T.C.
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ
İŞLETME ENSTİTÜSÜ

STRATEJİK ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞE ETKİSİ: GAZZE'DEKİ FİLİSTİN DEVLET HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

DOKTORA TEZİ

Fathi J. Y. ELEYAN
ORCID: 0000-0001-6993-1493

Enstitü Anabilim Dalı : İşletme
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY
ORCID: 0000-0001-6993-1493

ŞUBAT – 2025

Fathi J. Y. Eleyan tarafından hazırlanan “Stratejik Esnekliğin Örgütsel Etkinliğe Etkisi: Gazze'deki Filistin Devlet Hastanelerinde Bir Araştırma” başlıklı bu tez, 13/02/2025 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Emrah ÖZSOY

Sakarya Üniversitesi

Jüri Üyeleri: Prof. Dr. Mahmut AKBOLAT

Sakarya Üniversitesi

Prof. Dr. Ali TAŞ

Sakarya Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet BAĞIŞ

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi. Fatma Büşra POLAT

Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi

SAKARYA ÜNİVERSİTESİ	T.C. SAKARYA ÜNİVERSİTESİ İŞLETME ENSTİTÜSÜ TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU	Sayfa : 1/1

Öğrencinin

Adı Soyadı	:	FATHI J. Y. ELEYAN
Öğrenci Numarası	:	1660D04018
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme Enstitüsü
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	☐ YÜKSEK LİSANS ☑ DOKTORA
Tezin Başlığı	:	STRATEJİK ESNEKLİĞİN ÖRGÜTSEL ETKİNLİĞE ETKİSİ: GAZZE'DEKİ FİLİSTİN DEVLET HASTANELERİNDE BİR ARAŞTIRMA
Benzerlik Oranı	:	% 9

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulalma Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

22 / 01 / 2025
İmza
Öğrenci

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulalma Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımca yapılmış olup, **yeniden değerlendirilmek üzere gsbtez@sakarya.edu.tr** adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

..... / ..... / 20....
İmza
Danışman

Uygundur

Danışman
Unvanı / Adı-Soyadı: Doç.Dr. EMRAH ÖZSOY

Tarih: ..... / ..... / 20....

İmza:

☐ KABUL EDİLMİŞTİR
☐ REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No: ..... / ..... / 20.... - .....

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasının gerçekleşmesinde benden desteğini esirgemeyen ve her zaman yanımda olan sayın hocam Doç. Dr. Emrah Özsoy'a en derin saygılarımı sunarım.

Tezimi hazırlama sürecinde değerli bilgilerini benimle paylaşan hocalarım Prof. Dr. Mahmut Akbolat ve Prof. Dr. Ali Taş'a ayrıca teşekkürü bir borç bilirim. Fikir ve önerileriyle çalışmama katkıda bulunan tez izleme komitemde ve jüride yer alan değerli hocalarım Doç. Dr. Mehmet Bağış ve Doç. Dr. Fatma Büşra Polat'a minnettarım.

Öğrenim hayatımı tamamlamam için sağladığı bursla bana bu fırsatı tanıyan Türk hükümetine, cömert Türk halkına ve ikinci vatanım olan Türkiye Cumhuriyeti'ne en derin şükranlarımı sunarım.

Bu zorlu akademik yolculuğumda bana destek olan, en zor anlarımda yanımda duran tüm arkadaşlarıma içten teşekkürlerimi sunarım.

Beni bugünlere getiren, haklarını asla ödeyemeyeceğim annem ve babama, her koşulda yanımda olan ve bana güç veren sevgili kardeşlerime sonsuz şükranlarımı sunarım.

Bu süreçte sabrı, sevgisi ve desteğiyle bana güç veren biricik eşime ve çocuklarım Ayla ve Muhammed'e- sizler bu hayattaki en güzel motivasyonumdunuz- minnettarlığımı ifade etmek kelimelerle mümkün değil.

Tüm kalbimle, teşekkür ederim.

Fathi J. Y. ELEYAN

13.02.2025

İÇİNDEKİLER

KISALTMALAR ..... **iii**
TABLOLAR ..... **iv**
ŞEKİLLER ..... **v**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**

GİRİŞ **1**
BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE **8**
1.1 Stratejik Esneklik 8
1.2 Esnekliğin Kavramının Kökeni 8
1.3 Stratejik Esneklik Kavramı 9
1.4 Stratejik Esnekliğin Gelişimi 11
1.5 Stratejik Esnekliğin Önemi 12
1.6 Stratejik Esnekliğe İlişkin Yaklaşımlar 13
1.7 Stratejik Esnekliğin Aşamaları 14
1.8 Stratejik Esnekliği Geliştirmeye Yönelik İlkeler 16
1.9 Stratejik Esnekliğin Önündeki Engeller 17
1.10 Stratejik Esneklik ve Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki 18
1.11 Stratejik Esnekliğin Boyutları 19
1.12 Örgütsel Etkinlik 22
1.13 Örgütsel Etkinlik Kavramı 23
1.14 Örgütsel Etkinlik Göstergeleri 24
1.15 Verimlilik ve Etkinlik Arasındaki İlişki 27
1.16 Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Etkinliğine İlişkin Yaklaşımlar 28
1.17 Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Etkinliğinin Ölçülmesi 29
1.18 Sağlık Kurumlarında Örgütsel Etkinliğin Gerçekliği 32
1.19 Sağlık Hizmetleri Etkinliğinin Ölçülmesine Yönelik İhtiyaçlar 32
1.20 Örgütsel Etkinlik ve Sağlık Hizmetleri 34
1.21 Gazze'de Sağlık Yönetimi ve Sağlık Sistemi 34
1.22 Sağlık Hizmetleri Sürekliliği 35
1.23 Sağlık Hizmetleri Sürekliliğinde Yöneticinin Rolü 35
1.24 Doktorların Sağlık Yönetimindeki Stratejik Rolü 36
1.25 Gazze'de Sağlık Hizmetleri 37

1.26 Gazze ve Sağlık Sektörüne Genel Bir Bakış 38
1.27 Filistin Sağlık Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları 38
1.28 Hastane Değerlendirmeleri 39
1.29 Filistin Sağlık Bakanlığı'nın Karşılaştığı Engeller ve Zorluklar 40
BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI 42
2.1 Araştırmanın Problemi 42
2.2 Araştırmanın Modeli 46
2.3 Araştırmanın Hipotezleri 46
BÖLÜM 3. YÖNTEM 50
3.1 Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Süreci 50
3.2 Veri Toplama Araçları 50
3.3 Verilerin Analizinde Kullanılan Analiz Yöntemleri 51
3.4 Araştırmanın Bulguları 52
3.5 Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi 53
3.6 Doğrulayıcı Faktör Analizleri 54
3.7 Farklılık Analizleri 59
3.8 Bağımsız Örneklemler T-Testleri Bulguları 59
3.9 ANOVA Testleri ve Bulguları 60
3.10 Korelasyon Analizi 65
3.11 Regresyon Analizi 67

TARTIŞMA VE SONUÇ 71
KAYNAKÇA 78
EKLER 92
ÖZGEÇMİŞ 102

KISALTMALAR

BT : Bilgi Teknolojisi

ESK : Elektronik Sağlık Kaydı

ICRC : International Committee of the Red Cross

İKBS : İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İKY : İnsan Kaynakları Yönetimi

KE : Koordinasyon Esnekliği

SY : Stratejik Yönelim

YPÇS : Yüksek Performanslı Çalışma Sistemleri

TABLOLAR

Tablo 1: Stratejik Esnekliğin Boyutları.....**19**
Tablo 2: Katilimcilarin Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....**52**
Tablo 3: Tanimlayici İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....**54**
Tablo 4: Stratejik Esneklik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....**55**
Tablo 5: Örgütsel Etkinlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları.....**57**
Tablo 6: Cinsiyete Göre Farklılıklar **59**
Tablo 7: Yaşa Göre Farklılıklar **60**
Tablo 8: Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklar **61**
Tablo 9: Pozisyona Göre Farklılıklar.....**61**
Tablo 10: Deneyime Göre Farkliliklar.....**62**
Tablo 11: Çalıştıklari Hastaneye Göre Farklılıklar.....**63**
Tablo 12: Scheffe Testi Sonuçları Çalıştıkları Hastaneye Göre Farklılıklar **64**
Tablo 13: Korelasyon Analizi **66**
Tablo 14: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....**68**

ŞEKİLLER

Şekil 1: Araştırmanın Modeli **.....46**
Şekil 2: Stratejik Esneklik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları **.....56**
Şekil 3: Örgütsel Etkinlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları **.....58**

ÖZET

Eleyan, F. J. Y. (2023). *Stratejik esnekliğin örgütsel etkinliğe etkisi: Gazze'deki Filistin devlet hastanelerinde bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Sakarya Üniversitesi.

Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinin incelenmesi, sağlık sektöründe benimsenen uyarlanabilir stratejilerin genel performans ve etkinliği nasıl artırabileceğini anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu çalışmanın amacı, stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Araştırma, Filistin'deki 11 devlet hastanesinden toplam 242 çalışan üzerinde gerçekleştirilmiştir. Stratejik esnekliği değerlendirmek için Li ve Mackinnon (2008) tarafından geliştirilen ölçek, örgütsel etkinliği ölçmek için ise Booker (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Verilerin analizi SPSS programı aracılığıyla tanımlayıcı istatistiksel yöntemler, korelasyon analizi, regresyon analizi, bağımsız örneklemler için T-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanarak gerçekleştirilmiştir.

Bulgular, stratejik esnekliğin Gazze'deki devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde anlamlı rol oynadığını göstermektedir. Özellikle bilgi esnekliği ve koordinasyon esnekliğinin örgütsel etkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Stratejik esnekliğin, örgütsel etkinliği %77,2 oranında yordadığı belirlenmiştir. Bilgi ve koordinasyon esnekliğinin, yönetim çerçevesi, insan kaynakları, program teslimi ve paydaş ilişkileri gibi alanlarda güçlü ve anlamlı etkiler yarattığı gözlemlenmiştir. Buna karşılık, kaynak esnekliği ve kapasite esnekliğinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı saptanmıştır.

Bu çalışma, Gazze'nin zorlu ve istikrarsız koşullarında stratejik esnekliğin, örgütlerin genel etkinliğini artırmadaki önemini vurgulamaktadır. Özellikle bilgi akışının hızlı ve etkili bir şekilde sağlanması ile çalışanlar arasındaki koordinasyonun iyileştirilmesinin, stratejik esnekliğin örgütsel performans üzerindeki olumlu etkisini güçlendirdiği ortaya konulmuştur. Çalışmada, bilgi ve koordinasyon esnekliği boyutlarının önceliklendirilmesinin etkili bir performans için kritik olduğu belirtilmiştir. Ayrıca, Gazze'deki devlet hastanelerinin karşılaştığı spesifik zorluklar dikkate alınarak, örgütsel etkinliği artırmak için daha esnek ve uyarlanabilir stratejilerin geliştirilmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Esneklik, Örgütsel Etkinlik, Kâr Amacı Gütmeyen Örgütler, Devlet Hastaneleri – Gazze.

ABSTRACT

Eleyan, F. J. Y. (2023). *The effect of strategic flexibility on organizational effectiveness: a study in Palestinian state hospitals in Gaza* (Unpublished doctoral thesis). Sakarya University.

Examining the impact of strategic flexibility on organizational effectiveness in state hospitals in Gaza is critical for understanding how adaptive strategies adopted in the healthcare sector can enhance overall performance and effectiveness. This study aims to investigate the effect of strategic flexibility on organizational effectiveness.

The research was conducted with 242 employees from 11 state hospitals in Palestine. The scale developed by Li and Mackinnon (2008) was used to measure strategic flexibility, while organizational effectiveness was assessed using the scale developed by Booker (2007). Data analysis was performed using the SPSS software, employing descriptive statistical methods, correlation analysis, regression analysis, independent samples t-test, and one-way analysis of variance (ANOVA).

The findings reveal that strategic flexibility significantly affects organizational effectiveness in state hospitals in Gaza. Specifically, informational and coordination flexibility was found to have a statistically significant and positive impact on organizational effectiveness. Strategic flexibility was shown to explain 77.2% of organizational effectiveness. Informational and coordination flexibility strongly and meaningfully predicted management frameworks, human resources, program delivery, and stakeholder relationships. In contrast, the effects of resource and capacity flexibility on organizational effectiveness were statistically insignificant.

This study highlights the importance of strategic flexibility in enhancing the overall effectiveness of organizations under the challenging and unstable conditions of Gaza. It emphasizes how improving the speed and efficiency of information flow and enhancing coordination among employees can amplify the positive impact of strategic flexibility on organizational performance. The study underlines the importance of prioritizing informational and coordination flexibility dimensions for effective performance. Additionally, it concludes that more flexible and adaptable strategies should be developed to improve organizational effectiveness by addressing state hospitals' specific challenges in Gaza.

Keywords: Strategic Flexibility, Organizational Effectiveness, Non-profit Organizations, Government Hospitals – Gaza

GİRİŞ

Pazar payı elde etme ya da ürün/hizmet kalitesini artırma gibi alanlarda rekabet avantajı sağlayabilmek adına, örgütlerin iç kaynak ve yetkinliklerini kullanarak değişen çevresel koşullara hızlı ve etkili biçimde uyum sağlayabilme kapasitesi olarak tanımlanan stratejik esneklik, sağlık hizmetleri bağlamında literatürde yeterince kavramsallaştırılmamış bir olgudur (Herhausen vd. 2020). Ancak, stratejik esnekliğin hastaneler özelinde daha iyi anlaşılabilmesi için temel bir strateji anlayışı gereklidir.

İzlenen bir strateji, bir hastanenin kasıtlı olarak seçilen bir yöne doğru amacını ve hedeflerini açıkça tanımlamaktadır (Sloan, 2006). Akademisyenler ayrıca stratejiyi *"kazanma isteği, bir rekabet unsuru, kazanmak için bir süreç veya çerçeve, uzun bir zaman ufku, geniş ve büyük bir amacın belirlenmesi, birleştirici niyet ve kaynak tahsisi ile ilgili kararlar"* ile ilişkilendirmektedir (Sloan, 2006, s. 9).

İzlenen belirli bir stratejiden kaynaklanan eylemler, hastane yöneticilerinin değişen standartlar, toplum ihtiyaçları ve politika veya düzenleyici gereklilikler gibi koşullara karşı savunmacı veya fırsatçı bir şekilde manevra yapabilmelerine yardımcı olmaktadır (Wang vd. 2021). Hastane yöneticilerinin değişen dış koşullar karşısında seçtikleri stratejileri nasıl değiştirdikleri stratejik esnekliği temsil etmektedir (Claussen vd. 2018). Bu çalışma, stratejik esnekliğin pratikte hangi biçimlerde kendini gösterdiğini ve farklı durumlar karşısında nasıl hayata geçirildiğini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Ayrıca, bu uygulamaların devlet hastanelerindeki örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerini, hastanelerin değişen koşullara uyum sağlama kapasitelerini, hedeflerine ulaşma süreçlerini ve genel performanslarını nasıl şekillendirdiğini değerlendirmeyi amaçlamaktadır.

Son on yılda, örgütler her alanda çeşitli olaylar ve gelişmelerle uğraşırken stratejik yönetim araştırmalarında ve yönetim uygulamalarında önemli gelişmeler olmuştur (Al Bayati, 2019). Bu dönem aynı zamanda stratejik araştırma sürecinin bir parçası olarak birçok model ve kavramsal çerçevenin ortaya çıkışına da tanıklık etmiştir (Ahmed ve Al-Sabti, 2015). Ortaya çıkan modeller, bir yandan rakip, diğer yandan birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bu modellerin istikrarlı ortamlarda örgütlere destek sağlamada etkili oldukları belli bir düzeye kadar kanıtlanmış olsa da, değişen çevresel taleplere uyum sağlamada sınırlı fayda sağladıkları görülmektedir. Bu nedenle, örgütlerin beklenmedik çevresel değişikliklere hızlı ve ustaca yanıt vermesine olanak sağlayan stratejik esnekliği

öncelikli kılan yeni stratejik yaklaşımlar ve uygulamalar ortaya çıkmıştır. Bu durum, beklentilerin yüksek olduğu ve beklenmedik gelişmelerin olası olduğu durumlarda stratejik esnekliğin değerli bir varlık olarak görüldüğü çağdaş bir strateji perspektifine yol açmıştır (Liu ve Zhao, 2019). Stratejik örgütsel esnekliğin başarısı, çevresel değişiklikleri ayırt etme, hareket ve etkileşim kapsamına dayalı olarak en uygun yanıtı seçme kapasitesine bağlıdır. Stratejik esneklik, bir örgütün dış çevresindeki gözlemlenebilir değişiklikleri hızlı bir şekilde tespit etme ve bunlara uyum sağlama becerisidir (Zhou ve Wu, 2010).

Stratejik esneklik, stratejik süreçleri optimize ederek kamu kurumları için değer yaratma potansiyeline sahiptir (Parent ve MacDonald, 2011) Buna ek olarak, stratejik esneklik girişimlerinin ilgili örgütlerin operasyonel faaliyetlerine ilişkin gelecekteki devlet kararlarına rehberlik etmede kritik bir rol oynamaktadır Xu ve Meyer (2012). Ayrıca, Xu ve Meyer (2012) katı bir iş ortamından esnek bir ortama geçişin önemini vurgulamış ve katı örgütlerin başarısızlık riskinin daha yüksek olduğunu belirtmiştir. Sonuç olarak, örgütler dış çevredeki önemli değişikliklere yanıt olarak gelişimlerini sağlamalıdır. Bu da yöneticilerin örgütlerinde esnekliği teşvik etmek için daha fazla sorumluluk almaları ve çalışanları yeni çalışma yöntemlerine etkili bir şekilde uyum sağlamaya teşvik etmeleri gerektiği anlamına gelmektedir.

Parent ve MacDonald'a (2011) göre, bir örgütün stratejik esnekliği, değişimden ziyade evrim geçirme konusunda daha etkili olma eğilimindedir. Doğal olarak esnek olan örgütler değişimle savaşmaz, onu doğal ve kaçınılmaz bir unsur olarak kabul ederler. Bu aynı zamanda işte muhtemelen ortaya çıkacak olan değişikliklere uyum sağlama fırsatını da maksimize etmektedir.

Bir örgütün başarısı veya başarısızlığı, liderlerine ve onların faaliyet gösterdikleri ortamları anlamlandırma ve bunlara yanıt verme becerilerine giderek daha fazla bağlı hale gelmektedir. Stratejik esneklik, günümüzün karmaşık iş ortamını yönlendirmek için kritik bir başarı faktörü ve kabiliyeti olarak yaygın bir şekilde belirtilmektedir (Buytendijk, 2010; Hitt ve Keats, 1998; Sanchez, 1997). Buna rağmen, bu stratejik ilkenin kavramsal olarak anlaşılması ve uygulanmasında önemli zorluklar bulunmaktadır. Ayrıca, bu kabiliyet örgüt yöneticilerinin bilişsel yetenekleriyle bağlantılı olsa da bu düzeyde sınırlı araştırma yapılmıştır (Nadkarni ve Narayanan, 2007; Sanchez, 1997; Reger ve Palmer, 1996). Son zamanlarda yapılan araştırmalar, esnekliğin iş dünyası liderlerine getirdiği artan bilişsel taleplerin altını çizmektedir; bu talepler arasında bugünü idare etmek ve

örgütün gelecekteki ihtiyaçlarını öngörmek gibi paradoksal gerilimler de yer almaktadır (Heifitz ve Grashow, 2009; Teece, 2007). Ancak bu esnekliğin pratikte nasıl sağlandığı konusunda daha da az şey bilinmektedir (Birkinshaw, 2015).

Örgütler arasındaki rekabetin yoğunluğu, örgütsel etkinliğin öneminin anlaşılmasını gerektirmektedir. Örgütlerin karmaşıklığı ve örgütsel etkinliğe yönelik girdilerin çeşitliliği ve bunların farklı teorileri ve göstergeleri nedeniyle, bazı örgütlerin örgütsel etkinliklerinin doğasını anlamak için kendilerine özgü özellikleri bulunmaktadır. Sağlık sektörün hizmetlerin etkin ve beklenen yönde sağlanabilmesi açısından en kritik sektörlerden biridir. Çünkü sağlık hizmetleri tüm insanlar için temel bir ihtiyaçtır.

Örgütsel etkinlik konusu, örgüt araştırmalarının önemli konularından biridir. Örgütler, planlanan hedeflerine ulaşmada, hizmet alanların tatmininde ve toplumsal çıkarların elde edilmesinde etkili olabilmek için görev ve eylemlerini etkin bir düzeyde yerine getirmelidir. Örgütsel etkinliğin optimal düzeyde olması ile örgütlerin kıt kaynakları elde etmesi ve optimal düzeyde kullanması, çevresine uyum sağlaması ve örgütün hizmetlerinden yararlanan paydaşlarını memnun etmesi sağlanmaktadır (Thapliyal ve Kumari, 2017).

Al-Khawaldeh ve Al-Shora (2018), örgütsel etkinliğin hem bir amaç hem de bir araç olduğunu belirtmiştir. İş ortamında hayatta kalabilmek için tüm örgütlerin ulaşmaya çalıştığı bir amaç olarak kabul edilmiştir. Aynı zamanda, örgütsel etkinlik, mevcut kaynaklarını sağlıklı kullanarak planladıkları hedeflere ulaşmalarına yardımcı olan ana faktörlerden biri olduğu için bir araçtır.

Kamu kurumlarında etkinlik sorunları yaygın olarak karşılaşılan bir durumdur (Tuan vd. 2016). Kamu kurumlarının sürdürülebilirliği ve etkinliği için stratejik yönetim bilinci, stratejik planlama ve stratejik esneklik kritik hususlardır. Stratejik planlamanın örgütsel etkinliğin sağlanmasına nasıl katkıda bulunduğunu daha iyi anlamak için, örgütsel düzeyde aralarındaki etkileşimi dikkate almak gerekmektedir (Crossan, 2003; Drenkard, 2001; Keating ve Morin, 2001; Kosnik ve Espinosa, 2003; Smith, 2004).

Sağlık sektörü, insan hayatını ve sağlığını ilgilendirdiği için tüm dünyada en kritik sektörlerden biridir. Kaliteli tıbbi hizmetler elde etmek için sektörün gelişmesi, her ülkede stratejik bir hedefi olarak görülmektedir. Mevcut durumda stratejik esneklik sağlık hizmetlerinde yeterince incelenmemiş bir olgudur ve hastane yöneticileri arasındaki

stratejik esnekliği anlamak için temel bir strateji anlayışı gereklidir (Friedman ve Begun, 2006).

Hastanelerde stratejik planlama, sağlık hizmetleri yönetimi uygulamalarında göreli olarak yeni bir gelişmedir. Hastane yöneticilerinin sadece çok az bir kısmı, yönetim uygulamalarında stratejik planlamayı seksenli yılların başında kullanmaya başlamıştır (Files, 1983; Ginn, 1990; Shortell, Morrison ve Robbins, 1985; Topping ve Hernandez, 1991). Strateji alanında çalışan araştırmacılar, stratejik planlamanın örgütlerin iç koşullarına odaklanmasının, dış piyasa koşullarına uygun yanıtlar için stratejik manevraların belirlenmesini sınırladığını savunmaktadır (Files, 1983; Kropf ve Goldsmith, 1983; Shortell vd. 1985; Butler vd. 1996). Stratejik yönelimli planlama faaliyetleri, sektörle ilgili değişiklikler arttıkça daha belirgin hale gelmiştir (Shortell vd. 1985; Bigelow ve Mahon, 1989; Topping ve Hernandez, 1991; Bruton vd. 1995). İleriye dönük ödeme sistemleri, sağlık hizmetlerinde artan maliyetler, artan düzenlemeler, yoğun rekabet, teknolojik gelişmeler ve yeni tüketici beklentileri gibi değişikliklerin tümü, hastanelerin karşı karşıya kaldığı belirsizlik düzeyinin artmasının kaynakları olarak rapor edilmiştir (Bigelow ve Mahon, 1989; Files, 1983; Shortell vd. 1985; Topping ve Hernandez, 1991).

Stratejik planlama süreçleri, birçok hastane için algılanan tehditlere ve fırsatlara yanıt vermek için araçlar ve yöntemler sağlamıştır. Oysa hastane stratejisi formülasyonu, içeriği ve uygulaması konusunda giderek artan bir sağlık hizmetleri araştırması birikimi mevcuttur. Stratejik kararların performans etkinliği ile nasıl ilişkilendirildiğine dair ampirik çalışmalar farklılaşan sonuçlar ortaya koymuştur (Ahmad, Barnes ve Chakrabarti, 2010; Devers vd. 2003; Douglas ve Ryman, 2003; Gowrisankaran ve Town, 1997; Mick vd. 1994). Hastaneleri etkileyen onlarca yıllık hızlı ve karmaşık değişimlere rağmen, çok azı stratejik esneklik fikrini, yani hızlı değişim koşulları altında stratejinin ne zaman ve nasıl gelişmesi gerektiğini ele almaktadır. Stratejik esneklik örgütlerin uyum sağlamasına yardımcı oluyorsa, yöneticilerin karşı karşıya olduğu seçeneklerden biri, formüle edilmiş bir strateji artık etkili olmadığında farklı bir stratejiye geçmektir.

Gazze'de sağlık sektörünün tanık olduğu dalgalanmalar ve devlet hastanelerinin çok sayıda vatandaşla ve farklı kriz türleriyle uğraşırken karşılaştığı zorluklar nedeniyle sağlık sektöründe stratejik esnekliğin yansımalarını incelemek bu çalışmanın temel odağıdır.

Hastaneleri etkileyen onlarca yıllık hızlı ve karmaşık değişimlere rağmen, çok az sayıda çalışma stratejik esneklikliği ele almaktadır. Bu çalışmada Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Günümüzde, hastanelerin bu esnekliği kazanma ihtiyacı, potansiyel etkisini netleştireceği ve bu kurumların örgütsel yetkinlikleri ile arasındaki ilişkiyi geliştireceği için oldukça önemlidir.

Sağlık sektörü, insan hayatını ilgilendiren herhangi bir ülkedeki en önemli hizmet sektörlerinden biridir. Bu sebeple, bu sektörü geliştirerek etkili ve esnek sağlık hizmetleri sunmak, dünya genelinde ülkeler için stratejik bir öncelik haline gelmiştir. Benzer şekilde, birçok sağlık kurumu değişen talep ve beklentilere yanıt verme esnekliğini korumanın, hastalar ve diğer paydaşlarla verimli ilişkiler sürdürmekte kritik bir rol oynadığını kabul etmektedir. Ancak, hasta ihtiyaçlarının dinamik doğası ve çeşitli hizmet seçeneklerinin varlığı, sağlık kurumlarının esnek ve uyumlu kalmasını hem gerekli hem de karmaşık hale getirmektedir.

Son yıllarda, stratejik esneklik kavramı sağlık kurumlarında önem kazanmış olup, hizmet kalitesini artırmak ve örgütsel etkinliği güçlendirmek için ayrılmaz bir unsur olarak görülmektedir. Buna ek olarak, stratejik esnekliğin değerlendirilmesi, sağlık hizmeti sonuçlarını değerlendirmede kilit bir faktör haline gelmiş ve kurumlar, hizmet sunumunu iyileştirmek için uyum kabiliyetine öncelik vermeye başlamıştır. Sağlık kurumlarının uzun süredir karşılaştığı önemli zorluklardan biri, zamanında ve duyarlı bakım sağlama ihtiyacı ile sınırlı kaynakları verimli bir şekilde kullanma arasındaki dengeyi korumaktır. Bu noktada, esnek stratejiler hem örgütsel etkinliği hem de genel bakım kalitesini doğrudan etkileyen kritik faktörler olarak ortaya çıkmaktadır. Bu çalışma, Filistin'in Gazze bölgesindeki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır.

Yürütülen bu tez çalışması üç bölüm şeklinde tasarlanmıştır. İlk bölümde, stratejik esneklik kavramı ve kökeni, stratejik esnekliğin tarihsel gelişimi, önemi, stratejik esneklik yaklaşımları ve aşamaları, geliştirme ilkeleri ve stratejik esnekliğin önündeki engeller incelenmiştir. Ayrıca, stratejik esneklik ile stratejik kararlar arasındaki ilişki ve araştırmanın teorik değişkenleri ele alınmıştır. Kaynak esnekliği, kapasite esnekliği, bilgi esnekliği ve koordinasyon esnekliği kavramları tanımlanmış ve kavramsal çerçevesi açıklanmıştır. Daha sonra örgütsel etkinlik kavramı, verimlilik ve etkinlik arasındaki ilişki, kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkinliğinin ölçülmesi ve sağlık kurumlarında

örgütsel etkinlik gerçeği incelenmiştir. Son olarak, Gazze ve sağlık sektörü hakkında bilgi verilmiş, Filistin Sağlık Bakanlığı'ndaki insan kaynakları, hastane sınıflandırmaları ve önündeki engeller ve zorluklar açıklanmıştır.

İkinci bölümde ise araştırmanın arka planı yer almaktadır. Bu bölümde araştırmanın problemine ve modeline ve araştırma hipotezlerine yer verilmiştir. Araştırmanın problemi ele alınırken sağlık hizmetlerinin sunumunda hızla değişen sağlık ortamına uyum sağlama, performansı artırma ve genel verimliliği artırma ihtiyacı vurgulanarak çalışmanın yapılma gerekçeleri belirlenmiştir. Stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik alanında sağlık sektörüne yönelik ilgi ve ampirik bulgular henüz yeterli olmadığından hipotezler oluşturulurken teorik arka plandan faydalanılmış ve araştırma deseni bu şekilde oluşturulmuştur.

Üçüncü bölümde araştırmanın örneklem seçim yöntemi, veri toplama araçları ve araştırma bulguları yer almıştır. Bu bölümde hipotezlerin ve araştırma sorularının sınanması amacıyla gerçekleştirilen analizlerin bulgularına yer verilmiştir. Bulguların teorik ve uygulamaya dönük şekilde yorumlanması, kısıtları ve ileride yürütülebilecek araştırmalara yönelik önerileri ise tartışma bölümünde ele alınmıştır.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma, Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Ayrıca, çalışmanın sonuçlarına bağlı olarak Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinin karar vericilerine stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik konusunda gerekli önerileri sunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın Önemi

Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini incelemek, birkaç nedenle önemlidir.

İlk olarak, stratejik esneklik, bir örgütün çevredeki değişikliklere uyum sağlama ve yanıt verme yeteneği olarak tanımlanmıştır. Gazze'deki devlet hastaneleri için sağlık ortamı, tıbbi teknolojideki ilerlemeler, sağlık politikalarındaki değişiklikler ve hasta demografisindeki değişimler gibi faktörler nedeniyle sürekli olarak değişmektedir. Stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini inceleyerek, Gazze'deki devlet hastanelerinin bu değişimlere nasıl uyum sağlayabileceği ve hastalarına daha iyi sağlık hizmeti sunabileceği konusunda bilgi edinilmiştir.

İkinci olarak, örgütsel etkinlik, Gazze'deki devlet hastanelerinin hastalarına yüksek kaliteli sağlık hizmeti sunma misyonunu gerçekleştirmeleri için kritik bir öneme sahiptir. Örgütsel etkinliği ölçerek, Gazze'deki devlet hastanelerinin sağlık hizmetlerini hastalarına sunma konusunda ne kadar iyi performans gösterdiklerini belirleyebiliriz. Stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini inceleyerek, Gazze'deki kamu hastanelerinin performanslarını artırmalarına ve misyonlarını gerçekleştirmelerine yardımcı olabilecek stratejilerin belirlenmesine katkıda bulunmak amaçlanmaktadır.

Gazze'de, özellikle sağlık sektöründe yapılan ampirik çalışmalar oldukça azdır. Bu durum, siyasi kısıtlamalar, sınırlı kaynaklar ve bilgiye erişim gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu boşluğun giderilmesi, Gazze'de saha çalışmaları yaparak devlet hastanelerinden veri toplamayı ve bilgi boşluğunu doldurmayı gerektirmiştir. Başka bir boşluk, özellikle devlet hastanelerinde stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik ölçmek için özel olarak tasarlanmış birleşik boyutlar ve ölçme araçlarının eksikliğidir.

Son olarak, Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini incelemek, sağlık örgütlerinde stratejik yönetim konusundaki bilgi birikimine katkıda bulunacaktır. Bu ise sadece Gazze'deki devlet hastanelerine değil, benzer zorluklar ve fırsatlarla karşı karşıya olan dünya genelindeki sağlık örgütlerine de katkı sunacaktır.Sonuç olarak, Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini incelemek, sağlık hizmetlerini geliştirmek, örgütsel hedefleri başarmak ve daha geniş sağlık yönetimi alanına katkıda bulunmak için önemlidir.

Araştırma Yöntemi

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Bu doğrultuda araştırma amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezleri sınamak için ihtiyaç duyulan veriler standardize edilmiş anket formları vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırma kapsamında elde edilen veriler, araştırmanın hipotezlerini sınayabilmek için ihtiyaç duyulan nicel analiz teknikleri kullanılarak analiz edilmiştir. Bu kapsamda araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerlik (sadece faktör analizi kapsamında) ve güvenilirlik (sadece içsel tutarlılık testi kapsamında) analizleri yapılmıştır. Verilerin analizinde; tanımlayıcı istatistiklerin belirlenmesi, içsel tutarlılık testi, faktör analizi, örneklem T testi, tek yönlü varyans (ANOVA) analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizine yer verilmiştir.

Verilerin analizi için IBM SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25 programından yararlanılmıştır.

BÖLÜM 1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde ilk olarak esneklik kavramı, kavramın kökeni, gelişimi ve önemi ele alınacaktır. Ardından, stratejik esnekliğe yönelik yaklaşımlar, stratejik esnekliğin aşamaları, geliştirilmesi için ilkeler ve karşılaşılabilecek engeller vurgulanacaktır. Sonrasında, stratejik esneklik ile stratejik karar alma arasındaki ilişki incelenecek ve stratejik esnekliğin boyutları ayrıntılı olarak ele alınacaktır. Örgütsel etkinlik kavramına geçilerek, etkinlik göstergeleri, verimlilik ve etkinlik arasındaki ilişki, kâr amacı gütmeyen örgütlerde etkinlik değerlendirme yaklaşımları ele alınacaktır. Ayrıca, sağlık kurumlarında örgütsel etkinliğin ölçülmesine yönelik yöntemler ve sağlık sektöründe örgütsel etkinliğin mevcut durumu analiz edilecektir. Bu bölümde, Gazze'de sağlık yönetimi ve sağlık sistemi de ele alınacak, sağlık hizmetlerinin sürekliliği, yöneticilerin bu sürekliliği sağlama rolü ve Filistin Sağlık Bakanlığı bünyesindeki sağlık hizmetleri ile insan kaynakları hakkında genel bir değerlendirme yapılacaktır. Son olarak, hastane değerlendirmeleri ve Filistin Sağlık Bakanlığı'nın karşılaştığı engeller ve zorluklar incelenecektir.

1.1. Stratejik Esneklik

Örgütlerin teknolojik, politik, ekonomik veya rekabetçi koşullara göre değişebilme ve uyum sağlayabilme becerileri, hızla değişen çalışma ortamında sürdürülebilirliklerini sağlamaları için kritik bir faktördür. Bu durum, örgütlerin dış çevrenin zorlukları ve değişimleriyle yüzleşmek için daha çok çaba sarf etmelerini gerektirmektedir. Başka bir deyişle, örgütlerin çevresel faktörlere esnek bir şekilde direnebilecek, uyum sağlayabilecek ve gelecek stratejilerini belirleyebilecek bir yönetsel altyapı geliştirmeleri için daha bilinçli ve esnek olmaları gerekmektedir. Bu durum, örgütlerin etkin bir şekilde faaliyette bulunabilmeleri için yönetim ve stratejik planlarının daha fazla farkında olmaları gerektiği anlamına gelmektedir (Khuntia vd. 2014).

1.2. Esnekliğin Kavramının Kökeni

Esnekliğin tanımı konusunda araştırmacılar arasında bir uzlaşma yoktur, ancak çoğu araştırmacı esnekliğin bir örgütün değişim yeteneğini ifade eden bir özellik olduğu konusunda hemfikirdir. Toni ve Tonchia (2005) esnekliğin yönetim bilimlerine operasyonel, örgütsel ve stratejik yaklaşımlar olarak girdiğini belirtmiştir.

Radomska (2015) esnekliğin, örgütün kendi varlığı ve sürdürülebilirliği üzerinde önemli bir etkiye sahip olan temel çevresel değişkenlere karşı hızlı bir şekilde pozisyon alma ve uyum sağlama yeteneği anlamına geldiğini belirtmektedir.

Al-Sabti (2017) esnekliği, örgütün iş ortamındaki değişikliklere hızlı ve sorunsuz bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak tanımlamıştır. Ayrıca, çevresel çalkantıların neden olduğu performans seviyesindeki dalgalanmayı azaltmaya etkili bir şekilde yardımcı olabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, esnekliğin planların ve kararların etkinliğini artırmaya yardımcı olduğu, Magalhaes'in (2014) esnekliği yetenek, istek ve tepki olarak tanımladığı ve sistemde içsel bir yetenek olarak görüldüğü belirtilmiştir. Sanchez (1995) esnekliğin, örgütteki izleme veya tespit sisteminin uzak iş ortamındaki değişiklikleri izleme ve değişkenlere uyum sağlama yeteneği olarak tanımlandığı fikrine katılmıştır.

Esneklik, örgütsel sistemin verimliliğini, etkinliğini ve yanıt verebilirliğini artırmaktadır, bununla birlikte müşteri ve hizmet memnuniyetini iyileştirmektedir. Ayrıca, sorunları rasyonel bir şekilde ele alarak uygun çözümler bulma yeteneğini artırmaktadır (Wuttigrai, 2008).

Önceki tanımlar esnekliğin, örgütün çevresel değişkenlere göre değişme ve uyum sağlama yeteneğini ifade ettiğini ve böylece örgütün bu değişikliklerin sunduğu fırsatlardan yararlanmasını veya bunlardan kaynaklanan risklerden kaçınmasını sağladığını göstermektedir. Esneklik, sürekli bir süreç olup belirli bir sınırda durmamıştır.

1.3. Stratejik Esneklik Kavramı

Stratejik esneklik, örgütler arasında 20. yüzyılın sonlarında ortaya çıkan modern kavramlardan biridir. Stratejik planlama sürecinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer yönetim bilimi terimleri gibi stratejik esnekliğin de net bir tanımını yapmak, farklı eğilim ve yaklaşımların varlığı nedeniyle zordur. Stratejik esneklik teriminin kullanımına ilişkin birçok çalışma olmasına rağmen, araştırmacıların farklı görüşleri nedeniyle kapsamlı bir stratejik esneklik kavramı üzerinde uzlaşma sağlanamamıştır (Yugiong vd. 2013).

Esneklik genel olarak örgütün çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlama ve yanıt verme yeteneği olsa da stratejik esnekliğin zihinsel ve felsefi anlamı uyum sağlama ve yanıt verme kavramının ötesine geçmekte ve örgüte stratejik bir kaynak olarak bakmaktadır. Bu, örgütün stratejiler formüle etmesine olanak sağlamıştır.

Bir örgütün dış çevresinde meydana gelen kayda değer değişiklikleri etkin bir şekilde tespit etme ve ardından hızlı bir şekilde uyum sağlama kabiliyeti stratejik esneklik olarak

tanımlanabilir (Zhou ve Wu, 2010). Stratejik esneklik, örgütlerin değişen süreçlerle birlikte ortaya çıkan yeni eylem planı setine kaynak tahsis etmenin yanı sıra bunları tanımlamaya hazır olmasını vurgulama eğilimindedir. Stratejik örgütsel esnekliğin etkinliği aynı zamanda çevrede meydana gelen değişiklikleri fark etme, iş kapsamına uygun olarak en uygun olanları belirleme ve son olarak tepki verme konusundaki göreceli kabiliyetine de bağlıdır (Evans, 1991).

Kortmann ve arkadaşları (2014), stratejik esneklik uygularken belirli bir zaman çerçevesinde hareket etmenin önemini vurgulamış ve örgütlerin uyum çabalarını ne zaman durdurması ve kaynaklarını taahhüt etmesi gerektiğini tanımalarının gerekliliğine dikkat çekmiştir. Cingöz ve Akdoğan (2013), stratejik esnekliğin gerekli değişiklikleri belirlemede önemli bir rol oynadığını ve etkili değişim yönetiminin temel bir unsuru olduğunu savunmaktadır. Bu süreç, fırsatları değerlendirmek için saldırgan bir araç olarak ve riskleri azaltmak için savunmacı bir mekanizma olarak çift yönlü bir amaç hizmet eder. Ancak stratejik esnekliğin etkisi, büyük ölçüde ele alınan değişim türüne ve bu değişimin örgütsel hedeflerle uyumuna bağlıdır. Genel olarak, stratejik esneklik iki temel yaklaşımı kapsar: değişimlere reaktif uyum sağlama ve yeni fırsatları proaktif olarak kabul etmektir.

Kamu kurumlarının işlevsel ve taktiksel operasyonel düzeyinin, stratejik örgütsel esneklikle ilgili olarak gerçekleşen değişim sürecinden büyük ölçüde etkilendiği tespit edilmiştir. Parent ve MacDonald (2011) stratejik esnekliğin, stratejik iş operasyonlarının etkili ve daha iyi kullanımı süreci yoluyla kamu kurumları için değer geliştirmede yeterli kapasiteye sahip olduğunu belirtmiştir.

Xu ve Meyer'e göre (2012), stratejik esneklik inisiyatifleri, hükümetin ilişkili örgütlerinin gelecekteki işletme faaliyetlerine ilişkin karar vermesine büyük ölçüde yardımcı olmaktadır. Bu tür esnek ve uyum sağlayıcı bir çerçevede çalışarak, hükümet kurumları çevresel sürdürülebilirliği önceliklendirme ve bu hedefe ulaşma konusunda daha donanımlı hale gelmektedir.

Xu ve Meyer (2012), örgütlerin katı iş ortamlarından esnek iş ortamlarına geçiş yapmasının önemini vurgulamıştır, çünkü katı yapılar başarısızlığa daha yatkındır. Bu durumu ele almak için yöneticiler, örgütsel esnekliği teşvik etmede kritik bir rol oynamaktadır. Ek olarak, ekonomik ve çevresel değişimlere yanıt olarak çalışanları verimli operasyonları sağlamak için yeni yöntemleri benimsemeye yönlendirme sorumluluğunu üstlenmeleri gerekmektedir. Parent ve MacDonald'a (2011) göre, stratejik esneklik gösterme eğiliminde olan bir örgüt, değişimlere göre evrim geçirme konusunda

etkin olma ve böylece sektördeki rekabet gücünü artırma eğilimindedir. Esnek bir yapıya sahip olan örgütler değişimle savaşmaz, aksine onu doğanın kaçınılmaz bir unsuru olarak kabul eder. Bu da faaliyet sırasında ortaya çıkması muhtemel değişikliklere uyum sağlama fırsatını en üst düzeye çıkarmaktadır.

Ayrıca Parent ve MacDonald (2011), stratejik esnekliklerin belirli sınırlamaları olduğunu ileri sürmüştür. İlk olarak, örgütler bunu çok zaman alıcı ve uygulaması zor bulmaktadır. Stratejik esnekliği uygulamakla görevlendirilen yöneticilerin faaliyetleri planlamak için çok becerikli olmaları gerekir ve bu nedenle de doğası gereği çok riskli olma eğilimindedir. Planlamanın birincil amacı geleceği tahmin etmek olduğu için planlama süreci genellikle çeşitli yanlış adımlara ve risklere yol açar. Yöneticilerin küresel senaryodaki sürekli değişimler nedeniyle zaman zaman pek mümkün olmayan becerilere sahip olmaları gerekmektedir.

Bu çalışmada stratejik esneklik, bir hastanenin daha önceden tanımlanmış bir strateji değiştirildiğinde veya değişen koşullara yanıt vermek üzere modifiye edildiğinde üstün performansa yönelik çalışma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Stratejideki değişiklik genellikle stratejik riski yönetmek ve dış çevresel değişikliklerden kaynaklanan fırsat ve tehditlere yanıt vermek için hastane yeteneklerini ve kaynaklarını proaktif veya reaktif olarak kullanan eylemleri içermektedir.

1.4. Stratejik Esnekliğin Gelişimi

Stratejik esneklik terimi ise ilk kez 1959 yılında Eccles tarafından ortaya atılmış (Evans ve Yongsun, 1991) ve Ansoff'un (1965) esnekliği acil durumlara yanıt vermek için stratejik bir seçenek olarak vurgulayan ilk kişi olduğunu belirtmiştir. Buna göre, Ansoff esnekliği hızlı karar verme olarak tanımladığı faaliyetlerde bulunmak için kullanmıştır.

Abdawi (2017) stratejik esneklik teriminin 1970'lerde çeşitli evrelerden geçtiğini belirtmiştir. Bu dönemde esneklik, stratejik manevra yöntemlerinden biri olarak tanımlanmış ve örgütlerin stratejik davranışlarının ortaya çıkış derecesini yansıtmıştır. Ayrıca stratejik esneklik bu dönemde uyarlanabilirlik özelliği ile ifade edilmiştir. Bu, örgütün ani ve beklenmedik çevresel değişikliklere tepki verme yeteneğini ifade etmektedir. 1980'lerde odak noktası, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için örgütün iç yapılarını yeniden yapılandırma ve çevresel ilişkilerini yeniden yapılandırma yeteneğine kaymıştır. 1990'lardan bu yana devam eden dönemde ise stratejik esnekliğe odaklanılmıştır. Çünkü stratejik esneklik, örgütün iç ve dış çevresindeki değişimlerden

etkilenen yetenekler kavramına benzemektedir. Bu durumdan iki farklı bakış açısı ortaya çıkmıştır.

İlk bakış açısı olarak; stratejik esneklik, dışsal bir bakış açısıyla, örgütün çalışma ortamında meydana gelen değişikliklerle ilgilidir. Örgütün mevcut stratejik alternatifler kümesi içinde kullanılan stratejileri yeniden değerlendirmesini gerektirmektedir.

İkinci bakış açısı olarak; stratejik esneklik, iç bakış açısından ele alındığında; örgütsel yönelim olarak daha üst seviyede, örgütsel yapı olarak orta seviyede ve örgütsel süreçler olarak yürütme seviyesinde stratejilerin analiz edilmesi yoluyla gerçekleştirmiştir (Xu ve Meyer, 2012).

1.5. Stratejik Esnekliğin Önemi

Son dönemlerde, örgütlerin çalışma ortamlarını çevreleyen belirsizlik artmış ve bu durum çeşitli düzeylerde ciddi baskılara yol açmıştır. Bu artan belirsizlik, örgütlerin bu değişen koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamasını gerektirmektedir. Örgütsel esnekliğin önemi giderek daha belirgin hale gelmiş ve işletmelerin her düzeydeki ardışık çevresel değişimlere daha verimli ve etkili bir şekilde uyum sağlamasına olanak tanımıştır. Stratejik esneklik, liderlerin örgütlerinin stratejik planlarını tanımlama ve gerçekleştirme becerisiyle doğrudan ilişkilidir. Bu, refah, büyüme ve mükemmeliyeti sağlamak için gereklidir (Abdawi, 2017). Stratejik esneklik, yüksek dinamik kabiliyetleri ve potansiyelleri nedeniyle tüm örgütlerin sahip olmayı arzu ettiği bir gereklilik olarak kabul edilmektedir (Jansch, 2009). Bu durum, örgütlerin sürekli olarak en iyi çevik stratejileri aramasını ve işin doğasını etkileyebilecek iç ve dış faktörlerdeki gelişmeleri izlemesini gerektirmektedir.

Örgütler için stratejik esnekliğin önemi aşağıdaki gibi ifade edilebilir:

Stratejik esneklik, örgütlerin çevresel değişikliklerle etkin ve verimli bir şekilde başa çıkma, örgütün faaliyetlerini izleme ve çevresel belirsizlik durumunda faaliyetlerini yönetme kabiliyetini artırmaktadır (Khuntia vd. 2014).

Müşterilerin ihtiyaçlarını doğru bir şekilde anlama ve algılama, onların ihtiyaçlarına daha fazla odaklanma ve müşterilerle etkili bir şekilde iletişim kurarak onların ihtiyaçlarına yanıt verme becerisini artırarak örgütün müşterilerle iletişimini geliştirme kabiliyetini artırmaktadır (Supeno vd. 2015).

Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için, mevcut yeni kaynakların daha fazla kullanılması yoluyla uzun vadeli büyüme ve gelişmenin sağlanması önemlidir (Zahra vd. 2008). Stratejik esneklik, son derece etkili stratejik planlar aracılığıyla örgütlerin çevresel koşullara göre kullanılan stratejileri değiştirme kabiliyetini artırmaktadır (Arief vd. 2013).

Stratejik süreçlerin, örgütsel yapının, iletişim sistemlerinin, örgüt kültürünün, mevcut kaynakların ve stratejilerin etkin yatırımının sürekli iyileştirilmesi önemlidir (Hitt vd. 1998). Bu iyileştirme, çevresel koşullardaki değişikliklere uygun model ve stratejilerin yeniden keşfedilmesine yardımcı olmak için yapılmalıdır (Kazozcu, 2011).

Stratejik esneklik, belirsizliğin hızlı bir şekilde değiştiği iş çevrelerinde faaliyet gösteren örgütler üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Bu durum, çevresel dalgalanmalara ve teknolojik yeniliklere hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için mevcut faaliyetlerinde gerekli ayarlamaların yapılmasını gerektirir (Bhandari vd. 2004).

Stratejik esneklik, başarı ve mükemmelliği hedefleyen hizmet sektörü örgütleri için önemlidir. Bu durum, ekonomik, siyasi ve idari zorlukların yanı sıra çevresel değişimler ve hızlı teknolojik gelişmelerden kaynaklanan ardışık sorunlarla karşı karşıya kalan bu örgütler için hayati bir gereklilik haline gelmektedir (Hitt vd. 1998).

Tüm bunların ışığında, genel olarak hizmet sektöründe, özel olarak da Filistin'deki devlet hastanelerinde stratejik esneklik bilincine ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Mevcut koşullarda, örgütler sadece çevrelerinde olup bitenlere tepki vererek krizlere yanıt vermekle kalmamalı, aynı zamanda sürekli iyileştirme ve stratejik esnekliğin stratejik bir tercih olarak benimsendiği olumlu eylemler ve proaktif politikalar izlemelidir. Bu da bir vizyon çerçevesinde entelektüel ve stratejik bir şekilde yürütülen sürekli iyileştirme ve stratejik esnekliğin benimsenmesiyle mümkündür.

1.6. Stratejik Esnekliğe İlişkin Yaklaşımlar

Stratejik esneklik, örgütlerin çalışma ortamlarındaki belirsizliklerle başa çıkma ve sürekli değişimle başa çıkabilmek açısından örgütlerin hayatta kalmalarını ve büyümelerini sağlamak için bir gereklilik haline gelmiştir. Bu doğrultuda örgütlerin esnekliklerini sağlamak için kullandıkları birçok yaklaşım ileri sürülmüştür. Stratejik esnekliği geliştirmeye yönelik en önemli yaklaşımlar arasında şunlar yer almaktadır:

Değişim yaklaşımı: Örgütün çevresindeki çağdaş çevrenin tehdit ve fırsatları doğrultusunda örgütün yapısında meydana gelen değişim süreçlerini yansıtır. Örgüt hayatta kalmak ve hedeflerine ulaşmak için yeterli stratejik esnekliğe sahip olmalıdır (Saari, 2002).

İşlevsel yaklaşım: Örgütün girdilerini beklenen çıktılara dönüştürmek için uyguladığı süreçlere odaklanır. Burada stratejik esnekliğin önemi, örgütün iç ve dış çevresel faktörlerle ilgili tüm sorunların üstesinden gelmesine yardımcı olması ve örgütün planlanandan sapmamasını sağlamasıdır (Burgess vd. 2011).

Stratejik manevralar yaklaşımı: Bu yaklaşım, örgütün faaliyetlerinde dayandığı üç tür stratejik manevrayı birleştirir; bunlara tespit girişimleri, önleyici ve düzeltici manevralar örnek olarak gösterilir (Al-Yasiri vd. 2014). Bu, savunma ve saldırı manevraları olarak ikiye ayrılır. Odak noktası acil durumlar ve "Tetikleyici Olay" olarak adlandırılan ani durumlardır. Saldırgan manevralar inisiyatif almayı ve fırsatları değerlendirmeyi temsil ederken, savunmacı manevralar zarara karşı güvence gibi önleyici ve düzeltici manevraları temsil etmektedir (Al-Maadi ve Al-Taie, 2011).

1.7. Stratejik Esnekliğin Aşamaları

Stratejik esneklik, uzun vadeli başarı elde etmeyi ve bunu sürdürmeyi amaçlayan her örgüt için temel bir hedeftir. Çünkü stratejik esneklik stratejilerin formülasyonu ve uygulanmasında netliğe ve değişime odaklanmaktadır. Bunun sağlanması farklı seviyelerdeki liderlerin yeteneklerine bağlıdır. Aynı zamanda stratejik planlar aracılığıyla bunu başarma ve örgütlerinin başarı ve büyüme hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak olası yolları çizme becerisi burada kritik rol oynamaktadır. Strateji, örgütlerin karşılaştığı uyum zorluklarının üstesinden gelmek ve bunların etkileriyle başa çıkmak için stratejik esneklik unsurlarının edinilmesinde önemli bir rol oynamıştır (Hussein, 2018).

Stratejik esneklik dört temel aşamada özetlenmektedir, bunlar aşağıda kısaca ele alınmıştır (Srour vd. 2016):

Geleceği tahmin etmek: Bu aşamada, değişken faktörler ve potansiyel senaryolar, gelecek senaryoları üzerinde gelecekte karşılaşılabilecek olası durumlar hakkında tahminlerde bulunulmaktadır.

Formülasyon veya Yapılandırma: Planlama sürecinde kullanılan yöntem ve araçları takip ederek, bir önceki aşamada öngörülebilen potansiyel gelecek senaryoları ile başa çıkmak

için gerekli stratejilerin belirlenmesi aşamasıdır. Bu aşama karar vericilerin baskın rol oynamasını gerektirir. Ayrıca bu aşama için stratejistler de büyük çaba sarf ederler çünkü tek bir stratejiden ziyade birçok stratejinin geliştirilmesini içermektedir ve profesyonel destek alınması da gerekebilir. Buna ek olarak, stratejiler arasındaki farklılıkların çeşitli yönlerini belirlemek ve kilit ve potansiyel unsurları tespit etmek için bir analiz yapılmalıdır (Mintzberg vd. 1998).

Kaynakların sağlanması: Temel stratejinin uygulanması için gerekli kaynakların tedarik edilmesi ve potansiyel stratejilerin geliştirilmesi için gerekli unsurların seçilmesi gerekmektedir.

Uygulama: Temel stratejinin uygulanması, iç ve dış çevredeki değişikliklerin takip edilmesi ve gerekirse ikincil seçeneklerin uygulanması veya durdurulması yoluyla gerçekleştirilir.

1.8. Stratejik Esnekliği Geliştirmeye Yönelik İlkeler

Strateji açısından esnek olmak isteyen herhangi bir örgüt, iş ortamındaki acil ve hızlı değişimler karşısında başarılı olmak için bir dizi ilkeye sahip olmalıdır, bu ilkeler şunları içerir:

Çeşitlilik: Bir örgütteki çeşitlilik, farklı beceri setlerini, bakış açılarını, deneyimleri ve sorun çözme yaklaşımlarını kapsamaktadır. Çeşitlilik, yenilikçiliği, dayanıklılığı ve uyum yeteneğini artırarak bir örgütün stratejik esnekliğinde kritik bir rol oynamaktadır. Farklı fikirlerin ve bakış açılarının bir araya gelmesi, örgütün karmaşık zorlukları ele almasına ve iş ortamındaki hızlı değişimlere etkili bir şekilde yanıt vermesine yardımcı olmaktadır. Çeşitlilik girişimlerinin belirli amacı ve odağı, örgütün hedeflerine, sektörüne ve koşullarına bağlı olarak değişebilmektedir (Jerash, 2012). Örneğin, yoğun rekabetin yaşandığı bir pazarda çeşitlilik, yaratıcılığı ve yeniliği artırmak için farklı geçmişlere sahip yetenekleri işe almayı vurgulayabilirken, küresel bir bağlamda çeşitlilik, farklı müşteri ihtiyaçlarını anlamaya ve karşılamaya odaklanabilmektedir.

Yenilikçilik: Stratejik esneklik, bir örgütün yenilik yapma yeteneğini artırarak ona önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Yenilikçilik, örgütsel etkinliği geliştiren veya ortaya çıkan pazar taleplerini karşılayan yeni fikirlerin, ürünlerin, hizmetlerin veya süreçlerin oluşturulması ve uygulanması sürecini ifade etmektedir. Bir örgütteki yenilikçilik düzeyi, değişime açıklığı ve geleneksel uygulamaları sorgulama istekliliğiyle şekillenmektedir. Bir örgütün stratejik esnekliğini artırabilmesi için yenilikçiliği benimsemesi gereklidir;

çünkü esneklik ve yenilikçilik birbirine bağımlıdır. Yenilikçilik olmadan, örgütler stratejik faaliyetlerini değişen koşullara uyarlamakta zorlanabilmektedir. Örneğin, yenilikçi teknolojiler benimsemek veya yeni hizmet sunum yöntemleri keşfetmek, bir örgütün kesintilere daha etkili bir şekilde yanıt vermesine yardımcı olarak hem esnekliğini hem de rekabet avantajını sağlamaktadır (Colombo, 2007).

Teknoloji Esnekliği: Teknolojilerin örgütlerin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden biri olduğunu, bu nedenle örgütlerin sürekli olarak teknolojik değişikliklere uyum sağlaması gerektiğini belirtir. Teknolojinin hızla yayılması, yeni hizmetler veya süreçler yaratmak için uygun koşulların yaratılmasına ve örgütsel esnekliğin beslenmesi ve tehditlerden kaçınılması ihtiyacına yol açmaktadır (Garibaldi, 2008).

1.9. Stratejik Esnekliğin Önündeki Engeller

Yang ve arkadaşları (2004) tarafından yapılan çalışmada, örgütte esnekliği engelleyen birçok faktör olduğunu göstermektedir. Bu faktörler örgütün gelişimini engelleyebilir ve zaman içinde etkinliğini azaltabilir. Çoğu çalışmanın odak noktası stratejik esneklik için eylem planları ve destek sağlamak olmuştur, ancak esnekliğin önündeki engelleri belirleyen ve örgütün değişimi, bileşenlerini ve gerekli zamanlamayı algılama yeteneğini zayıflatan konularla ilgili literatürde büyük bir boşluk olduğu görülmektedir. Stratejik esnekliği sürdürmek için liderliğin karşılaştığı bir dizi zorluk vardır, bunlar (Ahmed, 2017):

Bilişsel zorluk: Örgütün çevreden elde ettiği bilgilerden, özellikle de olumsuz bilgi kaynaklarından faydalanmak için duyarlı olması gerekir. Bu duyarlılık, örgütün karşılaştığı sorunlara hızlı bir şekilde yanıt vermesini sağlar, ancak bazen bazı başarılı projeler, üst yönetimin stratejik hataları görmezden gelmesi nedeniyle aniden başarısız olabilmektedir.

Risklerin tahmin edilmesindeki zorluk: İyi hazırlanmış bir risk yönetimi stratejisi, yönetimin riski tanımasını ve uygun yöntemleri kullanarak analiz etmesini sağlar, ardından o riski ortadan kaldıran veya etkilerini azaltan uygun bir çözüm üretimine imkan sunmaktadır (Hopkin, 2018).

Tepki vermekte zorluk: Üst yönetimin farkındalığına ve dış koşulları iyi değerlendirmesine rağmen, hâkim olan belirsizlik ve ciddi bilgi eksikliği nedeniyle örgütün performansı bazen düşük olabilmektedir (Daft, 2012).

1.10. Stratejik Esneklik ve Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki

Stratejik esneklik, örgütlerde stratejik karar alma süreçlerinin etkinliğini artırmada hayati bir rol oynamaktadır. Karar alıcıların sorumluluklarını örgütün çeşitli yönetim seviyelerine yaymalarına olanak tanıyarak, stratejik esneklik, karar alma sürecine yapılandırılmış bir yaklaşım getirmektedir. Bu süreç, sorunların tanımlanması, alternatiflerin oluşturulması, alternatiflerin değerlendirilmesi, en iyi eylem planının seçilmesi, uygulanması ve sonrasında değerlendirilmesi gibi temel aşamaları içermektedir. Bu dağıtılmış yaklaşım, özellikle dinamik teknoloji ve pazar değişiklikleri karşısında hata olasılığını azaltır ve karar kalitesini artırır (Ying vd. 2016).

Stratejik esneklik, örgütün kesinlik, risk, belirsizlik ve tam belirsizlik gibi farklı karar alma bağlamlarına uyum sağlama kapasitesini desteklemektedir. Yöneticilerin kaynak tahsisini ve kullanımını stratejik hedeflerle uyumlu bir şekilde optimize etmesine olanak sağlamaktadır. Ayrıca, karar alıcıların uzmanlıkları ile analitik yöntemleri arasındaki güçlü bağı teşvik eder ve çevresel tehditleri etkili bir şekilde belirleyip ele almaları için gerekli araçlarla donatır (Hussein, 2018). Bu uyarlanabilirlik, örgütlerin çeşitli derecelerdeki çevresel karmaşıklığa hızlı ve etkili bir şekilde yanıt vermesini sağlamak için kritik öneme sahiptir. Belirli karar senaryolarında stratejik esneklik vazgeçilmez bir rol oynar. Bu durumlar aşağıdaki gibidir (Idris ve Al-Ghalibi, 2013):

Tam gerekçe: Kararların, tamamlanmış ve güvenilir bilgilerle alındığı ve net, öngörülebilir sonuçlar sunduğu durumlardır.

Risk: Eksik bilgilere rağmen, karar alıcıların bilinen riskleri yönetmek için olasılıksal yöntemleri uygulayabildiği durumlardır.

Belirsizlik: Verilerin eksik olduğu ve sonuçların öngörülemez olduğu durumlarda, yöneticiler yaratıcı ve bilgilendirilmiş varsayımlara dayanmaktadır (Idris ve Al-Ghalibi, 2013).

Tam belirsizlik: Hedeflerin belirsiz olduğu ve bilginin sınırlı olduğu, değişken ve son derece rekabetçi ortamlardır. Stratejik esneklik, bu tür zorlukları ele almak için uyarlanabilir ve yenilikçi stratejiler oluşturmayı mümkün kılmaktadır (Idris ve Al-Ghalibi, 2013).

Sonuç olarak, stratejik esneklik, örgütlerin zamanında ve uyarlanabilir stratejik kararlar alabilme yeteneklerini artırmaktadır.

1.11. Stratejik Esnekliğin Boyutları

Stratejik esneklik, hizmet ve iş örgütlerinin yönetiminde önemli bir kavramdır çünkü örgütlerin hedeflerine ve amaçlarına ulaşmalarına yardımcı olma rolü büyüktür. Bu önem, stratejik esnekliğin çerçevesini oluşturan ve tanımlayan çeşitli boyutlarda kendini göstermektedir. Bu boyutlar, örgütlerin çevrelerindeki değişimlere nasıl uyum sağlayabileceğini, kararlar alabileceğini ve bu değişimlere nasıl tepki verebileceğini kapsamaktadır. Bu sayede örgütler, belirsizliklerle başa çıkarken uzun vadeli stratejileriyle uyum içinde kalmaya devam edebilmektedir. Bunlar, örgütün stratejileri ve bunu çevresiyle uyumlu bir şekilde geliştirmek için kullandığı yöntemlerle ilgilidir. Stratejik esnekliğin bileşenlerini belirlemek için birçok araştırmacı boyutları ve ölçüm göstergelerini tanımlayan çalışmalar yapmıştır.

Tablo 1

Stratejik Esnekliğin Boyutları

Stratejik Esnekliğin Boyutları	**Araştırmacı**
Teknoloji esnekliği, Ürün teslim esnekliği ve diğer kuruluşlarla etkileşim esnekliği.	Bhandari vd. 2004
Kaynak esnekliği ve Koordinasyon esnekliği.	Combe ve Greenly, 2004; Iravani, Kolfal ve Oyen, 2011; Kazozcu, 2011; Li, Su, Liu ve Li, 2011; Sanchez, 1995; Yu, 2012; Zhou ve Wu, 2010
Bilgi esnekliği, Proaktif esneklik ve Yanıt esnekliği.	Javalgi vd. 2005
Bilgi esnekliği, İK esnekliği ve Yanıt verme esnekliği.	Kapitan vd. 2018
Kaynak esnekliği ve Kapasite esnekliği.	Li vd. 2008
Kaynak esnekliği, Bilgi esnekliği, Koordinasyon esnekliği ve Kapasite esnekliği.	Li ve Mackinnon, 2008
Operasyonel esneklik, İnsan sermayesi esnekliği, Bilgi esnekliği, Tedarik zinciri esnekliği ve Finansal esneklik.	Singhi, Oberoi ve Ahuja, 2013
Esnek kaynaklar, Esnek koordinasyon, Esnek idari prosedürler.	Schneider ve Spieth, 2014

Önceki araştırmacıların stratejik esneklik boyutlarını belirleme konusundaki görüşlerine dayanarak, bu çalışmada stratejik esnekliğin boyutları olarak; kaynak esnekliği, kapasite esnekliği, bilgi esnekliği ve koordinasyon esnekliği boyutları tercih edilmiştir (Li ve Mackinnon, 2008) Çalışmanın ve çalışma topluluğunun en uygun olduğu düşünülen boyutlardır ve bu boyutlar aşağıda daha detaylı olarak ele alınacaktır:

Kaynak Esnekliği

Kaynak esnekliği, örgütün finansal, insan kaynakları, bilgi ve beceri gibi tüm kaynaklarıyla başa çıkma yeteneğini ifade etmektedir. Bu da farklı yönetim sistemleri aracılığıyla stratejik seçeneklerini etkinleştirmesini sağlamıştır (Bani Hamad, 2015). Stratejik seçenekler sunabilecek esnek kaynakları edinme ve kullanımını belirleme kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Zhou ve Wu, 2010). Kaynak esnekliği, sınırlı kaynakların seçimini genişleten esnek kaynakları birden fazla kullanıma aktarma becerisini ifade etmektedir (Wei vd. 2014). Kaynaklar yönüyle stratejik esneklik sağlanması, bir örgütün kapasitesinin, tüm varlık, kaynak, bilgi ve yeteneklerle birlikte desteklendiği ve böylece değişken rekabetçi koşullara hazır olduğu anlamını taşımaktadır. Buna göre sürdürebilirlik, değişen koşullara ve taleplere uygunluk, kaynak esnekliğinin en önemli unsurlarıdır. Sürdürülebilir kaynaklarla esneklik sağlayan örgütler, ihtiyaç duydukları kaynaklara ulaşmak için gereken süreyi kısaltarak pazara etki edebilirler ve yenilikçi yatırımların sağlayabileceği fırsatlara daha fazla güven duyabilirler (Bakhsh ve Kanani, 2018).

Öte yandan kaynaklarda esneklik, örgütlerin değişken maliyetlerden kaynaklanabilecek risklere karşı daha hazırlıklı olmalarını da sağlayabilir. Bunun dışında kaynaklarda esneklik sunan örgütlerin küreselleşmenin etkisiyle gelişen pazar fırsatlarından yararlanmaları, bazı sektörlerde tedarikçi yoğunluğunun artması nedeniyle yoğun rekabet ortamını fırsata çevirebilecek avantajlar elde etmeleri daha kolay olabilecektir.

Kapasite Esnekliği

Kapasite esnekliği, örgütün müşterilerin ve hizmet alıcılarının ihtiyaçlarını karşılamak için yeni kaynakları etkin bir şekilde kullanma becerisini yansıtır (Bani Hamad, 2015). Kapasite esnekliği, talep, ürün karması ve diğer ilgili faktörlerdeki değişikliklere yanıt olarak üretim veya hizmetleri yeniden tahsis ederek teslim sürelerini en aza indirme yeteneğidir (Iravani vd. 2011).

Kapasite esnekliği, olağanüstü değerin kaynağıdır ve örgütsel başarı için en önemli kaynaktır (Teece, 2007). Örgütler etkinlik yaratmak için kaynakları ve yetenekleri kullanırlar. Performansın etkinliğini artırmak için gereken kaynaklar ve kabiliyetler örgütler arasında farklılık gösterir. Bazı örgütler etkinliği yeniden üretme konusunda diğerlerinden daha iyi olabilir ve örgütün bunu yapabilme kabiliyeti kapasite esnekliği olarak adlandırılmaktadır.

Performans kabiliyeti, örgütün yeni veya geliştirilmiş ürünler/hizmetler sunmak için esnek ve uyarlanabilir olmasını gerektiren değişen piyasa koşullarında örgütün yenilenmesi ve performansı ile ilgili olduğundan dinamik kabiliyetin sergilenmesi ile örtüşebilir (Aas ve Breunig, 2017). Combe ve Greenly'e (2004) göre, çevresel değişkenlere uygun yeni kaynaklarla ilgili dinamik yetenekleri tanımlar ve yetenekler beceri, öğrenme ve bilgi gibi maddi olmayan kaynakları ve varlıkları içermektedir.

Bilgi Esnekliği

Örgütlerin hızla gelişmesiyle birlikte bilgi sistemlerinin önemi artmış ve stratejik yönetimin her aşamasında, özellikle hedef belirleme ve strateji oluşturma aşamalarında önemli bir rol oynamaktadır. Bilgi, bilgi sistemleri tarafından işlenen ve karar vericiler için daha yararlı hale getirilmek üzere değerlendirilen, mevcut kullanım için veya gelecekteki stratejik kararlar için gerekli olan veriler olarak tanımlanmaktadır (SE, 2005).

Bilgi esnekliği, bir örgütün bilgi sistemlerinden gerekli bilgileri elde etme yeteneği olarak da bilinir. İki türe ayrılır: raporlama esnekliği, yani örgütün gerekli ilgili bilgiyi keşfetme yeteneği; karar verme ve destek (McKinnon vd. 2008).

Najjar ve Houri (2008) esnekliği, bilginin birden fazla uygulamaya ve birden fazla kullanıcıya uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır; bu nedenle veriler, farklı yönetim düzeyleri tarafından etkin bir şekilde kullanılabilmeleri için esnek bir şekilde sunulmalıdır.

Koordinasyon Esnekliği

Örgütün kaynakları şekillendirme, belirleme ve dağıtma kabiliyeti anlamına gelir ve yeni ürünler yaratmak için alternatif kaynak koordinasyon biçimlerine izin veren ve kaynakları düşük ve kısa vadeli maliyetlerle genişleten ve yeniden dağıtan bir stratejik seçenekler portföyünde görünmektedir (Ahmad ve Sabti, 2015).

Koordinasyon esnekliği, ortak hedeflere verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak için farklı yönetim kademeleri arasında entegrasyon, uyumluluk ve tutarlılık sağlayarak örgütün farklı bölümlerini birleştirmek veya birbirine bağlamak olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içindeki koordinasyon mekanizması sayesinde, yöneticiler yönetim kademesinin en üstünden en altına kadar iletişim kurabilir ve farklı görüşler ile temel bilgileri paylaşabilirler. Dinamik ve rekabetçi kanıtlar bağlamında, koordinasyon esnekliği, hedeflerine ulaşmak için örgütler arasında kaynakları etkin bir şekilde yeniden

şekillendirmek ve tahsis etmek için iş birliği, uyum ve birleştirici çabalar anlamına gelmektedir (Yu, 2012).

Kaynakları, kullanım olanaklarını en üst düzeye çıkaracak şekilde koordine etme kapasitesini ifade etmektedir (Sanchez, 1995; Li vd. 2017). March ve Simon'ın koordinasyon yaklaşımına göre, örgütler arasında ya da örgütün farklı birimleri arasında koordinasyon, karşılıklı iş birliği ve bilgi paylaşımını sağlayan süreçlerin daha gevşek bir şekilde bir araya getirilerek bilgi alışverişi süreçlerinin yeniden yapılandırılmasıyla sağlanabilir. Böylece örgütler değişime adaptasyonu hızlandırabilecek ve bilgi teknolojileri ile desteklenen dinamik bir tedarik zinciri bağlantıları da yapılandırmış olacaklardır (Gosain vd. 2004).

Koordinasyon esnekliği, işletmelerin geleceği tasarlamak, yeni yetenekler geliştirmek ve karşılıklı iş birliği ve entegrasyonun kalitesini artırmak için mevcut kaynakları ve yetenekleri daha iyi kullanmalarına olanak tanıyan bir denge yaratmaktadır (Worren vd. 2002).

1.12. Örgütsel Etkinlik

Örgütsel etkinlik, uzun yıllardır işletme literatüründe üzerinde önemle durulan konulardan biridir. Literatürde örgütsel etkinlik ile ilgili birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Nitekim örgütler için örgütsel etkinlik, büyük önem taşımaktadır. Çünkü örgütlerin verimliliklerinde ve performanslarında etkinlik belirleyici bir faktör konumundadır. Örgütlerin varlık nedenleri hedeflerine en kısa ve en hızlı yoldan ulaşabilmek ve çevrelerine faydalı olabilmektir. Örgütlerin bu misyonları elde edebilmelerinde örgütsel etkinliğin büyük önemi bulunmaktadır. Bu kapsamda etkinliğe önem veren örgütler, verimliliği ve etkinliği sağlayabilmekte, çevrelerine faydalı olabilmekte, mensuplarını mutlu edebilmekte hedeflerine daha hızlı ve kolay ulaşabilmektedirler. Görüldüğü gibi örgütsel etkinliğin yansımaları sadece örgütsel bazda görülmemekte örgütün çevresi, çalışanları, üyeleri, tedarikçileri ve müşterilerinde de doğrudan veya dolaylı görülebilmektedir. Yani örgütsel etkinlik sadece örgütü değil örgütün iç ve dış tüm paydaşlarını ilgilendiren kritik bir konudur.

1.13. Örgütsel Etkinlik Kavramı

Örgütsel etkinlik, hayatta kalma ve devamlılık için yüksek gelişim ve rekabet nedeniyle örgütler için önemli bir konu olarak kabul edilmektedir. Etkinlik konusu, örgütlerin kendi

karmaşıklığı nedeniyle ölçmesi zor bir husustur. Bu karmaşıklık, etkinlik tanımı, kavramı, göstergeleri ve ölçümü ile ilgili birçok farklılığa yol açmıştır. Burnes (1998), etkinliğin belirli bir tanımı üzerinde evrensel bir uzlaşı olmadığını belirtmiştir.

Literatür taramasına göre, örgütsel etkinlik kavramı çalışma alanına göre çok farklı anlamlara gelmektedir. Aşağıdaki tanımlar araştırmacılar tarafından belirtilmiştir:

Örgütsel etkinlik, örgütün iç ve dış değişkenlere uyum sağlayarak mevcut kaynakları en iyi şekilde kullanma ve dengeli bir durum yaratma yeteneğidir. Bu durum, örgütle stratejik ilişkisi olan bireylerin istek ve arzularını tatmin ederek en az bir tatmin düzeyine ulaşmayı hedefler. Tüm bunlar örgütün hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamak için yapılmaktadır (Muhammad, 2014).

Örgütsel etkinliğe ilişkin bazı tanımlar şu şekildedir;

"Örgütün, etkili organların güç dengesini ve değerlendirmeye dahil olan paydaşların çıkarlarını yansıtan uzun ve kısa vadeli hedeflere ulaşma kabiliyeti" (Qarioti, 2000, s. 104).

"Girdilerin etkin bir şekilde toplanması ve çıktıya dönüştürülmesi süreci" (Roy ve Dugal, 2005, s. 252).

"Örgütün girdilerin amaca yönelik dönüşümü ve çıktıların değişimi yoluyla sürdürülebilir değer sağlarken eylemlerinden kaynaklanan zararı en aza indirme derecesi" (Martz, 2008, s. 30).

"Bir örgütün hedeflerini gerçekleştirme derecesi" (Daft, 2008, s. 60). *"Bir örgütün belirtilen amaç ve hedeflerine ne ölçüde ulaştığı ve bu süreçte ne kadar iyi performans gösterdiği"* (Grace vd. 2009, s. 96).

Ayrıca, örgütsel etkinlikle ilgili en önemli konulardan biri de örgütsel etkinliği ölçerken dikkate alınacak kriterlerin seçimidir. Özel sektöre ait örgütlerin temel amaçlarından biri kâr elde etmek olsa da çoğu kamu kurumunun temel amacının kâr elde etmek olduğu söylenemez. Steers'e (1975) göre, örgütsel etkinliği ölçmek için kullanılan kriterler, incelenen örgütün amaç ve hedefleriyle uyumlu olmalıdır (Sabuncuoğlu, 2010).

Yukarıdaki tanımlar, araştırmacıların örgütsel etkinliğin hem doğrudan hem de dolaylı olarak örgütsel hedeflere ulaşılmasıyla ilgili olduğu konusunda hemfikir olduklarını göstermektedir. Özetle, değişime uyum sağlayabilen, rakipleriyle rekabet edebilen, kaynaklarını optimize edebilen, kaliteli ürünleri doğru zamanda doğru pazara sunabilen,

kritik zamanlarda doğru karar verebilen, potansiyel personeli kendine çekebilen, paydaşlarının arzu ettiği amaç ve hedeflere ulaşma kabiliyetine sahip örgütler etkin örgüt olarak tanımlanabilmektedir.

1.14. Örgütsel Etkinlik Göstergeleri

Herhangi bir örgütün etkinliğini değerlendirmek için kullanılan bir dizi öğe vardır. Genel olarak bu göstergeler iki gruba ayrılmaktadır: İç göstergeler çoğunlukla örgütün girdileri ve iç koşulları ile ilgilidir; dış göstergeler ise çıktılar ve örgütün dış çevre ile olan ilişkisi ile ilgilidir (Qureshi, 2004).

İç göstergeler şunlardır (Al-Areet, 2014):

Karar alma sürecine katılım: Herhangi bir örgütte temel bir süreç olarak kabul edilen bu faktör, öncelikle çalışanların etkinliğini doğrudan etkilemektedir ve bunun sonucunda örgütün etkinliğini artmaktadır. Birçok araştırmacı, örgütsel etkinliğin güçlendirilmesi için çalışanların karar alma sürecine dahil edilmesinin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Planlama ve hedeflerin yenilenmesi: Planlama olmadan hedefler olmaz ve hedefler olmadan da etkinlik sağlanmak mümkün değildir. Herhangi bir örgütün etkinliğini değerlendirmek için kullanılan en önemli göstergelerden biri, hedeflere ulaşmayı sağlayan doğru planlama yeteneğidir (Herman ve Renz, 1999).

Yöneticiler için pratik ve sosyal beceriler: Bir örgütün sorumlusu olan herhangi bir kişi için, tamamlama işiyle ilgili teknik uzmanlık da dahil olmak üzere bilimsel ve pratik tarafıyla ilgili bir dizi beceri ve nitelik sağlanmalıdır. Ayrıca, resmiyetin kişiliğiyle ilgili olan kendi sosyal yönüyle ilgili olarak alt kadrolara destek ve yardım sağlayabilme yeteneği kazandırması gerekmektedir (Brown ve Green, 2020).

Mevcut kaynakların etkin kullanımı: Sonuç olarak, girdilerin maliyeti çıktıların getirisine kıyasla düşüktür. Bu, örgütün etkinliğinin önemli bir göstergesidir.

Örgütteki olayların gidişatını kontrol etmek: Örgüt içindeki bireylerin davranışlarının kontrol edilmesi ve gücün tek bir kişinin elinde toplanması yerine birkaç kişiye dağıtılması gerekliliğini ifade etmektedir (Miller ve Thompson, 2018).

Bireylerin eğitimi ve gelişimi: Bu gösterge, herhangi bir kurum veya örgütün bireylerin yeteneklerini geliştirmek, seviyelerini yükseltmek ve performanslarını artırmak için eğitim programları sunmasının önemini vurgulamaktadır (Williams ve Taylor, 2019).

Çatışmanın uygun yönetimi: Yönetimde çatışma, örgütün başarısının ve örgüt içindeki çatışma seviyelerini azaltma becerisinin bir göstergesi olarak önemlidir; herhangi bir örgüt ister bireyler arasında ister örgütün farklı departmanları arasında olsun, krizlerini yönetebiliyorsa, bu durum örgütsel etkinliği etkilemektedir (Johnson ve Carter, 2017).

Kazaları kontrol etme yeteneği: Örgütün, maruz kalabileceği acil kazaları kontrol etme yeteneği, iki açıdan büyük öneme sahiptir. Bunlardan ilki insani açıdan, yani içerisinde çalışan bireylerin hayatlarını küçümsememesi, güvenlik, emniyet ve ambulans için iyi bir sistemin bulunması ve ayrıca çalışma ortamının uygun bir şekilde sağlanmasıyla birlikte, bu da yasal sorumluluğa maruz kalma veya maddi tazminat ödeme ihtimalini azaltır. Burada ikinci açı ortaya çıkar, yani ekonomik açıdan, iş kazalarından kaynaklanan finansal kayıpları azaltmayı ifade etmiştir (Herman ve Renz, 1999).

Düşük devamsızlık: Düşük devamsızlık oranı, etkinliğin gerçekleştirilmesinde önemli bir role sahip olan insan kaynaklarının etkinliğinin bir göstergesi iken, yüksek devamsızlık oranları etkinliğin azaldığına işaret etmektedir (Morris ve Harris, 2020).

Çalışan motivasyonu: İnsanların örgütün hedeflerine katkıda bulunma derecesini ifade eder. Yüksek motivasyonlu çalışanlar ve işçiler aracılığıyla gerçekleşir.

İş tatmini: Çalışan memnuniyeti, herhangi bir örgütte birincil hedeftir ve bireylerin performans etkinliği düzeyini belirlemede önemli bir göstergedir. Memnun bir çalışan diğerlerine göre daha üretkendir. Bu da örgütün performansını olumlu yönde etkiler ve etkinliğine önemli bir katkı sağlamaktadır (Herman ve Renz, 1999).

Örgütsel bağlılık: Bireylerin örgütsel sadakati yüksekse, örgütleriyle gurur duyarlar ve onu en iyi şekilde temsil ederler. Örgütler çalışanlarıyla ilişkilerini güçlendirmek için çalışmalıdır (Stewart ve Taylor, 2018).

Esnek örgüt yapısı: Bu gösterge, örgütün temel unsurları (yönetim, uzman departmanlar, cihazlar, ekipman ve işgücü) arasında entegrasyon ve etkileşim sağlayarak örgütün görevlerini yerine getirmede, stratejik hedeflere ulaşmada ve gelişmede başarılı olmasını sağlar. Ayrıca örgütün mevcut enerjileri değerlendirmesine ve böylece adaleti sağlamasına olanak tanımıştır (Perez-Valls vd. 2006).

Örgütsel kültür: Örgütsel kültür, yönetsel çalışmaların etkinliğini doğrudan etkileyen önemli bir faktördür. Güçlü bir kültür, çalışanlar arasında bağımsızlık ve özgürlüğü teşvik etmektedir, bu da yaratıcılık ve yeniliğin gelişmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, örgüt içindeki performans verimliliğini artırarak, monotonluk ve rutinleşmiş iş yapma

biçimlerini ortadan kaldırmaktadır. Böylece, yüksek performans elde etme yeteneğini güçlendirir ve örgütün genel başarısına katkıda bulunmaktadır (Perez-Valls vd. 2006).

Dış göstergeler (Bousady ve Hamdi, 2016):

Mal ve hizmet üretimi: Dış çevreye gerekli çıktıların sağlanması ve örgütün sunduğu hizmetlere olan talebin artması, örgütün toplumda aktif bir unsur olarak var olduğunu göstermiştir.

Kalite: Her alanda temel ve acil bir gereklilik olan kalite, herhangi bir örgütün çıktısının yüksek kalitesinin ve etkinliğinin bir göstergesidir.

Uyarlanabilirlik: Örgüt, ekonomik, siyasi veya yasal değişiklikler gibi dış çevredeki değişikliklere yanıt verebilecek esnekliğe sahip olmalıdır. Uyarlanabilir bir örgüt organik bir örgüt olarak tanımlanır, yani çevresinin ayrılmaz bir parçasıdır (Gilbert ve Parhizgari, 2000).

Büyüme ve gelişme: Birçok kişi örgütün büyümesinin sona ermesini, etkinliğinin azaldığının bir işareti olarak almıştır. Örgütün büyümesi, işgücü, örgütün kapasitesi, mülkiyeti ve hizmetleri gibi bazı faktörlerin artması ve dış çevredeki gelişmeler doğrultusunda örgütün hizmetlerinin gelişmesi ile anlaşılmaktadır (Gilbert ve Parhizgari, 2000).

Yeni hedeflere ulaşmak: Örgüt ne kadar etkili olursa, her zaman dış çevrenin ihtiyaçlarına ve değişikliklerine uygun yeni hedefler belirlemek için o kadar fazla çaba göstermektedir (Bousady ve Hamdi, 2016).

Sosyal sorumluluk: Ortaya çıkan toplumsal sorunların çözümü için örgütün ciddi girişimlerde bulunmasıdır (Martin ve Clark, 2021).

1.15. Verimlilik ve Etkinlik Arasındaki İlişki

Yönetim, etkileşimli ve sürekli bir süreçtir ve bu süreç, mevcut kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak ortak arzu edilen hedeflere ulaşmak için kolektif ve bireysel çabaları harekete geçirmeyi amaçlamaktadır (Al Mamari, 2010). Dolayısıyla, verimlilik ve etkinlik terimlerinin kamu yönetimi kavramıyla ilişkili olduğunu görülmektedir, yönetimin başarılı olabilmesi için performansın hem etkili hem de verimli olması gereklidir. Etkinlik, belirlenen hedeflere ulaşmayı sağlarken, verimlilik ise bu hedeflere ulaşmak için kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını ifade etmektedir (Anderson ve Davis, 2020). Bu iki unsurun eksikliği, yönetim süreçlerinin başarısını olumsuz

etkileyebilir ve örgütün genel performansını düşürmektedir. Yönetimde verimlilik ve etkinlik, idari süreçteki önemli konular arasındadır.

Daha önce tanımlandığı gibi, Örgütsel etkinlik, bir örgütün planlanan hedeflere ulaşma derecesidir. Etkinlik geniş bir kavramdır. Hem örgütsel hem de departman düzeyinde bir dizi değişkeni dolaylı olarak dikkate alır. Etkinlik ister resmi ister operasyonel olsun, birden fazla hedefe ne ölçüde ulaşıldığını değerlendirir (Daft, 2008).

Verimlilik, örgütün iç işleyişiyle ilgili daha sınırlı bir kavramdır. Örgütsel verimlilik, belirli bir çıktı üretmek için kullanılan kaynakların miktarını ifade etmektedir. Bu, bir örgütün hedeflerine ulaşırken sahip olduğu kaynakları ne kadar etkili ve tasarruflu bir şekilde kullandığını göstermektedir. Daha az kaynak kullanarak aynı veya daha fazla çıktı elde etmek, örgütsel verimliliğin yüksek olduğunu göstermektedir. Girdilerin çıktılara oranı olarak ölçülür. Eğer bir örgüt belirli bir üretim seviyesine başka bir örgütten daha az kaynakla ulaşabiliyorsa, bu örgüt daha verimli olarak tanımlanmaktadır (Potocan, 2006).

Etkinlik teriminin, örgütün varlık nedenlerini temsil eden örgüt amaçlarıyla olan ilişkisi nedeniyle verimlilikten daha kapsamlı olduğu açıktır. Verimlilik etkinliğe yol açabilir, ancak bazen verimlilik ve etkinlik birbiriyle ilişkili değildir. Bir örgüt son derece verimli olabilir ancak hedeflerine ulaşmakta başarısız olabilmektedir (Robinson ve White, 2019).

Bazı araştırmacılar, örgütlerde verimlilik artışı ile bakım sunumunun etkinliği arasında bir ödünleşme olduğunu öne sürmektedir (Laine vd. 2005; Martini vd. 2014). Bunun tam tersi olarak, diğer araştırmacılar hem verimliliğin hem de etkinliğin aynı anda elde edilebileceğini ve herhangi bir değiş tokuşun söz konusu olmadığını vurgulamaktadır (Nayar ve Ozcan, 2008; Chang vd. 2011). Sağlık hizmetlerinde verimlilik, belirli bir sağlık hizmeti çıktısının minimum sağlık hizmeti girdisine oranı olarak kavramsallaştırılırken (Palmer ve Torgerson, 1999), etkinlik ise sağlık sisteminin istenmeyen çıktıları artırmadan beklenen maksimum sağlık hizmeti çıktılarını elde etme kabiliyetiyle ilgilidir (Sudit, 1996).

1.16. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Etkinliğine İlişkin Yaklaşımlar

Örgütsel etkinliğin ölçülmesine yönelik kapsamlı bir yaklaşım konusunda fikir birliği bulunmamaktadır. Örgütler büyüktür, çeşitlidir, parçalıdır, birçok faaliyeti aynı anda gerçekleştirir, birden fazla hedefin peşinden gider ve bazıları amaçlanan bazıları amaçlanmayan birçok sonuç üretir.

Örgütsel etkinlik, örgütün belirlediği hedeflere ne ölçüde ulaştığını ve bu süreçte ne kadar iyi performans gösterdiğini ifade etmektedir (Yankey ve McClellan, 2007). Kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkinliğinin ölçülmesi, birçok farklı örgüt türünün boyut, kapsam ve hizmet çeşitliliğini yansıtmaktadır (Kronkosky, 2007). Örgütsel etkinliğin ölçülmesine yönelik kapsamlı bir yaklaşım üzerinde fikir birliği bulunmamaktadır. Ancak araştırmacılar, kâr amacı gütmeyen örgütlerin hedef ve misyonlarının genellikle kâr amacı güden örgütlerden farklı olduğu konusunda hemfikirdir (Kronkosky, 2007). Aşağıda, kâr amacı gütmeyen örgütlerin etkinliğini ölçmek için en kritik yaklaşımın kısa bir açıklaması yer almaktadır:

- **Hedefe Ulaşma Yaklaşımı**

Örgüt, belirtilen amaçlarını gerçekleştirdiğinde etkin olacaktır ve yalnızca örgütün zamana bağlı ve ölçülebilir bir dizi açık amaç ve hedefe sahip olduğu durumlarda geçerlidir (Kronkosky, 2007; Liket ve Mass, 2013; Eydi, 2015).

- **Sistem Kaynak Yaklaşımı**

Yuchtman ve Seashore (1967) örgütü, dönüşüm sürecinde (transformasyon süreci) yer alan girdileri tedarik ettiği ve çıktı ürettiği açık bir sistem olarak görmüştür. Sistem kaynağı yaklaşımının hayati yönü, kaynakları çekmeye ve bileşenlerle veya paydaşlarla uyumlu bir ilişki sürdürmeye bağlı olan örgütün hayatta kalmasıdır (Kronkosky, 2007; Eydi, 2015).

- **Kendi Gelişim Yaklaşımı**

Bu yaklaşım örgütün kendini geliştirme yeteneğine odaklanır. Örgütün etkinliğini değerlendirme kriteri olarak kullanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütü etkileyen ve örgütten etkilenen insan ve çevre değişkenlerine vurgu yaparak örgütün iç süreçlerini hayata geçirme farkındalığını ölçtüğüne inanmaktadır. Ayrıca örgütün performansını belirleyen faktörlerin ve dış çevresiyle olan ilişkisini kontrol edebilme yeteneğinin ölçülmesi gerektiğini kabul etmektedir. Bu yaklaşım, planlı değişiklikler yapabilme ve bu süreçleri hedeflerine ulaşacak şekilde yönlendirebilme yeteneği ile örgüt içinde ve dışında meydana gelen değişikliklere cevap verebilme yeteneğine odaklanmaktadır (Rashida, 2006).

- **İç Operasyonlar Yaklaşımı**

Bu yaklaşım örgüt çalışanlarının bakış açısını temsil etmektedir. Örgüt içindeki işleyiş süreçlerinin verimliliği ve çalışanlar arasında hâkim olan iklim ile ilgilenmiştir. Bu yaklaşıma göre, örgütün iç süreçleri kolaylıkla yürütülüyor ve herhangi bir engelle karşılaşılmıyorsa, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyet düzeyi artıyorsa, örgüt etkili kabul edilmektedir. Etkinliğin önemli bir bileşeni de örgütün mevcut kaynakları nasıl kullandığıdır (Eydi, 2015).

1.17. Kâr Amacı Gütmeyen Örgütlerin Etkinliğinin Ölçülmesi

Az sayıda araştırma, etkin kâr amacı gütmeyen örgütlerin özelliklerini incelemiştir. Balser ve McClusky (2005), paydaş çeşitliliğiyle başa çıkmada tutarlı ve tematik bir yaklaşımın, çeşitli örgütlerin etkinliğine ilişkin çoklu puanlayıcılar tarafından daha yüksek puanlamalarla sonuçlandığını öne sürmüştür.

Sowa ve arkadaşları (2004) çok boyutlu ve bütünleşik bir kar amacı gütmeyen örgütsel etkinlik modeli önermiştir. Bu model, yönetim etkinliği ve program etkinliğini dikkate almaktadır ve ayrıca program çıktılarını etkileyen faktörleri analiz etmektedir. Yaklaşım hem yönetim hem de program düzeyinde kapasite ve sonuç değişkenlerini incelemektedir. Yönetim ve program etkinliği, etkinliğin temel boyutları olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca (a) kapasite (süreçler ve yapılar) ve (b) sonuçlar olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Etkinliğin boyutlarını yeterince yakalamak için hem nesnel hem de algısal ölçümlere ihtiyaç olduğunu ve bir örgütsel etkinlik modelinin sistemik bir yapı içinde örgütsel ve programatik varyasyonlara izin vermesi gerektiğini öne sürmüşlerdir.

Hull ve Lio (2006), üç noktalı bir model (Vizyon- Strateji- Finans) kullanarak kâr amacı gütmeyen örgütlerde etkinliğin tanımlanması ve değerlendirilmesi konusunda fikir vermiştir.

Vizyon: etki kapsamı (örgütün nihai hedefi) ve performans beklentisi (başarıyı hangi kriterler ölçer?) ile temsil edilen bir karakter ve bir misyon beyanı ile tanımlanır.

Strateji: sahiplik ve sorumluluk (örgüt kime karşı sorumludur?) ve pazarlar (örgütü kim etkiler?) tarafından temsil edilen çoklu seçenekleri değerlendirdikten sonra seçilen kararlarla tanımlanır.

Finans: gelir (para örgütü nasıl yönlendirir?) ve teşvik (çalışanı ne motive eder?) ile temsil edilen paranın elde edilmesi kullanılarak tanımlanır.

Bu çalışmada, Booker (2007) tarafından geliştirilen ve toplum örgütlerinin etkinliğini ölçmek için kullanılan 7 boyutu içeren örgütsel etkinlik araç seti benimsenmiştir. Bu boyutların seçilmesinin temel nedeni, bu boyutların devlet hastaneleri gibi karmaşık ve kaynak kısıtlı ortamlarda faaliyet gösteren kurumların etkinliğini ölçmek ve artırmak için kapsamlı bir çerçeve sunmasıdır. Gazze'deki devlet hastaneleri, sınırlı kaynaklar, artan sağlık ihtiyaçları ve zorlu çevresel koşullar altında faaliyet göstermektedir. Bu nedenle, hastanelerin kaynaklarını verimli kullanmaları, hizmet kalitesini artırmaları ve toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamaları için etkili bir yönetim ve organizasyon yapısına ihtiyaç duyulmaktadır. Booker'ın modeli, yönetim çerçevesi, iş planlaması, finansal yönetim, pazarlama, program teslimi, insan kaynakları ve paydaş ilişkileri gibi kritik alanları kapsayarak, hastanelerin hem iç hem de dış çevrelerine uyum sağlamalarını ve kaynaklarını verimli kullanmalarını desteklemektedir.

Bu boyutlar, devlet hastanelerinin sürdürülebilirliğini ve hizmet kalitesini artırmak için özellikle önemlidir. Ancak, Gazze'deki devlet hastanelerinin özel koşulları ve ihtiyaçları göz önünde bulundurularak, bu boyutlardan özellikle dört tanesi seçilmiştir: yönetim çerçevesi, insan kaynakları, program teslimi ve paydaş ilişkileri. Bu boyutlar, hastanelerin kaynaklarını verimli kullanmalarını, hizmet kalitesini artırmalarını ve toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamalarını sağlamak amacıyla özellikle önemlidir. Aşağıda, bu boyutların her birinin kısa bir açıklaması verilmiştir:

Yönetişim Çerçevesi: Yönetim kurulları, kâr amacı gütmeyen örgütler için vazgeçilmez bir unsurdur. Yönetim kurulu toplumu temsil eder ve örgütün misyonuna ve görevine sadık kalması için rehberlik sağlamaktadır. Yönetim kurulu, örgütün fonlarının kullanımı ve görevlerinin yerine getirilmesi konusunda topluma karşı sorumlu olan organdır.

İş Planlaması: kâr amacı gütmeyen örgütlerin hedeflerini belirlemelerine ve bu hedeflere nasıl ulaşacaklarını planlamalarına yardımcı olmaktadır. Bu süreç, örgüte stratejik bir yön vermek, izlenecek yolları belirlemek ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını sağlamak için önemlidir. İş planlaması, örgütlerin kaynaklarını verimli bir şekilde kullanarak etkinliklerini artırmalarına ve sonuçları değerlendirerek ilerlemelerini izlemelerine olanak tanımaktadır (Johnson ve Turner, 2021).

Finansal Yönetim: Tüm örgütlerin uzun vadeli bir geleceğe sahip olabilmeleri için mali açıdan sağlıklı olmaları gerekir. Mali durum yılda bir kez gözden geçirilmemeli ve sadece geriye dönük bilgilerle değil, aktif bir şekilde izlenmelidir. İleriye dönük finansal bilgiler

kritik öneme sahiptir. İyi bir mali yönetim, örgütün imkanları dahilinde faaliyet göstermesine yardımcı olacaktır (Miller ve Robinson, 2020).

Pazarlama ve Tanıtım: Pazarlama, kâr amacı gütmeyen örgütlerin sundukları hizmetlerden, bu hizmetlere ihtiyaç duyan ya da bu hizmetlerden faydalanabilecek kişilerin haberdar olmasını sağlamayı amaçlamaktadır. Etkin bir pazarlama stratejisi, hedef kitlenin ilgisini çekerek, örgütün hizmetlerine yönelik farkındalık yaratır ve bu hizmetlere erişim sağlanmasını kolaylaştırmaktadır (Taylor ve Evans, 2021).

Program Teslimi: Program teslimi, kâr amacı gütmeyen örgütlerin sundukları hizmetlere bağlı olarak her örgüt için farklılık göstermektedir. Örneğin, toplumsal sağlık hizmetleri, amatör tiyatro faaliyetleri veya tarihi koruma gibi hizmetler, her bir örgütün program teslimini şekillendirmektedir. Yeni bir program başlatmak veya mevcut bir programı sonlandırmak için karar verirken, bu süreçte dikkate alınması gereken birkaç önemli faktör vardır. Bu faktörler arasında örgütün misyonuyla uyum, müşteri ve paydaş memnuniyeti, farkındalık oluşturma ve programın mali katkısı yer almaktadır. Bu unsurlar, programın etkinliğini ve sürdürülebilirliğini değerlendirmek için kritik öneme sahiptir (Jones ve Smith, 2020).

İnsan Kaynakları: Bir örgüt, çalışanlarının ve gönüllülerinin performansına ve bağlılığına dayalı olarak gelişmektedir. Kâr amacı gütmeyen örgütlerde, çalışanların ve gönüllülerin ihtiyaçlarını ve katkılarını gözeten etkili uygulamalar bulunması çok önemlidir. Gönüllüler, örgütün başarısı için değerli bir kaynaktır ve onların katkılarının takdir edilmesi, motivasyonlarının artırılması gerekmektedir. Ayrıca, personelin saygı görmesi ve örgütün karar alma süreçlerine dahil edilmesi, örgütün etkinliğini artırarak sürdürülebilirliğini desteklemektedir (Anderson ve Clark, 2019).

Paydaş İlişkileri: Örgütün paydaşlarını doğru bir şekilde tanımak ve onlarla etkili iletişim kurmak, örgütün başarısı için kritik öneme sahiptir. Paydaşlar, müşteriler, hastalar, bağışçılar, fon sağlayıcılar, çalışanlar ve gönüllüler gibi farklı gruplardan oluşmaktadır. Bu paydaşların örgütün görevlerini yerine getirdiğinden haberdar olmaları gereklidir. Ayrıca, bağışlar alındığında, bu bağışların belirlenen amaca uygun şekilde kullanıldığından emin olmak için ekstra dikkat gösterilmelidir. Böylece paydaşlar, örgütün şeffaflık ve güvenilirlik ilkesine uygun olarak hareket ettiğini görebilmektedir (Taylor ve Evans, 2021).

1.18. Sağlık Kurumlarında Örgütsel Etkinliğin Gerçekliği

Sağlık kurumları, büyümelerini ve hedeflerine ulaşmaya devam etme kabiliyetlerini etkileyen birçok iç ve dış baskı ve zorlukla karşı karşıyadır. Buna ek olarak, hızla değişen koşullar ve değişimler, örgüt yönetiminin gerekli önlemleri almasını, ayarlamaları yapmasını, çeşitli programları ve operasyonları daha da geliştirmesini ve her düzeydeki personelin beceri ve yeteneklerini geliştirmesini gerektirir. Burada hastaneleri, toplumun üyeleri için sağlık hizmeti üretmeyi amaçlayan bir örgütlenme biçimi olarak ele alıyor ve üretken örgütler olarak görülmektedir. Kuşkusuz örgütsel etkinliğin en üst düzeyde tutulması, örgütün performansını olumlu yönde etkilemekte ve toplumda rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır.

Çevresel değişkenler ve bunların çeşitli unsurları (politik, ekonomik, sosyal vb.) hastanelerin amaçlarının gerçekleşmesinde çok önemli bir etkiye sahiptir. Hastanelerin gerekli örgütsel etkinliğe sahip olmaları, mevcut insan ve madde kaynaklarını en iyi şekilde kullanarak amaçlarını en iyi şekilde yerine getirmelerini sağlamıştır (Thani, 2017). Mevcut sağlık örgütlerinde örgütsel etkinlik gerçeği ile birlikte, yönetimin üst düzeyinin hastanelerde idari performansta teknik veya teknolojik gelişmeleri kullanma yönünde ilerlemesi, tüm bu gelişmeleri takip etmesi, benimsemesi, uygulaması ve çalışanları bu konuda eğitmesi, uygun örgütsel etkinliğin sağlanmasına katkıda bulunmuştur (Xie, 2017). Geçmişte durum böyle değildi. Eski sistemde, hastane çalışma ortamının ihtiyaçlarını bilmek için uygun idari ve teknolojik düşüncenin yokluğu ve çeşitli sağlık örgütlerinde çalışmanın gerçeklerini ve hedeflere ulaşmak ve hizmetleri gerektiği gibi sunmak için örgütsel etkinliği artırmak için gerekenleri bilme becerisinin eksikliğinden kaynaklanan idari karmaşıklık hüküm sürüyordu. Tüm bunlar, bu örgütlerin sorunları çözmek, performans düzeylerini iyileştirmek; bu da tehdit ve riskleri önlemek için çevresel veya örgütsel değişkenleri inceleme ve analiz etme ihtiyacını doğurmuştur (Yassin ve Jaradat, 2020).

1.19. Sağlık Hizmetleri Etkinliğinin Ölçülmesine Yönelik İhtiyaçlar

Daha iyi hizmetlere olan talebin sürekli artması ve ortalama yaşam süresinin uzaması nedeniyle çoğu ülkede sağlık harcamaları hızla arttığından, birçok ülke vatandaşlarına sürdürülebilir bir şekilde sağlık hizmeti sunmanın etkinliğini artırmak için sağlık sistemlerinde reform yapmaya çalışmaktadır (Hollingsworth ve Wildman, 2003). Bu reformlar genel olarak sağlık hizmetlerinin kalitesinin artırılmasından yeni finansman

stratejileri ve yeni teknolojilerin geliştirilmesine ve sağlık işgücünün kapasitesine kadar uzanmaktadır (Richards, 2003). Tüm büyük sanayileşmiş ülkeler kamu harcamalarının önemli bir bölümünü sağlık hizmetlerine harcarken, erişilebilir, kaliteli ve etkin sağlık hizmeti sunma konusunda hala yetersiz kalmaktadırlar (Schoen, 2007). Bu hedeflerin yerine getirilmesi, bir sağlık sisteminin etkinliğinin doğru bir şekilde ölçülmesini sağlık hizmetleri politikası ve sağlık yönetiminde bir öncelik haline getirmektedir. Bir ülkenin sağlık hizmetleri hedefler ve geçerli ölçütlerle açıkça değerlendirilirse, hükümet sağlık hizmetleri sağlamadaki zayıflıklarını gidermek için stratejiler geliştirebilecektir (Tone, 2007). Sağlık sistemlerinin etkinliği, çeşitli paydaşlar (örneğin, hizmet sağlayıcılar, alıcılar, tüketiciler, politika yapıcılar, toplum) tarafından farklı şekillerde ölçülebilir ve aynı derecede geniş bir değerlendirici tabanı (örneğin, bireyler, hastaneler, yerel ve ulusal hükümetler) tarafından ölçülebilir. Bu çok çeşitli tanım ve ölçülere rağmen, sağlık sistemlerinin etkinliğini değerlendirmek için belirli bir girdi ve çıktı kombinasyonu ile hesaplanan ve genel olarak kabul gören bir etkinlik kavramı uygulanabilmektedir (Greene, 2004). Bu tür bir yaklaşımın iyi bilinen bir örneği, 2000 yılında Dünya Sağlık Örgütü (WHO) tarafından yürütülen uluslararası sağlık sistemi değerlendirmesidir.

Bu değerlendirme, ulusal sağlık sistemlerinin hedeflerine ve etkinlik değerlendirmelerine özel bir önem vermiş, bu da sağlık sistemlerinin girdi ve sonuçlarının ölçülmesine yönelik küresel ilgiyi artırmıştır. Rapor, hedeflerin formüle edilmesi ve uygulanması yoluyla daha iyi sağlık sistemi performansı elde edilmesinde hükümetin sorumluluğunun önemli olduğunu vurgulamıştır (WHO, 2000). Sağlık hizmetleri sistemleri ülkeler arası düzeyde yeterince çeşitlilik göstermektedir (Jung, 2003) ve sağlık hizmetleri sunumundaki etkinliğin belirli sağlık hizmetleri kaynaklarına (örneğin yıllık yatan ve ayakta tedavi gören hasta sayıları, sağlık çalışanları, hasta yatakları, personel yatakları) göre karşılaştırılması hastane etkinliğini ölçmeye hizmet edebilir ancak ulusal düzeyde genel performansın tam bir resmini sunamaz. Bir ulusal sağlık sistemi, sağlık sisteminin yaygın olarak karşılaştırılabilecek kapasitelerine odaklanılarak değerlendirilmelidir. Bu tür bir yaklaşım, verileri ülkeler arasında erişilebilir hale getirerek sağlık durumunu iyileştirebilir ve böylece daha düzenli ve gerçekçi bir ulusal sağlık politikasına yol gösterecektir.

1.20. Örgütsel Etkinlik ve Sağlık Hizmetleri

Örgütsel etkinlik üzerine yapılan ilk çalışmalar, etkinliğin tanımına ve ölçülmesine dair çeşitli yaklaşımlar ve kriterlerle şekillenmiştir (Campbell, 1973; Campbell, 1977; Steer,

1975). Bu çalışmaların devamında, örgütsel etkinliği daha kapsamlı bir şekilde ölçebilmek için yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir (Carnall, 1982; Goodman, 1979; Goodman ve Pennings, 1980; Lawler, Nadler ve Camman, 1980; Van de Ven, 1980). Araştırmacılar, etkinlik ölçümü konusunda ortak noktalar arayarak, örgütsel etkinlik ilkelerini kategorize etmiş ve daha pratik hale getirmeye çalışmışlardır (Cameron, 1984; Graetner ve Ramnarayan, 1983; Quinn ve Rohrbaugh, 1981; Robbins, 1990; Scott ve Shortell, 1983). Bunlardan biri olan Rekabet Eden Değerler Yaklaşımı (Quinn ve Rohrbaugh, 1981), örgütsel etkinliğin öznel olduğunu ve değerlendiren kişinin değer ve çıkarlarının etkinlik değerlendirmesini şekillendirdiğini öne sürmektedir (Robbins, 1990). Sağlık hizmetlerinin karmaşık, belirsiz ve farklı siyasi faktörlerle şekillenen ortamı, örgütsel etkinliğin değerlendirilmesini daha da zorlaştırmaktadır (Kanter ve Summers, 1987; Klein, 1982; Scott ve Shortell, 1983). Çoğu araştırma, sağlık hizmetlerinin etkinliğini genellikle programların sonuçları açısından değerlendirmeyi tercih etmiştir (Bourn, 1992; Burningham, 1990; Donabedian, 1980; Flynn, 1986; Holland, 1983; Long, 1992; Long ve Harrison, 1985; Roberts, 1990). Ancak, halk sağlığı hizmetlerinin karmaşıklığını göz önünde bulunduracak şekilde daha kapsamlı bir değerlendirme çerçevesine ihtiyaç duyulmaktadır.

1.21. Gazze'de Sağlık Yönetimi ve Sağlık Sistemi

Farklı sağlık sistemleri farklı "düzenleme" biçimleri sergilemiştir ancak tüm biçimlerin ortak bir özelliği vardır: doktorlar doktorları düzenler. Son zamanlarda sağlık sistemlerine kaynak odaklı yönetimin yeni biçimleri girmiş ve bu biçimler ile eski düzenleyici mekanizmalar arasında nasıl denge kurulacağı konusunda kafa karışıklığı yaratmıştır (Marnoch, 1996). İngiltere'de olduğu gibi devlet tarafından finanse edilen sistemlerde eğilim, harcamaların sınırlandırılmasına dayanırken, ABD ve Fransa'da olduğu gibi talep odaklı sağlık sistemlerinde, sağlık hizmetleri tarafından tüketilen kaynaklar üzerinde kontrol uygulamak açısından nispeten daha az hükümet gücü vardır. Öte yandan, bilgiye dayalı sağlık hizmetlerine ve çalışma ekiplerinin organize edilmesine yönelik "görev gücü" modeline doğru artan bir eğilim söz konusudur (Grey, 1999). Yönetim, bu stratejik düzeyde, farklı paydaşların çıkarlarını kontrol etmek ve stratejik yönün üretilmesini kolaylaştırmak için geniş kapsamlı bir çerçeve sağlamak için gereklidir (Reed, 1989).

1.22. Sağlık Hizmetleri Sürekliliği

Sağlık hizmetleri genellikle yalnızca "hizmet sunumu" olarak düşünülmektedir. Bunun yerine, araştırma ve geliştirme, üretim, dağıtım ve fiili hizmet sunumunu içeren bir iş ve hizmet sürekliliği olarak görülmesi gerektiği savunulmuştur (Deffenbaugh, 1994). Bu sürekliliğin amacı, genel olarak toplumu ya da özel olarak hastaları tatmin etmek olmalıdır. Sağlık hizmetleri sürekliliği, sağlık hizmetleri arzına ilişkin geniş bir genel bakış sunar. Başlangıcı veya sonu yoktur, tüm süreç devam etmektedir. Aslında, süreklilik dairesel bir biçimde sunulabilir. Dolayısıyla, aşamalar birçok açıdan farklı olsa da uygulamada birbiriyle örtüşmektedir. Süreklilik, bir firma gibi sağlık sektörünün de ayrı bölümlere ayrılabileceği sistematik bir yol sağlar. Bu, endüstri faaliyetindeki tüm aşamaların bağlantılar, entegrasyon ve karşılıklı ilişkiler açısından incelenmesine olanak tanıyarak hastalara yönelik potansiyel faydaların belirlenmesini sağlamaktadır.

1.23. Sağlık Hizmetleri Sürekliliğinde Yöneticinin Rolü

Yöneticiler, yönetimin tüm aşamalarının başarısında kilit bir rol oynamaktadır. Yönetime daha katılımcı bir yaklaşımla hizmet sunumuna alternatif ve geçerli yaklaşımlar sunabilecek olan çalışanların sunduğu kaynakları, enerji ve becerileri en üst düzeye çıkaracak stratejiler oluşturmak için hazırlıklı ve donanımlı olmalıdırlar (Deffenbaugh, 1994). Yöneticiler iş sürekliliği boyunca etkinlik arayışında olmalı, yani önceliklendirme yapmalıdır. Bu, bir iş stratejisi ve insan gücü planı temelinde olmalıdır. Hem örgüt hem de çalışanları için başarı kriterleri ve kilit performans göstergeleri oluşturulurken bağlantıların takdir edilmesi esastır. Yöneticiler, sürekliliğin dinamik olduğunu unutmamalıdır; bugünün yeniliği yarının normu olabilir. Stratejik yönetim, dinamik bir kültür ve risk sermayesi bu bağlamda gerekli olacaktır. Tüm bunlar, sınırlı kaynaklarla nelerin başarılabileceğini küçümsememesi gereken yöneticiler için zorluklar teşkil etmektedir. Her aşamada katılımcı yönetim, personeli güçlendirerek daha fazla fayda sağlayabilmektedir.

Ayrıca, sağlık hizmetlerindeki değişikliklerin farklı hızlarda gerçekleştiğini ve zaman çizelgesi ne olursa olsun, doğrudan ekonomik kazancı veya dolaylı etkiyi gözden kaçırmamaları gerektiğini unutmamalıdırlar. İnsanların gelişimi de bir gecede gerçekleşmeyecektir, bu nedenle yarın faydalarını görmek için temel bugün atılmalıdır (Green ve Parker, 2020). Başarı için iş birliği şarttır. Sadece tedarikçiler ve müşterilerle yakın çalışarak maksimum ekonomik fayda elde edebilecektir. Rekabet, sağlık

sektöründe önemli bir faktördür ve bu nedenle her aşamada paydaşlarla yapılacak uygun düzenlemeler hastalara sağlanacak faydaları en üst düzeye çıkarabilmektedir. Eğitim, sürekliliğin bel kemiğidir ve her aşamada ve tüm süreklilik boyunca faaliyet gösteren kişilerin optimum potansiyeline ulaşması için gereklidir. Sağlık hizmetleri dinamiktir. Eğitim fırsatları sunulan ve bu sayede sağlık hizmetleri sunumuna daha geniş bir perspektifle katkıda bulunabilecek bireylerin sağladığı beceriler de öyle olacaktır (Deffenbaugh, 1994).

1.24. Doktorların Sağlık Yönetimindeki Stratejik Rolü

Doktorlar, sağlık sistemlerinde yönetim süreçlerinde her zaman kritik bir rol oynamışlardır. Sağlık yöneticileri, toplumun sağlık ihtiyaçlarını belirlemek ve bu ihtiyaçlara yönelik kavramları oluşturmak konusunda önemli bir etkiye sahip olmuşlardır. Ayrıca, tıbbi standartların belirlenmesi ve uygulanması süreçlerinde de aktif bir rol üstlenmişlerdir. Hastane birimleri ve bölümleri düzeyinde, doktorlar profesyonel çalışma standartlarının oluşturulmasından sorumlu olmuştur. Birinci basamak sağlık hizmetlerinde doktorlar, birinci basamak sağlık merkezlerinin gerekli standartlarda hizmet vermesini sağlayacak şekilde işletilmesinden sorumludur. Genel olarak; doktorların klasik yönetim yazılarında tanımlanan tüm kilit faaliyetlerde yer aldıkları iddia edilebilir (Wilson ve Rosenfeld, 1990):

- Merkezi ve yerel düzeylerde geleceğin tahmin edilmesi.
- Örgütün insani ve fiziksel yönlerinin organizasyonu.
- İster hastane ister birinci basamak sağlık hizmetleri düzeyinde olsun, kendi ekiplerine komuta etmek.
- İşin diğer profesyonellerle koordinasyonu ve kaynakların koordinasyonu.
- Uygunluk içinde gerçekleşmesini sağlamak için işin kontrolü.

Doktorların stratejik kaynak tahsisi düzeyindeki katkılarını kabul etmekle birlikte, doktorların en büyük katkısının hasta bakımının sağlanması noktasında olduğu da iddia edilebilmektedir. Yönetim sürecine katılımları kısmi olmuştur ve farklı katılım düzeylerini ifade etmek için çok az örgütsel temel bulunmaktadır (Marnoch, 1996). Bunun başlıca nedeni, çoğu klinisyenin hastalarına olan bağlılıklarını daha önemli görmesi ve sadece birkaç doktorun klinik çalışmayı tamamen bırakıp tam zamanlı yönetici olmaya hazır olmasıdır.

1.25. Gazze'de Sağlık Hizmetleri

Gazze'de sağlık hizmetleri çeşitli kurum ve örgütler tarafından sağlanmaktadır:

- Sağlık Bakanlığı.
- Filistin Kızılay Derneği.
- Askeri Sağlık Hizmetleri.
- Sivil Toplum Örgütleri.
- Uluslararası Örgütler; Özellikle Birleşmiş Milletler Yardım ve Çalışma Ajansı.
- Özel Sektör.

Sağlık Bakanlığı, Filistin'deki ana sağlık hizmetleri sağlayıcısıdır. Mevcut çeşitli tesislerin sorumluluğunu üstlenerek 1995 yılında kurulmuştur. Bu durum, yeni kurulan Filistin Ulusal Yönetimi'nin Filistin topraklarındaki tüm Filistinlilere temel ihtiyaçlarını karşılayabilecek modern bir sağlık sistemi oluşturması için büyük bir zorluk teşkil etmiştir (MOH, 1999). Filistin sağlık hizmetleri birincil, ikincil ve üçüncül hükümler olarak ayrılmaktadır (PHIC, 2004).

Birincil hizmetler, pratisyen hekim ve birinci basamak sağlık ekibi tarafından sağlanan hizmetlerdir. Önleyici, tedavi edici ve rehabilite edici hizmetleri içermektedir.

İkincil hizmetler Genel hastane tarafından sağlanan hizmetlerdir. Bu hizmetler genel tıp, genel cerrahi, çocuk sağlığı, kadın hastalıkları ve doğum hizmetlerinin yanı sıra özel tıbbi ve cerrahi alt uzmanlık alanlarında teşhis ve tedavi hizmetlerini içermektedir.

Üçüncül hizmetler, birden fazla yerel sağlık otoritesine hizmet veren uzmanlaşmış merkezlerde sağlanan son derece uzmanlaşmış hizmetlerdir. Bu hizmetler, tüm tıbbi uzmanlık alanlarını ve alanlarını kapsayan, mevcut en yüksek seviyelerde hem teşhis hem de tedavi hizmetlerini içermektedir.

Sağlık Bakanlığı tıbbi hizmetleri Gazze'de birincil, ikincil ve üçüncül düzeyleri kapsamaktadır (PHIC, 2004). Askeri sağlık hizmetleri, askeri personele ve ailelerine temel olarak birinci basamak sağlık hizmetleri düzeyinde, bazı sınırlı ikinci basamak sağlık hizmetleri ile birlikte sağlık hizmetleri sunmaktadır. Filistin Kızılay Derneği esas olarak ambulans acil durum hizmetlerine odaklanmaktadır. Birleşmiş Milletler Filistinli Mültecilere Yardım Örgütü geleneksel olarak temel sağlık hizmetleriyle ilgilenmiştir. Özel sektör sağlık hizmeti sağlayıcıları özellikle ikinci ve üçüncü basamak hizmet sektörlerinde faaliyet göstermektedir (Wheeler ve Grice, 2000).

1.26. Gazze ve Sağlık Sektörüne Genel Bir Bakış

Gazze'de Nüfus ve Sağlık Raporu'na göre 2019 yılı sonunda Gazze'nin nüfusu 2 milyonu aştı. Yaşadıkları toprak alanı ise 365 km²'yi geçmiyor. Gazze'de nüfus yoğunluğu km² başına 5.531 olarak kaydedildi. Gazze, dünyanın en yoğun nüfuslu bölgelerinden biridir (PHIC-MOH, 2019).

Gazze'deki hastane sayısı 30'a ulaşmış olup bunlardan 12'si Sağlık Bakanlığı'na, 15'i sivil toplum örgütlerine ve 3'ü İçişleri ve Ulusal Güvenlik Bakanlığı'na bağlıdır (PHIC-MOH, 2019). Gazze'de sağlık sektöründe toplam çalışan sayısı (14.632), Sağlık Bakanlığı'nda çalışan (10.257) kişidir (PHIC-MOH, 2019). Filistin Sağlık Bakanlığı: Gazze'deki Filistin Sağlık Bakanlığı, iki milyondan fazla vatandaşa sağlık hizmeti sunan ilk ve en büyük kurum olarak kabul edilmektedir. Sektördeki koşullar bakanlık için çeşitli düzeylerde büyük zorluklar yaratmıştır.

Bu durumlar, devlet sağlık sektöründeki birçok kalkınma projesini engellemiştir. Bununla birlikte, Sağlık Bakanlığı, kadroları ve çalışanlarıyla karşılaştığı zorlukları aşmak için büyük çaba sarf etmektedir. Mevcut siyasi koşullar sağlık durumunu olumsuz etkilemiş olup, zorlu ekonomik ve sosyal koşullarda yaşayan Filistin vatandaşı, sağlık durumunu iyileştirmek ve vatandaşlar için daha fazla imkân sağlamak için Sağlık Bakanlığı ve kadrolarına umut bağlamaktadır. Ayrıca, vatandaşları çeşitli sağlık hizmetleri için uzun bekleme sıralarından veya bekleme listelerinden kurtaracak çalışma mekanizmalarının kurulması gerekmektedir.

1.27. Filistin Sağlık Bakanlığı'nda İnsan Kaynakları

İnsan kaynağı, örgütlerin en önemli kaynağıdır. Modern yönetim kavramları ışığında ona olan ilgi artmıştır. Diğer kaynakların tükenme ve tüketilme korkusuyla birlikte bu ilgi daha da büyük bir öneme sahiptir. Aydınlanmış örgütler, insan unsurunu geliştirme, eğitim ve yetiştirme yoluna başvurmuşlardır. İnsan sürekli olan, fikirleri olan ve başarıyı gerçekleştiren unsurdur. Sağlık sektöründeki işgücü raporu (2019), yöneticiler ve hizmetler kategorisinin çalışanların en büyük yüzdesini oluşturduğunu belirtmiştir (PHIC-MOH, 2019). Sağlık Bakanlığı hastanelerindeki çalışan sayısı, bakanlık toplam çalışanlarının %70,1'ini oluşturarak (6.547) çalışana ulaşmıştır. Bu çalışanlar, Gazze ilçelerini kapsayan 12 hastanede dağılmışlardır; Kuzeydeki Beit Hanoun'dan güneydeki Rafah'a kadar ulaşılmıştır (PHIC-MOH, 2019).

1.28. Hastane Değerlendirmeleri

Devlet hastanelerinin örgütsel yapıya göre sınıflandırılması (PHIC-MOH, 2019):

Tıbbi Kompleks: Birden fazla hastaneyi içeren ve her bir hastanenin diğer hastanelerden farklı bir uzmanlık alanına sahip olduğu durumlarda kullanılır. Bu tanım, hem üç hastaneyi içeren El Şifa Tıp Kompleksi'ne (iç hastalıkları, cerrahi ve doğum) hem de üç hastaneyi içeren Nasser Tıp Kompleksi'ne (Nasser Hastanesi, El Tahrir Hastanesi ve El Yassin Hastanesi) uygulanmıştır.

Büyük Hastaneler: Büyük hastaneler, kapasite açısından daha geniş hizmet sunan, 101 veya daha fazla yatan hasta yatağına sahip sağlık kuruluşlarıdır. Bu tür hastaneler, genellikle daha yüksek hasta yoğunluğuna sahip olup, daha geniş bir sağlık hizmeti yelpazesi sunmak için tasarlanmış ve daha fazla kaynakla desteklenen örgütlerdir. Büyük hastaneler, karmaşık tıbbi hizmetler ve ileri düzey tedavi olanakları sunarak, bölgesel sağlık ihtiyaçlarına daha kapsamlı yanıt vermektedir.

Küçük Hastaneler: Küçük hastaneler, genellikle daha sınırlı yatak kapasitesine sahip ve 100 veya daha az yatan hasta yatağı bulunan sağlık kuruluşlarıdır. Bu tür hastaneler, daha düşük hasta yoğunluğu ile hizmet verir ve genellikle belirli bir bölgeye yönelik temel sağlık hizmetleri sunmaktadır. Küçük hastaneler, genellikle daha az kaynak ve uzmanlık alanı ile faaliyet gösterir, ancak acil sağlık ihtiyaçlarına hızlı yanıt verme ve temel tedavi hizmetleri sunma konusunda önemli bir rol oynamaktadır.

Uzmanlık Temelinde Hastanelerin Sınıflandırılması (PHIC-MOH, 2019):

Genel veya Çok Uzmanlık Alanına Sahip Hastaneler: Bu tür hastaneler, birden fazla tıbbi uzmanlık dalında hizmet veren, çok branşlı sağlık kuruluşlarıdır. Çok uzmanlık alanına sahip hastaneler, farklı sağlık ihtiyaçlarına yönelik bütünsel bir bakım sunar ve genellikle geniş hasta popülasyonlarına hitap etmektedir. Bu hastaneler, entegre sağlık hizmetleri sunarak, hastaların çeşitli tıbbi tedavi ve bakım gereksinimlerini karşılamaktadır.

Tek Uzmanlık Alanına Sahip Hastaneler: Bu hastaneler, belirli bir tıbbi uzmanlık dalına odaklanmış, yalnızca o alanda hizmet veren sağlık kuruluşlarıdır. Tek uzmanlık hastaneleri, genellikle daha özelleşmiş ve ileri düzeyde tedavi gereksinimlerini karşılamaktadır. Bu hastaneler, hastaların tek bir tıbbi alanla ilgili ihtiyaçlarını derinlemesine ele alır ve uzmanlaşmış bakım sağlamaktadır.

1.29. Filistin Sağlık Bakanlığı'nın Karşılaştığı Engeller ve Zorluklar

Gazze'deki Sağlık Bakanlığı, vatandaşlara sunulan sağlık hizmetlerinin bel kemiğidir. Gazze'deki Filistin Sağlık Bakanlığı, hastaneler, birinci basamak sağlık merkezleri ve hatta idari merkezler de dahil olmak üzere çeşitli tesislerinde sağlık hizmetlerinin sunumunu önemli ölçüde etkileyen birçok zorlukla ve büyük sorunlarla karşı karşıyadır. Bakanlık, sağlık hizmetlerinin nicelik ve nitelik açısından sunumunu etkileyen birçok risk ve tehditle mücadele etmektedir. Gazze'de Sağlık Bakanlığı'nın karşı karşıya olduğu en önemli zorluklar arasında şunlar yer almaktadır (MOH, 2019):

- Filistin topraklarının siyasi yapısı nedeniyle, tıbbi malzemelerin ve sağlık hizmetlerinin serbest dolaşımı sıklıkla sınırlanabilir. İsrail ile Filistin arasındaki sınırlamalar ve hareket kısıtlamaları, sağlık hizmetlerinin ulaşılabilirliğini olumsuz etkilemektedir.
- Filistin ekonomisi, uzun süren siyasi çatışmalar ve sınırlamalar nedeniyle zayıflamış durumda olabilir. Bu da sağlık sektörünün finansmanını ve tıbbi malzemelerin teminini zorlaştırmaktadır.
- Siyasi ve ekonomik nedenlerle altyapı yetersizlikleri yaşanabilir. Hastanelerin ve sağlık merkezlerinin bakımı, güncellenmesi ve genişletilmesi için yeterli kaynak bulunmayabilmektedir.
- Eğitimli sağlık personelinin eksikliği veya göç etmeleri nedeniyle sağlık hizmetlerinin kalitesi etkilenebilir. Ayrıca, siyasi ve güvenlik koşullar da sağlık çalışanlarının hareketini kısıtlamaktadır.
- Bölgedeki güvenlik durumu nedeniyle, sağlık hizmetleri verilen bölgelerde güvenlik sorunları yaşanabilir. Bu durum, sağlık personelinin ve hastaların güvende olmasını tehlikeye atmaktadır.

BÖLÜM 2. ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI

Bu bölümde stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik konularının teorik alt yapısına değinilerek araştırma probleminin arka planına yer verilmiştir. Ardından araştırma probleminden hareketle geliştirilen araştırma sorusuna değinilerek araştırma modeli oluşturulmuş ve araştırmanın hipotezlerine yer verilmiştir.

2.1. Araştırmanın Problemi

Modern iş dünyasında, artan dinamizm, belirsizlik, risk, karmaşıklık ve düzensizlik gibi faktörler, sürdürülebilir örgütsel performans ve etkinlik açısından büyük bir zorluk oluşturmuştur. Örgütler, artan rekabet, piyasa dalgalanmaları, hızlı teknolojik gelişmeler ve pandemi sonrası yaşanan beklenmedik değişimlerle başa çıkabilmek için geleneksel yöntemlerle performanslarını sürdürebilme konusunda zorluk yaşamaktadır (Grant, 2016; Teece, 2007). Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmek için çevresel değişimlere hızla uyum sağlama yeteneğine sahip olmaları gerekmektedir. Çevresel faktörlerdeki bu değişikliklere adapte olabilme yeteneği, örgütlerin stratejilerini gerektiğinde esnek bir şekilde ayarlamalarını sağlamaktadır. Bu durum, örgütsel adaptasyonun araştırmacılar arasında sürekli bir ilgi konusu olmasına neden olmuştur (Dermonde ve Fischer, 2021; Goncalves ve Bergquist, 2022; Stieglitz vd. 2015).

Birçok araştırmacı, stratejik esnekliğin örgütsel adaptasyon için kritik bir faktör olduğunu vurgulamıştır (Aaker ve Mascarenhas, 1984; Herhausen vd. 2020). Stratejik esneklik, çevresel değişikliklere hızlı bir şekilde ve etkili bir şekilde uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Bu değişiklikler, örgüt için belirsiz, önemli ve hızlı bir şekilde meydana gelebilir ve örgütün performansı üzerinde anlamlı bir etki yapabilmektedir (Aaker ve Mascarenhas, 1984). Stratejik esneklik, iş koşullarındaki değişikliklere hızlı ve etkili bir şekilde yanıt verme yeteneği olarak, örgütlere proaktif bir yaklaşım ve çeşitli iç ve dış seçenekler sunmaktadır (Sanchez, 1995). Bu esneklik, aynı zamanda yenilikçi çözümlerin gelişmesine ve operasyonel süreçlerin iyileştirilmesine katkı sağlamaktadır (Mohammed vd. 2022; Wang vd. 2021).

Örgütlerin çoğu durumda stratejik esneklik kabiliyetine sahip olmaları gerekmektedir (Gibson ve Birkinshaw, 2004; Reilly ve Tushman, 2013). Bu bakış açısını destekleyen Hitt ve Keats vd. (1998), s. 439 *"21. yüzyıl örgütlerinde başarının öncelikle stratejik esnekliğe bağlı olacağını" ve bunun "yeni tip örgütler ve liderler gerektireceğini"*

belirtmiştir. Bu sebeple, örgütlerin stratejik iş birimleri veya organizasyon düzeyinde, esnek kaynaklar, taktikler ve süreçler oluşturması gerekmektedir (Sanchez, 1997).

Hsieh ve Yik (2005), stratejik esnekliği, bir örgütün yeni iş fırsatları, yenilikçi yaklaşımlar ve çığır açıcı performans biçimleri yaratma konusunda farklı stratejik seçenekleri değerlendirme yeteneği olarak tanımlamaktadır. Bir örgütün stratejik esneklik verimliliğine ilişkin beklentiler giderek örgütün uyum sağlama becerisiyle ilişkilendirilmektedir (Heifetz ve Grashow vd. 2009). Aynı zamanda, uyum sağlayabilen liderler stratejik düşünme ve karar verme süreçlerinde esnek olmalı, böylece bir yandan bugünün kabiliyetlerinden faydalanırken diğer yandan gelecekteki kabiliyetleri öngörüp bunlar için seçenekler üretmeyi dengeleyebilmelidir (Sanchez, 1997; Lewis, 2000). Ancak, stratejik esnekliğin örgütsel performans üzerindeki etkisine ilişkin belirsizlik bulunmaktadır (Dollery ve Marshall, 1997; Aulich, 1999; Dollery ve Johnson, 2005).

Matthyssens ve Pauwels'in (2005) bulguları, örgütlerin stratejilerinde ve kararlarında genellikle değişime karşı direnç gösterdiklerini, yani esnek olmaktan çok katı bir tutum sergilediklerini ortaya koymaktadır. Bu durum, esnekliğin istisnai bir özellik değil, çoğu örgüt için yaygın bir eksiklik olduğunu göstermektedir. Bu durum, stratejik yönetim literatüründe ve medyada, hızla değişen ve belirsiz iş ortamlarında faaliyet göstermenin getirdiği zorluklara artan bir vurgu yapılmasını anlaşılır kılmaktadır. Söz konusu zorluklara karşı yaygın olarak önerilen çözüm, örgütsel düzeyden bireysel bilişsel düzeye kadar (özellikle yöneticiler için) farklı alanlarda esnekliğin artırılması yoluyla riski azaltmaktır. Bu gerekliliğin geniş çapta kabul görmesi, esnekliğin günümüzde bir rekabet avantajından ziyade bir zorunluluk olarak değerlendirilmesine zemin hazırlamıştır (De Toni ve Tonchia, 2005).

Stratejik esneklik literatüründe, kavramın teorik temelleri ve kavramsal yaklaşımlarına ilişkin farklı bakış açıları bulunmaktadır (Herhausen vd. 2020). Ancak, stratejik esnekliğin etkileri konusunda literatürde bir uzlaşma yoktur ve birbiriyle çelişen sonuçlar ortaya çıkmıştır. Örneğin, örgütlerin bilgi üretme ve kullanma kapasitesine dayalı bir süreç olan öğrenme yöneliminin stratejik esnekliği artırabileceği öne sürülmüştür (Santos-Vijande vd. 2012). Ancak bazı çalışmalar, öğrenme yöneliminin stratejik esnekliği her zaman desteklemediğini, aksine bazen aşırı bilgi toplama veya detaylı analiz süreçlerinin karar alma sürecini yavaşlatabileceğini ve bu nedenle stratejik esnekliği olumsuz etkileyebileceğini belirtmiştir (Nadkarni ve Herrmann, 2010). Benzer şekilde, örgütlerin yaşı ile stratejik esneklik arasındaki ilişki konusunda da farklı görüşler

bulunmaktadır. Bazı araştırmacılar genç örgütlerin daha esnek olduğunu savunurken (Nadkarni ve Herrmann, 2010), diğerleri örgütün yaşının esneklik üzerinde belirleyici bir etkisi olmadığını ileri sürmektedir (Brinckmann vd. 2019).

Mevcut araştırmalar, stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkileri konusunda çelişkili sonuçlar sunmaktadır. Das (1995) tarafından yapılan çalışmada stratejik esnekliğin maliyetleri artırdığını, stresi yükselttiğini ve örgütsel etkinliği azalttığını belirtirken, Nadkarni ve Herrmann (2010) esnekliğin örgütsel performansı artırdığını tespit etmiştir. Diğer araştırmalar ise çelişkili bulgulara (Grewal ve Tansuhaj, 2001), ilişkisiz sonuçlara (Brews ve Hunt, 1999) veya negatif ilişkilere (Covin vd. 1997) ulaşmıştır. Brown (1997), örgütsel etkinliğin yönetim, üretkenlik, kalite ve karlılık gibi unsurlar yoluyla örgütsel performansı iyileştirebileceğini savunmuştur.

Ancak sağlık hizmetlerinin karmaşık, belirsiz ve heterojen ortamı, örgütsel etkinliğin değerlendirilmesini zorlaştırmaktadır (Kanter ve Summers, 1987; Klein, 1982; Scott ve Shortell, 1983). Bununla birlikte, kâr amacı gütmeyen sektörlerde stratejik esneklik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi inceleyen ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Bu çelişkili sonuçlar, farklı araştırmalarda kullanılan stratejik esneklik ve performans ölçütlerindeki çeşitlilikten kaynaklanmaktadır (Herhausen vd. 2020).

Durumsallık teorisi, stratejik esnekliğin dinamik ortamlarda daha etkili olduğunu ileri sürmektedir (Claussen vd. 2018). Ancak önceki çalışmalarda çevresel faktörlerin stratejik esnekliğin performans üzerindeki etkilerini belirlediğine dair sınırlı ampirik kanıt bulunmuştur (Brozovic, 2016). Ayrıca, sağlık hizmetlerinin etkinliği çoğu zaman yalnızca program sonuçları açısından değerlendirilmiştir (Bourn, 1992; Burningham, 1990; Donabedian, 1980; Flynn, 1986; Holland, 1983; Long, 1992; Long ve Harrison, 1985; Roberts, 1990). Ancak, halk sağlığı hizmetlerinin karmaşıklığını dikkate alan daha kapsamlı bir değerlendirme çerçevesine ihtiyaç duyulmaktadır.

Kuipers vd. (2014) tarafından yapılan bir literatür taraması, kamu sektörü örgütlerinde stratejik esneklik üzerine yapılan çalışmaların yetersiz olduğunu vurgulamaktadır. Stratejik esnekliğin uygulanmasına ilişkin kapsamlı araştırmalar olmasına rağmen, kamu sektöründe hala büyük bir eksiklik bulunmaktadır (Brinckmann vd. 2017). Ayrıca, hastanelerin stratejik planlama belgelerinde stratejik esneklik kavramına yeterince yer verilmediği gözlemlenmektedir (Castle, 2003; Zinn, Aaronson ve Rosko, 1994).

Bu eksikliğin etkileri, sağlık sektöründe belirsizlik ve krizlerin yoğun olarak yaşandığı bölgelerde daha da belirgin hale gelmektedir. Gazze'deki hastaneler ve sağlık kurumları, geleneksel sistemlere göre faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedir (Radan ve Al-Anazi, 2017). Gazze'deki devlet hastaneleri, sınırlı kaynaklar, artan sağlık ihtiyaçları ve siyasi-ekonomik istikrarsızlık gibi zorlu koşullar altında faaliyet göstermektedir. Bu koşullar, hastanelerin stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik kapasitelerini artırmalarını zorunlu kılmaktadır. Stratejik esneklik, hastanelerin hızlı değişen çevresel koşullara uyum sağlamalarını ve kaynaklarını verimli kullanmalarını sağlarken, örgütsel etkinlik ise hizmet kalitesini artırarak toplumun sağlık ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olmaktadır.

Bu nedenlerle, Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini incelemek, hem teorik hem de pratik açıdan büyük bir öneme sahiptir. Ancak Gazze sağlık sektörü, idari, hizmet, örgütsel ve teknolojik açıdan büyük dönüşüm gereklikleri ve zorluklarla karşı karşıya kalmaktadır. Aynı zamanda, siyasi ve ekonomik istikrarsızlık bu zorlukları daha da karmaşıklaştırmaktadır. Kamu sektöründe stratejik esnekliğe ilişkin sınırlı araştırma bulunması ve hastanelerin stratejik planlama belgelerinde bu kavrama yeterince yer verilmemesi, Gazze gibi kriz ortamlarına duyarlı bölgelerde stratejik esnekliğin benimsenmesi gerekliliğini daha da kritik hale getirmektedir. Stratejik esneklik, yalnızca sağlık sektörü için değil, aynı zamanda hükümet yetkilileri ve kamu kurumları için de büyük bir önem arz etmektedir (Liou, 2015). Bu nedenle, Gazze'deki tüm kamu kurumlarında stratejik yönetim ve stratejik esneklik bilincinin geliştirilmesi gerekmektedir. Özellikle de sağlık sektöründe bu ihtiyacın daha baskın olduğu düşünülmektedir. Ayrıca stratejik esnekliğin örgütsel yansımalarına dair elde edilecek bulgular Filistin gibi çevresel belirsizliğin ve dinamikliğin fazla olduğu ülkelerde stratejik esnekliğin doğrudan ya da dolaylı çıktılarını anlamada katkıda bulunacaktır.

Genel olarak, stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik üzerine önceki araştırmalar, birçok değerli katkı sağlamasına rağmen, disiplin içindeki ve disiplinler arasındaki teorik ve kavramsal farklılıkları net bir şekilde çözmemektedir (Herhausen vd. 2020). Bu çalışma, kamu sektörü örgütlerinde stratejik esnekliğin sonuçlarına ilişkin ampirik içgörü sağlayarak yetersiz literatüre katkıda bulunmak için motive edicidir. Ayrıca, kamu kurumlarında stratejik esneklik ve örgütsel etkinlikle ilgili ampirik çalışmaların eksikliği nedeniyle, bu çalışma stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini inceleyerek

bu alandaki yetersizliği giderme noktasında katkı sunacaktır. Özellikle, bu çalışma Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini incelemeye odaklanmaktadır.

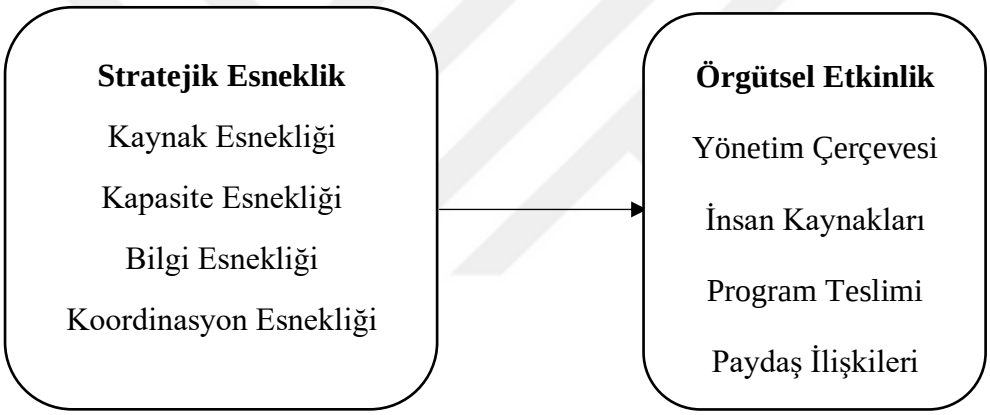
Tüm bu açıklamalara ve arka plana dayanarak, bu araştırmada "Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi nedir?" sorusuna yanıt aranacaktır.

2.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma sorusuna dayalı olarak bağımsız ve bağımlı değişkenler tanımlanarak araştırma modeli oluşturulmuştur; Aşağıdaki şekil araştırma modelini göstermektedir.

Şekil 1

Araştırmanın Modeli



2.3. Araştırmanın Hipotezleri

Örgütlerde alınan çoğu karar, stratejik esnekliği oluşturmak için kullanılan fırsatlar ve kaynak tahsisleriyle ilgilidir. Bu kaynaklara sahip örgütler, hedeflerine ulaşmak için çeşitli fırsatları ve yöntemleri kullanmaktadırlar. Düzenli ve durağan bir çevrede faaliyet gösteren örgütlerde, örgütün çevresel değişikliklere hızlıca tepki verme ihtiyacı olmadığında, stratejik esnekliğin örgütün performansını ille de olumlu etkisinin olacağını iddia etmek güçtür. Ancak kriz ortamlarında ve çalkantılı çevre durumlarında, stratejik esneklik gereklidir, çünkü krizler aniden ve hızla değişen çevresel koşullarla meydana gelirdir.

Örgütlerin, uyarlanmış stratejilerini değiştirme ve geliştirme sürecinde çeşitli zorluklarla karşılaşması muhtemeldir. Bu zorluklara uyum sağlamak için esnek bir yaklaşım benimsemeleri gerekmektedir (Grewal ve Tansuhai, 2001). Ebabekir ve arkadaşları

(2008) tarafından yapılan çalışmalar, stratejik esnekliğin, reaktif bir tutum yerine baskılara kararlı bir şekilde yanıt verme ve öngörücü bir tutum içerdiğini göstermiştir. Ayrıca, stratejik esnekliğin bir rekabet avantajı ve performans kaynağı olduğu düşünülmektedir (Aaker ve Macarenhas, 1984; Das ve Elango, 1995; Matusik ve Hill, 1998).

Stratejik esneklik, örgütlerin esnek yönetsel becerilerinin ve kaynaklarının tüm potansiyelini kullanmalarına yardımcı olan ve sonuç olarak belirsiz koşullarda performansı artıran önemli bir dinamik örgütsel yetenek olarak görülebilir (Li vd. 2018). Bu da örgütleri, ortaya çıkan fırsatlardan yararlanma, riskleri ve maliyetleri azaltma, dalgalı ve değişen iş ortamlarında büyüme ve kârı artırma konusunda daha proaktif hale getirmektedir. Planlama, kaynaklar ve koordinasyon esnekliği açısından stratejik esnekliğin performans üzerinde güçlü bir etkisinin olacağı beklenmektedir. Araştırmacılar, planlama, kaynak ve koordinasyon esnekliğinin geliştirilmesiyle örgütsel verimlilik ve etkinliğin artırılabileceğini belirtmiştir (Dibrell vd. 2014; Umam ve Sommanawat, 2019). Bilgi esnekliği, çalkantılı iş ortamlarında belirsizliklerle ve çevresel risklerle başa çıkmak için önemli bir faktördür (Umam ve Sommanawat, 2019) ve örgütün çalkantılı çevresel koşullara yanıt verme yeteneği performansı artırmaktadır (Eckstein vd. 2014). Stratejik esnekliğin önemli bir boyutu olan koordinasyon esnekliği, örgütlerin çevresel değişiklikler nedeniyle "planlanmamış" fırsatları takip etmelerine yardımcı olur ve bu fırsatlardan yararlanmak için planlarını hızla değiştirmelerini sağlamaktadır (Dibrell vd. 2014).

Dreyer ve Gronhaug'a (2004) göre, stratejik esneklik aynı zamanda farklı kaynakların ve işlevsel birimlerin yapılandırılması ve koordine edilmesi için örgütsel bir ilke olarak da işlev görmektedir. Abbott ve Banerji (2003) tarafından yapılan çalışma, stratejik esnekliğin çevresel belirsizlikle sıkı bir şekilde ilişkilendiğini göstermektedir.

Volola ve Muthaly, (2005)'e göre, stratejik esneklik, dış çevredeki değişiklikleri tanımlama ve bu değişikliklere hızlı bir şekilde tepki gösterme yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, bazı araştırmacılar stratejik esneklik kavramını özellikle çevresel değişikliklerle başa çıkma, buna tepki verme ve uyum sağlama yeteneği olarak tanımlamaktadır (Cingoz ve Akdogan, 2013). Birçok çalışma, örgütlerin stratejik esnekliğin alt bileşenleri olarak kaynak esnekliği ve koordinasyon esnekliğini inşa ederek dinamik çevreye uyum sağlayabileceklerini ileri sürmektedir (Gerwin, 1993; Sanchez, 1995; Zhou ve Wu, 2010). Titus vd. (2011) strateji oluşturma şekli ile örgütsel büyüme

arasındaki ilişkiyi araştırmış ve esnek strateji oluşturma şeklinin satış büyüme oranı açısından örgütsel büyümeye katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Stratejik esnekliğin bu boyutları esnek planlama yoluyla uygun şekilde ele alınırsa planlama esnekliği kaynak ve koordinasyon esnekliğini daha da kolaylaştırmaktadır.

Grewal (2001)'e göre, stratejik esnekliğin etkileri, örgütsel performansta belirleyici bir faktör olabilir. Zhou ve Wu (2010) tarafından yapılan çalışma, stratejik esnekliğin örgütsel durgunluğun üstesinden gelmede önemli bir rol oynadığını ve örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasının, etkili bir şekilde kullanacakları kaynaklara bağlı olduğunu göstermektedir. Kaynak esnekliği aynı zamanda etkinliği de artırmaktadır. Entelektüel sermaye, pazar stratejisini hızlı ve uygun maliyetli bir şekilde dönüştürmek, pazar risklerini azaltmak ve çevresel uyumluluğu artırmak için çok önemli olduğundan, bu boyut örgütlerin stratejik seçimler yapmasına yardımcı olur (Wang vd. 2021). Bu çoklu beceriler, bilinmeyen zorluklarla başa çıkmak ve çalkantılı bir ortamda yeni fırsatlar sağlamak ve dolayısıyla kârlılığı artırmak için çok önemlidir (Wang vd. 2021). Ahmadi ve Osman (2018), kaynakları yeniden yapılandırma esnekliğinin KOBİ'lerin performansına olumlu katkıda bulunduğunu tespit etmiştir. Koordinasyon esnekliği de performansın artmasına yol açmaktadır.

Koordinasyon yeteneği, iç ve dış kaynakların yeniden yapılandırılmasını kolaylaştırarak, kaynakların dağıtımı için gereken zaman, maliyet ve çabayı en aza indirmektedir. Bu durum hem operasyonel hem de finansal performansın iyileştirilmesine katkıda bulunmaktadır (Umam ve Sommanawat, 2019). Koordinasyon esnekliği sayesinde kaynaklar, sadece işletme maliyetlerinden tasarruf etmekle kalmayıp aynı zamanda yeni hizmetlerin sayısını artırma ve piyasa rekabetine zamanında yanıt verme fırsatı sağlayan ve dolayısıyla performans etkinliğini artıran kaynak etkinliğinden yararlanmak için dinamik bir rekabet içinde kullanılmaktadır (Wang vd. 2021). Son yıllarda, stratejik yönetimin temel odak noktası etkili bir şekilde stratejik kaynakları yönetmektir, çünkü örgütlerin kaynakları edinme, biriktirme, dağıtma ve yetenekler aracılığıyla geliştirme kabiliyeti, örgütsel performansını artırmada sabit kaynaklardan daha önemlidir (Hitt, Barbara ve Samuel, 1988; Li, Su ve Liu, 2010). Örgütsel etkinlik ile etkili stratejik performans arasında bir ilişki olduğunu ve örgütsel etkinliğin zorlu bir görev olduğunu, ancak karmaşık ve hızla değişen bir ortamda örgütler için faydalı olduğunu düşünmektedir (Gibson vd. 1991).

Sonuç olarak, bilgi, kaynak, koordinasyon ve kapasite esnekliği açısından stratejik esneklik, örgütlerin çevresel değişiklikleri hızlı bir şekilde belirlemelerine ve bunlara uyum sağlamalarına yardımcı olmaktadır.

Bu çalışmada, stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik üzerine önceki araştırmalara dayanarak, stratejik esnekliğin örgütsel etkinliği artırmada önemli bir rol oynadığı varsayılmaktadır. Üst düzey yönetimin örgütlerde stratejik esnekliğe önem vermesi ve onu büyüme ve sürdürülebilirlik için stratejik bir seçenek olarak inşa etmesi gerekmektedir. Yukarıda bahsedilen tartışmalardan hareketle, ana hipotez (H1) aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Hipotez 1 (H1): Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinliğe pozitif etkisi vardır.

Bu hipotez şu alt hipotezlere ayrılabilir:

H1a: Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde kaynak esnekliğinin örgütsel etkinliğe pozitif etkisi vardır.

H1b: Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde kapasite esnekliğinin örgütsel etkinliğe pozitif etkisi vardır.

H1c: Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde koordinasyon esnekliğinin örgütsel etkinliğe pozitif etkisi vardır.

H1d: Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde bilgi esnekliğinin örgütsel etkinliğe pozitif etkisi vardır.

BÖLÜM 3. YÖNTEM

Bu bölümde hipotezlerin sınanması amacıyla gerçekleştirilen araştırmanın detayları ve bulgularına yer verilmiştir. Bulguların teorik ve pratik açısından yorumlanması, araştırmanın kısıtları ve gelecek araştırma önerileri ise tartışma bölümünde ele alınmıştır.

3.1. Araştırmanın Evreni, Örneklemi ve Veri Toplama Süreci

Araştırmanın evrenini Filistin'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde görev yapan yönetici düzeyinde çalışan sağlık personeli oluşturmaktadır. Filistin'deki mevcut devlet hastaneleri şu şekildedir; Al Shifa Tıp Kompleksi, Nasır Tıp Kompleksi, El Aqsa Şehitler Hastanesi, Avrupa Hastanesi, Endonezya Hastanesi, Göz Hastanesi, Yousef Al Najjar Hastanesi, El Emirati Doğum Hastanesi, El Rantisi Hastanesi, Beit Hanoun Hastanesi, El Nasr Çocuk Hastanesi ve Muhammad Al-Durra Hastanesi.

Çalışmada iki farklı ölçekten ve katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşan bir anket formu vasıtasıyla veriler toplanmıştır. Ankette yer alan tüm maddeler (ölçek maddeleri ve kişisel bilgi soruları) orijinal hali ile (İngilizce) katılımcılara ulaştırılmıştır. Ayrıca anket forumun Türkçe çevirisi de bilgi amaçlı paylaşılmıştır (Ek-1 ve Ek- 2).

Filistin Ulusal Kurumu Sağlık Bakanlığı, İnsan Kaynakları Geliştirme Genel Müdürlüğü'nden çalışmanın uygulanabilir olduğuna ve veri toplama izninin verildiğine dair 02/07/2021 tarihli yazıları ile onay alınmıştır (Ek-3). Araştırma, alınan izne uygun olarak Al Shifa Tıp Kompleksi, Nasır Tıp Kompleksi, El Aqsa Şehitler Hastanesi, Avrupa Hastanesi, Endonezya Hastanesi, Göz Hastanesi, Yousef Al Najjar Hastanesi, El Emirati Doğum Hastanesi, El Rantisi Hastanesi, Beit Hanoun Hastanesi, El Nasr Çocuk Hastanesi ve Muhammad Al-Durra Hastanesi'nde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında veri toplama işlemi, Temmuz-Eylül 2021 tarihleri arasında yüz yüze veri toplama yöntemiyle anketlerin doğrudan katılımcılara uygulanması yoluyla veriler elde edilmiştir. Toplamda 250 anket toplanmış, ancak sekiz anket eksik veya tutarsız veri içerdiği için geçerli değerlendirme dışında bırakılmıştır. Bu nedenle, analizde 242 geçerli anket formundan elde edilen veriler kullanılmıştır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Veri toplamak için kullanılan anket formunda, aşağıda detayları verilen 17 maddeli stratejik esneklik ölçeği ve 25 maddeden oluşan örgütsel etkinlik ölçeği kullanılmıştır.

Ayrıca, demografik özellikleri ölçmek için anket formuna 7 adet kişisel bilgi sorusu eklenmiştir. Anket formunda toplam 49 soru bulunmaktadır. Kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda verilmiştir.

Stratejik Esneklik Ölçeği: Kamu kurum ve örgütlerinin stratejik esneklik düzeylerini ölçmek için Li ve Mackinnon (2008) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplamda 17 madde ve 4 alt boyuttan (*kapasite esnekliği 4 madde, kaynak esnekliği 3 madde, bilgi esnekliği 5 madde ve koordinasyon esnekliği 5 madde*) oluşmaktadır. Katılımcılar (*1-kesinlikle katılmıyorum*) ve ;(5- *kesinlikle katılıyorum*) aralığında ölçekteki maddeleri değerlendirmiştir.

Örgütsel Etkinlik Ölçeği: Örgütsel etkinlik düzeylerini ölçmek için Booker (2007) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplamda 25 madde ve dört alt boyuttan (*yönetişim çerçevesi 10 madde, insan kaynakları 6 madde, program teslimi 5 madde, paydaşlarla ilişkiler ölçeği 4 madde*). Katılımcılar (*1-kesinlikle katılmıyorum*) ve ;(5-*kesinlikle katılıyorum*) aralığında ölçekteki maddeleri değerlendirmiştir.

İlgili ölçek, örgütsel etkinliği yalnızca çıktı temelli (örneğin, hasta memnuniyeti) değil, aynı zamanda yapısal ve süreç temelli (örneğin, yönetişim kalitesi) unsurları da dikkate alarak sağlık sektöründe çok boyutlu bir çerçevede ölçmeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, yönetim çerçevesi, insan kaynakları, program teslimi ve paydaş ilişkileri gibi boyutlar, örgütsel etkinliğin farklı düzeylerdeki yansımalarını temsil etmektedir.

Bu kapsamda; yönetim çerçevesi, karar alma mekanizmalarının işlerliğini ve yönetişim yapısını; insan kaynakları boyutu, çalışan performansı, memnuniyeti ve motivasyonu gibi unsurları; program teslimi boyutu, örgütün sunduğu hizmetlerin kalitesini ve hedeflerle uyumunu; paydaş ilişkileri ise dış çevreyle kurulan ilişki kalitesini, şeffaflık ve hesap verebilirlik düzeyini ele almaktadır.

3.3. Verilerin Analizinde Kullanılan Analiz Yöntemleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik (sadece faktör analizi kapsamında) ve güvenilirlik (sadece içsel tutarlılık kapsamında) analizlerinin gerçekleştirilmesinin ardından, araştırmanın verileri analiz edilirken; tanımlayıcı istatistiki analizler, iç tutarlılık analizi gerçekleştirilmiştir. Daha sonra farklılık analizleri olarak bağımsız örneklem T testi ve tek yönlü varyans (One Way ANOVA) testleri yapılmıştır. Son olarak korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Verilerin analiz edilmesinde SPSS 25 programından faydalanılmıştır.

3.4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmaya toplam 242 sağlık çalışanı katılmıştır. Katılımcıların %63,2'si erkek, %15,4'ü 30 yaş altı, %41,3'ü 31 ile 40 yaş aralığında, %32,6'sı 41 ile 50 yaş aralığında ve %10,7'si 50 yaş ve üzerindedir. Eğitim düzeylerine bakıldığında, katılımcıların %9,1'inin ön lisans, %52,1'inin lisans, %23,6'sının yüksek lisans ve %15,2'sinin doktora mezunu olduğu belirlenmiştir. Görev unvanlarına göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %2,5'inin hastane müdürü, %5,4'ünün idari ve mali işler müdürü, %16'sının başhekim, %43'ünün başhekim yardımcısı ve %33,1'inin sağlık bakım hizmetleri müdürü olarak görev yaptığı görülmektedir. Sağlık sektöründeki deneyim süreleri açısından değerlendirildiğinde, çalışanların %16,9'unun 5 yıldan az, %18,6'sının 5 yıldan fazla ve 10 yıldan az, %37,2'sinin 10 yıldan fazla ve 15 yıldan az, %27,3'ünün ise 15 yıldan fazla süredir sağlık sektöründe çalıştığı tespit edilmiştir. Katılımcıların görev yaptıkları hastanelere göre dağılımı incelendiğinde ise, %15,3'ünün El Şifa Tıp Kompleksi'nde, %16,5'inin El Aksa Şehitleri Hastanesi'nde, %13,6'sının El-Emairati Kadın Doğum Hastanesi'nde, %5'inin Al-Rantisi Hastanesi'nde, %5'inin Al-Nasr Çocuk Hastanesi'nde, %15,3'ünün Avrupa Hastanesi'nde, %9,8'inin Endonezya Hastanesi'nde ve %9,9'unun Nasser Medical Hastanesi'nde çalışmakta olduğu belirlenmiştir.

Tablo 2

Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Değişken	***Kategori***	***Sıklık***	***Yüzde***
Cinsiyet	Erkek	153	63.2
	Kadın	89	36.8
Yaş	30 yaş ve altı	37	15.4
	31-40 yaş	100	41.3
	41-50 yaş	79	32.6
	50 yaş ve üzeri	26	10.7
Eğitim Düzeyi	Ön Lisans	22	9.1
	Lisans	126	52.1
	Yüksek Lisans	57	23.6
	Doktora	37	15.2

Tablolar Devamı			
Hastanedeki Pozisyon	Hastane Müdürü	6	2.5
	İdari ve Mali İşler Müdürü	13	5.4
	Başhekim	39	16.0
	Başhekim Yardımcısı	104	43.0
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	80	33.1
Deneyim (Yıl)	5 yıldan az	41	16.9
	5 yıl-10 yıldan az	45	18.6
	10 yıl-15 yıldan az	90	37.2
	15 yıl ve üzeri	66	27.3
Çalıştığı Hastane	El Şifa Tıp Kompleksi	37	15.3
	El Aksa Şehitleri Hastanesi	40	16.5
	Al Emirati Doğum Hastanesi	33	13.6
	El Rantisi Hastanesi	12	5.0
	El Nasr Çocuk Hastanesi	12	5.0
	Avrupa Hastanesi	37	15.3
	Endonezya Hastanesi	24	9.9
	Nasser Tıp Hastanesi	24	9.9

3.5. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve içsel tutarlılık değerlerine (α) yer verilmiştir.

Tanımlayıcı istatistikler (ortalama, standart sapma) ve iç tutarlık (α) değerleri Tablo 3'te sunulmuştur. Genel olarak, tüm ölçümler için güvenilirlik değerlerinin çok yüksekten ve kabul edilebilir aralıklar arasında olduğu tespit edilmiştir (minimum α değeri 0,72 olarak hesaplanmıştır).

Stratejik esneklik ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri (.94) olarak ölçülmüştür. Bu değerler stratejik esneklik ölçeğinin güvenilirliğinin yüksek olduğunu göstermektedir. Örgütsel etkinlik için Cronbach's Alpha değeri (0.94) olarak hesaplanmıştır. Belirtilen iç tutarlılık değeri her iki ölçeğin de içsel tutarlılık düzeyinin yüksek olduğunu göstermektedir.

Katılımcıların stratejik esneklik maddelerine cevap ortalamalarının orta düzeyde olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, katılımcıların örgütsel etkinlik ölçeğinin maddelerine verdikleri yanıtların da genellikle orta düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Stratejik esneklikte en

yüksek skor, koordinasyon esnekliğinde elde edilmiş ve en düşük düzeydeki stratejik esneklik ise kaynak esnekliği olarak belirlenmiştir. Örgütsel etkinliğin en yüksek düzeyi, yönetişim çerçevesi olarak ve en düşük düzeydeki örgütsel etkinlik ise paydaş ilişkileri olarak belirlenmiştir.

Tablo 3

Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Değişkenler	***Ortalama***	***Standart sapma***	***Cronbach's α***	***Çarpıklık***	***Basıklık***
Stratejik Esneklik					
Stratejik Esneklik (Toplam)	3.67	0.71	.94	-0.58	0.69
Kapasite Esnekliği	3.71	0.81	.84	-0.67	0.73
Kaynak Esnekliği	3.56	0.84	.80	-0.59	0.12
Bilgi Esnekliği	3.63	0.83	.86	-0.58	-0.06
Koordinasyon Esnekliği	3.75	0.72	.83	-0.69	1.14
Örgütsel Etkinlik					
Örgütsel Etkinlik (Toplam)	3.59	0.67	0.94	-0.67	0.52
Yönetişim Çerçevesi	3.73	0.75	0.92	-0.68	0.50
İnsan Kaynakları	3.48	0.84	0.81	-0.45	-0.14
Program Teslimi	3.58	0.73	0.80	-0.73	0.59
Paydaş İlişkileri	3.43	0.54	0.72	-0.13	0.25

Not: N = 242.

Ayrıca verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Testi yapılarak çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. Elde edilen değerlerin sıfıra yakın olması çarpıklık ve basıklık olmadığına işaret etse de literatürde çarpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralığına ilişkin farklı yorumların olduğu görülmektedir. Ancak mevcut araştırmada bu değerler +1 ve -1 aralığında olduğu için verilerin normal dağıldığı gözlemlenmiştir (Kline, 2016). Bu nedenle hipotezleri test etmek için parametrik testler kullanılmıştır.

3.6. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmada kullanılan stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik ölçeğinin geçerliliğini (faktör yapısı açısından) test etmek amacıyla yapılmış olan doğrulayıcı faktör analizi sonuçları bu başlık altında sunulmuştur. Faktör analizinin yapılabilmesi için örneklem büyüklüğünün yeterli olması ve faktör analizine dahil edilen değişkenler arasında bir ilişki olması gerektiğinden, boyutun her bir maddesinin kendi boyutunun

oluşturulmasında ve ona ait olmasındaki katkısının değeri belirlenmiş ve örneklem büyüklüğünün yeterliliği tespit edilmiştir. Aynı zamanda p değerleri ölçülmüş ve değişkenler arasında bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Tablo 4

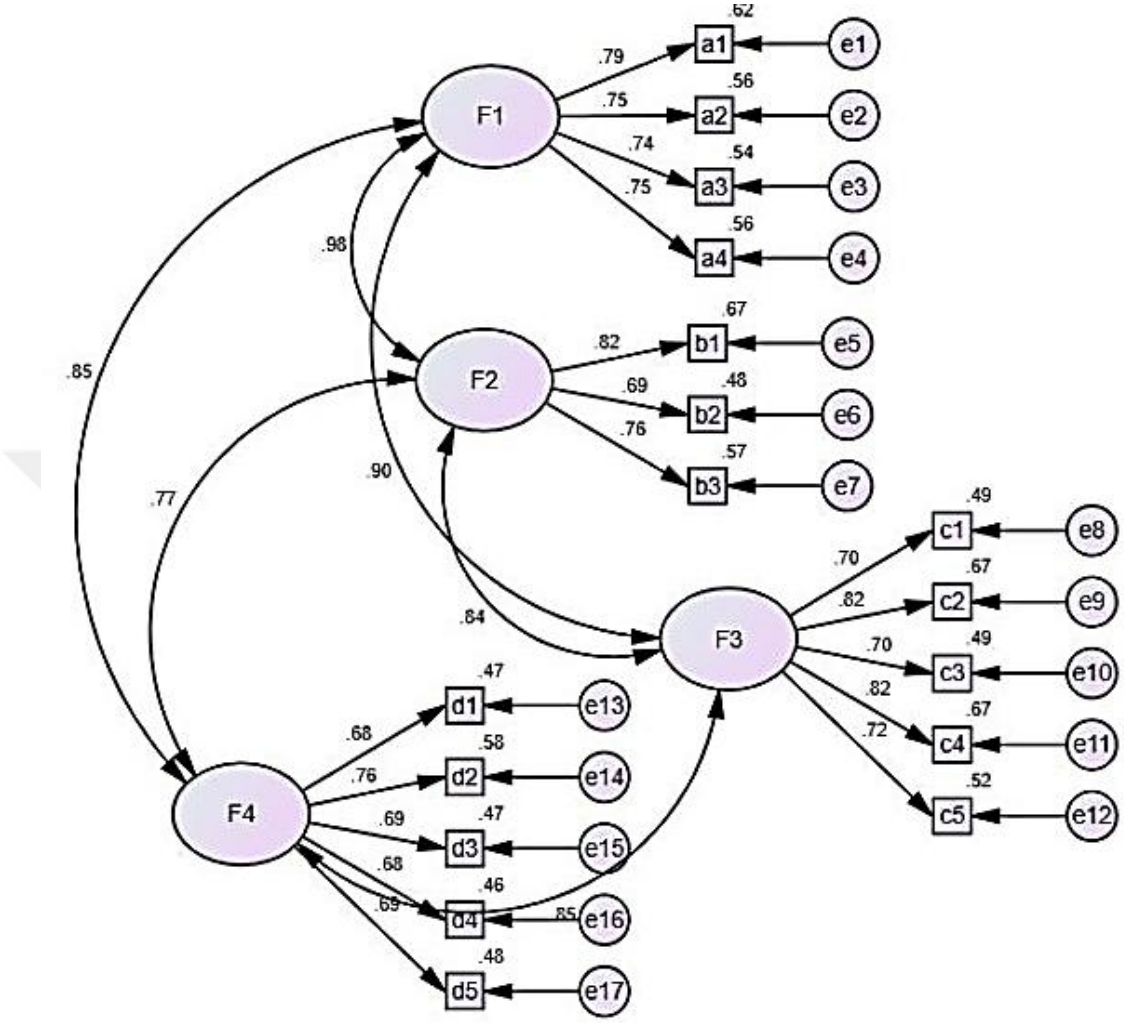
Stratejik Esneklik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	p
Kapasite Esnekliği			
1	Madde 1	0.79	***
2	Madde 2	0.75	***
3	Madde 3	0.74	***
4	Madde 4	0.75	***
Kaynak Esnekliği			
1	Madde 1	0.82	***
2	Madde 2	0.69	***
3	Madde 3	0.76	***
Bilgi Esnekliği			
1	Madde 1	0.70	***
2	Madde 2	0.82	***
3	Madde 3	0.70	***
4	Madde 4	0.82	***
5	Madde 5	0.72	***
Koordinasyon Esnekliği			
1	Madde 1	0.68	***
2	Madde 2	0.76	***
3	Madde 3	0.69	***
4	Madde 4	0.68	***
5	Madde 5	0.69	***

Not: n = 242. * p<.05, ** p<.01, ***p<.001.

Şekil 2

Stratejik Esneklik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları



Doğrulayıcı faktör analizi, stratejik esneklik ölçeğinin dört boyutlu yapısını test etmek ve her maddenin ilgili boyuta ait olup olmadığını belirlemek amacıyla uygulanmıştır (Tablo 4). Analiz sonuçları, tüm faktör yüklerinin 0,68 ile 0,82 arasında değiştiğini ve istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermiştir ($p < 0.001$). Özellikle, kapasite esnekliği boyutundaki yükler 0,74-0,79, kaynak esnekliği 0,69-0,82, bilgi esnekliği 0,70-0,82 ve koordinasyon esnekliği 0,68-0,76 aralığında gerçekleşmiştir. Bu bulgular, ölçeğin faktör yapısının geçerli olduğunu ve her maddenin kendi boyutuna yüksek düzeyde ait olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 5

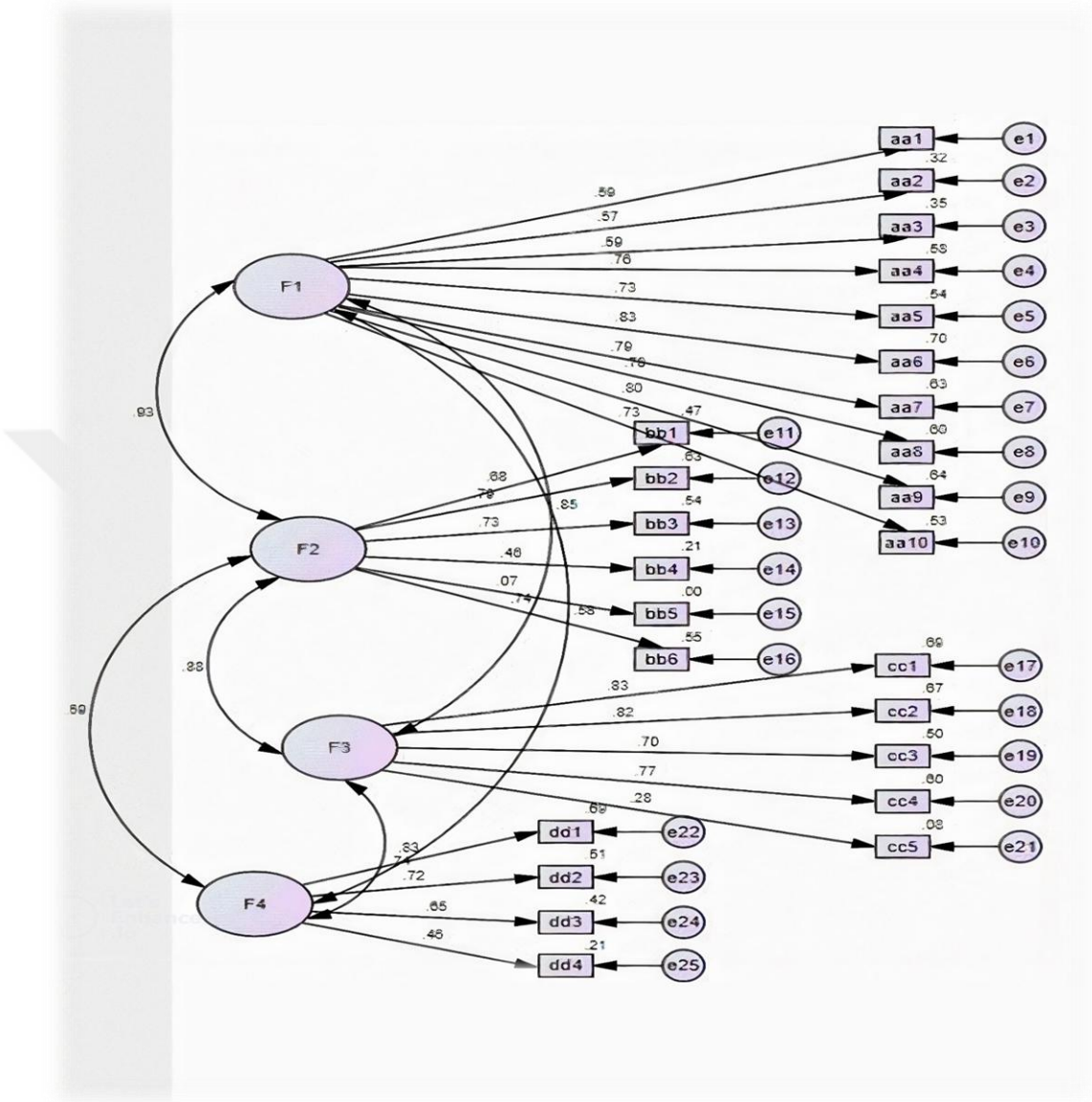
Örgütsel Etkinlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları

Boyutlar	Maddeler	Faktör Yükleri	p
Yönetişim Çerçevesi			
1	Madde 1	0.59	***
2	Madde 2	0.57	***
3	Madde 3	0.59	***
4	Madde 4	0.76	***
5	Madde 5	0.73	***
6	Madde 6	0.84	***
7	Madde 7	0.80	***
8	Madde 8	0.78	***
9	Madde 9	0.80	***
10	Madde 10	0.73	***
İnsan Kaynakları			
1	Madde 1	0.68	***
2	Madde 2	0.79	***
3	Madde 3	0.73	***
4	Madde 4	0.46	***
5	Madde 5	0.07	0.29
6	Madde 6	0.74	***
Program Teslimi			
1	Madde 1	0.83	***
2	Madde 2	0.82	***
3	Madde 3	0.70	***
4	Madde 4	0.78	***
5	Madde 5	0.28	***
Paydaş İlişkileri			
1	Madde 1	0.83	***
2	Madde 2	0.72	***
3	Madde 3	0.65	***
4	Madde 4	0.46	***

Not: n = 242. * p<.05, ** p<.01, ***p<.001.

Şekil 3

Örgütsel Etkinlik Ölçeğinin Faktör Analizi Bulguları



Doğrulayıcı faktör analizi, örgütsel etkinlik ölçeğinin dört boyutlu yapısını (yönetişim çerçevesi, insan kaynakları, program teslimi ve paydaş ilişkileri) test etmek amacıyla uygulanmıştır. Analiz sonuçları, faktör yüklerinin 0,28 ile 0,84 arasında değiştiğini göstermektedir. Yönetişim çerçevesi boyutundaki yükler 0,57-0,84, insan kaynakları 0,46-0,79 (5. madde hariç), program teslimi 0,28-0,83 ve paydaş ilişkileri 0,46-0,83 aralığında gerçekleşmiştir.

Literatürde 0.30'ün altındaki yüklerin keşifsel analizlerde kabul edilebilir olduğu belirtilmekle birlikte (Hair vd. 2010; Field, 2013), insan kaynakları boyutundaki 5. madde "*çalışanlar için çok uzun saatler ve fazla mesai vardır*" 0.07 faktör yükü ve p=0.29 anlamlılık değeriyle istatistiksel olarak anlamsız bulunmuştur. Bu nedenle söz konusu

madde ölçekten çıkarılmış ve analizler 24 madde üzerinden tekrarlanmıştır. Sonuçlar, diğer tüm maddelerin kendi boyutlarına yeterli düzeyde yüklendiğini ($p<0.001$) ve ölçeğin yapı geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. Özellikle yönetişim çerçevesi ve program teslimi boyutlarındaki yüklerin 0.70'in üzerinde olması, bu boyutların güçlü bir şekilde ölçüldüğüne işaret etmektedir. Paydaş ilişkileri boyutunda 0.46'lık iki yük bulunmasına rağmen, bu değerlerin literatürdeki kabul edilebilir alt sınırın üzerinde olması ve anlamlılık düzeylerinin yeterli olması nedeniyle maddeler korunmuştur.

3.7. Farklılık Analizleri

Aşağıda demografik değişkenler açısından araştırma kapsamında ölçülen değişkenlere farklılıkları incelemeye yönelik yapılan bağımsız örneklem t testi ve ANOVA testi sonuçlarına yer verilmiştir.

3.8. Bağımsız Örneklemler T-Testleri Bulguları

Cinsiyete Göre Farklılıkların İncelenmesi

Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esneklik ve örgütsel etkinliğin cinsiyete yönünden farklılık gösterip göstermediğinin anlaşılabilmesi adına yapılan bağımsız örneklemler T testi sonuçları Tablo 6'da yer almaktadır.

Tablo 6

Cinsiyete Göre Farklılıklar

	Kategori	Ortalama	S.S.	t
Stratejik Esneklik	Erkek	3.64	0.75	1.0
	Kadın	3.73	0.63	
Kaynak Esnekliği	Erkek	3.62	0.72	0.8
	Kadın	3.70	0.65	
Kapasite Esnekliği	Erkek	3.65	0.75	0.9
	Kadın	3.75	0.60	
Bilgi Esnekliği	Erkek	3.60	0.74	0.7
	Kadın	3.68	0.63	
Koordinasyon Esnekliği	Erkek	3.66	0.73	0.6
	Kadın	3.74	0.62	
Örgütsel Etkinlik	Erkek	3.57	0.71	0.6
	Kadın	3.61	0.60	
Yönetişim Çerçevesi	Erkek	3.55	0.70	0.5
	Kadın	3.60	0.65	
İnsan kaynaklar	Erkek	3.58	0.72	0.7
	Kadın	3.63	0.58	
Program Teslimi	Erkek	3.56	0.73	0.6
	Kadın	3.62	0.59	

Tablolar Devamı				
Paydaş İlişkileri	Erkek	3.59	0.70	0.4
	Kadın	3.61	0.61	

Not: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, Serbestlik derecesinde (240) ve 0.05 anlamlılık düzeyinde tablo t-değeri = (1.96) ve 0.01 anlamlılık düzeyinde = (2.58), S,S = Standart Sapma.

Tablo incelendiğinde, stratejik esneklik maddelerine verilen cevaplar açısından kadın ve erkek katılımcılar karşılaştırılmaktadır. Erkekler ve kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel etkinlik skorları açısından da erkekler ve kadınlar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar olmadığı tespit edilmiştir (p>0.05).

3.9. ANOVA Testleri ve Bulguları

Araştırmaya katılan bireylerin yaş aralıkları, eğitim durumları, hastanedeki pozisyonları, deneyimleri ve çalıştıkları hastane bakımından stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik skorlarının ortalamalarının anlamlı farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Tek Yönlü ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir. Bulgular aşağıda yer almaktadır.

Katılımcıların Yaşlarına Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların yaşları açısından stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik skorlarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi adına gerçekleştirilen One- Way ANOVA testi bulguları Tablo 7'de yer almaktadır.

Tablo 7

Yaşa Göre Farklılıklar

	Kategori	**N**	**Ortalama**	**S.S.**	**t**
Stratejik Esneklik	30 yaş ve altı	37	3.78	0.67	1.21
	31-40 yaş	100	3.71	0.74	
	41-50 yaş	79	3.64	0.69	
	50 yaş ve üzeri	26	3.46	0.70	
Örgütsel Etkinlik	30 yaş ve altı	37	3.65	0.55	0.69
	31-40 yaş	100	3.58	0.75	
	41-50 yaş	79	3.61	0.62	
	50 yaş ve üzeri	26	3.42	0.68	

Not: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, Tabloda iki serbestlik derecesinde F değeri (3, 238), anlamlılık düzeyi 0.05 = (2.60) ve anlamlılık düzeyi 0.01 = (3.78) olarak verilmiştir, S,S = Standart Sapma.

Tablo 7 incelendiğinde stratejik esneklik ve örgütsel verimlilik ortalama skorlarının yaş gruplarına göre istatistiki açıdan anlamlı farlılık ortaya koymadığı tespit edilmiştir (p>0.05).

Eğitim Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların eğitim düzeyleri açısından stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik skorlarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi adına gerçekleştirilen One- Way ANOVA testi bulguları Tablo 8'de yer almaktadır.

Tablo 8

Eğitim Düzeyine Göre Farklılıklar

	Kategori	**N**	**Ortalama**	**S.S.**	**t**
Stratejik Esneklik	Ön Lisans	22	3.83	0.72	0.45
	Lisans	126	3.65	0.70	
	Yüksek Lisans	57	3.68	0.71	
	Doktora	37	3.65	0.75	
Örgütsel Etkinlik	Ön Lisans	22	3.84	0.53	1.12
	Lisans	126	3.55	0.68	
	Yüksek Lisans	57	3.58	0.89	
	Doktora	37	3.56	0.71	

Not: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, Tabloda iki serbestlik derecesinde F değeri (3, 238), anlamlılık düzeyi 0.05 = (2.60) ve anlamlılık düzeyi 0.01 = (3.78) olarak verilmiştir, S,S = Standart Sapma.

Tablo 8 incelendiğinde stratejik esneklik ve örgütsel verimlilik ortalama skorlarının katılımcıların eğitim düzeylerine göre istatistiki açıdan anlamlı farlılık ortaya koymadığı tespit edilmiştir (p>0.05).

Pozisyon Durumuna Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların pozisyonları açısından stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik skorlarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi için yapılan One- Way ANOVA testi bulguları Tablo 9'de yer almaktadır.

Tablo 9

Pozisyona Göre Farklılıklar

	Kategori	**N**	**Ortalama**	**S.S.**	**t**
Stratejik Esneklik	Hastane Müdürü	6	4.19	0.54	1.75
	İdari ve Mali İşler Müdürü	13	3.53	0.97	
	Başhekim	39	3.84	0.75	

Tablolar Devamı

	Başhekim Yardımcısı	104	3.61	0.62	
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	80	3.65	0.74	
Örgütsel Etkinlik	Hastane Müdürü	6	4.12	0.43	2.1
	İdari ve Mali İşler Müdürü	13	3.41	0.93	
	Başhekim	39	3.77	0.68	
	Başhekim Yardımcısı	104	3.52	0.66	
	Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü	80	3.57	0.64	

Not: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, Tabloda iki serbestlik derecesinde F değeri (4, 237), anlamlılık düzeyi 0.05 = (2.37) ve anlamlılık düzeyi 0.01 = (3.32) verilmiştir, S,S = Standart Sapma.

Tablo 9'da görüldüğü üzere stratejik esneklik ve örgütsel verimlilik ortalama skorlarının katılımcıların pozisyonlarına göre istatistiki açıdan anlamlı farlılık sergilemediği tespit edilmiştir (p>0.5).

Deneyim Yıllarına Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların çalışma yaşamında bulundukları süre açısından stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik değişkenlerine verdiği yanıtların ortalamalarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi adına gerçekleştirilen One- Way ANOVA testi bulguları Tablo 10'de yer almaktadır.

Tablo 10

Deneyime Göre Farklılıklar

	Kategori	**N**	**Ortalama**	**S.S.**	**t**
Stratejik Esneklik	5 yıldan az	41	3.59	0.76	1.85
	5 yıl-10 yıldan az	45	3.89	0.66	
	10 yıl-15 yıldan az	90	3.64	0.64	
	15 yıl ve üzeri	66	3.61	0.77	
Örgütsel Etkinlik	5 yıldan az	41	3.41	0.72	1.93
	5 yıl-10 yıldan az	45	3.75	0.56	
	10 yıl-15 yıldan az	90	3.61	0.64	
	15 yıl ve üzeri	66	3.55	0.74	

Not: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, Tabloda iki serbestlik derecesinde F değeri (3, 238), anlamlılık düzeyi 0.05 = (2.60) ve anlamlılık düzeyi 0.01 = (3.78) olarak verilmiştir, S,S = Standart Sapma.

Katılımcıların stratejik esneklik ve örgütsel verimlilik değişkenlerinde yer alan maddelere verdikleri yanıtların ortalama skorlarının katılımcıların iş deneyimine göre istatistiki açıdan anlamlı farlılık ortaya koymadığı tespit edilmiştir (p>0.5).

Çalışılan Hastaneye Göre Farklılıkların İncelenmesi

Araştırmaya katılım gösteren çalışanların çalıştıkları hastane açısından stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik maddelerine verdikleri yanıtların ortalama skorlarının farklılık gösterip göstermediğinin belirlenebilmesi adına gerçekleştirilen One- Way ANOVA testi bulguları Tablo 11'de yer almaktadır.

Tablo 11

Çalıştıkları Hastaneye Göre Farklılıkla

	Kategori	N	Ortalama	S.S.	t
Stratejik Esneklik					5.14***
	El Şifa Tıp Kompleksi	37	3.62	0.54	
	ElAksa Şehitleri Hastanesi	40	3.39	0.74	
	Al Emirati Doğum Hastanesi	33	3.69	0.52	
	El Rantisi Hastanesi	12	3.86	0.59	
	El Nasr Çocuk Hastanesi	12	4.47	0.26	
	Avrupa Hastanesi	37	3.92	0.79	
	Endonezya Hastanesi	24	3.47	0.94	
	Nasser Tıp Hastanesi	24	3.36	0.48	
Örgütsel Etkinlik					6.89***
	El Şifa Tıp Kompleksi	37	3.55	0.55	
	ElAksa Şehitleri Hastanesi	40	3.31	0.65	
	Al Emirati Doğum Hastanesi	33	3.63	0.48	
	El Rantisi Hastanesi	12	3.85	0.57	
	El Nasr Çocuk Hastanesi	12	4.48	0.27	
	Avrupa Hastanesi	37	3.75	0.68	
	Endonezya Hastanesi	24	3.34	0.81	
	Nasser Tıp Hastanesi	24	3.27	0.61	

Not: *p<0,05, **p<0,01, ***p<0,001, Tabloda F değeri iki serbestlik derecesinde (10, 231), anlamlılık düzeyi 0.05 = (1.83) ve anlamlılık düzeyi 0.01 = (2.32) olarak verilmiştir, S.S = Standart Sapma.

Tablo 11 incelendiğinde, stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik skorlarının tüm hastaneler kategorisinde anlamlı farklılıklar sergilediği tespit edilmiştir ($p<0.05$) ve bu nedenle katılımcıların çalıştıkları farklı hastanelere göre farklı stratejik esneklik ve örgütsel verimlilik skorlarına (katılımcıların yanıtları açısından) sahip oldukları ifade edilebilmektedir. Farklılıkların hangi hastaneler arasında olduğunu daha detaylı bir şekilde anlamak için Scheffé testini kullanmıştır.

Tablo 12

Scheffe Testi Sonuçları Çalıştıkları Hastaneye Göre Farklılıklar

	Kategori	El Şifa Tıp Kompleksi	ElAksa Şehitleri Hastanesi	Al Emirati Doğum Hastanesi	El Rantisi Hastanesi	El Nasr Çocuk Hastanesi	Avrupa Hastanesi	Endonezya Hastanesi	Ortalama
Stratejik Esneklik	El Şifa Tıp Kompleksi	-							3.62
	ElAksa Şehitleri Hastanesi	.229	-						3.39
	Al Emirati Doğum Hastanesi	.079	.309	-					3.70
	El Rantisi Hastanesi	.247	.477	.167	-				3.86
	El Nasr Çocuk Hastanesi	.850	1.080*	.770	.602	-			4.47
	Avrupa Hastanesi	.306	.536	.226	.059	.543	-		3.92
	Endonezya Hastanesi	.144	.085	.224	.392	.995	.451	-	3.47
	Nasser Tıp Hastanesi	.257	.027	.337	.504	1.107*	.564	.112	3.36
Örgütsel Etkinlik	El Şifa Tıp Kompleksi	-							3.62
	ElAksa Şehitleri Hastanesi	.229	-						3.39
	Al Emirati Doğum Hastanesi	.079	.309	-					3.70
	El Rantisi Hastanesi	.247	.477	.167	-				4.13
	El Nasr Çocuk Hastanesi	.850	1.080*	.770	.602	-			3.92
	Avrupa Hastanesi	.306	.536	.226	.059	.543	-		3.47
	Endonezya Hastanesi	.144	.085	.224	.392	.995	.451	-	3.47
	Nasser Tıp Hastanesi	.257	.027	.337	.504	1.107*	.564	.112	3.36

Tablo 12, sağlık çalışanlarının çalıştıkları hastanelere göre stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik maddelerine verdikleri cevapların ortalama değerlerinde farklılıklar olduğunu göstermektedir. Stratejik esneklik boyutunda, El Nasr Çocuk Hastanesi çalışanlarının ortalama skoru (4.47) en yüksek iken, Endonezya Hastanesi'nin ortalama skoru (3.47) en düşük olarak tespit edilmiştir. Bu durum, El Nasr Çocuk Hastanesi çalışanlarının stratejik esneklik farkındalığının daha yüksek olduğunu, Endonezya Hastanesi çalışanlarının ise bu konuda daha az olumlu değerlendirme yaptığını göstermektedir. Örgütsel etkinlik boyutunda ise El Nasr Çocuk Hastanesi (4.47) en yüksek ortalama değere sahipken, Endonezya Hastanesi ve Avrupa Hastanesi (her biri 3.47) en düşük değerlere sahiptir. Ayrıca, El Nasr Çocuk Hastanesi'nin stratejik esneklik ortalaması (4.47), El Şifa Tıp Kompleksi'nden (3.62) belirgin şekilde daha yüksektir ve Nasser Tıp Hastanesi bazı maddelerde diğer hastanelere kıyasla daha yüksek değerlere sahiptir. Bu bulgular, hastane türüne göre çalışanların stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik algılarında anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır.

3.10. Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamında yer alan değişkenler arasındaki ilişkinin incelendiği Pearson Korelasyon Analizi Bulguları Tablo 13'te sunulmuştur Aşağıda değişkenler arasında tespit edilen ilişkiler paylaşılmıştır.

Buna göre, stratejik esnekliğin tüm boyutları ile örgütsel etkinliğin boyutları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. ($r = 0.869$; $p < 0.01$). Yani stratejik esneklik arttıkça örgütsel etkinlik düzeyi de artmaktadır. Bu sonuç, stratejik esnekliğin önemini ve hastanelerin buna ne ölçüde ihtiyaç duyduğunu doğrulamaktadır. Stratejik esnekliğin uygulanmasının örgütsel etkinliği artırdığı bu çalışmada desteklenmiştir. Ayrıca, stratejik esnekliğin boyutları kendi içinde ve örgütsel etkinliğin boyutları da kendi içerisinde istatistiksel açıdan anlamlı ve güçlü ilişkiler göstermektedir. Son olarak, stratejik esnekliğin boyutları ile örgütsel etkinliğin boyutları arasında da anlamlı ve istatistiksel olarak desteklenen ilişkiler bulunmaktadır.

Tablo 13

Korelasyon Analizi

Değişkenler	**Stratejik Esneklik**					**Örgütsel Etkinlik**				
Stratejik Esneklik	**Toplam**	**Kapasite Esnekliği**	**Kaynak Esnekliği**	**Bilgi Esnekliği**	**Koordinasyon Esnekliği**	**Toplam**	**Yönetişim Çerçevesi**	**İnsan Kaynakları**	**Program Teslimi**	**Paydaş İlişkileri**
Stratejik Esneklik Toplamı	1	.913***	.859***	.918***	.870***					
Kapasite Esnekliği	-	1	.808***	.771***	.707***					
Kaynak Esnekliği	-	-	1	.712***	.630***					
Bilgi Esnekliği	-	-	-	1	.729***					
Koordinasyon Esnekliği	-	-	-	-	1					
Örgütsel Etkinlik										
Örgütsel Etkinlik Toplamı	.869***	.754***	.691***	.814***	.812***	1	.936***	.902***	.872***	.708***
Yönetişim Çerçevesi	.863***	.766***	.701***	.776***	.819***	-	1	.813***	.722***	.506***
İnsan Kaynakları	.789***	.685***	.662***	.750***	.698***	-	-	1	.723***	.554***
Program Teslimi	.730***	.605***	.554***	.726***	.678***	-	-	-	1	.653***
Paydaş İlişkileri	.522***	.437***	.366***	.511***	.510***	-	-	-	-	1

Not: PSD= Stratejik Esneklik: n = 242. * p<.05, ** p<.01, ***p<.001.

3.11. Regresyon Analizi

Stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde görmek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

Bağımsız değişkenler;

(i) Kapasite Esnekliği

(ii) Kaynak Esnekliği

(iii) Bilgi Esnekliği

(iv) Koordinasyon Esnekliği

Bağımlı değişkenler:

(i) Örgütsel Etkinlik Puanı Toplamı

(ii) Yönetişim Çerçevesi

(iii) İnsan Kaynakları

(iv) Program Teslimi

(v) Paydaş İlişkileri

Çoklu regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 14'te paylaşılmıştır.

Tablo 14

Çoklu Regresyon Analizi Bulguları

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler																			
	Örgütsel Etkinlik Puanı Toplamı				Yönetişim Çerçevesi				İnsan Kaynakları				Program Teslimi				Paydaş İlişkileri			
	β	t	p	R^2	β	t	p	R^2	β	t	p	R^2	β	t	p	R^2	β	t	p	R^2
Stratejik Esneklik																				
Kapasite Esnekliği	.10	1.94	.05		.17	2.99	.00		.06	.78	.44		.01-	.07-	.94		.05	.56	.58	
Kaynak Esnekliği	.06	1.33	.19	.77	.09	1.81	.07	.76	.17	2.44	.02	.63	.01	.08	.93	.57	.07-	1.01-	.31	.29
Bilgi Esnekliği	.30	6.88	.00		.20	4.09	.00		.39	5.67	.00		.43	6.67	.00		.24	3.33	.00	
Koordinasyon Esnekliği	.39	8.69	.00		.48	9.47	.00		.31	4.34	.00		.32	4.87	.00		.27	3.57	.00	

Not: n = 242. *p<.05; R^2= Uyarlanmış R^2 değerlerini temsil etmektedir.

Stratejik esnekliğin her bir boyutunun örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi Tablo 14'de gösterilmektedir. Tablo 14'de yer alan regresyon analizi bulgularından hareketle araştırmanın temel hipotezi (H1) test edilmiştir.

H1: Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1a: Kaynak esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1b: Kapasite esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1c: Koordinasyon esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

H1d: Bilgi esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

Hipotezleri test etmek ve stratejik esnekliğin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde pozitif bir etkiye sahip olup olmadığını belirlemek için çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Buna göre stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi Tablo 14'de gösterilmiştir. Analiz sonuçlarına göre;

Kaynak esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Kapasite esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi yoktur.

Bilgi esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Koordinasyon esnekliğinin Gazze'de faaliyet gösteren devlet hastanelerinde örgütsel etkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı pozitif bir etkisi vardır.

Elde edilen bulgular, bilgi ve koordinasyon esnekliğinin örgütsel etkinlik üzerinde baskın bir rol oynadığını açıkça ortaya koymaktadır. Bilgi esnekliği, tüm bağımlı değişkenler üzerinde istikrarlı ve anlamlı bir etki göstermektedir ($p < 0.01$). Koordinasyon esnekliği ise özellikle yönetişim çerçevesi ($t = 8.69$, $p < 0.01$) ve insan kaynakları ($t = 9.47$, $p < 0.01$) boyutlarında güçlü etkiler sergilemektedir. Bu sonuçlar, bilgi ve koordinasyon

esnekliklerinin örgütsel etkinlik açısından kritik unsurlar olduğunu ve diğer esneklik boyutlarına kıyasla daha belirgin bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca, stratejik esneklik değişkeni, örgütsel etkinlik değişkenindeki varyansın %77,2'sini açıklamaktadır ($R^2 = 0.772$).

Stratejik esnekliğin bağımlı değişkenlerin alt boyutları üzerindeki etkisi de ayrıntılı olarak incelenmiştir. Yönetişim çerçevesi üzerinde yapılan çoklu regresyon analizi, kapasite esnekliği ($\beta = 0.17$, $p < 0.01$), bilgi esnekliği ($\beta = 0.20$, $p < 0.01$) ve koordinasyon esnekliğinin ($\beta = 0.48$, $p < 0.01$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Buna karşılık, kaynak esnekliği istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermemektedir ($\beta = 0.09$, $p = 0.07$). İnsan kaynakları boyutunda ise kaynak esnekliği ($\beta = 0.17$, $p < 0.05$), bilgi esnekliği ($\beta = 0.39$, $p < 0.01$) ve koordinasyon esnekliği ($\beta = 0.31$, $p < 0.01$) pozitif bir etkiye sahipken, kapasite esnekliği istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermemektedir ($\beta = 0.06$, $p = 0.44$).

Program teslimi boyutunda, bilgi esnekliği ($\beta = 0.43$, $p < 0.01$) ve koordinasyon esnekliği ($\beta = 0.32$, $p < 0.01$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir. Ancak, kapasite esnekliği ($\beta = -0.01$, $p = 0.94$) ve kaynak esnekliği ($\beta = 0.01$, $p = 0.93$) istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermemektedir. Paydaş ilişkileri boyutunda da benzer bir tablo gözlemlenmiştir. Bilgi esnekliği ($\beta = 0.24$, $p < 0.01$) ve koordinasyon esnekliği ($\beta = 0.27$, $p < 0.01$) pozitif ve anlamlı bir etkiye sahipken, kapasite esnekliği ($\beta = 0.05$, $p = 0.58$) ve kaynak esnekliği ($\beta = -0.07$, $p = 0.31$) istatistiksel olarak anlamlı bir etki göstermemektedir.

Bu bulgular, bilgi ve koordinasyon esnekliklerinin örgütsel etkinliğin farklı boyutları üzerinde tutarlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğunu, diğer stratejik esneklik boyutlarının ise daha sınırlı bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

TARTIŞMA VE SONUÇ

Araştırma bulgularına göre stratejik esnekliğin tüm boyutları ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Özellikle bilgi esnekliği ve koordinasyon esnekliği, örgütsel etkinliğin tüm boyutları üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir. Bilgi esnekliği, örgütsel etkinliğin tüm alt boyutlarında (yönetişim çerçevesi, insan kaynakları, program teslimi ve paydaş ilişkileri) güçlü bir etki gösterirken, koordinasyon esnekliği özellikle yönetişim çerçevesi ve insan kaynakları üzerinde belirgin bir etki yaratmıştır. Diğer yandan, kapasite esnekliği ve kaynak esnekliğinin örgütsel etkinlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre stratejik esneklik, örgütsel etkinlikteki değişimi %77,2 oranında açıklamaktadır. Bu bulgular, bilgi ve koordinasyon esnekliklerinin örgütsel etkinlik açısından kritik öneme sahip olduğunu ve diğer esneklik boyutlarına kıyasla daha belirgin bir etki yarattığını göstermektedir. Çoklu regresyon analizi bulguları, H1'i kısmen desteklerken, H1a ve H1b'yi desteklememiş, H1c ve H1d'yi desteklemiştir.

Cinsiyet, yaş, eğitim, pozisyon ve deneyim açısından stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik düzeylerinde anlamlı farklılıklar bulunmazken, çalışılan hastaneye göre bu değişkenler anlamlı farklılık göstermiştir. Genel olarak, stratejik esnekliğin arttırılması örgütsel etkinliği olumlu yönde etkileyen kritik bir unsur olarak değerlendirilmiştir.

Bulguların Yorumlanması: Araştırmanın sonuçları öncelikle teorik arka plan ve önceki ampirik sonuçlar bağlamında yorumlanacaktır. Ardından elde edilen sonuçlar, araştırmanın kapsamı içinde değerlendirilecektir.

Sonuçların teorik arka plan ve önceki ampirik bulgular bağlamında yorumlanması: Araştırma sonuçları, stratejik esneklik ile örgütsel etkinlik arasında pozitif bir ilişki bulduğunu göstermektedir. Araştırma, Gazze'nin siyasi belirsizlik ve istikrarsızlık ortamında, stratejik esnekliğin özellikle bilgi ve koordinasyon boyutlarının örgütsel etkinliği artırmada kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bulgular, Dreyer ve Gronhaug'un (2004) çalışmalarında istikrarsız çalışma ortamlarında stratejik esnekliğin rekabet avantajı sağladığını vurgulayan teorik çerçeveyle doğrudan uyumludur. Dreyer ve Gronhaug, örgütlerin belirsizlik ve karmaşıklık karşısında esnek yapılar geliştirmelerinin, performansı artıran temel bir unsur olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, bu çalışma, Khanagha ve arkadaşları (2017) tarafından stratejik esnekliğin dört ana boyutunun (bilgi esnekliği, koordinasyon esnekliği, kaynak esnekliği ve kapasite

esnekliği) şirket performansı üzerindeki olumlu etkisini vurgulayan bulgularla örtüşmektedir. Bilgi esnekliğinin çevresel değişimlere hızlı yanıt verme yeteneğini artırması, Gazze'deki devlet hastaneleri için de geçerli bir durum olarak öne çıkmaktadır. Benzer şekilde, koordinasyon esnekliği, karmaşık koşullarda daha etkin karar alma süreçlerini desteklemekte ve Gazze'nin sık değişen dinamiklerine uyum sağlamada önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bulgular ayrıca, Hong'un (2018) Çin'deki imalat firmaları üzerinde yaptığı ve stratejik esnekliğin işletme performansını artırdığına dair ampirik sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Hong'un çalışmasında, bilgi ve koordinasyon esnekliğinin, firmaların pazar taleplerine uyum sağlama ve yenilik kapasitesini artırma konusunda etkili olduğu belirlenmiştir. Buna ek olarak, Supriadi ve arkadaşları (2020) Endonezya ayakkabı üreticilerinde stratejik esnekliğin performansı artırdığına dair bulguları, Gazze bağlamında da geçerli olan bir ilişkiyi desteklemektedir. Stratejik esnekliğin işletme performansını artıran bu yönü, araştırmanın sonuçlarını uluslararası bağlamda da anlamlı kılmaktadır.

Bu çalışmada kaynak ve kapasite esnekliğinin örgütsel etkinlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmaması, Gazze'deki sağlık sektörüne özgü bazı yapısal ve yönetimsel sorunlarla ilişkilendirilebilir. Kaynak esnekliği, bir organizasyonun mevcut kaynaklarını (örneğin insan gücü, ekipman veya finansal kaynaklar) verimli bir şekilde kullanma ve gerektiğinde yeniden tahsis etme yeteneğini ifade etmektedir. Kapasite esnekliği ise bir organizasyonun üretim kapasitesini veya hizmet sunumunu değişen talebe hızlı bir şekilde uyarlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Ancak Gazze'deki sağlık sektörünün, bu iki esneklik türünü tam anlamıyla kullanmasını engelleyen belirli zorluklar bulunmaktadır. Öncelikle, Gazze'deki devlet hastanelerinin büyük bir kısmı kamu sektörüne bağlıdır ve bu sektör, genellikle bürokratik yapısıyla bilinmektedir. Bu bürokrasi, karar alma süreçlerini yavaşlatabilir ve esnekliğe olanak tanıyan yenilikçi uygulamaları sınırlayabilmektedir. Gazze'nin siyasi ve ekonomik durumu da bu eksikliği pekiştirmektedir. Abluka, sınırlı finansal kaynaklar ve tekrarlayan çatışmalar gibi faktörler, sağlık sektörünün dinamik değişimlere uyum sağlamasını zorlaştırmaktadır. Bu da kapasite esnekliğinin örgütsel etkinlik üzerindeki potansiyel etkisini azaltabilmektedir. Bu bulgular, Zhao ve arkadaşları (2019) tarafından Çin'deki 237 imalat firması üzerinde yapılan çalışmanın sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Söz konusu çalışmada, kapasite esnekliğinin operasyonel performansla pozitif bir ilişki gösterdiği ancak bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı bulunmuştur. Benzer şekilde, Lönnqvist

(2015) tarafından Finlandiya'daki imalat firmaları üzerinde yapılan bir çalışmada da kapasite esnekliğinin operasyonel performans üzerinde pozitif bir ilişki göstermesine rağmen, bu ilişkinin istatistiksel anlamlılık taşımadığı belirlenmiştir. Bu durum, kapasite esnekliğinin doğrudan performans etkisinden ziyade daha dolaylı ve bağlama bağlı bir rol oynayabileceğini göstermektedir. Öte yandan, kaynak esnekliğinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki sınırlı etkisi, literatürdeki bazı çalışmalardan farklılık göstermektedir. Shahid ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan bir çalışmada, kaynak esnekliğinin insan kaynakları yönetimi süreçlerini güçlendirdiği ve örgütsel performansı artırdığı ifade edilmiştir. Ancak, bu çalışmada Gazze bağlamında elde edilen sonuçlar, insan kaynakları yönetiminde zayıf uygulamalar, çalışanların katılım düzeylerinin düşük olması veya liderlik becerilerinin eksikliği gibi faktörlerin kaynak esnekliğinin etkisini sınırladığını düşündürmektedir. Gazze'deki sağlık sektöründe kaynak ve kapasite esnekliğinin örgütsel etkinlik üzerindeki etkilerinin sınırlı olması, bağlamdan kaynaklanan zorluklara işaret etmektedir. Bu durum, esneklik boyutlarının etkilerinin, belirli sektörlerdeki yapısal ve çevresel koşullara bağlı olarak değişebileceğini ortaya koymaktadır. Gazze'deki sağlık hizmetleri yönetiminde, esnekliği artırmak için bürokrasinin iyileştirilmesi ve hızlı yanıt kapasitesinin güçlendirilmesi gerekmektedir.

Bilgi esnekliği, örgütsel etkinliğin tüm alt boyutlarında en güçlü pozitif etkilerden birini sergileyerek, bu boyutun örgütsel başarı için kritik bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgi esnekliği, bir örgütün çevresel değişimlere uyum sağlamak, yeni bilgileri hızla benimsemek ve bu bilgileri stratejik karar alma süreçlerine entegre etmekteki yeteneğini ifade etmektedir. Bu çalışmada, bilgi esnekliği hem yönetişim çerçevesi hem de insan kaynakları, program teslimi ve paydaş ilişkileri gibi örgütsel etkinliğin tüm alt boyutlarında önemli pozitif etkiler göstermiştir. Bu bulgu, bilgi esnekliğinin örgütlerin verimliliğini artırmada oynadığı temel rolü vurgulamaktadır. Bilgi esnekliğinin etkisi, literatürdeki diğer çalışmalarla uyumludur. Song ve arkadaşları (2013) tarafından yapılan bir araştırma, bilgi esnekliğinin yeni ürün geliştirme performansını artırdığını ortaya koymuştur. Bu çalışmada, örgütlerin bilgi esnekliği sayesinde yenilikçi ürünler geliştirme hızlarını artırdıkları ve pazar taleplerine daha hızlı yanıt verdikleri belirtilmiştir. Benzer şekilde, Al-Muharrami ve Ahmed (2019) tarafından yürütülen bir araştırmada, bilgi esnekliğinin tedarik zinciri performansı üzerindeki pozitif etkileri vurgulanmıştır.

Bu araştırmada, bilgi esnekliği yüksek olan örgütlerin, tedarik zinciri süreçlerini daha etkin bir şekilde yöneterek maliyetleri düşürdüğü ve müşteri memnuniyetini artırdığı belirtilmiştir. Koordinasyon esnekliği ise özellikle yönetişim çerçevesi ve insan kaynakları gibi alanlarda anlamlı pozitif etkiler göstermiştir. Koordinasyon esnekliği, örgütün farklı birimleri arasında uyum sağlama ve bu birimlerin ortak hedefler doğrultusunda etkili bir şekilde çalışmasını sağlama yeteneğini ifade etmektedir. Gazze gibi belirsizliklerin ve zorlukların yoğun olduğu bir ortamda, koordinasyon esnekliği, liderlik davranışları ve yapısal uyum açısından kritik bir rol oynamaktadır. Acil durumlarda hızlı karar alma, kaynakların öncelikli alanlara yönlendirilmesi ve farklı birimlerin eşgüdümlü çalışması gibi süreçlerde koordinasyon esnekliğinin etkili olduğu görülmektedir. Bu bulgular, Peng (2021) ve Havidz ile Mahaputra'nın (2020) çalışmalarındaki sonuçlarla örtüşmektedir. Peng, örgütlerin koordinasyon esnekliği sayesinde çevresel belirsizliklere daha etkin yanıt verdiklerini ve bu esneklik türünün liderlik performansını artırdığını vurgulamıştır. Benzer şekilde, Havidz ve Mahaputra, koordinasyon esnekliğinin insan kaynakları yönetiminde yenilikçi uygulamaların benimsenmesine olanak tanıdığını ve örgütsel etkinliği artırdığını belirtmiştir. Sonuç olarak, bilgi ve koordinasyon esnekliği, Gazze gibi karmaşık ve belirsiz bir ortamda, örgütsel etkinliğin artırılmasında önemli iki temel boyut olarak öne çıkmaktadır. Bilgi esnekliği, örgütlerin yenilikçi süreçleri benimseme ve dış çevreden gelen değişimlere uyum sağlama kapasitelerini güçlendirirken; koordinasyon esnekliği, iç süreçlerin ve kaynakların uyum içinde çalışmasını sağlayarak, örgütsel hedeflere ulaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu iki esneklik türünün yüksek olduğu bir yapı, Gazze gibi zorlu koşullarda örgütlerin daha etkin ve verimli çalışmasını sağlamaktadır.

Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esneklik boyutlarının örgütsel etkinlik üzerindeki etkileri incelendiğinde, bilgi ve koordinasyon esnekliğinin özellikle önemli olduğu görülmektedir. Bilgi esnekliği, hastanelerin çevresel değişikliklere hızlı uyum sağlamasına, yeni bilgileri stratejik karar süreçlerine entegre etmesine ve yenilikçi uygulamaları benimsemesine olanak tanımaktadır. Koordinasyon esnekliği ise birimler arasında uyum ve iş birliği sağlayarak, acil durumlara etkili müdahale edilmesini ve kaynakların verimli kullanılmasını kolaylaştırmaktadır. Ancak, kaynak ve kapasite esnekliğinin etkileri, bürokratik engeller, sınırlı kaynaklar ve dış faktörler nedeniyle sınırlı kalmaktadır. Bu bulgular, Gazze gibi karmaşık ve belirsiz bir ortamda, bilgi ve koordinasyon esnekliğinin örgütsel etkinliği artırmada kritik bir rol oynadığını, ancak

kaynak ve kapasite esnekliğinin geliştirilmesi için ek stratejilere ihtiyaç duyulduğunu göstermektedir. Bu çalışma, stratejik esnekliğin dinamik ortamlarda örgütsel başarı için temel bir unsur olduğunu teyit ederken, Gazze'deki hastanelerin bu esneklik boyutlarını bütüncül bir şekilde ele alarak hizmet kalitesini artırabileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışmanın ve Bulguların Özgünlüğü: Bu çalışma, Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini inceleyen literatürdeki ilk araştırma olması nedeniyle özgün bir nitelik taşımaktadır. Gazze'nin siyasi belirsizlikler, abluka ve sürekli değişen çevresel koşullarla şekillenen benzersiz yapısı göz önüne alındığında, stratejik esnekliğin bu gibi zorlu ortamlarda örgütsel etkinliğe katkısını değerlendiren bir çalışmanın eksikliği hissedilmekteydi. Bu araştırma, bu boşluğu doldurarak, stratejik esnekliğin alt boyutları (bilgi, koordinasyon, kaynak ve kapasite esnekliği) ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi ortaya koymuş ve bu bağlamda literatüre önemli bir katkı sağlamıştır. Özellikle Gazze gibi belirsizliklerin yoğun olduğu bir bölgede, stratejik esnekliğin örgütlerin verimlilik, adaptasyon ve sürdürülebilirlik süreçlerine olan etkisini ele alması, çalışmanın hem teorik hem de pratik açıdan değerini artırmaktadır. Bu bağlamda çalışma, sadece Gazze'deki sağlık sektörü için değil, benzer belirsiz ve karmaşık koşullarda faaliyet gösteren diğer örgütler için de yol gösterici bir nitelik taşımaktadır.

Çalışmanın sonuçları, Gazze ve ötesindeki sağlık yöneticileri ve politika yapıcılar için çeşitli önemli çıkarımlar sunabilmektedir. Stratejik esnekliğin sağlık sektöründe örgütsel etkinliği artırmak amacıyla nasıl uygulanabileceğine dair sağlanan bilgiler, sağlık kuruluşlarının daha verimli ve sürdürülebilir bir şekilde çalışabilmelerine katkıda bulunabilmektedir. Özellikle sağlık hizmetlerinin sunumu, kaynak yönetimi ve kriz durumlarına karşı dayanıklılığın artırılması gibi alanlarda stratejik esneklik, sağlık sistemlerinin karmaşık ve değişken ortamlarda daha etkili bir şekilde yol almasını sağlayabilmektedir. Bu, sağlık kurumlarının daha hızlı adaptasyon göstermelerine, kaynakları daha verimli kullanmalarına ve krizlere karşı daha hazırlıklı olmalarına olanak tanıyabilmektedir. Sonuç olarak, sağlık yöneticileri ve politika yapıcılar, bu stratejileri benimseyerek sağlık sistemlerini güçlendirebilir ve toplumsal sağlık ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde cevap verebilmektedir.

Araştırmanın Kısıtları: Çalışmanın en önemli kısıtı, yalnızca Gazze bölgesindeki 11 devlet hastanesini kapsamasıdır. Bu durum, bulguların özel hastaneler veya Gazze dışındaki kamu sağlık kuruluşlarına genellenmesini engellemektedir. Ayrıca, çalışma

zaman ve maddi kaynakların sınırlı olması nedeniyle daha geniş bir örneklem üzerinde gerçekleştirilememiştir ve bu nedenle tüm Filistin hastanelerini temsil etmemektedir. Bir diğer önemli husus ise, katılımcıların stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik gibi doğrudan örgüt yönetimini ilgilendiren konuları değerlendirme sürecinde ortaya çıkmaktadır. Her ne kadar katılımcılar arasında hastane müdürü, idari ve mali işler müdürü gibi yönetim kadrosunda yer alan kişiler bulunsa da; başhekim ve başhekim yardımcıları dışındaki bazı sağlık çalışanlarının, örgütün bütününe yönelik stratejik kararları ve bu doğrultuda stratejik esnekliği tam anlamıyla değerlendirmede zorluk yaşamış olabilecekleri düşünülmektedir. Gazze'deki devlet hastanelerine ilişkin verilerin toplandığı dönemde yaşanan teknik, idari ve kaynak teminindeki zorluklar, araştırma sürecini etkilemiş olabilir. Bu koşullar, çalışmanın kapsamını ve bulguların genellenebilirliğini kısmen sınırlasa da, bölgedeki sağlık sistemine dair önemli bir analiz sunmaktadır.

Gelecek Araştırma Önerileri: Bu çalışma, Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisini ilk kez ele alarak önemli bulgular sunmuştur. Ancak, çalışmanın sınırlamaları ve gelecekteki araştırmalar için yönlendirdiği alanlar bulunmaktadır. Araştırmanın Gazze'deki devlet hastanelerinde elde edilen sonuçlarının, benzer sağlık sistemlerine sahip diğer bölgelerde de test edilmesi ve uygulanması, stratejik esneklik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına katkı sağlayabilecektir.

Önerilen çalışmalar arasında şunlar bulunmaktadır:

- *Liderliğin rolünün incelenmesi:* Stratejik esnekliği teşvik etmede liderliğin rolü araştırılabilir. Özellikle, stratejik esneklik ve örgütsel etkinlikle ilişkili liderlik tarzları ve uygulamaları farklı sağlık örgütlerinde incelenebilir.
- *Çalışan performansı:* Çalışanların performansını artırmada stratejik esnekliğin etkisi üzerine araştırmalar yapılabilir. Bu, farklı sağlık sistemlerinde çalışan motivasyonu ve verimliliği ile stratejik esneklik arasındaki ilişkiyi anlamaya katkı sağlayabilir.
- *Dış etkenlerin etkisi:* Siyasi istikrarsızlık, kaynak kısıtları ve çevresel zorlukların stratejik esneklik ve örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi farklı sağlık kurumlarında incelenebilir. Bu, zorlu dış koşullarda sağlık örgütlerinin performansını artırmak için bilgi sağlayabilir.
- *Sağlık hizmeti alıcılarının algısı:* Stratejik esnekliğin, sağlık hizmeti alıcılarının zihinsel imajını ve memnuniyetini iyileştirme üzerindeki etkisini araştıran uygulamalı çalışmalar yapılabilir.

- *Örgütsel kültürün rolü:* Stratejik esnekliği ve örgütsel etkinliği teşvik etmede örgütsel kültürün rolü araştırılabilir. Bu, sağlık örgütlerinin stratejik esnekliği destekleyen ve performansı artıran bir kültür geliştirmelerine yardımcı olabilir.

Sonuç olarak, Çalışmanın örneklem çerçevesinin yalnızca Gazze'deki devlet hastaneleriyle sınırlı olması, elde edilen sonuçların belirli bir bağlam ve örneklemde toplanan verilere dayanmasına neden olmaktadır, bu da sonuçların genellenebilirliğini kısıtlamaktadır. Bu nedenle, çalışmanın bulgularının yalnızca Gazze'deki devlet hastanelerine uygulanması mümkünken, Gazze dışındaki örgütler için genellenmesi zordur. Stratejik esneklik literatürü, bu kavramın dinamik ve istikrarlı ortamlarda farklı biçimler ve etkiler sergilediğini ortaya koymaktadır (Bogner ve Barr, 2000; Nadkarni ve Narayanan, 2007).

Genel olarak, gelecekteki araştırmalar, Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esneklik ile örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine incelemeyi hedeflemelidir. Ayrıca, yüksek düzeyde stratejik esnekliğe katkıda bulunan faktörlerin belirlenmesi ve bu esnekliğin uzun vadede nasıl sürdürülebileceği konularının da araştırılması gerekmektedir.

Bu çalışmanın bulguları, daha derinlemesine ve odaklanmış araştırma alanları için yeni ufuklar açmaktadır. Diğer bir deyişle, araştırmanın sonuçları, stratejik esneklik ile Gazze'deki devlet hastanelerindeki örgütsel etkinlik arasındaki ilişkiyi anlamak için kapsamlı bir yol haritası ve görselleştirme sunmaktadır. Ancak, bu bulguların daha sağlam teorik temellere dayanması ve daha derinlemesine nitel verilerle desteklenmesi için ek araştırmalar yapılması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

Aaker, D. A., ve Mascarenhas, B. (1984). The need for strategic flexibility. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 74–82. https://doi.org/10.1108/eb039060

Abbott, A., ve Banerji, K. (2003). Strategic flexibility and firm performance: The case of US based transnational corporations. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 4(1), 1–8.

Abdawi, N. (2017). *The contribution of the strategic flexibility of the national economic institution in creating value for the customer*. Unpublished Doctoral Thesis, University of Mohamed Khider, Biskra, Algeria.

Ahmad, N., Barnes, B. R., ve Chakrabarti, R. (2010). Strategic flexibility in multinational enterprises: The role of internal embeddedness and environmental turbulence. *International Business Review*, 19(6), 589-603. https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2010.03.006

Ahmed, A. S., ve Al-Sabti, K. A. (2015). Strategic flexibility and its impact on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 10(3), 117–129. https://doi.org/10.5539/ijbm.v10n3p117

Ahmed, A., ve Bin Lebai Othman, I. (2017). Relationship between Organizational Resources and Organizational Performance: A Conceptualize Mediation Study. *European Online Journal of Natural and Social Sciences, 11(10), 165*, 10-27.

Al Bayati, M. (2019). The effect of strategic flexibility in marketing performance - exploratory study in the general company for textiles and leather industries. *Journal of Administration and Economics*. https://doi.org/10.31272/jae.42.2019.118.11

Al haraisa, Y. E. (2018). Strategic flexibility and its impact on enhancing organizational effectiveness: An applied study on Jordanian Hotels. *International Business Research*, 11(10), 165-173. https://doi.org/10.5539/ibr.v11n10p165

AL-Abrrow, H., Abdullah, H., ve Atshan, N. (2019). Effect of organisational integrity and leadership behaviour on organisational excellence. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(4), 972–985. https://doi.org/10.1108/ijoa-08-2018-1518

Al-Khawaldeh, K. A., ve Al-Shora, M. K. (2018). Organizational effectiveness: Concepts and approaches. *International Journal of Business and Social* Science, 9(2), 100–110.

Al-Maadi, M. W. A., ve Al-Taie, A. J. M. (2011). Contribution of strategic leadership in reinforcing the strategic flexibility to business organizations a study of the opinions for a sample of strategic leadership in the general company for the manufacture of medicines and medical appliances in Nineveh. *Al-Rafidain Development Journal*, College of Administration and Economics, University of Mosul, 33(105), 111–139.

Al-Muharrami, S., ve Ahmed, A. (2019). Strategic flexibility and bank performance: Evidence from GCC countries. *International Journal of Islamic and Middle Eastern Finance and Management*, 12(5), 669-687. https://doi.org/10.1108/IMEFM-01-2018-0023

Al-Sabti, J. (2017). *Policies of human resource flexibility in the institution and its impact on organizational performance*. Unpublished Doctoral Thesis, Badji Mokhtar University, Annaba, Algeria.

Al-Yasiri, A., Khalidi, A., ve Al-Hamiri, B. A. (2014). The impact of strategic flexibility in the banking performance a survey of the views of a sample of managers in a number of private commercial banks in Iraq. *Journal of Administration and Economics for Economic,* Administrative, and Financial Studies, 6(3), 1-43.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy: An analytic approach to business policy for growth and expansion.* McGraw-Hill.

Arief, M., Thoyib, A., Sudiro, A., ve Rohman, F. (2013). The effect of entrepreneurial orientation on the firm performance through strategic flexibility: A study on the SMEs cluster in Malang. *Journal of Management Research*, 5(3), 166-185. https://doi.org/10.5296/jmr.v5i3.3339

Aristovnik, A. (2012). The impact of ICT on educational performance and its efficiency in selected EU and OECD countries: A non-parametric analysis. *SSRN Electronic Journal*. 11(3), 144-152. https://doi.org/10.2139/ssrn.2187482

Aulich, C. (1999). From convergence to divergence: Reforming Australian local government. *Australian Journal of Public Administration*, 58(3), 12–23. https://doi.org/10.1111/1467-8500.00084

Bakhsh, M., ve Kanani, R. (2018). Resource flexibility and strategic performance: A meta-analysis. *Journal of Strategic Management*, 12(4), 321–335. https://doi.org/10.1108/JSMA-03-2018-0021

Bani Hamad, A. (2015). *Strategic flexibility and its role in achieving competitive advantage*. Dar Al-Hamid for Publishing.

Bhandari, R., Verma, R., ve Kumar, S. (2004). Strategic flexibility in competitive markets. *Journal of Business Research*, 57(10), 1130–1136. https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00348-0

Bigelow, B., ve Mahon, J. F. (1989*). Strategic flexibility in healthcare organizations: The role of slack resources*. Health Services Research, 24(5), 599-623. PMID: 2689381

Billyard, A. P., ve Donohue, J. J. (2014). A practical organizational efficiency measure. *Defence and Peace Economics,* 27(6), 794–819. https://doi.org/10.1080/10242694.2014.987902

Birkinshaw, J. (2015). How to manage in increasingly complex ecosystems. *Strategy & Leadership*, 43(2), 3-9. https://doi.org/10.1111/2057-1615.12047

Bogner, W. C., ve Barr, P. S. (2000). Making sense in hypercompetitive environments: A cognitive explanation for the persistence of high velocity competition. *Organization Science*, 11(2), 212-226. https://doi.org/10.1287/orsc.11.2.212.12510

Booker, F. (2007). *Organizational effectiveness for community organizations toolkit. Booker and Associates.* Retrieved November 1, 2020, from https://bookerandassociates.com/wp-content/uploads/2015/09/Organizational_Effectiveness_Toolkit-Print.pdf

Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., ve Singh, L. (2019). Sources of strategic flexibility in new ventures: An analysis of the role of resource leveraging practices. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154–178. https://doi.org/10.1002/sej.1313

Brito, R., ve Oliveira, L. (2016). The relationship between human resource management and organizational performance. *Brazilian Business Review*, 13(3), 90-110. https://doi.org/10.15728/bbr.2016.13.3.

Brozovic, D. (2016). Strategic flexibility: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 18(1), 3–31. https://doi.org/10.1111/ijmr.12077

Bruton, G. D., Oviatt, B. M., ve Kallas-Bruton, J. (1995). Strategic flexibility in transnational family-owned businesses: The Generational Transfer Challenge. *Family Business Review*, 8(3), 239-258. https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1995.00239.x

Burgess, T. F., Gules, H. K., ve Tekin, M. (2011). Supply-chain flexibility: An empirical study. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), 25–41. https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03231.x

Butler, T. W., Leong, G. K., ve Everett, L. N. (1996). The operations management role in hospital strategic planning. *Journal of Operations Management*, 14(2), 137–156. https://doi.org/10.1016/S0272-6963(95)00041-0

Buytendijk, F. (2010). Dealing with dilemmas: How to create business value through collaboration. *Oracle Magazine*, 2010(Special Issue), 12-15.

Cameron, K. S. (1984). Organizational adaptation and higher education. *The Journal of Higher Education*, 55(2), 122-144. https://doi.org/10.2307/1981183

Campbell, J. P. (1977). On the nature of organizational effectiveness. In P. S. Goodman & J. M. Pennings (Eds.), *New perspectives on organizational effectiveness* (ss. 13–55). Jossey-Bass.

Cascio, W. F., ve Montealegre, R. (2016). How technology is changing work and organizations. *Annual review of organizational psychology and organizational behavior*, 3(1), 349-375. https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352

Chin, C.-H., Lo, M.-C., ve Ramayah, T. (2013). Market orientation and organizational performance. *SAGE Open*, 3(4), 215824401351266. https://doi.org/10.1177/2158244013512664

Cingöz, A., ve Akdoğan, A. A. (2013). Strategic flexibility, environmental dynamism, and Innovation Performance: An empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 582–589. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.528

Claussen, J., Essling, C., ve Peukert, C. (2018). Demand variation, strategic flexibility and market entry: Evidence from the U.S. Airline Industry. *Strategic Management Journal*, 39(11), 2877–2898. https://doi.org/10.1002/smj.2940

Colombo, G. (2007). Strategic management of innovative organizations. *18th Conference of the International Association of Management Strategic*, Grenoble, Montreal, 6–9 23, 876-7440.

Combe, I. A., Rudd, J. M., Leeflang, P. S. H., ve Greenley, G. E. (2012). Antecedents to strategic flexibility. *European Journal of Marketing*, 46(10), 1320–1339. https://doi.org/10.1108/03090561211248053

Combe, I. A., ve Greenley, G. E. (2004). Capabilities for strategic flexibility: A cognitive content framework. *European Journal of Marketing*, 38(11/12), 1456–1480. https://doi.org/10.1108/03090560410560191

Crossan, M. M. (2003). *Leadership development: Learning for life* (2nd ed.). Ivey Publishing. ISBN: 978-0255364943

Daft, R. (2008). *Organization structure and Design*. Organization Theory, 25–42. https://doi.org/10.4135/9781446214770.n1

Daft, R. L. (2012). *Organization theory and design* (11th ed.). Cengage Learning.

Das, T. K., ve Elango, B. (1995). Managing strategic flexibility: Key to effective performance. *Journal of General Management*, 20(3), 60–75. https://doi.org/10.1177/030630709502000305

De Toni, A., ve Tonchia, S. (2005). D*efinitions and linkages between operational and strategic flexibilities.* Omega, 33(6), 525–540. https://doi.org/10.1016/j.omega.2004.07.014

Deffenbaugh, J. (1994). *The role of managers in healthcare continuity*. Health Services Management, 10(2), 45–52.

Dermonde, P., ve Fischer, M. (2021). Strategic flexibility in turbulent environments: A systematic review. *Journal of Management Studies*, 58(4), 1024–1056. https://doi.org/10.1111/joms.12678

Devers, K. J., Brewster, L. R., ve Casalino, L. P. (2003). Changes in hospital competitive strategy: A new medical arms race? *Health Services Research*, 38(1), 447-469. https://doi.org/10.1111/1475-6773.00125

Douglas, T. J., ve Ryman, J. A. (2003). Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Testing organizational capabilities theory. *Health Services Research,* 38(1), 357-378. https://doi.org/10.1111/1475-6773.00123

Drenkard, K. (2001). The correlation between organizational effectiveness and nurse retention. *Journal of Nursing Administration*, 31(4), 186-192. https://doi.org/10.1097/00005110-200104000-00008

Evans, J. S. (1991). Strategic flexibility for high technology manoeuvres: A conceptual framework. *Journal of Management Studies*, 28(1), 69–89. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00271.x

Everett, J. E. (1996). Organizational climate and corporate performance: A survey of multinational corporations. *International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 134-148. https://doi.org/10.1108/eb028840

Eydi, H. (2015). Organizational effectiveness models: Review and apply in non-profit sporting organizations. *Annals of Applied Sport Science*, 3(4), 39-48. https://doi.org/10.18869/acadpub.aassjournal.3.4.39

Files, J. A. (1983). Organizational effectiveness in municipal *government*. *Public Administration Review,* 43(1), 31-39. https://doi.org/10.2307/975300

Friedman, L. H., ve Begun, J. W. (2006). Strategic flexibility in healthcare organizations. *Health Care Management Review*, 31(1), 7–14. https://doi.org/10.1097/00004010-200601000-00003

Garibaldi, R. (2008). The role of technology flexibility in organizational adaptation. *Technological Forecasting and Social Change,* 75(6), 854–870. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2007.07.003

Georgopoulos, B. S., ve Tannenbaum, A. S. (1957). A study of organizational effectiveness. *American Sociological Review*, 22(5), 534-540. https://doi.org/10.2307/2089477

Gibson, C. B., ve Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. https://doi.org/10.5465/20159573

Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., ve Konopaske, R. (1991). *organizations: Behavior, structure, processes*, 47(1). https://doi.org/10.7202/050754ar

Gilbert, G. R., veamp; Parhizgari, A. M. (2000). Organizational Effectiveness Indicators to support service quality. Managing Service Quality: *An International Journal*, 10(1), 46–52. https://doi.org/10.1108/09604520010307030

Ginn, G. O. (1990). Strategic change in hospitals: An examination of the response of the acute care hospital to the turbulent environment of the 1980s. *Health Services Research*, 25(4), 565-591. PMID: 2121642

Goodman, P. S., ve Pennings, J. M. (Eds.). (1980). *New perspectives on organizational effectiveness.* Jossey-Bass.

Gowrisankaran, G., ve Town, R. J. (1997). Dynamic equilibrium in the hospital industry. *Journal of Economics & Management Strategy*, 6(1), 45-74. https://doi.org/10.1162/105864097567090

Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis* (9th ed.). Wiley.

Greene, W. H. (2004). *Efficiency measurement in the health care sector (Foundations and Trends in Econometrics*, ss. 1-81). Now Publishers. https://doi.org/10.1561/0800000003

Grewal, R., ve Tansuhaj, P. (2001). Building organizational capabilities for managing economic crisis: The Role of Market Orientation and strategic flexibility. *Journal of Marketing,* 65(2), 67–80. https://doi.org/10.1509/jmkg.65.2.67.18259

Gupta, Y. P., ve Somers, T. M. (2009). Business strategy, manufacturing flexibility, and organizational performance relationships: A path analysis approach. *Production and Operations Management*, 5(3), 204–233. https://doi.org/10.1111/j.1937-5956.1996.tb00395.x

Heifetz, R. A., ve Grashow, A. (2009). *The practice of adaptive leadership: Tools and tactics for changing your organization and the world*. Harvard Business Press. ISBN: 978-1-4221-0576-4

Hendrix, W. H., ve Mcnichols, C. W. (1984). Organizational effectiveness as a function of managerial style, situational environment, and Effectiveness Criterion. *The Journal of Experimental Education,* 52(3), 145–151. https://doi.org/10.1080/00220973.1984.11011884

Herhausen, D., Morgan, R. E., ve Brozovic, D. (2020). The role of strategic flexibility in dynamic environments. *Strategic Management Journal*, 41(7), 1242–1268. https://doi.org/10.1002/smj.3153

Herman, R. D., ve Renz, D. O. (1999). Theses on nonprofit organizational effectiveness. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 28(2), 107–126. https://doi.org/10.1177/0899764099282001

Hilton Brown, E. (1997). Improving organizational health by addressing organizational trauma. *Journal of Organizational Change Management*, 10(2), 175–178. https://doi.org/10.1108/09534819710160835

Hitt, M. A. (1988). The measuring of organizational effectiveness: Multiple domains and constituencies. *Management International Review*, 28(2), 28-40.

Hitt, M. A., Keats, B. W., ve DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the new competitive landscape: Building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 12(4), 22–42. https://doi.org/10.5465/ame.1998.1333922

Hooijberg, R., Lane, N., ve Diversé, A. (2010). Leader effectiveness and integrity: Wishful thinking? *International Journal of Organizational Analysis*, 18(1), 59–75. https://doi.org/10.1108/19348831011033212

Hussein, S. (2018). Dimensions of strategic flexibility in educational institutions: An analytical study. *Journal of the College of Education*, Benha University, 29(116), 1-34.

Ibn Ahmed, A. (2018). The effect of strategic flexibility on performance effectiveness: A case study of the Algerian communication institutions. *The Egyptian Journal of Legal and Economic Studies*, 2018(1), 185-206. https://doi.org/10.33812/1834-000-010-003

Idris, W., ve Al-Ghalbi, T. (2013). Test the impact of strategic flexibility as a mediator of the relationship of environmental uncertainty to strategic decision-making: An experimental study in Jordanian human pharmaceutical manufacturing companies. *Arab Journal of Management*, 33(1), 1-24.

International Committee of the Red Cross. (2020). T*he health system in the Gaza Strip suffers from a severe shortage of capabilities* (Report No. 100). ICRC Regional Delegation for Palestine, 100, 144-150.

Iravani, S. M., Kolfal, B., ve Van Oyen, M. P. (2011). *Capability flexibility: A decision support methodology for parallel service and manufacturing systems with flexible servers.* IIE Transactions, 43(5), 363–382. https://doi.org/10.1080/0740817x.2010.541177

Jansch, K. (2009). *Strategic management in mass customization enterprises: An empirical study of strategy processes and flexibility in German and Russian firms* [Doctoral dissertation, Technische Universität Berlin]. https://doi.org/10.14279/depositonce-1863

Janssen, M., ve Anderies, J. (2013). A multi-method approach to study robustness of social–ecological systems: The case of small-scale irrigation systems. *Journal of Institutional Economics*, 9(4), 427–447. https://doi.org/10.1017/s1744137413000180

Javalgi, R. G., Whipple, T. W., Ghosh, A. K., ve Young, R. B. (2005). Market orientation, strategic flexibility, and performance: Implications for services providers. *Journal of Services Marketing*, 19(4), 212-221. https://doi.org/10.1108/08876040510605225

Jerash, H. (2012). Diversity and organizational innovation: Evidence from Jordanian firms. *Journal of Business Administration Research*, 1(1), 45-52. https://doi.org/10.5430/jbar.v1n1p45

Johnson, G., ve Turner, P. (2021). Strategic planning for nonprofits: Aligning mission and capacity. *Journal of Nonprofit Strategy*, 15(2), 78-94. https://doi.org/10.1080/12345678.2021.1234567

Jones, M., ve Smith, R. (2020). Program effectiveness in nonprofit organizations: Evidence from longitudinal field research. *Social Impact Review*, 12(4), 33-47. https://doi.org/10.1080/12345678.2020.1234567

Jung, Y.-D. (2003). Comparative study of health systems. Int*ernational Journal of Health Services*, 33(1), 1-19. https://doi.org/10.2190/0XQK-7P9M-2U4G-3X7F

Kamasak, R., Yavuz, M., Karagulle, A. O., ve Agca, T. (2016). Importance of strategic flexibility on the knowledge and innovation relationship: An emerging market study. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 229, 126–132. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.121

Kaygusuz, İ., Akgemci, T., ve Yılmaz, A. (2016). The impact of HRIS usage on organizational efficiency and employee performance: Research in industrial and banking sector in Ankara and Istanbul cities. *International Journal of Business and Management*, 4(4), 15-28. https://doi.org/10.20472/BM.2016.4.4.002

Kazozcu, S. B. (2011*)*. Role of strategic flexibility in the choice of turnaround strategies: A Resource Based Approach. *Procedia - Social and Behavioural Sciences*, 24, 444–459. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.039

Keating, E. B., ve Morin, C. M. (2001). The impact of organizational effectiveness on clinical outcomes in chronic care. *Health Care Management Review*, 26(4), 7-21. https://doi.org/10.1097/00004010-200110000-00002

Khuntia, R., Saldanha, T. J., Mithas, S., ve Sambamurthy, V. (2014). Information technology and organizational agility: A theoretical framework. *MIS Quarterly*, 38(4), 1045–1068. https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.4.08

Kortmann, S., Gelhard, C., Zimmermann, C., ve Piller, F. T. (2014). Linking strategic flexibility and operational efficiency: The mediating role of ambidextrous operational capabilities. *Journal of Operations Management*, 32(7-8), 475-490. https://doi.org/10.1016/j.jom.2014.09.007

Kosnik, T. J., ve Espinosa, J. A. (2003). *Strategic IT flexibility: Aligning with business objectives through architectural choices.* Stanford Graduate School of Business Research. https://doi.org/10.2139/ssrn.474302

Kronkosky Charitable Foundation. (2007). *Nonprofit organizational effectiveness. Kronkosky Charitable Foundation.*

Kropf, R., ve Goldsmith, J. (1983). Strategic adaptation in healthcare: The role of structure and process in organizational effectiveness. *Health Care Management Review*, 8(4), 27-37. https://doi.org/10.1097/00004010-198301040-00005

Lawler, E. E., Nadler, D. A., ve Camman, C. (1980). *Organizational assessment: Perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life.* Wiley-Interscience.

Lee, S., ve Lee, D. (2017). The role of agility in the relationship between use of Management Control Systems and organizational performance: Evidence from Korea and Japan. *Journal of Applied Business Research (JABR*), 33(3), 521–538. https://doi.org/10.19030/jabr.v33i3.9944

Li, J., Zhou, L., Zhang, X., Chen, Z., ve Tian, F. (2018). Technological Configuration Capability, strategic flexibility, and organizational performance in Chinese high-tech organizations. *Sustainability*, 10(5), 1665. https://doi.org/10.3390/su10051665

Li, Y., Liu, Y., Duan, Y., ve Li, M. (2008). Entrepreneurial orientation, strategic flexibilities and indigenous firm innovation in transitional China. International *Journal of Technology Management*, 41(1/2), 223-246. https://doi.org/10.1504/IJTM.2008.015993

Li, Y., Su, Z., Liu, Y., ve Li, M. (2011). Fast adaptation, strategic flexibility and entrepreneurial roles. *Chinese Management Studies*, 5(3), 256–271. https://doi.org/10.1108/17506141111163354

Li, Y., ve McKinnon, R. J. (2008). Strategic flexibility measurement scale. *Journal of Operations Management*, 26(6), 745-763. https://doi.org/10.1016/j.jom.2007.11.003

Lindgren, M., ve Bandhold, H. (2003). Scenario planning: The link between future and strategy. *Choice Reviews Online*, 40(10). https://doi.org/10.5860/choice.40-5895

Liu, Y., ve Zhao, X. (2019). Strategic flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *Journal of Business Research*, 98(1), 36–45. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.038

Liyanage, A. S., ve Weerasinghe, T. D. (2018). The effect of strategic flexibility on strategy-performance nexus: A conceptual model. *Kelaniya Journal of Management*, 7(1), 26-48. https://doi.org/10.4038/kjm.v7i1.7552

MacKinnon, W., Grant, G., ve Cray, D. (2008). Enterprise information systems and strategic flexibility. *Proceedings of the 41st Annual Hawaii International Conference on System Sciences* (HICSS 2008) (ss. 396-404). IEEE. https://doi.org/10.1109/HICSS.2008.149

Maritan, C. A., ve Peteraf, M. A. (2010). Invited editorial: Building a bridge between resource acquisition and resource accumulation. *Journal of Management*, 37(5), 1374–1389. https://doi.org/10.1177/0149206310387675

Martz, W. A. (2008). *Evaluating organizational effectiveness*. Western Michigan University, Scholar Works at WMU, 88, 118-133.

Matthyssens, P., Pauwels, P., ve Vandenbempt, K. (2005). Strategic flexibility, rigidity and barriers to the development of absorptive capacity in Business Markets: Themes and Research Perspectives. *Industrial Marketing Management*, 34(6), 547–554. https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.004

Matusik, S. F., ve Hill, C. W. (1998). The utilization of contingent work, Knowledge Creation, and competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 680–697. https://doi.org/10.5465/amr.1998.1255633

Mick, S. S., Morlock, L. L., Salkever, D., de Lissovoy, G., Malitz, F., Jones, A. S., ve Schwartz, J. S. (1994). Strategic activity and financial performance of U.S. rural hospitals: A national study, 1983 to 1988. *Journal of Rural Health*, 10(3), 150-167. https://doi.org/10.1111/j.1748-0361.1994.tb00225.x

Ministry of Health, State of Palestine. (2021). *Health sector strategic plan (2021-2025)* - Southern governorates. https://www.moh.gov.ps/mohStatL/A_Strategic_Plan_2021-2025.pdf

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. W., ve Lampel, J. B. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management.* Free Press.

Mohammad Ghasemi, G. (2015). Examining the relationship of organizational agility and organizational forgetting with organizational effectiveness. *Journal of Service Science and Management*, 08(03), 443–451. https://doi.org/10.4236/jssm.2015.83045

Mwai, G. M., Namada, J. M., ve Katuse, P. (2018). Influence of organizational resources on Organizational Effectiveness. Am*erican Journal of Industrial and Business Management*, 08(06), 1634–1656. https://doi.org/10.4236/ajibm.2018.86109

Nadkarni, S., ve Narayanan, V. K. (2007). Strategic schemas, strategic flexibility, and firm performance: The moderating role of industry clock speed. *Strategic Management Journal*, *28*(3), 243-270. https://doi.org/10.1002/smj.576

Najjar, F., ve Al-Houri, F. (2008). Quality of the information and its impact on the achievement of strategic flexibility: A field study in the pharmaceutical industry in Jordan. *Tishreen University Journal for Scientific Research and Studies - Economic and Legal Sciences Series*, 30(2), 62-85.

Ojugo, A. A., ve Eboka, A. O. (2020). Mitigating technical challenges via Redesigning Campus Network for greater efficiency, scalability and robustness: A logical view. *International Journal of Modern Education and Computer Science*, 12(6), 29–45. https://doi.org/10.5815/ijmecs.2020.06.03

Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41(9), 871–882. https://doi.org/10.1108/00251740310499555

Parent, M. M., ve MacDonald, D. (2011). Strategic flexibility in public organizations. *Public Management Review*, 13(2), 163–178. https://doi.org/10.1080/14719037.2010.496260

Perez-Valls, M., Ortega-Egea, J. M., veamp; Plaza-Úbeda, J. A. (2006). Relationship between new information technologies and flexible organizational forms. *IT-Enabled Strategic Management*, 68–92. https://doi.org/10.4018/978-1-59140-908-3.ch004

PHIC. (2017). *Annual Health Report, Palestine 2016*. Palestinian Ministry of Health. Retrieved from www.moh.ps Erişim Tarihi: 24-03-2020.

PHIC. (2020). *Annual Health Report, Palestine 2019*. Palestinian Ministry of Health. Retrieved from www.moh.ps Erişim Tarihi: 25-03-2020.

PHIC. (2021). *Annual Health Report, Palestine 2020*. Palestinian Ministry of Health. Retrieved from www.moh.ps Erişim Tarihi 25-03-2020.

Quinn, R. E., ve Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5(2), 122–140.

Radomska, J. (2015). Strategic flexibility of enterprises. *Journal of Economics, Business and Management*, 3(1), 19–23. https://doi.org/10.7763/joebm.2015.v3.148

Rashida, A. (2006). *Accountability and Administrative Effectiveness*. First Edition, Al-Hamed Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.

Reger, R. K., ve Palmer, T. B. (1996). Managerial categorization of competitors: Using old maps to navigate new environments. *Organization Science*, 7(1), 22-39. https://doi.org/10.1287/orsc.7.1.22

Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design, and applications* (3rd ed.). Prentice Hall.

Saari, A. (2002). Systematic procedure for setting building flexibility targets. Helsinki University of Technology, *Construction Economics and Management*, 36(31). Retrieved from https://www.irbnet.de/daten/iconda/CIB_DC25042.pdf.

Sabuncuoğlu, E. T. (2010). *Organizational effectiveness model for public organizations*. Dokuz Eylul University Institute of Social Sciences, Department of Business Administration, PhD Thesis, Izmir.

Sanchez, R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal,* 16(S1), 135–159. https://doi.org/10.1002/smj.4250160921

Sanchez, R. (1997). Preparing for an uncertain future: Managing organizations for strategic flexibility. *International Studies of Management & Organization*, 27(2), 71–94. https://doi.org/10.1080/00208825.1997.11656707

Schneider, S., ve Spieth, P. (2014). Business Model Innovation and strategic flexibility: Insights from an experimental research design. *International Journal of Innovation Management*, 18(06), 1440009. https://doi.org/10.1142/s136391961440009x

Scott, W. R., ve Shortell, S. M. (1983). Organizational effectiveness: Perspectives and approaches. *Annual Review of Sociology*, 9, 1–21.

Shortell, S. M., Morrison, E. M., ve Robbins, S. (1985). Strategy making in health care organizations: A framework for adaptive responses. *Health Care Management Review*, 10(4), 21-33. https://doi.org/10.1097/00004010-198501040-00004

Singh, D., Singh Oberoi, J., ve Singh Ahuja, I. (2013). An empirical investigation of dynamic capabilities in managing strategic flexibility in manufacturing organizations. *Management Decision*, 51(7), 1442–1461. https://doi.org/10.1108/md-05-2012-0332

Sirmon, D. G., Hitt, M. A., Ireland, R. D., ve Gilbert, B. A. (2010). Resource orchestration to create competitive advantage. *Journal of Management*, 37(5), 1390–1412. https://doi.org/10.1177/0149206310385695

Sloan, F. A. (2006). The economics of healthcare reform. *Journal of Economic Perspectives,* 20(3), 3-24. https://doi.org/10.1257/jep.20.3.3

Smith, R. (2004). Exploring the relationship between strategic flexibility and environmental turbulence. *Strategic Management Journal*, 25(5), 481-498. https://doi.org/10.1002/smj.393

Srour, M., Baird, K., ve Schoch, H. (2016). The role of strategic flexibility in the associations between Management Control System Characteristics and strategic change. *Contemporary Management Research*, 12(3), 371–406. https://doi.org/10.7903/cmr.13851

Supeno, H., Sudharma, M., Laksmana, A., ve Aisjah, S. (2015). The effects of intellectual capital, strategic flexibility, and corporate culture on company performance: A study on small and micro-scaled enterprises (SMEs) in Gerbangkertosusila region, East Java. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 1-12. https://doi.org/10.3968/7200

Taylor, M., ve Evans, L. (2021). Nonprofit marketing in digital age. *Marketing Review Quarterly*, 18(3), 88–97.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal,* 28(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Thapliyal, S., ve Kumari, P. (2017). Studying the impact of organizational citizenship behavior on organizational effectiveness. *Human Resource Management Research,* 7(1), 9-21. https://doi.org/10.5923/j.hrmr.20170401.02

Tone, K. (2001). A slacks-based measure of efficiency in data envelopment analysis. *European Journal of Operational Research*, 130(3), 498-509. https://doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00407-5

Topping, P. A., ve Hernandez, R. (1991). Strategic flexibility in high-velocity environments: Evidence from the aerospace industry. *Journal of Management Studies*, 28(5), 485-510. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00768.x

Tuan, L. T., Rowley, C., Khai, D. C., ve Qian, D. (2016). Strategic flexibility and international venturing by emerging market firms: The moderating effects of absorptive capacity. *Management Decision*, 54(9), 2234-2260. https://doi.org/10.1108/MD-01-2016-0036

Vanagas, R., ve Stankevič, J. (2015). Impact of coordination for organization process. *Intellectual Economics,* 8(2), 112-126. https://doi.org/10.13165/ie-14-8-2-08

Visser, B. (2002). Complexity, robustness, and performance: Trade-offs in Organizational Design. *SSRN Electronic Journal.* https://doi.org/10.2139/ssrn.316481

Wang, C. L., Senaratne, C., ve Rafiq, M. (2021). Success traps, dynamic capabilities, and firm performance. *British Journal of Management*, 32(1), 45–64. https://doi.org/10.1111/1467-8551.12345

Wei, Z., Yi, Y., ve Guo, H. (2014). Organizational learning ambidexterity, strategic flexibility, and new product development. J*ournal of Product Innovation Management*, 31(4), 832–847. https://doi.org/10.1111/jpim.12126

World Health Organization. (2000). *The world health report 2000: Health systems—Improving performance*. WHO Press.

Wuttigrai, W. (2008). *Strategic flexibility and firm performance: The moderating role of organizational learning in Thai manufacturing firms* [Unpublished doctoral dissertation]. National Institute of Development Administration (NIDA), Thailand.

Xu, D., ve Meyer, K. E. (2012). Linking theory and context: 'strategy research in emerging economies' after Wright et al. (2005). *Journal of Management Studies*, 50(7), 1322–1346. https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01051.x

Yang, B., Watkins, K. E., ve Marsick, V. J. (2004). The construct of the Learning Organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 31–55. https://doi.org/10.1002/hrdq.1086

Yang, J., Zhang, F., Jiang, X., ve Sun, W. (2015). Strategic flexibility, Green Management, and firm competitiveness in an emerging economy. *Technological Forecasting and Social Change*, 101, 347–356. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.09.016

Yankey, J. A., ve McClellan, A. (2007). *The nonprofit board's role in Mission, planning, and Evaluation. Book Seven of the Board Source Governance Series*. Quoted in. Nonprofit Organizational Effectiveness. Kron Kosky Charitable Foundation.

Yassin, M., ve Jaradat, R. (2020). Organizational performance under crisis: Strategic implications. *Journal of Strategic Innovation and Sustainability*, 15(1), 23–34.

Yildiz, E. (2014). A study on the relationship between organizational culture and organizational performance and a model suggestion. *International Journal of Research in Business and Social Science* (2147- 4478), 3(4), 52–67. https://doi.org/10.20525/ijrbs.v3i4.117

Ying, Y., Deng, P., ve Liu, Y. (2016). Strategic flexibility, institutional hardship, and international expansion strategy of Chinese New Ventures. *China: An International Journal*, 14(4), 118–130. https://doi.org/10.1353/chn.2016.0043

Young-Ybarra, C., ve Wiersema, M. (1999). Strategic flexibility in information technology alliances: The influence of Transaction Cost Economics and Social Exchange theory. *Organization Science*, 10(4), 439–459. https://doi.org/10.1287/orsc.10.4.439

Yu, F. (2012). Strategic flexibility, entrepreneurial orientation and firm performance: Evidence from small and medium-sized business (SMB) in China. *African Journal of Business Management*, 6(4), 1414-1424. https://doi.org/10.5897/AJBM11.1910

Yuqiong, L., Dongmei, Z., ve Fuquan, Z. (2013). The empirical study on the relations among network structure, strategic flexibility and technology innovation performance. *International Business and Management*, 6(1), 1-8. https://doi.org/10.3968/j.ibm.1923842820130601.ZR0288

Zahra, S. A., Hayton, J. C., Neubaum, D. O., Dibrell, C., ve Craig, J. (2008). Culture of family commitment and strategic flexibility: The moderating effect of stewardship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 1035–1054. https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00271.x

Zander, U., ve Kogut, B. (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: An empirical test. *Organization Science*, 6(1), 76–92. https://doi.org/10.1287/orsc.6.1.76

Zhou, K. Z., ve Wu, F. (2010). Technological capability, strategic flexibility, and product innovation. *Strategic Management Journal*, 31(5), 547-561. https://doi.org/10.1002/smj.830

EKLER

Ek 1. *Anket Formu (İngilizce)*

PART 2: Strategic Flexibility

No.	Question	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
	Flexibility of Capacities					
1.	The hospital's management has the ability to invest the available skills in research and development in a highly efficient way.					
2.	The hospital has a high potential in using available technology and employing it to improve and develop its services.					
3.	The hospital's management can deal with the uncertainties (suspicion, uncertainty, and ambiguity) associated with the surrounding environmental conditions.					
4.	The hospital's management has the ability to restructure its various capabilities (design, arrange, and coordinate its functions and work) in line with the changes in the surrounding environment.					
	Flexibility of Resource					
5.	The hospital's management has the potential to invest in optimizing its resources (human and material) in line with changes in the external environment.					
6.	The costs of switching from one use of a hospital's major resources to an alternative use are low.					
7.	The management of the hospital has a high potential in adapting the appropriate and necessary resources to implement its operational strategy.					
	Flexibility of Information					
8.	The hospital's management is keen to keep abreast of technological developments to benefit from it in the process of storing and retrieving information when necessary.					
9.	The hospital's strategies and policies are based on the collection of detailed information and its scientific analysis (thoughtful).					
10.	The hospital's management attracts experts in the field of information technology to benefit from their expertise in research and development.					
11.	The hospital's management has the information necessary to decide in a timely (real) time.					
12.	The hospital's management depends on information sources that enable it to predict future events that it may encounter.					
	Flexibility of Coordination					
13.	There is effective coherence and coordination between the efforts of the hospital and institutions in the public and private sectors.					
14.	The hospital considers the information received from its various departments when dealing with different circumstances.					
15.	The hospital's internal units often collaborate with each other to find a new use for internal resources.					
16.	The hospital's administration prevents duplication (overlapping and conflict) in administrative activities, and clearly defines terms of reference, tasks, and responsibilities.					
17.	The organizational structure of the hospital ensures that the horizontal, vertical, internal, and external communication channels between all levels are identified with a high degree of flexibility and clarity.					

PART 3: Organizational Effectiveness

No.	Question	Strongly Agree	Agree	Neutral	Disagree	Strongly disagree
	Governance Framework					
1.	The hospital is clear about its role.					
2.	The hospital spends enough time on strategy					
3.	The hospital management is aware of the internal and external risks facing the hospital.					
4.	The hospital administration obtains complete and timely information on which to base sound decisions.					
5.	There are respectful and challenging discussions when setting policies and arriving at decisions.					
6.	Effective hospital board meetings.					
7.	There are committees in hospital management to focus on topics such as governance, auditing, and service delivery.					
8.	There are ongoing learning opportunities for hospital management to stay abreast of changes.					
9.	Each manager contributes effectively, without self-interest or conflict.					
10.	Managers are sure that the resources are used effectively and only to further the task.					
	Human Resources					
11.	The hospital management periodically evaluates its performance.					
12.	Evaluating the work of the hospital helps to achieve the satisfaction of the beneficiaries.					
13.	The staff is smiling.					
14.	There is a lot of employee turnover.					
15.	There are a lot of long hours and overtime for staff.					
16.	There are staff appreciation and volunteer appreciation events.					
	Program Delivery					
17.	The organization evaluates each program against various metrics including mission.					
18.	There is information on the services offered in all hospital programs.					
19.	There are new services that have been introduced over the past two years.					
20.	The results of last year's evaluation were taken into the development of the current year's services.					
21.	The hospital is being criticized by funders or stakeholders.					
	Stakeholder Relations					
22.	The hospital has a meaningful relationship with its stakeholders.					
23.	The hospital sends letters of thanks for each donation.					
24.	The hospital is aware of the restrictions currently in place on dollars donated in banks.					
25.	The staff gets an increase in their pay yearly.					

THE QUESTIONNAIRE

PART 1: Demographic Information

1- Sex ☐ Male ☐ Female

2- Age ☐ Under 30 years ☐ From 31 to Under 40
☐ From 41 to Under 50 ☐ Over 50 years

3- The highest qualification you obtained in your field

☐ BA ☐ High Diploma / Master degree ☐ Ph.D.

☐ None ☐ Others……

4- Job Position

☐ General Director ☐ Director ☐ Deputy Director

☐ Head of Department ☐ Other……

5- Years of experience in health sector

☐ Less than 5 years ☐ From 5 to less than 10 years

☐ From 10 to less than 15 years ☐ Over 15 years

6- Place of work (Hospital) ……

Questionnaire

Dear Sir/Madam,

The purpose of this letter is to request your cooperation in data collection for my Doctoral Research Project. I am presently pursuing a Doctoral Programme in Business Administration at Sakarya University, Turkey.

My dissertation topic is: The effect of strategic flexibility on organizational effectiveness in governmental hospitals at Gaza strip.

I would appreciate that you answer the entire questionnaire as we will not be able to use incomplete surveys in the data analysis. Please respond to each question as you believe the situation exists and not as you think it should be.

Any information you include will be treated in absolute confidentiality and will be used for research purposes only.

Many thanks for your cooperation in anticipation.

Participation in the survey is voluntary. If there are queries regarding this study, please contact me on:

Thank you for participating.

Sincerely yours,

Fathi Eleyan

Candidate for Doctorate in Business Administration

Sakarya University, Turkey.

Ek 2. *Anket Formu (Türkçe)*

İkinci kısım: Stratejik Esneklik

No.	Maddeler	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Kararsızım	katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
	Kapasite Esnekliği					
1.	Hastanenin yönetimi, mevcut becerileri araştırma ve geliştirme alanında son derece verimli bir şekilde kullanma yeteneğine sahiptir.					
2.	Hastanenin mevcut teknolojiyi kullanma ve hizmetlerini geliştirmek için etkili bir şekilde kullanma potansiyeli yüksektir.					
3.	Hastanenin yönetimi, çevresel koşullarla ilişkilendirilen belirsizliklere (kuşku, belirsizlik ve muğlaklık) başa çıkma yeteneğine sahiptir..					
4.	Hastanenin yönetimi, çevresel değişikliklere uygun olarak çeşitli yeteneklerini (tasarım, düzenleme ve işlevleri koordine etme) yeniden yapılandırma kabiliyetine sahiptir..					
	Kaynak Esnekliği					
5.	Hastanenin yönetimi, dış çevredeki değişikliklere uygun olarak kaynaklarını (insan ve malzeme) optimize etme potansiyeline sahiptir.					
6.	Hastanenin temel kaynaklarından bir kullanımdan alternatif bir kullanıma geçmenin maliyeti düşüktür.					
7.	Hastanenin yönetimi, operasyonel stratejisini uygulamak için uygun ve gerekli kaynakları adapte etme konusunda yüksek potansiyele sahiptir.					
	Bilgi Esnekliği					
8.	Hastanenin yönetimi, gerektiğinde bilgi depolama ve geri alım sürecinde faydalanmak için teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeye özen göstermektedir.					
9.	Hastanenin stratejileri ve politikaları, detaylı bilgi toplama ve bilimsel analizine dayanmaktadır.					
10.	Hastanenin yönetimi, bilgi teknolojisi alanında uzmanları araştırma ve geliştirme süreçlerindeki uzmanlıklarından yararlanmak üzere çekmektedir.					
11.	Hastanenin yönetimi, zamanında karar verebilmek için gerekli bilgiye sahiptir.					
12.	Hastanenin yönetimi, gelecekte karşılaşabileceği olayları öngörmesine olanak sağlayan bilgi kaynaklarına bağlıdır.					
	Koordinasyon Esnekliği					
13.	Hastane ile kamu ve özel sektör kurumları arasında etkili uyum ve koordinasyon bulunmaktadır.					
14.	Hastane, farklı durumlarla ilgilenirken çeşitli birimlerinden gelen bilgileri dikkate alırdır.					
15.	Hastanenin iç birimleri, iç kaynaklar için yeni bir kullanım bulmak için sıkça birlikte çalışırdır.					
16.	Hastanenin yönetimi, yönetimsel faaliyetlerde çiftleşmeyi (çakışma ve çatışma) engeller ve yetki alanlarını, görevleri ve sorumlulukları açıkça tanımlardır.					
17.	Hastanenin organizasyon yapısı, yatay, dikey, iç ve dış iletişim kanallarını tüm düzeyler arasında yüksek derecede esneklik ve açıklıkla belirlerdir.					

Üçüncü kısım: Örgütsel Etkinlik

No.	Maddeler	Tamamen katılıyorum	katılıyorum	Kararsızım	katılmıyorum	Hiç katılmıyorum
	Yönetişim Çerçevesi					
1.	Hastane rolü konusunda net bir şekilde farkındadır.					
2.	Hastane yeterli zamanı stratejiye ayırırdır.					
3.	Hastane yönetimi, hastanenin karşılaştığı iç ve dış risklerin farkındadır.					
4.	Hastane yönetimi, sağlam kararlar almak için dayanak oluşturacak tam ve zamanında bilgi elde ederdir.					
5.	Politikaların belirlenmesi ve kararların alınması sürecinde saygılı ve meydan okuyan tartışmalar yapılırdır.					
6.	Etkili hastane yönetim kurulu toplantıları düzenlenirdir.					
7.	Hastane yönetiminde, yönetişim, denetim ve hizmet sunumu gibi konulara odaklanan komiteler bulunmaktadır.					
8.	Hastane yönetimi için değişiklikleri takip etmek için sürekli öğrenme fırsatları mevcuttur.					
9.	Her yönetici, çıkar gözetmeksizin ve çatışma olmaksızın etkili bir şekilde katkı sağlardır.					
10.	Yöneticiler, kaynakların etkili bir şekilde ve yalnızca görevin ilerletilmesi için kullanıldığından emindir.					
	İnsan Kaynakları					
11.	Hastane yönetimi periyodik olarak performansını değerlendirir.					
12.	Hastanenin çalışmalarını değerlendirmek, yararlananların memnuniyetini sağlamaya yardımcı olurdur.					
13.	Personel güleryüzlüdür.					
14.	Personel arasında çok fazla işten ayrılma (personel değişimi) vardır.					
15.	Personel için uzun saatler ve fazla mesai gereksinimi vardır.					
16.	Personel takdiri ve gönüllü takdiri etkinlikleri düzenlenmektedir.					
	Program Teslimi					
17.	Hastane her programı, misyon dahil olmak üzere çeşitli ölçütlerle değerlendirir.					
18.	Hastane programlarında sunulan hizmetlere ilişkin bilgiler mevcuttur.					
19.	Son iki yıl içinde sunulan yeni hizmetler bulunmaktadır.					
20.	Geçen yılın değerlendirme sonuçları, bu yılın hizmetlerinin geliştirilmesinde dikkate alınmıştır.					
21.	Hastane, finansörler veya paydaşlar tarafından eleştirilmektedir.					
	Paydaş İlişkileri					
22.	Hastanenin paydaşlarıyla anlamlı bir ilişkisi vardır.					
23.	Hastane, her bağış için teşekkür mektupları gönderir.					
24.	Hastane, bankalarda yapılan bağışlara şu anda uygulanan sınırlamalardan haberdardır.					
25.	Personel yıllık olarak maaşlarında artış alırdır.					

ANKET

İlk kısım: Demografik özelikleri

1- Cinsiyet ☐ Erkek ☐ Kadın

2- Yaş ☐ 30 yaş altındaki ☐ 30 yaş altındaki
☐ 41 ile 50 yaş arasındaki ☐ 50 yaşın üzerindeki

3- Eğitim Düzeyi

☐ lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora.

☐ Ön lisans ☐ Diğerleri……

4- İş Pozisyonu

☐ Hastane Müdürü ☐ İdari ve Mali İşler Müdürü ☐ Başhekim

☐ Başhekim Yardımcısı ☐ Sağlık Bakım Hizmetleri Müdürü

6- Sağlık sektöründeki deneyim yılları

☐ 5 Yıldan Az ☐ 5 Yıldan Fazla ve 10 Yıldan Az

☐ 10 Yıldan Fazla ve 15 Yıldan Az ☐ 15 Yıldan Fazla

7- Çalışma Yeri (Hastane) ……

Anket

Sayın Bey/Hanım,

Bu mektubun amacı, Doktora Araştırma Projem için veri toplama konusunda işbirliğinizi talep etmektir. Şu anda Türkiye'deki Sakarya Üniversitesi'nde İşletme Yönetimi alanında Doktora Programı takip etmekteyim.

Tez konum şudur: Stratejik esnekliğin örgütsel etkinliğe üzerindeki etkisi: Gazze'deki Filistin devlet hastanelerinde bir araştırma.

Lütfen anketin tamamını cevaplamanızı rica ederim, çünkü veri analizinde eksik anketleri kullanamayacağız. Lütfen her soruya, durumun nasıl olduğu şeklinde cevap verin, kendi düşüncelerinize göre değil, nasıl olması gerektiğini düşündüğünüz şekilde değil.

Eklediğiniz tüm bilgiler kesinlikle gizlilikle ele alınacak ve yalnızca araştırma amaçları için kullanılacaktır.

İşbirliğiniz için şimdiden çok teşekkür ederim.

Anketimize katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Bu çalışmayla ilgili herhangi bir sorunuz olursa lütfen bana şu e-posta adresi üzerinden ulaşın:

Katıldığınız için teşekkür ederim.

Saygılarımla,

Fathi Eleyan

Sakarya Üniversitesi, Türkiye.

Ek 3. *Çalışma İzni (Arapça)*

State of Palestine
Ministry of health

دولة فلسطين
وزارة الصحة

السيد : رامي عبد العبادلة المحترم

التاريخ:2021/07/02
رقم المراسلة 528837

مدير عام بالوزارة /الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية/وزارة الصحة

السلام عليكم ,,,

الموضوع/ تسهيل مهمة الباحث/ فتحي عليان

التفاصيل//
بخصوص الموضوع أعلاه، يرجى تسهيل مهمة الباحث/ فتحي جميل عليان
الملتحق في برنامج الدكتوراة في إدارة الاعمال – جامعة سكاريا بتركيا في اجراء بحث بعنوان:
"أثر المرونة الاستراتيجية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات الحكومية في قطاع غزة"
حيث الباحث بحاجة لتعبئة استبانة من عدد من الإداريين العاملين في إدارة المستشفيات (مجمع الشفاء الطبي، مجمع ناصر الطبي، المستشفى الإندونيسي، مستشفى الدكتور عبد العزيز الرنتيسي، مستشفى الشهيد ابو يوسف النجار، مستشفى الشهيد محمد الدرة، مستشفى العيون، مستشفى الهلال الإماراتي، مستشفى بيت حانون، مستشفى شهداء الأقصى، مستشفى غزة الأوروبي ومستشفى النصر للأطفال).
نأمل توجيهاتكم لذوي الاختصاص بضرورة الحصول على الموافقة من الموظفين الذين هم على استعداد للمشاركة في البحث ومن ثم تمكين الباحث من التواصل معهم، بما لا يتعارض مع مصلحة العمل واخلاقيات العمل البحث العلمي، ودون تحمل الوزارة أي أعباء او مسئولية.

ملاحظة / تسهيل المهمة الخاص بالدراسة أعلاه صالح لمدة 4 شهور من تاريخه

محمد ابراهيم السرساوي
مدير دائرة/الإدارة العامة لتنمية القوى البشرية

التحويلات

- محمد ابراهيم محمد السرساوي(مدير دائرة) ← رامي عبد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة)
- رامي عبد سليمان العبادلة(مدير عام بالوزارة) ← عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة)
- عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة) ← مدحت عباس خضر حسن(مدير عام بالوزارة)
- عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة) ← مدحت عباس خضر حسن(مدير عام بالوزارة)
- عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة) ← محمد خليل محمد زقوت(مدير)
- عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة) ← شوقي ابراهيم عبد القادر سالم(مدير مستشفى)
- عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة) ← عاطف محمد خليل الدوت(مدير مستشفى)
- عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة) ← كمال عواد محمد خطاب(مدير مستشفى)
- عبد اللطيف محمد محمد الحاج(مدير عام بالوزارة) ← يوسف فوزي اسماعيل العقاد(مدير مستشفى)

غزة تلفون. (+970) 8-2846949
ناكس. (+970) 8-2826295
Gaza Tel. (+970) 8-2846949
Fax. (+970) 8-2826295
Scanned with CamScanner

Ek 4. *Çalışma İzni (Türkçe)*

Filistin Devleti
Sağlık Bakanlığı

Sayı: 528837
Tarih: 02/07/2021

Sayın Rami El-Abdallah
Bakanlık Genel Müdürü
İnsan Kaynakları Geliştirme Genel İdaresi
Sağlık Bakanlığı

Konu: Anket Çalışması Talebi / Fathi Eleyan

Yukarıda belirtilen konu ile ilgili olarak, Sakarya Üniversitesi İşletme Bölümü Doktora Programına kayıtlı araştırmacı Fathi Eleyan'ın, "Gazze'deki devlet hastanelerinde stratejik esnekliğin örgütsel etkinlik üzerindeki etkisi" başlıklı araştırmasını yürütebilmesi amacıyla, gerekli kolaylıkların sağlanarak görevlendirilmesinin desteklenmesini talep ediyoruz.

Araştırmacının anket çalışmasını yürütebilmesi için, aşağıda belirtilen hastanelerde görev yapan yöneticilerden oluşan bir gruptan destek alması gerekmektedir: El-Şifa Tıbbi Kompleksi, Nasır Tıbbi Kompleksi, Endonezya Hastanesi, Dr. Abdul Aziz El-Rantisi Hastanesi, Abu Youssef Al-Najjar Hastanesi, Şehit Muhammed El-Durrah Hastanesi, Göz Hastanesi, Al Emirati Doğum Hastanesi, Beyt Hanun Hastanesi, El-Aksa Şehitleri Hastanesi, Gazze Avrupa Hastanesi ve El-Nasr Çocuk Hastanesi.

Araştırmacının, çalışanların onaylarının alınması şartıyla katılımcılarla iletişim kurabilmesi ve bu durumun kurumsal çıkarlar ile bilimsel araştırma etiğine uygunluğunun sağlanması konusunda ilgili uzmanlar tarafından yönlendirilmesini talep ediyoruz. Bu süreçte, Bakanlığın herhangi bir yükümlülük veya sorumluluk üstlenmeyeceğini belirtmek isteriz.

Not: Yukarıdaki çalışmanın kolaylaştırılmasına yönelik izin, belirtilen tarihten itibaren 4 ay süreyle geçerli olacaktır.

Muhammed İbrahim El-Sersavî
Daire Başkanı / İnsan Kaynakları Geliştirme Genel İdaresi

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Fathi J. Y. ELEYAN

ÖĞRENİM DURUMU

Öğrenim Derecesi	Öğrenim Yeri	Öğrenim Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/İşletme Enstitüsü/Yönetim ve Organizasyon	2025
Yüksek Lisans	Al-Azhar University, Gaza, Palestine, Department of Business Administration	2015
Lisans	Al-Azhar University, Gaza, Palestine, Department of Business Administration	2012

YABANCI DİL

Türkçe, İngilizce

ESERLER

Eleyan, F. J. Y (2022). corporate social responsibility and public shareholding companies at Palestine Securities Exchange. *Marketing and Management of Innovations, 4, 76-84.* https://doi.org/10.21272/mmi.2022.4-08

Eleyan, F. J. Y. (2022). The impact of strategic agility on the quality of service during the COVID-19 pandemic. *The Journal of Academic Social Science*, 10(52), 1-15. https://doi.org/10.29228/ASOS.63583

Eleyan, F. J. Y. (2021). *The role of corporate social responsibility in Türkiye at facing the COVID-19 pandemic* [Poster presentation]. 6th International Student Science Conference, Istanbul, Turkey.

Al-Najjar, H., ve Eleyan, F. (2018). Environmental and social impact assessment for Deir al-Balah seawater desalination plant. *International Journal of Advances in Mechanical and Civil Engineering*, 5(4), 1-8. ISSN: 2394-2827

Eleyan, F. J. Y., ve Tutar, H. (2017). Evaluation of the strategic leadership skills of top management in the municipalities at Gaza Strip – Palestine. *International Journal of Management and Applied Science*, 3(8), 1-7. ISSN: 2394-7926