

## -ARAŞTIRMA MAKALESİ-

**COVID-19 PANDEMİ SÜRECİNDE SAĞLIK KURUMU  
YÖNETİCİLERİNİN DİNAMİK YETENEKLERİ VE  
SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK ALGILARI<sup>1</sup>**Bülent AKKAYA<sup>2</sup>**Öz**

Günümüzde birçok sektörde olduğu gibi sağlık sektöründe de ciddi bir rekabet oluşmuştur. Sağlık kurumları hiper-rekabet ortamında rekabet avantajı elde edebilmek için rakiplerinden daha fazla yeteneğe sahip olmak zorundadır. Sağlık kurumlarının yöneticileri rekabet ortamında firmalarının varlıklarını sürdürülebilmeleri için örgütsel olarak dinamik olmaları gerekmektedir. Çağın gereksinimlerine ayak uydurmak, hastaların ihtiyaç, beklenti ve isteklerini hızlı, zamanında ve yerinde karşılamak için kurum yöneticilerinin dinamik yeteneklere sahip olmaları ve kurumların sürdürülebilirliklerini maksimum düzeyde tutmaları önem arz etmektedir. Bu bağlamda, bu araştırmanın amacı sağlık kurumlarındaki yöneticilerinin çevresel ve sosyal boyutta sürdürülebilirlik algıları incelemek ve dinamik yeteneklerin yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini araştırmaktır. Bu amaç doğrultusunda anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile veriler Manisa merkezde bulunan sağlık kurumlarında görev yapan yöneticilerden elde edilmiştir. Veriler karma metot yöntemi ile analiz edilmiştir. Yapılan analizler sonucunda genç yaşta olan ve 1-4 yıl arasında çalışan erkek yöneticilerin dinamik yeteneklerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca yöneticilerin sahip oldukları dinamik yeteneklerinin algılanan çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik algısı ile uyumlu olduğu içinde olduğu saptanmıştır. Dinamik yetenekler, hızla değişen ortamların günlük rutine dönüştüğü Endüstri 4.0 çağında modern kurum ve kuruluşların bir özelliği olup, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak için kurum içinde tutarlı bir çerçevede oluşturulmaya çalışılmalıdır. Yöneticiler, firmaların kurumsal sürdürülebilir kalkınmadaki durumunu daha iyi anlamak ve ortaya çıkan sürdürülebilirlik zorluklarının daha etkili bir şekilde üstesinden gelmek için ne tür dinamik yeteneklerin geliştirilebileceğini belirlemelidir. Sağlık kurumlarının stratejileri ve operasyonlarında kurumsal sürdürülebilirlik için idari personelin dahil olduğu ortak bir dinamik yetenekler kümesinin varlığı, kurumların sürdürülebilir gelişimlerine önemli katkılar sağlayabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Dinamik Yetenekler, Sürdürülebilirlik, Sağlık Kuruluşlarında Sürdürülebilirlik.

**JEL Kodları:** M10, M12, O32, Q01, Q57.

**Başvuru:** 20.04.2020

**Kabul:** 20.08.2020

1- 1-Bu çalışmanın ilk versiyonu, 3. ICHES Uluslararası İnsani Bilimler ve Eğitim Bilimleri Kongresi'nde bildiri olarak sunulmuş ve 2019-144 nolu projeden MCBÜ BAP tarafından ile desteklenmiştir.

2- Dr. Öğr. Gör., Manisa Celal Bayar Üniversitesi, Ahmetli MYO, bulent.akkaya@cbu.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0003-1252-9334>

## HEALTHCARE MANAGERS' DYNAMIC CAPABILITIES AND PERCEPTIONS OF SUSTAINABILITY<sup>3</sup>

### **Abstract**

Today such as many other sectors, a serious competition has occurred in the health sector. Healthcare institutions have to have more skills than their competitors in order to get competitive advantage in a hyper-competitive environment. Managers of healthcare institutions should organizationally be dynamic in order to survive in the competitive environment. In order to adapt the changes existed in modern time, to meet the needs and expectations of the patients quickly and on time, it is important for the healthcare institutions' managers to have dynamic capabilities and to keep the sustainability of their institutions at the maximum level. In this context, the purpose of this study is to investigate the perception of sustainability of the managers of healthcare institutions in environmental and social perspective and whether dynamic capabilities scores significantly differ according to the socio-demographic characteristics of the managers statistically or not. For this purpose, the data was obtained from the managers working in the healthcare institutions in Manisa with a questionnaire and semi-structured interview form. The data were analysed by mixed method. The results suggest that that male managers who are young and work between 1-4 years have higher dynamic abilities. In addition, the dynamic capabilities of the managers have a positive relationship with the perceived environmental and social sustainability of managers. Dynamic capabilities are the characteristics of modern institutions and organizations in the industry 4.0 era, where rapidly changing environments turn into daily routines. A consistent structure within the healthcare organizations should be sought to achieve a sustainable competitive advantage. Managers should identify which dynamic capabilities can be developed to better understand the position of firms in sustainable corporate development and to address emerging sustainability challenges more effectively. The presence of a specific set of dynamic capabilities, including administrative personnel, for organizational sustainability in healthcare institutions' strategies and operations will make a major contribution to the sustainable growth of organizations

**Keywords:** *Dynamic capabilities, Sustainability, Sustainability in Health Organizations.*

**JEL Codes:** *M10, M12, O32, Q01, Q57.*

*'Bu çalışma Araştırma ve Yayın Etiğine uygun olarak hazırlanmıştır.'*

## 1. GİRİŞ

Küreselleşme ile beraber rekabetin hızla arttığı günümüzde ülkelerin gelişmişliklerini arttırması, işsizlik oranlarının azaltılması, üretim ve hizmette verimliliğinin arttırılması ve toplumsal refahın üst seviyelerde tutulması önemli kriterler olarak değerlendirilmektedir. Toplumsal refah göstergesi sayılan en önemli kriter ise ekonomik büyüme olup, bu da ülkelerin ekonomik yatırımları ile yakından ilgilidir (Gül ve Ergün, 2012). Bununla birlikte sağlık ve eğitim hizmetlerindeki gelişmişlik seviyesi ülkelerin gelişmişlik düzeyini gösteren diğer önemli kriter olarak ifade edilmektedir (Demirtaş ve Metintaş, 2017). Sağlık ve eğitim gibi kamu alanlarında üretimi ve memnuniyeti arttırmanın en etkili yolu hiç şüphesiz inovatif gelişimleri takip etmek ve uygulamaktır. İnovasyon, var olan sorunları yeni yöntemlerle çözmek, yeni teknolojiler üretmek ve kullanmak olup,

3- Genişletilmiş İngilizce Özet, Kaynakçanın üzerinde yer almaktadır.

kurumlardaki sürdürülebilirliği sağlamanın temel anahtarı olarak ifade edilmektedir (Gökçe, 2015). Yukarıda belirtildiği gibi kurumların gelişmişliklerini arttırması ve sürdürülebilirliklerini sağlamalarında, toplumsal refahın arttırılmasında bütünleşen ve karmaşıklaşan yeni durumlarla mücadele edebilmek ve uyum sağlayabilmek için inovatif girişimlerde bulunmaları gerekmektedir (Şahin ve Kaplan 2017). Bu nedenle gelişmiş ülkeler ekonomik yatırımlarının büyük bir kısmını kamu kurumlarına (okul, hastane vs.) ayırmaktadır. Bu bağlamda tüm sektörlerde faaliyet gösteren firmaların farklı alanlarında inovatif çözüm ve uygulamalar geliştirmesi, sürdürülebilirlik açısından da yaşamsal öneme sahiptir. Ürün, hizmet, organizasyon ya da pazarlama süreçlerinde herhangi bir yeniliğin inovasyon olarak değerlendirilebilmesi için ticari özelliğe sahip olması gerekmektedir (Şen ve Bolat, 2015). İnovasyonun türünden bağımsız olarak; COVID-19 pandemi krizinin etkisiyle, dijitalleşmenin tüm değişim ve dönüşümün artı-değer yaratan inovasyon uygulamalarından geçeceği ve bunun da yakın gelecekte başlayarak çok önemli bir değişken olacağı kaçınılmazdır (Şen, 2020). Teknolojilerdeki hızlı gelişim ve değişimlerin sonucu olarak, geleceği öngören işletmelerin, dijital bir organizasyona doğru hızlı bir dönüşüm içinde olduğu günümüzde örgütlerin en büyük sorunlarından biri de bu hızlı değişimleri takip edecek yapı ve süreçlerini bu değişime uyduracak yöneticilere sahip olmaktır. Özellikle dünyayı etkisi altına alan COVID-19 salgını yöneticilerin daha dinamik olmalarının ne kadar önemli olduğunu bir kez daha göstermiştir. Bu salgının etkisiyle yönetimde yeni ve dinamik bir geçiş süreci ortaya çıkmıştır. Bu geçiş sürecinde yöneticiler önderlik ettikleri çalışanların konuya olan inançlarını pekiştirmek için onları motive etmeli ve bu süreçte geçilecek kavşakları ustalikle aşmanın yöntem ve uygulamalarına onları inandırmalıdır (İrge, 2020).

Küresel çaptaki öneme haiz pandemi sürecinde tüm işletmeler açısından olduğu gibi özellikle sağlık işletmeleri açısından dijital dönüşümün ve bu dönüşümü hızla gerçekleştirecek dinamik yöneticilerin önemi ve değeri artmıştır. Oluşabilecek çevresel ve teknolojik değişimleri hisseden, bu değişimleri öğrenen ve öğrendiği bu değişimleri kuruluşlarına entegre eden yöneticiler dinamik yöneticiler olarak ifade edilebilir. Çünkü bir yöneticinin yönettiği kurumun dinamik olabilmesi için üç temel yeteneğe sahip olması gerekmektedir. Bunlar sezme (hissetme), öğrenme ve yeniden değerlemedir (Teece, 2007). Bu önemli süreçte sağlık kurum ve kuruluşlarının dinamik olması, toplumun gelişen ve değişen teknoloji ile çevreye uyum sağlaması toplumsal refahı artırabilir. Toplumların refah düzeylerinin korunması ve arttırılması, öncelikli olarak sağlık sektöründeki sürdürülebilirliğin sağlanması ile gerçekleşebilir (Toker ve Çınar, 2017). Sağlık kurumlarında sürdürülebilirlik, yöneticilerin bireysel veya çevresel faktörlerin etkisini değerlendirerek geliştirdikleri kaynak temini ve dinamik yetenekleri kullanmaları sonucunda oluşur (Pazarcık, 2013). Bu bağlamda sağlık kurumları sürdürülebilirliklerini devam ettirmek için hızla değişen çevre ve teknolojiye uyum sağlayabilmelidir. Bu da sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin alınan karar ve uygulamalarda kurumun dinamik yeteneklerinin maksimum düzeyde kullanmasını zorunlu kılmaktadır (Northcott ve Smith, 2011). Kurumların sürdürülebilirliği için ise ekonomik, sosyal ve çevresel kalkınmanın eş zamanlı olarak gerçekleşmesi gerekmektedir (Terzi, 2017). Bu bağlamda sürdürülebilir kalkınma gelecek nesillerin ihtiyaçlarının karşılanmasına engel olmayacak şekilde mevcut nüfusun ihtiyaçlarının karşılanarak refah seviyesinin yükseltilmesi, istihdam yaratılması, memnuniyetin sağlanması, çevreye ve tüketici sağlığına duyarlı olmak gibi unsurları bulunan, çevresel, sosyal ve finansal gibi alt boyutları olan bir kavramdır (Engin

ve Akgöz, 2013; Toker ve Çınar, 2017). Kurumların hedeflerinden olan sosyal sorumluluk ve sürdürülebilirlik hiç şüphesiz o kurumun yöneticilerinin aldıkları kararlar ile yakından ilgilidir. Bu bağlamda sağlık yöneticilerinin kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamak için klasik bir yönetim anlayışından uzak bir yaklaşım sergileyerek, kurumun dinamik yeteneklerinin keşfedilmesini, kullanılmasını ve değerlendirilmesini sağlamalıdır (Northcott ve Smith, 2011; Demirtaş ve Metintaş, 2017). Başka bir ifadeyle kurumların sürdürülebilirliklerini sağlamak için kurumun yöneticilerinin dinamik yeteneklerini kullanarak gerçekleştirdikleri faaliyetlerinde kar sağlamanın yanı sıra toplumsal fayda amacını taşıyarak tasarladıkları plan ve projelerini gerçekleştirmeleri gerekmektedir (Yıldırım ve Uğuz, 2013). Literatür araştırmaları, dinamik yeteneklerin uzun vadeli üstün işletme performansı ve sürdürülebilir rekabet avantajı kaynakları sağladığını göstermektedir (Zollo ve Winter, 2002). Dinamik yetenekler, hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar bir inovasyon kaynağı olarak görülmektedir (Hogan vd., 2011)

Yukarıda bahsedilen çalışmalar ve araştırmalar ışığında sağlık kurumlarının yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri ile dinamik yetenekleri ve sürdürülebilirlik algıları arasında bir uyum var mı? Sorusu bu çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Bu temel sorunsalı açıklamak için bu araştırmada önce literatür özeti, sonra araştırma yöntemi hakkında bilgi verilecek daha sonra da araştırmada elde edilen bulgular sunulacak ve son olarak da sonuçlar tartışılıp gelecekte yapılacak araştırmalar için önerilerde bulunulacaktır.

### 1.1. Literatür Özeti

Dinamik yetenekler anlayışı, yönetim alanında her geçen gün önem kazanmaya başlamış ve kurumların stratejik seçimleri ile çevresel koşullar arasındaki ilişkinin önemi vurgulanmıştır (Gümüslüoğlu, 2012). Teece ve Pisano (1994) tarafından tanımlanan dinamik yetenek kavramı, ürün yeniliğine yönelik zamanında ve hızlı cevap verebilme kapasitesi olarak ifade edilmiştir. Günümüzde kurumların yeni fırsatları takip etmeleri ve değişime ayak uydurabilmeleri örgüt içinde gereken faaliyetleri düzenlemeleri, yöneticilerin kurumun sahip olduğu dinamik yeteneklerini etkin ve hızlı kullanması ile gerçekleşmektedir.

Dinamik yetenekler sezme, öğrenme ve yeniden değerlendirme olmak üzere üç boyutta ele alınmaktadır (Krzakiewicz ve Cyfert, 2014). Bu yetenekler her ne kadar birbirinden farklılaşsa da her biri işletmenin değişen koşullarına uyum sağlaması için gerekli olan yeteneklerdir (Teece, 2007; Ersezer, 2011; Gümüslüoğlu, 2012; Akkaya, 2020). Sezme yeteneği, teknoloji, piyasadaki fırsatları ve tehditleri tanımlamak ve değerlendirmektir (Ersezer, 2011; Kozak ve Doğantan, 2017). Öğrenme yeteneği, oluşan fırsatları öğrenme ve bunları işletmeye entegre etmektir (Kaminska-Labbé vd., 2008). Yeniden değerlendirme yeteneği ise, bu fırsatlardan doğan teknolojik yetenekler doğrultusunda işletmeyi re-organize etmek olarak ifade edilmektedir (Teece, 2007). Kurumların hızla değişen bir çevreye adapte olabilmesi için dinamik yeteneklerin üç temel yeteneğine (sezme, öğrenme, yeniden değerlendirme) sahip olması ve bu yeteneklerin yönetim uygulamalarıyla bütünleştirmiş olmaları gerekmektedir (Pavlou ve El Sawy, 2011; Kozak ve Doğantan, 2017). Literatürde bu yeteneklerin başka bir değişken ile ilişkisini inceleyen farklı çalışmalar mevcuttur. Dinamik sistem yetenekleri ile kamu sektöründe örgütsel sistem arasındaki ilişkiyi (Bianchi vd., 2010), dinamik bileşenler ile sağlık sistemlerinin ilişkisini (Paina ve Peters, 2011), kurumun dinamik yetenekleri ile çalışanların bireysel yetenekleri

arasındaki ilişkiyi (Rozhkov vd., 2017) inceleyen çalışmalar örnek olarak gösterilebilir.

Yapılan literatür incelemesinde sağlık kurumlarında çalışan yöneticilerin sağlık kurumlarının sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik algısı ile dinamik yetenekleri arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın amacı sağlık kurumlarındaki yöneticilerin sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik algıları ile dinamik yetenekleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Ayrıca, sağlık kuruluşların sürdürülebilirliğinin dinamik yetenekler perspektifinde incelenmesi açısından yönetim alanına katkı sağlayacak ilk çalışmalardan olması bu araştırma için önemli olarak değerlendirilmektedir.

## 2. YÖNTEM

Literatürde sağlık kurumlarının yöneticileri sosyo-demografik özellikleri ile dinamik yetenekleri ve sürdürülebilirlik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmanın olmaması bu araştırmanın sorunsalını oluşturmuştur. Bu bağlamda bu değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için veriler hastane yöneticilerinden rastgele örnekleme yöntemi ile anket ve yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Nicel veri toplama araçlarından elde edilen veriler (n=95), nitel veri toplama araçlarından elde edilen veriler (n=15) karma metot yöntemi ile analiz edilmiştir. Nicel veriler SPSS (V.21.0) istatistik paket programı yardımıyla non-parametrik olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi ile analiz edilmiş nitel veriler ise içerik analizi ile değerlendirilmiştir. İstatistiksel anlamlılık değeri  $p<0.05$  olarak kabul edilmiştir. Bu çerçevede bu analizleri gerçekleştirmek için aşağıdaki araştırma soruları oluşturulmuştur.

*Soru 1: Dinamik yetenekler yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık göstermekte midir?*

*Soru 2: Sağlık kurumu yöneticilerinin çevresel ve sosyal boyutta sürdürülebilirlik algıları nasıldır?*

### 2.1. Veri Toplama Araçları ve Verilerin Analizi

Bu araştırmanın evrenini Manisa'daki sağlık kurumları oluşturmaktadır. Rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen ve araştırmaya katılmayı kabul eden tüm yöneticileri ve yönetici yardımcıları bu araştırmanın örneklemini oluşturmuştur (n=95). Bu araştırma hem nicel hem de nitel veriler ile kesitsel ve tanımlayıcı tipte yapılan bir araştırmadır. Araştırma için etik kurul izni alınmıştır. Araştırmanın nitel ve nicel verileri araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme tekniği ile toplanmıştır. Görüşmeler yaklaşık 15-30 dakika sürmüştür.

*Sosyo-demografik özellikler soru formu:* Bu form araştırmacı tarafından literatür doğrultusunda geliştirilen, katılımcıların sosyo-demografik (yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma konumu ve süresi, kurum özelliği ve kurumda çalışan personel sayısı) özelliklerini içeren yedi sorudan oluşan bir formdur (Gümüslüoğlu, 2012; Attia 2016; Akkaya vd., 2019).

*Dinamik Yetenekler Ölçeği:* Dinamik yeteneklerin değerlendirilmesinde, kurumların değişen çevre koşullarını yakalaması ve uyum sağlaması hedeflenmektedir. Bu bağlamda kurumların dinamik yeteneklerinin değerlendirilebilmesi amacı ile 2007 yılında Teece tarafından "Dinamik yetenekler ölçeği" geliştirilmiştir. Bu ölçek 5'li likert tipinde (hiçbir

zaman, nadiren, bazen, çoğu zaman, her zaman) olup, 15 soru ve 3 faktörden oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe geçerliliği ve güvenilirliği Bezci tarafından (2015) yapılmış ve keşfedici faktör analizi (KFA) sonucunda faktör yükleri ,607 ile ,834 arasında değişen orijinaldeki gibi 3 faktörlü (sezme, öğrenme, yeniden değerlendirme) bir yapı elde edilmiştir. Bezci (2015) sezme faktörünün Cronbach's Alpha değerini ,922, öğrenme faktörünün Cronbach's Alpha değerini, ,884 ve yeniden değerlendirme faktörünün ise, Cronbach's Alpha değerini ,785 bulmuştur. Bu değerler güvenilirlikte kritik seviye olarak ifade edilen ,70'den fazla olduğu için güvenilir kabul edilmektedir. Ayrıca Akkaya vd. (2019) tarafından dinamik yetenekler ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmış ve uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir seviyede çıkan bu ölçek üç faktörlü olarak doğrulanmıştır.

*Yarı yapılandırılmış sürdürülebilirlik görüşme formu:* Bu görüşme formu kurumların sürdürülebilirliğinin çevresel ve sosyal boyutlarını değerlendirmek için araştırmacı tarafından literatür (Moldan vd., 2012; Aly ve Mansour, 2017; Özer ve Yıldırım, 2016) doğrultusunda oluşturulmuştur. Çevresel boyutu üç, sosyal boyutu dört sorudan oluşan yarı yapılandırılmış görüşme formu şeklinde hazırlanmıştır. Bu görüşme formunda yer alan sorular araştırmanın rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen yönetici ve yönetici yardımcılara (n=15) çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik algısını değerlendirebilmek için yüz yüze sorulmuştur.

### 3. BULGULAR

#### 3.1. Nicel Bulgular

Araştırmaya katılanların yaş ortalaması 37,4 (min=25, max=57), %64,2'si 36 yaş üzeri olup, çoğunluğu (%85,3) kadın cinsiyetine sahiptir. Katılımcıların yalnızca dörtte biri (%26,4) lisansüstü eğitime sahip yöneticilerdir. Katılımcıların hemen hemen yarısı (%54,7) kamu kurumunda çalışmakta ve %62,1'i yöneticilik görevinde 1-4 yıl arasında bulunmaktadır (Tablo 1).

**Tablo 1: Katılımcıların Sosyo-demografik Özellikleri**

Sosyo Demografik Özellikler		
	n	(%)
<b>Yaş</b>		
25-35 yaş	34	35,8
36 ve üzeri yaş	61	64,2
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	81	85,3
Erkek	14	14,7
<b>Eğitim durumu</b>		
Lise	18	18,9
Lisans	52	54,7
Lisansüstü	25	26,4
<b>Yönetici veya yardımcı yönetici konumunda çalışma yılı</b>		
1-4 yıl arası	59	62,1
5 ve üzeri	36	37,9
<b>Kurum tipi</b>		
Devlet	52	54,7
Özel	43	45,3

<b>Kurumdaki personel sayısı</b>		
1000 ve altı	43	45,3
1001 ve üstü	52	54,7

Sosyo-demografik özelliklerin dinamik yetenekler ile ilişkisi incelemeye önce veri setinin normal dağılıp dağılmadığını test görmek için Kolmogorov Smirnov normallik testi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 2’de sunulmuştur. Veri setinin normalliğine ilişkin önemli bir ölçüt Kolmogorov-Smirnova ve Shapiro-Wilk yanı sıra eğiklik (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleridir. Eğiklik ve basıklık değerlerin +1 ve -1 arasında çıkması ve  $p > 0.05$  olması verilerin normal dağıldığını göstermektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013; Seçer, 2013). Tablo 2’ye bakıldığında verilerin normal dağılım göstermediği görülmektedir. Bu yüzden değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemek için non-parametrik olan Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testi yapılmıştır.

**Tablo 2: Normal Dağılım Testleri**

	Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			Shapiro-Wilk			Skewness	Kurtosis
	İstatistik	sd	p	İstatistik	sd	p		
Sezme	0,152	95	0,000	0,879	95	0,000	-2,425	2,338
Öğrenme	0,202	95	0,000	0,880	95	0,000	-2,497	3,313
Yeniden Değerleme	0,246	95	0,000	0,903	95	0,000	-1,887	1,927
Dinamik Yetenekler	0,158	95	0,000	0,879	95	0,000	-1,558	3,358

a. Lilliefors Significance Correction

Dinamik yetenekler yöneticilerin sosyo-demografik özelliklerine göre istatistiksel olarak anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz etmek için veriler Mann-Whitney U Test ve Kruskal-Wallis ile analiz edilmiştir. Sonuçlar Tablo 3 ve Tablo 4’te sunulmuştur.

**Tablo 3. Mann-Whitney U Test Sonuçları**

Dinamik Yetenekler Ölçeği Alt Boyutları												
Grup Değişkenleri	Sezme			Öğrenme			Yeniden Değerleme			DYÖ Toplam Puanı		
	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri	Ort±Ss	p	Mann-Whitney U Değeri
<b>Yaş</b>												
25-35 yaş	3.8±0.4	<b>0.014</b>	295.000	3.8±0.5	0.100	342.500	3.5±0.8	0.842	437.000	57.0±6.3	<b>0.066</b>	326.000
36 ve üzeri yaş	3.6±0.5			3.6±0.5			3.5±0.7			53.8±6.3		
<b>Cinsiyet</b>												
Kadın	3.6±0.4	<b>0.025</b>	311.000	3.7±0.4	0.832	434.000	3.5±0.8	0.408	394.500	54.6±6.7	0.116	345.500
Erkek	3.9±0.4			3.7±0.4			3.7±0.6			57.0±4.0		
<b>Görev tanımı</b>												
Üst Yönetici	3.8±0.5	0.743	427.500	3.9±0.3	<b>0.032</b>	320.500	3.4±0.7	0.566	416.500	56.5±5.0	0.355	388.500
Yardımcı yönetici	3.7±0.4			3.6±0.5			3.5±0.8			54.6±6.7		
<b>Yönetici/ yardımcı yönetici konumunda çalışma yılı</b>												

1-4 yıl arası	3.7±0.5	0.227	371.000	3.7±0.5	0.296	381.000	3.7±0.7	<b>0.001</b>	215.000	55.9±6.7	0.058	412.000
5 ve üzeri	3.6±0.4			3.6±0.4			3.2±0.8			53.4±5.7		
<b>Kurum tipi</b>												
Devlet	3.6±0.5	<b>0.046</b>	321.000	3.7±0.4	0.976	446.500	3.3±0.8	<b>0.010</b>	292.000	54.1±6.3	0.126	349.500
Özel	3.8±4.2			3.7±0.6			3.7±0.7			56.4±6.5		
<b>Kurumdaki personel sayısı</b>												
1000 kişi altı	3.8±4.2	<b>0.046</b>	323.500	3.7±0.4	0.976	446.500	3.3±0.8	<b>0.010</b>	292.000	54.1±6.3	0.126	349.5000
1001 kişi ve üstü	3.6±0.5			3.7±0.6			3.7±0.7			56.4±6.5		

Analiz sonuçlarına göre; erkek, 36 yaşın altında olan, özel kurumda çalışan ve 1000 kişinin altında çalışanın bulunan katılımcıların dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutu olan *sezme* puanlarının istatistiksel olarak derecede yüksek anlamı olduğu saptanmıştır. Yalnızca üst yönetici pozisyonunda çalışanların dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutu olan öğrenme puanlarının istatistiksel olarak anlamlı bulunduğu belirlenmiştir. Kurumda 1-4 yıl arasında yönetici pozisyonunda çalışanların ve 1000 personelin altında çalışmanı yöneticilerin dinamik yetenekler ölçeğinin alt boyutu olan *yeniden değerlendirme* puanlarının anlamlı derecede yüksek olduğu bulunmuştur ( $p<0.05$ ). Dinamik yetenekler ölçeği ortalama puan üzerinden değerlendirildiğinde, yalnızca 35 yaş ve altı olan yöneticilerin dinamik yetenekler ölçeği toplam puan ortalamasının istatistiksel olarak yüksek derecede anlamlı bulunduğu diğer sosyo-demografik özelliklerin etkili olmadığı saptanmıştır ( $p<0.05$ ).

**Tablo 4. Kruskal-Wallis Test Sonuçları**

	Test İstatistikleri <sup>a,b</sup>			
	Sezme	Öğrenme	Yeniden değerlendirme	DY
Kruskal-Wallis H	4,958	2,100	,335	1,429
sd	2	2	2	2
p	,077	,356	,825	,457

a. Kruskal Wallis Test

b. Grup Değişkeni: Eğitim Durumu

Ayrıca Kruskal-Wallis test sonucuna göre yöneticilerin dinamik yeteneklerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ( $p>0.05$ ).

### 3.2. Nitel Bulgular

Araştırmanın nitel verileri rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen yönetici (n=6) ve yönetici yardımcılara (n=9) uygulanan yarı yapılandırılmış görüşme formu ile toplanmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda çevresel sürdürülebilirliği değerlendirebilmek için atık yönetimi, enerji tasarrufu, çevre dostu ürün kullanımı hakkında sorulara yer verilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliği değerlendirebilmek için ise; personelin sosyal ihtiyaçlarının karşılanması, kurumdan memnuniyeti, hizmet içi eğitimler, performans değerlendirilmesi gibi sorulara yer verilmiştir.



*Çevresel Sürdürülebilirlik Algısı Bulguları:* Araştırmada yöneticiler ile yapılan yarı yapılandırılmış görüşme sonucunda çevresel sürdürülebilirlik algısı incelendiğinde; araştırmaya dahil edilen kamu ve özel hastanelerin atık yönetiminde katı kurallar uyguladıkları bulunmuştur. Bu kurallar mevzuat kaynaklı olmasından dolayı özel ve kamu kurumları arasında büyük farklılıklar görülmemiştir. Atık ayırma dikkat edilmeyen birimlerde cezai işlem uygulandığı belirtilmiştir. Çalışanların tümünün hizmet içi eğitime tabi tutulduğu ve bu eğitim içeriğinde mutlaka atık yönetiminin anlatıldığı ifade edilmiştir. Genç yöneticiler özellikle bu atık yönetimine konusunda daha dikkatli davrandığı görülmüştür. Atık yönetiminde atıkları ayrıarak toplama ve imha etme çalışmaları uygulanmaktadır. Atık ayırma işlemi tıbbi, delici-kesici, geri dönüşüm, evsel, tehlikeli (flakon) olmak üzere beş kategoride yapılmaktadır: Çevre dostu ürün kullanımı ile ilgili bulgular incelendiğinde; hastanedeki birim yöneticileri ihtiyaç olan ürünler liste halinde satın alma birimine gönderildiğini belirtmiştir. Satın alma biriminde çalışan yöneticilerin ise, ürünlerin hastane ile anlaşma yapan firmalardan alındığını, belirli dönemlerde ihaleler yapıldığını belirtmişlerdir. Çevre dostu olmasının yanında, uygun fiyatlı ve kullanımı rahat olan ürünlerin tercih edildiği belirtilmiştir. Yöneticiler ayrıca enerji tasarrufuna önem verdiklerini ve kurumlarda merkezi ısıtma sisteminin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Işık kaynaklarının kullanımında belli bir kısıtlama gerçekleştirilemediğini fakat daha tasarruflu kullanılması için personeli sürekli bilgilendirdiklerini ve bu konuya dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir.

*Sosyal Sürdürülebilirlik Algısı Bulguları:* Sosyal sürdürülebilirliğin eğitim ve gelişim açısından özel kurumlarda yılda iki defa tüm çalışanların katıldığı genel bir eğitimin yapıldığı yöneticiler tarafından ifade edilmiştir. Kamu kurumlarında ise yılda iki defa kurum geneli, her ay hizmet içi eğitim yapıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte lisansüstü eğitimi desteklerini ve çalışma saatlerinin yöneticileri tarafından uygun şekilde ayarlandığı belirtilmiştir. Yöneticilere personel için sosyal kullanım alanlarının varlığı sorulduğunda; özel kurumlarda serviste çalışan hemşirelerin kendilerine ait bir hemşire odası ve dinlenilebilecek koltukları bulunmamakta, yalnızca hemşire deski ve sandalye bulunduğu ifade edilmiştir. Personel memnuniyeti için ise, personele memnuniyet anketi uygulandığı fakat üst yönetimin daha çok hasta memnuniyetine özen göstermekte olduğu söylenmiştir. Bunun yanı sıra kamu kurumunda hemşirelere ait hemşire odası, kanepeler, masa ve sandalyenin bulunduğu, ayrıca hemşire deskinin de olduğu belirlenmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin memnuniyet algısı incelendiğinde; hastaneye başvuranlar için dilek ve şikâyet kutularının bulunduğu, her ay düzenli olarak bunların değerlendirilmesinin yapıldığı ve yönetim toplantılarında mutlaka değerlendirilip gerekli düzenlemelerin yapıldığı belirlenmiştir. Bunun yanı sıra hastaların kurum personellerini şikâyet ettikleri Cumhurbaşkanlığı İletişim Merkezi (CİMER) gibi birimlere şikâyet edilen personelin mutlaka savunma dilekçesi yazdığı ifade edilmiştir.

#### 4. TARTIŞMA

Sosyo-demografik özelliklerin dinamik yetenekler ile ilişkisi incelendiğinde sezme, öğrenme ve yeniden değerlendirme boyutları arasında ilişki olduğu saptanmıştır. Özellikle bu araştırmada genç yaşta yöneticilerin dinamik yeteneklerini üst düzeyde kullandıkları da görülmektedir. Kurumlar sahip oldukları dinamik yetenekleri sayesinde yıkıcı rekabet karşısında ayakta kalabilmeyi başarabilmektedir. Dinamik yetenekler, rekabet avantajı

elde edebilmesi için yalnızca kurumun değerleri ve yeteneklerinde değil, temin edilen kaynakların konfigürasyonlarında yattığı belirtilmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000).

Sürdürülebilirliğin alt boyutlarından olan çevresel boyut, bio-çeşitliliği ve ekosistemlerin taşıma gücünü ön planda tutularak doğal kaynakların korunmasını ve gelecek kuşaklara taşınmasını kapsamaktadır. Çevresel sürdürülebilirliği sağlamak için kaynakların korunması bir takım önlemler almayı gerektirmektedir. Bunlar; çevresel kaynakların kullanımını azaltmak, aşırı tüketimi önlemek, bio-çeşitliliği korumak, enerji kullanımını sınırlamak, nüfus artışının dengeli olmasına dikkat etmek, atıklarda geri dönüşümü sağlamak, atıkları azaltmak gibi önlemler alınabilir (Terzi, 2017). Bu araştırmada da yöneticiler ve yardımcı yöneticiler ile yapılan görüşme sonuçlarına göre çevresel ve sosyal sürdürülebilirliğe de önem verdikleri görülmektedir. Örneğin birimlerden toplanan atık kutularının içeriğinin kontrol edilmesi ve yanlış atığın yanlış kutudan çıkması durumunda birime uyarı gittiği ve tekrarlaması konusunda cezai işlem uygulandığı belirtilmiştir. Enerji tasarrufu ile ilgili bulgular incelendiğinde; yöneticiler kurumlarda merkezi ısıtma sisteminin kullanıldığını ifade etmişlerdir. Işık kaynaklarının kullanımında belli bir kısıtlama gerçekleştirilemediğini, bununla birlikte lamba açma kapama düğmelerinin yanında “gereksizse söndür” uyarı yazısı yapıştirılarak israfın önlenmeye çalışıldığı belirtilmiştir. Sosyal sürdürülebilirliğin eğitim ve gelişim algısı değerlendirildiğinde ise; özel kurumlarda yılda iki defa tüm çalışanların katıldığı genel eğitimin yapıldığı söylenmiştir. Kamu kurumlarında ise yılda iki defa kurum geneli, her ay hizmet içi eğitim yapıldığı ifade edilmiştir. Bununla birlikte her iki tip kurumda da personelin eğitiminin desteklendiği ve lisansüstü eğitimi alanların çalışma saatlerinin yöneticileri tarafından uygun şekilde ayarlandığı belirtilmiştir. Dolayısıyla dinamik yetenekleri yüksek olan yöneticilerin çevresel ve sosyal sürdürülebilirlik algıları da yüksek olduğu görülmektedir. Literatürde bu araştırmayı destekleyen önemli sayıda çalışma, firmaların mevcut kaynaklarını ve yeteneklerini ortaya çıkaran sürdürülebilirlik zorluklarıyla başa çıkacak şekilde yeniden yapılandırılmaları gerektiğini (Porter ve Kramer, 2006; Şahin ve Kaplan, 2017; Toker ve Çınar, 2017) ve sürdürülebilir rekabet avantajını yakalamak için kurum içinde tutarlı bir çerçeve oluşturulmanın (Augier ve Teece, 2007; Kandemir vd., 2013) dinamik yetenekler ile olabileceği göstermektedir.

Ayrıca özel kurumlar kamu kurumlarına göre daha dinamik olduğu söylenebilir. Özellikle bu kurumlarda çalışan genç ve alt kademe yöneticileri daha fazla dinamik yeteneklere sahip oldukları görülmüştür. Bu bulgu Najib’in, (2018) yaptığı çalışma ile çelişmekte fakat Toker ve Çınar’ın (2017) yaptıkları çalışma ile örtüşmektedir. Yöneticilerin sahip oldukları dinamik yetenekler ile kurumların sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik algıları arasında olumlu bir ilişki vardır... Dinamik yetenekler ile çevresel sürdürülebilirlik arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu (Akhtar vd., 2020; Cezarino vd., 2019), sürdürülebilir rekabette dinamik yeteneklerin önemli rol oynadığı (Lynch, 2019) dinamik yetenekler çevresel açıdan sürdürülebilir yenilikleri etkilediği (Mousavi vd., 2019), sürdürülebilirliğin sağlık ekonomisinin gelişiminde önemli rol oynadığı (Özer ve Yıldırım, 2016; Tutar ve Kılıncı, 2007), dinamik sistem yaklaşımı ile kamu sektöründe örgütsel sistem arasındaki ilişkilerin pozitif olduğu (Bianchi vd., 2010), dinamik yetenekler ile sağlık sisteminin sürekli değişen doğası için yeni fırsatlar yaratabileceği (Paina ve Peters 2011) ve algılanan çevresel sürdürülebilirliği önemli ölçüde etkilediği (Iqbal vd., 2018) sonucuna ulaşan güncel çalışmalar bu araştırmanın bulgularını desteklemektedir.

Yöneticiler, firmaların kurumsal sürdürülebilir kalkınmadaki durumunu daha iyi anlamak ve ortaya çıkan sürdürülebilirlik zorluklarının daha etkili bir şekilde üstesinden gelmek için ne tür dinamik yeteneklerin geliştirilebileceğini belirlemek için bu çalışmada varılan sonuçları göz önünde bulundurabilirler. Bununla birlikte, lider sağlık kurumları stratejileri ve operasyonlarında kurumsal sürdürülebilirlik için idari personelin dahil olduğu ortak bir dinamik yetenekler kümesinin varlığı, diğer kurumların kurumsal sürdürülebilirlik gelişimleri için önemli kriterler sağlayabilir. Çünkü dinamik yetenekler, bir organizasyonun üst yönetimine bağlı olarak, organizasyonun sistemlerinden, süreçlerinden ve yapısından etkilenmektedir (Teece, 2007). Bu durum da kurumun performansını ve sürdürülebilirliğini etkilemektedir. Buna ek olarak, karar verme yönü dinamik yetenek yaklaşımında önemlidir ve yöneticiler tarafından ciddiye alınmalıdır, çünkü sağlık kurumlarının sürdürülebilirliği konusunda, idari personel kilit bir rol oynar (Pablo vd., 2007).

## SONUÇ

Dinamik yetenekler konusundaki literatür, kurumların arasında ortaklıklar ve rekabetin olduğu gerçeğini göstermektedir; önemli sayıda sağlık kuruluşu için geçerli olma şansı yüksek olan ve gün geçtikçe bu alanda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan bir konudur. Dinamik yetenekler, hızla değişen ortamların günlük rutine dönüştüğü bir çağda modern kurum ve kuruluşların bir özelliğidir. Kurumların sürdürülebilirliklerini sağlamak için dinamik yeteneklerini kullanmaları ve rekabete ortak olmaları gerekmektedir. Bu araştırma da sağlık kurumlarının sürdürülebilirliği dinamik yetenekler perspektifinde incelenmesiyle literatüre bir katkı sağlamaktadır. Araştırmada yöneticilerin sosyo demografik özellikleri açısından dinamik yetenekler incelenmiş ve dinamik yeteneklerin yöneticilerin sosyo demografik özellikleri açısından büyük ölçüde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Özellikle, genç yaşta olan, özel kurumlarda çalışan ve alt yönetim grubunda olan erkek yöneticiler daha yüksek dinamik yeteneklere sahip olduğu saptanmıştır. Ayrıca sağlık kurumu yöneticilerinin çevresel ve sosyal boyutta sürdürülebilirlik algıları ile dinamik yetenekler arasında uyum olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç genç yaşta yöneticilerin değişime daha açık oldukları ve uyum sağladıkları ile ilgili olabileceği düşünülmektedir. Bununla birlikte sağlık kurumlarının sürdürülebilirliğini sağlamak için yönetici konumunda olan kişilerin çevre ve teknolojiye uyum sağlamak ve dinamik yeteneklerini geliştirmek için daha etkin çalışmaları gerekmektedir. Ayrıca insan kaynakları yönetimi tarafından ileride kurumlarında yönetici pozisyonunda çalışacak personelin, değişimi sezen, değişimi kurumlarına uyarlayabilen ve değişime açık kişilerden olması tercih edilmelidir.

Sağlık kurumları dinamik nitelikli sağlık personellerine sahip olduğunda ve daha iyi hasta hizmeti sunduğunda rekabet avantajı kazanabilir. Araştırmanın karma metot ile yapılması gücünü arttırmakla beraber, tek ilde yapılması nedeniyle genelleştirilmesi araştırmanın bir kısıtlaması olarak ifade edilebilir. Araştırmacılara, daha fazla kurumda ve daha çok yönetici ile çalışılması önerilmektedir. Bu araştırmanın bir sonucu olan genç yaşta, özel kurumlarda çalışan erkek yöneticilerin daha yüksek dinamik yeteneklere sahip olmasını etkileyen diğer değişkenlerin gelecek çalışmalarda araştırılması önerilmektedir. Bununla birlikte sağlık kurumlarında dinamik yetenekler algısının halen yeterince araştırılmaması nedeniyle ülkemizde sağlık kurumlarında dinamik yetenek ve sürdürülebilirliğin

değerlendirildiği çalışmaların az olduğu rekabetin ve sürdürülebilirliğin sağlanması için bu tarz çalışmalara ihtiyaç olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle, sonraki çalışmalar için, ortaya çıkan sürdürülebilirlik zorluklarının daha etkili bir şekilde üstesinden gelmek için ne tür dinamik yeteneklerin geliştirilebileceğini belirlemeye yönelik çalışmalar yapılabilir.

## **HEALTHCARE MANAGERS' DYNAMIC CAPABILITIES AND PERCEPTIONS OF SUSTAINABILITY DURING COVID-19 PANDEMIC PROCESS**

### **1. INTRODUCTION**

Today, when competition increases rapidly with globalization, it is considered as important criteria that countries increase their development, decrease unemployment rates, increase productivity in production and service and keep social welfare at high levels. The most important criterion, which is considered as an indicator of social welfare, is economic growth, which is closely related to the economic investments of countries (Gül and Ergün, 2012). However, the level of development in health and education services is expressed as other important criteria showing the level of development of countries (Demirtaş and Metintaş, 2017). The most effective way to increase production and satisfaction in public areas such as health and education is undoubtedly to follow and implement innovative developments.

Dynamic abilities are handled in three dimensions: sensing, seizing and reconfiguration (Krzakiewicz and Cyfert, 2014). In order to adapt to a rapidly changing environment, these three components must be integrated into management practices (Pavlou and El Sawy, 2011; Kozak and Doğantan, 2017). There are different studies about these components in the literature. Studies such as examining the relationship between dynamic system capabilities and the organizational system in the public sector (Bianchi et al., 2010), the relationship between dynamic capabilities and health systems (Paina and Peters, 2011), the relationship between the dynamic capabilities of the organization and the individual talents of employees (Rozhkov et al., 2017). However, in the literature review, no study examining the relationship between the social and environmental sustainability perception and dynamic capabilities of healthcare managers working in health institutions has been found. Therefore, the aim of this research is to determine the relationship between the social and environmental sustainability perception and dynamic capabilities of the managers working in healthcare institutions.

### **2. METHOD**

The data of the research were collected by the researchers through face-to-face interview technique. The interviews lasted approximately 15-30 minutes, and the socio-demographic characteristics questionnaire and "Dynamic Capabilities Scale" were applied to sample group. The data obtained were analyzed by the mixed method. Quantitative data were analyzed in computer environment with the help of IBM SPSS (version 21.0) statistical package program, while qualitative data were evaluated by content analysis. Statistical significance value was accepted as  $p < 0.05$ .

The data were collected from the managers through a random sampling method and

by dynamic capabilities scale and a semi-structured interview form. Data obtained from quantitative data collection tools (n = 95) and data obtained from qualitative data collection tools (n = 15) were analysed by the mixed method. Quantitative data were analysed by the non-parametric Mann-Whitney U and Kruskal-Wallis test with the help of SPSS (V.21.0) statistical package program and qualitative data were evaluated by content analysis. Statistical significance value was accepted as  $p < 0.05$ . In this framework, the following questions have been created to perform these analyses.

*Question 1: Do dynamic capabilities scores significantly differ according to the socio-demographic characteristics of the managers statistically?*

*Question 2: How is the perception of sustainability of the managers of healthcare institutions in environmental and social perspective?*

### 3. RESULTS

The average age of the participants in the study is  $37.4 \pm 6.0$  (min = 25, max = 57), 64.2% of them are 36 years old and above, and the majority (85.3%) are female. Only near a quarter (26.3%) of the participants are managers with postgraduate education. Almost half of the participants (54.7%) work in the public institution and 62.1% of them are between 1-4 years in managerial positions (see Table 1). When the dynamic abilities scale was evaluated, dynamic capabilities scores were found statistically significant with socio-demographic characteristics such as gender, education level but were not found statistically significant with age of participants. Moreover, it was resulted that there is a significant relationship between the dynamic capabilities that managers have and their perception of sustainability in healthcare institutions.

### 4. DISCUSSION

It is seen dynamic capabilities and social and environmental sustainability are closely related. For example, there is no restriction on the use of light sources, however, it is tried to prevent wastage by sticking the “turn off “if unnecessary” warning message next to the lamp on and off buttons. When the education and development perception of social sustainability is evaluated; It was said that general training was held in private institutions, where all employees attended twice a year. In public institutions, it is stated that in-house training is held twice a year, in general, every month. In addition, it is stated that the training of the staff is supported in both types of institutions and the post-graduate training fields are adjusted accordingly by the managers of the working hours. Therefore, it is seen that managers with high dynamic abilities have high perception of environmental and social sustainability.

### CONCLUSION

Dynamic capabilities are a feature of modern institutions and organizations in an era where rapidly changing environments have evolved to a daily routine. In addition, the aspect of decision making is important in dynamic capabilities theory and should be taken seriously under consideration, since in organizations that tackle the issue of sustainability of health institutions, the role of administrative staffs in charge plays a key role (Pablo et. al 2007). The literature over the issue of dynamic capabilities demonstrates the fact that

there are commonalities between business firms; an element with a strong chance to be valid for a significant number of health organizations and promotes the need for further research on this field. In this context, two hypotheses were tested to investigate managers' socio-demographic characteristics and their dynamic capabilities, beside, managers' dynamic capabilities and their perception environmental and social sustainability. Dynamic capabilities were examined in terms of the socio-demographic characteristics of the managers and it was determined that the dynamics of the demographic characteristics were statistically significant. So  $H_1$  was accepted. It was concluded that there is a positive relationship between the dynamic capabilities of managers and their perceptions of social and environmental sustainability. Hence,  $H_2$  was accepted, too.

Health institutions can get competitive advantage when they have dynamically qualified health personnel and offer better patient service. The fact that the research is carried out with the mixed method increases its power, but since it is conducted in a single city, it can be expressed as a limitation of the research. Researchers are recommended to work in more institutions and with more managers. However, since the perception of dynamic abilities in healthcare institutions is still not adequately researched, it is considered that such studies are needed to ensure competition and sustainability in our country, where dynamic capabilities and sustainability are evaluated. Therefore, for further studies, studies can be done to identify what dynamic abilities can be developed to more effectively tackle the sustainability challenges that arise.

In short, there are few studies that address both topics-corporate sustainability and dynamic capabilities-and for this purpose there is a potential for future studies seeking to determine what kind of dynamic capabilities can be built to resolve the emerging sustainability challenges more effectively.

## KAYNAKLAR

- Akhtar, P., Ullah, S., Amin, S. H., Kabra, G. and Shaw, S. (2020). Dynamic capabilities and environmental sustainability for emerging economies' multinational enterprises. *International Studies of Management & Organization*, 50(1), 27-42.
- Akkaya, B. (2020). Review of Leadership Styles in Perspective of Dynamic Capabilities: An Empirical Research on Managers in Manufacturing Firms. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(36), 389-407.
- Akkaya, B., Kayalidere, U. A. K. and Tabak, A. (2019). Endüstriyel Alanda Üretim Yapan Firmaların Örgütsel Çevikliği ile Firma Yöneticilerinin Sahip Olduğu Dinamik Yetenekler Arasındaki İlişki: Manisa Organize Sanayi Bölgesinde (MOSB) Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma. *Yeni Nesil Girişimcilik ve Ekonomi*.
- Aly, A.H. and Mansour, M.E. (2017). "Evaluating the Sustainable Performance of Corporate Boards: The Balanced Scorecard Approach", *Managerial Auditing Journal*, 32(2), 167-195.
- Attia, A. M. (2016). Effect of quality management on supply chain and organisational performance in the Egyptian textile industry. *International Journal of Business Performance Management*, 17(2) 198-222.
- Augier, M. and Teece, D. J. (2007). Dynamic capabilities and multinational enterprise: Penrosean insights and omissions. *Management international review*, 47(2), 175-192.
- Bezci ,H.,İ. (2015) *Dinamik Kabiliyetlere Sahip İşletmelerin İnovasyon Hızı* (Yüksek Lisans Tezi), Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze ,Kocaeli
- Bianchi C., Bivona E., Cognata A., Ferrara P., Landi T. and Ricci P. (2010) Applying System Dynamics to Foster Organizational Change, Accountability and Performance in the Public Sector: A Case-Based Italian Perspective. *Systems Research and Behavioral Science* 27(4):395-420.
- Cezarino, L. O., Alves, M. F. R., Caldana, A. C. F. and Liboni, L. B. (2019). Dynamic Capabilities for Sustainability: Revealing the Systemic Key Factors. *Systemic Practice and Action Research*, 32(1), 93-112.
- Demirtaş, Z. ve Metintas S. (2017).Türk Cumhuriyetlerinde Anne Çocuk Sağlığı Göstergelerinin Ekonomik Ve Doğurganlık Özellikleri Açısından Değerlendirilmesi. *Türk Dünyası Uygulama Ve Araştırma Merkezi Halk Sağlığı Dergisi*. 2(1),17-25.
- Eisenhardt, K.M. and Martin, J.A. (2000). "Dynamic Capabilities: What Are They?", *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Engin, E. ve Akgöz, B.E. (2013). Sürdürülebilirlik Kalkınma ve Kurumsal Sürdürülebilirlik Çerçevesinde Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kavramının Değerlendirilmesi. *Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 8(1): 85-94.
- Ersezer, F. (2011). *Dinamik Yetenekler: Belirlenmelerine İlişkin Bir Model Önerisi ve Model Uygulaması* (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.

- Gökçe, S. G. (2015). Kamuda İnovasyon ve Türkiye’deki Uygulamaları. *Journal of International Management and Social Researches*, 3(1), 28-37.
- Gül, E. ve Ergün, H. (2012). Gelişmiş ve Azgelişmiş Ülkelerde Ekonomik Büyüme Dinamikleri: Bir Panel Veri Analizi. *Journal of Alanya Faculty of Business/Alanya İstetme Fakültesi Dergisi*, 4(1),127-136
- Gümüşlüoğlu, L. (2012). Dinamik Yeteneklerin Yeni Ürün Geliştirme Performansı Üzerine Etkileri: Farklı İş Stratejileri İçin Sonuçlar, *İktisat, İşletme ve Finans*, 27(320), 61-90.
- Hogan, S.J., G.N. Soutar, J.R. McColl-Kennedy, J.C. Sweeney (2011). Reconceptualizing Professional Service Firm Innovation Capability: Scale Development. *Industrial Marketing Management*. 40 (8), 1264–1273.
- Iqbal, Q., Ahmad, N. H. and Ahmad, B. (2018). Enhancing sustainable performance through job characteristics via workplace spirituality. *Journal of Science and Technology Policy Management*. <https://doi.org/10.1108/JSTPM-02-2018-0022>
- İrge, N. T. (2020). *Dijital Dönüşüm, Bölüm 5 Dijital Dönüşümde Liderlik: E-Liderlik ve Dijital Liderlik*, 123-160, Editörler: Gonca Telli ve Samet Aydın, Maltepe Üniversitesi Yayınları.
- Kaminska-Labbé, R., Thomas, C., & McKelvey, B. (2008, June). Renewing Dynamic capabilities at times of crisis: the role of Regulation process in the emergence of Semistuctures. In *The Fourth Organization Studies Summer Workshop, Pissouri, Cyprus*, 5-7.
- Kandemir, A., Kandemir, A., Şantaş, F., Uğurluoğlu, Ö. and Uğurluoğlu, Ö. (2013). Sağlık Kurumlarında İç Çevre Analizi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 1-15.
- Kozak A. M. ve Doğan E. (2017). Dinamik Yeteneklerin Stratejik Planı Aracılığıyla Analizi: Bir Kamu Kurumu Örneği, *Turizm Akademik Dergisi*, 4 (1), 49-63.
- Krzakiewicz, K. and Cyfert, S. (2014). The Strategic Dimension of the Dynamic Capabilities of Enterprises, *Management*, 18 (2), 7-18.
- Lynch, R. (2019). Towards an innovation link between dynamic capabilities and sustainability strategy: options for emerging market companies. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(04), 1-23.
- Moldan, B., Janoušková, S., and Hák, T. (2012). How to understand and measure environmental sustainability: Indicators and targets. *Ecological Indicators*, (17), 4-13
- Mousavi, S., Bossink, B. and van Vliet, M. (2019). Microfoundations of companies’ dynamic capabilities for environmentally sustainable innovation: Case study insights from high-tech innovation in science-based companies. *Business Strategy and the Environment*, 28(2), 366-387.
- Najib, M. F. (2018). The Perspective of Demographic Variables on Dynamic Capabilities in the Context Indonesian Traditional Market Trader. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 9(3), 91-101.



- Northcott, D. and Smith, J. (2011), “Measuring performance at the top: a balanced scorecard for board of directors”, *Journal of Accounting and Organizational Change* 7(1), 33-56.
- Özer, Ö. ve Yıldırım, H. H. (2016). Türkiye Sağlık Sisteminin Finansal Sürdürülebilirliğine Yönelik Bir Uygulama-An Application About Financial Sustainability of Turkey Health System. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 149-161.
- Pablo, A. L., Reay, T., Dewald, J. R., & Casebeer, A. L. (2007). Identifying, enabling and managing dynamic capabilities in the public sector. *Journal of management studies*, 44(5), 687-708.
- Paina, L. and Peters, D. H. (2011). Understanding pathways for scaling up health services through the lens of complex adaptive systems. *Health policy and planning*, 27(5), 365-373.
- Pavlou, P. A. & El Sawy, O. A. (2011). Understanding the Elusive Black Box of Dynamic Capabilities, *Decision Sciences*, 42 (1), 239-273.
- Pazarcık, Y. (2013). Eğitim Olgusunun Yöneticilerin İş Görme Anlayışlarına Etkisi: Türkiye’de Yabancı Dilde Eğitim Veren Orta Eğitim Kurumları Mezunları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(21), 149-178.
- Porter, M.E. & Kramer, M.R. (2006), “Strategy and society: the link between competitive advantage and corporate social responsibility”, *Harvard Business Review*, 84 (12), 78-85.
- Rozhkov, M., Cheung, B. C. and Tsui, E. (2017). Workplace context and its effect on individual competencies and performance in work teams. *International Journal of Business Performance Management*, 18(1), 49-81.
- Şahin, K. T. ve Kaplan, T. (2017). Örgüt Kültürünün Dinamik Yeteneklere Etkisi. *Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(13), 167-192.
- Seçer, İ. (2013). *SPSS ve LISREL ile pratik veri analizi* [Practical data analysis with SPSS and LISREL]. Baskı (1st Edition). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Şen, E. (2020). Global Virus of the Digital Village COVID-19 and Senism, *Eurasian Journal of Social and Economic Research*, 7(3), 176-204.
- Şen, E. ve Bolat M.(2015). İşletmelerde Demokratik Yönetim Anlayışının İnovasyon ve Firma Performansı Üzerine Etkisi: İstanbul Avrupa Yakası Lojistik İşletmeleri Üzerine bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimleri Dergisi*, 14(27), 149-172.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell L.S. (2013) *Using Multivariate Statistics* (sixth ed.)Pearson, Boston.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.

- Teece, D. ve Pisano, G. (1994). The dynamic capabilities of firms: an introduction. *Industrial and corporate change*, 3(3), 537-556.
- Terzi, S. (2017). *Sürdürülebilir Kalkınma Çerçevesinde Türkiye’de Uygulanan Çevre Politikası Araçlarının Değerlendirilmesi*. Çevre ve Şehircilik Bakanlığı, Uzmanlık Tezi, Ankara.
- Toker, K. ve Çınar, F. (2017). Sağlık Sektöründe Kurumsal Sürdürülebilirlik Yönetimi ve İstanbul Avrupa Yakasında Faaliyette Bulunan Hastanelerde Bir Araştırma. Institutional Sustainability Management in the Health Sector and a Research on the Hospitals in European Side of İstanbul. *International Conference On Eurasian Economies*. 412-417
- Tutar, F., & KILINÇ, N. (2007). Türkiye’nin Sağlık Sektöründeki Ekonomik Gelişmişlik Potansiyeli ve Farklı Ülke Örnekleriyle Mukayesesi. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 31-54.
- Yıldırım, H.M. ve Uğuz, Ş.(2013). Sürdürülebilir Kalkınma Sürecinde Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Önemi: Aksaray İlinde Bir Araştırma. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 5(2), 202-212
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization science*, 13(3), 339-351.

<b>KATKI ORANI / CONTRIBUTION RATE</b>	<b>AÇIKLAMA / EXPLANATION</b>	<b>KATKIDA BULUNANLAR / CONTRIBUTORS</b>
Fikir veya Kavram / <i>Idea or Notion</i>	Araştırma hipotezini veya fikrini oluşturmak / <i>Form the research hypothesis or idea</i>	Bülent AKKAYA
Tasarım / <i>Design</i>	Yöntemi, ölçeği ve deseni tasarlamak / <i>Designing method, scale and pattern</i>	Bülent AKKAYA
Veri Toplama ve İşleme / <i>Data Collecting and Processing</i>	Verileri toplamak, düzenlenmek ve raporlamak / <i>Collecting, organizing and reporting data</i>	Bülent AKKAYA
Tartışma ve Yorum / <i>Discussion and Interpretation</i>	Bulguların değerlendirilmesinde ve sonuçlandırılmasında sorumluluk almak / <i>Taking responsibility in evaluating and finalizing the findings</i>	Bülent AKKAYA
Literatür Taraması / <i>Literature Review</i>	Çalışma için gerekli literatürü taramak / <i>Review the literature required for the study</i>	Bülent AKKAYA