

## Yapay Sinir Ağları İle Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımının Örgütsel Dna'ya Etkisinin Tahmin Edilmesi: İstanbul'da Özel Hastanelerde Bir Araştırma Strategic Management Tools with Artificial Neural Networks Estimation of the Effect of Its Use on Organizational DNA: A Study in Private Hospitals in Istanbul

Hatice KÖSE BAYLAN <sup>a</sup> Murat Adil SALEPÇIOĞLU <sup>b</sup>

<sup>a</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İstanbul, Türkiye. [haticekose2@stu.aydin.edu.tr](mailto:haticekose2@stu.aydin.edu.tr)

<sup>b</sup> İstanbul Aydın Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul, Türkiye. [muratsalepcioglu@aydin.edu.tr](mailto:muratsalepcioglu@aydin.edu.tr)

### MAKALE BİLGİSİ

### ÖZET

#### Anahtar Kelimeler:

Stratejik Yönetim Araçları  
Kurumsal Stratejiler  
Sosyal Organizasyon  
Örgütsel DNA  
Yapay Sinir Ağları

**Amaç** – Bu çalışmada, gelişen teknolojiyle birlikte artan işleme ve hesaplama gücü dolayısıyla ilerlemiş yapay zeka çalışmaları içinde tahminleme modeli olarak önemli bir yere sahip olan Yapay Sinir Ağları (YSA) uygulanarak, stratejik yönetim araçlarının ne ölçüde kullanıldığı, memnuniyet ve etkinliğin örgütsel DNA'ya ne şekilde etki ettiği araştırılması amaçlanmıştır.

**Yöntem** – Nicel araştırma yöntemlerinin kullanıldığı bu çalışmada, yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, IBM SPSS V21.0 (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programı aracılığıyla analiz edilecektir. Parametrik testlerden Bağımsız Grup T testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi; parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis H testi uygulanacaktır. Stratejik yönetim araçlarının örgütsel DNA'ya etkisini tahmin etmek amacıyla yapay zeka tekniklerinden yapay sinir ağları uygulanacaktır.

Gönderilme Tarihi 5

Temmuz 2023

Revizyon Tarihi 29 Kasım  
2023

Kabul Tarihi 10 Aralık 2023

Araştırmada, stratejik yönetim alanında çalışma yapmış olan Çağatay (2019), Demir'in, (2015) yararlandığı ölçekten ve bu ölçeğin bir bölümü ile Darrell Rigby ve Barbara Bilodeau tarafından ortaya koyulan 25 yönetim aracından faydalanarak geliştirdiği "Stratejik yönetim araçları kullanım ve memnuniyet ölçeği" ve "Stratejik yönetim araçları seçiminde ihtiyaç ve öncelik ölçeği" kullanılmıştır. Araştırma İstanbul ilinde yer alan özel hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında özel hastanelerde görev yapan yöneticilerden (üst ve orta düzey) basit örnekleme yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Toplanan ölçekler bir dizi elemenden geçirildikten sonra 402 anket formu analizlere tabi tutulmuştur.

#### Makale Kategorisi:

Araştırma Makalesi

**Bulgular** – İstanbul ilinde yer alan özel hastanelerden, 60 özel hastane araştırmaya destek vermiş ve 402 örneklem üzerinden analiz yapılmıştır. Örneklemin 272 tanesi (%67,7) eğitim seti olarak kullanılırken 130 tanesi (%32,3) test seti olarak kullanılmıştır. Eğitim setinde %75,4'ü, test setinde %63,1'i doğru sınıflandırılmıştır. Araştırma sonucuna göre stratejik yönetim araçlarından %100 standartlaştırılmış önem ile "Dış kaynak kullanımı stratejik yönetim aracı hakkında bilgi sahibi olma durumu", ardından, %92,2 ile "Kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejik yönetim aracı hakkında bilgi sahibi olma durumu", %83,8 ile "Küçülme stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi", %82,1 ile "Dış kaynak kullanımı stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi", %79,7 ile "Senaryo ve acil durum planlaması memnuniyet düzeyi", %76,6 ile "Misyon ve vizyon stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi" ve %71,9 ile "İşletme yetenekleri stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyleri" örgütsel DNA'ya etkili olduğu tespit edilmiştir.

**Tartışma** – Çalışmanın bulguları, daha önce ele alınmadığı için benzer ilgili araştırmalarla karşılaştırılmış ve literatür dahilinde tartışılmış, bazı uyumlu sonuçlar ortaya çıktığı görülmüştür. Araştırma bulguları doğrultusunda yöneticilere ve karar vericilere, yapay sinir ağları ve stratejik yönetim araçlarının entegrasyonunun örgütsel DNA'yı etkilediği potansiyeli dolayısıyla önem vermeleri önerilmiştir.

### ARTICLE INFO

### ABSTRACT

#### Keywords:

Strategic Management Tools  
Corporate Strategies  
Social Organization  
Organizational DNA  
Artificial Neural Networks

**Purpose** – In this study, it is aimed to investigate the extent to which strategic management tools are used and how satisfaction and effectiveness affect the Business DNA by applying Artificial Neural Networks (ANN), which has an important place as a prediction model in advanced artificial intelligence studies due to the increasing processing and computing power with the developing technology.

**Design/methodology/approach** –In this study, in which quantitative research methods are used, the data obtained as a result of the survey application will be analyzed through the IBM SPSS V21.0 (Statistical

\*Bu çalışma Dr. Öğretim Üyesi M. Adil SALEPÇIOĞLU danışmanlığında Hatice KÖSE BAYLAN tarafından hazırlanan "Yapay Sinir Ağları İle Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımının İşletme DNA'sına Etkisinin Tahmin Edilmesi: İstanbul'da Özel Hastanelerde Bir Araştırma" adlı doktora tezinden üretilmiştir.

#### Önerilen Atıf/Suggested Citation

Köse Baylan, H., Salepçioğlu, M. A. (2023). Yapay Sinir Ağları İle Stratejik Yönetim Araçlarının Kullanımının Örgütsel Dna'ya Etkisinin Tahmin Edilmesi: İstanbul'da Özel Hastanelerde Bir Araştırma, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15 (4), 2724-2745.

Received 5 July 2023  
Revised 29 November 2023  
Accepted 10 December 2023

**Article Classification:**  
Research Article

Package for Social Sciences) package program. Parametric tests include Independent Group T test and One-Way Analysis of Variance (ANOVA); Mann Whitney U test and Kruskal Wallis H test will be applied. In order to predict the impact of strategic management tools on business DNA, artificial neural networks, one of the artificial intelligence techniques, will be applied.

In the study, Çağatay (2019), who has worked in the field of strategic management, "Strategic management tools usage and satisfaction scale" and "Need and priority scale in the selection of strategic management tools" developed by making use of the scale used by Demir (2015) and a part of this scale and 25 management tools put forward by Darrell Rigby and Barbara Bilodeau were used. The research was carried out in private hospitals in Istanbul. Within the scope of the research, data were obtained from managers (senior and middle level) working in private hospitals by using simple sampling method. After the collected scales were subjected to a series of elimination, 402 questionnaires were analyzed.

**Results** – Of the private hospitals in Istanbul, 60 private hospitals supported the study and analysis was made over 402 samples. While 272 (67.7%) of the sample was used as a training set, 130 (32.3%) were used as a test set. 75.4% of them were classified correctly in the training set and 63.1% of them were classified correctly in the test set. According to the results of the research, "Knowledge of the outsourcing strategic management tool" with 100% standardized importance from strategic management tools, followed by "Knowledge about corporate governance and customer relationship management strategic management tool" with 92.2%, "Level of satisfaction with the downsizing strategic management tool" with 83.8%, "Level of satisfaction with the outsourcing strategic management tool" with 82.1%, "Scenario and emergency planning satisfaction level" with 79.7%, "Satisfaction level with mission and vision strategic management tool" with 76.6% and "Satisfaction level with business capabilities strategic management tool" with 71.9% were found to be effective in the organizational DNA.

**Discussion** – Since the findings of the study were not discussed before, they were compared with similar related studies and discussed within the literature, and it was seen that some compatible results emerged. In line with the findings of the research, it was suggested that managers and decision-makers should give importance to the integration of artificial neural networks and strategic management tools due to the potential that affects the organizational DNA.

## 1. GİRİŞ

Reel dünyadaki gelişmelere bakıldığında; İçinde bulunulan dünyanın geçmişle kıyaslanamayacak hızda değişen, birbirleriyle karşılıklı ilişki içinde pek çok faktörün oluşturduğu, oynak, karmaşık, belirsiz ve muğlak ortam bulunmaktadır. Dolayısıyla VUCA dünyasına (değişken, belirsiz, karmaşık ve muğlak) (Yurdasever, Fidan: 2020; 1639) karşı agıla (çevik) yönetimin oluşturulması gerekmektedir.

Küreselleşen ve yoğunlaşan rekabetin yaşandığı günümüz dünyasında, yöneticilerin stratejik bir zihniyetle uzun vadeli, sürdürülebilir başarı için mücadele etmesi bir zorunluluktur. Bundan sonra örgütler; Klasik yönetim anlayışı, içe dönük ve pasif bir geleceğe bakış açısıyla üstün başarı elde etmeleri, yerel ve küresel rakipleri karşısında varlıklarını sürdürmeleri imkansız görünmektedir.

Bu çalışma, İstanbul İlinde bulunan özel hastanelerde; tahmine dayalı modelleme tekniği olan yapay sinir ağları kullanılarak stratejik yönetim araçları tercihlerinin örgütsel DNA üzerindeki etkisinin öngörülmesinin araştırılması amacıyla yapılmıştır. Yapay sinir ağları günümüzde en yaygın kullanılan tahmin yöntemidir. (Ataseven, 2013; 101)

Yalnızca sayısal verilerle çalışan, bilgiyi saklama, örnekleri kullanarak öğrenme ve görülmemiş örnekler konusunda bilgi üretebilme, sınıflandırma ve şekil tamamlama gibi özelliklere sahip olan Yapay Sinir Ağları, günlük hayatımızda finansal konulardan mühendislik ve tıp bilimine, üretim çalışmalarından arıza tespit ve analizine kadar birçok alanda uygulanabilmektedir. (Ağyar, 2015: 22) İnsan beyninin çalışma şeklini taklit eden YSA'lar, yapay zeka araştırmalarında önemli bir yere sahiptir.

Dolayısıyla, organizasyonların değişen pazar koşullarına uyum sağlamasını ve sürdürülebilir başarı elde etmesini desteklemesi amacıyla; giderek artan rekabet ortamında; büyük veri setleri analizinde kullanılan öngörü modeli olan yapay sinir ağlarına (YSA), örgütlerin uzun vadeli hedeflerine ulaşmak için kararlar almasını ve kaynakları yönlendirmesini sağlayan stratejik yönetim modellerine ve organizasyonların benzersiz kimliklerini oluşturan ve tüm faaliyetlerini yönlendirme gücü olan örgütsel DNA'ya, önem vermeleri önerilmektedir.

Çalışmanın bölümleri şu şekilde planlanmıştır. Kavramsal çerçeve bölümünde araştırmanın amacının anlatılması, stratejik yönetim kavramı, 17 adet stratejik yönetim aracının (SYA) tanımı ve genel özellikleri, özel sağlık örgütlerinde SYA kullanımının önemi, örgütsel DNA ve analiz modeli olan yapay sinir ağları bilimsel

kaynaklara dayalı olarak anlatılmıştır. Bulgular kısmında verilerin analiz edilmesi sonucu elde edilen sonuçlara ait bilgiler belirtilmiştir. Sonuç ve öneriler bölümünde ise genel bir değerlendirme ve çalışmanın alana sağladığı katkı ve önerilerine ilişkin görüşlere yer verilmiştir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Stratejik Yönetim

Strateji ve stratejik yönetimin tanımlarına geçmeden önce, yönetime baktığımızda; Yönetim, insanın var olmasıyla başlamış ve tarih boyunca çeşitli biçimler alarak günümüze kadar gelmiştir. İnsanların toplu olarak yaşamaya başlamasıyla birlikte yönetim kavramı ortaya çıkmıştır. Yöneticiler, ortak amaçlar olduğunda ve belirli hedeflere birlikte ulaşmak istediklerinde insanları çalıştırabilir. Yönetim, bir organizasyonun başarısını sağlamak için başkalarını çalıştırma sanatı veya becerisi olarak tanımlanabilir. Yönetimin bir süreç olarak daha geniş bir tanımına bakıldığında: yönetmek; "Bir örgütün kaynaklarının etkin ve verimli kullanılması için amaçlarını gerçekleştirme süreci (planlama, örgütlenme, yürütme, koordinasyon ve kontrol) olarak tanımlanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004: 21)".

Strateji kelimesi Yunanca Strategos kelimesinden gelmektedir. Aslında bir generalin sergilediği becerileri tanımlayan askeri bir terimdir. Strateji, herhangi bir düşmanı yenmek için bir general tarafından hazırlanan bir plana göre orduları organize etmek ve manevra yapmak anlamına gelir. 19. yüzyıl savaş sanatları teorisyeni Carl von Clausewitz'in tanımına göre strateji, "bir savaş planı hazırlamak, bu plana göre bir sefer düzenlemek ve bu seferde muharebeye karar vermektir." Ancak ülkelerin birbiriyle rekabet ettiği bir çağda strateji kavramının içeriği de oldukça zengindir. Tarihçi Edward Mead Earle stratejiyi: "Kaynak ve güçleri kontrol ederek ve kullanarak bir ülkenin veya ülkeler grubunun hayati çıkarlarının geliştirilmesi ve korunması." (Luecke, 2010: X11) olarak açıklamaktadır.

Yukarıda ifade edilen tanımlara ek olarak; Strateji kavramını Anadolu'da kullanılan bir deyimle "kılı kırka yarmak" olarak ifade edilmektedir. Bu deyim genellikle stratejik yönetim, örgüt stratejisi veya planlama konularında kullanılmakta ve başarı için her detayın önemli olduğunu vurgulamaktadır.

Stratejik düşüncenin kökleri askeri boyutu açısından antik çağlara kadar gitse de iş dünyası bağlamında stratejik araştırmaların 1960'lı yıllarda başladığı konusunda genel bir görüş birliği olduğu söylenebilir. 1960'larda strateji, bir şirketin hedeflerine ulaşmak için ihtiyaç duyduğu planlama süreci olarak tanımlanmıştır. Ancak sonraki yıllarda tanımın bu kadar basit ve mevcut durumu açıklamakta yetersiz kalmaması gerektiği görülmüştür.

Stratejiyi günümüz koşullarını dikkate alan kapsamlı bir tanımla düşünmek gerekirse, güçlü bir kültür oluşturmak, taklit edilmesi zor beceriler kazanmak, rakiplerin zayıf yönlerini ele almak, ekonomik avantajlar yaratmak, sürekli en iyi uygulama düşüncesini ve stratejik ortaklıkları geliştirmek için bir süreçtir. Oluşturma, bilgi işleme geliştirme sistemleri ve örgütsel öğrenme süresi ve yetkilendirilmiş personel ile etkili ekip çalışması dahil olmak üzere rekabet avantajı elde etmektir (Eren & Özdemirci, 2018: 10). Pearce ve Robinson, stratejik yönetim kitaplarında "Strateji, bir şirketin oyun planıdır" şeklinde tanımlamaktadır. Erol Eren ve Ata Özdemirci (2018); Strateji kavramını, "kuruluşun amaç ve misyonunda tanımlanan duruma ulaşmak için üst yönetim tarafından rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek yapılan uzun vadeli bir plandır" olarak belirtmektedir.

Yönetim kademelerine göre stratejiler hiyerarşik olarak sınıflandırılabilir. Geleneksel sınıflandırmaya bakıldığında; Üst yönetim stratejileri (kurumsal stratejiler), iş yönetim stratejileri (rekabet stratejileri) ve işlevsel stratejiler (bölümsel stratejiler) olarak görülmektedir.

Kurumsal strateji; iş, yönetim ve organizasyonel süreçlerin beynidir. Şirketin misyon, vizyon ve değerlerinden oluşur. Kurumsal strateji, bir örgütün hayatta kalmak ve pazar değerini artırmak için rekabet avantajını sürdürmek için nerede ve ne yapması gerektiğine odaklanır.

Rekabet stratejileri İş yönetim stratejileri olarak bilinir. Bu aslında örgütsel DNA'daki hususların hücre yapılarına taşınmasını sağlayan RNA'ları teşkil eder.

İşletmeler rekabet ortamında üstünlük sağlama açısından beşeri kaynaklardan daha fazla yararlanmak için, belirlenen stratejik amaçlar doğrultusunda çalışanların performansını arttırması gerekmektedir. (Gratton, 1999; 178; Ögüt, Akgemici ve Demirsel, 2004: 285; Akt. Kılıç, 2021: 3).

Bölümsel stratejiler bilindiği üzere işletme politikalarıdır. İşletme politikaları insan vücudundaki sınırlara benzetilebilir. Bu yüzden bu stratejilerin daha teknik ve uzmanlık isteyen stratejiler gibi oluşturulması ancak bunun dijital stratejilerle yani örgütsel RNA'larla desteklenmesi gerekmektedir.

## 2.2. Stratejik Yönetim Araçları

Global dünyada yaşanan ekonomik ve toplumsal değişimler sürekli dalgalanmalara sebep olmakta ve örgütlerin belirsizlik içinde kaos ortamıyla karşı karşıya bırakılmaktadır. Bu nedenle, örgütler stratejik yönetim modelleri alanında daha fazla odaklanmaktadır.

İşletmelerin dünyadaki tüm gelişme ve değişimlere ayak uydurabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için ihtiyaç duydukları stratejik yönetim yaklaşımı kapsamında yöneticiler stratejik yönetim araçlarından yararlanmaktadır. Stratejik yönetim aracı, strateji yönetimini uygulamak ve iyi bir stratejik plan oluşturmak için en temel unsurdur. Stratejik yönetim araçları çevreyi analiz eder ve yöneticiler tarafından maliyet tasarrufu sağlayan kararlar almak için kullanılır. Yöneticiler mevcut araçların farkına vardıkça, kuruluşlar büyük fayda sağlayacaktır.

Stratejik yönetim sürecinde, alternatif stratejilerin uygun şekilde seçilmesi stratejik bir başarı faktörü olarak kabul edilir. Bain & Company adı altında Rigby ve Bilodeau, 1993 yılından bu yana dünya çapındaki yöneticilerle yönetim araçları konusunda çalışmakta ve 25 araçla stratejik yönetim araçlarını belirlemektedir. Bain & Company'nin 2003 Yönetim Araçları anketini uygulamaları ile birlikte, bu araçların kıdemli yöneticiler tarafından kullanım oranında önceki yıla göre artışlar gözlemlenmiştir (Rigby, 2003; Çağatay, 2019: 6). Sayın Altuğ ÇAĞATAY (2019), Demir'in, (2015) yararlandığı ölçekten ve bu ölçeğin bir bölümü ile Darrell Rigby ve Barbara Bilodeau tarafından geliştirilen 25 yönetim aracını içeren makaleden faydalanılarak sağlık kurumlarının en çok kullandığı 17 stratejik yönetim aracını içeren bir ölçek geliştirmiştir. Çalışmamızda İstanbul'daki özel sağlık kuruluşları yöneticilerine yapılacak ölçekte kullanılacak 17 stratejik yönetim aracı aşağıda ele alınmıştır.

### 2.2.1.Misyon ve Vizyon Bildirileri (Mission and Vision Statements)

Örgütsel stratejiye, örgütsel amaçlara, ilke ve standartlara, eylem planlarına yön veren misyon ve vizyon ifadeleri özel sektöre özgü yaklaşımlardır ve ilk olarak özel sektörde uygulanmıştır. 1980'li yıllarda ortaya çıkan yeni bir kamu yönetimi anlayışı çerçevesinde kamu kurum ve yükseköğretim kurumlarına uyum sağlanmıştır. (Pearce ve Robinson, 2020: 30). Strateji geliştirme süreci, şirketin misyon beyanının tanımlanmasıyla başlar. Misyon ifadesi, bir kuruluşun varoluş nedenini, faaliyetlerini, paydaşlarını, hedef kitlelerini ve sağladığı mal ve hizmetleri açıklayan bir ifadedir. Vizyon ise, bir kurumun gelecekte ulaşmak istediği durumu veya son noktayı ifade eden geleceğin zihinsel bir resmi ile karakterize edilir. (Altınkurt ve Yılmaz, 2011: 4; Emini ve Ayaz, 2020: 330) Sağlık kuruluşlarında misyon ve vizyon ifadelerinin önemine bakıldığında; misyon ve vizyon açıklamalarını belirleyerek, kuruluşun amaçlarını, değerlerini ve geleceğe yönelik hedeflerini ifade etmektedirler. Misyon açıklaması, kuruluşun hangi sağlık hizmetlerini sunmayı hedeflediğini, hangi popülasyonlara hizmet verildiğini ve nasıl bir değer yaratmayı amaçladığını belirtmektedir. Vizyon açıklaması kuruluşun ileriye dönük hedeflerini, büyüme stratejilerini ve yönelimlerini belirlemektedir.

### 2.2.2.Stratejik Planlama (Strategic Planning)

Stratejik planlama, bir kurumun bulunduğu noktadan hedeflediği noktaya ulaşmasını sağlayan işlemlerin toplamıdır. Daha kapsamlı bir tanıma göre, stratejik planlama, bir kuruluşun üst yönetiminin geleceği tasarlaması ve kuruluşun gelecekte başarılı olması için gerekli prosedür ve işlemleri geliştirmesi sürecidir. (Demir ve Yılmaz, 2010: 72). Stratejik yönetim araçları, stratejik planlama ve yönetim faaliyetlerinin stratejik karar verme sürecine rehberlik eder. (Ergül, 2017: 1&119). Sağlık kuruluşlarında stratejik planlama; odaklanma ve hedef belirleme, kaynakların etkin kullanımı, rekabetçi avantaj elde etme ve değişen sağlık ortamına uyum sağlama konularında yol göstermeye yardımcı olabilmektedir. Sağlık sektörü hızla değişen bir ortama sahiptir. Stratejik planlama, sağlık kuruluşlarının bu değişikliklere uyum sağlamasını ve gelecekteki zorluklarla başa çıkmasını sağlayabilir. Örneğin, teknolojik gelişmeler, demografik değişiklikler ve sağlık politikalarındaki değişiklikler gibi faktörler, stratejik planlamayla ele alınabilir.

### **2.2.3.Kurumsal Yönetişim ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (Corporate Governance and Customer Relationship Management)**

Birlikte yönetmek olarak tanımlanan yönetişim iletişim ve etkileşimin birleşiminden olup katılımcı bir süreci temsil etmektedir. Kararlar sadece yöneticiler tarafından alınmaz, aynı zamanda alıyanlar, paydaşlar ve diğer ilgili taraflarda sürece dahil edilmektedir. Kurumlardaki tepe yönetiminin yönetilmesi şeklinde de ifade edilebilen kurumsal yönetişim, organizasyonun dış çevresinde rekabet gücünü etkilemekte ve oluşan sorunlara daha hızlı çözüm sağlayacak bakış açısı yakalayabilmekte faydalı olmaktadır. (Coşkun ve Akcan, 2018: 65). Sağlık endüstrisi son yıllarda hızlı bir şekilde değişim geçirmekle ve birçok yenilik ve teknolojik gelişme ile birlikte büyümektedir. Müşterilerle etkileşim halinde olan çalışanların hak ve sorumluluklarının geliştirilmesi, kurumsallaşma sürecindeki şirketlerin başarısı için kritik öneme sahiptir (Odabaşı, 2000: 18; Celep,2011: 470). MİY yaklaşımı, sağlık endüstrisinde hasta memnuniyeti seviyesinin iyileştirilmesine ve hasta sadakatinin geliştirilmesine önemli katkılar sağlayabilmektedir. MİY, sağlık hizmeti sunan kuruluşların hastalarıyla etkileşimlerini yönetmeyi ve iyi bir hasta deneyimi sağlamayı hedefleyen bir stratejidir.

### **2.2.4.Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)**

Günümüzün dinamik ağ organizasyonu ve küresel ve değişken rekabet koşulları, dış kaynak kullanımını giderek yaygınlaştırmaktadır. İşletmeler, girdilerinin çoğu için dış kaynakları kullanarak maliyet, fiyat, kalite ve etkili teslimat açısından avantajlar elde etmektedir. Bazen sadece operasyonel yükten kurtulmak ve asıl göreve odaklanmak için bu yöntemi tercih ederler (Eren ve Özdemirci, 2018: 187). Hastanelerde dış kaynak kullanımı, bazı hizmetlerin veya işlemlerin, hastane personeli dışındaki üçüncü taraf sağlayıcılara veya hizmet sağlayıcılara devredilmesi anlamına gelmektedir. Bu, hastane yönetiminin operasyonel verimliliğini artırmak, maliyetleri kontrol altında tutmak, uzmanlık ve kaynaklara erişimi iyileştirmek ve kaliteyi artırmak amacıyla tercih edilmektedir.

### **2.2.5.Kurumsal Karne (Balanced Scorecard)**

Balanced Scorecard, organizasyonlara dört açıdan bakıldığını iddia etmekte ve bu bakış açılarına ilişkin verilerin toplanmasını ve analiz edilmesini önermektedir. (Karsavuran, 2013: 79-80). Balanced Scorecard, Harvard Üniversitesi profesörü Robert Steven Kaplan ve danışmanlık şirketi Renaissance Solutions'ın kurucusu David Norton tarafından geliştirilen stratejik bir yönetim metodolojisidir. Puan kartı yaklaşımı, bir şirketin gelecekteki performansı ve gelişimi için maddi olmayan varlıkların önemini vurgulamakta, maddi ve fiziki varlıklardan daha yüksek getirileri olduğunu ileri sürmekte ve geleneksel varlıklara dahil ederek meydana gelen değişimleri çalışanlarına, hissedarlara, yatırımcılara ve topluma göstermeyi amaçlamaktadır. (Çanakçoğlu ve Demirbaş, 2010: 232). Kurumsal karneler, hastanelerin performansını gösteren verileri paydaşlara sunarak şeffaflığı artırır ve hastaların daha bilinçli kararlar almalarına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda, sağlık hizmeti sunan kuruluşlar arasında rekabeti teşvik etmekte ve kalite standartlarının yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

### **2.2.6.Müşteri (Hasta) Bölümlemesi (Customer (Patient) Segmentation)**

Pazar bölümlendirme, bir pazarın benzer istek ve ihtiyaçlara sahip tüketiciler tarafından şekillendirilen, nispeten homojen sayılabilecek alt bölümlere bölünmesidir (Odabaşı ve Barış, 2019: 61). Piyasayı oluşturan tüketiciler ve alıcılar, denklik (örneğin, ihtiyaçlar, kaynaklar, konum, satın alma tutumları, satın alma kalıpları) açısından birbirlerinden farklılık gösterir. Tüketicilerin aynı tür ürünü tercih etmesi pazar heterojenliğine yol açmaktadır. Pazar bölümlendirmenin en temel kriteri veya değişkeni (Mucuk, 2014: 110): bölge veya coğrafi bölge, demokratik faktör, psikolojik faktör, ürünle ilgili faktör. Örneğin kuracağınız sağlık ocağının hedef pazar segmenti incecik modeller ise farklı bir stratejiye ve farklı araçlara ihtiyaç duyacaksınız ama hedef pazarınız kilolu ve Türk mutfağının kurbanı olan hanımlar beyler ise yapacağınız strateji uygulama, merkezde kurulması gereken ekipmanlarda da farklılık gösterecektir (Odabaşı ve Barış, 2019: 61). Hizmet sektöründe bireysel ve kurumsal müşteriler, hizmet sağlayıcılarla uzun vadeli ilişkiler kurmakta ve sürekli hizmet almaktadır. Bu gereklilik, hizmetlerin sınıflandırılmasına temel oluşturmaktadır (Öztürk, 2019: 29).

### 2.2.7. Temel Yetenekler (Core Capabilities)

Temel yeteneklerde üç temel yapı vardır. Birincisi, şirketin geniş bir kitleye hitap etmesidir. (Gilgeous ve Parveen, 2001: 220). Temel gücün ikinci özelliği, bu yetkinlikten kaynaklanan bir dizi yeni ürün veya hizmetin olabilirliği ve yaygınlaştırılmasıdır. Bu mümkün değilse, şirket tarafından bir yetenek olarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle, bir cihazın temel işlevleri belirlenirken, bunların yeni ürünün kullanım amacına nasıl uygulanacağı dikkatle değerlendirilmelidir. Temel yeterliklerin üçüncü bir özelliği de temel yeterliklere sahip diğer rakiplerin onları kolayca taklit edememesidir. (Robbins vd., 2003; Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 112). Temel yetkinlik perspektifinin geliştirilmesinde, diğeri başarıyla tamamlanana kadar bir sonraki aşamaya geçilmemesi gereken dört aşama daha vardır. Temel yetenek belirleme adımından sonra sırayla ilerleyen adımlar şu şekildedir. Temel yeteneği güvence altına almak, yeni temel yeteneği yaratmak, temel yeteneği konumlandırmak, temel yeteneği korumak ve geliştirmek için gündem oluşturmak. Hastanelerde temel yetenekler, sağlık hizmeti sunan kuruluşların etkili ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlayan temel beceriler ve yetkinliklerdir. Bu yetenekler, hastanelerin hasta bakımı, tedavi, yönetim ve hizmet kalitesini iyileştirmelerine yardımcı olmaktadır. Hastanelerde temel yeteneklerden bazıları: klinik yetenekler, iletişim ve insan ilişkileri, ekip çalışması, yönetim ve organizasyon becerileri, teknoloji ve bilgi yönetimi.

### 2.2.8. İttifak, Birleşme ve Devralmalar (Alliances, Mergers and Acquisitions)

Şirketler yeni pazarlara girmek, yeni tedarik kaynakları sağlamak ve teknolojik gelişmelerin faydalarını elde etmek için üç yol izlemektedir. 1) İşletmenin fiziksel varlıklarını ve teknolojisini şirket içinde geliştirmek. 2) Bu varlıkları ve teknolojileri ele geçirmek/satın almak. 3) Diğer örgütlerle işbirliği yaparak fiziki varlık/insan kaynağı havuzunu genişletmek olarak özetlenmektedir. Stratejik ortaklıklar, şirketin yeni pazarlarda ve teknoloji hedeflerinde bu yöntemi karşılamaktadır. Stratejik ortaklık veya koalisyon, şirketler arasında çeşitli biçimlerde gerçekleşen dayanışma ve kaynak birleştirme faaliyetleri için ortak bir terim olarak tanımlanır. Stratejik ortaklık türleri Birleşmeler, ortak girişimler, lisans sözleşmeleri, devir sözleşmeleri, yönetim ve üretim sözleşmeleridir (Kahraman ve Uğurluoğlu, 2016). Hastanelerde ittifak, birleşme ve devralmalar, sağlık sektöründe sıklıkla görülen stratejik işbirliği ve yapılanma süreçleridir. Bu süreçler, hastaneler arasında işbirliği sağlamak, kaynakları paylaşmak, etkinlik ve verimlilik sağlamak, hizmet sunumunu iyileştirmek ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla gerçekleştirilmektedir.

### 2.2.9. Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)

Hammadde tedarikinden nihai ürün aşamasına (geri dönüşüm ve yeniden kullanılabilirlik dahil) kadar malzeme ve ürünlerin yönetimini kapsayan tedarik zinciri yönetimi, şirketlerin tedarikçilerin rekabet güçlerini destekleyen süreçlerinden, teknolojilerinden ve yeteneklerinden nasıl yararlanabileceklerine odaklanır ve optimize eder. Verimlilik ortak hedefi için ticari ortaklıklar kurarak geleneksel kurum içi faaliyetleri yaygınlaştıran bir iş felsefesidir (Özdemir, 2004: 88). Hastanelerde tedarik zinciri yönetimi, sağlık hizmeti sunumunda kullanılan malzemelerin ve kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesini içeren bir süreçtir. Bu süreç, hastanelerin ihtiyaç duydukları malzemeleri temin etme, stoklama, dağıtma ve yönetme faaliyetlerini kapsamaktadır. Tedarik zinciri yönetimi, hastanelerin hasta bakımının sürekliliğini sağlamak, maliyetleri düşürmek, stoklama ve israfı minimize etmek ve kalite standartlarını karşılamak amacıyla önem arz etmektedir.

### 2.2.10. Bilgi Yönetimi, Değerlendirme ve Kontrol (Information Management, Evaluation and Control)

Bilgi ve yönetim, ilk bakışta bir araya getirilmesi zor görünen iki kavramdır. Ancak bilgi, rekabet avantajı sağlayan kritik bir kurumsal kaynak olarak kabul edildiğinden, bilgi yönetimi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. İyi bir bilgi yönetimi anlayışı, konuya sistematik bir şekilde yaklaşmayı gerektirir (Özdemirci ve Aydın, 2007: 167). Bilgi, veri ve enformasyon kavramlarına kısaca baktığımızda; **Kurumsal bilgi:** kurumsal etkinlik, denetimler, yönetim, geliştirme, vb.; Bu sebeple üretilmiş, alınmış, kullanılmış ve özel bir nitelik kazanmış her türlü bilgi, fikir ve olgulardır. **Bilgi yönetimi:** Bir kurumun entelektüel kaynaklarının belirli bir plan dahilinde oluşturulmasını, tanımlanmasını, değerlendirilmesini, elde tutulmasını, geliştirilmesini ve dağıtılmasını sağlayan teori ve uygulamalardır (Özdemirci, 2001: 2). **Dönüştürme işlemi:** Öncelikle veriler belirli bir formülde düzenlenerek bilgiye dönüştürülür. İkincisi, bilginin enformasyona dönüştüğü dönüşüm sürecidir. **Veri:** Veriler, yorumsuz ve içeriksiz sayılar veya gerçeklerdir. (Yılmaz, 2009: 98). **Enformasyon:** Bilgi, çeşitli

istatistiksel tekniklerle tasnif edilerek ham kaynaklara dönüştürülen verilerdir. Örneğin, veriler tasnif, özet veya rapor oluşturma yoluyla bilgiye dönüştürülür (Odabaşı, 2008: 2). Bilginin amacı, alıcının bir nesne hakkındaki düşüncelerini değiştirmek, böylece değerlendirmesini veya davranışını etkilemektir. Bilgi alıcıları bu bilgiyi biçimlendirmelidir. Bir bakış açısı veya anlayış farkı yaratmalıdır. Bilgi, farkı yaratan veridir (Durna ve Demirel, 2008: 133). Örgütlerin iki tür bilgisi vardır. Bunlar açık ve örtük bilgilerdir. Açık bilgiler, bilgi kaynakları bilgisayar teknolojisi kullanılarak fiziksel olarak ayrıştırılarak sınıflandırılır. (Durna ve Uzun, 2008: 37). Örtülü bilgi ise eylemlerde, deneyimlerde, fikirlerde ve belirli durumlarda bulunan bilgidir. Bunun en güzel örneklerinden biri sağlık hizmetlerinde cerrahi yeteneklerdir (Göksel, Aydıntan ve Bingöl, 2010: 89). Bilgi yönetimi, değerlendirme ve kontrol süreçleri birlikte çalışarak özel hastanelerin etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır. Bu süreçler, hastane yönetiminin sağlık hizmetlerinde kaliteyi artırmasında, maliyetleri kontrol etmesine, verimliliği iyileştirmesine ve hasta güvenliğini sağlamasına yardımcı olmaktadır.

### **2.2.11. Büyüme Stratejisi Araçları (Growth Strategy Tools)**

İşletmeler, sektördeki durumu iyileştirmek ve daha fazla gelir elde etmek için mevcut varlıklarına ve yeteneklerine güvenerek daha fazla gelişme ve büyüme arzusu duyabilir. İşletmenin nicel ve nitel gelişimini temsil eder. İşletme özelliklerine göre sayısal büyüme ve gelişme satışların geri dönüş oranı, ürün çeşitliliği, kaynak ölçeği (çalışan sayısı, sermaye ölçeği), varlık ölçeği (yatırımdaki artış), üretim kapasitesi kullanımı gibi faktörlerdeki niceliksel artışı gösterir. Kalite olarak büyüme, örgüt unsurlarının kalitesinin iyileştirilmesi ile ilgilidir (Ülgen ve Mirze, 2018: 190). Büyüme stratejisinin iç ve dış büyüme için alt stratejileri vardır. İşletme içi büyüme stratejilerinden biri mevcut ürün veya hizmetlerin satışını artırarak büyümeyi amaçlayan içsel büyüme stratejisi, diğeri ise yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesidir. Kurumsal olmayan büyüme stratejileri ise başka şirketlerle birleşmeler, başka şirketleri satın almalar, şirketlerin ortak girişimler veya işbirliği yoluyla büyümesi gibi alt stratejilerdir (Karaoğlu, 2010: 70; Çubukçu, 2018: 148). Büyüme ile birlikte meydana gelen değişimlerden sonra her aşama, farklı ihtiyaçları ve zorlukları karşılamak için farklı bir yapıya sahiptir. Önemli olan geçtiği her aşamaya uygun yapısal değişikliklerin sağlanmasıdır (Akdoğan, 1993: 168). Hastaneler için büyüme strateji araçları, kuruluşun büyüme hedeflerini gerçekleştirmek ve rekabet avantajını sürdürmek için kullanılan önemli unsurlardandır. Bu araçlar, hastanelerin pazarı genişletme, hizmet portföyünü çeşitlendirme, yeni pazarlara giriş yapma ve işbirlikleri kurma gibi farklı büyüme stratejilerini uygulamalarına yardımcı olmaktadır.

### **2.2.12. Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management)**

Yakın tarih, kalite kavramının 19. yüzyılda imalatta kalite çabalarıyla ortaya çıkmaya başladığını göstermektedir. Arz-talep dengesindeki değişimler, teknolojik gelişmeler, Fordist üretim yapıları, pazar büyümesi, yoğunlaşan rekabet ve müşterilerin önemi ortaya çıkmıştır. İşletmeler, verimliliği artırmak ve rekabet avantajı elde etmek için sıfır atık elde etmeye çalışmaktadır. Kalite ilkelerini hayatın her alanına uygulamak önemlidir. Kalitenin tarihsel gelişimini denetim, istatistiksel kalite kontrol, kalite güvence ve genel kalite olmak üzere dört başlık altında toplayabiliriz (Çetin, 2015: 21-22). Hızlı değişim ve gelişim çağında, bu gelişmelerle birlikte kalite kavramları ve sistemleri de değişmektedir. Bu gelişmelerden sonuncusu TQM adı verilen bir sistemdir. Bu sistem, müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak, her alanda ve her seviyedeki tüm çalışanların bütünlük katkısıyla şirket/kurum performansının sürekli iyileştirilmesi ihtiyacını vurgular (Mergen, 1993: 27). Toplam Kalite Yönetimi (TKY), müşteri memnuniyetini temel alan bir yönetim yaklaşımıdır. Organizasyonlarda, süreçlerde ve operasyonlarda sürekli iyileştirme ve geliştirmeyi amaçlar (Çetin ve Arslan, 2017: 13). Sağlık hizmeti sunan kuruluşlar, bir taraftan artan rekabet durumu ve maliyetlere karşı direnç göstermeye çalışırken, diğer taraftan da kaliteden ödün vermeden hastanın ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik ihtiyaç duyduğu kaynakları satın alarak veya başka bir sağlık örgütünden hizmet talep ederek karşılamaya çalışırlar (Akyürek, 2013; Demir ve Selvi, 2018). Özel hastanelerde Toplam Kalite Yönetimi (TKY), kalite standartlarının yükseltilmesi, hasta güvenliğinin sağlanması ve sürekli iyileştirmenin hedeflendiği bir yaklaşım olmaktadır.

### **2.2.13. Küçülme (Shrinking)**

Küçülme; örgütün belirlediği amaçlara ulaşmak için bilinçli olarak yapılan işler, bu görevleri yapan kişi sayısı, örgütteki konum ve hiyerarşinin düzeyinde bir azalma olarak ifade edilebilir. Şirketler bir küçülme stratejisi uyguladığında, hiyerarşik konumları ve seviyeleri azalır, örgütsel piramit düzleşir. Yöneticinin kontrol alanını

genişletir. Bu karar verme sürecini hızlandırır. Sonuç olarak, kuruluşlar daha basit ve daha esnek hale gelmeye başlar. Sonuç olarak, organizasyondaki bürokrasi azalır. Bu esnek yapıda müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, yeni fikirleri kısa sürede hayata geçirmek, rakiplerin davranışlarına ve çevresel değişikliklere uyum sağlamak, daha sonuç odaklı olmak ve bireyleri izlemek daha kolay olacaktır (Bulgurcu Gürel, 2011: 55). Hastanelerde küçülme stratejisi uygulanması, bazı durularda gerekebilecek bir yönetim yaklaşımıdır. Küçülme stratejisi, bir hastanenin faaliyetlerini azaltma, maliyetleri düşürme ve verimliliği artırma amacıyla gerçekleştirilen çeşitli adımları içermektedir. Hastanelerde küçülme stratejisinin önemi ve uygulama yöntemleri: mali sürdürülebilirlik, operasyonel verimlilik, odaklanma ve önceliklendirme, işbirlikleri ve entegrasyon ve hasta odaklılıktır.

#### **2.2.14.Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (Strategic Human Resources Management)**

Mal veya hizmet üretmek üzere biraraya getirilen kaynakların içinde, kuşkusuz en dinamik, en yaratıcı ve en değerli olanı insandır. İnsanın zihinsel ve fiziksel gücü ve enerjisi olmadan kaynakların (girdilerin) çıktıya (mal ve hizmetlere) dönüşmesi mümkün olmadığı gibi, verimlilik, kalite, yenilik ya da yaratıcılık gibi konuların hiçbirinin gerçekleşmesi de düşünülemez. (Akdemir vd., 2018: 82) İşgücü piyasasında gerekli personelin nicelik ve nitelik olarak (eğitim, deneyim, kişilik özellikleri ve diğer özellikler) belirlenen maliyet limitleri dahilinde temin edilmesi, gerektiğinde personel ile ilgili her türlü hukuki işlemin yürütülmesi, işgücünün eğitimi ve geliştirilmesine yönelik faaliyetler yürütmeyi, onları yüksek düzeyde motive edecek öneriler geliştirmeyi ve örgütler için “insan sermayesi” yaratmayı planlamaktadır (Koçel, 2018: 81). Etkili insan kaynakları yönetimi, örgütlerin genel yönü ve elde edilen sonuçlar üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Elde edilen sonuçlar, kuruluşun hayatta kalmasını, büyümesini, kârlılığını, rekabet gücünü ve yeni koşullara uyum sağlama yeteneğini temsil eder. Bu sonuçlara ulaşmak için insan kaynakları yönetiminin benimsediği hedefler şunlardır: Verimliliği artırır, iş hayatının kalitesini yükseltir, kurumsal yasal uyumu artırır, rekabet avantajı sağlar ve iş gücü esnekliğini sağlar (Çetin, Dinç Elmalı ve Arslan, 2019: 15). İnsan kaynakları yönetimi, küresel rekabetin tehditlerini karşılamak, rekabet avantajı elde etmek, rekabetçi ataklara hızlı yanıt vermek, esnek ve küresel koşullara uyum sağlayabilen organizasyonlar yaratmak için kritik öneme sahiptir. (Bingöl, 2003; İnce, 2008: 43). Özel hastanelerde Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY), çalışanların etkin bir şekilde yönetilmesi ve geliştirilmesi için stratejik bir yaklaşımı ifade etmektedir. İKY'nin kullanımı ve önemi; yetenekli çalışanların işe alımı, personel gelişimi ve eğitimi, performans yönetimi ve değerlendirme, iş tatmini ve bağlılık ve rekabet avantajı sağlamak.

#### **2.2.15.Kıyaslama (Benchmarking)**

Kıyaslama teknikleri, en basit haliyle en iyi uygulamaları inceleme ve bunları örgüte uygulama süreci olarak tanımlanır, çünkü ölçülebilen ve gözlemlenebilen her şey kıyaslama için temel olabilir. Amerikan Üretkenlik ve Kalite Merkezi (APQC), kıyaslamayı bir karşılaştırma olarak tanımlar ve şöyle açıklar: Bir örgütteki yeniliği, bir örgütün öğrenmesine yardımcı olan yenilik olarak tanımlar” (Erdem, 2006: 68). Kıyaslamayı, en iyi performans gösteren şirketlerle yakın çalışarak, kıyaslama ekiplerinin şirketlerini piyasanın lideri yapmak için gerekli süreçleri ve becerileri uygulamayı öğrenebilecekleri olarak tanımlanabilir. Hastanelerde kıyaslama (benchmarking) stratejisi, performansın değerlendirilmesi ve iyileştirilmesi için başvurulan bir yöntemdir. Bu strateji, bir hastanenin kendi performansını, sektördeki diğer benzer sağlık kuruluşlarıyla karşılaştırarak, güçlü yönleri belirlemek ve gelişim alanlarını tanımlamak amacını taşımaktadır.

#### **2.2.16.İşletme Yetenekleri (Business Capabilities)**

Bir şirketin varlıklarını uyarlama ve amaca uygun faaliyetler gerçekleştirme kapasitesi, onun yeteneğini belirler. Bu özellikler örgütten örgüte değişir. Maddi veya maddi olmayan varlıklar çoğu örgüt için genellikle biraz farklıdır. Hemen hemen her örgütte benzer binalar, makineler, hammaddeler ve teknoloji kullanılmaktadır. Ancak ortaya çıkan ürün değişiklik gösterebilir. Bazıları beklentileri karşılayabilirken bazıları da müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayamayabilir (Ülgen ve Mirze, 2018: 134). Bir şirketin faaliyetlerinde yer alan tüm süreçler şirketin hayatta kalmasına katkıda bulunurken, temel yetkinlikler bir şirketin başarısının ana kaynağıdır. Temel yetkinlikler, bir şirketin rekabet avantajı ve iş değeri için kritik öneme sahiptir. Bunlar: (Bakırtaş ve Bakırtaş, 2008: 111) 1) Yönetim işlevi 2) Üretim yeteneği (pazarlama ve satış becerileri, bilgi sistemi işlevi, öğrenme yeteneği, lojistik yeteneği). Özel hastanelerde işletme yetenekleri stratejisi, hastanelerin rekabetçi avantaj elde etmek ve sürdürmek için kendi örgüt yeteneklerine



odaklanmalarını sağlayan bir yaklaşımdır. Bu strateji, hastanelerin operasyonel süreçlerini, kaynaklarını ve yeteneklerini etkin bir şekilde kullanarak kaliteyi artırmayı, maliyetleri düşürmeyi ve hasta memnuniyetini yükseltmeyi hedeflemektedir. Özellikle teknoloji ve inovasyon: işletme yetenekleri stratejisi, hastanelerin teknolojiyi ve inovasyonu kullanarak rekabet avantajı elde etmelerini hedeflemektedir. Hastaneler tıbbi teknolojileri takip ederek ve yenilikçi çözümleri uygulayarak hasta bakımını iyileştirebilmektedirler. Ayrıca, veri analitiği ve dijital sağlık çözümleri gibi teknolojileri kullanarak, hasta deneyimini ve sağlık sonuçlarını geliştirebilmektedirler.

### 2.2.17. Senaryo ve Acil Durum Planlama (Scenario and Emergency Planning)

Planlama sürecinde geleceğin koşullarını yansıtmak için az sayıda senaryo ile çalışmak popüler bir uygulamadır. Strateji yönetiminde senaryo yazımı, gelecekte ne olacağını tahmin etmek için kullanılan bir tekniktir. (Aktan, 1999; Aplak, Köse ve Burmaoğlu, 2011: 42) Senaryo planlama, gelecekteki belirsizliği etkin bir şekilde yönetmek ve stratejik planlama sürecini verimli kılmak için kullanılan bir yönetim aracıdır. Bu aracın etkinliği, sisteminizi etkileyecek tüm faktörleri dikkatlice değerlendirerek optimize edilebilir. Senaryo analizi, benimsenen stratejilerin esnekliğinin ve dayanıklılığının gelecekteki senaryolara karşı test edilmesini sağlar. Bu, stratejinin eşliğiyle ilgili göstergeleri takip etmeyi kolaylaştırır. (Aplak, Köse ve Burmaoğlu, 2011: 44). Senaryo acil durum planlama sürecinin aşamaları şu şekilde özetlenebilir: Senaryo sorusunun doğru belirlenmesi, Bilgi toplanması, Senaryonun önemli kuvvetlerinin tanımlanması, öngörülebilir unsurların açıklanması, önemli belirsizlikleri tanımlanması ve senaryo oluşturulması. Hastanelerde senaryo ve acil durum planlaması, beklenmedik olaylar (deprem, salgın hastalıklar vb.) felaketler veya acil durumlara başa çıkmak için hazırlıklı olmayı sağlamak amacıyla kullanılan bir stratejidir. Bu planlama süreci, hastanelerin hızlı ve etkili bir şekilde müdahale etmelerini, personel, kaynaklar ve süreçlerin yönetimini sağlamalarını ve hasta güvenliğini korumalarını amaçlamaktadır.

Bir sonraki bölümde, stratejik yönetim süreçlerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu iddia edilen “örgütsel DNA” ele alınmaktadır. Etkisini hesaba katmak amacıyla stratejik yönetim sürecinde örgütsel DNA’yı dikkate almak başarı için önemli bir faktördür.

### 2.3. Örgütsel DNA

Örgütsel DNA örgütlerin yapısını ve işleyişini anlamak için kullanılan önemli bir kavramdır.

DNA kavramının postmodern bir kavram olarak örgüt alanında kullanılmaya başlanmasının bir diğer önemli nedeni de şirketlerin 'sosyal organizmalar' olarak kabul edilmesidir. Yani iş hayatında doğarlar, büyürler, gelişirler, olgunlaşırlar, yaşlanırlar ve sonunda ölürlər. Kuşkusuz bazı örgütler insan hayatındaki bir çocuğun ölümü gibi çok kısa ömürlü olurken, diğerleri izledikleri stratejiler ve yarattıkları yenilemelerle daha uzun yaşayabilirler. Günümüz örgüt terminolojisindeki “sürdürülebilirlik” kavramının temelinde örgütün hayatta kalması yatmaktadır (Koçel, 2018: 461). Bir örgütün DNA yapısı; nasıl çalıştığını, nasıl bir karar mekanizması olduğunu, bilgi akışı işleyişini, vizyon ve misyonunu ifade etmektedir. Bu nedenle örgütsel DNA, kurumsal stratejik yönetim modellerine yön vermektedir.

Kurumsal DNA kavramı veya metaforu; Örgütleri canlı organizmalar olarak anlama anlayışımızın bir uzantısı ve onlar hakkında farklı bir organik düşünme biçimidir. Her canlı kendine has özelliklere sahiptir ve çevresine uyum sağlamak ve başarılı bir yaşam sürmek için bir kimlik geliştirmeye çalışır (Ergüden, 2012: 203). Örgütsel DNA, bir örgütün temel özelliklerini, değerlerini, stratejisini ve kültürünü ifade eden bir kavramdır. Örgütsel DNA, örgütün benzersizliğini ve kimliğini oluşturan temel unsurları içermektedir.

Örgüt sinir sistemi: Sinir sistemi etrafımızda ve içimizde olanlar hakkında bilgileri idare etmemizi sağlar (Verschoor, 2004:2; Xianbai, 2006b:75). Sinir sistemi bilgileri yorumlayarak anlayabileceğimiz hale getirir. Dünyamızı durmaksızın algılayıp test etmemizi sağlayarak, çevremizde hareket edebilmemizi ve başarılı olmamızı sağlar. Örgütsel DNA’da sinir sistemi, devamlı ve gerçek zamanlı bir **geri bildirim döngüsü** yaratmaya olanak sağlar. Çevrede belirli bir derecede rahatlık oluşturabilmek devamlı olarak çevreye karşı geliştirilen tepkileri **ölçmeyi** gerektirmektedir.

Bir örgütün temel katmanı veya temeli, bireylerin ve örgütsel grupların temel değerleri, varsayımları, inançları ve entelektüel süreçleridir (Güçlü, 2003: 150; Roozi, 2021: 10). Örgütler DNA'ları ile yani temel özellikleri ve kimlikleri sayesinde varlıklarını sürdürebilir, rekabet edebilir, yeni mal ve hizmet geliştirebilirler.

Örgütsel DNA'da dört temel yapı taşı:

**Yapı;** Örgütün hiyerarşisi neye benzemektedir?

**Karar yetkisi;** Kimin hangi kararları almaya yetkisi olduğunu belirlerler.

**Güdüleyiciler;** İşgörenler genellikle verimliliğe ters eylemlerde bulunmazlar, bir şirketin stratejisini raydan çıkarmaya çalışmazlar.

**Bilgi;** Bir şirketin net karar yetkisini belirleyebilmesi ve bunlara uyacak insanları motive edip ölçebilmesinin altında önemli bir olgu yatmaktadır: BİLGİ. (Ergüden, 2012: 205-206)

Başarılı örgütlerin DNA'sında 5 kritik gen bulunur: inovasyon, müşteri, dönüşüm, holistik ve sürdürülebilirlik geni. İşletme DNA'sında sinir sisteminde yer alan yapıları özetlemek gerekirse: örgütsel davranış, örgütsel kültür, kişilik ve değerler, örgütsel iletişim, öğrenme, tutumlar ve önyargılar, sosyal gruplar, liderlik, örgütsel karar verme süreçleri, örgütsel bağlılık, örgütsel çatışma ve müzakere, örgütsel motivasyonun temelleri ve stres yönetimi ve iş politikalarıdır.

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmada stratejik yönetim araçları bilgisinin, değişen küresel durumda oldukça rekabetçi bir sağlık iş ortamında rekabet avantajı elde etmek için yeni geliştirilen stratejik yönetim araçlarının ne ölçüde kullanıldığı, memnuniyet ve etkinliğin örgütsel DNA'ya ne şekilde etki ettiği araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma neden sağlık sektöründe seçilmiştir? Hastaneler ve sağlık kurumları daha geleneksel yönetim organizasyon yapılarına sahip olabilirken ayrıca sağlık kurum ve kuruluşlarında stratejik yönetim uygulamalarının daha yaygın olarak uygulandığı görülmektedir. Yakın gelecekte küreselleşmenin yanı sıra dijitalleşmenin de sağlık kurumlarını derinden etkileyeceği öngörülebilmektedir. Yaklaşan dijital yönetim sürecinde karşılaşılabilecek dijital dönüşüm talepleri göz önüne alındığında, sağlık kuruluşlarının dijital bir strateji uygulayabilecekleri ve yeniden yapılanma sürecinde daha rekabetçi hale gelebilecekleri varsayılabilir. Geleneksel yapıda, örgütsel DNA kapsamında sağlık sektörünün neler yaşayacağına, özellikle gelecek vizyonlarına ve örgüt stratejilerine bakarak sağlık sektörüne girdi oluşturabilecek araştırmalar yapabilmeyi bekleyebiliriz. Bu bağlamda, çalışmada yer alan stratejik yönetim araçları ve geliştirilecek örgütsel DNA'ların sağlık sektöründeki kurum ve kuruluşlara önemli girdiler oluşturabileceği öngörülmektedir.

#### 3.2. Araştırmanın Varsayımları

Bu çalışmada, görüşülen kişiye çalışmanın amacına uygun bir ölçek verildiği ve yanıtlayıcının bu ölçeğe dürüst ve adil bir şekilde yanıt verdiği varsayılmaktadır. Ayrıca ölçeklerde yer alan ifadelere yanıt olarak; İşaretleme için çalıştıkları iş hakkında yeterli bilgiye sahip oldukları varsayılır. Buna ek olarak, en kolay ve en hızlı yanıt veren 402 örneğinin evreni yansıttığını varsayıyoruz. Bu varsayım altında yürütülen çalışmaların belirli sınırlılıkları olduğu düşünülmektedir.

#### 3.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma örneklemini İstanbul ilindeki özel hastaneleri kapsayacak şekilde planlanmıştır. Anketin uygulaması doğrudan üst yazı ile teslim edilmiştir. Yöneticilerin de doktor/hemşire olması nedeniyle hasta yoğunluğu, iş yükü, hastane teftişleri, yönetici değişiklikleri, işten çıkarmalar, hastane yöneticilerinin dışarıya bilgi vermek istememesi, her yöneticinin ankete eşit hassasiyetle yanıt vermemesi ve zaman ayırmaması kısıtlılıklar olarak görülmektedir.

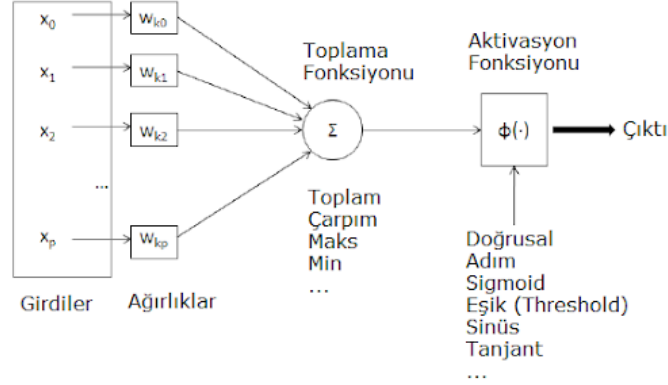
#### 3.4. Araştırmanın Modeli, Yönetimi ve Teknikleri

##### 3.4.1. Yapay Sinir Ağları

Araştırmada Yapay zeka yöntemlerinden yapay sinir ağları (YSA) kullanılarak, yöneticilerin stratejik yönetim

araçlarına ilişkin bilgi düzeyleri, kullanma derecesi, stratejik yönetim araçlarından memnuniyet, çalışanların yaşı, toplam çalışma süresi, çalıştıkları örgütteki çalışma süreleri ve örgütsel DNA'ya etkisi araştırılmıştır.

Yapay Sinir Ağları (YSA), insan beyninin başkalarının yardımı olmadan öğrenerek yeni bilgiler üretme, üretme ve keşfetme yeteneğini otomatik olarak gerçekleştirmek için geliştirilmiş bilgisayar sistemleridir. Yapay sinir ağları, insan beynini örnek alarak öğrenme sürecinin matematiksel olarak modellenmesi sonucunda ortaya çıkmıştır. Beynin biyolojik sinir ağlarının yapısını ve öğrenme, hatırlama ve genelleme yapma yeteneğini taklit eder. Yapay sinir ağlarında öğrenme örnekler üzerinden yapılır. Eğitim sırasında girdi ve çıktı katmanlarına bilgi beslenir ve kurallar oluşturulur (Yıldırım, 2020: 1). YSA'lar, beynin bilgiyi nasıl işlediğine bağlı olarak bir öğrenme sürecinden sonra bilgiyi depolayabilen ve genelleştirebilen paralel, dağıtılmış işlemcilerdir.



Şekil 1. Yapay Sinir Ağı Örneği

Kaynak: (<http://mesutpiskin.com/blog/yapay-sinir-agi-derin-ogrenme.html>), 2020.

YSA uygulamaları tipik olarak tahmin, sınıflandırma, veri birleştirme, veri yorumlama ve veri filtreleme için kullanılmaktadır (Ağyar, 2015: 22-23).

- **Tahmin:** Bu sürecin girdi değerleri çıktıyı tahmin etmek için kullanılır. Örneğin, döviz kuru tahmini.
- **Sınıflandırma:** Bu süreç, girdi değerlerinin sınıflandırılması görevini yerine getirir. Makine tarafından görülebilen hata sınıflandırması bu sürecin bir örneğidir.
- **Veri İlişkilendirme:** Eksik bilgilerin öğrenilen bilgilerle tamamlanması işlemidir. Eksik resmin tamamlanması, veri bağlamanın bir örneğidir.
- **Veri Yorumlama:** Veri yorumlamada, YSA girdiyi analiz eder. Eğitim sonucunda oluşan olaylar hakkında derlenen örneklerden elde edilen bilgileri kullanarak yeni olayın yorumlanmasını sağlar.
- **Veri filtreleme:** Bu amaçla eğitilmiş bir ağı görevi, birçok veri arasından uygun olanı belirlemektir.

Yapay sinir ağları, yapılarına, nöronlar arasındaki bağlantıların yönüne veya ağdaki sinyal akışının yönüne bağlı olarak ileri beslemeli ağlar ve geri beslemeli ağlar olmak üzere iki türe ayrılır. İleri beslemeli ağlarda, işlemci öğeleri genellikle katmanlara ayrılır. Sinyaller giriş katmanından çıkış katmanına tek yönlü bir bağlantı üzerinden iletilir. İleri beslemeli bir YSA'da, hücreler katmanlar halinde düzenlenir ve bir katmanın hücre çıktısı, ağırlıklar aracılığıyla bir sonraki katmana beslenir. Giriş katmanı, dış ortamdan alınan bilgileri değiştirmeden ara (gizli) katmandaki hücrelere iletir. Ağ çıktısı, orta ve çıktı katmanlarından gelen bilgilerin işlenmesiyle belirlenir (Rojas, 1996: 2). Tek katmanlı bir algılayıcı yalnızca doğrusal fonksiyonları tahmin eder. Giriş ve çıkış katmanları arasında gizli bir katman bulunan ileri beslemeli çok katmanlı sensörler, tek katmanlı sensörlerin sınırlamalarını ortadan kaldırır (Alpaydın, 2004: 48). Bir yapay sinir ağının çözmesi gereken problem doğrusal değilse, yapay sinir ağı tarafından orijinal olarak tasarlandığı gibi modellenemez. Bu sorunları çözmek için daha gelişmiş bir ağ türü gereklidir. Multilayer perceptron da bu amaçla geliştirilmiş bir ağıdır. Bu modelin bu kadar popüler olmasının nedeni, bu ağı eğitmek için birçok öğrenme algoritmasının kullanılabilmesidir.

Geri bildirim ağ mimarisi, denetimsiz öğrenme kurallarının uygulandığı ağlarda yaygın olarak kullanılır. Bu tür ağlarda en az bir hücrenin çıktısı kendisine veya başka bir hücreye girdi olarak sağlanır ve geri besleme genellikle bir geciktirme elemanı aracılığıyla yapılır. Geri bildirim, bir katmandaki hücreler arasında

olabileceği gibi, bir katmandaki hücreler arasında da olabilir. Bu yapı sayesinde geri beslemeli yapay sinir ağları doğrusal olmayan dinamik davranış sergiler (Alataş, 2020: 17). Yapay sinir ağlarının en çarpıcı özelliklerinden biri de öğrenebilme yetenekleridir. Öğrenme, eldeki örnekler arasında yapının iyi davranışını sağlayabilen bağlantı ağırlıklarının hesaplanması olarak tanımlanır. Yapay sinir ağları, öğrenme sırasında elde edilen bilgileri sinir hücreleri arasındaki bağlantı ağırlıkları olarak saklar. Bu ağırlıklar, yapay sinir ağlarının verileri başarılı bir şekilde işlemesi için gerekli bilgileri içerir (Şen, 2004: 90).

YSA öğrenmesine iki yaklaşım vardır: denetimli öğrenme ve denetimsiz öğrenme. Yapay sinir ağlarında en yaygın kullanılan öğrenme yöntemi olan denetimli öğrenmede, bir yapay sinir ağına örnek olarak bir çıktı (beklenen çıktı) verilir ve bu çıktı, sinir ağının ürettiği çıktı ile karşılaştırılır. İki çıkış arasındaki herhangi bir fark, bir hata olarak kabul edilir. Başlangıçta genellikle rastgele atanan ağırlıklar, hata en aza indirilene kadar ağ tarafından periyodik olarak değiştirilir (Anderson ve Mcneill, 2006; Ataseven 2013: 102). Denetimli öğrenmede sinir ağları kullanılmadan önce eğitilmelidir. Öğrenme süreci, sinir ağına girdi ve çıktı bilgilerinin sağlanmasından oluşur. Bu bilgi genellikle bir eğitim seti olarak tanımlanır. Yani, her girdi kümesi için ağa bir dizi çıktı sağlanmalıdır (Elmas, 2003: 22). Bu öğrenme yönteminde dışarıdan öğrenmeye müdahale eden danışmanlar vardır. Öğrenme danışmanın kontrolindedir. Danışman, eğitimin ne kadar süreceğini belirlemek için eğitim seti ve hata değerlerini belirler. Bu yöntemin en önemli özelliği eğitim esnasında gerçek girdi ve çıktı değerlerini kullanmasıdır.

### 3.4.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

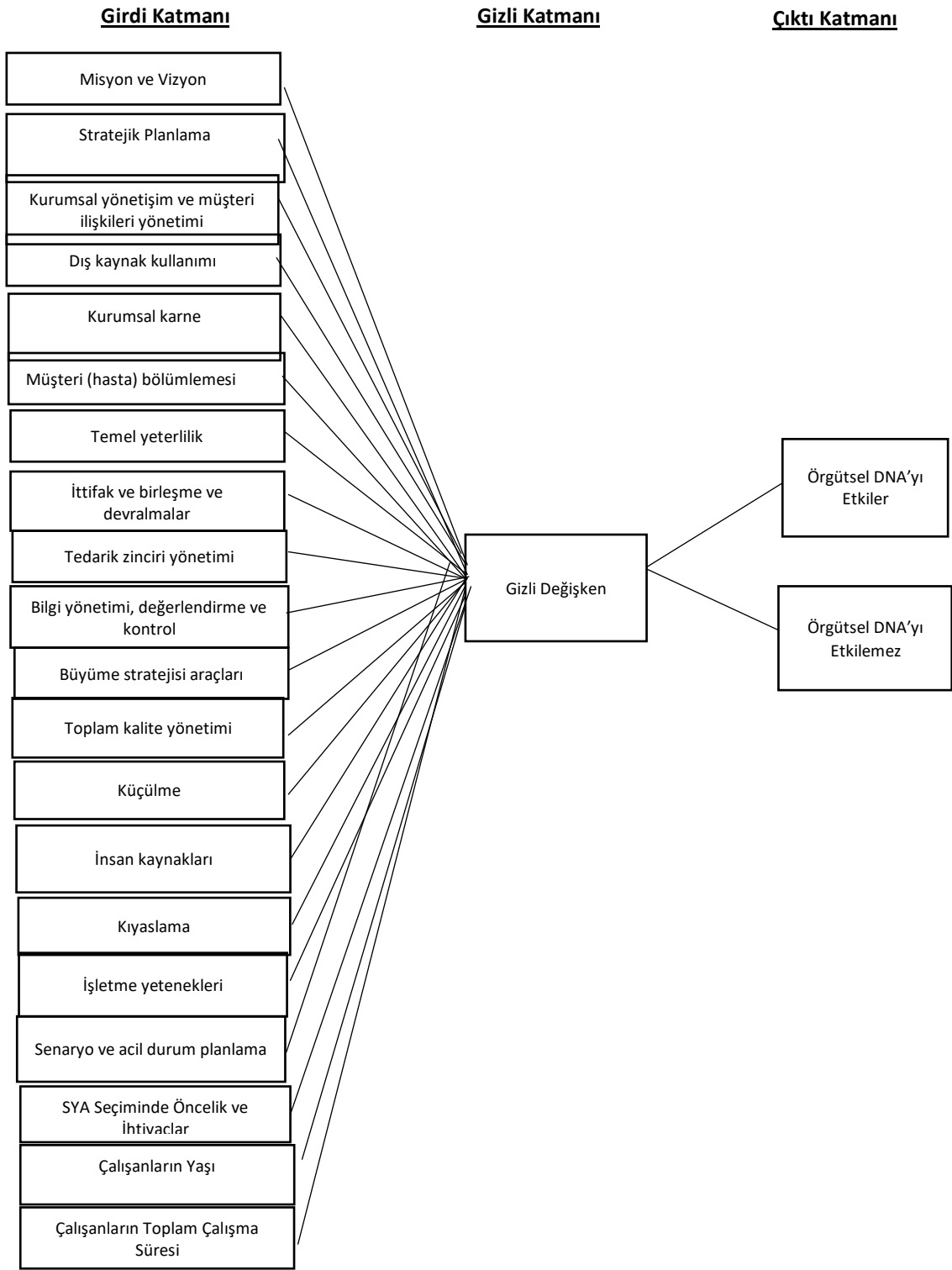
Bu çalışma, kurumsal düzeyde örgütsel DNA'yı etkileyen stratejik yönetim faktörlerini daha derinlemesine değerlendirmek için TOE çerçevesini ve DOI teorisini bütünleştiren bir araştırma modeli önermektedir. Bu çalışmada stratejik faktörler, yapay zekanın teknik özellikleri, yapay zekanın organizasyonel özellikleri ve dış çevre olarak sınıflandırılmıştır. Modelde görüldüğü gibi yapay zekanın teknolojik faktörü dijital dönüşümdür. AI'nın (YSA) organizasyonel unsurları misyon ve vizyon, stratejik planlama, kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi, kurumsal karne, senaryo ve acil durum planlama, büyüme ve küçülmedir. Dış çevresel faktörler, toplam kalite yönetimi, dış kaynak kullanımı, müşteri ilişkileri, kıyaslama, stratejik işbirliği, çalışan yaşı, çalışanın toplam çalışılan saatleri ve çalışanın bulunduğu şirkette çalışılan saatlerdir.

YSA modelindeki bağımsız değişkenler; misyon ve vizyon, stratejik planlama, kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi, dış kaynak kullanımı, kurumsal karne, müşteri (hasta) bölümlenmesi, temel yetkinlikler, ittifaklar, birleşmeler ve satın almalar, tedarik zinciri yönetimi, bilgi yönetimi ve değerlendirmedir. Seçim ve kontrol için öncelikler ve gereksinimler, büyüme stratejisi araçları, toplam kalite yönetimi, küçülme, insan kaynakları, kıyaslama, ve senaryo ve acil durum planlaması ve çalışanın yaşı, çalışanların toplam çalışma saatleri, çalışanların şirketteki tecrübeleridir. Bağımlı değişken olarak kullanılacak olan ve tahmin edilecek olan değişken ise örgütsel DNA'dır. Bu değişken, örgütsel DNA'ya etkili ve örgütsel DNA'ya etkili değil şeklindedir.

Araştırma modelinde, giriş katmanı, dış ortamdan alınan bilgileri değiştirmeden ara (gizli) katmandaki hücrelere iletir. Ağ çıktısı, orta ve çıkış katmanlarından gelen bilgilerin işlenmesiyle belirlenir (Rojas, 1996; Ataseven, 2013: 103). Çalışmanın amacına yönelik yapay sinir ağları analizi sonucunda özel medikal şirketler tarafından hangi stratejik yönetim aracı kullanılmaktadır? Değişen çevre ve gelişen teknolojide kullanılan stratejik yönetim araçları, şirket yapısını, işletmenin DNA'sını nasıl etkiliyor? sorusunu cevaplayacaktır.

Yukarıda ifade edilen araştırmalar çerçevesinde oluşturulan hipotezler aşağıdaki yer almaktadır.

- H1: Stratejik yönetim araçlarının seçiminde öncelik ve ihtiyaçlar örgütsel DNA'yı etkilemektedir.
- H2: Stratejik yönetim araçlarının kullanımı örgütsel DNA'yı etkilemektedir.
- H3: Stratejik yönetim araçlarından memnuniyet örgütsel DNA'yı etkilemektedir.
- H4: Çalışanın yaşı örgütsel DNA'yı etkilemektedir.
- H5: Çalışanın toplam çalışma süresi örgütsel DNA'yı etkilemektedir.
- H6: Çalışanın şu an bulunduğu işletmede çalışma süresi örgütsel DNA'yı etkilemektedir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

### 3.4.3. Verilerin Toplanması

Araştırma, ilişkisel tarama modelinde yapılmış nicel bir çalışmadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılacak ölçeklerin uygulanması için İAÜ Etik Komisyonu tarafından 29.09.2022 tarihli, 2022/15 sayılı kararıyla uygun bulunmuştur. Bu karar doğrultusunda kurum otoriteleri ile görüşerek üst yazı ile izin alınmış olup anketin Ekim 2022 ile Mayıs 2023 tarihleri arasında ilgili

kurum yöneticilerine uygulanmıştır. Anketler yapıldıktan sonra kurumlardan toplanmıştır. Ayrıca anketleri link üzerinden yapmak isteyen örgüt yöneticilerine Google Form aracılığıyla ölçekler ulaştırılmıştır.

Çalışmada literatürde kullanılan geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiş bir anket kullanılmıştır. Ölçek seçme aşamasında “Stratejik Yönetim Araçları” konusunda bir ölçek araştırması yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucunda, daha önce stratejik yönetim konusunda çalışma yapmış olan Demir, İ. B. (2015)’in yararlandığı ölçekten ve bu ölçeğin bir bölümü ile Darrell Rigby ve Barbara Bilodeau tarafından geliştirilen 25 stratejik yönetim aracını içeren ölçekten faydalanılarak ölçek geliştiren Sayın Altuğ ÇAĞATAY’ın (2019) “Kamu ve Özel Hastanelerdeki Yöneticilerin Stratejik Yönetim Araçları Kullanım Görüşleri Hakkında Karşılaştırmalı Bir Araştırma” doktora tezinde kullandığı ölçeğe ulaşılmış ve Stratejik Yönetim Araçları Seçiminde İhtiyaç ve Öncelik Ölçeği ve Stratejik Yönetim Araçları ölçeğine ulaşılmış ve mail ortamında ölçekleri kullanma izni alınmıştır.

Araştırmada kullanılan anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölüm hastane ve yöneticisi hakkında genel bilgilerin olduğu sorulardan oluşmaktadır. Hastane türü, çalışma süresi ve yöneticinin demografik özelliklerinin yer aldığı 10 ifadeden oluşan bölümdür.

İkinci bölümde, Stratejik yönetim araçları seçiminde kullanım ve memnuniyet ölçeği bölümüdür. Söz konusu yönetim araçlarının farklı özelliklere sahip hastanelerde kullanımı tespit edilmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm ise 5’li Likert ölçeğiyle hazırlanmış stratejik yönetim araçları seçiminde önceliklerini ve ihtiyaçlarını belirlemeye yönelik ifadeden oluşmaktadır.

#### 3.4.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini İstanbul ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel hastaneler oluşturmaktadır. Sağlık kurumlarından araştırmaya 60 özel hastane destek olmuştur. Araştırmanın hedef kitleyi özel hastanelerde hizmet veren hastane yöneticileri oluşturmaktadır. Bu yöneticiler; Başhekim, Başhekim Yardımcıları, Genel Müdür, Müdür ve Müdür Yardımcıları, Mali ve İdari İşler Müdürü, Sağlık Hizmetleri Müdürü, Baş Hemşire ve Yardımcısı’dır. Araştırmaya katkı vermeyi kabul eden 409 yönetici anket doldurulmuş ve 402 anket formu geçerliliği kabul edilmiştir.

Belirlenen evrenden örneklem hacmini belirlemek için kullanılan formül aşağıdaki gibidir.

$$n = \frac{N * t^2 * p * q}{d^2 (N - 1) + t^2 * p * q}$$

n= Örneklem büyüklüğü

N= Anakütle (evren) (...)

p=Olayın gerçekleşme olasılığı (0,5)

q= Olayın gerçekleşmeme olasılığı (0,5)

t= t test düzeyi (1,96)

d=Hata payı (%5)

%5 hata payı ile anakütleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün minimum 384 çalışan olması gerektiği hesaplanmıştır (Büyüköztürk, 2002). Araştırmanın örneklem seçiminde tesadüfi örneklem yöntemlerinden biri olan kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak hastanelerde çalışan 402 kişiye ulaşılmıştır.

#### 3.4.5. Araştırma verilerinin analizi

Yapılan anket uygulaması sonucunda elde edilen veriler, IBM SPSS V21.0 (Statistical Package for Social Sciences-Sosyal Bilimler İçin İstatistik Paketi) paket programı aracılığıyla analiz edilmiştir.

Araştırmada kullanılacak istatistiksel yöntemler, demografik özelliklerin dağılımı için frekans ve yüzde analizi, ölçeklerin katılım düzeyini belirlemek için ortalama, standart sapma değerlerdir. Değişkenlerin normal dağılımı şartına uyup uymadığı basıklık ve çarpıklık değerleriyle belirlenecektir. Demografik özelliklere göre stratejik yönetim araçlarının kullanımının ve memnuniyetinin farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için fark testlerinden değişkenler normal dağılım şartına uyuyorsa parametrik testlerden Bağımsız Grup T testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizi; Değişkenler normal dağılım şartına uymuyorsa parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi ile Kruskal Wallis H testi uygulanacaktır.

Stratejik yönetim araçlarının örgütsel DNA'ya etkisini tahmin etmek amacıyla yapay zeka tekniklerinden yapay sinir ağları uygulanacaktır. Araştırma İstanbul ilinde yer alan özel hastanelerde gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında özel hastanelerde görev yapan yöneticilerden (üst ve orta düzey) basit örnekleme yöntemi kullanılarak veriler elde edilmiştir.

#### 4. BULGULAR

##### 4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, hastane türü, çalışanların görevi, toplam iş tecrübesi, mevcut iş tecrübesi, stratejik yönetim eğitimi alma durumu, alınan stratejik yönetim eğitimleri ve çevrede faaliyette bulunan hastane sorularının frekans ve yüzde dağılımları verilmiştir.

**Tablo 1.** Demografik Özelliklerin Frekans ve Yüzde Dağılım Tablosu

		N	%
Cinsiyet	Erkek	114	28,4%
	Kadın	288	71,6%
Eğitim	Önlisans	101	25,1%
	Lise	49	12,2%
	4 yıllık fakülte	173	43,0%
	Lisansüstü	50	12,4%
	6 yıllık fakülte	1	0,2%
	Tıpta uzmanlık	28	7,0%
	Yaş	20 yaş ve altı	32
	21-25 yaş	79	19,7%
	26-30 yaş	66	16,4%
	31-35 yaş	67	16,7%
	36-40 yaş	74	18,4%
	41 yaş ve üzeri	84	20,9%
Hastane	Özel hastane	354	88,0%
	Üniversite hastanesi	48	12,0%
Görev	Sorumlu hemşire	46	11,4%
	Başhekim	25	6,2%
	Başhemşire	13	3,2%
	Hastane müdürü	13	3,2%
	İnsan kaynakları sorumlusu	13	3,2%
	Başhemşire yardımcısı	12	3,0%
	Yönetici	12	3,0%
	İnsan kaynakları müdürü	11	2,7%
	Hemşirelik hizmetleri müdürü	9	2,2%
	Muhasebe sorumlusu	9	2,2%
	Hasta hizmetleri sorumlusu	8	2,0%
	Toplam Tecrübe	10 yıl ve altı	118
11-15 yıl		94	23,4%
16-20 yıl		81	20,1%
21 -25 yıl		55	13,7%
26 yıl ve üstü		54	13,4%
Mevcut İş Tecrübe	10 yıl ve altı	300	74,6%
	11-15 yıl	60	14,9%
	16-20 yıl	42	10,4%
Stratejik Yönetim Eğitimi Alma	Hayır	283	70,4%
	Evet	119	29,6%
Stratejik Yönetim Eğitimi	Eğitim almadım	281	69,9%

	İşletme yönetimi	41	10,2%
	İşletmelerde stratejik yönetim	14	3,5%
	Kurumsal yönetim	10	2,5%
Rekabet Durumu	Hiç rekabet yok	14	3,5%
	Rekabet var	388	96,5%
Faaliyette Bulunan Hastane	Yok	3	0,7%
	1 hastane	8	2,0%
	2 hastane	29	7,2%
	3 hastane ve üstü	362	90,0%

Katılımcıların %71,6'sı kadın, %28,4'ü erkek, %20,9'u 41 yaş ve üstü, %19,7'si 21-25 yaş grubunda, %18,4'ü 36-40 yaş arasında, %16,7'si 31-35 yaş arasında ve %16,4'ü de 26-30 yaş arasında, %43,0'ı 4 yıllık fakülte mezunu, %25,1'i önlisans mezunu, %12,4'ü lisansüstü mezunu, %12,2'si lise mezunu, %7,0'ı tıpta uzmanlık ve geriye kalan %0,2'si de 6 yıllık fakülte mezunudur. Anket yapılan hastanelerin %88'i özel hastane ve %12'si üniversite hastanesidir. Katılımcıların yaş ortalaması 38'dir. Araştırmaya katılan hastane çalışanlarının %11,4'ü sorumlu hemşire, %6,2'si başhekimdir. Hastane çalışanlarının %29,4'ü 10 yıl ve altı toplam tecrübeye sahipken, %23,4'ü 11-15 yıl toplam çalışma süresine sahip, %20,1'i 16-20 yıl, %13,7'si 21-25 yıl ve %13,4'ü de 26 yıl ve üstü toplam deneyime sahiptir. Mevcut işyerlerindeki deneyim değerlendirildiğinde, çalışanların %74,6'sı 10 yıl ve altı, %14,9'u 11-15 yıl, %10,4'ü 16 yıl ve üstü deneyime sahiptir. Araştırmaya katılanların %70,4'ü stratejik yönetim eğitimi almazken, %29,6'sı eğitim almıştır. %96,5 katılımcı çalıştıkları hastanenin bulunduğu çevre ile rekabet ettiklerini belirtmiştir. Çevrede faaliyette bulunan hastane olup olmadığı sorusuna ise %90,0'ı 3 tane ve üstü hastane olduğunu belirtmiştir.

#### 4.2. Yapay Sinir Ağları Analizine İlişkin Bulgular

Araştırmada eğitim seti 272 veri setinden, test seti de 130 veri setinden oluşmaktadır. Toplamda 402 veriden yapay sinir ağları analizi gerçekleştirilmektedir.

**Tablo 2.** Araştırmada Kullanılan Veri Seti

		n	Yüzde (%)
Örneklem	Eğitim Seti	272	67,7%
	Test Seti	130	32,3%
Toplam		402	100,0%

Yukarıdaki tabloda toplamda oluşturulan 402 tane verinin %67,7'si eğitim seti ve %32,3'ü de test seti için kullanıldığı gözlemlenmektedir.

**Tablo 3.** Ağ Bilgisi

Girdi Katmanı	Girdi Katmanındaki Birim Sayısı*	95
	Değişkenler İçin Yeniden Hesaplama Yöntemi	Standartlaştırılmış
Gizli Katman	Gizli Katman Sayısı	1
	Gizli Katmanda Birim Sayısı1*	1
	Aktivasyon Fonksiyonu	Hyperbolic tangent
Çıktı Katmanı	Bağımlı Değişken	1
	Çıktı Katmanındaki Birim Sayısı	2
	Aktivasyon Fonksiyonu	Softmax
	Hata Fonksiyonu	Cross-Entropy

\*Tüm nöronlara destek sağlayacak bir eşik birimi hariç

Girdi katman doksan beş bağımsız değişkenden oluşmaktadır. Girdi katmanının birim sayısı doksan beş'tir. Gizli katman sayısı 1 ve gizli katman sayısının birim sayısı da 1'dir. Aktivasyon fonksiyonu olarak "Hyperbolic



Tangent<sup>1</sup> kullanılmaktadır. Çıktı katmanı örgüt DNA'sına etkisi çıktı katmanının birim sayısı da 2'dir. Aktivasyon fonksiyonu olarak "Softmax"<sup>2</sup> yöntemi ve hata fonksiyonu olarak da "Cross-Entropy (Çapraz Entropi)" kullanılmaktadır.

**Tablo 4.** Modelin Sınıflandırma Başarısı

Örneklem		Tahmin Edilen		
		Örgütsel DNA'ya Etkili Değil	Örgütsel DNA'ya Etkili	Doğru Sınıflandırma Yüzdesi
Eğitim Seti	Örgütsel DNA'da Etkili Değil	110	19	85,3%
	Örgüt DNA'da Etkili	48	95	66,4%
	Toplam Yüzde	58,1%	41,9%	75,4%
Test Seti	Örgütsel DNA'da Etkili Değil	47	25	65,3%
	Örgütsel DNA'da Etkili	23	35	60,3%
	Toplam Yüzde	53,8%	46,2%	63,1%

Bağımlı Değişken: Örgütsel DNA'ya etkisinin olma durumu

Tablo 4'e bakıldığında oluşturulan yapay sinir ağı modelinin eğitim setinde örgütsel DNA'ya etkisi olan gözlemlerin 95'i doğru sınıflandırılmış, yanlış sınıflandırılan ise 48 tanedir. Dolayısıyla doğru sınıflandırma oranı %66,4'dür. Örgütsel DNA'ya etkisi olmayan gözlemlerin 110 tanesi doğru sınıflandırılmış, yanlış sınıflandırılan ise 19 tanesi yanlış sınıflandırılmıştır, böylece doğru sınıflandırılma oranı %85,3 olarak belirlenmektedir. Toplamda doğru sınıflandırma oranı %75,4'dür.

Test setinde örgütsel DNA'ya etkisi olanların 35'ini doğru sınıflandırılmış olup, yanlış sınıflandırılanlar ise 23'tür, doğru sınıflandırma oranı %60,3'dür. Örgütsel DNA'da etkili olmayanlar gözlemlerin 47'si doğru, 25'i yanlış sınıflandırılmış olup, doğru sınıflandırılma oranı %65,3'dür. Toplamda doğru sınıflandırma oranı da %65,3'dür. Eğitim seti, ağı eğitiminde, test seti ise eğitimin uygulanmasının performansını ölçmede kullanılmaktadır. Eğitimin performansını ölçmek için test setine ait bulgulara bakıldığında, doğru sınıflandırma oranı orta düzeydedir.

**Tablo 5.** Bağımsız Değişkenlerin Önemi

	Önem	Standartlaştırılmış Önem
Bilgi4. Dış Kaynak Kullanımı	0,036	100,0%
Bilgi3. Kurumsal Yönetişim ve Müşteri İlişkileri Yönetimi	0,033	92,2%
Memnuniyet13. Küçülme	0,030	83,8%
Memnuniyet4. Dış Kaynak Kullanımı	0,030	82,1%
Memnuniyet17. Senaryo ve Acil Durum Planlaması	0,029	79,7%
Memnuniyet2. Misyona&Vizyon	0,028	76,6%
Memnuniyet16. İşletme Yetenekleri	0,026	71,9%
Kullanma2. Misyona&Vizyon	0,026	70,4%

Tablo 5'e bakıldığında bağımlı değişkeni (Örgütsel DNA) etkileyen en önemli değişkenin %100 standartlaştırılmış önem ile "dış kaynak kullanımı stratejik yönetim aracı hakkında bilgi sahibi olma durumu", ardından %92,2 ile "kurumsal yönetişim ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejik yönetim aracı hakkında bilgi sahibi olma durumu", %83,8 ile "küçülme stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi", %82,1 ile "dış kaynak kullanımı stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi", %79,7 ile senaryo ve acil durum planlaması memnuniyet düzeyi", %76,6 ile "misyona&vizyon stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi" ve %71,9 ile "işletme yetenekleri stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi" değişkenlerinin olduğu

<sup>1</sup> Hiperbolik Tanjant, sigmoid fonksiyonuna benzer. Fakat bu fonksiyon -1 ile 1 arasında değer alır. S şekline sahiptir. Negatif sayılardan negatif, sıfırdan sıfır ve pozitiften pozitif değer döndürmesi avantajlarından biridir. Bu fonksiyon çoğunlukla iki sınıfa ayırmada kullanılır. Bu fonksiyon ileri beslemeli yapay sinir ağlarında kullanılır (Taşkıran, 4.11.2019).

<sup>2</sup> Softmax aktivasyon fonksiyonu verileri üç veya daha fazla sayıda sınıfa ayırmak için kullanılır (Taşkıran, 4.11.2019).

görülmektedir. Örgütsel DNA'ya etkisinde en az öneme sahip olan bağımsız değişken ise %0,2 oranı ile "kurumsal karne stratejik aracını kullanma" durumudur.

## 5.SONUÇ ve ÖNERİLER

Geleceği bugünden yakalama yeteneği, örgütlerin değişen Pazar koşullarına uyum sağlamalarını ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Örgütler, hızla gelişen teknolojiler, değişen tüketici talepleri, küresel ekonomik değişimler gibi unsurları dikkate alarak stratejilerini oluşturmaktadırlar. Böylece, gelecekte ortaya çıkan trendleri ve fırsatları önceden tahmin edebilir, bu doğrultuda yatırımlar yapabilir ve rekabetçi bir konumda kalabilmektedirler. Sağlık örgütlerinin gelecekte piyasada var olmaları için stratejiler hakkında farkındalık gerekmektedir. Sağlık kurumları için gelecekte başarılı olmalarını sağlayacak stratejiler; teknolojik inovasyon, diğer sektörlerle işbirliği, dijital dönüşüm, hastalara odaklanma ve veri analitiği ve iş zekası olarak örnekler verilebilir.

Literatürde, Şentürk (2010); Demir (2015); Akyol ve Zengin (2016); Ergül (2017); Çağatay (2019) ve Turan (2020) tarafından yapılan farklı sektörlerde kullanılan, stratejik yönetim araçlarını inceleyen araştırmalar mevcuttur. Araştırmalarda yapay sinir ağları ve stratejik yönetim araçları hakkında çalışmalar mevcut iken bu kavramları örgütsel DNA'yla bütünleşik biçimde ele alan araştırmalar yer almamaktadır. Yapay sinir ağları, stratejik yönetim araçları ve bunların örgütsel DNA ile ilişkisi, bu üç kavram ilk kez ele alınmıştır. Bu nedenle mevcut literatürdeki boşlukların doldurulması adına bu çalışmanın akademi ve iş dünyasına faydalı olacağı düşünülmektedir.

Yapılan bu araştırma, yapay sinir ağları ile stratejik yönetim araçlarının kullanımının örgütsel DNA'ya etkisine yönelik bir incelemeyi kapsamaktadır. Çalışmada bu üç kavramın birbiri arasındaki ilişkiler ve demografik değişkenler ile araştırma detaylandırılarak 6 ana hipotez ve 34 alt hipotez test edilmiştir.

İstanbul İlinde bulunan özel hastanelerden 60 tanesi araştırmaya destek vermiştir. Anket yapılan hastanelerin %88'i özel hastane, %12'u üniversite hastanesidir. Araştırma modeli girdi katmanı, ara katman ve çıktı katmanından oluşmaktadır. Girdi katmanı bağımsız değişkenleri (stratejik yönetim araçları) oluşturmaktadır. Modelde girdi katmanında 95 bağımsız değişken yer almaktadır. Gizli katman, ağız eğitilmesi ve test edilmesi için bir ara katmanı ve çıktı katmanı ise bağımlı değişkenlerden oluşmaktadır. Çıktı katmanında bağımlı değişken iki kategoriden oluşmaktadır. İşletmenin DNA'sına etkili mi değil mi? Bu bağımsız değişkenler üzerinden bağımlı değişkenler kendini test ediyor. Araştırmada eğitim seti 272 veri setinden toplamda doğru sınıflandırma oranı %75,4'ü, test seti de 130 veri setinden toplamda doğru sınıflandırma oranı %65,3'ü oluşmaktadır. Toplamda 402 veriden yapay sinir ağları analizi gerçekleştirilmektedir. Yapılan analizler sonucu kurulan modelin anlamlı olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucuna bakıldığında bağımlı değişkeni (Örgütsel DNA) etkileyen en önemli değişkenler;

- %100 standartlaştırılmış önem ile dış kaynak kullanımı stratejik yönetim aracı hakkında bilgi sahibi olma durumu, ardından,
- %92,2 ile kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi stratejik yönetim aracı hakkında bilgi sahibi olma durumu,
- %83,8 ile küçülme stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi,
- %82,1 ile dış kaynak kullanımı stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi,
- %79,7 ile senaryo ve acil durum planlaması memnuniyet düzeyi,
- %76,6 ile misyon ve vizyon stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi,
- %71,9 ile işletme yetenekleri stratejik yönetim aracından memnuniyet düzeyi değişkenlerinin olduğu görülmektedir.
- Örgütsel DNA'ya etkisinde en az öneme sahip olan bağımsız değişken ise %0,2 oranı ile kurumsal karne stratejik aracını kullanma durumudur.

Araştırmada yer alan stratejik yönetim araçlarının her biri örgütlerin yapısına etkisi olmaktadır. Sağlık kurumlarında, araştırmada çıkan sonuca göre örgütsel DNA'ya etkili olan SYA'nın önemine baktığımızda:

**Dış Kaynak Kullanımı:** Hastaneler, bazı hizmetleri dış kaynaklardan temin ederek verimliliklerini artırabilirler. Örneğin, temizlik, güvenlik, IT altyapısı gibi destek hizmetleri için dış kaynak kullanmak, hastane personelinin daha fazla hasta bakımına odaklanmasını sağlar. **Kurumsal Yönetişim ve Müşteri İlişkileri Yönetimi:** Sağlık kurumlarında etkili bir kurumsal yönetim yapısı, sağlık hizmetlerinin verimli ve

etik bir şekilde sunulmasını sağlar. Aynı zamanda, müşteri ilişkileri yönetimi de hastaların memnuniyetini artırır ve sadakatlerini sağlar. **Küçülme Stratejisi:** Bazı durumlarda, hastaneler küçülme stratejisi uygulamak zorunda kalabilirler. Bu, mali sorunlar, değişen talep koşulları, kaynakların etkin kullanımı gibi nedenlerle gerçekleşebilir. **Senaryo ve Acil Durum Planlaması:** Sağlık kurumları, senaryo ve acil durum planlaması yaparak gelecekte ortaya çıkabilecek risklere hazırlıklı olmalıdır. Örneğin, salgın hastalıklar, doğal afetler gibi acil durumlarda başa çıkabilmek için planlar geliştirmeli, kaynakları yönetmeli ve personeli eğitmelidir. **Misyon ve Vizyon** açıklamalarını belirleyerek, kuruluşun amaçlarını, değerlerini ve geleceğe yönelik hedeflerini ifade ederler.

Çağatay'ın (2019) yaptığı çalışmada; özel hastanede çalışan yöneticilerin stratejik yönetim aracı son 5 yıl kullanım durumlarında en yüksek kullandıkları ilk 5 araç sırasıyla; 83,1% ile misyon ve vizyon ifadeleri, 77,5% ile bilgi yönetimi, değerlendirme ve kontrol, 76,4% ile kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi, 75,3% ile senaryo ve acil durum planlaması ve 73,0% ile toplam kalite yönetimi olarak ortaya çıkmıştır. Kurumsal yönetim ve müşteri ilişkileri yönetimi, misyon ve vizyon ifadeleri, senaryo ve acil durum planlaması benzer SYA arasında yer almaktadır.

Darrell Rigby and Barbara Bilodeau (2018)'in yaptığı çalışmada Stratejik Planlama ile %48, Müşteri ilişkileri yönetimi ile %48, Kıyaslama ile %46, Tedarik zinciri yönetimi ile %40, Toplam Kalite Yönetimi ile %34, Misyon ve Vizyon İfadeleri ile %32, Temel yeterlilik ile %30, Kurumsal Karne ile %29, Müşteri Bölümlemesi ile %27, Stratejik İttifaklar, Birleşmeler ve Devralmalar ile %25, ve Senaryo ve Acil Durum Planlaması ile %19, Dünya çapında yöneticilerin en çok kullandığı stratejik yönetim araçları olmuştur. Yaptıkları çalışmanın geniş coğrafya alanlarına uygulandığı varsayımıyla, çalışmamızın sonucuyla karşılaştığımızda, örgütsel DNA'yı etkileyen stratejik yönetim araçlarıyla küresel bazda kullanılmakta olan stratejik yönetim araçlarına benzerlik ve farklılık gösteren araçlar vardır. Araştırmada, Örgütsel DNA'ya etkisinde en az öneme sahip olan kurumsal karne (%0,2), Rigby ve Bilodeau'nun çalışmasında çıkan sonuca göre kurumsal karne ile %29 benzerlik göstermektedir.

1) Araştırma yapılırken toplanan anketlerle birlikte yönetimde yer alan hekimlerden gelen sorular arasında bazı stratejik yönetim araçlarıyla ilgili tanımların sorulması olmuştur. Araştırma aşamasında yapılan görüşmelerde, yönetimde yer alan hekimler stratejik yönetim araçları tanımları konusunda yeterli bilgiye sahip olmadıkları görülmektedir. Hekimler yalnızca hastalara mı bakmalı veya hastane yönetiminde de yer almalı mı sorusu ortaya çıkmıştır. Yönetim Eğitimi Aldınız mı?" sorusuna %69,9 oranında hayır cevabını vermeleri bu durumu desteklemekte ve açıklamaktadır. Çağatay (2018) yaptığı çalışmada yakın oranda %58,8 hayır cevabı çıkması benzerlik göstermektedir. Hekimler yönetimde görev alacaksa Toplam Kalite Yönetim koordinatörlükleri tarafından yıllık hizmet içi eğitim setlerinin doğru planlanması önerilmektedir. Hastane yöneticilerinin stratejik yönetim alanında eğitim almaları stratejik yaklaşım, rekabet avantajı sağlama, gelecek odaklılık, karar verme yeteneği, işbirliği ve liderlik büyük önem taşımaktadır.

2) İşletmelerde dış kaynak kullanımı, bazı hizmetleri veya süreçlerini harici kaynaklardan temin etmeyi ifade eder. Ömürgönülşen ve Selvi Sarıgül'ün yaptığı çalışmaya katılan yöneticilerin "Hangi dış kaynak kullanımı uygulamasından faydalaniyorsunuz?" sorusuna vermiş oldukları cevaplar, sağlık kurumlarında, dış kaynak kullanımında en çok güvenlik (%20,8), temizlik (%15,5), kafeterya (%15,1) ve yemek hizmetleri (%14,6), görüntüleme hizmetleri (11,8), laboratuvar hizmetleri (11,5) gibi alanları kullandıkları saptanmıştır. (Ömürgönülşen, Selvi Sarıgül, 2021: 28). Bu dış kaynaklar, örgütlere çeşitli avantajlar sağlar ve şebeke organizasyonların ortaya çıkmasına yol açar. Hastanelerin dış kaynak kullanması, değer zinciri yaratması, işbirliklerine gitmesi ve zincir hastanelerin ortaya çıkması sağlık sektöründe önemli gelişmeler olduğu düşünülmektedir. Zincir hastaneler, birden fazla şehir veya bölgede faaliyet gösteren ve aynı marka veya örgüt altında birleşen hastanelerdir. Bu hastaneler, belirli bir yönetim modeli ve örgüt stratejisiyle çalışırlar.

3) Rekabet koşulları arttıkça hastane ve üniversitelerin işbirliği yaptığı görülmektedir. Hastaneler ile üniversiteler arasındaki iş birliği, sağlık sektöründe bir çok avantajı sunmaktadır. Hastaneler, akademik bilgi ve araştırma sonuçlarından yararlanırken, üniversiteler de pratik saha deneyimine ve gerçek dünya verilerine erişim sağlamaktadır. Sağlık Bakanlığı'nun düzenlemiş olduğu "Vakıf üniversiteleri ile özel hastanelerin işbirliğine ilişkin usul ve esaslar" hakkında mevzuatın 5. Maddesinde "Tıp ve/veya dış hekimliği fakültesi bulunan ancak sağlık uygulama ve araştırma merkezi bulunmayan veya sağlık uygulama ve araştırma merkezinde yeterli kapasite ve eğitim altyapısı bulunmayan vakıf üniversiteleri... iş birliği yapabilir" şeklinde

tanımlanmaktadır. Hastanelerin gelecekte vizyon ve misyonunu gerçekleştirirken rekabet avantajını artırmaları amacıyla üniversitelerle işbirlikleri yapmalarına önem vermeleri önerilmektedir.

4) Yapay sinir ağları tahmin modeli uygulamaları, tüm analiz çalışmalarında ayırma, veri ilişkilendirme, veri açıklama ve veri filtreleme işlemlerinde kullanılmaktadır. Sonuç olarak birden fazla bağımsız değişken bir de bağımlı değişken olmalı ve bağımlı değişken de iki gruplu olması gerekmektedir. Dolayısıyla hastanelerde farklı verilerin analizinde YSA'lar kullanılabilir. Bazı örnekler: Hastane kayıtları, laboratuvar sonuçları, hasta verileri gibi bilgilerin analiziyle, hastalıkların yayılım modelleri, risk faktörleri ve tedavi sonuçları hakkında bilgi elde etmek için yapay sinir ağları kullanılabilir. Bu çalışma kapsamında, hastanelerde yapay sinir ağlarının kullanılması önerilmektedir.

5) İstanbul'da yalnızca özel hastanelerde yapılmıştır. Büyükşehirlerde bulunan özel ve kamu hastanelerinde ampirik çalışmalar yapılarak karşılaştırmalı bilgiler analiz edilerek literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

6) Bu araştırma iş yoğunluğu yüksek ve sık sık denetimleri olan özel hastanelerde uygulanmış olması sebebiyle kısıtlılık içermektedir. Yapılacak benzer araştırmaların başka sektörlerde veya farklı metropollerde uygulanması önerilmektedir. Bu üç kavramın değinildiği yeni yapılacak araştırmaların alana katkı sağlayacağı öngörülmektedir.

Bu kapsamda yapılan araştırmada; Türkiye'de bulunan örgüt yöneticilerinin değişen çevre koşullarında izleyecekleri stratejilerde ve uygulayacakları yönetim araçları hakkında önemli bilgi sahibi olacakları ve sağlık örgütlerine faaliyetlerini stratejik düşünce yapısıyla yürütmelerinde yardımcı olacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Ağyar, Z. (2015). Yapay Sinir Ağlarının Kullanım Alanları ve Bir Uygulama. *Mühendis ve Makine Dergisi*, 56, (662), 22-23. [https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/1e0e9686a06655f\\_ek.pdf](https://www.mmo.org.tr/sites/default/files/1e0e9686a06655f_ek.pdf) (Erişim Tarihi: 20.05.2023).
- Akdemir, A. vd., (2018) *Stratejik Yönetim*, Anadolu Üniversitesi, s. 82. <https://ets.anadolu.edu.tr/storage/nfs/ISL103U/ebook/ISL103U-12V1S1-8-0-1-SV1-ebook.pdf> (Erişim Tarihi: 17.11.2023).
- Alpaydın, E. (2004). *Introduction To Machine Learning*. England, The MIT Press Cambridge.
- Alataş, B. "Sinirsel ağlar", (2003) [www.firat.edu.tr/akademik/fakulteler/muhendislik/bilgisayar/balatas/SinirselAglar.pdf](http://www.firat.edu.tr/akademik/fakulteler/muhendislik/bilgisayar/balatas/SinirselAglar.pdf) , (Erişim Tarihi:24.05.2023).
- Aplak, H. S., Köse, E. ve Burmaoğlu, S. (2011). Geleceğe yönelik projelerin senaryo planlama tekniği ile analizi, *Savunma Sanayi Dergilik*, 9 ( 2), 41 – 65.
- Ataseven, B. (2013). Yapay sinir ağları ile öngörü modellemesi, 10 (39), 101-115. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/165799>. (Erişim Tarihi: 21.05.2023).
- Bakırtaş, İ. ve Bakırtaş, H. (2008). "Firmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün bir kaynağı olarak temel yetenek: genel bir değerlendirme", Sayı: 19, 101 – 119. <https://dergipark.org.tr/en/pub/susbed/issue/61795/924176>, (Erişim Tarihi: 24.05.2023).
- Coşkun, A. E. ve Akcan, A.F. (2018). Kurumsal yönetim ilkelerinin benimsenmesinin örgütsel çekiciliğe etkisi, *Osmaniye Ata Korkut Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1), 64 – 75.
- Celep, E. (2011). İşletmelerde müşteri ilişkileri yönetimi uygulamalarının tüketicilerin satın alma davranışlarına etkileri: bankacılık sektöründe bir uygulama, *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11 (22), 467 – 486. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/289004>. (Erişim Tarihi: 24.05.2023).
- Çanakçioğlu, M. ve Demirbaş, M. (2010). "Performans ölçüm yöntemleri ile kurumsal karne yaklaşımı", 59 (2) 100 – 107. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/7921>, (Erişim Tarihi: 24.05.2023).
- Çağatay, A. (2019). Kamu ve özel hastanelerdeki yöneticilerin Stratejik yönetim araçları kullanım görüşleri hakkında karşılaştırmalı bir araştırma, (*Yayımlanmamış doktora tezi*), Gazi Üniversitesi.
- Çetin, O. U. (2015). Küreselleşmenin eğitimin farklı boyutları üzerindeki etkileri, *Çağdaş Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2 (1), 75 – 93. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/cybd/issue/34546/381671> (Erişim Tarihi: 22.05.2023)
- Çetin, C., Elmalı, E. D. ve Arslan, M. L. (2019). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Yayınları.
- Çetin, C. ve Arslan, L. (2017). *Toplam Kalite Yönetimi*, Beta Yayınevi, 6. Baskı.

- Çubukçu, M. (2018). İşletmelerde Uygulanan Strateji Tipleri ve Uygulamadan Örnekler. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 1, (2), 142-156. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/528510> (Erişim Tarihi: 21.05.2023).
- Demir, C. ve Yılmaz, M. K. (2010). Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25 (1), 69 – 88. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuiibfd/issue/22735/242660> (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- Demir, İ. B. (2015). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. (*Yüksek Lisans Tezi*) Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Kurumları Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Demir, H. ve SELVİ S., (2018), Sağlık alanında kaynak bağımlılığı yaklaşımı ile ilgili bilimsel yayınların bibliyometrik analizi, 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi, İzmir.
- Darrell Rigby and Barbara Bilodeau (2018). *Management Tools & Trends*, Bain & Company.
- Durna, U. ve Demirel, Y. (2008). Bilgi yönetiminde bilgiyi anlamak. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 30, 129 – 156. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/erciyesiibd/issue/5887/77867> (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- Durna, U. ve Uzun, H. (2008). “İşletmelerde rekabet unsuru olarak bilgi yönetimi”. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1, (1), 33-40. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/184945>. (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- Elmas, Ç. (2003). *Yapay Sinir Ağları (Kuram, Mimari, Eğitim, Uygulama)*. 1. Baskı. Ankara, Seçkin Yayıncılık.
- Emini, F. T. ve Ayaz, Ç. E. (2020). Marmara bölgesi üniversitelerinin inovasyon farkındalığı: misyon ve vizyon bildirimleri üzerine karşılaştırmalı bir analiz, *Journal of Life Economics*, 7 (2).
- Ergül, N. (2017). “Sağlık sektöründeki yöneticilerin stratejik yönetim Araçları hakkında bilgi ve kullanım düzeylerinin Ölçülmesi: Ankara ili özel hastanelerde bir çalışma”, (*Yayımlanmamış yüksek lisans tezi*) Türk Hava Kurumu Üniversitesi.
- Ergüden, S. (2012). Yeni bir metafor: kurum DNA’sı, *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 4 (1), 203 – 212. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/117292>. (Erişim Tarihi: 19.05.2023).
- Erdem, B. (2006). “İşletmelerde yeni bir yönetim yaklaşımı: kıyaslama (benchmarking) (Yazınsal Bir İnceleme)”, 9 (15), 65 – 94. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/863816>, (Erişim Tarihi: 24.05.2023).
- Eren, E. ve Özdemirci, A. (2018). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 10. Baskı, Beta Yayınevi.
- Gilgeous, V. and Parveen, K. (2001). “Core Competency Requirement for Manufacturing Effectiveness”, *Integrated Manufacturing Systems*,
- Göksel, A., Aydın, B. ve Bingöl, D. (2010). “Örgütlerde bilgi paylaşım davranışı: Sosyal sermaye boyutundan bir bakış”. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65 (04), 87 – 109. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/35890>. (Erişim Tarihi: 24.05.2023).
- Odabaş, H. (2008). Bilgi yönetimi ve yüksek öğrenim kurumlarında kurumsal açık erişim, inet-tr’08 - XIII. Türkiye’de İnternet Konferansı Bildirileri. [https://ankos.org.tr/wp-content/uploads/2018/10/odabas\\_inet08.pdf](https://ankos.org.tr/wp-content/uploads/2018/10/odabas_inet08.pdf). (Erişim Tarihi: 21.05.2023).
- İnce, M. (2008). “İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetiminde eğitim ve geliştirme”, (*Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*). Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- John A. Pearce II ve Richard B. Robinson Jr, (2020). *Stratejik Yönetim*, (Çeviri, Mehmet Barca), 12. Baskı, Nobel yayınları.
- Kahraman, G. ve Uğurluoğlu, Ö. (2016). “Türkiye ilaç sektöründe stratejik ortaklıklar, birleşme ve satın almalar: 2006-2014 döneminin incelenmesi”, *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 14, (4), 198 - 221. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/264470>. (Erişim Tarihi: 17.05.2023).
- Karsavuran, S. (2013). Stratejik Değerlendirme ve Kontrol: Dengeli Puan Kartı’nın Sağlık Hizmetlerinde Kullanımı, *Hacettepe Üniversitesi Sağlık İdaresi Dergisi*, 16 (2), 79-80. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/84737>. (Erişim Tarihi: 21.05.2023).
- Kılıç, K. (2021) Kurumsal kaynak planlamasında yetenek, motivasyon ve inovasyon süreçleri açısından Türk kamu yönetimin incelenmesi, *Academia Accelerating the world's research*. s.3. <https://www.academia.edu>. (Erişim Tarihi: 20.05.2023).
- Koçel, T. (2018). *İşletme Yöneticiliği*, 17. Baskı, Beta Yayınevi.
- Luecke, Richard. (2010). *Strateji*, Türkiye İş Bankası, Kültür Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.

- Mergen, E. (1993). "Toplam kalite yönetimi", *Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fak. Dergisi*, C:XI, 1- 2. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/799109>. (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- Özdemir, A.İ. (2004). "Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 23, Temmuz-Aralık, 87-96. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/66443>. (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- Özdemirci, F. ve Aydın, C. (2007). "Kurumsal bilgi kaynakları ve bilgi yönetimi". *Türk Kütüphaneciliği*, 21 (2), 164 – 185. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/815119>. (Erişim Tarihi: 22.05.2023).
- Özdemirci, F. (2001). "Belge üretimi ve kurumsal bilgi yönetimi".
21. Yüzyıla Giren Enformasyon Olgusu Sempozyumu: Bildiriler (19-20 Nisan 2001:Hatay). Ankara: *Türk Kütüphaneciler Derneği*, 179-186.
- Robbins, S.R., Bergman R., Stagg L. And Coulter M. (2003). *Management*, Prentice Hall, Australia.
- Rojas, R. (1996). *Neural Networks-A Systematic Introduction*. Berlin: Springer-Verlag.
- Roozi, M. A. (2021). "Örgüt Kültürü ile Personel Motivasyonu Arasındaki İlişkiye Yönelik Karşılaştırmalı Bir Araştırma: Türkiye ve Afganistan Örneği", (*Yüksek Lisans Tezi*), Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şen, Z. (2004). *Yapay Sinir Ağları İlkeleri*. İstanbul, Su Vakfı Yayınları.
- Türkiye'de İnternet Konferansı, 22-23 Aralık 2008, Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara
- Ülgen, H., ve Mirze , H.K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim*, İstanbul, Literatür Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2018). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, 9. Baskı, Beta Yayınevi.
- Odabaşı, Y. ve Barış, G. (2019). *Tüketici Davranışları*, MediaCat, 19. Baskı.
- Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve bilgi kavramları bağlamında enformasyon yönetimi ve bilgi yönetimi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49 (1), 95-118. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2153338>. (Erişim Tarihi: 25.05.2023).
- Yıldırım, E. (2020, Mayıs 2). "Yapay Sinir Ağı (Artificial Neural Network) Nedir?" Veribilimiokulu, <https://www.veribilimiokulu.com/blog/yapay-sinir-agiartificial-neural-network-nedir/> (Erişim Tarihi: 24.05.2023).
- Yurdasever, E., ve Fidan, Y. (2020) KOMB (VUCA) Dünyası ve Yeni Liderlik Becerileri, *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 9, (2): 1638-1664. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1167477>. (Erişim Tarihi: 01.11.2023).