

Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı'nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı

Seda KARSAVURAN*

ÖZET

Dünya çapında, rekabet artışı ve sürdürülebilir ekonomik gelişme mücadelesi, örgütlerin ilgisini stratejik kontrole yönlendirmektedir. Stratejik kontrol, yöneticilerin, bir stratejik plan hazırlandıktan sonra ortaya çıkan değişimlerle baş edebilmelerine yardımcı olmak için geliştirilen bir anlayıştır.

Stratejik yönetim sürecinin son aşamasında yer alan stratejik kontrol, kabul edilen stratejilerin uygun bir şekilde uygulandığından emin olma ve uygulanan stratejin hala geçerli olup olmadığını belirleme işlevidir. Stratejik kontrol, tüm büyüklükteki ve çeşitteki örgütler için gereklidir. Hızlı değişimlerin yaşandığı sağlık sektöründe, sağlık kurumlarının stratejilerini değerlendirmesi ve kontrol etmesi, stratejik hedeflere ulaşabilmek ve çevresel değişimler karşısında doğru hareket edebilmek için büyük önem taşımaktadır.

Bu çalışmada, stratejik yönetimin önemli bir ögesi olan stratejik kontrolün ayrıntılı olarak değerlendirilmesi ve stratejik kontrol yöntemlerinden biri olan Dengeli Puan Kartı'nın sağlık hizmetlerindeki kullanımının ve uygulanabilirliğinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Değerlendirme, Stratejik Kontrol, Dengeli Puan Kartı

Strategic Evaluation and Control: Use Of The Balanced Scorecard In Health Care

ABSTRACT

Globally, the increase in competition and the campaign for sustainable economic development is redirecting the attention of firms towards strategic control. Strategic control is a concept that is designed to help management deal with change after a strategic plan has been prepared.

Strategic control that is in the last phase of strategic management process is to ensure whether the strategy accepted is applied appropriately and whether the strategy remains appropriate. Strategic control is necessary for all sizes and types of organizations. In health care sector that has rapid changes, it is important for the health organizations to control and evaluate their strategies to achieve strategic targets and take corrective actions in the presence of environmental changes.

In this study, it is aimed to evaluate strategic control that is an important part of strategic management in detail and to examine the use and applicability of Balanced Scorecard that is one of the techniques of strategic controls in health care.

Key Words: Strategic Evaluation, Strategic Control, Balanced Scorecard

I. GİRİŞ

İşletmeler, değişen çevre koşullarına göre her an yepyeni çevresel fırsat ve tehditlerle karşılaşmaktadır. Bu nedenle konulan hedefler, belirlenen amaçlar, görev tanımları devamlı

*Arş. Gör. Uzm., Hacettepe Üniversitesi, İİBF Sağlık İdaresi Bölümü, seda.karsavuran@hacettepe.edu.tr

değişim göstermektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, stratejik yönetim devamlı bir süreçtir ve bir “son”u yoktur (Ülgen, Mirze 2004).

Stratejik yönetim sürecinin son evresi, seçilen stratejinin değerlendirilmesi, bunun için değerlendirme ölçütlerinin belirlenmesi ve kontrolün yapılmasıdır. İşletmenin tepe yöneticileri stratejinin değerlendirilmesi evresinde stratejik seçimlerinin ve bunlarla ilgili kararlarının işletmenin genel amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediğine bakarlar (Eren 2002).

Dünya çapında, iş rekabetindeki artış ve sürdürülebilir ekonomik gelişme mücadelesi, örgütlerin ilgisini stratejik kontrole yönlendirmektedir (Kuye, Oghojafor 2011). Stratejik kontrol, üst kademe yöneticilerin, bir stratejik plan hazırlandıktan sonra ortaya çıkan değişimler ve diğer problemlerle baş edebilmelerine yardımcı olmak için geliştirilen bir anlayıştır (Edwards, LaFief 2011). Bu anlamda, hızlı değişimlerin yaşandığı sektörlerin başında gelen sağlık sektöründe stratejik kontrol daha fazla önem kazanmaktadır. Bu çalışma stratejik kontrolün genel olarak incelenmesi ve stratejik kontrol yöntemlerinden biri olan Dengeli Puan Kartı'nın sağlık sektöründeki kullanımı ve uygulanabilirliğinin değerlendirilmesi amaçlanan. çalışmanın ilk bölümünde stratejik kontrol ayrıntılı olarak incelenmiş, ikinci bölümünde Dengeli Puan Kartı ve sağlık hizmetlerindeki kullanımı değerlendirilmiş, son bölümünde ise bu aracın sağlık hizmetlerindeki kullanımına ilişkin görüşler tartışma çerçevesinde sunulmuştur. Türkiye'deki hastanelerde Dengeli Puan Kartı henüz yaygın olarak kullanılmamaktadır, bu nedenle bu çalışma bu aracın tanıtılması ve uygulayıcılara farklı bakış açıları sağlaması açısından önem taşımaktadır.

II. STRATEJİK KONTROLÜN TANIMI VE ÖZELLİKLERİ

İşletmeler görev-misyon tanımlamalarını ve amaçlarını belirledikten sonra çevresel fırsat ve tehditlere karşı rakiplerine karşı üstünlük ve zayıflıklarını da belirlemek zorundadırlar. Bunların belirlenmesinden sonra, stratejik alternatifler arasından seçilecek olanların, devamlı değerlendirme ve kontrollerle, hedeflere uygun olup olmadıkları araştırılır. Seçilen strateji bir zaman sonra yetersiz kalabilir, dolayısıyla da yeni stratejilerin devreye girmesi gerekebilir ya da stratejilerin son derece uygun olabilmesine karşılık bunların uygulanması yetersiz olabilir (Ülgen, Mirze 2004).

Stratejik kontrol; bir strateji uygulanırken stratejiyi izlemek, stratejinin temel öngörülerindeki problemleri veya değişimleri bulmak ve gerekli düzenlemeleri yapmakla ilgilidir. Faaliyet sonrası kontrolden farklı olarak, stratejik kontrol strateji için faaliyete rehber olmakla ilgilidir. Bir stratejinin başarısından sorumlu olan yöneticilerin genellikle ilgilendikleri iki soru grubu vardır (Pearce, Robinson 2007):

1. Doğru yöne doğru mu ilerliyoruz? Temel eğilimler ve değişimlerle ilgili varsayımlarımız doğru mu? Yapılması gereken önemli şeyleri yapıyor muyuz? Stratejiyi düzenlemeli veya iptal etmeli miyiz?
2. Nasıl bir performans gösteriyoruz? Amaçlar ve planlara ulaşıyor mu? Maliyetler, gelirler ve nakit akışları beklentilerle uyum gösteriyor mu? Operasyonel değişimler yapmaya ihtiyacımız var mı?

Merchant (1988)'a göre stratejik kontrol, kabul edilen stratejilerin uygun bir şekilde uygulandığından emin olma ve uygulanan stratejin hala geçerli olup olmadığını belirleme işlevidir. Bunun yanında kontrol sistemleri, kaynakların örgütü amaçlarına yaklaştıracak şekilde kullanılıp kullanılmadığı temel sorusuyla ve eğer kaynaklar doğru kullanılmamışsa ne yapılması gerektiğiyle de ilgilidir (Miller, Dess 1996).

Kontrolün amacı; misyon, amaçlar ve stratejiye göre sonuçların veya çıktıların başarılı olup olmadığını görmek için, bunları ölçmektir. Kontrol, esasen bir şeyin olması planlanan şekilde gerçekleşmesini sağlamaktır. Kontrol olmadan planların uygulanması tamamlanmamış olur. Başarı şansını artırmak için örgütün amaçlarına yönlendirilmesinde kontrol oluşturulmalıdır (Alkhafaji 2003). Geniş bir bakış açısıyla stratejik kontrol sistemleri; çalışanların faaliyetlerini koordine edecek, yöneticileri motive edecek ve şartlara bağlı olarak yönü değiştirecektir (Liviü ve diğ. 2008).

Gerçekleşen performans, neden her zaman stratejik amaçlardaki istenilen performansla örtüşmez? Stratejik plan uygulanırken kayba uğradı mı? Yönetimin planı uygulaması yetersiz mi kaldı? Planın başarısını engelleyen, kontrol edilemeyen örgüt dışı faktörler var mıydı? Bu sorular değerlendirme ve kontrolün önemini vurgulamakta ve planın nasıl ters gidebileceğini ortaya koymaktadır (Katsioloudes 2006).

Kontrol ve değerlendirme işlemleri, ilgili yöneticilerin aldıkları kararların plan, program ve politikaların gösterdiği çerçevede olup olmadıkları, ayrılan kaynakların yeterli olup olmadığı, yerinde ve akıllıca kullanılıp kullanılmadığı, çevredeki olayların beklenildiği gibi gelişip gelişmediği, rakip firmaların birim faaliyetlerine karşı nasıl tepki gösterdikleri, kısa vadeli hedeflerden orta ve uzun vadeli hedeflere ulaşma durumunun nasıl olduğu, ileride gidişatın nasıl etkileneceği, stratejik planlardan eylem planlarına kadar bütünleşik plan sisteminin genel başarısının ne olduğu, değişmesi gereken hususların olup olmadığı ya da hazırlandığı şekilde uygulamaya devam edilip edilmemesine ilişkin konularına cevap vermelidir (Eren 2002). Strateji değerlendirme, beklenti ve varsayımların yönetsel sorgulamasını başlatmalı, amaç ve değerlerin gözden geçirilmesine teşvik etmeli, alternatifler üretmeli, yaratıcılığı harekete geçirmeli ve değerlendirme için kriterler oluşturmalıdır ve tüm büyüklükteki ve çeşitteki örgütler için gereklidir (Zand 1978).

2.1. Stratejik Kontrol Yaklaşımları

Karar vermeyi en alt düzeye kadar yayan, örgütsel hiyerarşiyi yataylaştıran ve bireylerin bağımsızca davranmalarına izin veren bir örgüt ortamında örgütsel kontrole olan ilgi azalmış gibi görülebilir. Ancak, bu eğilimler aslında kontrolü daha önemli kılmaktadır. Bir örgütte, etkili kontroller olmadan bir otonomi kurmak, örgütü herhangi bir amaca ulaşmada başarısız kılacak yönlere sürükler. Bu nedenle, örgütler bir yandan bireyleri inisiyatif almaları konusunda yetkilendirirken diğer yandan sıkı bir kontrole ihtiyaç duyarlar. Yani, kontrolün yapısı değişirken, kontrole olan temel ihtiyaç değişmemektedir. Kontrol etme ve strateji uygulamadaki üç yaklaşım incelenerek kontrolün yapısındaki değişikliklerin ortaya konması gerekmektedir (Miller, Dess 1996).

a) Girdilere Dayanan Kontroller: Girdi kontrolü bir faaliyet gerçekleştirilmeden önce alınan önleme eylemleridir. İşgörenler için seçim kriterleri ve eğitim programları girdi kontrolü için örnek oluşturur (Polat, 1992). Başka bir deyişle, girdilere dayanan kontroller, bir amacı gerçekleştirmek için yapılan faaliyetlerin kontrolüdür ve doğru girdilerin istenilen sonuçları üreteceği varsayımıyla, çaba üzerine odaklanır. Başarı, hedeflenen hangi işlerin başarıldığı ve hangi programların uygulandığı çerçevesinde tanımlanır (Miller, Dess 1996).

b) Sonuçlara Dayanan Kontroller: Sonuç kontrolünde performans standartları oluşturulur, gözlemler yapılır ve sonuçlar değerlendirilir. Yönetim, başarılması istenen işin nasıl yapılacağı ile değil, bu iş sonucunda elde edilen çıktı ile ilgilenir (Polat 1992). Sonuçlar üzerine dayanan kontroller, sonuçları izlemeye ve planlanan hedeflere ulaşmayı sağlamaya odaklanır. Sonuçları ölçmenin birçok yolu varken, sonuca dayanan kontrollerin en yaygın olanı bütçedir (Miller, Dess 1996). Bütçe, her bir kalem için gerçekte harcanan paranın

miktarıyla, bu kalem için ayrılan miktarın karşılaştırılması yoluyla bir kontrol aracı olarak kullanılır (Alkhafaji 2003). Bütçeler, gerekli olan koordinasyon ve kontrolle, yöneticilerin ortak amaçlara ulaşmasını sağlar. Yöneticiler uzun dönemli stratejik amaçlarla kısa dönemli faaliyet amaçlarına ulaşmada denge sağlamalıdır. Bir örgütün stratejik bütçesi, iş stratejisinde büyük bir değişimi uygulamak için gerekli olan kaynakları dağıtırken faaliyet bütçeleri ise başarılı faaliyetler sürdürebilmek için gerekli olan kaynakları dağıtır (Miller, Dess 1996).

c) Girdi ve Sonuçları Değerlendirmeye Dayanan Kontroller: Örgütsel öğrenme, girdi ve sonuçlar arasındaki ilişkinin anlaşılmasına dayanır. Bu anlayış, sürece dayalı kontrol kavramıyla ifade edilir. Örgütler, girdilerini sonuçlara dönüştürmek için süreçleri kullanırlar. Kontrol etmede süreç odaklı bir yaklaşımı geliştirme dört temel adımı içerir: Temel sonuçları belirleme, temel sonuçları üreten süreçleri belirleme, süreçleri gerçekleştirmek için gereken önemli faaliyet ve becerileri belirleme ve faaliyet ve becerilerdeki performansı izleme (Miller, Dess 1996).

Bahsedilen kontrol çeşitlerinin en iyi kullanımı, örgütün karşılaştığı duruma ve strateji uygulamadaki genel yaklaşımına göre değişir. Dess ve diğ. (2004) ise kontrolü *bilgi ve davranış kontrolü* olmak üzere iki ayrı yaklaşım olarak değerlendirmiştir. Örgütler, stratejilerini başarılı bir şekilde uygulayabilmek için etkili stratejik kontrollere sahip olmalıdır. Bu stratejik kontroller, hem bilgi kontrolü hem de davranışsal kontrolü uygulayan sistemleri içerir. Bilgi kontrolü, öncelikle örgütün “doğru şeyleri yapıp yapmadığı” ile ilgilidir. Davranış kontrolü ise, stratejinin uygulanmasında örgütün “işleri doğru yapıp yapmadığı”nı sorar. Stratejik kontrolün hem bilgiye hem de davranışa dayalı öğeleri gereklidir. Ancak tek başına yeterli değildir (Dess ve diğ. 2004).

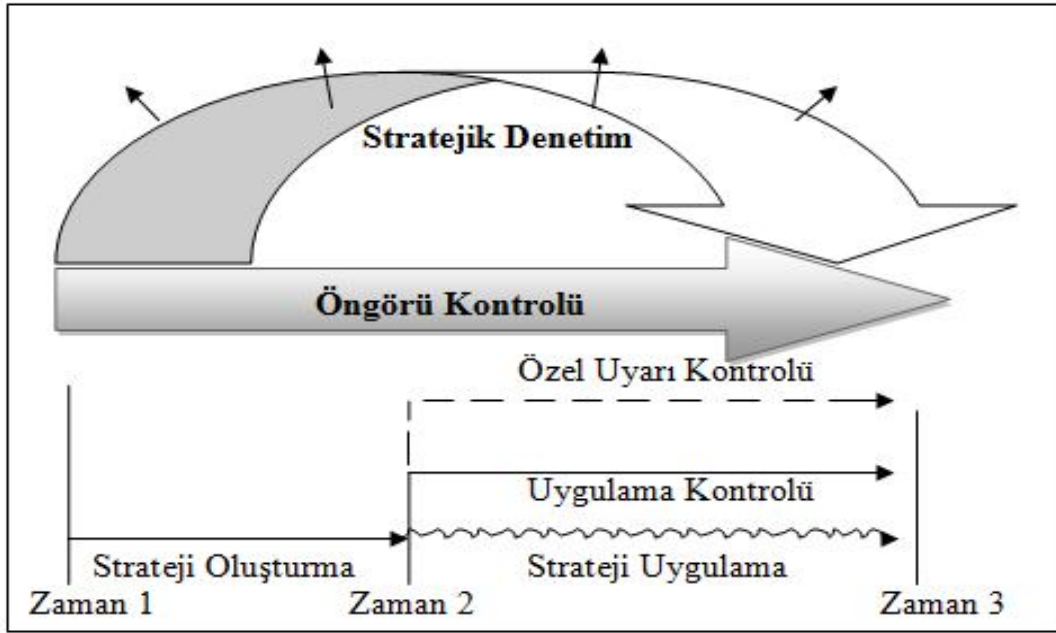
2.2. Stratejik Kontrol Şekilleri

Bir stratejinin uygulanmaya başlamasıyla, hedeflenen sonuçlardaki başarısı arasında geçen zaman boyunca, yatırımlar yapılır ve stratejiyi uygulamak için birçok proje ve faaliyetler yürütülür. Ayrıca, bu zaman boyunca hem çevresel durumda hem de örgütün iç durumunda değişimler ortaya çıkar. Stratejik kontrol, bu olaylar doğrultusunda örgütü yönetmek için gereklidir ve örgütün eylem ve yönelimlerini bu gelişmeler ve değişimlere adapte etmek için bir temel sağlamalıdır. Şekil 1’de de gösterilen stratejik kontrolün dört temel şekli şunlardır (Pearce, Robinson 2007):

- a) Öngörü Kontrolü
- b) Stratejik Denetim
- c) Özel Uyarı Kontrolü
- d) Uygulama Kontrolü

Şekil 1’de, Zaman 1, strateji oluşturmanın başladığı noktayı göstermektedir. Öngörü kontrolü, ilk öngörme noktasında oluşturulur (Zaman 1). Öngörü kontrolü, stratejiyi planlama ve uygulamadaki öngörülerin tümünü izler. Bununla birlikte, stratejik denetim başlar ve denetim sürekli olarak devam eder. Stratejiyi uygulama başladığında (Zaman 2), diğer kontrol ögesi olan uygulama kontrolü devreye girer. Zaman 2’nin başlamasıyla tüm kontrol öğeleri planlamadaki riski dengeleyerek birlikte işler (Schreyogg, Steinmann 1987).

Şekil 1. Stratejik Kontrolün Dört Şekli



Kaynak: Pearce, R. ve Robinson, R. (2007) **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**. McGraw-Hill/Irwin, s.392; Schreyögg, G. ve Steinmann, H. (1987). "Strategic Control: A New Perspective" **Academy of Management Review**, 12 (1), s.96.

a) Öngörü Kontrolü

Her strateji belirli bir planlama öngörüsüne (varsayımlar ve tahminler) dayanır. Öngörü kontrolü, stratejinin dayandığı öngörülerin hala geçerli olup olmadığını sistematik ve sürekli olarak kontrol etmek için oluşturulmuştur. Önemli bir öngörü geçersiz hale gelirse, buna uygun stratejik değişikliklerin yapılması gerekebilir. Öngörü kontrolüyle, geçersiz hale gelen bir öngörü, önceden fark edilerek revize edilebilir ve stratejide gerekli olan değişiklikleri yapma fırsatı oluşur. Böylece, varsayımlara dayanan bir stratejiyle hareket etmektense, stratejilerin doğru zamanda doğru eylemi yapmaları sağlanmış olur (Pearce, Robinson 2007). Öngörü kontrolü, strateji ve stratejinin uygulanması üzerindeki etkilerini değerlendirmek için temel varsayımları belirlemek ve herhangi bir değişimden haberdar olmak için gereklidir (Kazmi 2008).

Öngörü kontrolünde, fazla miktarda değişkenin izlenmesinden ziyade kuruluşun stratejisi, başarıya yönlenecek anahtar bazı faktörlerin geleceğe ilişkin trendleri izlenmelidir. Dolayısıyla bu öngörülerin değişimi halinde, örgüt amaç, hedef, standart ve stratejilerinin güncelliği ve geçerliliği kaybolacağından, gerekli değişiklikler bu kontrol sayesinde yapılacak ve bunlar güncel ve geçerli hale getirilerek, gerekiyorsa strateji ve politikalar değişebilecektir (Eren 2002).

b) Stratejik Denetim

Stratejik denetimle öngörü kontrolünde olduğu gibi, önceden seçilmiş bazı değişkenlere ilişkin tahminleri gözetmek yerine, işletme için imkân ve fırsat veren ya da tehlike ve tehdit oluşturan çevre elemanlarının da izlenmesidir. Önceden farkına varılmamış kritik olaylar, kaçırılmış fırsatlar ya da ciddi tehditler oluşturabilecek gelişmeleri belirlemektir. Ayrıca,

stratejik denetim, örgütün rakiplerine nazaran güçlü ve zayıf taraflarını belirlemek için bir organizasyonu da gerekli kılar (Eren 2002).

Öngörü kontrolleri kontrole odaklanmışken, stratejik denetim ise kontrole odaklı değildir. Stratejik denetim, örgütün stratejisini etkileyebilecek, örgüt içi ve dışındaki olayların geniş bir kapsamını gözlemlemek için oluşturulmuştur (Schreyogg, Steinmann 1987). Stratejik denetimin altında yatan temel fikir, öngörülemeyen bilginin, çoklu bilgi kaynaklarının bütüncül olarak izlenmesiyle açığa çıkarılabilecek olmasıdır (Pearce, Robinson 2007).

c) Özel Uyarı Kontrolü

Stratejik kontrolün diğer bir çeşidi, diğer üç kontrolün alt kümesi olan, özel uyarı kontrolüdür. Özel uyarı kontrolü, ani, beklenmeyen bir olay nedeniyle, örgütün stratejisinin dikkatli ve genellikle hızlı bir şekilde yeniden incelenmesidir (Pearce, Robinson 2007).

d) Uygulama Kontrolü

Stratejik uygulama kontrolü, klasik kontrolden daha geniş konularla ilgilenmektedir: Şirketin stratejisi, gelişen olaylar ve trendler ışığında değişmeli midir? Eğer planlarda bir sapma gözlenirse, bu doğrudan bir krize ya da başarısızlığa işaret eder mi? Ayrıca, uygulama kontrolü, kısa dönem hedeflerin elde edilip edilmemesinden daha fazlasıyla ilgilenmektedir. İç ve dış çevredeki olayların ve trendlerin sonuçlarıyla ilgilenir. Böyle bir değerlendirme, bir stratejinin başarılı olup olmadığının değerlendirilmesi bakımından önemlidir (Eren 2002).

Strateji uygulama; geniş bir zamanda oluşan birçok adım, program, yatırım ve faaliyetle ortaya çıkmaktadır. Özel programlar yürütülür. Fonksiyonel alanlar stratejiyle ilgili faaliyetleri başlatır. Anahtar kişiler eklenir veya atanır. Kaynaklar harekete geçirilir. Diğer bir deyişle, yöneticiler geniş çaplı planları somuta, eylemlere ve birim ve bireylerin sonuçlarına dönüştürerek stratejiyi uygularlar. Uygulama kontrolü, olaylar gerçekleştiğinde yürütülmesi gereken stratejik kontrol çeşididir ve genel stratejinin değiştirilmesinin gerekli olup olmadığını değerlendirmek için oluşturulmuştur (Pearce, Robinson 2007).

Uygulama kontrolü; ayrıca bütçeler, planlar ve temel başarı faktörleri gibi operasyonel kontrol sistemleriyle de gerçekleştirilebilir. Stratejik kontroller örgütü geniş bir zaman periyodunda (genellikle 5 yıl veya daha fazla) kontrol ederken, uygulama kontrolleri kısa zaman periyotlarında (genellikle 1 aydan 1 yıla kadar) faaliyet öncesi değerlendirme ve kontrol sağlarlar (Pearce, Robinson 2007).

2.3.Stratejik Kontrol Süreci

Strateji seçimi yapıp stratejik planlar oluşturulduktan ve strateji uygulandıktan sonra bile uzun dönemli başarı sağlamak için verilmesi gereken önemli bir karar vardır. Örgütün performansını izleyerek, gerekli önlemleri alabilmesi için stratejik değerlendirme ve kontrol sürecine karar verilmeli ve oluşturulmalıdır. Stratejik değerlendirme ve kontrol, stratejik planlama sürecinin oluşturma ve uygulama aşamalarında, sürekli olarak süreci izlemeyi gerektirir. Stratejik değerlendirme ve kontrol, gerçek performansın istenilen performansla karşılaştırılması ve gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması için stratejik planların değerlendirmesi ve örgütsel performansın izlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Katsioloudes 2006).

Stratejik kontrolün temel konusu; örgütün stratejisini önemli ölçüde etkileyebilecek olayları ortaya çıkarmak için değişen çevreyi sürekli değerlendirmektir. Stratejik kontrolle

karşılaştırıldığında operasyonel kontrol farklı bir amaca sahiptir. Tablo 1’de stratejik kontrol ve operasyonel kontrolün farklılıkları gösterilmektedir. Örgütün başarısına katkılarını değerlendirmek için örgütsel birimlerin performansının değerlendirilmesi yoluyla örgütsel kaynakların dağıtımı ve kullanımında operasyonel kontrolün amaçlandığı görülmektedir (Kazmi 2008).

Tablo 1.Stratejik Kontrol ve Operasyonel Kontrol Nasıl Değişiklik Gösterir?

Özellik	Stratejik Kontrol	Operasyonel Kontrol
1. Temel Soru	Doğru yöne mi gidiyoruz?	Nasıl performans gösteriyoruz?
2. Amaç	Öngörülü, stratejinin temel yönünü sürekli sorgulayan	Örgütsel kaynakların dağıtım ve kullanımı
3. Temel Konu	Örgütün gelecekteki yönünü yönetme	Faaliyet kontrolü
4. Odaklanma	Dış çevre	İç örgüt
5. Zaman	Uzun dönemli	Kısa dönemli
6. Kontrol Uygulaması	Genellikle üst yönetici tarafından	Üst yönetimin direktifinde orta düzey yöneticiler
7. Temel Teknikler	Çevre inceleme, bilgi edinme, sorgulama ve gözden geçirme	Bütçeler, planlar ve temel başarı faktörleri

Kaynak: Kazmi, A. (2002). **Strategic Management and Business Policy**. McGraw-Hill. s.427

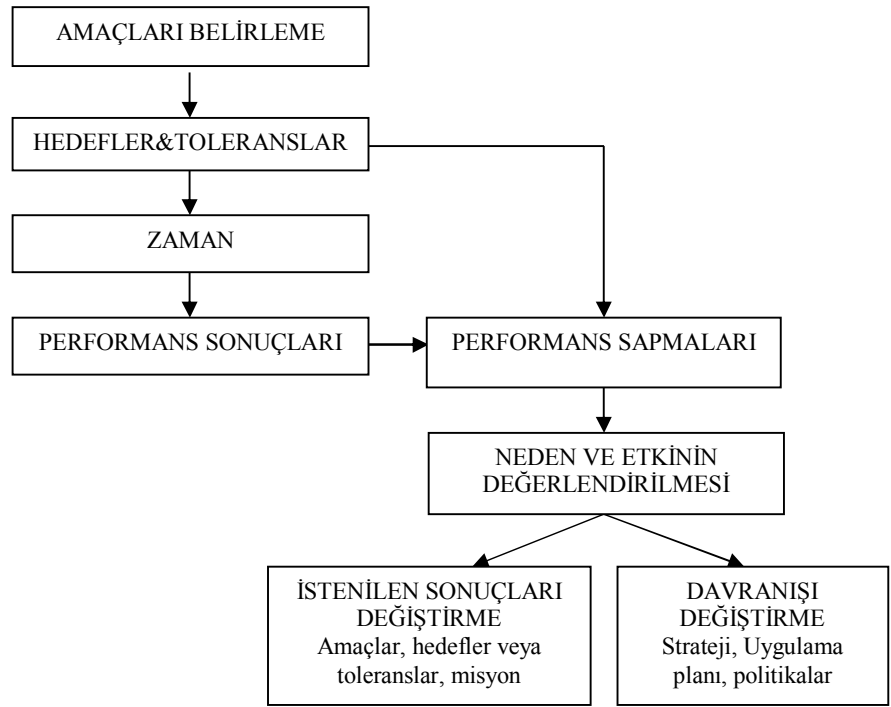
Geleneksel yaklaşımlar, başarının derecesini belirlemek için gözden geçirme veya geri bildirim üzerinde dururlar. Geri bildirim, stratejinin nasıl uygulanıyor olduğunu belirlemeden çok stratejinin uygulanması için bekleme gerektirir. Bu, uzun dönemli stratejiler için kullanışlı değildir. Örgütler, iç ve dış çevre değişimlerine karşı esnek kalmalıdır (Alkhafaji 2003). “Geleneksel” olarak ifade edilen yaklaşım aşamalar içerir. Hedefler ve amaçlar belirlenir, sonra uygulanır ve bir süre sonra performans istenilen standartla kıyaslanır. Farklı olarak “çağdaş” olarak ifade edilen yaklaşım, daha etkileşimlidir (Dess ve diğ. 2004). Değişimleri öngörmeye yardım eden gelecek yönelimli bir yaklaşım, ileri besleme (feed-forward) yaklaşımıdır. Bu yöntem, çalışanın bir sürece başlamadan önce hata yapmasını önler veya süreçteki anormallikleri zamanında düzeltmesi için hızlı bir geri bildirim sağlar. İleriye yönelik kontroller ayrıca, önceki planlama tahminlerinin geçerliliğini belirlemek için çevresel faktörlerin sürekli izlenmesini de içerir ve geçmiş belirlenemeyen olayları kaçan fırsatlar veya ciddi tehditler haline gelmeden fark edebilirler. Bu yüzden, ileri dönük kontrol, bir örgütün stratejisini tehdit edebilecek veya fırsat sağlayabilecek iç ve dış olayları izlemek için oluşturulur (Alkhafaji 2003).

Günümüzde, hemen hemen tüm sektörlerde sürekli değişen şartlar nedeniyle, çağdaş yaklaşım gereklidir (Dess ve diğ. 2004). Yöneticiler, değişimi önceden tahmin etmelidirler. Önceden tahmin, stratejik kontrol içinde daha çok geleceğe yönelmiş değişimi zorlayan bir yaklaşımı gerektirmeli ve böyle bir kontrolü engelleyen zorlukları da ortadan kaldırmayı hedeflemelidir. Geleneksel kontrol sistemlerinde geri besleme “feedback” niteliğinde olan kontrolü, çağdaş özelliğe kavuşturmak için ileri besleme “feedforward” hale getirmeli ya da bu niteliği de kazandırmalıdır. Böylece kontrol yapanların önemli değişim ve trendleri de izleyerek değişmesi gereken hedef, standart ve stratejilerin zamanında değişmesine yardımcı olurlar (Eren 2002).

Etkili bir kontrol sistemi geliştirmek için, yönetim hangi alanların izlenmesi gerektiğini belirlemelidir. Süreçler, sürekli bir biçimde belirli dönemlerde ölçülebilecek şekilde

tasarlanmalıdır. Yönetim genellikle, öncelikle alanları önceliğine göre sıralayıp, bu sıralamadaki en önemli öğeleri seçer. Daha sonra yönetim, kabul edilebilir performans standartlarını oluşturmaktadır. Üçüncü adımda, standarttan kabul edilebilir sapmaları gösteren bir tolerans aralığı belirlenir. Dördüncü olarak, yönetim örgütsel performansı bu standartlara göre ölçmelidir. Son olarak, gerekli olan yerlerde önlemler alınır. Eğer mevcut performans, önceden belirlenen hedefler dahilinde veya tolerans aralığında ise ölçüm süreci başarılı olarak tamamlanmıştır. Ancak, sonuçlar hedeflenen standartlardan farklılık gösteriyorsa, bu durumda düzeltici önlemler alınmalıdır (Alkhafaji 2003).

Şekil 2. Stratejik Değerlendirme ve Kontrol Modeli



Kaynak: Katsioloudes, M.I. (2006). **Strategic Management. Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations.** Elsevier Inc. s.235.

Altı adımda tanımlanan ve Şekil 2’de gösterilen değerlendirme ve kontrol sürecinin bir modeline göre stratejik kontrolde izlenmesi gereken adımlar şöyledir (Katsioloudes 2006):

1. Neyin kontrol edileceği belirlenmeli. Örgütün başarmayı umduğu amaçlar nelerdir?
2. Kontrol standartları oluşturulmalı. Hedefler ve toleranslar nelerdir?
3. Performans ölçülmeli. Gerçekleşen sonuçlar nelerdir?
4. Performans standartlarla karşılaştırılmalı. Mevcut performans plana ne kadar uymuştur?
5. Sapmaların nedenleri belirlenmeli. Sapmalar içsel hatalara mı bağlıdır yoksa örgütün kontrolünün ötesindeki dışsal değişimlere mi bağlıdır?
6. Düzeltici önlemleri alınmalı. Örgütsel hataları düzeltmek için içsel faaliyetlerde mi düzeltmelere ihtiyaç duyulmaktadır yoksa dışsal olaylara bağlı amaçlardaki değişimlere mi ihtiyaç duyulmaktadır?

Stratejik kontrol süreci sonunda örgüt farklı stratejilere yönelebilir. Mintzberg (1978), örgüt stratejilerini ne kadar iyi planlarsa planlasın, farklı bir stratejinin ortaya çıkabileceğini

söylemektedir. Mintzberg, “*hedeflenen stratejiler*” (intended strategies) ve “*gerçekleşen stratejiler*” (realized strategies) kavramlarını ortaya çıkarmış ve hedeflenen ve gerçekleşen stratejilerin 3 yolla kombine edilebileceğini ifade etmiştir: (1) Gerçekleşen hedeflenmiş stratejiler; *düşünülen stratejiler* (2) Gerçekleşmeyen hedeflenmiş stratejiler; *gerçekleşmeyen stratejiler* (3) Hiç hedeflenmemiş olup gerçekleşen stratejiler; *aniden ortaya çıkan stratejiler* (Mintzberg 1978).

Gerçekleşen stratejinin planlanan stratejiden farklı olmasının ise birçok nedeni vardır. Planlanan ve gerçekleşen stratejiler; gerçekçi olmayan stratejik kararlar, dış çevre hakkında zayıf değerlendirme, stratejik kararları uygulamada yönetsel yetersizlik, dış çevredeki kontrol edilemeyen değişiklikler veya hedeflenen stratejiyi gerçekleştirmek için bireyleri motive etme liderliğindeki eksiklik nedenleriyle farklı olabilir. Gerçekleşen stratejinin planlanan stratejiden farklı olmasının birçok yolu olduğunu fark etmek, değerlendirme ve kontrolün önemini altını çizmektedir. Böylece örgüt, performansını izleyebilecek ve eğer mevcut performans hedeflenen stratejiler ve planlanan sonuçlardan farklılık gösteriyorsa gerekli adımları atacaktır (Katsioloudes 2006).

Birçok dış ve iç faktör, örgütlerin uzun dönemli ve yıllık amaçlarını gerçekleştirmelerini engelleyebilir. Dışsal olarak, rakiplerin faaliyetleri, talepteki değişimler, teknolojiye bağlı değişimler, ekonomik değişimler, demografik farklılıklar ve hükümet eylemleri amaçların başarılmasını engelleyebilir. İçsel olarak, etkili olmayan stratejiler seçilmiş olabilir veya uygulama faaliyetleri zayıf olabilir. Amaçlar optimistik olabilir (Katsioloudes 2006). Günümüzde yöneticilerin karşılaştıkları temel problem, daha fazla esneklik, yenilik, yaratıcılık ve çalışanların inisiyatifini gerektiren modern örgütsel talepler ışığında, çalışanları etkili olarak nasıl kontrol edeceğidir (Simons 1995).

Stratejik kontrolü, stratejik boyutlardaki ilerlemeyi gözlemek ve asları bu yönde motive etmek olarak tanımlayan Goold ve Quinn (1990); örgütün içinde bulunduğu çevre ve stratejik amaçları ölçebilme/belirleyebilmeye bağlı olarak stratejik kontrolün uygunluğunu Tablo 2’deki gibi belirlemişlerdir. Stratejik kontrol, çevrenin kararlı ve stratejik amaçları belirleyebilme/ölçülebilmeye kolay olduğu durumda en uygundur. Amaçların belirlenebildiği/ölçülebildiği ve çevrenin dinamik olduğu durumlarda stratejik kontrol iyi sonuçlara yol açar, fakat çok sıkı bir kontrol olumsuz sonuçlara yol açabilir. Çevrenin dinamik ve amaçların zor belirlenebildiği/ölçülebildiği durumda stratejik kontrolün değeri fazla değildir. Amaçlar zor belirlendiğinde ve çevre kararlı iken stratejik kontrol, yöneticileri motive etmekten çok işlerin işleyişini gözlemek için kullanışlıdır.

Tablo 2. Farklı Durumlardaki Stratejik Kontrol Yaklaşımları

Stratejik Amaçları Ölçme/ Belirleme Çevre	Kolay	Zor
Dinamik	Stratejik Kontrol Uygun	Stratejik Kontrol Uygun Değil
Kararlı	Stratejik Kontrol Uygun	İş Süreçlerini İzlemek İçin Daha Uygun

Kaynak: Goold, M. ve Quinn, J.J. (1990). “The Paradox of Strategic Controls”. **Strategic Management Journal**. vol.11 s.55.

2.4. Stratejik Kontrol Yöntemleri

Stratejik kontrol ve değerlendirme, belirlenen amaçların başarıyor olduğunu garanti etmek için gereklidir. Birçok örgütte strateji değerlendirme, basitçe bir örgütün ne kadar iyi performans gösterdiğinin analizidir. Örgütün varlıkları artmış mı? Karlılıkta bir artış var mı? Satışlar artmış mı? Üretkenlik düzeyi artmış mı? Kar marjı, yatırım getirisi ve hisse oranları artmış mı? Bazı örgütler, bu tip soruların cevapları kabul edilebilirse stratejilerinin doğru olduğunu kabul ederler. Ancak, bu tip bir değerlendirme yanlış yönlendirici olabilir çünkü strateji değerlendirme hem uzun dönemli hem de kısa dönemli odaklanma içermelidir. Bunun yanında, stratejik değerlendirme ve kontrol için kullanılan yöntemler hem kantitatif hem de kalitatif kriterlere dayanır (Katsioloudes 2006).

a) *Kantitatif Kriterler*

Stratejileri değerlendirmek için kullanılan kantitatif kriterler, stratejistlerin üç önemli kıyaslama yapmak için kullandıkları finansal oranlardır: (1) farklı zaman dilimlerindeki örgütün performansını kıyaslama, (2) rakiplerine göre örgütün performansını kıyaslama, (3) endüstri ortalamasına göre örgütün performansını kıyaslama. Strateji değerlendirmede kriter olarak kullanılan bazı temel oranlar; yatırım getirisi, özsermaye karlılık oranı, kar marjı, pazar payı, borcun özsermayeye oranı, varlık artışı, kapasite kullanım oranı gibi oranlardır (Katsioloudes 2006).

Bu ölçüler, sayısal oldukları kadar objektif nitelik taşıyan ve örgütün çevresel etkinliğiyle rakiplerine nazaran başarı ölçüsü taşıması açısından da değerlidir. Bu nedenle, stratejilerin başarısı için bu nitelikte sayısal hedeflere ihtiyaç olduğu gibi, bu hedeflere bir standart olarak erişilip erişilmediğinin kontrolü de stratejinin başarısının temel göstergesidir (Eren 2002).

Ancak strateji değerlendirmede kantitatif kriterler kullanmada bazı olası sorunlar vardır. Öncelikle, çoğu kantitatif kriterler, uzun dönemli amaçlardan çok yıllık amaçlara uyumludur. Ayrıca, farklı hesaplama yöntemleri birçok kantitatif kriterde farklı sonuçlar sağlayabilir. Üçüncüsü, kantitatif kriterleri elde etmede neredeyse her zaman sezgisel yargılar yer alır. Bu nedenlerle, stratejileri değerlendirmede kalitatif kriterler de önemlidir (Katsioloudes 2006).

b) *Kalitatif Kriterler*

Objektif ya da kantitatif ölçütlerin yetersiz kaldığı hallerde, yargılarımızı daha da güçlendirmek ve belirsizliği ortadan kaldırmak için, kalitatif (subjektif) ölçütlerle bunları güçlendirmek gerekebilir. Burada, stratejik yönetim açısından geliştirilecek olan ölçütler, firmanın bütünü için kapsamlı hedeflerin, stratejilerin tutarlı ve çevre koşulları ve işletme imkânlarıyla uygun ve çalışabilir olup olmadıklarını belirleyebilir nitelikte olmalıdır (Eren 2002).

Başlıca kalitatif ölçütler olarak farklı düşünürler tarafından değişik listeler geliştirilmiştir (Eren 2002). Tilles (1963) değerlendirme stratejilerinde kullanışlı olan altı kalitatif soru belirlemiştir:

1. Strateji içsel olarak uyumlu mudur?
2. Strateji çevreyle uyumlu mudur?
3. Strateji ulaşılabilir kaynaklar açısından uygun mudur?
4. Strateji kabul edilebilir bir risk derecesi içermekte midir?
5. Strateji uygun bir zaman çerçevesine mi sahiptir?
6. Strateji uygulanabilir mi?

Kalitatif ölçütler aslında, stratejik yönetim sürecinde her aşama tamamlandıktan sonra, strateji faaliyete sokulmadan önce, son bir defa sorulması gereken değerlendirme ve revizyon araçlarıdır. Ancak, stratejik uygulamanın her aşamasında, özellikle kantitatif ölçütlere ulaşma bakımından sorunlar ortaya çıktığında bu niteliksel ölçütlere göre stratejik yönetim aşaması yeniden gözden geçirilir ve muhtemel bir sorun ya da sorunlarla ilgili ayarlama ve düzenlemeler yapılır (Eren 2002).

Strateji uygulanırken geçilmesi gereken kilometre taşlarının ne kadar başarı ile geçildiğinin belirlenmesi gerekmektedir, bu da çeşitli stratejik kontrol yöntemleriyle yapılır. Sık olarak kullanılan yöntemlerden bazıları; stratejik amaçların değerlendirilmesi, işlevsel analiz (stratejik uyumluluk kontrolü), McKinsey'in 7S modeli, esnek bütçe uygulamaları, stratejik performans kontrol tekniği, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi ve dengeli puan kartıdır (Polat 1992; Ülgen, Mirze 2004).

III. DENGELİ PUAN KARTI VE SAĞLIK HİZMETLERİNDE KULLANIMI

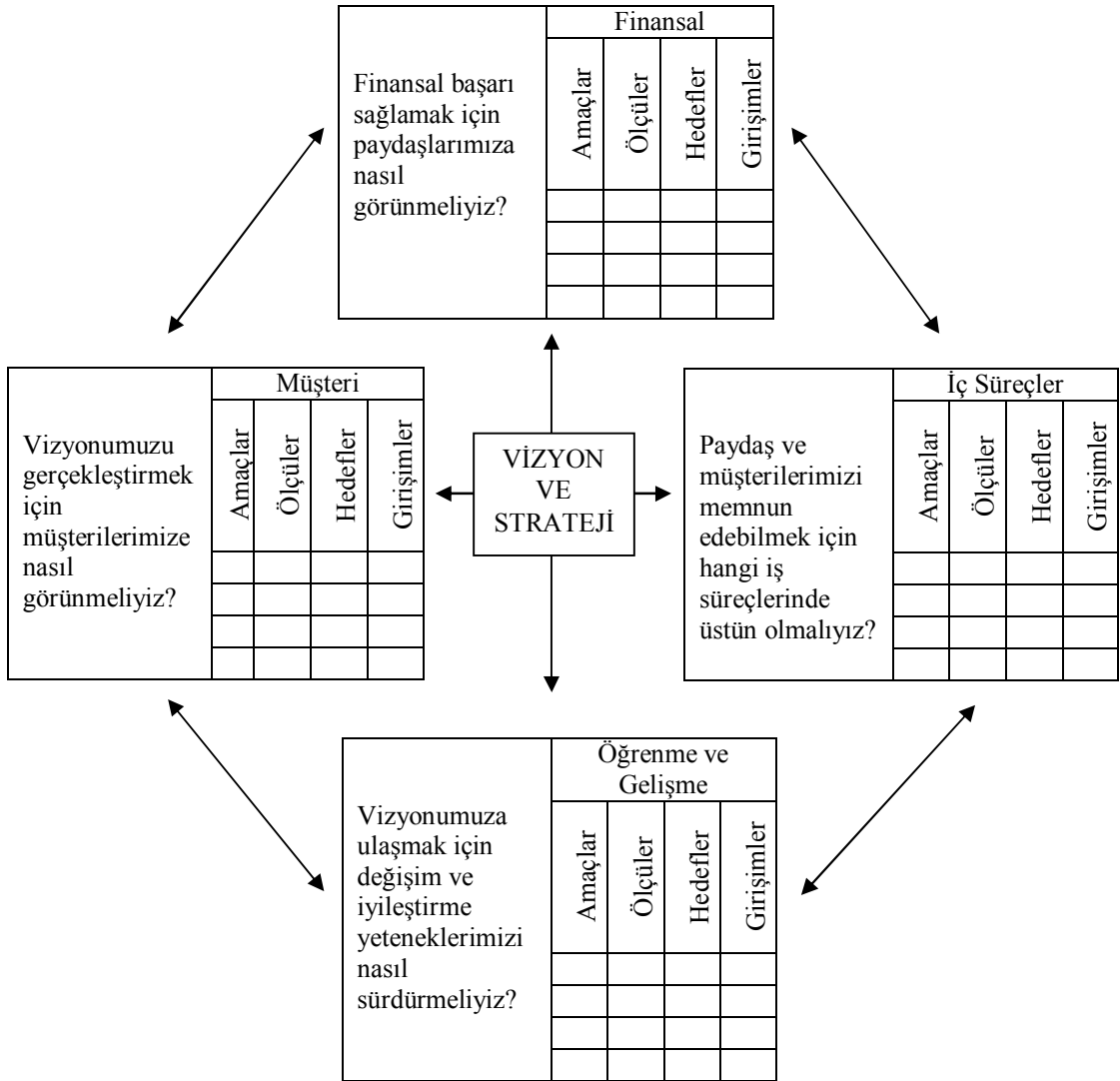
3.1. Dengeli Puan Kartı (Balanced Scorecard)

Operasyonel ve stratejik kontrolle ilgili alternatif bir yaklaşım, Harvard Business School profesörleri Robert Kaplan ve David Norton tarafından geliştirilmiş olan, dengeli puan kartı olarak isimlendirdikleri bir sistemdir. Önceki uygulama ve kontrol yaklaşımlarının bazı zayıflıkları ve belirsizlikleri keşfedilerek, stratejik planın uygulaması ve kontrolündeki finansal öğeyi dengelemek için örgütlerin neyi ölçmeleri gerektiğiyle ilgili açık bir formül sağlamak için dengeli puan kartı yaklaşımına yönelinmiştir (Pearce, Robinson 2007).

Kaplan ve Norton (1996), bir örgütün başarısını sadece bazı finansal ölçütler kullanarak değerlendirme yanında, finansal olmayan ölçütler de katmak yoluyla değerlendirmede bir denge oluşturmaya çalışmışlardır. Böylece başarıyı değerlendirme daha objektif olacaktır. Kaplan ve Norton, dengeli puan kartının yeniliğini şu şekilde tanımlamıştır: Dengeli puan kartı, geleneksel finansal ölçüleri de içinde barındırır. Ancak, finansal ölçüler, sadece geçmiş olayların hikayesini sunar ve örgütlerin tüketiciler, tedarikçiler, çalışanlar, süreçler, teknoloji ve yenilikte yatırım yaparak gelecek değeri yaratmalarında yardımcı olmaz.

Dengeli puan kartı yöntemi, geleneksel finansal veri ve sonuçlarını da içeren geniş bir yöntem içine; tüketici tarafından belirlenen kalite, sürekli iyileştirme, çalışan güçlendirme ve ölçüme dayalı yönetimden oluşan toplam kalite yönetimi fikirlerini uyarlamaktadır. Dengeli puan kartı, toplam kalite yönetiminde olduğu gibi, iç iş süreçlerinin çıktılarını hakkında geri bildirim içerir ve bunun yanında, iş stratejilerinin sonuçlarıyla ilgili geri bildirim halkasını da ilave eder. Bu, dengeli puan kartında, iki halkalı bir geri bildirim süreci yaratır. Bu şekilde, dengeli puan kartı, genellikle ayrı olarak düşünülen, strateji uygulamadaki iki alanı bir araya getirir: kalite uygulamaları ve finansal sonuçlar. Dengeli puan kartının başarmaya çalıştığı şey, sermaye getirisindeki ortakların karlarıyla, örgütteki operasyonel eylemler ve süreçlerle ilgili olan bir performans yönetim sistemini bir araya getirmektir (Pearce, Robinson 2007).

Şekil 3. Vizyon ve Stratejinin Dört Perspektife Dönüştürülmesi



Kaynak: Kaplan, R. S. ve Norton, D.P. (1996). "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" **Harvard Business Review**. January-February, s.76

Dengeli puan kartı, örgütün dört perspektiften görüldüğünü ileri sürmekte ve verinin bu perspektiflerle ilgili olarak toplanıp analiz edilmesini önermektedir (Pearce, Robinson 2007):

1. *Öğrenme ve Gelişme Perspektifi: Sürekli olarak değer yaratıp geliştirmede ne kadar iyiyiz?* Puan kartı, teknolojik liderlik, ürün geliştirme süresi, operasyonel süreç geliştirme gibi konularda performansı ölçmek için yenilik ve örgütsel öğrenmeyle ilgili ölçüler üzerinde durur.
2. *İş Süreci Perspektifi: Operasyonel uzmanlıktaki temel yetenek ve alanlarımız nelerdir?* Üretkenlik, dönüş süresi, kalite ölçüleri, çeşitli maliyet ölçüleriyle ölçülen iç iş süreçleri ve etkili uygulamaları puan kartı girdisi sağlar.
3. *Müşteri Perspektifi: Müşterilerimiz ne kadar tatmin?* Müşteri tatmin perspektifi; genellikle hata düzeyi, zamanında dağıtım, garanti desteği ve ürün geliştirmeye ilgili, doğrudan tüketici girdisinden gelen ve spesifik örgüt faaliyetleriyle ilgili olan ölçümleri ilave eder.

4. *Finansal Perspektif: Paydaşlarımız için nasıl çalışıyoruz?* Finansal perspektif genellikle nakit akışı, öz kaynak karlılığı, satışlar ve gelir artışı gibi ölçümleri kullanır.

Bu dört perspektiften her birinin amacının bir araya gelmesiyle, dengeli puan kartı yaklaşımı, strateji uygulamaya rehberlik edip izleyen birçok ölçülebilir kısa vadeli sonuçlar sağlayarak, iş stratejisinin paydaşların değer yaratımıyla ilgili olmasını sağlar (Şekil 3).

Dengeli puan kartı, sadece bir ölçüm sistemi değil, ayrıca örgütlerin stratejilerini netleştirmesini, stratejilerini eyleme geçirmesini ve anlamlı geri bildirimler elde etmesini sağlayan bir yönetim sistemidir. Dengeli puan kartı, sürekli olarak stratejik performans ve sonuçları artırmak için, hem içsel iş süreçleri hem de dış sonuçlar hakkında geri bildirim sağlar. Örgüt liderleri, diğer stratejik kontrollerde olduğu gibi dengeli puan kartı yaklaşımından aldıkları geribildirimle dayanarak örgütün stratejisinde uyarlamalar yapabilirler veya tamamen değiştirebilirler (Pearce, Robinson 2007). Dengeli puan kartı, kurum performansının en önemli belirleyicisi olan stratejinin, iş sonuçlarına süratle ve ölçülebilir bir şekilde yansımaya yardımcı olan bir araç (Tarım 2004) olması nedeniyle birçok çalışmada performans ölçüm aracı olarak da değerlendirilmektedir.

3.2. Sağlık Hizmetlerinde Dengeli Puan Kartı'nın Uygulanması

Dengeli Puan Kartı, her büyüklükteki organizasyonda kullanılabilecek bir performans yönetim sistemidir. Dengeli Puan Kartı, örgütün vizyon ve stratejisini açıklayan ve bunları faaliyetlere dönüştüren yönetim sistemi için bir çerçeve oluşturur. Performans ölçme ve stratejik yönetim sistemi olan Dengeli Puan Kartı, sağlık hizmetlerine de uyarlanan yeni araçlardan biridir (Tarım 2004). Hastanelerin, stratejilerini uygulayarak arzulanan sonuçlara ulaşırken, yapıları gereği birçok boyutu göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Sağlık hizmetleri ölçüm sistemi; klinik ölçülerle birlikte, müşterilerin kalite algıları, iç süreç performansı ve finansal performansla ilişkin ölçüleri de içermelidir (Kaya 2005). Bu açıdan bakıldığında gerekli görülen tüm boyutları içerisinde barındıran Dengeli Puan Kartı hastanelerde başarı ile uygulanmaktadır (Inamdar ve diğ. 2000).

Sağlık kurumları için Dengeli Puan Kartı, sağlığa nerede ve nasıl değer katılabileceğini göstermesi açısından gereklidir. Sağlık bakımı üç kategoride birbirine bağlı değerlerden etkilenir. Bunlar işletme değeri, çalışan değeri ve hasta değeridir. Sağlık organizasyonları, hastalar devamlı müşterileri olduğu zaman işletme değeri kazanırlar. Hastanelerin işletme yöneticileri, müşteri tatminini hedeflerler. Dolayısıyla klinik çıktılar ve maliyetler onlar için önemlidir. Klinik ve idari personel hastalara hizmet sunduğu ve ihtiyaçlarına cevap verdiği zaman değer yaratılmış olur. Çalışanlara organizasyonları iş, kariyer ve gelişme fırsatı verdiği zaman değer yaratılır. Bu sürece öğrenme ve büyüme safhaları da ilave edilmelidir (Tarım 2004).

Dengeli Puan Kartı modelinin organizasyonları oluşturduğu çerçeveyi sağlık kuruluşları kendi inisiyatifleri doğrultusunda geliştirmeli ve kendi organizasyonlarına uygun bir biçime getirmelidir (Özalp ve diğ. 2008). Sağlık hizmetleri için oluşturulan Dengeli Puan Kartında; hasta boyutu, klinik boyut, gelişim ve topluma odaklanmak, insan kaynakları, bakımın kalitesi ve hizmetler gibi ilave boyutlar kullanılabilir (Zelman ve diğ. 2003).

Dengeli Puan Kartı uygulamasında *Hasta Boyutu* diğer tüm boyutlar içinde odak noktası niteliğindedir (Özalp ve diğ. 2008). Günümüzde halkın kamu ve özel sağlık kuruluşlarından sınırsız ve sistematik olarak yararlandırılması, kaliteli sağlık bakımı hizmeti, bilgi teknolojisinin sağlık sistemine uyarlanması, hasta güvenliği, müşteri memnuniyetinin birincil önemde yer alması gibi çalışmalar gittikçe artırılarak sürdürülmektedir (Aslan ve

diğ., 2008). Artık sağlık kuruluşları, hastaların medikal ihtiyaçlarının yanı sıra, estetik, duygusal ve kültürel ihtiyaç ve beklentilerine de cevap verebilir duruma gelmek zorunda kalmışlardır. Çünkü bir sağlık kuruluşunun başarısı hastanın tatmin olarak tedaviye devam etmesi ve sonuçlandırılmasıdır. Tatmin olmayan hasta tedaviyi yarıda kesebilmekte veya başka sağlık kuruluşuna başvurabilmektedir. Bu durumda sağlık işletmesi açısından başarısız hizmet üretimi söz konusudur. Bu nedenle sağlık hizmeti işletmelerinin başarısı, tatmin olmuş hastanın katılımı ile tedaviyi uygulamak ve sonuçlandırmaktır (Güllülü ve diğ., 2008). Stratejik hedefler doğrultusunda seçilen her ölçütün, indikatörün hasta boyutunda gelişme yaratacak bir sebep sonuç ilişkisine sahip olması gerekir. Hasta boyutunda organizasyon hangi hasta profiline hizmet verilebileceğini, hasta memnuniyetinin sonuçları incelenerek, hastanenin hangi noktada konumlandırılacağı belirlenmesi gerekir. Hasta boyutunda cevabı verilmesi gereken soru “Hastaların bizi nasıl gördüğü?” dür. Her hastane hastalarına en iyi hizmeti sunmak ister, bu amaçla hastane içinde çalışan üst düzey yöneticilerin organizasyonun stratejisinde belirlenen amaçlara uygun olarak müşteri için en önemli faktörleri ölçüt olarak belirlemesi gerekir (Özalp ve diğ. 2008).

Teknoloji ve bilimdeki tüm gelişmelere rağmen, tüm dünyada sağlık alanında en önemli kaynağı, hala sağlık personeli oluşturmaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2011). Sağlık hizmetlerindeki değişime ayak uydurabilmek için sağlık personelinin gelişimi hayati öneme sahiptir. Bu nedenle insan kaynağının sürekli olarak etkin olarak yönetebilmesine ve geliştirebilmesine olanak sağlanmalıdır. Kamu kuruluşlarının genel sorunu olan insan kaynağının verimsiz kullanımı kamu sağlık kuruluşlarında *öğrenme ve gelişme* boyutunun ihtiyacını göstermektedir (Özalp ve diğ. 2008). Nitekim, Sağlık Bakanlığı tarafından gerçekleştirilen “Sağlık Personeli Memnuniyet Araştırması” sonuçlarına göre yürütülen hizmet içi eğitim programları sağlık personeli tarafından yeterli bulunmadığını göstermektedir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre görüşülen sağlık personelinin %50,4’ü hizmet içi eğitimleri yeterli bulmamaktadır (Sağlık Bakanlığı, 2011). Kamu sağlık sektöründe insan kaynağını yönetebilmek organizasyonun başarısı ve hastaların tatmini açısından çok önemlidir. Kurularda yer alan insan kaynağı için eğitim planlarını hazırlamak önemlidir. Bazı hastanelerinin aynı zamanda eğitim ve araştırma hastanesi olması nedeniyle özellikle bu boyutta farklı göstergeler belirlenmesi örgütsel başarı için daha faydalı olacaktır (Özalp ve diğ. 2008).

Hastanelerde *iç süreçler* Dengeli Puan Kartında diğer boyutların düzgün olarak işleyebilmesi için en fazla önem verilmesi gereken boyuttur (Özalp ve diğ. 2008). Toplam kalite yönetimi felsefesine göre, bir ürün veya hizmetin kalitesini, o ürün veya hizmetin üretimi için yapılan faaliyetlerin kalitesi belirlemektedir; faaliyetlerin kalitesi arttıkça, ürün ve hizmetlerin kalitesi de artmaktadır (Kavuncubaşı, Kısa 2002). Bu nedenle, bu boyutta yürütülen farklı süreçlerin başarıyla yönetilmesi hizmet alıcılarının memnuniyetinin artmasını sağlayan temel girdidir. Sunulan hizmetin mükemmelliği hasta memnuniyetini oluşturacak en önemli unsurlardan birisidir. Sağlık kuruluşlarının hizmet mükemmelliğini ölçmek için çeşitli indikatörler kullanılır. İptal edilen ameliyat sayısı, bekleme zamanı, çağrı merkezi, cevap süresi, doğru teşhis oranı, onaylama işlemlerinin süresi gibi indikatörler hizmet kalitesinin ölçütleri olabilir. Hizmet kalitesinin artışı hasta memnuniyetinin artışına katkıda bulunacak süreçlerin en başında gelir bu sebeple bu unsurun stratejik hedeflere en uygun biçimde yönetilmesi gerekir (Özalp ve diğ. 2008).

Literatürde farklı yapıdaki sağlık organizasyonlarında Dengeli Puan Kartı uygulamaları görülmektedir. Çeşitli büyüklükte, klinik özellikte, kar amaçlı olan ve olmayan gibi. Hastane sistemleri, özel hastaneler, kamu hastaneleri, üniversite hastaneleri, uzun süreli bakım merkezleri, psikiyatri merkezleri, sigorta şirketleri, ilaç firmaları gibi farklı yapıda sağlık örgütü örnek olarak sayılabilir. Sağlıkta Dengeli Puan Kartı kavramı tüm bu örgütler için genelleştirilemez ve belli organizasyon tipleri ile sınırlandırılmaz (Tarım 2004). Örneğin,

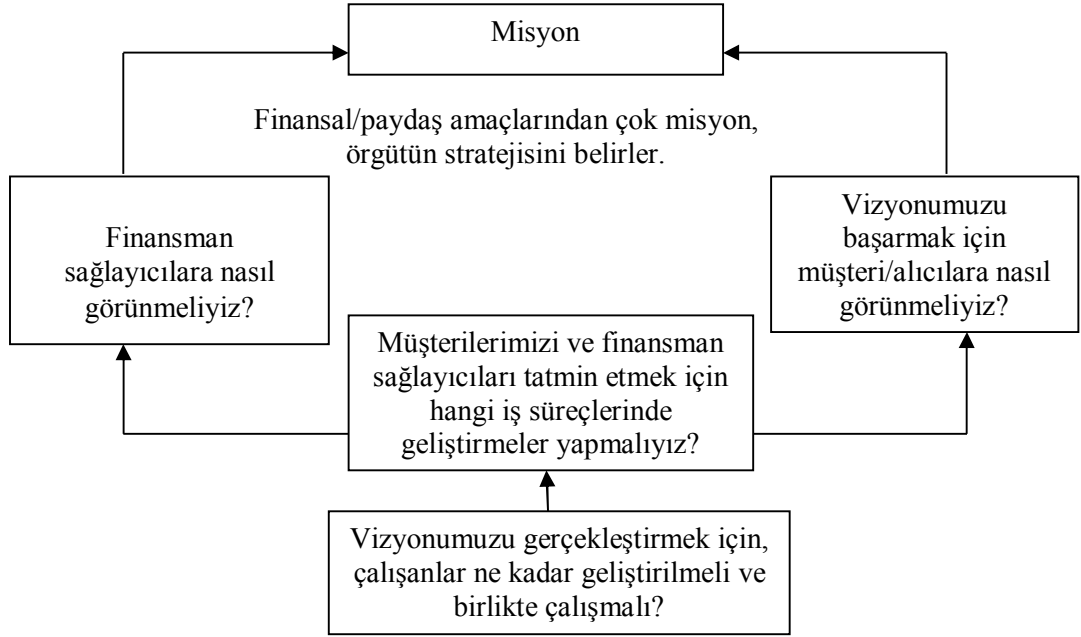
kamu hastanelerinde uygulanan Dengeli Puan Kartı'ndaki en önemli değişiklik *finansal boyutun* yerini kurum misyonunun alması olarak ifade edilmekle birlikte (Inamdar ve diğ. 2000) günümüzde kamu hastanelerinin de finansal boyutlarını değerlendirmeleri gerekmektedir. Kamu sağlık sektöründe, kar maksimizasyonu olmayacağı için maliyet minimizasyonu yöntemi uygun bir modeldir (Özalp ve diğ. 2008).

Kaplan'ın hastane örnekleri verdiği "*Kar Amaçsız Örgütlerde Stratejik Performans Ölçümü ve Yönetimi*" isimli makalesine göre örgütler, sınırlı bağışlar, ödeme kuruluşları ve hükümet finansmanı için artan bir rekabetle karşı karşıya kaldıkları için, kar amaçsız örgütlerde de hesap verilebilirlik ve performans ölçümü zorunlu hale gelmiştir. Bu örgütlerin performans ölçüm sistemleri sadece, harcamalar, faaliyet gider oranları gibi finansal ölçümlere odaklanmaktadır. Oysaki kar amaçsız örgütlerin başarısı, hizmet alanların ihtiyaçlarını ne kadar etkili ve verimli olarak karşılayabildikleriyle ölçülmelidir. Finansal ölçüler kısıtlayıcı veya seçici rol oynayabilir ancak nadiren öncelikli amaç olmalıdır. Bu anlamda, Dengeli Puan Kartı, öncelikle özel sektör için geliştirilmiş olsa da, bu yöntem kar amaçsız örgütlerin de yönetimini geliştirmek için fırsat sağlayacaktır (Kaplan 2001). Ancak, kar amaçsız örgütlerin çoğu, finansal ögeyi hiyerarşinin en üstüne yerleştiren Dengeli Puan Kartının orijinal yapısını uygularken zorluk çekerler. Aslında, kar amaçsız örgütler, misyonlarını Puan Kartının en başına yerleştirmeyi düşünmelidir. Özel sektör için, finansal ölçüler örgütle sahipleri ve paydaşları arasında hesap verilebilirlik ölçüleri sağladığı için Puan Kartının başında finansal öge bulunmaktadır. Kar amaçsız bir örgüt için ise, örgütün misyonu, örgütle varlığının nedeni olan toplum arasında hesap verilebilirliği gösterir. Bu yüzden kar amaçsız örgütlerde misyon, Puan Kartının başında yer almalı ve ölçülmelidir (Kaplan 2001).

Kaplan'a göre (2001) ayrıca kar amaçsız örgütler stratejilerini açık bir şekilde belirlemede zorluk yaşamaktadır. Bu zorlukların kamu hastaneleri için de geçerli olduğunu söyleyebiliriz. Bu örgütlerin strateji belgelerinin çoğu örgütün başarmaya çalıştığı sonuçlardan çok, misyon ve vizyon eklendikten sonra programların ve girişimlerin listesini içermektedir. Bu tip örgütler, performans ölçüm sistemlerini uygularken genellikle faaliyetlerdeki aşamaları başarmadaki süreci ölçerler. Oysaki faaliyetler, örgütün stratejik amaçlarını başarması için olmalıdır. Strateji ve performans ölçümü, hangi program ve faaliyetlerin uygulandığına değil, örgütün başarmayı amaçladığı çıktı ve sonuçlar üzerine odaklanmalıdır. Tüm performans ölçüm sistemlerinin başlangıcı açık bir strateji ifadesidir. Aksi halde, performans ölçümleri stratejinin başarıyla başarmamasından çok faaliyet gelişimleri üzerine odaklanır (Kaplan 2001).

Özel sektördeki Puan Kartından diğer bir farklılık olarak, kar amaçsız örgütlerin müşterilerinin kim olduğunu tanımlamaları gerekmektedir. Özel sektörde, müşteri hem hizmeti alan hem de ödeyendir. Bu iki rol o kadar bütündür ki, bu iki kavram ayrı düşünülmez. Ancak, kar amaçsız örgütlerde, bazı ödeyici kuruluşlar, finansal kaynakları sağlarlar, hizmet için bu kuruluşlar para öderken, diğer bir grup hizmeti alır. Müşteri kimdir; ödeyen mi, hizmeti alan mı? Bu kararı vermektense, örgütler Dengeli Puan Kartında alıcı ve ödeyicilere birlikte yer vermektedir (Şekil 4). Kamu hastaneleri için de bu durumun değerlendirildiği bir Dengeli Puan Kartı geliştirilebilir.

Şekil 4. Dengeli Puan Kartının Kar Amaçsız Örgütlerde Uygulanması



Kaynak: Kaplan R.S. (2001). "Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations." *Non-Profit Management & Leadership*, 11(3) Spring. s.361

Dengeli Puan Kartı'nın sağlık hizmetlerinde kullanımını değerlendiren Zelman ve diğ. (2003)'nin vardıkları sonuçlar şu şekildedir:

- Dengeli Puan Kartı'nın teori ve kavramları sağlık hizmetine uygundur; ancak sektörü ve örgütsel gerçekleri yansıtacak şekilde değişiklik gerekmektedir.
- Dengeli Puan Kartı büyük ölçüde sağlık kuruluşları tarafından benimsenmiştir.
- Sağlık kuruluşları Dengeli Puan Kartı kavramını stratejik yönetim uygulamalarının ötesine taşımıştır.
- Dengeli Puan Kartı'na sağlık kuruluşları için eklenen perspektifler genellikle hizmetin kalitesi, sonuçlar ve erişilebilirliği içermektedir.
- Dengeli Puan Kartı'nın benimsenmesi geçerli, kapsamlı ve zamanında bilgiye olan ihtiyacı artırmaktadır.
- Dengeli Puan Kartı'nı sağlık sektöründeki birçok sağlık kuruluşunun karşılaştırması için kavramsal bir çerçeve olarak kullanan geniş çapta girişimler başlatılmıştır.
- Dengeli Puan Kartı'nın bir sağlık kuruluşuna uygulanması ile sağlık sektörüne uygulanması arasında analiz birimleri, amaçlar, gruplar, yöntemler, veriler ve sonuçlar açısından temel farklılıklar bulunmaktadır.
- Son zamanlarda yapılan yenilikler, Dengeli Puan Kartı'nın uygulanmasının ölçüm ve değerlendirme yoluyla geliştirilmesine odaklanmaktadır.

Türkiye'de Dengeli Puan Kartı'nın hastanelerde uygulanmasıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Yıldırım (2006), çalışmada Sivas Devlet Hastanesi'nin; Aldur (2008) ise Konya Numune Hastanesi'nin; Karahan ve Özgür (2009) Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi'nin Dengeli Puan Kartını oluşturmuştur. Erzurumlu (2012) Akdeniz Üniversitesi Hastanesi'nde Dengeli Puan Kartını oluşturmuş ve sonuç olarak birçok değişimin yaşandığı ve çok karmaşık bir hizmet üretiminin söz konusu olduğu sağlık sektöründe etkin performans değerlendirme sistemlerinin kurulmasının günümüz koşullarında vazgeçilmez

olduğu ve bir kurumun misyon ve vizyonunun stratejik amaçlara ve göstergelere çevrilmesini ve kurumun performansını çok boyutlu olarak değerlendirilmesini sağlayan Dengeli Puan Kartının uygulaması bu ihtiyaca cevap verebilecek bir sistem olarak değerlendirilmiştir.

Dılmaç (2011), Ankara Numune Eğitim ve Araştırma Hastanesi'nde Dengeli Puan Kartının uygulanabilirliğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda, Dengeli Puan Kartının yönetimde ve performans ölçüm sisteminde getireceği neden-sonuç ilişkileri ile hem hastanenin başarısını arttırması hem de vatandaşların sağlık düzeyinin yükseltilmesine katkı sağlamasının beklendiği ifade edilmiştir.

Kaplan ve Norton, stratejilerin etkin olarak uygulanabilmesinin önünde dört engel bulunduğunu tespit etmişlerdir (Öztürk 2009):

Vizyon engeli: Kurum hedefinin ve stratejisinin, uygulamakla sorumlu olan çalışanlar tarafından yeterince anlaşılmamış olması,

Operasyonel engel: Bütçeleme, yatırım planlaması gibi yönetim sistemlerinin uzun vadeli stratejik yaklaşımlar ve öğrenme odaklı olmaması,

Yönetim engeli: Üst yönetimin zamanlarını günlük sorunları çözmek için kullanıp, stratejik düşünceye yeterince eğilmemesi,

İnsan engeli: İnsan kaynakları yönetim ve teşvik sistemlerinin strateji ile bağlantısının kurulmaması.

Sağlık sektöründe stratejiin etkin uygulanması önündeki sözü edilen 4 engel de mevcuttur. Ayrıca örgütlerin stratejik hedefleri de tespit edilmemiştir. Bütün bu engelleri ortadan kaldırmak ve uzun vadeli stratejik hedeflerle kısa dönemli faaliyetleri birleştirebilmek için Dengeli Puan Kartı hastanelerde de uygulanmalıdır. Böylece, Dengeli Puan Kartı hastanelerin daha verimli ve etkin çalışması, kaliteli hizmet sunabilmesi için gereklidir (Tarım 2004).

IV. SONUÇ

Stratejik değerlendirme ve kontrol, gerçek performansın istenilen performansla karşılaştırılması ve gerekiyorsa düzeltici önlemlerin alınması için stratejik planların değerlendirmesi ve örgütsel performansın izlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Katsioloudes 2006).

Stratejik kontrol sistemlerinin önemi şu şekilde özetlenebilir: Öncelikle, tüm çalışanların farklı faaliyetlerini koordine etmek için tüm örgütlerde önemlidir. Davranışa rehberlik etmesi için kullanılabilir amaçlar üzerinde fikir birliğine varmaları için örgütün farklı kademelerdeki yöneticileri için de gereklidir. Bu anlamda, bu amaçlar net ve ölçülebilir olmalıdır. İkinci olarak, stratejik kontrol, birleşmiş amaçlarla birlikte çalışanların bireysel isteklerinin ortaya konmasını sağlar. Bunu başarmak için stratejik kontrol sistemleri, ödül ve yaptırımları içerir. Üçüncü olarak, performansı gözlemleyerek yöneticiler ne zaman ve nasıl müdahalede bulunacaklarına karar verebilirler (Henry 2011).

Teoride, stratejik kontrol sisteminin sağladığı fayda cazip görünmektedir. Gerçekte, örgütlerin ihtiyaçlarını karşılayan bir stratejik kontrol sistemi tasarlamada önemli zorluklar vardır. Bu zorluklar belirli bazı işlerde daha fazla ortaya çıkar. Bu gibi durumlarda, stratejik

kontrol sistemleri, her örgütün karşılaştığı durumu hesaba katarak tasarlanmalıdır (Henry 2011). Bu anlamda, sağlık örgütlerinin karşılaştıkları durumlar diğer örgütlere göre farklılık gösterebilmektedir. Bu farklılıklar doğrultusunda ihtiyacı karşılayacak kontrol sistemleri geliştirilmelidir. Sağlık hizmetlerinde özellikle hızlı değişen çevre nedeniyle stratejik kontrolün önemi kritik görünmektedir.

Sağlık kurumlarının karmaşık yapıları nedeniyle stratejilerin belirlenmesinde zorluklar yaşanmaktadır. Stratejilerin belirlenmesindeki zorluklar da stratejik kontrollerin stratejiye dayalı olması yerine faaliyetlere dayalı yapılmasını beraberinde getirmektedir. Sağlık kurumlarında öncelikle, stratejilerin belirlenmesi için gerekli teşviklerin uygulanması gerekmektedir. Sonraki adım ise uygun olan stratejik kontrol yöntemi ile stratejilerin geçerliliğinin ve doğru uygulanıp uygulanmadığının kontrol edilmesidir. Yapılan araştırmalarda sağlık hizmetlerinde, önemli bir stratejik kontrol yöntemi olan Dengeli Puan Kartı'nın sağlık hizmeti özelliklerine uyarlanarak etkili bir şekilde uygulanabileceği görülmektedir.

Sağlık kuruluşları Dengeli Puan Kartı'nın boyutlarını kendi stratejik önceliklerine ve ihtiyaçlarına uygun olarak düzenleyebilir ve böylece sağlık hizmetlerinde etkili bir stratejik değerlendirme sağlanabilir. Dengeli Puan Kartı'ndaki "müşteri perspektifi" yerine sağlık hizmeti kullanıcıları olarak "hasta perspektifi"; "iç süreçler perspektifi" yerine sağlık kuruluşlarında sunulan hizmet olarak "klinik perspektif", "öğrenme ve gelişme perspektifi" yerine sağlık kuruluşlarında önemli yeri olan "insan kaynakları perspektifi" veya değişimlerin değerlendirileceği "sistem değişiklikleri" getirilebilir. Bunlar dışında sağlık hizmeti özelliklerine yönelik yeni perspektifler de geliştirilebilir. Örneğin hastanelerin sosyal sorumluluk özelliklerini de kapsamak amacıyla "topluma odaklanma perspektifi" eklenebilir.

Bu çalışmada, stratejik değerlendirme ve kontrolün diğer işletmelerde olduğu gibi, sağlık kurumlarında da uygulanması gerektiği ve stratejik değerlendirme ve kontrol için Dengeli Puan Kartı yönteminin hastanelerde uygulanabilir olduğu vurgulanmaktadır. Ölçülemeyen şey kontrol edilemeyeceği için yönetilemez ve sonuç olarak geliştirilemez. Bu nedenle, tüm örgütler gibi sağlık kurumları da ölçülebilir hedefler üzerinden stratejilerini oluşturmalı ve sürekli iyileştirme sağlayabilmek için bu stratejilerini Dengeli Puan Kartı gibi kendi yapılarına uygun veya uyarlanabilir yöntemlerle kontrol etmelidir.

KAYNAKLAR

1. Aldur E. (2008) **Performans Değerlendirmede Kurumsal Karne Modeli Ve Bir Hizmet İşletmesinde Uygulama**. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, **Yüksek Lisans Tezi**, Konya.
2. Alkhafaji A.F. (2003) *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control in a Dynamic Environment*. **The Haworth Press**, USA.
3. Aslan Ş., Sezgin M., Haşiloğlu S.B.(2008) Özel Sağlık Kuruluşlarında Müşteri Memnuniyeti ve Memnuniyeti Oluşturan Unsurların Araştırılması. **Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20:24-40.
4. Dess G.G., Lumpkin G.T., Eisner A.B. (2004). **Strategic Management: Creating Competitive Advantage** (3rd Edition). McGraw Hill.

5. Dilmaç E. (2011) **Bir Eğitim ve Araştırma Hastanesinde Kurumsal Performans Kanesi (Balanced Scorecard) Yönteminin Uygulanabilirliği**. Hacettepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
6. Edwards R.R. and LaFief W.C. (2004) “**Strategic Control Will Help Small Business Survive**” Erişim: 10 Mayıs 2013. <http://sbaer.uca.edu/research/ssbia/1993/pdf/04.pdf>.
7. Eren E. (2002) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**. Beta Yayınları, İstanbul.
8. Erzurumlu S. (2012) **Hastanelerde Dengeli Performans Karnesine Dayalı Strateji Haritalarının Geliştirilmesi: Akdeniz Üniversitesi Hastanesi İçin Bir Model Önerisi**. Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
9. Goold M. and Quinn J.J. (1990) The Paradox of Strategic Controls. **Strategic Management Journal**, 11(1):43-57.
10. Güllülü U., Erciş A., Ünal S., Yapraklı Ş. (2008) **Sağlık Hizmetlerinde Müşteri Memnuniyeti**. Detay Yayıncılık, Ankara.
11. Henry A. (2011) **Understanding Strategic Management**. Oxford University Press. New York.
12. Inamdar S. N., Kaplan R.S., Jones M.L.H., Menitoff R. (2000) The Balanced Scorecard: A Strategic Management System for Multi-Sector Collaboration and Strategy Implamentation, **Quality Management in Healthcare**, 8(4):21-39.
13. Kaplan R. S. and Norton D.P. (1996) Using the Balanced Scorecard As A Strategic Management System. **Harvard Business Review**. January-February, s.75-85.
14. Kaplan R.S. (2001) Strategic Performance Measurement and Management in Nonprofit Organizations. **Non-Profit Management & Leadership**, 11(3):353-370.
15. Karahan A. ve Özgür E. (2009) Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karnenin Uygulanabilirliği. **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10 (16):59-81.
16. Katsioloudes M.I. (2006) **Strategic Management. Global Cultural Perspectives for Profit and Non-Profit Organizations**, Elsevier Inc., USA.
17. Kavuncubaşı Ş. ve Kısa A. (2002) **Sağlık Kurumları Yönetimi**. Anadolu Üniversitesi. Yayın No: 1429, Eskişehir.
18. Kaya S. (2005). **Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Kalite İyileştirme**. Pelikan Yayıncılık, Ankara.
19. Kazmi A. (2002) **Strategic Management and Business Policy**. Tata: McGraw-Hill.McGraw-Hill.
20. Kazmi A. (2008) **Strategic Management and Business Policy**. Tata: McGraw-Hill.McGraw-Hill.

21. Kuye O.L. and Oghojafor B.E.A. (2011) Strategic Control and Corporate Performance in the Manufacturing Industry: Evidence from Nigeria. **European Journal of Social Sciences**, 2 (2): 177-187.
22. Liviu C., Sorina G. and Radu O. (2008) Strategic Control and The Performance Measurement Systems. **Annals of The University of Oradea**, Economic Science Series, 17(4):190-194.
23. Merchant K.A. (1988) Progressing Toward A Theory of Marketing Control: A Comment. **Journal of Marketing**, 52(3):.40-44.
24. Miller A. and Dess G.G. (1996) **Strategic Management**. New York: McGraw-Hill.
25. Mintzberg H. (1978) Patterns in Strategy Formulation. **Management Science**, 24(9):934-948.
26. Özalp H., Baş S., Türkeli Akal U., Egeli Ü. (2008) Sağlık Sektöründe Stratejik Yönetim Modeli Olarak Kurumsal Karne Uygulaması: Vakıf Gureba Hastanesi. **6. Sağlık Yönetimi Kongresi**, Muğla, s.79-95.
27. Öztürk Ü. (2009) **Performans Yönetimi**. Alfa Yayınları, İstanbul.
28. Pearce R. and Robinson R. (2007) **Strategic Management: Formulation. Implementation and Control**, McGraw-Hill/Irwin.
29. Polat S. (1992) **Performans Yönetimi İçin Dinamik Bir Stratejik Kontrol Modeli**. İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Doktora Tezi. İstanbul.
30. Sağlık Bakanlığı (2011) Sağlıkta İnsan Kaynakları 2023 Vizyonu. Refik Saydam Hıfzıssıha Merkezi Başkanlığı Hıfzıssıha Mektebi Müdürlüğü.
31. Schreyögg G. and Steinmann H. (1987) Strategic Control: A New Perspective. **Academy of Management Review**, 12 (1): 91-103.
32. Simons R. (1995) Control in An Age of Empowerment. **Harvard Business Review**. March April, s.80-88.
33. Tarım M. (2004) Sağlık Organizasyonlarında Performans Ölçme ve Dengeli Puan Cetveli. **Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi**, 7(2):11. s.233-248.
34. Tilles S. (1963) How to Evaluate Corporate Strategy. **Harvard Business Review**, 41 (July August):11-21.
35. Ülgen H. ve Mirze S.K. (2004) İşletmelerde Stratejik Yönetim. Literatür Yayıncılık, İstanbul.
36. Yıldırım K. (2006) Balanced Scorecard Aracılığıyla Hastanelerde Performans Analizi ve Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi, **Yüksek Lisans Tezi**, Kütahya.
37. Zand D. (1978) Reviewing the Policy Process. **California Management Review**, 21(1): 35-46.

38. Zelman W. N., Pink G. H., Matthias C. B. (2003) Use of The Balanced Scorecard in Health Care. **Journal of Health Care Finance**, 29(4): 1-16.