

ANKARA'DA BİR KAMU HASTANESİNDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN STRATEJİK DÜŞÜNME VE KARAR VERME BECERİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Özgür UĞURLUOĞLU*, Elife DEMİRKASIMOĞLU**

*Hacettepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Sağlık İdaresi Bölümü, Ankara, ougurlu@hacettepe.edu.tr

**Ankara Numune Eğitim Araştırma Hastanesi, Ankara

ÖZET

Stratejik yönetim, tüm dünyada yaşanan hızlı gelişim ve değişim süreci sonucu tüm organizasyonlar tarafından yakından takip edilen ve önem verilen bir kavram haline gelmiştir. Sağlık sektörü ve özellikle de sağlık kurumları ayakta kalabilmek ve kendilerini geleceğe hazırlayabilmek için stratejik yönetim faaliyetlerine ihtiyaç duymaktadırlar ve bu da stratejik düşünebilen ve stratejik planlama faaliyetlerini yürütebilecek kapasitede olan sağlık kurumu yöneticilerine olan ihtiyacı gündeme getirmektedir. Çünkü stratejik yönetim ve planlama faaliyetleri özellikle üst düzey yöneticilerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir. Bu araştırma Ankara'daki bir kamu hastanesinde çalışan hastane yöneticilerinin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini değerlendirmek ve beceri düzeylerini etkileyen faktörleri ortaya koymak üzere yapılmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini etkileyen en önemli değişken olarak, yönetici olarak çalışma süreleri bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Stratejik düşünme, stratejik karar verme, stratejik yönetim

ASSESSMENT OF STRATEGIC THINKING AND DECISION MAKING SKILLS OF MANAGERS WORKING AT A PUBLIC HOSPITAL IN ANKARA

ABSTRACT

Strategic management has become a concept being pursued and taken into notice by organizations because of rapid development and change. Health sector, especially the health institutions need strategic management activities in order to succeed in and to get ready for the future and this brings up the need for health institutions' managers who are able to think strategically and be

able to conduct strategic planning activities. Strategic management and planning activities are seen as functions of high level managers. This study has been conducted to assess strategic thinking and decision making skills of managers working at a public hospital in Ankara and to determine factors affecting skill levels. The most important variable affecting strategic thinking and decision making skills of managers who have agreed to participate in the research has been reported as the length of time working as a manager.

Keywords: Strategic thinking, strategic decision making, strategic management

GİRİŞ

Tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni oluşan pazarlar, müşteri beklentilerinin değişmesi gibi nedenler sonucu ortaya çıkan ve her geçen gün giderek artan ezici rekabet karşısında, örgütler daha stratejik düşünmek, stratejik planlamaya ve stratejik karar almaya eskisinden daha fazla önem vermek zorunda kalmışlardır. 1980'li yıllar öncesinde stratejik yönetim daha ziyade özel sektör alanında çok uluslu şirketler ve büyük holdingler tarafından bilinir ve uygulanırken, bugün çok sayıda örgüt stratejik yönetimi bir araç olarak kullanmaktadır [1]. Günümüzde özellikle kamu örgütlerinde temel amaç, topluma en iyi hizmeti, en verimli ve etkin şekilde sunacak strateji ve yöntemlerin geliştirilmesi ve böylece hedef ve amaçlara ulaşılmasıdır. Bu da ancak çok hızlı değişen dünyada bu değişimlere karşı kamu örgütlerinin ayak uydurabilmesi için uzun dönemli vizyona sahip olmaları ve bu uzun dönemli perspektif ile gerekli stratejilerin

belirlenerek uygulamaya konmasıyla mümkündür. Stratejisi olmayan bir örgüt önünü göremeyen ve yönü olmayan örgüttür [2].

Kamu sektöründe yönetim anlayışına yeni yaklaşımlar, kamu idareleri için günümüzde zorunlu bir hale gelmiştir. Piyasa dinamikleri, küresel ekonominin ortaya çıkması, teknolojiye ilerlemeler, artan toplumsal talepler ve daha az kaynakla daha fazla sosyal hizmet sağlama gerekliliği kamu kurumları için güçlükler yaratmaktadır [3]. Kamu sektöründeki son yıllardaki stratejik konulara bakıldığında, kamu ile ilgili beklentilerin hızla değiştiği, halkın ihtiyaçlarına daha duyarlı olma ve kamu hizmetlerinin daha fazla müşteri yönelimli olma zorunluluğunun ortada olduğu, kamu kurumlarının halka karşı yabancılaştığı ve alınan kararlarda halkın fikirlerinin ve beklentilerinin bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Diğer yandan, kamu hizmetlerine olan talebin çok fazla artması sonucu, kaynak sıkıntısı yaşanması, kamu hizmetlerinin karşılamak zorunda olduğu ihtiyaçların giderek karmaşıklaşması, sınırlı kaynaklarla öncelik verilecek alanların tespit edilmesinin gerekliliği, birçok alanda kamu hizmetlerinin yeterince iyi olmaması, kamu hizmetlerinin değişime yeterince hızlı cevap verememesi ve halkın değişim baskısı vb. güçlükler de sayılabilir [4]. Bu gibi güçlüklerle başa çıkabilmek için kamu örgütlerinin tıpkı özel sektörde olduğu gibi, etkili cevap mekanizmalarına ihtiyaçları vardır.

Etkili bir kamu yönetimi gerçekleştirmekte son derece göze çarpan çağdaş bir model, stratejik yönetimdir [5]. Stratejik yönetim stratejik planlamayı da kapsayan, örgütün yönünü belirlemeyi ve örgüt stratejilerinin oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesini amaçlayan bir süreç olarak görülebilir [6].

Stratejik yönetim, örgütün genelde günlük ve olağan işlerinin yönetiminden farklı olarak, örgütün uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimiyle ilgilidir. Dolayısıyla stratejik yönetim ‘örgütün uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile

ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, altyapı, hammadde, v.s.) etkili ve verimli olarak kullanılması’ olarak tanımlanabilir [7].

Stratejik yönetimin önemli bir unsuru stratejik planlamadır. Bu iki kavram sıklıkla birbirini ile karıştırılmasına karşın, stratejik yönetimin daha kapsayıcı bir yaklaşım olduğu kabul edilmektedir. Stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra onun ele almadığı örgüt içi ve diğer unsurları da ilgi alanına dahil etmiştir. Böylece stratejik planlama unsurları yanında örgütün yönetim tarzı, yapısı, kültürü, davranışsal unsurları, uygulama ve kontrol işlevleri de stratejik yönetimin kapsamı içine girmiştir. Stratejik yönetim örgütün çevresiyle ilişkisinin ötesinde, geleceği yaratmak için örgütün tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla, uzun dönemde yönetimi olarak yeni bir anlam ifade etmiştir [7,8].

Stratejik yönetimin, stratejik planlama dışındaki diğer önemli bir bileşeni de, stratejik düşünmedir. Stratejik düşünmenin amacı, yeni ve yaratıcı stratejileri keşfetmek ve potansiyel geleceği bugünden önemli ölçüde farklılaştıracak vizyonlar geliştirmek olarak gösterilmektedir. Stratejik düşünme, stratejik yönetim disiplininin önemli ve gerekli bir parçasıdır. Bir yöneticinin çalıştığı çevrenin özelliklerini algılayabilmesi ve çalıştığı örgüte etki eden dış değişkenler üzerinde düşünebilmesi için, ilk önce stratejik düşünme kapasitesini geliştirmesi gerekmektedir. Stratejik düşünme kavramı, stratejik yönetim ve stratejik karar verme süreci ve sonuçlarını daha kolay anlayabilmeye imkân sağlayan bileşenleri içerir. Bu sebeple stratejik düşünmenin bileşenleri ortaya koyulmalı ve yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme yetenekleri de mutlaka ölçülmeli ve geliştirilmelidir [9,10].

I. STRATEJİK YÖNETİMİN ÖNEMLİ BİR BİLEŞENİ: STRATEJİK DÜŞÜNME

Mintzberg’e [11] göre strateji, birtakım işlemlerden daha fazlasını ifade etmektedir ve gerçekte önemli olan strateji sayesinde düşünmek ve strateji sayesinde kavramaktır.

Bu tip bir stratejik düşünmenin açılımı olarak da, “doğru şeyleri yapma” (doing right things) “bir şeyleri doğru yapma”dan (doing things right) daha önemli olacaktır. Mintzberg [12] stratejik düşünmeyi, sezgi ve yaratıcılığı içeren bir sentez süreci olarak görmektedir. Stratejik düşünmenin çıktısı, işletmeye bütüncül bir perspektiften bakabilmektir. Stratejik düşünmeye, adına “stratejik mimari” diyerek ve aynı yaratıcı süreçleri kapsayarak yaklaşanlar [13] olduğu gibi, stratejik düşünmenin o kadar da yaratıcı olmadığını ve hatta stratejik düşünmenin analitik bir yapı içerisinde oluşabileceğini iddia eden yazarlar da [14,15] bulunmaktadır.

Stratejik düşünme kavramının ne olduğu üzerinde bir fikir birliği olmamasına karşın, genel kanı stratejik yönetimin önemli bir bileşeni olduğu yönündedir [16, 17]. Sıklıkla stratejik yönetim ve stratejik planlama kavramları ile birbirleri yerine kullanılmakta, fakat aslında strateji hakkındaki tüm düşünme biçimlerini ifade etmektedir [18].

Stratejik düşünmeye genel olarak esneklik ve yaratıcılığı içeren zihinsel bir disiplin olarak bakılabilir. Stratejik düşünme geleceği tasarlama, olasılıkları görme, yaratma ve daha uygun bir yön seçimine odaklanma becerilerini gerektirmektedir. Bir başka açıdan, stratejik olarak düşünebilmek, birbiri ile ilgili çeşitli olay ve akımların belirli bir örgütü nasıl etkilediğini anlayabilmek kadar, görünüşte ilişkisiz olan olay ya da durumlar arasındaki bağlantıları bulmayı da kapsamaktadır. Kısaca, alışılmadık dışı ve geleceği düşünmenin bir yoludur [19]. Stratejik düşünürler geçmişten yararlanırlar, bugünü anlarlar ve daha iyi bir gelecek tasarlarlar. Stratejik düşünme, değişikliği kabul etme, değişimin nedenlerini ve sonuçlarını analiz etme ve değişikliklerden faydalanmak için bir örgütün geleceğine yön verme çabalarını içeren bir zihinsel süreç ya da düşünme yöntemi gerektirir [20].

Literatürde stratejik düşünmenin bileşenleri ve stratejik düşünen bir yöneticinin sahip olması gereken özelliklere dair farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Liedtka [18], stratejik düşünmeyi içerdiği beş bileşeni ile tanımlar: Sistem bakış açısı, niyet odaklılık, zeki fırsatçılık, zamanında düşünme, hipotez

oluşturma ve test etme. Liedtka'ya [18] göre, stratejik düşünme becerisini örgütün tümüne yerleştirmeyi başarabilen işletmeler, rekabetçi avantaj elde edebilmek için güçlü ve yeni bir kaynak yaratacaklardır. İşletmelerin bütüncül sistem perspektifi, süreçlerini daha etkili ve verimli olarak yeniden tasarlamalarına imkan verecektir. Niyet odaklı olmaları örgütü rakiplerine göre daha kararlı yapacak, zamanında düşünme becerileri verdikleri kararların kalitesini ve uygulamaların hızını artıracaktır. Hipotez oluşturma ve test etme kapasitesi, süreçlerinin içerisine yaratıcılık ve eleştirel düşünmeyi dahil edecektir ve zeki fırsatçı olmaları yerel fırsatlara karşı daha duyarlı olmalarını sağlayacaktır. Bu elementlerin hepsinin bir araya gelmesi stratejik düşünceyi ortaya koyarak, örgütler için bazı önemli sonuçlara sebep olacaktır: (1) Tüketiciler için üstün değerler yaratacak, (2) rakipleri tarafından taklit edilmeleri güçleşecek ve (3) örgütü değişime daha uygun hale getirecektir.

Zabriskie ve Huellemantal'a [15] göre ise üst düzey bir yönetici, örgütünün nerede olmak istediğini gözünde canlandırabiliyorsa, yarının piyasalarında yarışabilmek için kaynaklarını yeniden konumlandırabiliyorsa, örgüte uygun alternatif stratejilerin risk, gelir ve maliyetlerini değerlendirebiliyorsa, stratejik planın cevaplandırması istenilen soruları düşünüp tanımlayabiliyorsa ve planlama adımları hakkında mantıksal ve sistematik düşünebiliyorsa “stratejik düşünebiliyor” demektir.

Stratejik düşünenler örgütler değil bireylerdir. Fakat stratejik düşünebilmek için bireyler birtakım destekleyici şartlara gereksinim duyarlar. Örgütlerin bu şartları sağlamaları ve örgüt içerisindeki stratejik diyalogları yönetmeleri gerekmektedir [18]. Stratejik düşünceyi bireysel ve örgütsel olmak üzere iki ayrı düzeyde inceleyen Bonn [17] bireysel düzeyde, yöneticilerin stratejik düşünebilmesi için, örgüt ve çevresini anlamada bütüncül bir bakış açısı geliştirmeleri, yaratıcı olmaları ve örgütün geleceği için vizyon geliştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir. Örgütsel düzeyde ise, yöneticiler arasındaki stratejik diyalogları teşvik edecek ve örgütteki her bir çalışanın

yenilikçi fikir ve stratejiler geliştirmesine fırsat verecek süreç ve yapıların oluşturulması gerekmektedir.

Stratejik olarak düşünmek, karakteristik olarak CEO'lar, genel müdürler ve yardımcıları gibi üst düzey yöneticilerin iş tanımlarında yer almasına karşın, stratejik düşünme yalnızca üst düzey yöneticiler ile sınırlandırılmamalıdır. Her yönetici her gün stratejik düşünmeli ve çalışanlarını da aynı yapıları için cesaretlendirmelidir [19]. Örgütteki herkesten stratejik düşünmeyi kullanmaları beklenmeli ve eğitim yoluyla bu donanımına sahip olmaları sağlanmalıdır. Stratejik düşünme becerisi eğitim yoluyla geliştirilebilir, fakat deneyim en iyi eğitimi sağlar. Stratejik düşünme uygulamalar yoluyla geçerlilik kazanıp artırılabilir [21]. Dolayısıyla stratejik düşünüp yönetebilen yöneticiler yetiştirebilmenin basit ve hızlıca gerçekleşmeyeceği ve bunun yıllar alabileceği de ortadadır.

Stratejik düşünmeye olan ihtiyaç, kâr amaçlı ya da kâr amaçsız örgütlerin var olan liderlik ihtiyacını dayanak noktası olarak başlamaktadır. Bu örgütler idare edilmelidir. Geleceğe sürüklenerek ilerlemelerine izin verilemez. Stratejik düşünme, bir organizasyonun geleceğini tanımlamakla başlar. Stratejik liderler nereye ve nasıl gitmek istediklerinin zihinsel tasarımı yapmaksızın örgütlerini akıllıca yönetemezler [15].

Sağlık hizmetleri liderleri, çevrelerinde oluşan her türlü değişiklikte başa çıkabilmek ve dış tehditlerden kaçınırken ortaya çıkan fırsatlardan yararlanmak için örgütlerini konumlandırmak zorundadırlar. Stratejik yöneticiler, eğer örgütlerini ayakta tutmak istiyorlarsa, bu değişiklikler üzerinde düşünebilecekleri bir çeşit zihinsel sürece ihtiyaçları olacaktır. Bu zihinsel süreç, stratejik düşünmedir. Eğer bir örgüt küçük değişikliklerin olduğu bir çevrede çalışıyorsa, liderlerin stratejik düşünceye çok az ihtiyacı olabilir. Fakat günümüzde başarılı şirketleri bile ortadan kaldırmış büyük değişiklikler yaşamamış çok az sayıda endüstri kalmıştır. Dünya değiştikçe başarının kuralları da değişmektedir. Geçmişte etkili olmuş eski model düşünme ve iş görme tarzını günümüzün aşırı rekabetçi sağlık sektöründe

sürdürmenin, istenilen sonuçları getirmesi neredeyse imkânsızdır [20]. Literatürde sağlık sektörü yöneticileri için de stratejik düşünmenin gelişiminin önemi vurgulanmakta ve sağlık kuruluşlarında stratejik düşünen ve stratejik kararlar verebilen yöneticilere olan ihtiyaç birçok araştırmacı tarafından ortaya koyulmaktadır [22, 23, 24].

Son dönemde ülkemizde kamu mali yönetiminin iyileştirilmesine yönelik çeşitli reform çalışmaları başlatılmıştır ve bunun bir parçası olarak çıkarılan 5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanunu ile stratejik planlama, kamu mali yönetimine etkinlik kazandırmak için temel araç olarak belirlenmiş ve kamu kurumları belirli bir geçiş takvimi ile stratejik planlarını hazırlamakla yükümlü tutulmuşlardır. Türkiye'de özellikle kamu sektöründe stratejik plan ve stratejik yönetim tartışmalarının gündeme gelmesi, ilk olarak stratejik düşünce ve stratejik karar verme tartışmalarının yapılmasını gerekli kılmaktadır. Stratejik yönetim ve planlama faaliyetleri özellikle yöneticilerin bir fonksiyonu olarak görülmektedir ve bu da sağlık sektörü açısından düşünüldüğünde, stratejik düşünüp karar verebilen ve stratejik planlama faaliyetlerini yürütebilecek kapasitede olan sağlık kurumları yöneticilerine olan ihtiyacı gündeme getirmektedir. Bu araştırma, Ankara'daki bir kamu hastanesinde çalışan hastane yöneticilerinin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini değerlendirmek ve beceri düzeylerini etkileyen faktörleri ortaya koymak üzere gerçekleştirilmiştir.

II. GEREÇ VE YÖNTEM

Bu araştırmanın evrenini Ankara'daki bir kamu hastanesinde çalışan 88 yönetici oluşturmaktadır. Araştırmada örnekleme yöntemi kullanılmamış ve veri toplama aracı olarak kullanılan anket, 88 yöneticiye dağıtılmış ve 52 yöneticiden (%59) yanıt alınmıştır. Anket kişisel ve sosyo-demografik bilgileri içeren sorular dışında, yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini 25 soru ile ve dördümlü likert ölçeğinde ölçmektedir. Yöneticilerin 25 soruya vermiş oldukları cevaplara göre alabilecekleri puanlar minimum 25 ve maksimum 100 arasında değişmektedir. Buna göre, stratejik düşünme ve karar verme beceri puan ortalamaları 76-

100 arasında olanlar stratejik düşünme ve karar verme becerileri oldukça iyi olanlar; 51-75 arasında olanlar bazı yönlerden geliştirilmeye ihtiyacı olanlar; 25-50 arasında olanlar ise stratejik düşünme ve karar verme becerileri düşük olan yöneticiler olarak değerlendirilecektir. Yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini ölçmeyi amaçlayan 25 soru, yöneticilerin verdikleri kararlarda stratejik yönetim ve stratejik düşünme unsurlarına ne kadar önem verdiklerini belirlemeye yönelik “en iyi olası karara ulaşmak için, ekibimin farklı görüşlerini açıklamalarını teşvik ederim”, “karar verirken analitik yöntemlerle yaratıcı yaklaşımları bir arada kullanırım”, “karar vermeden önce benim ve başkalarının önemli değerlerini göz önünde bulundururum” gibi ifadeleri içermektedir. Araştırmada kullanılan anket Len Sperry (2003) tarafından geliştirilmiştir. Araştırmanın ilk yazarı tarafından Türkçe'ye uyarlanmış olan bu anketin güvenilirliği cronbach alpha katsayısı ile test edilmiş ve 0,86 katsayısına ulaşmıştır.

Yöneticilerin bireysel ve sosyo-demografik özelliklerinin stratejik düşünme ve

karar verme becerilerini etkileyip etkilemediğini ortaya koymak amacıyla, Mann-Whitney U Testi ve Kruskal Wallis varyans analizi kullanılmıştır. Tüm istatistiksel analizler SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 13.0 kullanılarak gerçekleştirilmiş ve tüm istatistiksel testlerde alfa düzeyi 0,05 ve 0,10 olarak alınmıştır.

III. BULGULAR

Araştırmaya katılan yöneticilere ilişkin tanımlayıcı bulgular Tablo 1'de yer almaktadır. Hastane yöneticilerinin %55,8'ini klinik şefleri, %23,1'ini başhekim ve yardımcıları ve %21,1'ini de müdür ve yardımcıları oluşturmaktadır. Yöneticilerin %11,5'ini kadınlar oluştururken, %88,5'ini erkekler oluşturmaktadır. Yöneticilerin yaş ortalaması 47,5'dir ve yöneticilerin %55,8'i 48 yaş ve altında iken, %44,2'isi 49 yaş ve üzerindedir. Toplam çalışma sürelerine bakıldığında ise, yöneticilerin yarısının 26 yıl üzerinde bir deneyime sahip oldukları belirlenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin %69,2'si 12 yıl ve altında ve %30,8'i de 13 yıl ve üzerinde yönetici olarak çalışma tecrübesine sahiptir.

Tablo 1: Araştırmaya Katılan Yöneticilere İlişkin Tanımlayıcı Özellikler

	N	%
Görevi		
Başhekim ve Yardımcıları	12	23,1
Müdür ve Yardımcıları	11	21,1
Klinik Şefleri	29	55,8
Lisansüstü eğitim		
Yok	46	88,5
Yüksek Lisans	6	11,5
Toplam Çalışma Süresi		
23 yıl ve altı	26	50
24 yıl ve üstü	26	50
Yönetici Olarak Çalışma Süresi		
12 yıl ve altı	36	69,2
13 yıl ve üstü	16	30,8
Yaş		
48 yıl ve altı	29	55,8
49 yıl ve üstü	23	44,2
Cinsiyet		
Kadın	6	11,5
Erkek	46	88,5
Toplam	52	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin hastanedeki görevlerine göre, stratejik düşünme ve karar verme beceri skorları Tablo 2'de yer almaktadır. İstatistiksel olarak önemli

olmamasına karşın, hekim kökenli yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorları (başhekim ve yardımcıları 80,1 ve klinik yöneticileri 80,4) müdür ve yardımcılarının skorlarından (78,0) daha

yüksektir. Araştırmaya katılan yöneticilerinin yaklaşık %56'sını oluşturan klinik yöneticilerinin stratejik düşünme ve karar

verme becerileri en yüksek ortalamaya (80,4) sahiptir.

Tablo 2: Yöneticilerin görevlerine göre stratejik düşünme ve karar verme beceri puan ortalamaları

Görev	N	%	Ortalama	Standart Sapma	Kruskal Wallis (x ²)	p
Başhekim ve Yardımcıları	12	23,1	80,1	9,6	0,730	0,69
Müdür ve Yardımcıları	11	21,2	78,0	8,3		
Klinik Şefleri	29	55,8	80,4	7,5		

Tablo 3: Yöneticilerin lisansüstü eğitim durumlarına göre stratejik düşünme ve karar verme beceri puan ortalamaları

Lisansüstü Eğitim	N	%	Ortalama	Standart Sapma	Z	p
Yok	46	88,5	79,3	7,9	-1,334	0,18
Yüksek Lisans	6	11,5	84,0	9,1		

Araştırmaya katılan yöneticilerin lisansüstü eğitim durumlarına göre, stratejik düşünme ve karar verme becerileri skorları Tablo 3'de yer almaktadır. Aralarında istatistiksel olarak önemli bir fark olmamasına

karşın, yüksek lisans yapan yöneticilerinin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorları (84,0) yapmayan yöneticilere (79,3) göre daha yüksek bulunmuştur.

Tablo 4: Yöneticilerin toplam çalışma sürelerine göre stratejik düşünme ve karar verme beceri puan ortalamaları

Toplam Çalışma Süresi (yıl)	N	%	Ortalama	Standart Sapma	Z	p
≤23	26	50	78,0	8,0	-1,512	0,13
24≤	26	50	81,6	7,8		

Tablo 5: Yöneticilerin yönetici olarak çalışma sürelerine göre stratejik düşünme ve karar verme beceri puan ortalamaları

Yönetici Olarak Çalışma Süresi (yıl)	N	%	Ortalama	Standart Sapma	Z	p
≤12	36	69,2	77,6	7,2	-2,770	0,006*
13≤	16	30,8	84,8	8,0		

* p<0,05

Araştırmaya katılan yöneticilerin toplam çalışma süreleri ile stratejik düşünme ve karar verme becerileri arasındaki ilişki Tablo 4'de incelenmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin ortalama çalışma süresi 22,8 yıldır. 23 yıldan fazla çalışan yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorları (81,6), 23 yıl ve

daha az bir çalışma tecrübesine sahip yöneticilerin beceri skorlarından (78,0) daha yüksektir. Fakat iki grup arasındaki fark istatistiksel olarak önemli bulunmamıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri ile stratejik düşünme ve karar verme becerileri arasındaki ilişki incelenmiş (Tablo 5) ve istatistiksel olarak

anlamli bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre, 12 yıldan fazla bir yöneticilik deneyimi olan yöneticilerin (84,8) stratejik düşünme ve karar verme beceri skorlarının, 12 yıl ve altında bir yöneticilik deneyimine sahip yöneticilerden (77,6) daha yüksek olduğu söylenebilir. Yöneticilik deneyiminin artması, yöneticilerin daha stratejik düşünebilmelerine olanak tanımaktadır.

Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin yaşlarına göre stratejik düşünme ve karar verme becerileri Tablo 6'da incelenmiştir ve istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmuştur ($p<0,10$). 49 yaş ve üstündeki yöneticilerin (82,2), 48 yaş altındaki yöneticilere (77,9) göre daha yüksek bir stratejik düşünme ve karar verme beceri puanına sahip oldukları bulunmuştur.

Tablo 6: Yöneticilerin yaşlarına göre stratejik düşünme ve karar verme beceri puan ortalamaları

Yaş	N	%	Ortalama	Standart Sapma	Z	p
≤48	29	55,8	77,9	8,3	-1,882	0,06*
49≤	23	44,2	82,2	7,3		

* $p<0,10$

Tablo 7: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre stratejik düşünme ve karar verme beceri puan ortalamaları

Cinsiyet	N	%	Ortalama	Standart Sapma	Z	p
Kadın	6	11,5	81,8	8,8	-,688	0,49
Erkek	46	88,5	79,5	8,0		

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre stratejik düşünme ve karar verme becerileri skorları Tablo 7'de yer almaktadır. İstatistiksel olarak önemli olmamasına karşın, kadın yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorlarının (81,8) erkek yöneticilere göre (79,5) daha yüksek olduğu bulunmuştur.

IV. SONUÇ

Bu araştırma, Ankara'daki bir kamu hastanesinde çalışan yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini değerlendirmek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini, bireysel ve sosyo-demografik özelliklerinin nasıl etkileyeceği incelenmiştir. Yöneticilerin bireysel özellikleri açısından stratejik düşünme ve karar verme becerilerine bakıldığında, klinik yöneticilerinin diğer görev gruplarına göre, yüksek lisans yapan yöneticilerin yapmayan yöneticilere göre, kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre, toplam çalışma süresi fazla olan yöneticilerin daha az olan yöneticilere göre, stratejik düşünme ve karar verme beceri

skorları daha yüksek çıkmış, fakat gruplar arasındaki farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Bununla birlikte yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorlarının yaş grupları arasında istatistiksel olarak farklılaştığı bulunmuştur. Buna göre 49 yaş ve üzerindeki yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorları (82,2), 48 yaş ve altındaki yöneticilere (77,9) göre daha yüksektir. Özellikle yönetim literatürüne bakıldığında yöneticilerin bireysel özelliklerinin (yaş ve eğitim geçmişi gibi) verdikleri stratejik karar ve tercihleri etkilediğini ortaya koyan çok sayıda önemli çalışma bulunmaktadır. Örneğin, Hambrick ve Mason [25] yöneticilerin yaş ve eğitim geçmişi gibi bazı özelliklerinin verdikleri stratejik kararları etkilediğini ortaya koymuşlardır. Hitt ve Barr [26] da yöneticilerin aldıkları eğitimin farklı yönetsel kararlar doğurduğunu ifade etmektedirler. Bu araştırmada eğitim durumu, yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerilerini etkileyen önemli bir faktör olarak bulunmamıştır. Hekim kökenli yöneticiler ile yönetim eğitimi almış yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorları birbirlerine oldukça yakındır. Benzer bir sonuç

Shultz [23]'un hastane yöneticileri üzerinde yürüttüğü bir araştırmada da görülmüş ve yöneticilerin eğitim geçmişleri ve stratejik karar ve becerileri arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır. Pisapia ve diğerleri [27] de eğitim sektörü yöneticilerinin eğitim ve cinsiyet gibi bireysel özelliklerinin stratejik düşünme becerileri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmadığını gösteren sonuçlara ulaşmışlardır.

Bireysel özellikler içerisinde, yöneticilerin yönetici olarak çalışma süreleri, stratejik düşünme ve karar verme becerilerini etkileyen önemli bir faktör olarak bulunmuştur. Buna göre 12 yıldan fazla yöneticilik tecrübesi olan yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme beceri skorlarının (84,8), 12 yıldan az tecrübesi olan yöneticilere (77,6) göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Yöneticilik deneyimi ile stratejik düşünme ve karar verme becerisi arasındaki ilişkiyi gösteren bu bulgu oldukça anlamlıdır. Yöneticilik deneyimi yüksek olan bir yöneticinin stratejik düşünmenin bileşenlerini yerine getirmesi ve stratejik kararlar alması daha olasıdır. Yöneticilik deneyimi, yöneticileri daha başarılı stratejik kararlara götürecektir düşünsel bir çerçeve sağlayabilir. Deneyimli yöneticiler daha önceden verdikleri stratejik kararların sonuçlarını görme şansına sahip oldukları için, bu tecrübelerini gelecekteki yeni kararlarına yansıtabilirler. Literatür bölümünde de değinildiği gibi, stratejik düşünme becerisi

eğitim yoluyla geliştirilebilir, fakat deneyim en iyi eğitimi sağlar ve uygulamalar yoluyla da bu beceri artırılabilir.

Stratejik düşünme, stratejik yönetim sürecinin önemli bir parçasıdır. Kamu yöneticilerinin stratejik planlama faaliyetlerini yürütebilmeleri için stratejik düşünme ve karar verme becerilerine sahip olmaları gerekmektedir. Çünkü stratejilerin oluşturulması yalnızca bir planlama faaliyeti değil, düşünme ve yaratma sürecinin bir sonucudur. Bu araştırmada yöneticilerin stratejik düşünme ve karar verme becerisi üzerinde özellikle “yöneticilik deneyiminin” ve “yaş”ın önemli bir etkiye sahip olabileceği bulunmuştur. Bu da stratejik yönetim çalışmaları içerisinde deneyimli personelin varlığının, yaratıcı stratejilerin ortaya çıkmasını kolaylaştırabileceği ve stratejik yönetime devinim kazandırabileceği şeklinde yorumlanabilir. Sağlık sektöründe ve özellikle kamu yönetiminde yaşanan değişimler, stratejik yönetimin, düşünme ve karar vermenin önemini giderek artmasına sebep olmakta ve bu önemli konularda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Sonraki araştırmalar, stratejik düşünmeyi ve karar vermeyi etkileyecek bireysel özelliklerin yanında, yöneticinin çalıştığı çevredeki rekabet durumu, örgüt türü, örgüt büyüklüğü gibi örgütsel karakteristikler üzerinde de çalışabilir.

KAYNAKÇA

- [1] Aktan, C.C. (1998). Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim, Yeni Türkiye Dergisi, Ocak-Şubat, 335-342.
- [2] Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi, Cilt 23, Sayı 2, 61-85.
- [3] McInerney, R. ve Barrows, D. (2002). Management Tools For Creating Government Responsiveness: The Liquor Control Board of Ontario as a Context for Creating Change. Erişim: 20.02.2008, <http://innovation.cc/case-studies/barrows-ed.pdf>
- [4] oyce, P. (1998). Management and Innovation in The Public Services. Strategic Change, 7, 19-30.
- [5] Stevens, J. (1992). Strategic Public Administration. Public Administration Review, March/April, 52(2), 204-207.
- [6] Poister, T.H. ve Streib, G. (2005). Elements of Strategic Planning and Management in Municipal Government: Status after Two Decades. Public Administration Review, Jan/Feb, 65(1), 45-56.

- [7] Ülgen, H., Mirze, S.K. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim, İstanbul: Literatür Yayınları No: 113.
- [8] Yüzbaşıoğlu, N. (2004). 2000'li Yıllarda Strateji ve Planlama, Konya: Çizgi Kitabevi.
- [9] Goldman, E.F. (2005). Becoming Strategic Thinker: The Learning Journey of Healthcare CEOs, Dissertation Abstracts International, (UMI No. 3181551).
- [10] Pellegrino, K.C. (1996). Strategic Thinking Ability: Cognitive and Personality Effects, Dissertation Abstracts International, (UMI No. 9627285).
- [11] Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. *California Management Review*, Fall, 25-32.
- [12] Mintzberg, H. (1994). The Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, Jan/Feb, 107-114.
- [13] Hamel, G. ve Prahalad, C.K. (1996). Geleceği Kazanmak (Zülfü Dicleli, Çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- [14] Porter, M. E. (2003). How Competitive Forces Shape Strategy. Reflecting on The Strategy Process. Mintzberg, H., Lampel, J., Quinn, J.B. ve Ghoshal, S. (ed.). *The Strategy Process: Concept, Contexts, Cases (94-102)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- [15] Zabriskie, N.B., Huellmantel, A.B. (1991). Developing Strategic Thinking in Senior Management, *Long Range Planning*, Vol 24, No.6, pp. 25-32.
- [16] Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning. *Long Range Planning*, 31 (3), 481-487.
- [17] Bonn, I. (2001). Developing Strategic Thinking as A Core Competency. *Management Decision*, 39 (1), p.63.
- [18] Liedtka, J.M. (1998). Strategic Thinking: Can it be Taught? *Long Range Planning*, 31 (1), 120-129.
- [19] Sperry, L., (2003). *Becoming Effective Health Care Manager: The Essential Skills of Leadership*, Health Professions Pres, Baltimore.
- [20] Swayne, L.E., Duncan W.J. ve Ginter, P.M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations (5. bs.)*. Cornwall: Blackwell Publishing.
- [21] Beckham, J.D. (1991). Strategic Thinking and the Road to Relevance. *Healthcare Forum Journal*, Nov./Dec., 37-47.
- [22] Hartman, S.J., Crow, S.M. (2002) Executive Development in Healthcare During Times of Turbulence, *Journal of Management in Medicine*, 16 (5), pp.359-370.
- [23] Shultz, F.C. (2004). Who Should Lead a Healthcare Organization: MDs or MBAs?, *Journal of Healthcare Management*, Mar/Apr, 49(2), pp.103-117.
- [24] Parayitam, S., Phelps, L.D., Olson, B.J. (2007). Strategic Decision-Making in the Healthcare Industry: The Effect of Physician Executives on Decision Outcomes, *Management Research News*, Vol 30, No 4, pp.283-301.
- [25] Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of its Top Managers, *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- [26] Hitt, M.A., Barr, S.H. (1989). Managerial Selection Decision Models: Examination of Configural Cue Processing, *Journal of Applied Psychology*, 74, pp.53-61.
- [27] Pisapia, J., Guerra D.R., Yasin, M. (2006). Strategic Thinking and Leader Success. Annual Meeting of the International Conference on Advances in Management, Lisbon, Portugal, July.