olarak önemini artırmıştır. Kurumların benimsedikleri yönetim yapılarına bağlı kalınarak çalışma ve ilişkilendirmeler, elde edilen sonuçları da etkilemektedir. Buna göre birçok değerlendirme, yönetim anlayışında daha sistematik çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Kurumların sağlayacakları stratejik yönetimler ile beraber bu konu ve değerlendirmeler, performans odaklı olmalıdır (Demir, 2006).

Kurumların stratejik yönetim yaklaşımlarının temelleri, performans üzerine yapılabilecek çalışmaları önemli kılmaktadır. Burada özellikle performans kavramı ile ilişkilendirilen unsur, çalışanların performansları üzerine yapılabilecek faaliyetlerdir. Stratejik yönetim hedefleri arasında ise ilk unsur, performans yönetim sistemi ve performans değerlendirme kriteridir. Değerlendirme sistemleri, çalışanlardan beklenen verimi, motivasyonu alma ve organizasyon kaynaklarında başarıyı en iyi ölçüde sağlama odaklılığı olarak belirtilebilir. Buna göre performans değerlendirme yaklaşımına ilişkin çalışanların beklentileri vardır. Bu beklentiler özellikle de adaletli bir yaklaşımı benimseme ve çalışanların kurum için önemli birer kişiler olduklarını yansıtmaya ölçütleridir. Başka açıdan değerlendirmeler ise temel itibarıyla performans değerlendirme kaynaklarının ve sonuçlarının yansıtılmasına ilişkin çıkarımlardır. Diğer bir ifadeyle performans değerlendirme odaklılığında yaşanan değişimlerin de dikkate alınarak yorumlanması ve geliştirilmesi sağlanmalıdır. Örnek üzerinden ifade etmek gerekirse şayet, performans odaklılığında geliştirici birtakım unsur ve gelişmelerden bahsedilebilmektedir. Bunlar arasında ise eğitim planlama, kariyer yönetimi, istihdam yönetimi gibi stratejik faaliyetler vardır (Çetin, 2006). Ayrıca bu faaliyetlerin kurumdan kuruma değişim gösterdiği de belirtilebilmektedir. Örneğin sağlık kurumlarında stratejik yönetim ve performans açısından çalışanların önemi, verimlilik, etkililik gibi

kavramların hedeflenerek faaliyetlerin geliştirilmesi gerektiğini göstermiştir. Bunun gerekliliği ise Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015) tarafından, rekabetin artmasının sonucu olarak stratejik çalışmalara yönelmek anlamıyla belirtilmiştir. Sağlık kurumları açısından konu ve değerlendirmeler, hayati önem taşıyan hizmet anlayışını sunmasından, teknoloji ve emek yoğun çalışmalardan, yasal düzenlemeleri kapsayıcı etkisiyle yönetim şeklinin oluşturulmasından kaynaklıdır. Ancak temelde bu tür değerlendirmeler, stratejik yönetim ile beraber gelişme kazanabilecek unsurlardır. Özellikle stratejik yönetim aracı arasında çalışanlara yönelik olarak dengeli puan göstergesi, temel beceriler ve yetenekler, toplam kalite yönetimi odaklılığı gibi konular ciddi önem taşımaktadır. Sağlık sektöründe her an yaşanabilecek değişimler, yeni uygulamalarla beraber faaliyetlerin desteklenmesi, çalışanlarla ilişkili yapılabilecek faaliyetlerdir. Diğer bir ifadeyle stratejik çalışmaların kapsamı, çalışan performansıyla orantılı düzeyde de geliştirilmelidir.

İfade edilenler çerçevesinde araştırmada sağlık kurumlarında stratejik yönetim yaklaşımı ve bu yönetimin çalışanların performansları üzerindeki etkileri incelenecektir. Buna göre öncelikle araştırmada strateji ve stratejik yönetim kavramı, sağlık kurumları açısından stratejik yönetim, stratejik yönetim araçlarının sağlık kurumlarında kullanım şekilleri incelenecektir. Diğer aşamada ise performans kavramına ve performans değerlendirme kriterlerinin önemine değinilecektir. Performans yönetim sistemleri aracılığıyla yapılan çalışmaların kapsamı ve nitelikleri, çalışan odaklı performans göstergelerine ilişkin birer anlatımları kapsayacaktır. Araştırma bu değerlendirmeler çerçevesinde, sağlık kurumları odaklılığında tamamlanacaktır.

BÖLÜM 1: STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle strateji ve stratejik yönetim anlayışı incelenecektir. Bu doğrultuda kavramsal yönde değerlendirmeler ve ilişkilendirmeler ile beraber stratejik yönetim kapsamına değinilecektir. Stratejik yönetimin sağlık kurumlarına olan etkilerine değinilerek geliştirilen çalışmalara odaklanılacaktır. Bu yönde değerlendirme kriterlerine ve yönetim açısından çalışmalara bağlı kalınarak belirli çalışma kapsamaları ile ilişkili incelemelerde bulunulacaktır.

1.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji kavramı, askeri alanda çok sık kullanımlarıyla beraber karşımıza çıkmaktadır. Bu yönüyle strateji, kaynakların verimli kullanımını sağlayarak düşmanların yok edilmesine ilişkin değerlendirilmiş ve uygulanmıştır. Strateji kavramı, geleceğin kavranmasını ve garanti altına alınmasını sağlamak bağlamında da incelenebilmektedir. Çünkü stratejinin sadece askeri alanla sınırlı kalmayacağı ve bütün alanları ilişkilendiren bir kavram olarak gözetilebileceği yönünde çıkarımlar yapılmıştır. Diğer ifadeyle strateji kavramı, geleceğe yönelik atılabilecek adımlarda planlı ve sistemli bir çalışma bütünlüğünün oluşturulması anlamına gelmektedir (Bilgin Demir, 2015).

Strateji kavramıyla ilişkili birçok tanım geliştirilmiştir. Ancak temel çıkarsama, günümüz şartlarında oldukça kapsamlı ve çok kullanılan bir kelime düzeyine ulaşmasıyla gelişme kazanan belirli stratejilere ve hedeflere bağlı yöntemler olarak kabul görmektedir. Bunun nedeni strateji kavramının özelliğinden kaynaklıdır. Stratejinin, analiz özelliğinde olması, amaç odaklılığında belirlenmesi ve geliştirilmesi, devamlı olarak gerçekleştirilen işlerde uzun vadeli bir düzen formunda olması, sürekli yenilenen ve değişime açık özelliklerde olması gibi konular, strateji kavramının önemini vurgulamaktadır. Bu değerlendirmeler ve ilişkili incelemelerin kapsamı ise, stratejik yönetim yaklaşımına ortam hazırlamıştır (Özer, 2018).

Stratejik yönetim, içerisinde birçok anlamı ve çalışmayı içermektedir. Örnek üzerinden belirtilirse şayet, Dikme ve Sucu (2020) çalışması çerçevesinde değerlendirildiği üzere, stratejik planlama fonksiyonu bu yönde en önemli belirleyicilerdendir. Stratejik planlama ve fonksiyonu, sosyal, ekonomik gibi birçok faktör gözetilerek stratejik yönetim aşaması ve planlaması dâhilinde yer almaktadır. Bu açıdan aslında stratejik yönetim, belirli araçlar çerçevesinde geliştirilmektedir. Bu araçlar ise şu şekilde sıralanabilir:

- SWOT analizi,
- Senaryo analizi,
- Q-sort analizi,
- Portföy analizleri,
- Vizyon ve misyon bildirileri,
- Arama konferansı,
- Delphi tekniği,
- Nominal grup tekniği,
- Kalite çemberleri,
- Fayda-maliyet analizleri,
- Risk analizleri.

Maddelerde sıralanan faktörler, stratejik yönetimin başarılı düzeyde sağlanması açısından önemli tekniklerdir. Kurumların geliştirecekleri stratejilerde özellikle de SWOT analizine ilişkin çalışmalar yapılmaktadır. Bu yönde stratejik yönetim doğrultusunda etki gösteren gelişmeler, güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi, fırsatlara ve tehditlere yönelik olabilecek ölçüde çalışmaların yapılması konusunu önemli kılmaktadır (Dikme ve Sucu, 2020). Yine aynı şekilde stratejik yönetimle beraber daha sağlıklı kararlar da alınabilmektedir. Burada özellikle vurgulanmak istenen temel konu, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015) çalışması kapsamında da incelendiği üzere, çevresel değerlendirmeleri yapma ve analizleri gerçekleştirme, maliyetleri ve masrafları azaltma, yöneticilere karar verme sürecinde yol gösterme gibi stratejik yönetim unsurları ile beraber daha profesyonel çalışmalar da etkin düzeye ulaşmaktadır.

Stratejik yönetim süreçlerinin kurumlar tarafından başarılı düzeyde yansıtılması, kendi stratejileri ile rakip olan kurumların stratejileri arasında dengenin gözetilmesine yardımcı olmaktadır. Stratejik çalışmalarda temel dayanakların belirlenmesi kolaylaşmaktadır. Bu ayrıca, örgütlerin hedefleri ve amaçları odağında yönetim faaliyetlerinin belirlenmesine etki göstermektedir. Stratejik yönetim basamağında ise kurumun hedefleri ve amaçlarıyla bütünleştirilmiş çalışmalar, çeşitli planlamalar ve analizler ışığında daha kolaylaştırıcı bir sonuç elde etmeye katkı sunmaktadır (Alan ve Güven, 2018).

1.1.1. Strateji Kavramının İncelenmesi

Strateji kavramı, genel ölçüde askerî araçların politik amaçlar çerçevesinde kullanılması şeklinde tanımlanmıştır. Kavramı bu denli önemli kılan unsur ise, zaman içerisinde birçok alan gözetildiğinde, kendisine alanın açılmasına ve daha da önemli bir düzeyde anlatıldığı profile karmaşık ve üst düzey konuların işlenmesine bağlı kavram olmasıdır. Diğer bir deyişle ise askerî alanda ortaya çıkan ‘generalin sanatı’ şeklinde bir tanımlamadan uzak kalındığı ve zaman içerisinde ise daha geniş, kapsayıcı ve askerî alanın dışında da daha yoğun uygulamaların geliştirildiği belirtilebilmektedir. Bu açıdan ise strateji kavramına odaklanıldığında, birçok alanla ilişkili kabul edilen kaynak haline ulaştığı belirtilebilir. Strateji kavramı, süreci iyileştirici fonksiyonda olmakla birlikte, özellikle de bu süreçlerin niteliklerini geliştirme çalışmalarında yardımcı bir araç olmasından dolayı dikkate değer boyuttadır. Bu açıdan bakıldığında strateji, barındırdığı amaçlardan daha farklı yere sahip olmakla birlikte, bütün alanları da etkileyen bir öneme sahiptir (Yükselen, 2018).

Strateji kavramının iş dünyasında kullanılması 19. yüzyıl ile beraber gelişme göstermiştir. Strateji anlayışı ve gelişmeleri ile beraber kamu ve özel sektörlerde faaliyet göstermekte olan örgütlerin, bugün ve gelecek dönemlerdeki durumlarının tanımlanmasında önemli bir rol oynadığı vurgulanabilmektedir. Örgütlerin mevcut kapasitelerini ve dış çevredeki gelişmeleri analiz etme sırasında geleceğe yönelik kararların alınma süreci ve izlenilecek yolların belirlenmesi, strateji ile sağlanmaktadır. Hızlı değişimlerin yaşandığı günümüzde ise strateji, etkin bir

dayanak noktası oluşturan ve stratejilerin de özelliklerinde belirleyici konuları çevreleyen özelliklerde olmasından dolayı önemlidir (Sevinç, 2014).

Stratejinin önemi ve kapsamı, örgütlerin hızlı teknolojik değişimleri gerçekleştirmek istemeleri, yeni pazarların oluşturulmak istenmesi, müşteri beklentilerinin karşılanmak istenmesi gibi birçok konu ile ilişkili olan stratejik düşünmeyi sağlama ve stratejik planı stratejik karar alma doğrultusunda yönlendirir. Bu açıdan ilişkilendirme, örgütlerin strateji kavramı doğrultusunda çalışmalarına yönelirken, aynı zamanda stratejik düşünme ve planlama konularını da içermektedir. Strateji ve yöntemlerin seçilmesi, uygulamaların geliştirilmesi gibi konular içerisinde yapılabilecek ilişkilendirmeler ayrıca, mevcut olan durumları iyileştirme ve ileriye yönelik çalışmaları yapma şeklinde yansımaktadır. Buna göre strateji konusu ve kapsamı, örgütler açısından en önemli konulardan birisi olarak görülebilmektedir (Özer, 2015).

1.1.2. Stratejik Yönetim Kavramı

Stratejik yönetim ve kapsamı, örgütlerin uzun dönemde varlıklarını devam ettirebilmesi açısından gerekli bir yönetim yaklaşımıdır. Sürdürülebilir rekabet üstünlüklerinin devam etmesi ve ortalama kâr üzerinden getirilerin sağlanabilmesi, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve yeterli olması için stratejik yönetim anlayışı gereklidir. Diğer yandan ise stratejik yönetim, örgütlerin cevaplamaya çalıştıkları konulara da yardımcıdır. İşletme stratejisi ve kapsamı, süreç bütünlüğünde gelişmektedir. Sürekli ve bir döngü şeklinde ise kaydedilen ilerlemeler, stratejik yönetim anlayışının yansımalarıdır. Bu açıdan ise stratejik yönetimin etkileri şu şekilde sıralanabilmektedir (Arıkboğa, 2019):

- Uzun bir dönemi etkilemektedir ve kesin sonuçlara odaklanmaktadır.
- Analitik bir süreç olarak yorumlanmaktadır.
- Yönetimde süreci iyileştirici yönde katkılar sağlanmaktadır.
- Sürdürülebilir düzeyde rekabet üstünlüklerine odaklanılmakla beraber, ortalama olarak da getir sağlamaya yardımcı olmaktadır.

Stratejik yönetimin bilinmesi ve uygulanması sektör bünyesinde 1980'lerden öncesinde yalnızca çok uluslu şirketlerle ve büyük holdinglerle sağlanmaktadır. Ancak daha sonraki süreçlerde birçok sayıda işletme, stratejik yönetim anlayışını araç olarak kullanmışlardır. Strateji yöntemlerinin şirketler tarafından benimsenmesinde temel amaç, en iyi hizmetleri sunma ve ürünleri aynı şekilde verimli ve etkin düzeyde artırma odaklıdır. Diğer yandan yöntemlerin geliştirilmesinde hedef ve amaçlar aynı şekilde önemlidir. Çok hızlı şekilde gelişme gösteren stratejiler, uzun dönemli vizyonlara sahip olabilmekte ve faaliyetler de yine aynı şekilde şirket çalışmalarını etkilemektedir. Çünkü stratejik yönetim anlayışı ve yaklaşımı, gelecek odaklı çalışmalardır. Geleceğe dönük uygulamalar ve çabalar misyon ile somutlaştırılmaktadır. Stratejik yönetim ile beraber işletmelerin dış çevresinden gelebilecek fırsatlar ve tehditler, hızla çözümlenebilmektedir. Bu tür gelişmelerle beraber de yine aynı konular ve değerlendirmeler yapılabilmektedir. Stratejik yönetim ve kapsamı bu doğrultuda, stratejilerle yönetim çalışmalarının bir şekli ve yansımasıdır (Güner, 2004; Özer, 2015).

1.1.2.1. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim süreci, stratejik yönetimin temel felsefesine dayanmaktadır. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesinde sağlanabilecek planların geliştirilmesi ve yönlerinin aynı şekilde belirlenmesi görüşleri, stratejik yönetim süreci içerisinde örgütün çalışması yansıtmaktadır. Stratejik yönetim sürecinde örgüt faaliyetleri, çevre ile ilişkilidir. Çevre analizleri yapılmakla birlikte, stratejiler de bu doğrultuda işleyiş kazanmaktadır. Burada öncelikle örgütler, iç ve dış çevre analizlerini yapmalıdır. Stratejik yönlerin daha çok üst kademe yönetiminde geliştiği bilinmekle birlikte, stratejilerin planlanması doğrultusunda da örgüt bünyesinde her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirler alınmaktadır. Bu yönde ise stratejik yönetim süreci, her açıdan değerlendirmelerin yapılarak belli aşamaları içeren ve süreç içerisinde de destekleyen özellikler şeklinde yorumlanabilmektedir. Stratejilerin düşünülmesi süreci ile başlayan ve stratejilerin oluşturularak iç ve dış çevre analizlerinin yapılmasına katkı sağlayan hususlar, stratejik yönetim süreci olarak belirtilebilir (Güçlü, 2003). Stratejik yönetim süreci, örgütlerde belirli aşamaları içermektedir. Söz konusu bu süreç yönetimleri ise aşağıda sıralanmaktadır (Kahveci, 2008):

- Örgütlerin öncelikle mevcut durum analizini yapmaları gerekmektedir. Bu yönde ise iç değerlendirme, dış değerlendirme, piyasa analizi ve bilgilerin toplanması ve kritik konuların belirlenmesi sağlanmalıdır.
- Örgütlerin nereye ulaşmak istediklerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu açıdan ise vizyon, misyon, ilkeler, stratejik amaçlar ve hedefler belirlenmelidir. Burada ise özellikle de arzu edilen gelecek planlaması, organizasyonun varoluş gerekçesi üzerine temel ilkeler ile stratejik hedeflerin belirlenerek stratejik doğrultuda karar alımının sağlanması, spesifik, somut ve ölçülebilir hedeflerin geliştirilmesi etkin yer tutmaktadır.
- Örgütlerin varmak istedikleri yerlere nasıl ulaşacakları belirlenmelidir. Bu amaçla ise faaliyetler ve projeler yapılmalıdır. Amaç ve hedeflere ulaşabilme açısından yöntemlerin geliştirilmesi, operasyonel planların oluşturulması ve gerekli değişim stratejilerinin planla uyumlaştırılması sağlanmaktadır.
- Takip ve değerlendirme yapılması, izleme sürecinin geliştirilerek raporlaştırmayı ve böylece karşılaştırmayı sağlamaktır. Değerlendirme ve bu değerlendirmelere dayanan performans ölçümlerinin de yapılması yine aynı şekilde önemlidir. Buna göre geri beslemenin yapılması, ölçme yöntemlerinin belirlenmesi, performans göstergeleri ve yönetimi konusunun tespit edilmesi sağlanmaktadır.

1.1.2.2. Stratejik Planlama İşlevselliği ve Yönetimi

Stratejik planlama, örgütün amaçladığı noktaya ulaşabilmesi açısından gerçekleştirdiği çalışmaların tamamı olarak yorumlanabilmektedir. Başka bir açıdan stratejik planlamanın boyutu ve kapsamı, örgütlerin gelecek dönemlerde başarılı olabilmeleri için gerekli olan tasarıların yapılması, prosedürlerin belirlenmesi ve operasyonların geliştirilme süreci olarak yorumlanabilir. Aynı zamanda bu çalışmalar, örgüt amaçlılığı doğrultusunda olmalıdır. Stratejik çalışmalar, örgütün felsefesini ve misyonunu destekleyerek amaçların saptanabileceği, stratejinin seçilmesine yönelik kararların alınabileceği ölçüde olmalıdır. Başka bir deyişle ise stratejik planlamalar, örgütlerin geleceklerine yönelik çalışmaların kapsamıdır. Meydana gelebilecek yapısal değişimlere bağlı kalınarak ise stratejik yönetim anlayışı, bulunulan çevrede ve faaliyet ortamında, uygulanabilir alternatifleri

seçmektir. Planlama kapsamı, örgüt için bağlayıcı bir yer tutmaktadır (Bir Bayraktar ve Kakırman Yıldız, 2007; Özçam, 2007).

Stratejik yönetimin gerçekleştirilebilmesi için stratejik planlama yapılmalıdır. Stratejik kararların alınması ve faaliyetlere daha fazla özenin gösterilmesi gerekliliği açısından bu konu, örgütlerin temel prensiplerini kapsamaktadır. Stratejik plan bir prensip olarak kabul edilmekle birlikte, planlamanın işlevselliği örgütler için oldukça kapsamlıdır. Burada ise bir örgüt bünyesinde görev almakta olan kişilerin katılımları ve örgüt yöneticilerinin tam desteklerini sunmaları önemlidir. Sonuç almaya yönelik çabalar, paydaşların gereksinimi, beklentileri, politikaları, yapıcılığı gibi birçok konuyla eşdeğer düzeyde olan özellikleri kapsamaktadır. Stratejik planlamanın etkin bir yer tutabilmesi açısından bu çalışmalar ve özellikler, örgütlerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesine yardımcı birer fonksiyonlardır (Demir ve Yılmaz, 2010).

1.1.2.3. Stratejilerin Belirlenmesi ve Uygulanması

Stratejinin uygulama işlevleri, stratejilerin geliştirilmesi ve hedeflenen performanslara ulaşılabilmesi için hangi süreçlerin uygulanacağını belirlenmesinden ibarettir. Strateji belirleme çalışmalarına ve katkılarına ilişkin yapılabilecek değerlendirmeler, en iyi şekil ile formüle edilmediği takdirde, stratejinin etkinliğini işe yaramaz hale getirebilmektedir. Bu nedenle de stratejinin başarılı olabilmesi, başarıyla uyarlanabilmesi için hem özel hem de kamusal alanda faaliyetlerin gösterildiği örgütler olmalıdır. Ancak örgütlerin genelde strateji uygulama sırasında başarısız oldukları bilinmektedir. Stratejileri belirleme ve bu stratejileri uygulama süreçleri, başarısızlığın ortadan kaldırılmasını gerektiren hedefleri ve yönlendirmeleri içermelidir. Diğer bir ifadeyle ise stratejiler, gelecek dönemlerdeki fırsatları güçlendirme arayışlarında olmalı ve karmaşık, etkileşimli ve canlı bir süreci de aynı şekilde yansıtmalıdır. Strateji uygulama çalışmalarının, stratejik niyeti eylemlere de dönüştürebilme üzerindeki başarısı, formüle edilmiş stratejileri de oluşturan özelliklerle beraber değerlendirildiğinde, faaliyetlerin adım adım yerine getirilmesi açısından, strateji belirlemenin önemli olduğunu göstermektedir (Arıcıoğlu, Gökce ve Salur, 2017).

Stratejinin belirlenebilmesi açısından önemli konular arasında amaç belirleme ve kaynak tahsisini yapma durumları gelmektedir. Uzun vadeli kararların alınabileceği amaçların da geliştirilmesi bu çerçevede önemlidir. Stratejik kararlar ile ilişkili olan uygulamalar, bu doğrultuda somutlaşmakta ve uygulamaya da rehberlik etmektedir. Stratejik planlar, uzun vadede anlamlı sonuçların elde edilebilmesi açısından bu konuları ve değerlendirmeleri kapsamaktadır. İç ve dış çevresel faktörlerin de incelenmesi, uygulamaya ilişkin pratik rehberlerdir. Stratejik planların kapsamlı ve nitelikli olması da aynı şekilde yapılabilecek değerlendirmeler arasındadır. Örgüt faaliyetlerinin geliştirilmesi ve faaliyetler ile uyumlu çalışmaların oluşturulması gerekmektedir. Diğer yandan stratejilerin belirlenmesi konusu planlamada sürekliliği de kapsamalıdır. Planın sonlanması gibi bir durum yaşanmamakla birlikte, stratejinin belirlenmesi ve uygulanması süreci hedeflenerek bu yönde çalışmalar yapılabilmektedir. Bu nedenle stratejik planlama, stratejinin uygulanması sürecinde önem taşıyan bir yere sahiptir (Alpkan, 2000).

1.2. Sağlık Kurumları Açısından Stratejik Yönetim Yaklaşımı

Sağlık kurumlarının hizmet odaklı fonksiyon göstermeleri, karmaşık, tam zamanlı ve hayati bir öneme sahip olması açısından önemlidir. Buradaki hizmet anlayışının sonucu olarak teknoloji ve emek yoğun hizmetler, yasal düzenlemelerden ve gelişmelerden aynı ölçüde etkilenmektedir. Aynı zamanda ise birçok farklı meslek gruplarının beraberinde olması, her an iç ve dış değişimlerle karşı karşıya kalınması anlamını taşımaktadır. Her yönden yaşanan bu değişimler hem özel hem de kamu için geçerli olan stratejik yönetim fonksiyonlarıdır. Bu nedenle özellikle de sağlık kurumlarında yaşanan gelişmelerin etkin dinamikleri, stratejik yönetimlere bağlı yaşanmaktadır. Stratejik yönetim ve bu açıdan ise yapılan çalışmalar, genel yönetim sürecinden bağımsız değerlendirilmemelidir. Örgütün amaçlarının geliştirilmesini hedef alan stratejik yönetim, sağlık kurumlarının gelişmesine destek olan bütün aşamaları ve süreçleri kapsamaktadır (Bilgin Demir ve Uğurluoğlu, 2015).

Sağlık kurumlarına ilişkin stratejik yönetimin kapsamı ilk olarak insan sağlığını doğrudan etkileyen faktörler doğrultusunda incelenmektedir. Sağlık açısından yaşanabilecek ufak bir hata sonucunda, insan hayatının tamamının etkilendiğinden bahsedilebilmektedir. Bu nedenle de etkili ve verimli süreç yönetimi, sağlık

kurumları açısından oldukça önemlidir. Sağlıkta dönüşüm çalışmaları içerisinde de stratejik yönetimin önemi, aynı şekilde etkin kurum anlayışını oluşturma ve insan sağlığını doğrudan etkileyen faktörlerin incelenmesi üzerinde belirgin bir yere sahiptir. Stratejik planlama ve yönetim anlayışları bu kapsamda, toplum sağlığına doğrudan katkısı olabilecek unsurlar olarak görülmektedir. Yine başka bir değerlendirme ise, doğrudan sağlık hizmetini etkileyen konulara özeldir. Hizmetlerin geliştirilmesi açısından bu konulara gösterilen hassasiyetler, insan odaklı hizmet anlayışı için etkin bir mekanizmadır. Kurumların hayatta kalabilmeleri açısından hizmet anlayışı ve yapısı, artık daha fonksiyonel süreçlerin/faaliyetlerin yönetimlerini destekleyici birer konulardır. Sağlık hizmeti anlayışına bağlı yapılabilecek çalışmaların en temel konuları bu şekilde, stratejik yönetim açısından belirtilebilecek özellikler olarak incelenmektedir (Özer, 2018).

1.2.1. Sağlık Kurumları Tarafından Kullanılan Stratejik Yönetim Araçları

Stratejik yönetim araçları, kurumların çevresel düzeyde yaşanan değişimleri profesyonel şekilde yönetmesi açısından birtakım çalışmaları gerçekleştirmesi şeklinde açıklanabilir. Değişim ve gelişimlere açık olan kurumların, meydana gelebilecek fırsatları ve tehditleri önceden tahmin edebilmesi, ihtiyaç duyulan örgütsel değişiklikleri gerçekleştirebilmesi ve dolayısıyla yaşamını devam ettirebilmesi açısından, stratejik yönetim araçlarına olan ihtiyaç artmıştır. Belirli yöntemlerin geliştirilebilmesi dinamiğinde bu tür duruma bağlı yapılabilecek çalışmalar, stratejik araçların yöneticiler açısından modelleri, çerçeveleri, yaklaşımları ve metodolojilerin tamamını stratejik yönetim araçları ile beraber gözetme anlayışı çevrelediği belirtilebilmektedir (Bilgin Demir, 2015). Yöneticilerin stratejik açıdan kararları vermesi, yönetimin etkin düzeyde gerçekleşmesi, stratejik yönetim araçları ile beraber sağlanabilir. Stratejik araçlar vasıtasıyla teori ile pratik arasındaki farkların açılmaması, stratejik ölçekte yönetim anlayışının iyileştirilmesi gibi konular, karmaşık taleplerin karşılanması açısından önemlidir. Stratejik bir avantajın öngörülmesi ve sürdürülebilmesi konusunda temel dinamikler, mevcut araçların da yöneticiler aracılığıyla yerine getirilmesi demektir (Özalp, Besler ve Oruç, 2009). Yapılan bu tür ilişkilendirmeler bağlamında sağlık kurumları açısından stratejik yönetim araçları, birçok konuyla ilişkili konuları kapsamaktadır. Stratejik

yönetim araçları ise bu yönde, sağlık kurumlarına yönelik olarak şu şekilde sıralanabilir (Bilgin Demir, 2015):

- Dengeli puan kartının kullanılması,
- Temel yeteneklerin geliştirilmesi,
- Kıyaslamanın yapılması,
- Toplam kalite yönetiminin iyileştirilmesi,
- Değişim mühendisliği anlayışının benimsenmesi,
- Dış kaynak kullanımlarının incelenmesi,
- Misyon ve vizyon ilkeleri çerçevesinde çalışmaların belirlenmesi,
- Stratejik planlamanın ve ortaklıkların geliştirilmesi,
- Küçülme stratejilerinin benimsenmesi,
- Müşteri ilişkileri yönetiminin fonksiyonel düzeyde artırılması,
- Sosyal medya araçlarının ve internet kullanımının yaygınlaşması,
- Değer zinciri analizinin yapılması,
- İş portföy analizlerinin yapılması,
- Tedarik zinciri yönetiminin geliştirilmesi,
- SWOT analizinin yapılması.

Maddeler halinde sıralanan unsurlar ve bunların stratejik yönetim aracı olarak dikkate alınması açısından örnek bir çalışma da verilebilir. Dikme ve Sucu (2020) tarafından geliştirilen bir çalışma kapsamında SWOT analizi, sağlık kurumlarının ekonomik kararı alabilmesi ve yönetebilmesi açısından önemli araçtır. Bilgiye geliştirilen önemlerin de yaygınlaşması açısından bu konular ve ilişkilendirmeler, sağlık hizmetlerine dayanılarak ekonomik kararların alınması anlayışını ön plana çıkarmıştır. Stratejik planlama süreci için vazgeçilmez unsurlardan birisi olan SWOT analizi, ekonomik yönden iç ve dış çevre analizlerinin yapılmasını gerektirmektedir. Yönetim stratejisinin SWOT analizleri ve değerlendirmeleri olmadan yapılabilecek çalışmalar, etkin bir strateji ile yönetim işleyişi mantığını geliştirmemektedir. Bu nedenle SWOT analizi ve maddeler halinde sıralanan ilişkili stratejik yönetim araçları, önem taşıyan unsurlardan birisidir.

1.2.2. Stratejik Yönetim İlkelerinin Kamu ve Özel Sağlık Kurumları Açısından İncelenmesi

Strateji kavramının ve etkinliğinin kurumlar açısından önemi, belirli ilkeler çerçevesinde devamlılık kazanması şeklinde açıklanabilmektedir. Strateji, iç ve dış unsurlar odağında organizasyon bünyesinde, hedeflerin ve misyonların oluşturulması, hedeflere ulaşılması çerçevesinde spesifik politika ve stratejilerin oluşturulması ve temel amaçların/hedeflerin bu çalışmalar doğrultusunda geliştirilmesini sağlamaktadır. Buradaki aşamaların tamamı ise, stratejik yönetim ilkeleri doğrultusunda gerçekleştirilmektedir. Stratejik yönetimin temelinde yer alan stratejilerin belirlenmesi, yönetim ilkeleri çerçevesinde dikkate alınan ve süreç içerisinde işlevselliğin gösterilmesi şeklinde yorumlanan konulardır. Buradaki temel çıkarımlar ise hem kamu hem de özel sektörler çerçevesinde önemli bir yer tutar. Yönetim içerisinde hakim olunan yönetim modelleri, önemli gelişmeleri yakaladığı için, sektörlerin tamamını da etkileyen özellikler şeklinde yorumlanabilmektedir. Stratejinin gerekliliği ve uygulaması, ilk olarak özel sektörlerde dikkate alınırken, zamanla sektörün genel çalışmaları ve işleyişi değişim göstermiştir. Buradaki değişim mantığı ise, kamu sektörünü de etkileyen çalışmaların olması şeklinde yorumlanmıştır. Başka ifadeyle ise stratejik çalışmalar, yönetim modellerinin sektörlerin tamamı için önemli olduğunu göstermekle birlikte, özellikle kamu sektöründe uygulanmaya çalışılan yönetim tarzının bir gereklilik olarak kabul edilmesi söz konusu olmuştur (Sobacı, 2008).

Stratejik planlamanın temelleri öncelikli olarak özelde atılmış olmakla birlikte, kamuda da bu yönde çalışmalar, özel sektör uygulamalarının ve geleceğe dönük stratejilerin daha başarılı olması açısından değerlendirilmiş, süreç uygulamalarına geçilmiştir. Kamu sektörü için önem kazanan stratejik konular, stratejik planlamanın gerekli görülmesi ile beraber başlamıştır. Özel sektörün daha çok başarılı olması ve yönetim açısından ilkeler dâhilinde çalışmaları gözeterek uygulamalara odaklanılması gibi konular, stratejik planın temelleri olarak kabul edilebilmektedir. Stratejinin ve uygulamalarının geliştirilebilmesi açısından ilkelerin zamanla değişim gösterdiği ve farklılaştığı kabul edilen kavram olarak görülmekle birlikte, temelde dinamiklerinin stratejik faaliyetler odağında yer edindiği de kabul edilen bir gerçekliktir (Uğurluoğlu, 2009).

1.2.3. Sağlık Hizmeti Yönetimine İlişkin Değerlendirmeler

Sağlık kurumlarının temel amaçları arasında en iyi yönetimin, en hızlı ve etkin şekilde sunulması anlayışı gelmektedir. Strateji ve yönetimlerin geliştirilmesi, hedeflere ve ayrıca amaçlara yönelik ilerleyişleri desteklemektedir. Yaşanan değişimlere sağlık kurumlarının adapte olabilmesi, müşteri odaklılığını hedefleyerek geliştirecekleri çalışmaları da önemli göstermektedir. Sağlık hizmeti anlayışı ve yönetimi bu çerçevede, çok hızlı değişimlere sağlık hizmetlerini iyileştirme süreci ile beraber başlamaktadır. Müşterinin hedeflendiği ve paydaşların gözetildiği hizmet şekli, stratejik yönetim çalışmaları ve uygulamaları için önemli bir konu olmaktadır. Sağlık hizmetlerinde ayrıca arz, talep ve finansman arasında yaşanan dengesizliklerin çözümlenmesi, yönetim ve organizasyon çalışmalarının etkin bir seviyeye ulaştırılması, insan kaynakları gibi çalışmaların artırılması temelinden de bakıldığında önemli bir yere sahip olduğu belirtilebilmektedir. Ülkelerin gelişmişliklerine dayanarak sağlık hizmeti arasında da ilişkilerin kurulması, stratejik yönetimin temel hedefleri şeklinde yorumlanabilecek özellikleri ön plana taşımaktadır. Sağlık hizmeti ve kapsamı bu nedenle önemli bir konudur (Soylu ve İleri, 2010).

Sağlık kurumlarında hizmet odaklılığı, koruyucu sağlık hizmeti anlayışı kapsamalıdır. Bu durumun temel nedenleri arasında, insan sağlığının en önemli unsur olduğunun bilinmesi ve bu şekilde yön kazanması şeklinde yapılabilecek yorumlamalar, sağlık hizmetlerinin başarısı için sağlık yöneticiliğini ön plana çıkaran durumların ve gelişmelerin olmasını gerekli göstermektedir. Özellikle sağlık kurumlarının bu tür çalışmaları ve işlevsellikleri, stratejik yönetim anlayışı ile beraber koruyucu sağlık hizmeti için hangi faaliyetlerin yapılabileceği ya da geliştirilebileceği şeklinde yorumlanmaktadır. Stratejik yönetimin sağlık hizmetleri için de kapsamı bu doğrultuda geliştirilebilecek çalışmalar olarak kabul edilebilmektedir (Kurtulmuş, 1998; Soylu ve İleri, 2010).

1.2.4. Stratejik Yönetim Sırasında Yaşanan Problemler

Stratejik yönetim çalışmalarının başarılı olabilmesi için araştırmaların kapsamlı düzeyde yapılması gerekmektedir. Özellikle de kısa dönemli planlamaların yapılmasından uzak durulması önemlidir. Uzun dönemli planlamalar, mevcut durum analizinin en iyi şekilde yapılmasını, stratejik yönetim araçlarının kurum yapısı ile uygun şekilde geliştirilmesini kapsamaktadır. Aksi halde stratejik yönetimin uygulama sürecine ilişkin birçok problem yaşanabilmektedir. Aynı zamanda stratejik yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve süreçlerin yönetimleri, problemlerin tanımlanması ve bu problemler doğrultusunda çalışmaların da geliştirilmesi nezdinde önemli bir yer tutmaktadır. Öncelikle stratejik hedeflerin, kurum hedefleri ile tamamlayıcı düzeylerde olması, stratejik yönetim sırasında problemlerin en az düzeyde tutulması açısından gereklidir (Bilgin Demir, 2015). Stratejik yönetimin uygulanmasına ilişkin problem tanımlamaları oldukça fazladır. Uzun vadeli maliyetlerin planlanması ve yönetim problemlerinin azaltılması açısından geliştirilen uygulamaların, özellikle de stratejik maliyet yönetim başarısı ile sağlanabileceği belirtilebilmektedir. Bu çerçevede Bekçi ve Özal (2010) tarafından, stratejik maliyetin uygulanabilirliği dikkate alınmış olup, modern maliyetleme tekniklerinin hizmet sektörü için gerekli olduğu ifade edilmiştir. Hizmet işletmesi olarak hastanelerin, stratejik yönetim başarılarının, stratejik maliyet yönetimi ile beraber daha etkin bir yer tuttuğu belirlenmiştir. Buna göre temelde maliyetleme çalışmaları, sorunların da azalmasında etken olmakla birlikte, ilişkili birçok durumun da bu konuda belirleyici olduğu ifade edilebilmektedir. Yapılacak çalışmaların ve stratejilerin bu açıdan metotlar, ilkeler, amaçlar, uygulamalar, hedefler gibi önemli kriterlerin baz alınarak geliştirilmesi gerekliliğinden bahsedilebilmektedir.

1.3. Stratejik Yönetim Araçlarının Sağlık Kurumlarında Kullanımı

Stratejik kararların alınması amacıyla yönetim sürecinde belirli tekniklerin geliştirilmesi önemlidir. Bu yönde ise yöntemler, çerçeveler, yaklaşımlar, modeller gibi birçok konu ile bağlantılı çalışmalar yapılabilmektedir. Rekabetçi pazar alanlarında oluşan ve gelişmeler şeklinde nitelendirilen uygulamalar, stratejik avantajları yakalamaya yardımcıdır. Burada özellikle işletmelere destek olması için araçlar geliştirilmelidir. Stratejik araçların etkili bir mekanizma olarak kabul

edilmesi, stratejik yönetimin uygulanabilmesi için gereklidir. İyi bir stratejik planlamanın yapılabilmesi, yine aynı şekilde stratejik yönetim içerisinde dikkate alınır (Bilgin Demir ve Uğurluoğlu, 2015). Ayrıca stratejik araçlar, rekabetçi pazarlarda gelişen karmaşık taleplerin karşılanmasını ve stratejik avantajın kazanılmasını sağlamaktadır. Stratejik yönetimin başarısı için de aynı şekilde stratejik amaçlar önemli bir yer tutmaktadır (Özalp, Besler ve Oruç, 2009). Stratejik yönetim açısından araçlarla ilişkili bilgiler genelde, değişken düzeyde ele alınmaktadır. Bu nedenle neler olduğu ya da sayıları ile ilgili kesin bilgiler yoktur. Buna göre bazı araştırmacılar tarafından 25 tane stratejik yönetim aracının varlığından bahsedilirken, bazı araştırmacılar tarafından da bu araçların miktarı 50 şeklinde ifade edilmektedir. Bunlardan özellikle şu stratejik araçlar, ortak olarak değerlendirilenlerinden bazıları olarak kabul edilebilmektedir (Bilgin Demir, 2015):

- Dengeli puan kartı,
- Kıyaslama uygulaması,
- Temel beceriler ve yetenekler,
- Toplam kalite yönetimi,
- Müşteri ilişkileri yönetimi,
- Stratejik yönetim temelli analizlerin geliştirilmesi.

Stratejik yönetimin tarihsel süreçte örgütlere ilişkin geçirdiği birçok aşama, stratejilerin etkinliğini ve potansiyelini artırma üzerinedir. Burada ise genelde uygulamalar açısından yapılan değerlendirmeler, yönetimin potansiyelini artıracak çalışmaların olmasını gerekli kılmaktadır. Stratejik karar verme, uygulama, finansal yönetimi sağlama, insan kaynağı yönetimini başarılı kılma gibi birçok işlevsellik, stratejilerle yönetim için etkin çalışmalar yapmayı gerektirmektedir (Kandemir ve Uğurluoğlu, 2017). Genel değerlendirmeler ile beraber stratejik yönetim için araçların varlığı önemlidir. Diğer yandan Baha Biçer (2018) tarafından da ifade edildiği üzere, müşterilerin isteklerine ve ihtiyaçlarına daha hızlı ve artan rekabet düzeyinde cevabın verilebilmesi, stratejik yönetim tekniklerinin bu yönde geliştirilmesine aracılık etmektedir. Stratejik yönetim için bir avantaj niteliğinde olan araç ve uygulamalar açısından gelişmeler, örgütlere sağladığı fayda üzerinden de bir ayrıcalığa sahiptir.

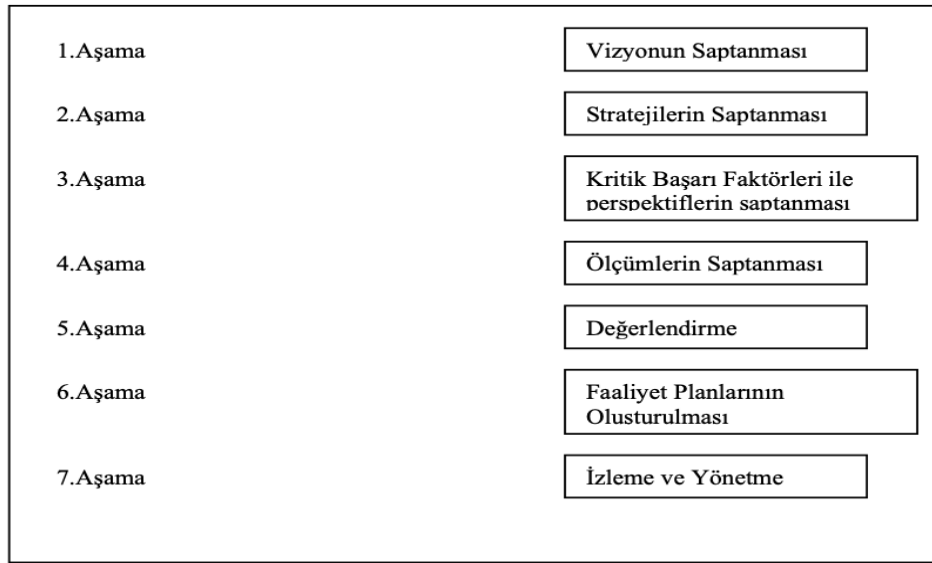
Stratejik yönetim hedeflerine ulaşılması amacıyla yapılan çalışmalar, gerekli olan araç ve gereçlerin karşılanmasıyla olmaktadır. İnsan kaynağının bulunması, yetiştirilmesi, yetki ve sorumluluklarının yerine getirilmesi odaklılığında yapılan çalışmalar, araçların yerine getirilmesiyle gelişmektedir. Sağlık kurumları açısından bu tür araçlar ise, stratejik plan ve yönetim odaklılığında incelenmektedir. Hızla değişen ve gelişen şartlar, üstünlüklerin sağlanmasında sağlık kurumlarına rehberlik yapmaktadır. Yine aynı şekilde araçların da mahiyeti, etkin bir süreç yönetimini gerçekleştirebilmede hedeftir (Özer, 2018). Sağlık kurumlarında kullanılabilecek araçlara yönelik yapılan çalışmalar ve genelde, çalışanlarla ilgili değerlendirmeler ve stratejiler, farklı kararların alınması için analizlerin yapılmasını gerektirmektedir. Örneğin Dikme ve Sucu (2020) çalışmasında, ekonomik kararların alım sürecinde sağlık kurumlarının, SWOT analizlerini yapmaları gerekliliğine değinilmiştir. En güvenli yöntemlerden birisi olarak SWOT analizi, kurumlara yakalayacakları fırsatı sunmakla birlikte, tehlikelerin bilincinde olma ve gerekli uygulamaları aynı yönde yerine getirmede dikkate değer bir öneme sahiptir. Bilgin Demir ve Uğurluoğlu (2015) çalışması ise sağlık kurumlarının verimli, kaliteli, etkili ve daha düşük maliyetli konularda yönetim sağlama faaliyetlerinin, stratejik araçların iyi şekilde yönetilmesiyle beraber, potansiyel kazanacağını ifade etmektedirler. Buna göre stratejik yönetim hedefleri ve uygulamalar, stratejik araçlar açısından önem taşımaktadır. Ancak aynı zamanda bu tür konular çalışan açısından da önemlidir. Sağlık kurumlarının çalışanlarına yönelik geliştireceği stratejiler, uygulamalar, değerlendirme ve analiz etme sürecinde gerekli bir faktördür. Dolayısıyla stratejik yönetim araçları, sadece kurum yapısı ile sınırlı olmayan ve çalışanlara yönelik faaliyetleri de içeren yönleriyle bilinmektedir.

1.3.1. Dengeli Puan Göstergesi

Dengeli puan cetveli şeklinde de ifade edilen stratejik yönetim aracı, her büyüklükteki organizasyon için önemli bir performans yönetim sistemidir. Bu cetvel, organizasyonların vizyon ve stratejilerini açıklamakla birlikte, bu uygulamaları da faaliyete geçiren yönetim sistemlerini kapsamaktadır. Dengeli puan cetveli ile genel olarak performans göstergeleri üzerinde durulmaktadır. Bunlar ise dört perspektifte incelenmektedir. Finansal, müşteri, iç iş süreçleri, öğrenme ve büyümedir. Sağlık kurumlarında da uygulanan bu göstergenin hedefi, sağlık kurumlarının rekabet

edebilecek potansiyele ulaşmalarında aracı bir faktör şeklinde değerlendirilmektedir (Tarım, 2004).

Dengeli puan kartı ve stratejik araçlar arasındaki önem, stratejik kontrolleri sağlamaya yardımcı olmasına ilişkin açıklanabilmektedir. Stratejik kontroller genelde, stratejik plan hazırlandığında önemli görülmektedir. Bunlar genelde, her türlü büyüklükte ve uygulama süreçlerinde işlevseldir. Sağlık kurumlarının stratejilerini değerlendirme ve kontrol etme özelliklerinde işlevsellikler, çevresel değişimler karşısında doğru hareket edilebilmede de olanak tanır (Karsavuran, 2013). Dengeli puan kartının oluşturulması sürecinde aşamalar da aynı şekilde önemlidir. Bu doğrultuda söz konusu bir değerlendirme hem aşama olarak hem de hastaneler açısından geliştirilebilir. Şekil 1 ve Şekil 2’de bu yönde örnekler vardır.



Şekil 1: Dengeli Puan Cetvelini Geliştirme Aşamaları

Kaynak: Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(2): 239.

Hasta Boyutu	Çalışan(işsel) Boyutu	Öğrenme Boyutu	Finansal Boyut
- Yeni sağlık hizmetleri - Erişim - Koruyucu sağlık hizmetleri - Toplumsal ortaklık - Klinik çıktılar - Hasta ve hasta yakınlarının memnuniyeti	- Çalışan refahı - Çalışan gelişimi - Çalışan bağlılığı - Çalışan memnuniyeti - Hasta odaklı bütünleşme	- Kalite iyileştirme - Yeni hizmetleri kullanan hastaların oranı - Süreç döngüsünün zaman etkililiği - Öğrenme döngüsünün zaman etkililiği - Yeni hizmetlerin geliştirilme süresi	- Faaliyet temelli maliyetleme - Değer katan analizler - Faaliyet döngü süresi - Yatırımın geri dönüşü - Nakit akışı - Anlaşmazlıklardan kaçınma

Şekil 2: Dengeli Puan Cetveli Örneğinin Sağlık Kurumu İçin Gösterimi

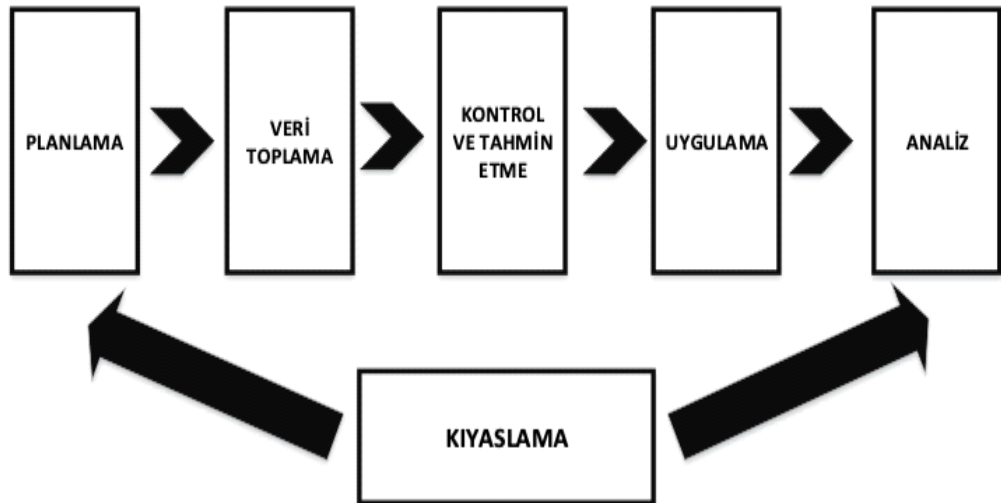
Kaynak: Demir, İ.B. (2015). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şekil 1 incelendiğinde, dengeli puan kartının geliştirilmesinde öncelikli aşamanın vizyon olduğu görülmektedir. Sonraki süreçte ise stratejilerin belirlenmesi, kritik başarı faktörlerinin incelenmesi, ölçümlerin saptanması, değerlendirmelerin yapılması, faaliyet planlarının oluşturulması, izleme ve yönetimin geliştirilmesi söz konusudur. Burada ise özellikle incelemeler, işletmelerin yeni bir performans ölçüm sistemi olarak görmeleri ve dengeli puan cetvelini aynı şekilde iyileştirmelerini gerektirir. Şekil 2 incelendiğinde ise, birçok faktör için geliştirilebilecek örnek verilmiştir. Hasta, çalışan, finansal ve öğrenme boyutları bulunmaktadır. Bu açıdan çalışanlara önem verilmesi konusu da öğrenme süreci ile beraber daha profesyonel şekilde incelenebilmektedir. Dolayısıyla bu konuda çalışma açısından değerlendirmeler, puan kartında çoklu boyutlarda değerlendirme yapmanın önemine değinmektedir. Bekmezci (2010) çalışması kapsamında bu cetvelin kullanımı, geleneksel sistemlerin eksiğini kapatan yere ve öneme sahip olmasıyla açıklanabilmektedir. Cetvelin genel özelliği hem finansal hem de finansal olmayan şekliyle dikkate alındığında, Kaygusuz (2005) tarafından da ifade edildiği üzere, işletmelerin potansiyelinde denge kurulumunun sağlanacağından bahsedilebilir.

Müşteri açısından değerlendirmeler ve öğrenme-gelişme açısından özellikler, çalışanlara yönelik de dengeli puan sistemini oluşturmada araçtır.

1.3.2. Kıyaslama Uygulaması

Stratejik araçlar arasında bulunan kıyaslama uygulaması, stratejik yönetim etkinliğini artıran faktörlerden birisidir. İşletmelerin daha hızlı, yüksek, güçlü olmaları kapsamında yapılacak çalışmalar, rekabet güçlerinin korunması anlayışını önemli kılmaktadır. Buna göre kıyaslama uygulaması, üçlü slogan olarak da belirtilen bu değerlendirmelerin, daha etkin şekilde ulaşılabilmesini sağlama sürecinde önemli bir unsurdur. İşletmelerin sürekli gelişmeyi amaçlama, süreçleri iyileştirme, verimlilik ve kalite artırımını hedefleme amacı açısından yapılabilecek değerlendirmelerin yanı sıra, çalışan motivasyonlarını artırma ve performanslarını geliştirme faaliyetleri, küresel rekabet açısından kıyaslama uygulaması ile beraber başarılı sonuçların elde edilmesine olanak tanımaktadır (Doğan ve Demiral, 2008). Bir başka açıdan ise kıyaslama, süreç yönetimi şekliyle de ifade edilebilmektedir. Bu ise planlama, veri toplama, kontrol ve tahmin etme, uygulama ve analiz için belirtilebilmektedir. Bu yönde gösterim ise Şekil 3’de gösterildiği üzeredir.



Şekil 3: Kıyaslama Süreci

Kaynak: Ataş, M. (2019). *Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Geliştirilmesi ve Geçerlilik Araştırması*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 55.

Kıyaslama tekniği, en basit açıklamayla ölçülebilen ve gözlemlenebilen her unsurun bir kıyaslamasının olabileceğini ifade etmektedir. Bu şekilde araştırmaları ve uygulamaları işletmelere uyarlama süreci, uygulamadan yeterli düzeyde verim alabilme yetkinliğini de sağlayacak çalışmaları gerektirmektedir. Ayrıca kıyaslama, işletmelerde stratejileri ve de performansları artırma açısından önemli bir faktördür. Çünkü en iyiyi ölçmeye yarayan bir uygulamadır (Erdem, 2006). Bu doğrultuda ise kıyaslamının çeşitli yararlarından da bahsedilebilir. Bunlar şu şekilde sıralanabilmektedir (Solmaz, 2019):

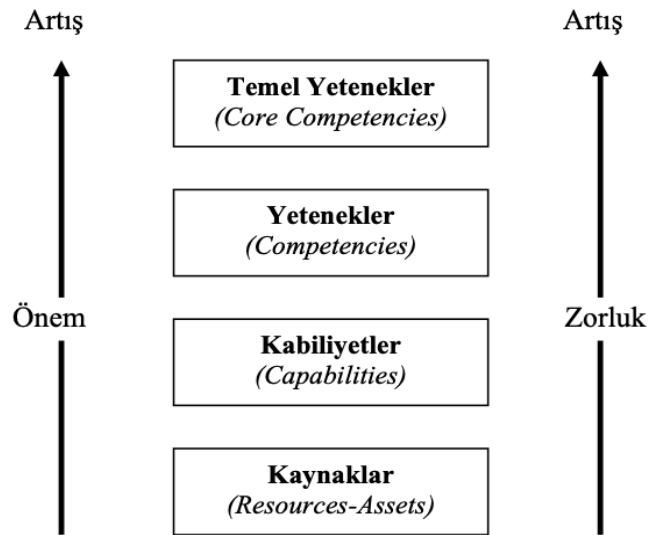
- Örgütsel performansın artırılmasını sağlama,
- Müşterilerin tatminini yükseltme,
- Sürekli gelişmeyi hedefleme,
- İşletmede amaçları ve hedefleri belirlemede etkin olma,
- Hedeflere ve amaçlara odaklanmada en iyi uygulamaları bulmaya odaklanma,
- En yüksek düzeydeki olası standartları belirleme,
- Örgüt kültürünü geliştirmeye ya da güçlendirmeye yardımcı olma,
- İşletmelerde stratejik olarak yönetimleri destekleme,
- Maliyetleri azaltma,
- Çalışanların bilgilerini ve becerilerini artırarak motivasyonlarını yükseltme,
- Rakip olabilecek ya da olmayacak kuruluşları tanımlama,
- Verimlilik düzeylerini belirleyebilmede, doğru kriterleri oluşturma,
- Örgütsel öğrenme temelli çalışmaları benimseme,
- Çevresel faktörleri daha geniş bir açıdan inceleyerek işletmenin vizyonlarını destekleme.

Stratejik planlama aşamasında kıyaslamının yeri ve önemi, iç çevre analizi ve dolayısıyla güçlü ve zayıf yönlerin belirlenerek stratejilerin geliştirilmesini hedefler. Kıyaslama bu şekilde, işletmede alt parçaları oluşturan bütün faktörler açısından iç çevreyi ifade eder. Aynı şekilde işletmenin kendisini tanımlaması olarak da belirtilen bu süreç, hem işletme başarısını ve eksikliklerini ortaya koymada hem de rakiplerle kıyaslama yaparak üstün ve zayıf yönlerin görölmesine katkı sağlamada önemlidir. Planlama açısından eşlik edebilen analizler, belirli periyotlarla ve rakiplerle beraber,

kıyaslamaları yapmaya, standartları da kontrol altında tutmaya yardımcıdır (Aktaş, 2015).

1.3.3. Temel Beceri ve Yetenekler

İşletmelerin küresel boyutta etkin konumda olabilmeleri açısından rekabet yarışında da geride kalmamaları önemlidir. Bu nedenle ise hem hız hem maliyet hem de müşterilerle ilişki yönetimi açısından yetkin beceri geliştirmelidir. Bunlar ise temel becerilerin güçlü olmasını, yeteneklerin ise artırılmasını önemli kılmaktadır. Örneğin gelişen teknolojileri takip etme ve dış kaynaklardan da etkin düzeyde yararlanma stratejileri öncelikli unsurlar olarak görülmelidir (Kıngır, 2007). Burada diğer faktörler ise, geliştirilen yeteneklerin bir strateji düzeyinde tutulabilmesini sağlamaktır. Yeteneklerin başkaları tarafından da taklit edilmesini önleyici düzeyde yaratıcılık önemlidir. Yeteneklerin artırılması ve örgütlerde bu yeteneklerin gösterilmesi prensibi bu şekilde başarılı bir süreç kazanımı açısından da dikkate değerdir (Ertuna, 2008). Buna göre yetenekler hiyerarşisi de önemli bir konu olarak görülebilir. Şekil 4’de gösterilen yetenek, kabiliyet ve temel yetenek ilişkisi önemli bir yer tutmaktadır.



Şekil 4: Yetenekler Hiyerarşisi

Kaynak: Oktay, E. (2019). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 34.

Şekil incelendiğinde, temel yeteneklerin gün geçtikçe artan önemine değinilebilmektedir. Burada ise öncelikli faktör, kaynak kullanımı, kabiliyetlerin geliştirilmesi ve yeteneklerin etkinliği ile beraber başlayan, temel yeteneklerin işletmelerin her birine yönelik devam etmesiyle sonuçlanan niteliğinden bahsedilebilmektedir. Başarılı stratejilerin gelişmeleri, temel yeteneklerin artırılmasıyla beraber sağlanabilmektedir. Doğru bir işletme stratejisi ve uygulama yetkinlikleri bu çerçevede, stratejik yeteneklerin de aynı ölçüde gelişmesini ve dolayısıyla da temel yeteneklerin de artırılmasını ifade etmektedir (Çubukcu, 2018).

1.3.4. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kavramı ve çağrıştırılan anlam genelde, ürün kalitesine yöneliktir. Ancak sadece bu konuyla sınırlı olmayan kalite yaklaşımından bahsedilmelidir. Kalitenin temeli insanla başlamakla birlikte, işletmelerin tamamına yönelik kalite yaklaşımı da aynı yönde toplam kalite yönetimi kavramını gündeme getirmiştir. Problem çözme teknikleri ve aynı açıdan kalitenin de her süreçte korunumunu sağlama işlevselliği, faaliyetlerin de zamanla etkin bir yapıya dönüşmesine aracıdır. Toplam kalitenin temel hedefinin sürekli gelişme odaklı olması, işletmelerin de bu yönetim anlayışını geliştirmelerine katkı sunmaktadır. Aynı şekilde işletmelerde bu yönetim şekli, stratejik yönetim ve hatta ilişkili birtakım unsurlar çerçevesinde de dikkate alınmaktadır. Örneğin stratejik liderlik ve toplam kalite yönetimi arasında kurulan ilişki, işletmeler için de belirli özellikleri önemli kılmaktadır (Taş ve Aksu, 2011). Belirtilen bu değerlendirmeler ise Şekil 5’de sunulmaktadır.



Şekil 5: Stratejik Liderlik Uygulamaları

Kaynak: Taş, Y.F. ve A. Aksu. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2): 356.

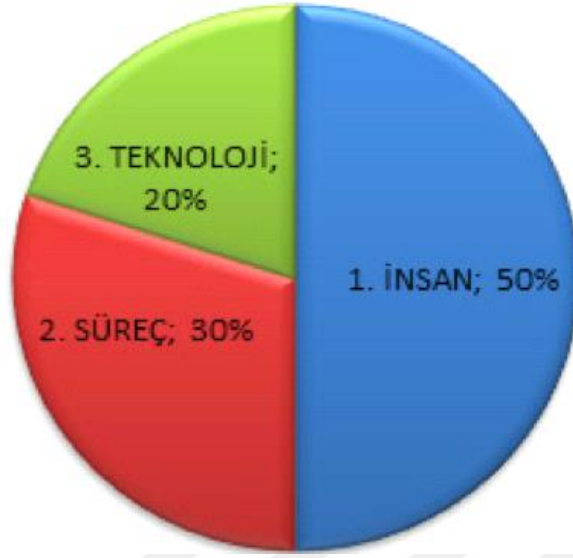
Şekilde görülen stratejik liderlik uygulamaları, toplam kalite yönetimini hedeflemektedir. Diğer bir ifadeyle ise bu faktörler, toplam kalitenin artırılmasına aracılık göstermektedir. Motivasyonu artırıcı ya da geliştirici faktörler bu aşamada, ortak gayeyi geliştirmede de araçtır. Çalışanlar aracılığıyla kalitenin artırılmasına yönelik hedefler, burada özellikle geliştirici birtakım uygulamalara dayalı süreç yönetimlerini desteklemektedir. Diğer bir ifadeyle ise bu değerlendirme, stratejik liderlik gelişimleri ile beraber daha kolay şekilde sağlanmaktadır. Aynı şekilde sürekli gelişen toplam kalite yönetimleri aşağıda maddeler halinde sıralandıkları şekliyle de belirtilebilmektedir (Bilgin Demir, 2015):

- Üst yönetim liderlikleri ve sorumlulukları,
- Müşteri odaklılığı,
- Çalışanların katılımı ve grup çalışmalarının yapılması,
- Sürekli gelişme hedefinin benimsenmesi,
- Önleme odaklı yaklaşımın benimsenmesi,
- Ölçüm ve istatistik çalışmaları,
- Çalışanların eğitimlerinde süreklilik anlayışı.

Stratejik araçlar arasında toplam kalite yönetimi, en alt seviyeden başlayan ve en üst seviyeye kadar çıkan, her bir yöneticinin de aynı şekilde kaliteyi desteklemesini ve kalite açısından stratejik önemi açıkça anlaşılır kılmasını sağlayan örgüt kültürünü destekler. Toplam kalite yönetimi ve örgütlerin hem yaratıcılık hem de sosyal sorumluluk açısından faaliyetleri, işletmelerin toplam kalite yönetimindeki başarılarıyla sağlanabilmektedir. Bu nedenle ise toplam kalite yönetimi, kalite maliyetlerini azaltıcı, verimliliği artırıcı, satış hacmini yükseltici gibi birçok konuyla ilişkili değerlendirmeleri içermektedir. Stratejik yönetim, toplam kalite yönetiminin hedeflenmesiyle beraber daha başarılı sonuçların da kazanılmasına aracıdır (Çubukcu, 2020).

1.3.5. Müşteri İlişkileri Yönetimi

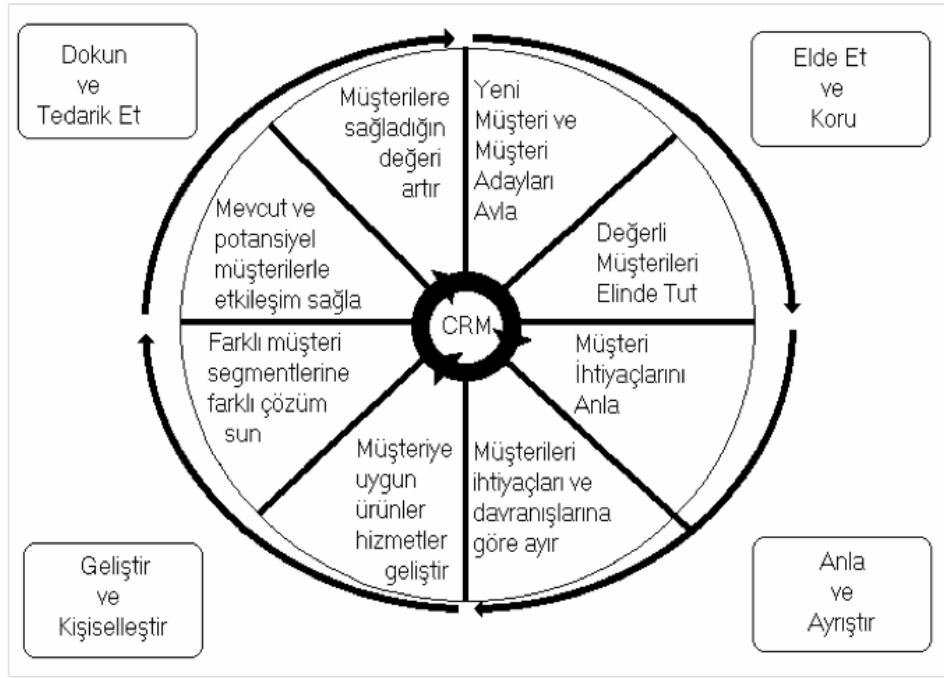
İşletmelerin müşteri ilişkilerini geliştirme ve müşterileri tatmin etmeleri, sürdürülebilir bir rekabetin temel koşuludur. Rekabet üstünlüğünün sağlanmasında stratejik bir önem kazanan bu husus, işletme yönetiminde müşteri ilişkileri yönetimi etkinliğinin de gelişme sürecine katkı sağlamıştır. Müşterinin işletme açısından önemi, sadece bir alıcı olması ile sınırlı değildir. Aynı şekilde karar verici ve belirleyici olmasıyla ilişkilendirilen durum da vardır. Bu nedenle işletmenin çalışma süreçlerinde özellikle de müşterilere yönelik bir süreç yönetimini de dikkate aldıklarından bahsedilebilmektedir. Bu durum hizmet sektör grupları açısından ise daha önemlidir. Örneğin turizm sektörü, müşterinin memnuniyetini sağlamada öncelikli uygulamalar ve çalışmalar yapmaktadır (Güleş, Akgemci ve Civelek, 2005). Diğer yandan sağlık hizmetleri açısından da bu konu geçerlidir. İnsan sağlığının önemi ile başlayan müşteri ilişkisi devamının, tekrardan kurumu tercihine etmesine kadar etkin olmaktadır. Bu nedenle önemli faktör olarak müşteri ilişkileri gelişimleri üzerinde durulmalıdır. Müşteri ilişkilerindeki yaklaşımlar ve süreçlerle yönetimler açısından genel uygulamalar farklı şekillerde değerlendirilir. Şekil 6'da gösterildiği şekli ile müşteri ilişki yönetim dağılımı incelenebilmektedir.



Şekil 6: Müşteri İlişkileri Yönetimi Yaklaşımında Dağılım

Kaynak: Zengin, B. ve Ş. Ulama. (2015). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

Müşteri ilişkileri yönetimi ve bu süreçte özellikle de insan kaynağının önemi üzerinde durulduğu Şekil üzerinde görülmektedir. İnsan faktörü önemlidir. Ancak gelişmekte olan teknolojinin de müşteri ilişkileri yönetimi açısından niteliği artırılmalıdır. Aynı şekilde bu konu, süreç yönetimi için de gereklidir. Çünkü süreçlerin işlevsellik kazanması ya da gelişme dinamikleri, stratejik çalışmalarda daha nitelikli bir müşteri ilişkileri yönetimini sağlamayı gerektirir. Ayrıca Yurdakul (2002) tarafından da değinildiği üzere, işletmelerin ilişkilerini artırma sürecinde, birçok faktörle bağlantılı değerlendirmelerin olduğundan bahsedilebilmektedir. Buna göre ise değerlendirme, Şekil 7’de sunulduğu üzeredir.



Şekil 7: Müşteri İlişkileri Yönetim Evreleri

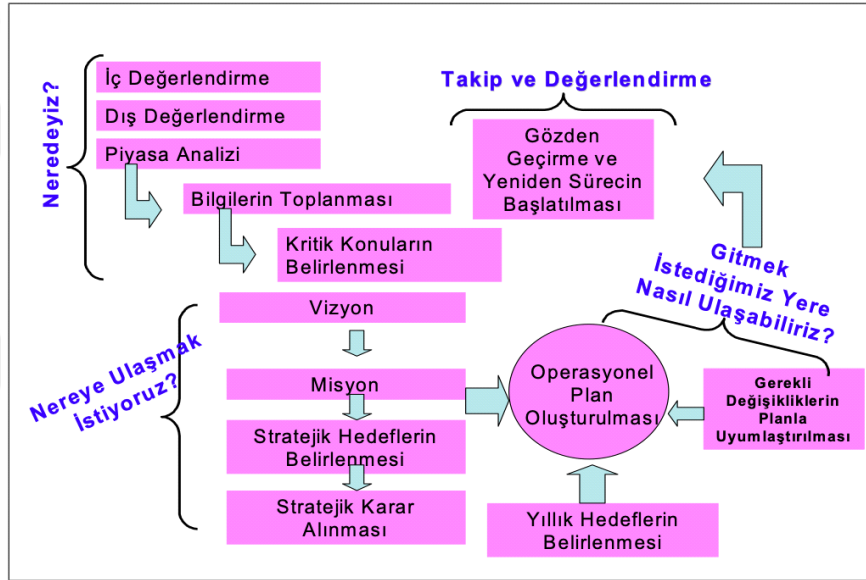
Kaynak: Yurdakul, M. (2002). Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'in Sektörel Bazda Uygulanabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7: 6.

Şekil incelendiğinde, müşteri yönetiminde sadece müşterinin işletme ile etkileşimde kalması ile sınırlı olmayan bir süreç yönetimi vardır. Müşterinin kazanıldıktan sonra, bu sürecin korunması için birtakım değerlendirmeler yapılmalıdır. Bunlar arasında öncelikli olarak müşterilerin niteliklerine göre ayrıştırılması gerekmektedir. Müşterilerin istekleri ve ihtiyaçları doğrultusunda geliştirici çalışmaların da yapılması dikkate alındığında, bu konu ve gelişmeler, müşteri sorun yaşadığında da gerekli çözümlerlerin geliştirilmesini önemli göstermektedir. Müşterinin kazanılması, korunması, süreç yönetimi, performans gelişimi gibi konular bu çerçevede, müşteri odaklılığını ve müşteri ilişkileri yönetimini artırmayı hedeflemektedir.

1.3.6. Stratejik Yönetim Odaklı Analizlerin Geliştirilmesi

Stratejik yönetime olan ilgi, stratejik planlama süreci ile beraber başlamıştır. Bu nedenle stratejik yönetim, süreçleri analiz etme, geliştirme ve iyileştirme odaklı bir

fonksiyondur. İşletmelerin başarılı olmaları açısından bu değerlendirme, stratejik yönetim kapsamını da aynı doğrultuda, stratejik yönetim ve yeterlilik açısından göstermektedir. Bu nedenle bir yönetim yaklaşımı seçilirken, farklı yaklaşımlardan da aynı doğrultuda yararlanılmalıdır (Mintzberg, 1994). Bu açıdan stratejik yönetim modeli ve bu yönetim şeklinde geliştirilen incelemeler, çeşitli analizlerle desteklenmelidir. Stratejik planlama bir analiz şekli olarak bilinmekle birlikte, bu analizlerin geliştirilmesi, profesyonel yönetsel süreçler açısından önemlidir (Kahveci, 2008). Buna göre stratejik yönetim çerçevesinde geliştirilebilecek model ve analiz, Şekil 8’de gösterilen faktörler dâhilinde incelenebilir.



Şekil 8: Stratejik Yönetim Modeli ve Analiz Aşaması

Kaynak: Kahveci, E. (2008). Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli. *Verimlilik Dergisi*, 4: 5.

Stratejik yönetim modeli incelendiğinde, analizlerin öncelikle temel sorular gözetilerek geliştirildiğinden bahsedilebilir. İşletmenin neredeyiz, nereye ulaşmak istiyoruz, gidilmesi istenilen yere nasıl ulaşabiliriz gibi soruları ile başlayan süreçler, takiplerin ve incelemelerin yapılmasıyla başarıya dönüşebilmektedir. İfade edilen ilişkilendirmelerden yola çıkıldığında genel uygulamalar, stratejik yönetim modelinde analiz çalışmalarının önemine değinmektedir. Stratejik yönetimden elde edilebilecek başarı, analiz süreçleriyle beraber işlevsellik kazanmaktadır. Dolayısıyla da bu yönde geliştirilebilecek fonksiyonlar üzerinden temel çıkarım, hedeflerin,

amaçların, vizyon ve misyon doğrultusunda dikkate alınması ve geliştirilmesi şekliyle açıklanmaktadır. Aynı şekilde Özer (2015) tarafından da ifade edildiği üzere, iç ve dış çevre analizlerinin yapılarak örgütsel yönün belirlenmesi ve iyileştirilmesi gerekmektedir. Belirlenen amaçlara ulaşmak için özellikle geliştirilen stratejiler, ne ölçüde projelerin artırılabilceği üzerine faaliyetlerin de yapılmasını önemli kılmaktadır. İşletmelerin bütün etkin soruları çözümlemesi ve analizlerle potansiyelini de artırması bu bağlamda önemlidir.



BÖLÜM 2: İNOVASYON KAVRAMI İLE ÇALIŞANLARIN ALGISININ İNCELENMESİ

Çalışmanın bu bölümünde inovasyon, performans kavramı ve kapsamı, değerlendirme yöntemleri, kullanım alanları, performans yönetim sistemleri, inovasyonla ilişkili kavramlar, inovasyonun önemi, niteliği gibi unsurlar incelenecektir. Bu değerlendirme ve analizler, inovasyona yönelik olarak performans yönetim sistemlerinin, performans algısı açısından çalışanlar üzerindeki etkisini incelemeyi gerektirmektedir. Araştırma sürecinde bu konuda değerlendirmeler, çalışanların performanslarını etkileyen faktörlere değinmenin yanı sıra, stratejik yönetim etkisini belirleme amaçlıdır. Araştırmada bu bölüm, ifade edilen unsurlar dâhilinde tamamlanacaktır.

2.1. İnovasyon Kavramı ve Kapsamı

İnovasyon kavram kökeni Latince olup, innovatus kelimesinden gelmektedir. Genel olarak anlamı, yeni yöntemlerin kullanılarak toplum, kültür ve idari ortamların yönetimi şeklinde belirtilebilmektedir. Türkçede kullanım açısından yenilik, yenileme anlamlarına değinilmekle birlikte, tam olarak kelimenin karşılık bulduğundan bahsedilememektedir (Kaplan, 2010). İnovasyon, yenilik kavramı olarak ifade edilmekle birlikte sistematik ölçüde bütüncül bir bilim ve teknoloji yaklaşımıdır. Politikaların yürütülmesi ve uluslararası nitelik karşılaştırmaların yapılabilmesi için inovasyon, işletme içindeki uygulamalarda, işyeri organizasyonlarının yönetilmesinde, dış ilişkilerde yeni adımların atılabilmesi, atılımcı çalışmaların yapılabilmesi için bir süreç niteliğinde olup bir pazarlama yöntemi özelliğini göstermektedir. Organizasyonel açıdan yönetim becerisinin gerçekleştirilmesinde ise bu kavramın önemi, işletmelerin rekabet edebilmeleri için gerekli bir unsurdur (Güravşar Gökçe, 2010). İnovasyon kavramı, bu tür değerlendirmeler ışığında finansal, yenilik, köprü, destek, bilgi gibi birçok kavramı kapsayıcı boyutta özellikler sunmaktadır. Bunlara dayanılarak inovasyonun geliştirilmesi, inovasyon sistemlerinin yorumlanması, özel ve kamu sektörleri açısından inovasyonun niteliğini ön plana taşımaktadır.

İnovasyon, rekabet ortamında yapılan çalışmaların niteliği açısından başka ürünlerin taklit edilmesini önleyen ve yenilikçi çalışmaları artıran bir gelişmedir. Ürünleri taklit eden firmaların küreselleşen ortamda yetkin bir çalışma gerçekleştirmeleri artık daha zor bir süreç olarak adlandırılabilir. Aşırı rekabetin etkisinin önemli sonucu ile bağlantılı olarak inovasyon, örgüte rekabetçi avantaj sağlamada avantaj katmaktadır. Tüketici gereksinimlerinin karşılanabilmesi açısından ise inovasyon, pazar koşullarının ve gereksinimlerinin hissedilerek, sezilerek, özgün düzeyde ve farklı becerilerde ürünleri geliştirerek pazarlamanın yapılması olarak açıklanabilmektedir. Rekabetten sağlanacak fayda açısından ise inovasyon, ekonomik bir strateji özelliğini göstermektedir. Burada ise inovasyon önemi, işletmelerin faaliyetlerine yönelik katkıya yönelik kapsamını oluşturan bir detaydır (Ecevit Satı ve Işık, 2011). İnovasyon, gelişime açık olan şirketlerin üzerinde durduğu ve teknoloji odaklılığını kapsadığı için önem kazanmaktadır. Şirketlerin değer yaratan çalışmalar yapmaları ve bu özellikleriyle öne çıkmaları, yeni ürünlere ilginin her geçen arttığı durumlar/gelişmeler için önemli bir unsurdur. İnovasyon yapmanın mümkün olduğu ölçütler ise, şirketlerin sadece yeniliklerle birlikte başarı elde ettiği bir durum ve gelişme olarak kabul edilebilmektedir. Yenilikçi davranışların ve gelişmelerin bu açıdan öne çıkan özellikleri, geliştirilmiş ve farklılık taşıyan çalışmaları öne çıkarmaktır. Buna göre özellikle inovasyon kapsamı, şirketleri destekleyen faktörlerin ön planda yer aldığı bir uygulama niteliğine sahiptir (Dursun, 2017). İnovasyon faaliyetleri, şirketlerin yeni ürünlere, yeteneklere ve tecrübelerle adapte olduğunu gösteren bir gelişmedir. Bu açıdan özellikle de inovasyon sisteminin oluşturulmasının önemine değinilebilmektedir. Burada ise genel olarak inovasyon performansının baz alındığı bir uygulama ve gelişmeden bahsedilebilmektedir. Yalnızca şirketlerin belirli özellikleri ile sınırlı kalmayan ve belirli açılardan organizasyon çalışmalarındaki yenilikçi tutumlarını da kapsayan özellikleri taşıdığına, inovasyon çalışmalarının dikkate alınması önemlidir (Işık ve Kılınç, 2012). İnovasyon kavramının niteliği, faaliyetlerin daha hızlı şekilde yayılmasını sağlamada yardımcı bir araç olmasıyla açıklanabilmektedir. Bu gelişmelerin özünde ise inovasyon, koordinasyon ve etkileşimi sağlamada önemli faktör olarak ifade edilebilmektedir.

2.1.1. İnovasyon Tanımı

İnovasyon kavramını kullanan ilk kişi, Joseph Schumpeter'dir. İnovasyonu kalkınmada itici güç olarak gösteren araştırmacı, ticari kazancın elde edilmesi şeklinde değerlendirme yapmaktadır. İnovasyon, müşterilerin bilmedikleri bir ürünü piyasaya sunmalarının ve bir ürünü müşterilerin bilmedikleri özellikler açısından yeni bir pazara sürmelerinin kapsamı dolayısıyla incelendiğinde, yeni kaynak yolunun benimsenmesi şeklinde önemli bir yer tutmaktadır. Yeni bir organizasyona sahip olmanın da aracı yollarından biridir. Bu yönde inovasyon, belirli kavramlarla birlikte açıklanmaktadır (Schumpeter, 1934; Kaplan, 2010):

- Yeni ürünleri ya da ürün kalitelerini geliştirme,
- Yeni bir market alanını yaratma,
- Yeni üretim yöntemlerini destekleme,
- Üretim girdilerinde yeni çözüm yollarını geliştirme,
- Yeni organizasyonel yapı gereğince endüstride bu yönde gelişmeleri sağlama.

Maddelerde sıralanan açıklamaların yanı sıra inovasyon kavramına yönelik olarak Elçi (2006), yenilikten ziyade sonucu farklılaştırmada ve değiştirmede önemli bir ekonomik, toplumsal sistem şeklinde belirtmiştir. Kanchan ve Gupta (2009) çalışmalarında, fikirleri somutlaştırmada ve pazarlamada bir biçime dönüştürme aracı olarak tanımlanmıştır. Bu yönde inovasyon, farklı şekillerde önemli konuları ve detayları ifade eden bir unsur olup yaratıcı-yıkıcı özellikler şeklinde kabul edilmelidir. Girişimcilik kavramının gelişmesine katkı sunandır. Dolayısıyla yenilikçi bir çalışmanın yapılması bağlamında inovasyonun önemi, yaratıcı bir kavram niteliğindeki öncü çalışmaların kapsamını ifade eden unsurlar şeklinde detaylandırılabilir. Dursun (2017) çalışmasında ise inovasyon kavramının genel olarak ilişkili kavramlar çerçevesinde incelendiği bilinmektedir. Bunlar temel bağlamda yaratıcılık, buluş (icat), değişim, girişimcilik şeklinde belirtilebilmektedir. Buna göre inovasyon çalışmalarının gerçekleştirilmesinde temelinde birtakım konular ve kapsamlar öne çıkmaktadır. Örneğin şirketlerin sıra dışı uygulamaları bağlamında ifade edilmekle birlikte yeni olarak değerlendirilen fikir, uygulama veya yan ürün şeklinde de belirtilebilmektedir. İnovasyon bu özellikleri gereğince hedef ve amaçları doğrultusunda geliştirilen fikrin, ilk defa uygulanmasını da

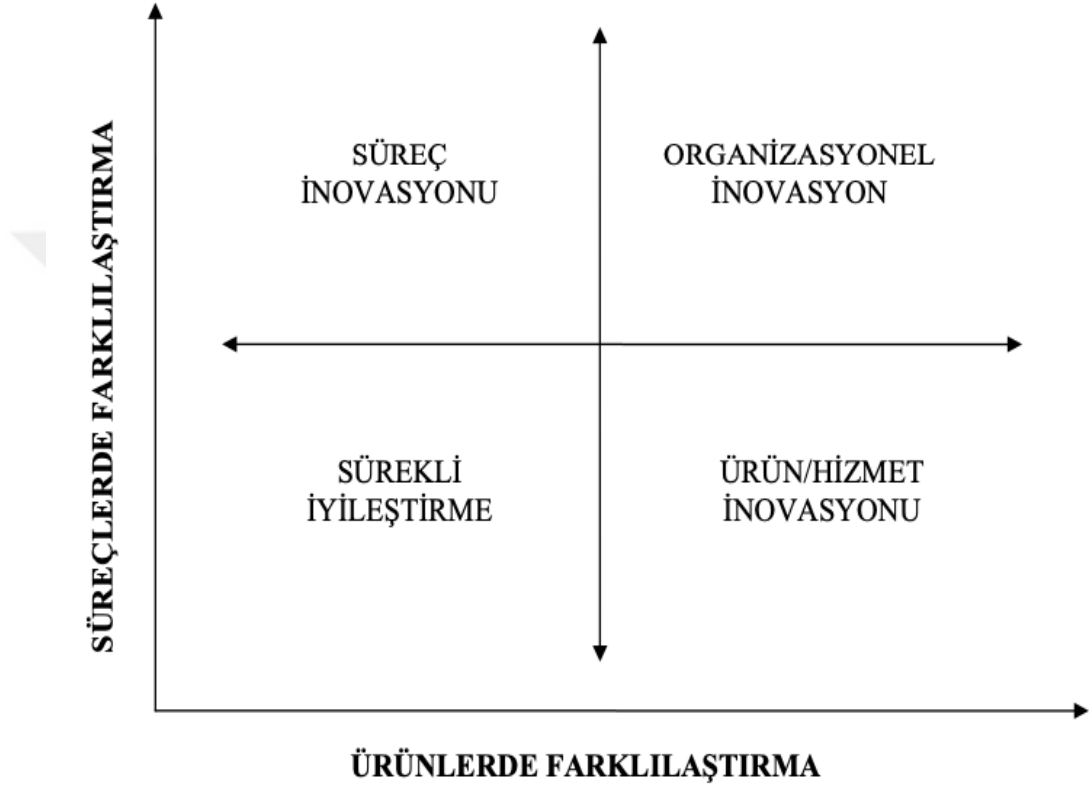
belirtmektedir. Dolayısıyla şirketlerin kendilerine özgün çalışmaları yapabilme kapasiteleri ve ölçütleri şeklinde ifade edilebilmektedir.

İnovasyon kavramı, ürünlerin, hizmetlerin, iş yapabilme şekillerinin, dağıtım ve pazarlama faaliyetlerinin çoğunluğunu kapsamaktadır. Çok yönlü bir kavram olarak ise inovasyon, belirli unsurlarla sınırlı tutulamayan, ancak son zamanlarda teknolojinin etkisi ile inovasyonun da sık bir şekilde kullanılma yetisini kazanan öneme sahiptir. Dolayısıyla inovasyon, teknolojiyle bağlantılı olarak değerlendirilen bir kavram olmuştur. Fakat çok yönlü yapısıyla birlikte inovasyon, bilgi birikimlerinin etkisi, kullanımı ve geliştirilmesi perspektifinde yetkin bir konumdadır. İnovatif uygulamaların işletmelerde artırılması da bunun bir yansımasıdır. Böylece inovasyon, yoğun bir şekilde karşımıza çıkan özelliklere bağlı açıklanmaktadır. İnovasyon uygulamalarında geliştirici kapsam, topluma ulaştırma bağlamında aracı faktör olmasıyla önemlidir (Kartal ve Kantek, 2018). İnovasyon kavram ve uygulama özellikleri açısından öne çıkan gelişme, inovasyon sistem yaklaşımlarıdır. Bu sistem yaklaşımının genel olarak amaçları arasında bilginin üretilmesini sağlamak, yaymak ve iktisadi gelişmeyi gerçekleştirmek yer almaktadır. İhtiyaç duyulan teknolojik gelişmelerin hızlı bir şekilde entegre olmasında inovasyon çalışmaları önemlidir. Buna göre inovasyon kavramı, teknolojinin daha iyi şekilde entegre edildiği sistemleri kapsaması yönüyle incelenmektedir (Işık ve Kılınç, 2012). Böylece inovasyon, bu özellikleri gereğince sistematik çalışmaların yapılmasını ve teknolojinin hızlı bir şekilde işlenmesini sağlamada önemli bir kavramdır.

2.1.2. İnovasyon Türleri

İnovasyon kavramının çok boyutlu olmasının ve bunun bir sonucu olarak problemlerin belirlenmesinin, yeni ürünler ile hizmetlerin sunulmasının, yeni pazar alanlarının ve örgüt yapılarının geliştirilmesinin etkisiyle bakıldığında, kavram tek bir başlık altında inceleme bulamamaktadır. Bunun temel etkilerine dayanılarak ise inovasyon türleri farklı düzeyde bir gruplandırma alanına sahip olmaktadır. Burada özellikle de inovasyon projelerinin seçimi, yönetimi, devlet destekleriyle birlikte daha farklı sonuçların alınabileceği özellik halini kazanmıştır. Bunun etkileri ve sonucu açısından değerlendirme yapıldığında ise inovasyon, farklı açılardan ele alınarak sınıflandırılan bir kavram olmuştur (Akın ve Reyhanoğlu, 2014). Bununla

birlikte inovasyon çeşitlerinin belirli özellikler ve süreçlerde etkileri çerçevesinde yapılan değerlendirmeler de öne çıkmaktadır. İnovasyon, süreçlerde ve ürünlerde farklılaştırma amacını taşıyan uygulamaları içerebilmektedir. Buna ilişkin bir gösterim ise Şekil 9’da sunulduğu gibidir.



Şekil 9: Farklılaştırma Seviyelerine Göre İnovasyon Çeşitleri

Kaynak: Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 11.

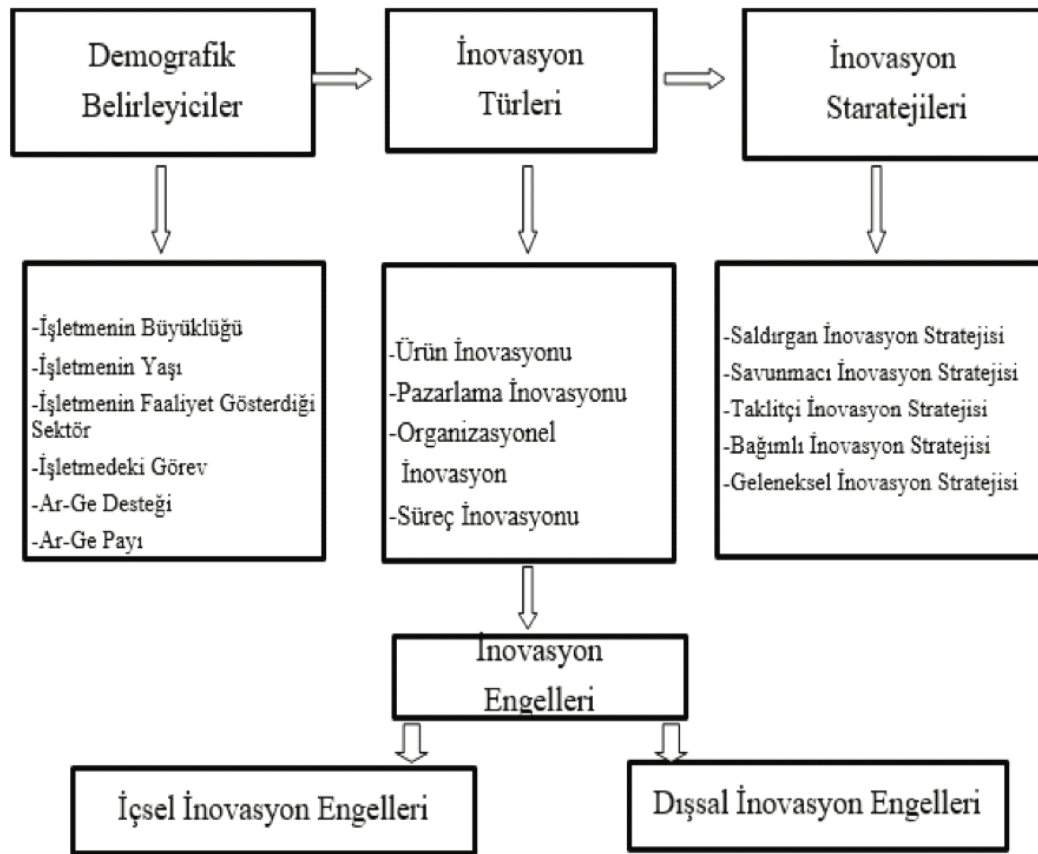
Şekilde gösterildiği üzere inovasyon, farklılaştırma özelliklerini belirli kategorilerde ele almaktadır. Sürekli iyileştirmenin amaçlanması hem ürün hem de hizmet inovasyonlarının baz alınmasını gerektirmektedir. Bu ise süreç ve organizasyonel inovasyon çalışmalarının başarısıyla sağlanabilmektedir (Kaplan, 2010). Bununla birlikte genel olarak üç farklı yaklaşıma göre inovasyon türleri açıklanmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir (Akın ve Reyhanoğlu, 2014):

- Fonksiyonel yaklaşım: İnovasyon süreç ve oluşum yönleri doğrultusunda bu tür bir yaklaşım, oluşum yerleri temelinde detaylandırılmıştır. Böylece inovasyonun teknik ve yönetsel şekilde iki ayrı grupta inceleme alanına sahip olduğu görülen bir konudur. Diğer yandan inovasyon, yeni mamul ve hizmet yaklaşımında, yeni süreç-üretim yöntemlerinde teknik inovasyonlardan biridir. Ayrıca teknik, ürün ve süreç açısından da inovasyon aynı şekilde kendisine uygulama alanı bulan bir özelliğe sahiptir. Ürün ve hizmetler kapsamında ise inovasyon, yeni üretimdeki süreçlere bağlı yaşanan gelişmelerdir.
- Yoğunluk yaklaşımı: İnovasyonun gerçekleştirilme sürecine yönelik olarak bu tür bir yaklaşım, yapılacak çalışmaların niteliği, potansiyeli ve üzerinde durulan asıl nedenlerine göre yorumlanmaktadır. Buna göre inovasyondan yararlanma nedeni burada dikkate alınan temel faktördür. Örneğin bu çerçevede yapılan ayrımlardan biri, radikal ve artan inovasyon şeklinde iki ayrı grupta incelenmesidir. Aralıklı-sürekli, devrimsel-evrimsel, birincil-ikincil ve majör-minör şeklinde yapılan bu ayrımın temel amacı, yoğunluklarına dayalı sonuçların da alınması amacını taşımaktadır.
- Sosyal sistem yaklaşımı: İnovasyon kavramının çeşitlendirilmesi açısından bu yaklaşım, sosyal sistemin bir parçası olarak görülebilmektedir. İnovasyon çeşitleri ve üst sistemin etkileri kapsamında temel mantık, inovatif faaliyetlerin sonucuna dayalı farklı alt sistemlerin de gelişmesine yönelik gruplandırılmaktadır. Kültür, teknoloji, yönetim, bilgi gibi inovasyonlara dayalı çeşitlendirmelerin yapılabileceği üzerinde durulmuştur. Buna göre ise belirli bir sistemin olmasının önemi ve gerekliliği, çevreye uyum sağlama temelli bir yaklaşım potansiyeline ulaşmaktadır.

İfade edilenler doğrultusunda inovasyon türleri, belirli gruplar çerçevesinde yapılabilen bir konudur. İçeriğine göre ya da içerdiği farklılığın büyüklüğüne göre sınıflandırmalar yapılmakla birlikte toplumsal inovasyon da türlerinden biri olarak vardır. İçeriğine göre inovasyonlar ürün/hizmet, iş modeli, pazarlama, süreç, örgütsel ve deneyim inovasyonu olarak belirtilebilmektedir. İçerdiği farklılıkların büyüklüklerine dayanılarak inovasyon türleri ise radikal ve artımsal inovasyon olarak ifade edilmektedir (Kaplan, 2010). Buna göre inovasyon türleri, hangi amaçla kullanılacağına yönelik sınıflandırmaların yapıldığı bir kavramdır.

2.1.3. İnovasyon Gerçekleştirme Nedenleri ve Sonuçları

İnovasyon yapma nedenleri ve gereklilikleri açısından işletmelerin genel düşüncelerine değinildiğinde, öncelikle inovasyonun ekonomik kalkınmada önemli bir ayrıcalık sunma konusundan bahsedilebilmektedir. İşletmelere ticari yönüyle başarı kazandıran inovasyon kapsamı, yenilikçi fikirler ve katma değerler arasında ilişki kurmasıyla bağlantılı öneme sahiptir. İşletmenin iş süreçlerini, uygulamalarını, organizasyonundaki potansiyelini ve performansını etkileyen çok yönlü sonuçları olan etkilere sahiptir. Ticari uygulamalardan ve üretim şekillerinden yola çıkılarak bu tür gelişmeler önemli bir fonksiyon olarak ifade edilebilmektedir. Bu tür etkilere ve nedenlere dayanılarak inovasyon, işletmelerde temel olarak sürdürülebilir büyüme ihtiyacını karşılayan ve başarılı şekilde yerine getirildiği takdirde de sürdürülebilirliği yakalamalarına destek sunan araçtır (Kaplan, 2010; Çetin ve Gedik, 2017). Bu doğrultuda inovasyonun gerçekleştirilmesinde aranan nedenler ve sonuçlar, işletmelere avantaj sunma gereklilikleri ve gelişmeleri doğrultusunda dikkate alınmaktadır. Şahbaz ve Tanyeri (2018) çalışmasında ise inovasyonun önemi üzerinde durularak işletmelerin inovasyona yönelik tutumlarına ve engellere bakılmıştır. Rekabet gücünü ve verimliliğini artırmak amacıyla işletmeler, inovasyonu önemli bir araç olarak görmek durumundadırlar. İnovasyonla birlikte maliyetlerin azaltılabildiği, fiyat avantajının öne çıkarıldığı, rakipler arasında farkındalıkların oluşturulduğu, üstün kaliteli hizmet anlayışının verildiği bilinmektedir. Bu avantajları elde etmek amacıyla inovasyon hem küçük hem orta hem de büyük işletmeler için gereklidir. Ancak inovasyonun sadece iç faktörlerden kaynaklı olmayan ve dış faktörlerden de kaynaklı sonuçlarının bulunması, farklı kademelerde inovasyon faaliyetlerine odaklanılmasını önemli kılmaktadır. Rekabet ve dinamik bilgiye sahip olan işletmeler çalışmaları artırabildiği ve geliştirilebildiği için hızlı istihdam potansiyeline sahip olan uygulamalar inovasyonla karşılanabilmektedir. Bu kapsamda dikkate değer konulardan biri, inovasyonun gerçekleştirilmesi sırasında etkili olan unsurların belirlenmesidir. İçsel ve dışsal motivasyon engellerinin işletmeler için büyük sorun yarattığı kabul edilebilmektedir. Şekil 10'da bu kapsamda geliştirilmiş bir gösterim vardır.



Şekil 10: İnovasyonun Gerçekleştirilmesini Engelleyen Faktörler

Kaynak: Şahbaz, A. ve Tanyeri, M. (2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ’ler Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 3(2): 245.

Şekilde gösterildiği üzere inovasyon engellerinin genel olarak üç ayrı nedene dayandığı incelenmektedir. Demografik bilgiler, inovasyon türlerine yönelik sorunlar ve inovasyon stratejilerine dayanan problemler şeklinde ele alınabilmektedir. Bu sorunların hem içsel hem de dışsal inovasyon engelleri kapsamında incelendiğinden bahsedilebilmektedir. Bu çerçevede inovasyon engelleri, işletmenin genel faaliyetlerine ve geliştirdiği stratejilere yönelik yaşanabilmektedir. Özellikle de işletmelerin çalışmalarının ve uygulamalarının geliştirilmesi zorunluluğu ise, inovasyon çalışmalarından maksimum düzeyde verimin alınabilmesi için önemlidir. Gürkan (2012) çalışmasında inovasyonun gerçekleştirilme sürecinde genel olarak fikir geliştirme süreçleri ve etkileri incelenmektedir. Bu bağlamda inovasyonun ne şekilde işlendiği ve ortaya çıkan ürünün/hizmetin performans ölçütü, inovasyon

başarısı çerçevesinde değerlendirilmektedir. Buna göre inovasyon ve performans ilişkisinin kurulması, inovasyonun gerçekleştirilmesi sırasında yaşanabilecek sorunların tespit edilmesi ve sorunların önlenmesini sağlayacak stratejilerin geliştirilmesi temelli olmalıdır.

İşletmelerde inovasyon gerçekleştirme arayışlarında inovasyonun önemi konusu, dikkate alınan faktörlerden biridir. Özellikle inovasyonun gerçekleştirilmesiyle birlikte işletme, rekabet edebilirliği yakalamakta, verimliliğini artırmakta, ödemeler açısından dengesizlik dağılımlarını önlemekte, sosyal sorumlulukları geliştirebilmekte, müşteri memnuniyetini sağlayabilmenin yanı sıra müşteri sadakatini oluşturabilmekte, markalaşma ve aynı yönde kurumsallaşma avantajını yakalayabilmektedir. Ayrıca işletmelerin araştırma-geliştirme yönlendirmesinde etkin bir yer tutabilmektedir (Çetin ve Gedik, 2017). Dolayısıyla etkin ve stratejik olarak işletmelerin performans kazanmalarında inovasyon, icatları yapmada, yenilikçi çalışmaları geliştirmede ve etkili olabilmede katkı sunmaktadır.

2.2. İnovasyonla İlişkili Kavramlar ve Önemi

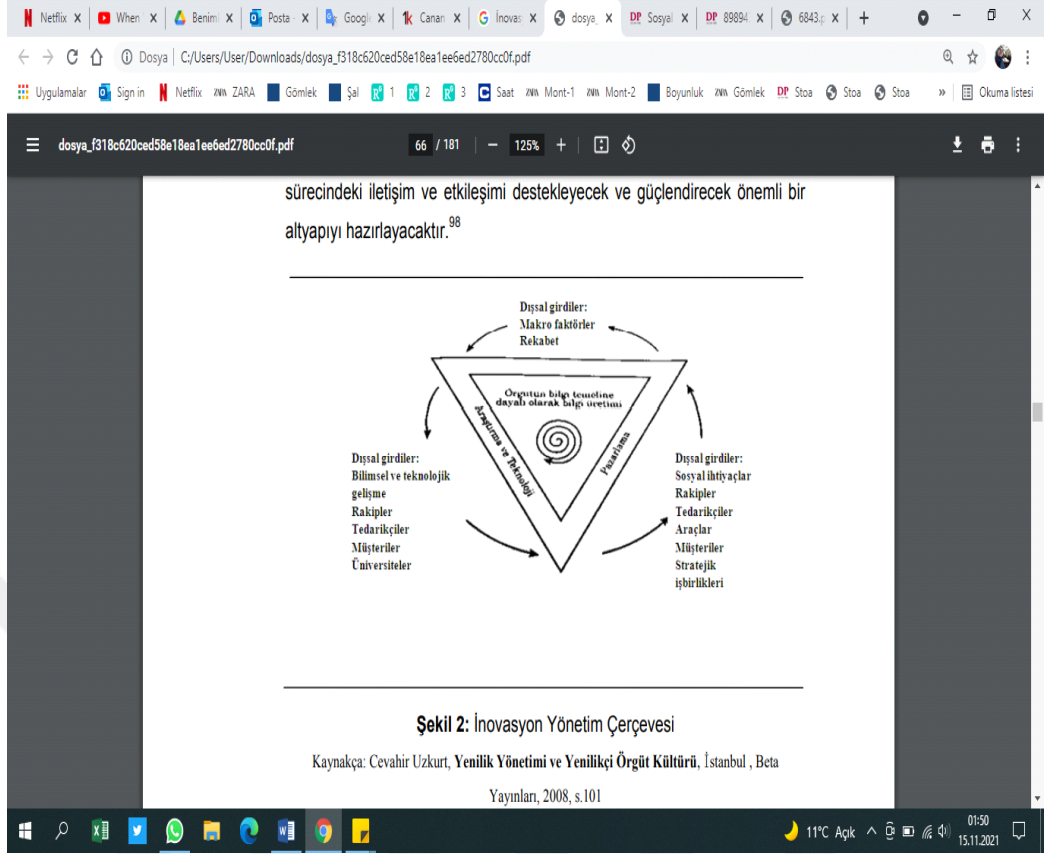
İnovasyon kavramının çok boyutlu özellikleri taşıması, birtakım kavramlarla ilişkisinin olmasına yönelik ifade edilmiştir. Kelime anlamıyla yenilik, icat, buluş gibi anlamlarda kullanılan inovasyon, yaratıcılık, araştırma, geliştirme, girişimcilik, değişim, dönüşüm, teknoloji gibi kavramlar üzerinden de açıklanmaya çalışılmaktadır. Burada temel amacın ise inovasyonun farklı boyutlarının etkin olabileceği kavramlar ya da unsurlar olmasına yönelik detaylandırıldığından bahsedilebilmesidir. Böylece inovasyon kavramının ilişkili olduğu bu unsurlar, kaynakları üzerinden de açıklayıcı bir öneme sahiptir. Burada ise Dursun (2017) çalışmasında değinildiği üzere, inovasyon kavramı strateji kavramıyla bağlantılı dikkate alınabilmektedir. İşletmelerin küreselleşmeyle birlikte hızlı ve rekabet edebilir bir düzeyde çalışma ortaya koymaları, yenilikçi adımlar atarak etkinlik kazanmalarında önemli bir detay olabilmektedir. Bu kapsamda inovasyon stratejilerinin etkin bir yönetim perspektifiyle gerçekleştirilmesi konusu ön plana çıkmaktadır. Aksel (2010) çalışmasında bu konuyla ilgili bir görüş, inovasyon ve yönetim kavramı arasındaki ilişkide yönetim, inovasyonu destekleyen bir kavram

özelliği göstermektedir. Stratejik bir çalışma için de yine yönetim üzerinden değerlendirmeler, bu kavramı önemli yapan temel faktör olarak gösterilebilmektedir.

İnovasyonun gerçekleştirilme süreci, işletmenin bütün organizasyon birimlerini kapsayan uygulamaları etkileyebilmektedir. Bu nedenle yönetim ve strateji geliştirme süreciyle birlikte başlayan uygulamalar, inovasyon stratejilerinin kapsamı ve bunların ne şekilde yönetildiği önemlidir. İnovasyon sırasında ürün ya da hizmet için geliştirilen çalışmaların kapsamı, farklı inovasyon stratejileri benimsenerek gerçekleştirilmektedir. Örneğin saldırgan inovasyon stratejisi, işletmenin geleceğinde sorun çıkartabilecek özelliklere sahiptir. Taklitçi inovasyon stratejisinin benimsenmesi ise özgün çalışmaların yapılmasını önlemektedir. Bu durumda işletmenin imajı zarar görebilmekte ve sorunlar yaşanabilmektedir (şahbaz ve Tanyeri, 2018). İşletmelerin yönetim süreçlerinin de aynı şekilde inovasyon geliştirme sırasında önemli olduğundan bahsedilebilmektedir. Çünkü yönetim uygulamaları, inovasyonun geliştirilmesi sırasında ilk kez uygulama imkânının şirket bünyesinde oluşturulduğu çalışmalar şeklinde görülebilmektedir (Gürkan, 2012). Bu açıdan inovasyon süreç yönetimi, başarılı sonuçların alınması için önemli özelliklere sahip olan yönetim şeklidir.

2.2.1. İnovasyon ve Yönetim İlişkisi

İnovasyon açısından yönetim kavramı, i ve dış çevreye işletmelerin uyum sağlamasını desteklemede etkin bir faktör olarak görülmektedir. İşletmelere ncelikli olarak düzen ve etkinlik kazandıran bu kavramın özelliği, yönetimsel faaliyetlerin artırılmasını gerekli kılmaktadır. Kontrol altında tutma ve çalışmaları geliştirme açısından yönetim yaklaşımı, inovasyon çalışmalarından alınacak sonuçları da aynı yönde etkileyen bir faktöre sahiptir. Böylece inovasyon yönetimi, bir işletmenin teknoloji, iş süreçlerini ve insan ilişkilerini inovasyon aracılığıyla desteklemeyi, teşvik etmeyi ve yönetmeyi ifade etmektedir. Buna göre inovasyon kavramı ve kapsamı, stratejik-örgütsel amaçları, hedefleri etkin kılan bir ayrıcalık olarak da kabul edilmektedir. Ancak bu yönde ifade edilenler açısından yönetim, inovasyonu teşvik edici bir faktör olarak gösterilmelidir (Adıgüzel, 2012). Buna göre inovasyon yönetim kapsamı genel bağlamda şekil 11’de gösterildiği şekildedir.

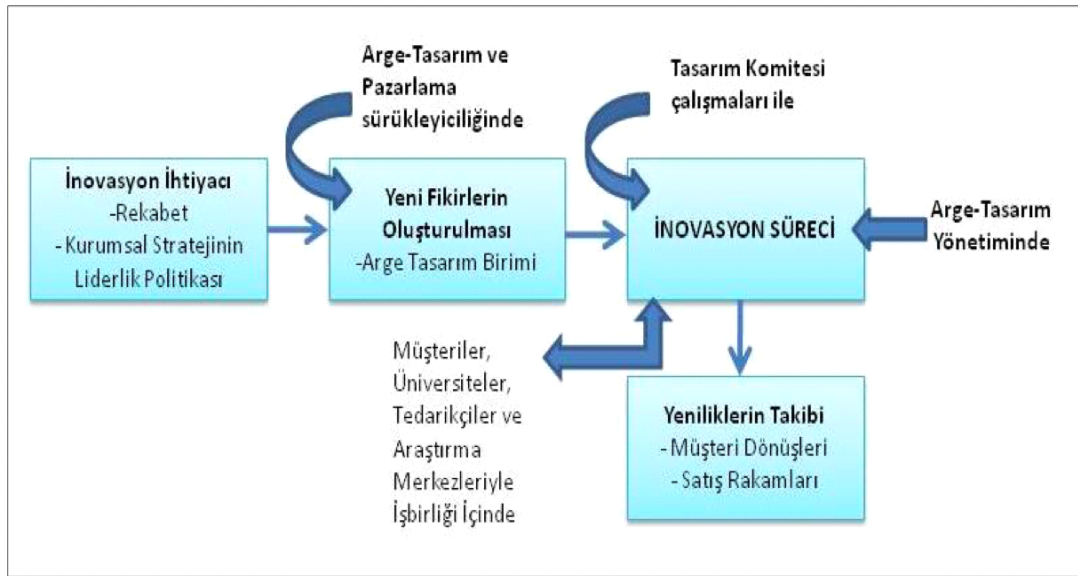


Şekil 11: İnovasyon Yönetim Kapsamı

Kaynak: Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 54.

Şekilde sunulan inovasyon yönetiminin çerçevesi incelendiğinde, çeşitli dışsal girdilerin bir etkisi ve sonucu olarak inovasyon yönetimi, stratejik adımları atmada önemlidir. Buna göre bilgi temelli yaklaşımların ön planda yer alması, bunun pazarlama birimine kadar olan etkisi, inovasyon yönetimini işletmelerin karşısına, yararlanılması gerekli ve hatta zorunlu unsur olarak çıkarmaktadır. Ecevit Satı ve Işık (2011) çalışmalarında inovasyon yönetimi, işletmelerin stratejileri ile bütünleşmiş inovasyon yönetimini inşa ettiren ve aynı zamanda başarıyı yakalamalarında yardımcı olan faktör olarak belirtilmiştir. Bu ise inovasyon yönetimini, stratejiden ayrı olarak düşünmemeyi gerektirmektedir. Yönetimi belirli bir perspektifte, düzende, planda ve ayırıcı detaylarda sunan inovasyon kapsamının temeli, stratejik düzeyde gerçekleştirildiğinde, inovasyonel yeteneklerin de gelişmesinde bir süreç geliştirildiğinden bahsedilebilmektedir. Yönetim sürecinin önemi, yeniliklerin takibi ve denetimi kapsamında önemini korumaktadır. Müşteri ilişkilerinin ve pazarlama biriminin yönetim dinamikleri, müşterilerden geri bildirim

almayı amaçlamaktadır. Bu durum müşteri odaklılığını sağlamak için en önemli unsurlardan biridir. İnovasyon yatırımları ve Ar-Ge tasarımları, yeni fikirlerin ne oranda gerçekleştirilebilir olduğu, ne kadar sürede gerçekleştirilebileceği gibi konular gibi özelliklere dayalı uygulamaları çevrelemektedir (Sanrı, 2011). İnovasyon yönetim sürecine ilişkin bir firma örneği çalışmasında ise Şekil 12’de gösterilen detaylar ele alınmaktadır.



Şekil 12: İnovasyon Yönetim Sürecinde Bir Firma Modeli

Kaynak: Sanrı, H. (2011). *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 87.

Şekilde gösterildiği üzere inovasyon yönetim süreci, inovasyon ihtiyaçlarının belirlenerek hangi amaç için bu ihtiyaçların oluşturulduğunu öne çıkarmaktadır. Burada yeni fikirlerin oluşturulmasıyla devam eden yönetim süreci, pazarlamada etkin ve sürükleyici bir etki kazandırmalıdır. İnovasyon sürecinin Ar-Ge tasarımları ile birlikte başlaması ve yeniliklerin takip edilmesi, müşterilere ve birçok paydaşlara yönelik etkinlik kazanan özelliklere sahiptir. Bu nedenle inovasyon yönetiminde sadece ürün/hizmet gelişimi ile sınırlı kalmayan, ürünün geliştirildikten sonra da etkinliğine bakılan genel özellikler önemli bir yer tutmaktadır. Çetinkaya ve Gülbahar (2019) çalışmalarında ise yönetim, stratejik yönetimin önemi kapsamında

incelenmiştir. Başarılı inovasyon süreci için stratejik yönetim, etkin bir sinerjinin kurulabilmesine yönelik katkısıyla önemini göstermektedir. Dolayısıyla stratejik yönetim ve potansiyeli, inovasyonun kapsamına ve detaylarına yön verilen özellikleriyle ele alınmaktadır.

2.2.2. İnovasyon ve Strateji İlişkisi

İşletmelerin stratejik kararları ve uygulamaları, inovasyon performansı için destekleyici özelliklere sahiptir. Stratejik açıdan devamlılığın işletmelerde sağlanmasıyla alınan karar ve geliştirilen uygulamalar, özellikle projelerin belirlenen stratejilerle uyumlu olmasını gerektirmektedir. İnovasyon çalışmaları için bu konunun önemi, stratejik devamlılığın yenilikçi süreç, hizmet ve ürün geliştirmede en etkili faktörler olarak görülmesine dayalı açıklanmaktadır (Aksel, 2010). Stratejiler geliştirilirken işletmeler üzerinde önemli yere sahip olan faaliyetler, inovasyon çalışmalarını artıran ve etkileyen özellikler çerçevesinde ele alınabilmektedir. İnovasyon stratejilerini farklılaştıran faktörler, işletmeden işletmeye değişmekle birlikte çalışmanın kapsamı ve özelliklerine bağlı da değişmektedir. Burada ise genel olarak inovasyon ve strateji ilişkisi, rekabet üstünlüğünü sağlamayı amaçlayan uygulamaları baz alan etkinliklere sahiptir (Okay, 2017). Bu doğrultuda inovasyon ve strateji ilişkisi, yenilikçi çalışmaların performansını etkileyen bir özellik olarak gelişme kazanmaktadır.

Günümüzde stratejik yönetim önemli bir unsur olmakla birlikte, işletmelerin daha çok başarı elde etmelerine olan katkı, inovasyon ve strateji kavramlarının birlikte kullanılması ve değerlendirilmesinin sonucunda, elde edilen sinerjiden daha iyi bir sonuç almayı etkin kılma potansiyelindedir. Stratejinin kelime anlamına yönelik değerlendirmede, ordu ve yönetme kavramlarının birleşiminden oluşması konuları, karmaşık ve oldukça kapsamlı bir özellikte olan inovasyon kavramının da yaygınlaşması anlamına gelmektedir. Böylece inovasyon ve strateji ilişkisi, işletmelerde verimlilik kapsamında değerlendirilen bir konu olması dolayısıyla önemli bir yer tutmaktadır (Çetinkaya ve Gülbahar, 2019). İşletmelerin günümüzde hem iç hem de dış faaliyetlerinden elde edecekleri temel başarılarda inovasyon yönetiminin stratejik bir yapıda olması konusu, iç ve dış çevre analizinden elde edilecek başarıları artırmaya bağlı etkileriyle değerlendirilmektedir.

İnovasyon kavramına stratejik açıdan yaklaşıldığında, inovasyonun gerçekleştirilmesi için işletmelerin kendileri için gerekli gördükleri unsurlardan biri olduğu belirtilebilir. Bu kapsamda stratejik inovasyon, karar alma ve verme sürecini etkileyen önemli mekanizma şeklinde yorumlanabilmektedir. Doğru stratejileri geliştirme ve yakalamanın sonucunda işletme, hızla gelişebilmektedir. Bu gelişmeler, işletmelerin kapasitelerini etkilemekte, müşteri geri bildirimlerini etkilemekte, ayrıca araştırmalardan, sermaye sınırlamalarından etkilenmektedir (Çeliktaş, 2008). Stratejik yönetimle gelişmelerin takibi yapılamıyorsa şayet, sorunlar da aynı ölçüde artış gösterecektir. İş süreçlerini düzene koyma kapsamında buna yönelik uygulamaların ve gelişmelerin özellikle de stratejik düzeyde yapılması ise işletmelere ciddi kolaylıklar ve avantajlar sunabilecektir.

2.2.3. İnovasyon Yönetiminde Stratejinin Yeri ve Önemi

Stratejik yönetim, gün geçtikçe artan rekabet ortamında işletmelerin en üst düzeyde organizasyon yönetimlerini gerçekleştirme hedeflerine katkı sunan bir yönetim şekli olarak önemlidir. İşletmelerin uzun dönemli aldıkları sonuçlar, fonksiyonel planların bir işlevi ve yetkinliği olarak uygun planı tercih etme, geliştirme, uygulama gibi süreçlerin önemli olduğunu göstermektedir. İşletmelerde alınan kararlarda stratejinin yeri ve önemi konusunun daha çok etkinlik kazandığı alanlardan biri de inovasyon yönetimi şekliyle de gösterilebilmektedir. Bu nedenle inovasyon yönetiminde strateji, kararların alınmasında ve tatbikinde yetkin bir değerlendirme olarak kabul edilebilmektedir. Başka bir açıdan ise bu konu, işletmelerin kısa dönemlerde aldıkları sonuçlar kadar uzun dönemlerde aldıkları sonuçları da etkileyen bir gereklilik olarak kabul edilebilecek bir potansiyele sahiptir. Bu açıdan birtakım hedeflerin gerçekleştirilmesi sırasında inovasyon çalışmalarının yönetimi konusu, stratejik inovasyon doğrultusunda gerçekleştirilmelidir (Çetinkaya ve Gülbahar, 2019).

İnovasyon yönetiminde stratejik yaklaşım, işletmelerin inovasyonel düşüncelerini etkileyen ve müşteri odaklılığında yeni bir değer yaratılmasında özgün gelişmeleri ön plana alan, rakiplerle mücadele etmede yenilikçi bir yapıya sahip olan, yeni pazarların gelişmesinde etkin bir unsur olan yönetim şekli avantajını sunmaktadır. İşletmelerde bu kavramın önemli bir rekabet aracı olarak gösterimi söz konusu

olduğundan, verimliliğin ve kârlılığın artırılması kapsamında temel kazanım, hatanın yapılmasını önleme odaklı bir yaklaşımı benimsemeyi gerekli kılmaktadır (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016). Stratejik inovasyon yönetimi kapsamı da bu düşüncenin bir sonucu olarak vardır. Bu kapsamda çalışmaların geliştirilmesi ve süreç yönetiminde stratejik inovasyon, gerekli bir unsur olarak kabul edilmektedir.

2.2.4. Stratejik İnovasyonun Unsurları ve Boyutları

Stratejik inovasyon kavramı genel bağlamda, herhangi bir endüstri kapsamında şirket için rekabet temellerini yeniden düşünme şeklinde belirtilebilmektedir. Bu nedenle işletmeler artık geleneksel yönetim şeklinde stratejik yönetim şekline evrilerek stratejik inovasyon gelişmelerinden yararlanmışlardır (Işık, 2010). Stratejik inovasyon değerlendirmesini yaparken öncelikle inovasyonun birçok boyutuna ilişkin bu gerçekleştirilmektedir. Örgüt ile inovasyon tanımı arasında kurulan ilişkinin sonucunda, bir sistem geliştirilmiştir. Bu husus ürün-süreç, kademeli-radikal, yönetsel-teknolojik boyut şeklinde incelenebilir. Geliştirilen inovasyonun teknoloji boyutu, fikrin uygulanma sürecine dikkat çekmektedir. Yönetsel boyut ise yönetim sırasında uygulanan yeniliklere odaklanmaktadır. Değişim ve yenilikler baz alınırken öne çıkarılan unsurlar, bilgi ve teknoloji çağının bir gerekliliği olarak değerlendirilmektedir. İnovasyon yönetim aşamasında yeni ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Bu ise stratejik inovasyonun gerçekleştirilmesi için gerekli bir unsurdur. Başka bir açıdan ise stratejik inovasyonun yönetim süreci üzerinde durulabilir. Birçok açıdan ve çeşitlendirilmiş inovasyon ölçütleri, stratejik açıdan uyumun hedeflendiği inovasyonu karşımıza çıkarmaktadır. Stratejik inovasyonun hedeflenmesi ve geliştirilmesi sürecinde ise Şekil 13'deki unsurlara odaklanılması önemli bir yetkinlik kazandırmaktadır.



Şekil 13: İnovasyon Süreçleri

Kaynak: Yılmaz, S.R. (2021). *Stratejik İnovasyon Firma Başarısına Etkisi: Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, 50.

Şekil incelendiğinde, işletmelerin inovasyon süreçlerinde birçok aşamanın olduğu ve bu aşamaların da organizasyonel bütünlük içerisinde ele alınması gerektiği ifade edilebilmektedir. Bu bağlamda genel olarak inovasyonun geliştirilme sürecinde maliyet ve etkinlik ilişkisinin de kurulması önemlidir. Stratejik inovasyonun bu unsurlar çerçevesinde dikkate alınması ise belirli boyutların öne çıkarılmasına zemin hazırlamıştır. Stratejik inovasyon boyutları ise genel olarak şu şekilde sıralanabilmektedir (Yılmaz, 2021):

- Yönetilen inovasyon süreci: İnovasyon yönetiminin iyi planlanması ve doğru yapılması, her yönüyle uygun görülmüş bir aşamaya sahip olmasını gerektirmektedir. Yeni bilgilerin geliştirilmesi, harekete geçilmesi, uygun üretim teknolojisinin oluşturulması, ticari kazanıma dönüştürülmesi, inovasyonun kaynak ve dayanağı şeklinde ele alınabilmektedir. Planlı bir

şekilde sürecin yönetilmesi, inovasyon başarısını da artırmaktadır. Dolayısıyla inovasyonda yönetim, başarının kilit noktalarındandır.

- Stratejik uyum: İnovasyon çalışmalarının yapılması sırasında stratejik uyum genel olarak üç ayrı kategoride incelenmektedir. Bu yönde stratejik uyum üç ayrı kapsamda değerlendirilmektedir. Bunlardan ilki örgütlerin hedef ve amaçlarının belirlenmesi, ikincisi rol model özelliğinin benimsenmesi, üçüncüsü performans standartlarının oluşturulması şeklinde uyumdur. Stratejik tarzda yönetim etkinlik ve uygulama başarısı için ise şu unsurlar önemlidir:
 - Çalışanların stratejik alanlarda becerilerini geliştirme,
 - Stratejiyi çalışmalara dönüştürebilme,
 - Etkili stratejileri seçebilme,
 - Stratejiler inovasyona özgü nitelikleri taşıyabilmeli,
 - Stratejiler durmadan geliştirilebilmeli,
 - Bilgi ve uyum sağlanabilmeli.
- Sektör öngörüsü: Teknolojik inovasyonlar, işletmelerde rekabet ortamının en önemli unsurudur. Etkili ve yaratıcı uygulamaların öne çıkarılması, her geçen zaman diliminde inovasyon çalışmalarının da artmasına katkı sunmaktadır. Verimli ve yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi, işletmeleri sektörde öncü konuma taşıyabilmektedir. İşletmelerde fikirlerin geliştirilmesiyle birlikte planlı şekilde uygulamaların yapılması gerekmektedir. İnovasyonun toplumsal açıdan kaliteli ve faydayı baz alan bir oluşuma dönüştürülmesi, inovasyon rekabet oluşumlarına ve bunların da ticari etkiyi sağlamasına ilişkin gelecek dönemli planlamaların kazançlı bir büyümeye katkı sunması odaklı temellendirilmektedir. Kazançlı bir çalışma ve etkinlik, işletmelerin başarı ve performansları üzerinde önemli yere sahiptir. Sektörde öne çıkan bir işletme olmanın özellikleri, faaliyetlerden en iyi düzeyde yararı elde etmeyi amaçlamasıdır.
- Müşteri/nihai kullanıcı öngörüsü: Müşteriler için değer oluşturan çalışma ve uygulamalar, pazar payında müşteri sayısını artıran, kârlılığını artırıcı uygulamaları öne çıkaran, müşteri sadakatini oluşturacak düzeyde faaliyetleri destekleyen gibi birtakım özelliklerin benimsenmesi, müşterilerin kullanıcı öngörüsünün dikkate alınarak çalışmaların yapılmasını gerektirmektedir. Müşteri öngörülerini, fikirlerini, müşteri değerinin göreceli olarak ele alındığı ve

inovasyon çalışmalarıyla ise bu durumun geliştirildiği bir ortam yaratmaktadır. Dolayısıyla inovasyon çalışması, müşteri değerinin ön plana çıkarıldığı ve müşteri sadakatinin oluşturulmasının amaçlandığı uygulamalardan oluşmaktadır.

- Çekirdek teknoloji ve yetkinlikler: Kişilerin beceri ve yetkinlikleri, bireylerin metodolojik becerileri ve yetkinliklerinin iş, eğitim, kariyer, sosyal beceri, kişisel gelişim becerisi kapsamında incelendiği, inovasyon üzerinde önemli fonksiyon yarattığı ölçütleriyle dikkate alınmaktadır. Dijital yetkinlikler ve beceriler genel bağlamda teknolojik araçların kullanılma becerisine ve yeteneğine sahip olunması ile birlikte başlamaktadır. Buna göre inovasyon sürecinin teknolojik odaklılığı, sektörel düzeyde işletmelerin kalitelerini artıran özelliklere sahiptir. alışan personel özelliklerinin yetkinlik ve beceri açısından değerlendirilmesine dayanan faktörler, belirtilen düzeyde çalışmaların bilgi birikimlerini geliştirmeyi amaçlamaktadır.
- Örgütsel hazırlık: Örgütsel gelişmeler, etkili liderlik anlayışının öne çıkarıldığı ve böylece çalışanların yönetimini, kalite ve kritik pazarlar hususu ile sağladığı çalışmaları hedeflemelidir. İşletmelerin organizasyon faaliyetleri, rakiplerle mücadele aracı olarak inovasyonun kullanıldığı bir ortam yaratmıştır. Yenilikçi alışma ve uygulamalar, teknolojik veya hizmet aşamalarındaki denemelerde en profesyonel çalışmaları kapsamaktadır. Yaratıcı fikirlerin geliştirilmesinde ise bu hususlar, farklı eğilimlerin ön plana çıkarıldığı unsurlara sahiptir.
- Uygulamada disiplin: İnovasyonun gerçekleştirilmesi, rastgele yapılan etkinlik ya da durum değildir. Dikkatli ve disiplinli uygulamalarla yürütülmesi gereken faaliyetlerdir. Dikkatli şekilde kontrollerin sağlanması, esnek yapıda yönetimleri baz alan çalışmaları çevrelemektedir. Yeni fikirlerin kullanılması ve bilgilerin geliştirilmesi, yeni bilgilerin öğrenilmesiyle birlikte sağlanabilmektedir. Bu nedenle işletmelerde yapılan çalışmalar, disiplinli ve düzenli şekilde yapılmalıdır. Müşteri davranışlarının takip edilmesi ve ihtiyaçlara uygun yenilikçi çalışmaların hedeflenmesi bu çerçevede uygulama süreçlerinde sağlanacak disiplinle karşılanmaktadır.

Stratejik inovasyonun bu kapsamda etkisi ise unsurları ve boyutları çerçevesinde aktarılabilmektedir. Stratejik inovasyonun genel bağlamda üç unsuru bulunmaktadır.

Bunlardan ilki, üst düzeydeki yöneticilerin başarı elde etmek için hem gelecek hem de bugün temalı stratejik düşünceye ihtiyaç duymalarıdır. İkinci unsur, inovasyon ve etkililik açısından yaratıcı fikirlerin geliştirilmesi ve analitik düşünce yeteneklerinin iyileştirilmesi, analitik düşüncelerin de bir sonucu olarak farklı organizasyon niteliklerini gerektirmiştir. Üçüncü unsur ise, rekabet etkisi ve bu rekabette başarı kapsamı, teknoloji temeline dayanılarak bir etkinlik kazanmayı gerektirdiğinden stratejik inovasyon bu yönde gerekli görülmektedir (Hancıoğlu ve Yeşilaydın, 2016). Bu kapsamda stratejik inovasyon unsurları, yapılacak çalışmaların bir gerekliliği olarak kabul edilmektedir. Stratejik inovasyon boyutları ise genel olarak kültür, yapı, süreçler, sistemler ve insanlar şeklinde gruplandırılmaktadır (Ecevit Satı ve Işık, 2011). Bu çerçevede stratejik inovasyon, birçok kaynakla bağlantılı olan ve inovasyonel düşünceleri geliştirme sürecinde ön plana alınan bir kavramdır.

2.3. İnovasyonun İşletmelerdeki Öneminin İncelenmesi

İş ortamında kalıcı olmanın metotları, 21. yüzyılda daha farklı bir boyut kazanmıştır. Bu kapsamda rekabet üstünlüğü yaratma, kâr etme, verimli çalışma gibi genel unsurlar, birçok yeni metotların denenmesini ve geliştirilmesini gerektirmiştir. Bunlar ise eski rekabet sistemlerinin yerine yeni rekabet yönetim sistemlerinin benimsenmesiyle gerçekleştirilebilmektedir. Zamanla yeni ürün üretim miktarında yaşanan artışlar, ürünlerin piyasada kalıcılığına da zarar vermektedir. Bu nedenle başarılı bir inovasyon çalışmasının yapılması gerekmektedir. Yeni ürün ve hizmet şeklinin devamlılığı ve aynı zamanda geliştirilebilir olması, işletmeler için inovasyon kavramını hedef almalarıyla sağlanmaktadır. Güçlü bir şekilde markanın piyasada kalabilmesi de bu tür gelişmelerle birlikte ele alınmaktadır (Kaplan, 2010).

İşletmelerin bu amaç doğrultusunda dikkate alacakları inovasyon çalışmaları, ürün ya da hizmet gelişmelerini sağlamak içindir. Aynı zamanda süreç, pazarlama, lojistik ve işletme inovasyon modelleri de önemlidir. Buna göre inovasyonun işletmelerde önemi, birçok alanda yeni hizmetlerin ve ürünlerin oluşturulmasını sağlayarak müşterileri memnun etmektir. Bu amaçla çalışmalar, stratejik birer uygulamaların geliştirilerek sunulmasını gerektirmektedir. İşletmelerin yüksek oranda memnuniyet kazanmasında etkin faktör de bu yönde açıklanabilmektedir. İnovasyonun

işletmelerdeki önemi bu doğrultuda önemli bir yere sahiptir (şahbaz ve Tanyeri, 2018).

2.3.1. Verimliliğin Artmasına Katkısı

İnovasyon uygulamalarının temeli ve etkisi, verimlilik artışı ve böylece sürdürülebilirlik kârlılığını sağlamaktır. Küreselleşen piyasalarda bunun etkileri ve sonuçları, inovasyonla birlikte yaşanmaktadır. Ürün ya da hizmet geliştirme sırasında avantajın daha çok elde edilmesine yönelik katkı, hizmet sunma çabalarının bir sonucu ve yansıması halindedir. Bu verim ise genel olarak işletmelerin pazardaki gücünü geliştirme, daha yeni pazarları bulma odaklıdır. Yeni iş fırsatlarının oluşturularak verimliliğin daha çok iyileştirilmesine aracı bir unsur olarak da inovasyon önemlidir. Bu şekilde daha sistemli çalışmaların aynı şekilde yapılması sağlanabilecektir (Çetin ve Gedik, 2017).

İnovasyonun verimlilik üzerindeki etkisi, özellikle performans üzerindeki etkiyle birlikte ele alınabilmektedir. Örgütsel performansın yakalanmasında aracı bir faktör olarak inovasyon, verimlilik etkisini pazar payıyla ve üretim kârlılığıyla göstermektedir. Burada ise dikkate alınabilecek faktörler arasında verimlilik konusu, finansal performansla örtüşmektedir. İnovasyonun işletme içerisinde yarattığı verimlilik, değişim yaratmadaki faktör ile de ilişkilidir. İşletme üretim yeteneklerinde yaşanan gelişmeler, kalitesine, maliyetine, esneklik boyutuna ve dolayısıyla verimliliğe bağlı form kazanmaktadır. Bu nedenle inovasyon ve verimlilik arasındaki ilişki, yeni ürün üretim performansı ve yeteneği ile de ölçüşmektedir (Yavuz, 2010). Bu kapsamda inovasyon, verimliliği özellikle de yeni ürün başarısına dayanarak etkilemektedir. Dolayısıyla inovasyon çalışmalarının stratejik yönetimle geliştirilmesi önemli bir konu olmaktadır.

2.3.2. Rekabet Üstünlüğüne Etkisi

Rekabet olgusunun işletmelere yönelik etkileri, kaçınılmaz bir durum olarak görülebilir. Rekabetin sınırları, elde edilen avantajlarla ölçümlenmektedir. Buna göre işletmelerin bir anlamda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü yakalamaları, faaliyetlerin ve iş süreçlerinin daha verimli bir boyut kazanmasıyla olmaktadır.

Rekabet olgusunun gün geçtikçe daha verimli bir faktör olması, inovasyon olmadan bunun karşılanmasını zorlaştırmaktadır. Bu nedenle işletmelerin daha etkin stratejiler geliştirerek iş süreçlerine yönelmesi ve başarı kazanması hedeflenmelidir (Akıncı, 2011).

Rekabet üstünlüğü, işletmelerde hizmet ve süreçlerde yenilikleri yaratmada, bilginin, teknolojinin, yeteneklerin ve deneyimlerin ortaya çıkarılmasını sağlamada, en önemli araçlardandır. Söz konusu bu tür değerlendirmeler doğrultusunda rekabet üstünlüğü, inovasyon kavramını öne çıkarmaktadır. İşletmelerin kaynak ve yeteneklerinin en iyi şekilde kullanılmasının inovatif boyutları da aynı şekilde rekabet üstünlüğüyle bağlantılı ele alınmaktadır. Söz konusu gelişme ve süreçler doğrultusunda bu amaçlara dayanılarak ise işletmeler, rekabette üstünlüğü sağlayacak çalışmalar yapmaya, bunların da inovatif değer taşımasına özen göstermektedirler (Okay, 2017).

2.3.3. Araştırma, Geliştirme ve İnceleme Çalışmalarının Artmasına Etkisi

İnovasyon kavramı, araştırma ve geliştirme faaliyetlerini geliştirmeyi anlatmaktadır. Bu bağlamda inovasyon, düzenli olarak çalışmaların yapılmasını ve iyileştirilmesini hedef alan bir kavram ve uygulamadır. Ürün, hizmet, pazarlama, süreç gibi inovasyonlar, piyasanın çok iyi şekilde takip edilmesine, müşterilerin isteklerinin ve ihtiyaçlarının belirlenmesine, bilgi birikimlerinin geliştirilmesine, arz/talep dengesinin incelenmesine ilişkin yapılmaktadır. Bu nedenle araştırma ve geliştirme çalışmaları, inovasyon kavramı bağlamında yenilikçi faaliyetleri takip etmenin bir sonucu olarak göstermektedir (Ayar ve Erdil, 2018). Araştırma ve geliştirmenin işletmelerde yeni bir süreç yaratmadaki hedefi ve potansiyeli, hizmet ve ürün geliştirme, pazara sunma ve ekonomik ihtiyaçları giderme çalışmalarıyla karşılanmaktadır. Dolayısıyla inovasyon etkisi, araştırma, geliştirme ve inceleme süreçlerini kapsadığından, stratejik sonuçların alınmasına katkı sunan yönleri ile işletmeler açısından önemli bir kavramdır (Şahin, 2020).

BÖLÜM 3: STRATEJİK YÖNETİM ANLAYIŞINDAN SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİNE GENEL BAKIŞ

Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın evreni, örnekleme, veri toplama araçları, verilerin toplanması ve analizi ile ilgili bilgiler yer almakla birlikte sağlık kurumları çalışanlarının stratejik yönetim ve inovasyon algıları arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik yapılan analizlere yer verilmiştir.

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmada ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modelleri, iki ya da daha fazla değişkenin birlikte değişip değişmediğini, birlikte bir değişme varsa bunun nasıl olduğunu belirlemeyi amaçlayan modellerdir. Bu modelde, aralarında ilişki aranacak değişkenler, tekil taramada olduğu gibi, ayrı ayrı sembolleştirilir. Ancak bu sembolleştirme (değer verme, ölçme), ilişkisel bir çözümlemeye olanak verecek şekilde yapılmak zorundadır (Karasar, 1995: 81). Bu modele uygun olarak bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkilerin varlığı ve derecesi ortaya konmaya çalışılmıştır. Araştırmanın bağımlı değişkeni, sağlık kurumlarında çalışanların stratejik yönetim algısı, bağımsız değişkenler ise cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, meslekte bulunulan süre, kurumda çalışma süresi ile inovasyondur.

3.2. Araştırma Evren ve Örnekleme

Araştırma evrenini, İstanbul ilinde bulunan eğitim ve araştırma hastaneleri oluşturmaktadır. Söz konusu hastaneler arasından, random(küme) örnekleme yöntemi ile seçilen “Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesi” çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

Ölçeklerin uygulaması yapılmadan önce etik kurul onayı alınmıştır. Uygulama, 2022 yılının Temmuz ayında araştırmacı tarafından yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin sorularına sağlıklı bir şekilde cevap verilmesini sağlamak amacıyla önceden sorular hakkında gerekli açıklamalar yapılmıştır. Sağlık

Bakanlığı Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan kolay ulaşılabilir durum örnekleme yoluyla belirlenen 251 çalışana ulaşılmıştır. Örneklem grubunda yer alan bu kişiler, araştırmaya gönüllü olarak katılmıştır. Kolay ulaşılabilir durum örnekleme yönteminin hem avantaj hem de dezavantajları bulunmaktadır. Maliyetinin az olması, örneklem için gerekli denek sayısına ulaşmanın kolay olması, araştırmaya hız ve pratiklik kazandırması gibi avantajları olmasına karşın her birimin örnekleme seçilme şansı bilinmediği için örneklemin evreni temsil gücünün düşük olma olasılığı gibi dezavantajı bulunmaktadır. Bu örnekleme yöntemi genellikle diğer örnekleme yöntemlerini kullanma imkânının bulunmadığı durumlarda tercih edilir (Balcı, 2015; Coşkun, Altunışık ve Yıldırım, 2020). Şişli Hamidiye Etfal Eğitim ve Araştırma Hastanesinde görev yapan çalışanların iş yoğunluğunun fazla olması, nöbet usulü çalışmaları, çalışanların farklı birimlerde görev yapmaları, izin, istirahat vb. durumların olmasından dolayı bu yöntem seçilmiştir.

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma kapsamında geliştirilen hipotezler ve aranan cevaplar, aşağıdaki sorulara bağlı geliştirilmiştir:

- Sağlık kurumları çalışanlarının cinsiyetleri ile stratejik yönetim algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının yaşları ile stratejik yönetim algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının eğitim düzeyi ile stratejik yönetim algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının medeni durumu ile stratejik yönetim algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının meslekte bulundukları süre ile stratejik yönetim algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının kurumda çalıştıkları süre ile stratejik yönetim algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının cinsiyetleri ile inovasyon algıları arasında bir fark var mıdır?

- Sağlık kurumları çalışanlarının yaşları ile inovasyon algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının eğitim düzeyi ile inovasyon algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının medeni durumu ile inovasyon algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının meslekte bulundukları süre ile inovasyon algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının kurumda çalıştıkları süre ile inovasyon algıları arasında bir fark var mıdır?
- Sağlık kurumları çalışanlarının stratejik yönetim ve inovasyon algıları arasında ilişki var mıdır?

3.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada, veri toplama aracı olarak kişisel bilgi formu ve iki adet ölçek formu kullanılmıştır. Araştırmacı tarafından hazırlanan kişisel bilgi formunda, sağlık kurumları çalışanlarının cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, meslekte bulundukları süre ve kurumda çalıştıkları süreyi belirlemeyi amaçlayan altı adet soru bulunmaktadır.

Araştırmada Stratejik Yönetim Ölçeği ve İnovasyon Ölçeği kullanılmıştır. Her iki ölçek, Er (2017) tarafından yüksek lisans tezi kapsamında geliştirilmiştir. Ölçekler, 20 maddeden oluşmakta ve 5’li likert (1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum) tipi bir derecelendirme sistemine sahiptir. Ölçekleri geliştiren Er (2017) tarafından geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılmamıştır. Bundan dolayı bu tez çalışmasında, ölçeklerin geçerlik ve güvenirliğini belirlemeye yönelik analizler yapılmıştır. Ölçeklerin yapı geçerliği için Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. AFA, çok sayıda değişkenden (maddeden) bu değişkenlerin birlikte açıklayabildikleri az sayıda tanımlanabilen anlamlı yapılara ulaşmayı hedefler (Büyüköztürk, (2004). DFA ise kuramsal bir temele dayanarak çeşitli değişkenlerden oluşturulan faktörlerin gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmek için yapılır. Yani DFA’da önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığı

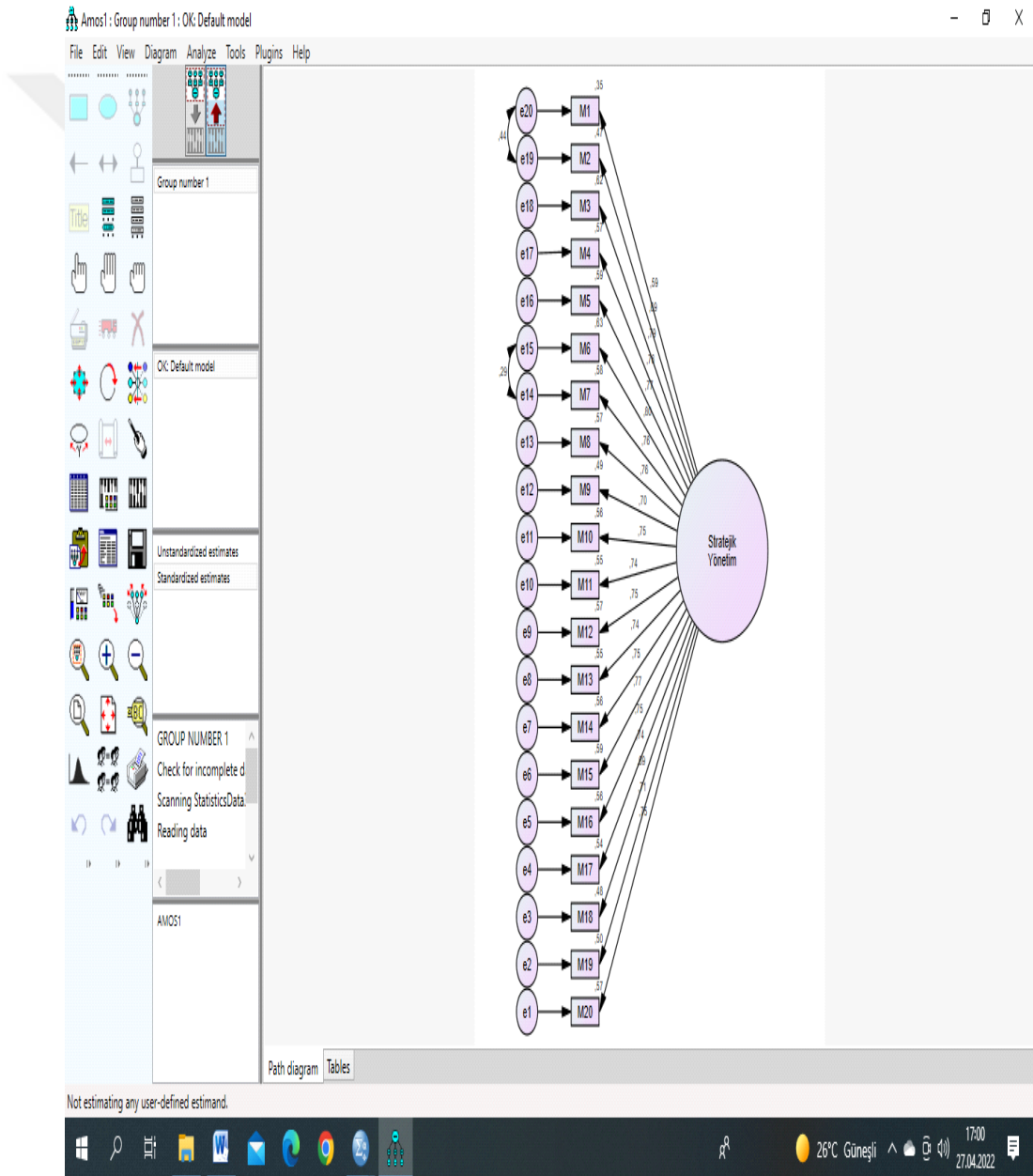
incelenmektedir. DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi amacıyla bazı uyum indeksleri kullanılmaktadır (Büyüköztürk ve diğerleri, 2017). Uyum indeksleri olarak; CMIN/df (Ki-Kare Uyum İyiliği İndeksi- χ^2 /sd); RMSEA (Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü); SRMR (Standartlaştırılmış Hata Kareleri Ortalamasının Karekökü); IFI (Artırmalı Uyum İndeksi) ve CFI (Karşılaştırmalı Uyum İndeksi) kullanılmıştır. Söz konusu değerlerin kabul edilebilir uyum iyiliği indeksleri χ^2 /sd için ≤ 5 ; CFI ve IFI için $\geq .90$; RMSEA ve SRMR için $\leq .10$ olması gerektiği ileri sürülmektedir (Hu ve Bentler, 1999; Marcoulides ve Schumacher, 2001; Maydeu-Olivares, Shi, ve Rosseel, 2018; Schermelleh-Engel ve Moosbrugger, 2003; Schumacher ve Lomax, 2004).

Ölçeklerin yakınsak geçerliğinin sağlanmasında AVE (Ortalama Çıkarılan Varyans) ve CR (Birleşik Güvenilirlik) değerleri de hesaplanmıştır. Yaşlıoğlu (2017)’na göre yakınsak geçerliğin sağlanabilmesi için ölçeğe ilişkin bütün CR değerlerinin AVE değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin de 0.5’ten büyük olması gerekmektedir.

3.4.1. Stratejik Yönetim Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Yapılan Çalışmalarda Yapı Geçerliği

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA): Stratejik Yönetim Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek için yapılan AFA’da ilk olarak bütün maddeler arasında korelasyon matrisi incelenerek önemli oranda manidar korelasyonların olup olmadığına bakılmış ve faktör analizinin yapılabilmesine uygunluk gösterir nitelikte anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Daha sonra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi (örneklem yeterliliği ölçütü) ve Barlett Sphericity testi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için KMO .60’dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2004). Bu çalışmada KMO örneklem uygunluk katsayısı .95, Barlett Sphericity testi χ^2 değeri ise 3601.634 ($p < .001$) bulunmuştur. Stratejik Yönetim Ölçeği için AFA’da temel bileşenler tekniği ile oblik döndürme faktör çözümlemesi yapılmıştır. Ölçeğin toplam varyansın %56.92’sini açıklayan tek alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı olduğu görülmüştür.

Doğrulamalı Faktör Analizi: Stratejik Yönetim Ölçeğinin yapı geçerliği için ölçeğin Er (2017) tarafından geliştirilen orijinal formunda bulunan faktörün doğrulanması amacıyla DFA uygulanmıştır. Yapılan DFA’da elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve indeks değerlerinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre, $\chi^2(168)=455.345$, $\chi^2/sd= 2.71$, $p<.05$; CFI = .91; IFI = .91; SRMR = .041; RMSEA = .083 olarak belirlenmiştir. Bu uyum indeks değerleri modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir. Modelin hata kovaryansları eklenmesi ile birlikte ortaya çıkan son hali Şekil 14’de, modele ilişkin elde edilen değerler ise Tablo 1’de sunulmuştur.



Şekil 14: Stratejik Yönetim Ölçeğinin DFA Modeli

Tablo 1
Stratejik Yönetim Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Değerler

Maddeler	R ²	Standart Hata (S.E)	Kritik Oran (C.R)	Anlamlılık Değeri (p)
M20	.753			
M19	.706	.088	11.673	<0.001
M18	.695	.087	11.431	<0.001
M17	.737	.089	12.243	<0.001
M16	.745	.085	12.344	<0.001
M15	.771	.096	12.849	<0.001
M14	.751	.085	12.494	<0.001
M13	.740	.084	12.214	<0.001
M12	.753	.093	12.459	<0.001
M11	.738	.089	12.168	<0.001
M10	.750	.090	12.433	<0.001
M9	.698	.090	11.481	<0.001
M8	.757	.090	12.501	<0.001
M7	.760	.098	12.542	<0.001
M6	.796	.101	13.340	<0.001
M5	.767	.087	12.781	<0.001
M4	.757	.092	12.589	<0.001
M3	.788	.094	13.170	<0.001
M2	.688	.090	11.269	<0.001
M1	.591	.087	9.509	<0.001
AVE	0.50			
CR	0.95			

Şekil 14 ve Tablo 1 incelendiğinde, elde edilen değerler, modelin bir bütün olarak doğrulandığını göstermektedir. Ölçeğin AVE değeri 0.50 ve CR değeri 0.95 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının yakınsak geçerliği sağladığı söylenebilir (Yaşlıoğlu, 2017).

Güvenirlilik: Stratejik Yönetim Ölçeğinin Cronbach Alpha İç Tutarlık Güvenirlilik Katsayısı .96 olarak bulunmuştur. Ölçeğin, madde-toplam korelasyon katsayıları Tablo 2’de sunulmuştur.

Tablo 2
Stratejik Yönetim Ölçeğinin Madde Toplam Korelasyon Katsayıları

İfadeler	Madde-Toplam Korelasyonu
M1	.596
M2	.688
M3	.777
M4	.745
M5	.748
M6	.785
M7	.754
M8	.747
M9	.683
M10	.732
M11	.724
M12	.733
M13	.725
M14	.736
M15	.747
M16	.721
M17	.716
M18	.676
M19	.689
M20	.734

Tablo 2 incelendiğinde Stratejik Yönetim Ölçeğinin madde-toplam korelasyon katsayılarının .30'un üstünde olduğu ve maddelerin ayırt ediciliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2004).

3.4.2. İnovasyon Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirliğine İlişkin Yapılan Çalışmalarda Yapı Geçerliği

Açımlayıcı Faktör Analizi (AFA): İnovasyon Ölçeğinin yapı geçerliğini incelemek için yapılan AFA'da ilk olarak bütün maddeler arasında korelasyon matrisi incelenerek önemli oranda manidar korelasyonların olup olmadığına bakılmış ve faktör analizinin yapılabilmesine uygunluk gösterir nitelikte anlamlı ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Daha sonra Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi (örneklem yeterliliği ölçütü) ve Barlett Sphericity testi yapılmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğu için KMO .60'dan yüksek ve Barlett testinin anlamlı çıkması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2004). Bu çalışmada KMO örneklem uygunluk katsayısı .92, Barlett Sphericity testi χ^2 değeri ise 2335.151 ($p < .001$) bulunmuştur.

İnovasyon Ölçeği için AFA’da temel bileşenler tekniği ile oblik döndürme faktör çözümlemesi yapılmıştır. Ölçeğin toplam varyansın %55.70’ini açıklayan 3 alt boyuttan oluşan bir ölçme aracı olduğu görülmüştür. Ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler Tablo 3’de verilmiştir.

Tablo 3
İnovasyon Ölçeğinin Faktör Yükleri

Maddeler	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
S8	.761		
S9	.717		
S10	.624		
S7	.609		
S11	.599		
S12	.589		
S14	.564		
S13	.545		
S6	.530		
S2		.770	
S4		.705	
S1		.696	
S3		.680	
S5		.666	
S17			.752
S18			.671
S20			.616
S15			.597
S19			.591
S16			.426
Varyans Oranı	41.99	7.88	5.81
AVE	0.45	0.49	0.43
CR	0.88	0.82	0.82

Tablo 3’e göre AFA sonucunda elde edilen birinci alt ölçek 9 maddeden oluşmakta ve ölçek toplam varyansın %41.99’unu açıklamakta ve faktör yükleri .53 ile .76 arasında değişmektedir. İkinci alt ölçek, 5 maddeden oluşmaktadır. Faktör yükleri .66 ile .77 arasında sıralanan bu alt ölçek toplam varyansın %7.88’ini açıklamaktadır.

Üçüncü alt ölçek ise 6 maddeden oluşmakta, faktör yükleri .42 ile .75 arasında değişmekte ve toplam varyansın %5.81'ini açıklamaktadır.

Ölçeğin birinci alt boyutunun AVE değeri 0.45 ve CR değeri 0.88; ikinci alt boyutunun AVE değeri 0.49 ve CR değeri 0.82; üçüncü alt boyutunun AVE değeri 0.43 ve CR değeri 0.82 olarak bulunmuştur. Buna göre ölçeğin alt boyutlarının yakınsak geçerliği sağladığı söylenebilir (Yaşlıoğlu, 2017).

İnovasyon Ölçeğinin alt boyutları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4
İnovasyon Ölçeğinin Alt Ölçekleri Arasındaki Korelasyon

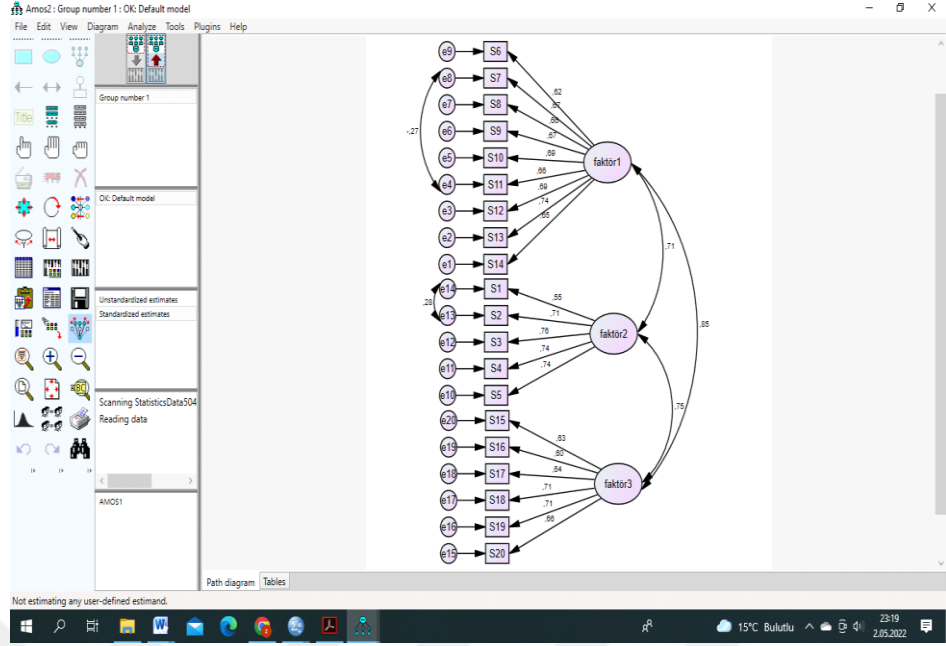
	Faktör 1	Faktör 2
Faktör 2	.61**	
Faktör 3	.73**	.61**

* Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı

**p<0.01

Tablo 4'de görüldüğü üzere, İnovasyon Ölçeğinin bütün alt boyutları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi: İnovasyon Ölçeğinin yapı geçerliği için birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Yapılan DFA'da elde edilen modelin uyum indeksleri incelenmiş ve indeks değerlerinin anlamlı olduğu bulunmuştur. Buna göre, $\chi^2(168) = 455.345$, $\chi^2/sd = 2.71$, $p < .05$; CFI = .91; IFI = .91; SRMR = .041; RMSEA = .083 olarak belirlenmiştir. Bu uyum indeks değerleri modelin iyi uyum verdiğini göstermektedir. Modelin hata kovaryansları eklenmesi ile birlikte ortaya çıkan son hali Şekil 15'de, modele ilişkin elde edilen değerler ise Tablo 5'de sunulmuştur.



Şekil 15: İnovasyon Ölçeğinin DFA Modeli

Tablo 5
İnovasyon Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Değerler

Maddeler	R ²	Standart Hata (S.E)	Kritik Oran (C.R)	Anlamlılık Değeri (p)
S14 <--- faktör1	.652			
S13 <--- faktör1	.740	.116	10.116	<0.001
S12 <--- faktör1	.694	.115	9.543	<0.001
S11 <--- faktör1	.657	.099	9.132	<0.001
S10 <--- faktör1	.692	.131	9.561	<0.001
S9 <--- faktör1	.666	.108	9.354	<0.001
S8 <--- faktör1	.663	.109	9.137	<0.001
S7 <--- faktör1	.667	.121	9.018	<0.001
S6 <--- faktör1	.625	.125	8.647	<0.001
S5 <--- faktör2	.737			
S4 <--- faktör2	.745	.100	10.994	<0.001
S3 <--- faktör2	.756	.105	10.810	<0.001
S2 <--- faktör2	.711	.103	10.030	<0.001
S1 <--- faktör2	.553	.091	7.985	<0.001
S20 <--- faktör3	.665			
S19 <--- faktör3	.707	.099	9.728	<0.001
S18 <--- faktör3	.707	.103	9.718	<0.001
S17 <--- faktör3	.645	.099	8.827	<0.001
S16 <--- faktör3	.599	.104	8.299	<0.001
S15 <--- faktör3	.629	.107	8.568	<0.001

Şekil 15 ve Tablo 5 incelendiğinde, elde edilen değerler, modelin bir bütün olarak doğrulandığını göstermektedir.

Güvenirlik: İnovasyon Ölçeğinin bütünü için Cronbach Alpha İç Tutarlık Güvenirlik Katsayısı .92; birinci alt boyut için .87; ikinci alt boyut için .83 ve üçüncü alt boyut için .82 olarak bulunmuştur. Ölçeğin, madde-toplam korelasyon katsayıları Tablo 6’da sunulmuştur.

Tablo 6
İnovasyon Ölçeğinin DFA Madde-Toplam Korelasyon Katsayıları

İfadeler	Madde-Toplam Korelasyonu
S6	.565
S7	.606
S8	.648
S9	.638
S10	.646
S11	.591
S12	.638
S13	.673
S14	.605
S1	.550
S2	.687
S3	.678
S4	.654
S5	.622
S15	.549
S16	.513
S17	.609
S18	.624
S19	.620
S20	.597

Tablo 6 incelendiğinde İnovasyon Ölçeğinin madde-toplam korelasyon katsayılarının .30’un üstünde olduğu ve maddelerin ayırt ediciliğinin yüksek olduğu görülmektedir (Büyüköztürk, 2004).

3.5. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler, SPSS for Windows 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Veriler değerlendirilmeden önce, değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılarak incelenmiştir. Daha sonra değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler hesaplanmıştır. Bu amaçla sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri kullanılmıştır. İki

bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında bağımsız grup t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek Yönlü Varyans Analizi (One Way Anova) kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılığın hangi gruptan kaynaklandığını belirlemek amacıyla post-hoc testlerinden Gabriel ve Tukey HSD testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farkların fazla olduğu durumlarda Gabriel, gruplar arasındaki farkların birbirine yakın olduğu durumlarda ise Tukey HSD testi tercih edilmiştir. Araştırmanın sürekli değişkenleri arasındaki ilişkinin yönü ve düzeyini belirlemek amacıyla da Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı hesaplanmıştır. Bu çalışmada anlamlılık düzeyi .05 olarak belirlenmiştir.

3.6. Bulgular

Araştırma kapsamında yöntem doğrultusunda yapılan SPSS analizi sonucunda elde edilen bulgular iki ayrı aşamada değerlendirilmiştir. Bunlar ise demografik özelliklere ilişkin bulgular ve betimsel istatistiklere ilişkin bulgulardır.

3.6.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların demografik özelliklere ilişkin bulguları, Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7
Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Değişkenler</i>		<i>Sayı (N)</i>	<i>Yüzde (%)</i>
Cinsiyet	Kadın	132	52.6
	Erkek	119	47.4
Yaş	18-25	65	25.9
	26-35	88	35.1
	36-45	60	23.9
	46-55	38	15.1
	56 yaş ve üstü	-	-
Eğitim Düzeyi	Lise	62	24.7
	Ön Lisans	78	31.1
	Lisans	74	29.5
	Lisans Üstü	37	14.7
Medeni Durum	Evli	154	61.4
	Bekar	97	38.6
Meslekte Bulunduğunuz Süre	0-5 yıl	72	28.7
	6-10 yıl	86	34.3

	11-15 yıl	53	21.1
	16-20 yıl	40	15.9
	20 yıl ve üzeri	-	-
Kurumunuzda Çalışma Süreniz	0-5 yıl	152	60.6
	6-10 yıl	54	21.5
	11-15 yıl	37	14.7
	16-20 yıl	8	3.2
	20 yıl ve üzeri	-	-

Tablo 7 incelendiğinde, 251 katılımcının 132'sinin (%52.6) kadın, 119'unun (%47.4) erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların 65'inin (%25.9) 18-25 yaşları arasında; 88'inin (%35.1) 26-35 yaşları arasında, 60'ının (%23.9) 36-45 yaşları arasında ve 38'inin (%15.1) 46-55 yaşları arasında olduğu belirlenmiştir.

Eğitim düzeyine bakıldığında; 62'sinin (%24.7) lise; 78'inin (%31.1) ön lisans, 74'ünün (%29.5) lisans ve 37'sinin (%14.7) lisans üstü mezunu olduğu belirlenmiştir.

Katılımcıların 154'ü (%61.4) evli; 97'si (%38.6) bekaardır.

Sağlık çalışanlarının 72'si (%28.7) meslekte 0-5 yıl arasında; 86'sı (%34.3) 6-10 yıl arasında; 53'ü (%21.1) 11-15 yıl arasında ve 40'ı (%15.9) 16-20 yıl arasında görev yapmaktadır.

Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında ise 152'si (%60.6) 0-5 yıl arasında, 54'ü (%21.5) 6-10 yıl arasında; 37'si (%14.7) 11-15 yıl arasında ve 8'i (%3.2) 16-20 yıl arasında görev yapmaktadır.

3.6.2. Betimsel İstatistiklere İlişkin Bulgular

Bu araştırmada değişkenlerin normal dağılım gösterip göstermedikleri çarpıklık ve basıklık değerleri kullanılarak incelenmiştir. Değişkenlere ilişkin betimsel istatistikler Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8
Değişkenlere İlişkin Betimsel İstatistik Sonuçları

	Betimsel İstatistikler		
	Ortalama (SD)	Çarpıklık	Basıklık
Stratejik Yönetim Ölçeği	83.69(10.92)	-.35	.24
İnovasyon Ölçeği	79.46 (7.33)	-.30	.59

Tablo 8 incelendiğinde, stratejik yönetim ölçeğinin çarpıklık değerinin -.35, basıklık değerinin .24 olduğu belirlenmiştir. İnovasyon ölçeğinin çarpıklık değerinin -.30, basıklık değerinin .59 olduğu saptanmıştır. Huck (2012), basıklık ve çarpıklık değerlerinin normal bir dağılımda ± 1 'den küçük olması gerektiğini, George ve Mallery (2010) çarpıklık ve basıklık için ± 1 değerinin mükemmel olmakla beraber bazı psikometrik ölçümler için ± 2 değerinin kabul edilebilir olduğunu belirtmiştir. Buna göre elde edilen değerler tüm değişkenler için normal dağılımda önemli bir sorun olmadığını göstermektedir.

Tablo 9
Cinsiyete Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi Sonuçları

Stratejik Yönetim Ölçeği	Cinsiyet	N	X	S	Sd	T	P
	Kadın	132	84.02	11.51	249	.497	.620
	Erkek	119	83.33	10.26			

Tablo 9'da görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının stratejik yönetim ölçeğinden aldıkları puanlar, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(249) = .497, p > .05$).

Tablo 10
Yaşa Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları

Stratejik Yönetim Ölçeği	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar arası	5030.902	3	1676.967	16.706	.000*
	Gruplar içi	24794.086	247	100.381		
	Toplam	29824.988	250			

* $p < .05$

Tablo 10 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının stratejik yönetim ölçeğinden aldıkları puanların, yaşa göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(3-247)=16.706$, $p<.05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre; 46-55 yaşları ($X=93.57$) arasında olan sağlık çalışanlarının stratejik yönetim algılarının, yaşları 18-25 ($X=81.78$) arasında, 26-35 ($X=80.26$) arasında ve 36-45 ($X=84.55$) arasında olanlara göre daha olumlu olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11
Eğitim Düzeyine Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların
ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Stratejik Yönetim Ölçeği	Gruplar arası	1068.312	3	356.104	3.059	.029*
	Gruplar içi	28756.676	247	116.424		
	Toplam	29824.988	250			

* $p<.05$

Tablo 11 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının stratejik yönetim ölçeğinden aldıkları puanların, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(3-247)=3.059$, $p<.05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre; eğitim düzeyi lise mezunu ($X=85.06$) olan sağlık çalışanlarının ve eğitim düzeyi ön lisans mezunu ($X=84.87$) olan sağlık çalışanlarının stratejik yönetim algılarının, eğitim düzeyi lisansüstü olanlara ($X=78.91$) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Tablo 12
Medeni Durumu Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi
Sonuçları

	Cinsiyet	N	X	S	Sd	T	P
Stratejik Yönetim Ölçeği	Evli	154	85.15	10.10	249	2.699	.007*
	Bekar	97	81.38	11.79			

* $p<.05$

Tablo 12’de görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının stratejik yönetim ölçeğinden aldıkları puanlar, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir

($t(249) = 2.699$, $p < .05$). Evli katılımcıların stratejik yönetim ölçeğinden aldıkları puanlar ($X = 85.15$), bekar katılımcılara göre ($X = 81.38$) daha yüksektir.

Tablo 13
Meslekte Bulunulan Süreye Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Stratejik Yönetim Ölçeği	Gruplar arası	1760.210	3	586.737	5.164	.002*
	Gruplar içi	28064.778	247	113.623		
	Toplam	29824.988	250			

* $p < .05$

Tablo 13 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının stratejik yönetim ölçeğinden aldıkları puanların, meslekte bulunulan süreye göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(3-247) = 5.164$, $p < .05$). Bu farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Tukey HSD testinin sonuçlarına göre; meslekte 16-20 yıl (88.70) arasında görev yapan katılımcıların stratejik yönetim ölçeği puan ortalamaları, meslekte 0-5 yıl ($X = 83.18$) arasında ve meslekte 6-10 yıl ($X = 80.96$) arasında görev yapanlara göre daha yüksektir.

Tablo 14
Kurumdaki Çalışma Süresine Göre, Stratejik Yönetim Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
Stratejik Yönetim Ölçeği	Gruplar arası	2675.985	3	891.995	8.115	.000
	Gruplar içi	27149.003	247	109.915		
	Toplam	29824.988	250			

Tablo 14’de görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının stratejik yönetim ölçeğinden aldıkları puanların, kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği görülmektedir ($F(3-247) = 8.115$, $p < .05$). Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında 152’si (%60.6) 0-5 yıl arasında, 54’ü (%21.5) 6-10 yıl arasında; 37’si (%14.7) 11-15 yıl arasında ve 8’i (%3.2) 16-20 yıl arasında görev yapmaktadır. Gruplar arasında farklar fazla olduğu için post-hoc karşılaştırma testlerinden Gabriel testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çıkan farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını

belirlemek amacıyla yapılan Gabriel testinin sonuçlarına göre, kurumda çalışma süresi 11-15 yıl ($X=90.62$) olan sağlık çalışanlarının stratejik yönetim ölçeği puan ortalamaları, kurumda çalışma süresi 0-5 yıl ($X=81.44$) arasında olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 15
Cinsiyete Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi Sonuçları

İnovasyon Ölçeği	Cinsiyet	N	X	S	Sd	T	P
	Kadın	132	80.01	6.96	249	1.260	.209
	Erkek	119	78.84	7.70			

Tablo 15’de görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının inovasyon ölçeğinden aldıkları puanlar, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($t(249)= 1.260$, $p>.05$).

Tablo 16
Yaşa Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları

İnovasyon Ölçeği	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar arası	115.737	3	38.579	.715	.544
	Gruplar içi	13332.653	247	53.978		
	Toplam	13448.390	250			

Tablo 16 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının inovasyon ölçeğinden aldıkları puanların, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F(3-247)=.715$, $p>.05$).

Tablo 17
Eğitim Düzeyine Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları

İnovasyon Ölçeği	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar arası	20.245	3	6.748	.124	.946
	Gruplar içi	13428.145	247	54.365		
	Toplam	13448.390	250			

Tablo 17'e göre sağlık çalışanlarının inovasyon ölçeğinden aldıkları puanlar, eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F(3-247)=.124$, $p>.05$).

Tablo 18
Medeni Duruma Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların T-Testi Sonuçları

İnovasyon Ölçeği	Cinsiyet	N	X	S	Sd	T	P
	Evli	154	80.21	7.56	249	2.060	.040*
	Bekar	97	78.26	6.82			

* $p<.05$

Tablo 18'de görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının inovasyon ölçeğinden aldıkları puanlar, medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($t(249)=2.060$, $p<.05$). Evli katılımcıların inovasyon ölçeğinden aldıkları puanlar ($X=80.21$), bekar katılımcılara göre ($X=78.26$) daha yüksektir.

Tablo 19
Meslekte Bulunulan Süreye Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları

İnovasyon Ölçeği	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar arası	208.345	3	69.448	1.296	.276
	Gruplar içi	13240.045	247	53.603		
	Toplam	13448.390	250			

Tablo 19 incelendiğinde, sağlık çalışanlarının inovasyon ölçeğinden aldıkları puanların, meslekte bulunulan süreye göre anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($F(3-247)=1.296$, $p>.05$).

Tablo 20
Kurumdaki Çalışma Süresine Göre, İnovasyon Ölçeğinden Alınan Puanların ANOVA Sonuçları

İnovasyon Ölçeği	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	P
	Gruplar arası	555.617	3	185.206	3.548	.015*
	Gruplar içi	12892.773	247	52.197		
	Toplam	13448.390	250			

* $p<.05$

Tablo 20’de görüldüğü üzere, sağlık çalışanlarının inovasyon ölçeğinden aldıkları puanlar, kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F(3-247)= 3.548, p<.05$). Kurumda çalışma sürelerine bakıldığında 152’si (%60.6) 0-5 yıl arasında, 54’ü (%21.5) 6-10 yıl arasında; 37’si (%14.7) 11-15 yıl arasında ve 8’i (%3.2) 16-20 yıl arasında görev yapmaktadır. Gruplar arasında farklar fazla olduğu için post-hoc karşılaştırma testlerinden Gabriel testi kullanılmıştır. Analiz sonucunda çıkan farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını belirlemek amacıyla yapılan Gabriel testinin sonuçlarına göre, kurumda çalışma süresi 11-15 yıl ($X=81.94$) olan sağlık çalışanlarının inovasyon ölçeği puan ortalamaları, kurumda çalışma süresi 0-5 yıl ($X=78.29$) arasında olanlara göre daha yüksektir.

Tablo 21
Sağlık Kurumlarında Çalışanların Stratejik Yönetim ile İnovasyon Arasındaki İlişki

	Stratejik Yönetim Ölçeği
İnovasyon Ölçeği	.37**

* Pearson Momentler Çarpım Korelasyon Katsayısı

** $p<0.01$

Tablo 21’de görüldüğü üzere, sağlık kurumlarında çalışanların stratejik yönetim ile inovasyon algıları arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

SONUÇ

Günümüzde yaşanan gelişmelerin sonuçlarından biri, kurumların yönetim anlayışlarını da değiştirmeleri gerekliliğidir. Yönetimdeki faaliyetlerin etkinliğinin artırılması, kurum açısından önemli bir adım olmakla birlikte kurumu öne çıkaran birer çalışmalar da olabilmektedir. Ayrıca daha başarılı sonuçların alınabileceği uygulamaların da yapılması, ön planda yer almalarına katkı sağlayabilmektedir. Burada özellikle de yönetimde farklı uygulamalar arasında stratejik yönetim önemli bir yere sahiptir. Stratejik yönetim şeklinin kurumlar için önemli olduğu, burada ise özellikle de yönetimin yapısına ilişkin gereklilik, uzun dönemli planlamaların yapılmasına olan yardımcı durumdan kaynaklı gereklidir. Bir başka ifadeyle stratejik yönetim, yenilikçi düşünme, fırsatlar, tehditler, tehlikeler gibi unsurları baz almada katkı sunmaktadır. İnovasyon ile bağlantılı olduğu da belirtilebilen bir diğer konudur. Sağlık kurumlarının kaotik bir çalışma düzeni ve şekli olduğu için daha etkin çalışmaların da yapılmasının yeri ve önemi fazladır. Kurumların devamlılığı, bunun yanı sıra çalışan memnuniyetinin karşılanabilmesi gibi belirli unsurlar, stratejik yönetim sırasında inovasyon gerekliliğini öne çıkarmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma kapsamında stratejik yönetim ile inovasyon arasındaki ilişkinin belirlenmesi, sağlık kurum çalışanları kapsamında değerlendirilmektedir.

Sağlık kurumlarında çalışanların demografik özellikleri, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, medeni durum, kurumda çalışma süreleri ve meslekte bulunma sürelerine bağlı olarak hem inovasyon hem de stratejik yönetim ölçekleri açısından dikkate alınmıştır. Bu şekilde araştırma sonucunda stratejik yönetim ile inovasyon arasında bir ilişkinin olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Bu bağlamda elde edilen bulgulara göre cinsiyet açısından bir değerlendirme yapıldığında, kadın katılımcıların daha fazla olduğu bilinmekle birlikte her iki cinsiyet grup sayılarının hemen hemen birbirine yakındır. İnovasyon ve stratejik yönetim ölçeklerine göre cinsiyetler açısından anlamlı farklılığın olmadığı belirlenmiştir. Yaşa göre bir değerlendirme yapıldığında, inovasyon ölçeğine göre anlamlı bir farklılık bulunmamakla birlikte stratejik yönetim ölçeğine göre önemli farklılıkların olduğu ifade edilebilmektedir. Stratejik yönetim algısının en yüksek yaş grubunda olan 46-55 arasında olanlar açısından anlamlı bir farklılığın bulunduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaşın stratejik

yönetime bakış açısı, kurumda çalışma süresi ya da sağlık kurumlarında yaşanan değişimlerin zaman içerisindeki farklılıklarının daha yakından takip edilebileceği bir yaş grubu olmasından kaynaklandığı ifade edilebilmektedir. Bir başka ifadeyle yaş faktörü, deneyimlere dayalı olarak elde edilen sonuçlardan biri olabilmektedir. Diğer bir araştırma bulgusu, eğitim düzeyine göre belirlenmiş olup inovasyon ölçeğine göre anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Ancak stratejik yönetimde eğitim durumuna ilişkin farklılıklar yer almaktadır. Stratejik yönetim algısının eğitim durumu lisansüstü olanlarda en az düzeyde olduğu belirlenmiştir. İlgili çalışma kamu kurumunda çalışanlar üzerinde gerçekleştiği için katılımcılardan elde edilen verilerin sonucuna göre eğitim seviyesinin stratejik yönetim algısı üzerinde anlamlı ilişkiler barındırabilecek neticelere ulaşamamıştır. Bu konu, yönetime ilişkin yaşanan farklılaşmalarda, yaşanan gelişmelerden özellikle de lisansüstü eğitimden düşük olanların gözlemlediği konulardan biri olarak önemli bir yere sahiptir. Araştırmada medeni duruma göre inovasyon ölçeği ve stratejik yönetim kapsamında anlamlı farklılıkların bulunduğu belirlenmiştir. Burada ise hem inovasyon hem de stratejik yönetim ölçeğine göre evli katılımcıların oranlarının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Buna göre evli katılımcıların kamu sağlık kurumunda çalışmalarının çalışma hayatlarında işsiz kalma kaygısı yaratmadığı, etkili inovasyon tekniklerinin iş yükünde oluşturduğu azalmanın yanında kendisine ve ailesine daha çok zaman ayırma imkanı sağladığı için inovatif gelişmelerin işi kolaylaştırdığı desteklenen bir algı haline gelmiştir. Yine bir başka açıdan ise evli bireylerin stratejik yönetimde inovatif çalışmaların yapıldığını kabul ettiklerini göstermektedir. Medeni durumu bekar olan çalışanların bu bağlamda görüşlerinin inovasyona bağlı olarak anlamlı bir sonuç vermemesinin temel nedeni de bu çerçevede açıklanabilmektedir. Araştırmada meslekte bulunulan süreye yönelik elde edilen bulgular incelendiğinde, inovasyon ölçeğine göre anlamlı bir farklılığın olmadığı, ancak stratejik yönetim ölçeğine göre bir farklılığın yer aldığı belirlenmiştir. Farklılıkların ise genel bağlamda meslekte bulunma süresi arttıkça stratejik yönetim algısının da arttığı görülmektedir. Yaş faktöründe görüldüğü gibi, bu açıdan meslekte bulunma süresi açısından da aynı düzeyde bir sonucun olduğu görülen durumlardan biridir. Görev süresinin önemli bir konu olduğu kabul edilebilmektedir. Bu görüşü doğrulayan unsurlardan biri, kurumdaki çalışma süresi için elde edilen bulgudur. İnovasyon ve stratejik yönetim ölçeklerinin her ikisi için de anlamlı farklılığın olduğunun belirlendiği konu olarak görev süresi, sağlık kurumuna ilişkin görüş geliştirmede önemli bir yere sahiptir.

Kurumları birbirinden ayıran unsurlar, stratejik yönetim ve inovasyon ilişkisine dayalı yönetimleri gerçekleştirmesidir. İnovasyon ölçeği puan ortalamalarının kurumda çalışma süresi arttıkça artış gösterdiği belirlenmiştir. Stratejik yönetim ölçeğine göre de aynı sonuç elde edilmiştir. Bu durum göstermektedir ki, elde edilen bulgular, yaş, çalışma süresi, eğitim durumu, cinsiyet, kurumda çalışma süresinde önemli birer faktörler olarak hem inovasyon hem de stratejik yönetim ölçeği açısından belirleyici bir konumdadır.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular incelendiğinde, araştırma soruları ve hipotezi kapsamında sağlık kurumlarında stratejik yönetim ve inovasyon arasında bir ilişkinin bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların stratejik yönetim algıları ile inovasyon arasındaki değerlendirmeleri, anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu göstermiştir. Burada özellikle de kurumlar açısından yönetim anlayışının stratejik yönetim doğrultusunda bir gelişme kazanmasının yeri ve önemi, inovasyon çalışmalarının da geliştirildiğini gösteren sonuçtan ibarettir. Dolayısıyla araştırma sonucunda, inovasyon ve stratejik yönetim fikri arasındaki ilişkinin genel açıdan bağlantılı olabileceği, kurumların yönetim anlayışlarında etkin çalışmalar yapmaya özen göstermeleri gerektiğinden bahsedilebilmektedir.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, B. (2012). *İnovasyon ve İnovasyon Yönetimi: Steve Jobs Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akın, Ö. ve M. Reyhanoğlu. (2014). İşletme Büyüklükleri Bağlamında Türkiye'nin İnovasyon Portresi (2002-2008 Dönemi). *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1), 23-51.
- Akıncı, A. (2011). *Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Sağlanmasında İnovasyonun Üretim Maliyetlerine Etkisi ve Ampirik Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aksel, İ. (2010). *İşletmelerde İnovasyon ve İnovasyonu Destekleyen Örgüt Kültürünün Belirleyicileri ve Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aktaş, K. (2015). Uluslararası İşletmelerde Stratejik Yönetim. *Uluslararası Yönetim ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2(3), 1-19.
- Alan, Ç. ve A. Güven. (2018). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları Üzerinden Değerlendirme: Kamu Hastaneleri Kurumu Örneği. 2. *Uluslararası El Ruha Sosyal Bilimler Kongresi*, 9-11 Şubat, Şanlıurfa.
- Alpkan, L. (2010). Strateji Belirleme Sürecinin Kapsamlılığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 1-19.
- Arıcıoğlu, A., Ş. Gökce ve M.N. Salur. (2017). Strateji Uygulamalarına Etki Eden Faktörler ve Bu Faktörlerin Performans Üzerine Etkisi: Türkiye'deki Ticari Bankalar Üzerine Bir Araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19(33), 103-113.

Arıkboğa, Ş. (2019). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

Ataş, M. (2019). *Stratejik Yönetim Duyarlılığı Ölçeği Geliştirilmesi ve Geçerlilik Araştırması*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ayar, B. ve S. Erdil. (2018). İnovasyon ve Ar-Ge Faaliyetlerinin İhracat Performansına Etkisi: Türk İşletmeleri Üzerine Algısal Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 13(49), 45-68.

Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Bekçi, İ. ve H. Özal. (2010). Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 2(3), 78-97.

Bekmezci, M. (2010). Stratejik Bir Yönetim Yaklaşımı Olan Dengeli Başarı Göstergesi (Balanced Scorecard)'nin Türkiye'nin En Büyük 500 Firmasına Uygulanması. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 207-227.

Biçer, E.B. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 16(4), 405-427.

Bilgin Demir, İ. (2015). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bilgin demir, İ. ve Ö. Uğurluoğlu. (2015). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(), 219-251.

Bir Bayraktar, B. ve A. Kakırman Yıldız. (2007). Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği. *Bilgi Dünyası*, 8(2), 280-296.

Büyüköztürk, Ş. (2004). *Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş., E. Kılıç Çakmak, Ö.E. Akgün, Ş. Karadeniz ve F. Demirel. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Coşkun, R., R. Altunışık ve E. Yıldırım. (2020). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

Çelikleş, H. (2008). *İnovasyon Yönetimi: Çukurova Bölgesinde Faaliyet Gösteren Şirketlerde İnovasyon Uygulamalarının Tespitine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, D. (2006). *Performans Yönetim Sistemi ve Performans Değerlendirme Süreci Sonuçlarının Çeşitli İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevlerinde Karar Almaya Etkileri ve Bir Uygulama Örneği*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Çetin, K. ve H. Gedik. (2017). İşletmelerde İnovasyona Etki Eden Faktörler: Karaman İli Örneği. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 13(13), 160-172.

Çetinkaya, F.F. ve O. Gülbahar. (2019). Stratejik Yönetim ve İnovasyon İlişkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(2), 349-367.

Çubukcu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1(2), 142-156.

Çubukcu, M. (2020). İşletmelerde Stratejik Yönetim Sürecinde Uygulanabilecek ve Literatürde Yer Alan Bazı Araç, Teknik ve Yaklaşımlar. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(1), 1-26.

Demir, C. ve M. Yılmaz. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.

Demir, Y. (2006). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından Performans Değerlendirme Yöntemlerinin İncelenmesi. Güven Sigorta T.A.Ş. İçin Karşılaştırmalı Bir Model*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Demirel, Y. ve F. Akça. (2008). İşe Bağlı Stresin Duygusal Bağlılık Üzerine Etkisi: Sağlık Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 33, 43-55.

Dikme, H. ve İ. Sucu. (2020). Sağlık Kurumlarında SWOT Analizi ve Kurumun İletişim Sürecine Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 13(70), 930-940.

Doğan, S. ve Ö. Demiral. (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 1-22.

Dursun, Ö.O. (2017). İnovasyon Üzerine Kavramsal Bir İnceleme. *International Journal of Management and Administration*, 1(1), 12-17.

Ecevit Satı, Z. ve Ö. Işık. (2011). İnovasyon ve Stratejik Yönetim İlişkisi: Stratejik İnovasyon. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(2), 538-559.

Elçi, Ş. (2006). *İnovasyon: Kalkınmanın ve Rekabetin Anahtarı*. Ankara: Nova Yayınları.

Er, Ö. (2017). *Stratejik Yönetim ve İnovasyon ile Rekabet Üstünlüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi ve Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Erdem, B. (2006). İşletmelerde Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı: Kıyaslama Benchmarking Yazınsal Bir İnceleme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(15), 65-94.

Ertuna, Ö. (2008). *Stratejik Yönetim*. İstanbul: Okan Üniversitesi Yayınları.

George, D. ve P. Mallery. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 Update*. Boston: Pearson.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.

Güleş, H.K., T. Akgemci ve A. Civelek. (2005). Stratejik Bir Rekabet Aracı Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 5(9), 279-290.

Güner, S. (2004). Stratejik Yönetim Anlayışı ve Kamu Yönetimi. *Türk İdare Dergisi*, 446.

Güravşar Gökçe, S. (2010). *İnovasyon Kavramı ve İnovasyon Önemi*. Fırat Kalkınma Ajansı.

Gürkan, G.Ç. (2012). *İnovasyon Sürecinin Fikir Geliştirme Aşamasında Yönlendiren Kullanıcıların Rolü ve Ürün Performansına Katkısı: Bir Araştırma*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Hancıoğlu, Y. ve G. Yeşilaydın. (2016). Stratejik Yönetimde Yeni Bir Rekabet Yaklaşımı: Stratejik İnovasyon. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 12(29), 105-124.

Hu, L. ve P. Bentler. (1999). Cut off Criteria for Fit Indexes in Covariance Structural Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 55-66.

Huck, S. (2012). *Reading Statistics and Research*. Boston: Pearson.

Işık, N. ve E.C. Kılınç. (2012). İnovasyon Sistemi Yaklaşımı ve İnovasyon'un Coğrafyası: Türkiye Örneği. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, VII(I), 169-198.

Işık, Ö. (2010). *İnovasyon Yönetiminin Marka Yönetimi Üzerindeki Etkileri: Mobilya Sektörüne Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kahveci, E. (2008). Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Yönetim Modeli. *Verimlilik Dergisi*, 4, 7-30.

Kanchan, U. ve A. Gupta. (2009). How To Be An Innovative Organization: Developing A Culture of Innovation in Organizations. *International Conference on Computer Technology and Development* , 13-15 November, Malaysia.

Kandemir, A. ve Ö. Uğurluoğlu. (2017). Sağlık Kurumları Yönetimi Literatüründe Stratejik Yönetim Üzerine Yürütülen Çalışmaların İçerik Analizi İle İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(1), 23-36.

Kaplan, H. (2010). *İşletmelerin İnovasyon Yapma Nedenleri ile Sahip Oldukları İnovasyon Çıktıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karasar, N. (1995). *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*. Ankara: Araştırma Eğitim Danışmanlık Ltd.

Karsavuran, S. (2013). Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı'nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 16(4), 69-89.

Kaygusuz, S. (2005). Yönetim Muhasebesinin Performans Yönetimi Fonksiyonunda Geldiği Son Nokta: Balanced Scorecard (Ölçüm Kartı Tekniği). *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 7(1), 81-103.

Kıngır, S. (2007). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kurtulmuş, S. (1998). *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.

Marcoulides, G. ve R. Schumacher. (2001). *New Developments and Techniques in Structural Equation Modeling*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Maydeu-Olivares, A., D. Shi ve Y. Rosseel. (2018). Assessing Fit in Structural Equation Models: A Monte-Carlo Evaluation of RMSEA Versus SRMR Confidence Intervals and Tests of Close Fit. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 25(3), 389-402.

Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, 107-114.

Okay, H. (2017). *Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlama Aracı Olarak İnovasyon Stratejileri: Kişisel Bakım Sektörü İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Oktay, E. (2019). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin Bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı: İmalat Sanayiinde Bir Uygulama*. Doktora Tezi. Konya: Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özalp, İ., S. Besler ve İ. Oruç. (2009). İş Arenasındaki Gerçekler: Yöneticilerin Kullandıkları Stratejik Araçlar. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Eskişehir, 197-203.

Özçam, E. (2007). *Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özer, M. (2015). İşletmelerde Stratejinin Önemi Üzerine Değerlendirmeler. *International Journal of Economic and Administrative Studies*, 14, 69-84.

Özer, M. (2018). *Türkiye Sağlık Yönetiminde Stratejik Yönetim*, Mezuniyet Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Sanrı, H. (2011). *Yönetim Fonksiyonları Bağlamında İnovasyon Yönetimi: Türkiye Mobilya Endüstrisinde İnovasyon Yönetimi Sürecinin İncelenmesi ve Bir Model Önerisi*. Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Schermelleh-engel, K. ve H. Moosbrugger. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-Of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(3) 23-74.

Schumacher, R. ve R. Lomax. (2004). *A Beginner's Guide to Structural Equation Modelling*. London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Oxford: Oxford University Press.

Sevinç, B. (2014). Strateji Kavramı ve Örgütlerde Bir Yönetim İlkesi Olarak Kullanılması. *Türk İdare Dergisi*, 479, 213-242.

Sobacı, M.Z. (2008). Stratejik Yönetim ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanabilirliği Üzerine Değerlendirmeler. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6(1), 103-119.

Solmaz, S.A. (2019). Çağdaş Yönetim Tekniği Olarak Bechmarking: Otel İşletmelerindeki Uygulamalara Yönelik Kuramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(63), 1150-1163.

Soylu, Y. ve H. İleri. (2010). Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları S.Ü. Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 13(1-2), 79-96.

Şahbaz, A. ve M. Tanyeri. (2018). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde İnovasyona Yönelik Tutumlar ve İnovasyon Engelleri: Çanakkale İlinde KOBİ'ler Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 233-265.

Şahin, Z. (2020). *Ar-Ge ve İnovasyon Faaliyetlerinin Büyüme ile İlişkisi: KOBİ'ler Üzerine Bir İnceleme*. Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Tarım, M. (2004). Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli (Balanced Scorecard). *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 7(2), 233-248.

Taş, Y.F. ve A. Aksu. (2011). Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 51-361.

Uğurluoğlu, Ö. (2009). *Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

Yaşlıoğlu, M. (2017). Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.

Yavuz, Ç. (2010). İşletmelerde İnovasyon-Performans İlişkisinin İncelenmesine Dönük Bir Çalışma. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 5(2), 143-173.

Yılmaz, S.R. (2021). *Stratejik İnovasyon Firma Başarısına Etkisi: Nitel Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi. Karabük: Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.

Yurdakul, M. (2002). Yeni Bir Pazarlama Stratejisi Olarak Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM)'in Sektörel Bazda Uygulanabilirliği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7, 1-11.

Yükselen, H. (2018). Strateji Kavramını Açıklamak. *Güvenlik Stratejileri*, 27, 1-38.

Zengin, B. ve Ş. Ulama. (2015). *Müşteri İlişkileri Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

EKLER

Ek-A: Etik Kurul Onayı

T.C.
NIŞANTAŞI ÜNİVERSİTESİ
ETİK KURULU KARARI SURETİ

Toplantı Tarihi : 01.07.2022
Toplantının Yeri: Nişantaşı Üniversitesi Toplantı Odası
Toplantı Sayısı : 2022/28
Toplantı Saati : 14:00

Toplantıya Katılanlar:

Prof. Dr. Uğur YOZGAT	Başkan
Doç. Dr. Umut BAŞOĞLU	Başkan Yardımcısı
Prof. Dr. Yılmaz GÖBENEZ	Üye
Prof. Dr. Ömer Cüneyt BİNATLI	Üye
Prof. Dr. Ahmet İrfan YÜKLER	Üye
Prof. Dr. Nazan DOLU	Üye
Öğr. Gör. Erkul BULUT	Üye
Demet ÖVELEK	Raportör

Gündem:

Gündem1. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim öğrencisi Cihan Günce'nin "Sağlık Kurumlarında Çalışanların Stratejik Yönetim ile İnvazyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışmasının görüşülmesi.

Kararlar:

Karar1. Üniversitemiz Lisansüstü Eğitim öğrencisi Cihan Günce'nin "Sağlık Kurumlarında Çalışanların Stratejik Yönetim ile İnvazyon Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" adlı çalışması görüşüldü. Yapılan görüşmede çalışmanın Üniversitemiz Etik Kurulu Yönergesi hükümleri gereğince etik ve bilimsel açıdan sakınca bulunmaması nedeniyle **uygunluğuna** oy birliği ile karar verildi.

Ek-B: Demografik Bilgi Formu

1. YAŞINIZ.....						
2. CİNSİYETİNİZ		Bayan ()		Erkek ()		
3. MEDENİ DURUMUNUZ		Evli ()		Bekar ()		
4. EĞİTİM DURUMUNUZ		Lise ()		Ön Lisans ()	Lisans ()	Lisansüstü ()
5. MESLEKİ DENEYİMİNİZ		1-5 Yıl ()		6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	15 Yıl Üzeri ()
6. KURUM DENEYİMİNİZ		1-5 Yıl ()		6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	15 Yıl Üzeri ()

Ek-C: İnovasyon Ölçeği Formu

Bu bölümde inovasyon yönlülük görüşleriniz öğrenmek amacıyla çeşitli sorular verilmiştir. Lütfen bu soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Fikrim Yok, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum, seçeneklerinden birini tik (X) koyarak cevaplandırınız.

SORU NO	İNOVASYON ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	İşletmemiz, yeni yöntemlerin bulunmasında oldukça yaratıcıdır.					
2.	İşletmemiz, sıklıkla yeni fikirler dener ve bunları hayata geçirmeye çalışır.					
3.	İşletmemizde, yenilik çok riskli görülmez ve yeniliğe karşı konulmaz.					
4.	İşletmemiz, yeni ürün/hizmet					

	geliştirme konusunda çok önem verir.					
5.	İşletmemizde, işlerin daha iyi yapılabilmesi için sürekli olarak yeni yollar aranır					
6.	İşletmemizde, yeni ürün/hizmet geliştirebilmek için yeterli ölçüde harcama yapılır.					
7.	Yöneticiler, liderlik anlayışıyla hareket etmektedir.					
8.	İnovasyon yönetimi işletmemizde stratejik kararlar arasında değerlendirilmektedir.					
9.	İnovasyon yönetimi çalışmalarının tamamı işletmemiz içinde yürütülmektedir.					
10.	İşletmemizdeki yenilik yönetimi çalışmaları için gerekli fırsatlar sunulmaktadır.					
11.	Yenilik yönetimi çalışmaları stratejik yönetim faaliyetleri için uygun ortamı yaratmaya katkıda bulunmaktadır.					
12.	Ar-Ge faaliyetlerinin işletmenize olası etkileri sürekli takip					

	edilmektedir.					
13.	İşletmenizde Yenilik Yaratma çalışmaları vardır.					
14.	İşletmeniz Teknoloji Yenileme Yapar.					
15.	İşletmeniz, müşteri memnuniyetini sürekli ölçer.					
16.	İşletmeniz, müşteri bağlılığı sağlamak için çaba sarf eder.					
17.	İşletmenize ait Vizyon Tasarlanması vardır.					
18.	İşletmenizin yeni ürün hizmet kalitesi yüksektir					
19.	Müşteri memnuniyeti ve toplam kalite çalışmaları vardır.					
20.	İşletmeniz yeni ürün/hizmet geliştirmede başarılıdır.					

Ek-D: Stratejik Yönetim Ölçeği Formu

SORU NO	STRATEJİK YÖNETİM ANKET SORULARI	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
		1	2	3	4	5
1.	İşletmenizin ortak amaç ve hedefleri vardır.					
2.	Çalışanlarda stratejik yönetim bilinci vardır.					
3.	İşletmenizin stratejik					

	amaçları nicel ve ölçülebilirdir.					
4.	İşletmenizin amaçlarına ulaşma düzeyi yüksektir.					
5.	İşletme stratejimiz belirlenmeden önce alternatif stratejiler belirlenir.					
6.	İşletmenizde örgüte ait kültür değerleri vardır.					
7.	İşletmenizde alınan stratejik kararlar, önceden belirlenen kriterlere göre değerlendirilir.					
8.	İşletme stretejimiz belirlenirken çevredeki fırsat ve tehditler incelenir.					
9.	İşletmedeki her bölüme ait stratejiler vardır.					
10.	İşletmenizde ödüllendirme ve motivasyon etkinliği vardır.					
11.	Alternatif stratejiler arasında uygun olan strateji seçilir.					
12.	İşletmenize ait vizyon tasarlanması vardır.					

13.	İşletmenize ait misyon tasarlanması vardır.					
14.	İşletmenize ait stratejik plan vardır.					
15.	İşletmenize ait liderlik anlayışı yüksektir.					
16.	İşletmenize çevresel faktörlerin etkileri ile ilgili sistematik izleme, analiz, tahmin yapılır.					
17.	İşletmenizde yetki ve sorumluluk dağılımı vardır.					
18.	İşletmenizde geri besleme sürecinin oluşturulması ve etkin kılınması sağlanmıştır.					
19.	İşletmenizin organizasyone l yapısı stratejiye adapte edilir.					
20.	İşletmenizde çalışanların ve yöneticilerin kalitesi yeterlidir.					