

DOI

ВЛИЯНИЕ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ НА ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ МЕДИЦИНСКОГО ПЕРСОНАЛА

Tunahan ARICI

Аннотация

Статья рассматривает методы стратегического управления как средство для повышения производительности труда в секторе здравоохранения. У большинства руководителей турецкого сектора здравоохранения наблюдаются ограниченные знания о методах стратегического управления. Методы стратегического управления имеют потенциал изменить рабочую нагрузку и производительность медицинского персонала через создание новой структуры и системы функционирования.

Ключевые слова: медицинское обслуживание, методы стратегического управления, производительность медицинского персонала

THE IMPACT OF STRATEGIC MANAGEMENT METHODS ON HEALTH WORKERS' PRODUCTIVITY

Annotation

This article deals with methods of strategic management as a means to improve performance in the healthcare sector. Studies show that a significant number of managers in the Turkish healthcare sector have limited knowledge about the strategic management methods. Strategic management methods have the potential to change the workload and performance of healthcare personnel through the creation of a new structure and operation system.

Keywords: healthcare, strategic management methods, performance of medical staff

1. ВВЕДЕНИЕ

Сто лет назад медицинские учреждения работали в довольно стабильной рабочей среде, но, начиная с 1950-х годов, условия спроса на оказание услуг медицинской помощи начали меняться. В этот период на медицинские учреждения повлияли и различные организационные подходы к методам управления организациями. Методы управления, особенно в рамках системного подхода, были направлены на перераспределение ресурсов через анализ внутренней и внешней среды организаций здравоохранения (Байын, 2014: 101). Начиная с 1980-х годов, из-за стремительного роста мирового населения баланс спроса и предложения на рынке медицинских услуг заметно пошатнулся. В дополнение к этому, такие факторы как многочисленные изменения в сфере здравоохранения того периода, научные открытия в медицине, надежды и ожидания от медицинских организаций потребовали пересмотра качества и стандартов медицинских учреждений. Эти изменения и требования к медицинским учреждениям помогли методам стратегического управления, которые являются широко известными методами решения вопросов в бизнес-администрировании, занять своё место в секторе здравоохранения (Сойлу и Илери, 2010: 80).

2. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ В СЕКТОРЕ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

2.1. Медицинские услуги и функциональные возможности

Здоровье часто определяется как состояние благополучия. Здравоохранение означает все виды деятельности, осуществляемой в целях охраны здоровья человека и устранения возникающих расстройств и ухудшения состояния здоровья. Сектор здравоохранения производит и предлагает широкий спектр услуг, которые необходимы для защиты и улучшения здоровья населения (Карахан, 2000: 11). Концепцию здоровья Всемирная организация здравоохранения определяет не только как отсутствие болезней, но и как полное благополучие с точки зрения человеческого тела, духа и социальной жизни (Акдур, 1999: 5).

Медицинские услуги со своей сложной структурой включают в себя не только услуги по лечению пациентов, но и обеспечивают недопущение врачебных ошибок, поскольку медицинские услуги связаны напрямую с человеческой жизнью и здоровьем (Аслантекин и другие, 2007: 57). Кроме того, сектор здравоохранения является сектором, который показывает очень быстрый рост. В частности, быстрое развитие и популяризация технологий здравоохранения приводят к появлению многих новинок в лечении и медицинских услугах (Карахан, 2000: 13). Исследования, проведённые в

Соединённых Штатах в последние годы, показывают, что после сектора космических технологий сектор медицинских услуг является самым богатым на инновации и изобретения сектором (Еребакан, 2000: 9).

2.2. Концепция стратегического управления

Стратегия означает «пути, предпочтённые для достижения цели». С точки зрения предприятий, стратегическое управление означает «определение целей и задач, и установление путей и методов достижения этих целей и задач» (Бекчи и Озал, 2010: 82). Стратегическое управление, будучи одной из важных концепций современного бизнес-администрирования, является важным подходом к управлению, используемым при определении путей достижения целей и задач (Актан, 2008: 5). Стратегическое управление – это реорганизация управления в предприятиях в виде определённых процессов. Прежде всего, определяется видение, а затем проводится стратегический анализ целей, которые желательно достичь с имеющимися ресурсами. На третьем этапе формулируются стратегии предприятия, а на четвёртом – приступают к осуществлению. С другой стороны, стратегическое управление требует от высшего руководства, в отличие от общего руководства, играть активную роль в осуществлении политики предприятия (Варкей и Беннет, 2010: 47-48).

В последние годы предлагается множество разных определений для концепции стратегического управления, которая так же является предметом многих исследований. Минцберг и Лампель (1999, www.sloanreview.mit.edu) отмечают, что с 1950 года концепция стратегии является популярной концепцией и в разных научных школах определяется по-разному. Эти научные школы рассматривают стратегическое управление в различных видах, например, таких как процесс создания концепции, процесс структуризации, аналитический процесс и психологический процесс. В отличие от этих подходов, Минцберг и Лампель (1999) уподобляют стратегическое управление биологической эволюции и рассматривают его в рамках изменений и развития в предприятиях.

В настоящее время быстро меняющихся и развивающихся технологий быстро меняется и среда обитания предприятий, так же как и структура отношений с окружением, установленная предприятиями. Очень быстрые изменения затрудняют предприятия делать долгосрочные планы. Тем не менее, предприятия должны предвидеть и готовиться к возможным сценариям будущего. Основной причиной большого интереса предприятий к концепции стратегического управления в последние годы является предоставляемая возможность прогнозировать будущее предприятий (Гючлю, 2003: 71). Стратегическое управление и стратегическое

планирование являются одними из важных инструментов современного бизнес-администрирования. Изменения в структуре спроса и в условиях окружающей среды в сфере медицинских услуг вынуждают предприятия планировать будущее, учитывая возможные сценарии развития. Стратегическое управление придаёт новый формат всем направлениям и единицам предприятий. В стратегическом управлении бюджет и ресурсы используются в соответствии с целями и задачами предприятия с координирующей ролью высшего руководства (Министерство здравоохранения, 2014: 11).

2.3. Методы стратегического управления в секторе здравоохранения

В 1980-х гг. в связи с возросшим значением глобализации, государство отошло на второй план в сфере оказания медицинских услуг и через приватизацию передало функции предоставления медицинских услуг частному сектору. С передачей в частный сектор прав на оказание медицинской помощи и услуг возникла предпосылка для большой конкуренции. С возникновением конкуренции медицинские учреждения отказались от традиционных управленческих методов, пересмотрели определения своей миссии и видения, заново определили взаимосвязь с внутренним и внешним окружением (Ван и другие, 2002: 127). В рамках процесса реорганизации медицинских учреждений, их связи с внутренней и внешней средой, и реструктуризации организационных структур, на передний план вышла концепция стратегического управления. Перера и Пеиро (2012: 750) отмечают пять основных факторов, которые подвинули организации составить стратегический план и перейти к осуществлению стратегического управления. Их можно вкратце перечислить следующим образом:

- ✓ повышение информированности общества и отдельных лиц, диверсификация спроса на услуги здравоохранения,
- ✓ кластеризация, возникшая со специализацией работников здравоохранения и затруднившее привлечение в медицинские организации квалифицированных медицинских работников,
- ✓ рациональное распределение ресурсов и потребность в эффективности,
- ✓ выход на передний план требований пациентов вместе с возросшим значением понятий «удовлетворение потребностей клиентов» и «удовлетворённость пациентов»,
- ✓ потребность в реорганизации из-за перехода медицинских учреждений к более сложным структурам организации в предоставлении услуг здравоохранения, чем в прошлом.

В процессе глобализации из-за возрастания конкуренции широко распространилось использование технологических новинок. Широкое применение высокотехнологичного оборудования в процессе оказания медицинских услуг неизбежно привело к превращению медицинских организаций в предприятия с высокотехнологичной структурой. С широким применением последних технологических разработок в предоставлении услуг здравоохранения возросла важность работников со знанием и навыками работы с современным оборудованием. В этом процессе в

медицинских учреждениях наблюдается быстрое распространение «информационных систем больницы» как компонент стратегического управления (Ышык и Акболат, 2010: 387). С распространением методов управления на основе знаний медицинские учреждения изменили свои институциональные структуры и стратегии. Система управления информацией, нашедшая применение в различных видах, стала одним из наиболее важных инструментов стратегического управления современного бизнес-администрирования медицинских учреждений (Демирхан, 2002: 123).

Важность концепции стратегического управления в индустрии здравоохранения растёт с каждым днём, но при этом невозможно говорить о достаточной информированности, знаниях и осознании её значения всеми работниками сферы здравоохранения. Демир (2015: 106-107) в своём исследовании показал, что руководители больниц не обладают достаточными знаниями об инструментах стратегического управления. Наиболее часто используемыми руководителями методами стратегического управления являются, по мере убывания важности, общее управление качеством, социальные СМИ и интернет, заявления о миссии и видении, и стратегическое планирование. При этом отмечается, что руководители не имеют достаточных знаний о реинжиниринге, анализе цепочки создания стоимости, анализе бизнес-портфеля и сбалансированной системы показателей. Демир и Угурлуоглу (2015: 244) в своём исследовании аналогичным образом перечислили используемые руководителями основные инструменты стратегического управления: сбалансированная система показателей, бенчмаркинг, реинжиниринг, основные навыки, общее управление качеством, управления взаимоотношениями с клиентами, сокращение, заявления о миссии и видении, аутсорсинг, стратегическое планирование, стратегическое партнёрство, социальные средства массовой информации и интернет, анализ цепочки создания стоимости, анализ бизнес-портфеля, анализ цепочки поставок и SWOT-анализ.

3. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА И ФАКТОРЫ ВЛИЯНИЯ

3.1. Производительность труда и факторы влияния

Концепция производительности, которая рассматривается отдельно как для работников, так и для организаций, выражает уровень достижения указанной цели (Хелваджы, 2002: 156). Если производительность предприятия выражается в уровне достижения им заданных целей и задач, то производительность работников выражается в эффективности работников (Демир и Окан, 2009: 60; Тенгилиоглу и Тойгар, 2013: 52). Понятие «эффективность производства» представляет собой отношение

произведённого продукта к затратам на производство (Пир и Байтекин, 2004: 11). Таким образом, производительность работников можно выразить как уровень преобразования затрат, понесённых ради работника, в объем производства. Вместе со становлением производительности важным инструментом конкуренции в рамках глобальной конкурентной среды, предприятия начали искать способы улучшения производительности и эффективности своих работников. Производительность труда работника может быть улучшена многими такими инструментами мотивации как, прежде всего, материальные стимулы и вознаграждения. (Елбога, 2006: 201).

3.2. Факторы влияния на производительность работников здравоохранения

Производительность работников частного и государственного сектора здравоохранения можно рассматривать отдельно друг от друга. Потому что концепции управления в двух этих частях сектора здравоохранения различны, и это различие влияет на факторы производительности. Наблюдается, что для повышения производительности труда в частном секторе важны такие факторы, как инструменты денежной мотивации, получение общего признания, карьерный рост, тогда как в государственном секторе нет такого денежного вознаграждения. Из-за отсутствия ориентированности на пациента в государственном секторе, трудно применять методы для повышения мотивации работников в соответствии с ожиданиями пациентов. Однако наблюдается, как вознаграждение и признание повышают производительность (Атеш и Окур 2009: 104-105).

Карахан, который указывает на структурные преобразования в секторе здравоохранения на основе знаний, (2009: 104) привлекает внимание на понятие лидерства как на важный фактор, влияющий на производительность работников здравоохранения. Управленческие навыки и преимущества, которые он называет лидерством знания или информационным превосходством, помогают медицинским работникам должным образом продемонстрировать свои навыки и в атмосфере сотрудничества внутри коллектива позитивно влияют на производительность работников. Исследования в области медицинских услуг показывают множество индивидуальных, организационных факторов, и факторов окружающей среды, которые влияют на производительность медицинского работника. Такие индивидуальные факторы как организационная структура, отношение руководителей и возраст, пол, образование, являются некоторыми факторами, влияющими на производительность медицинских работников (Джелайир и Кескин, 2010: 51).

Такие факторы как экономические возможности, предоставленные работнику организацией, условия работы, чистота рабочего места и другие физические условия, и состояние используемого оборудования влияют на производительность медицинского персонала (Топ и другие, 2010: 40-45). Помимо этого, эмоциональная и психологическая связь работника с учреждениями, в которых они работают, также существенно влияют на производительность труда. Наблюдается, как в особенности методы, обеспечивающие организационную приверженность работников, увеличивают производительность и интеграцию работника (Бенлигирай и Сёнмез, 2010: 205-210). Кроме того, в профессиональной литературе присутствуют исследования, которые показывают большое влияние таких факторов как инструменты экономической мотивации и признание заслуг, справедливость заработной платы и мотивация на производительность медицинских работников (Шахингёз и другие, 2010: 280-281; Джабар и Серинкан, 2010: 63; Акпынар и Таш, 2013: 179; Доганлы и Демирджи, 2014: 59).

3.3. Влияние методов стратегического управления на производительность работников здравоохранения

Условия, которые сделали стратегическое управление на предприятиях необходимым, так же изменили взаимоотношения работника и организации. В этом процессе перемен человеческие ресурсы стали для предприятий стратегическим ресурсом. То, что человеческие ресурсы являются одним из компонентов стратегического управления, изменило концепцию человеческих ресурсов, и предприятия увеличили вложения в своих работников. В процессе стратегического управления работники стали не только важным источником производства, но и внутренними заинтересованными сторонами предприятия. Для работников самой главной пользой от методов стратегического управления стало повышение внимания к понятию «удовлетворённость работников». Понимание того, что удовлетворённость работников влияет на производительность работников, распространило применение методов управления, которые придают значение работникам (Огют и другие, 2004: 287-288).

Производительность работников становится все более важным как для предприятий, так и для самих работников. Потому что в последние годы во многих медицинских организациях, особенно в государственных медицинских учреждениях, производительность работника рассматривается в качестве критерия эффективности. Благодаря этой системе, определение заработной платы по показателям производительности труда и оценка производительности работников становятся все более важными для обеих

сторон (Кестане, 2003: 130-132). Методы поощрения производительности повышают как производительность работника, так и удовлетворённость пациента (Чавуш и Гемиджи, 2013: 253). Методы поощрения производительности применяются все чаще как компонент стратегического управления в области здравоохранения. Внимание к производительности труда привнесло существенные новшества, особенно с точки зрения финансовых прав работников. Кроме этого, наблюдается, как меры, направленные на повышение уровня производительности труда путём повышения качества услуг здравоохранения, так же повысили уровень удовлетворённости пациентов (Кырылмаз, 2013: 17).

В последние годы значительно расширяется применение метода общего управления качеством в медицинских организациях. Наблюдается, как метод общего управления качеством, будучи компонентом стратегического управления, влияет на производительность работников здравоохранения. Такие факторы как, в особенности, справедливое отношение в процессе служебной аттестации, признание заслуг, отношение руководителя, иметь надёжную работу влияют на производительность работников здравоохранения (Гюрбюз, 2014: 90-91).

В последние годы социальные СМИ, как часть современной коммуникации, стали широко распространённым явлением. Использование социальных СМИ как часть управленческой деятельности для маркетинга и коммуникации обрело большую популярность в организациях (Мирза и другие, 2012: 29). Как и все люди, медицинские работники тоже широко используют социальные СМИ. Наблюдается, что использование социальных средств массовой информации для рабочих или личных целей положительно влияет на мотивацию и производительность работников. Следует отметить и обратную сторону этого явления: чрезмерное использование социальных СМИ может привести к привыканию и вызвать неожиданные проблемы (Коркмаз и другие, 2015: 76-77). Таким образом, нелимитированное и бесконтрольное разрешение медицинских учреждений своим работникам использовать социальные СМИ и сети интернета как компонент стратегического управления может принести больше вреда, чем пользы.

ВЫВОДЫ

В последние годы в области здравоохранения, которая имеет жизненно важное значение для всего общества и государства, произошли существенные изменения. В частности, развитие технологий и социальные изменения породили спрос на обновлённые по требованиям времени учреждения здравоохранения. Как требование качества в оказании медицинских услуг, так и конкуренция подвинуло медицинские учреждения начать применять философию стратегического управления. Методы стратегического управления, которые основаны на долгосрочном планировании задач и целей организации, влияют как на производительность работников здравоохранения, так и на производительность медицинских учреждений. Существует множество таких методов стратегического управления как реинжиниринг, общее управление качеством, управление взаимоотношений с клиентами, использование интернета и социальных средств массовой информации. Однако в Турции руководителей учреждений здравоохранения отмечается недостаточность знаний по данным вопросам. Наблюдается, что руководители ограничиваются ограниченным числом методов стратегического управления, как например, методом общего управления качеством, и не знают о множестве других инструментов стратегического управления.

Данный недостаток, наблюдаемый у руководителей, существует и в научной литературе. Исследования в значительной степени подчёркивают корпоративную производительность труда, тогда как число исследований о влиянии методов стратегического управления на производительность работников ограничено. Согласно результатам исследований, методы стратегического управления положительно влияют на производительность работников. Однако в рамках применения методов стратегического управления такие вопросы, как вознаграждение и справедливая заработная плата, на работников влияют намного больше. Помимо этого наблюдается вред, нежели польза от неконтрольного использования инструментов стратегического управления, например, социальных СМИ.

Методы стратегического управления имеют возможность влиять на корпоративную структуру организаций здравоохранения, производственные процессы и обязанности персонала. Следовательно, в научной литературе по данной тематике существует потребность в исследованиях, которые вместо исследования влияния методов стратегического управления на финансовую производительность медицинской организации будут исследовать их влияние на рабочую нагрузку и производительность труда работников. Таким образом, думается, что опытные исследования влияния вышеупомянутых

методов на производительность работников принесут более важные результаты в повышении эффективности медицинских организаций.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Akdur, Recep, Türkiye’de Sağlık Hizmetleri ve Avrupa Topluluğu Ülkeleri İle Kıyaslanması, Ankara, 1999, http://www.recepakdur.com/upload/ab_turkiye_kiyaslama.pdf, Erişim: 01.02.2016.

Aktan, C. C. (2008). Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama, Çimento İşveren Dergisi, Temmuz-Ağustos, ss: 4-21.

Akpınar, A. T.; Taş, Y. (2013). Performansa Dayalı Ek Ödeme Sistemine İlişkin Hekimlerin Tutumları Üzerine Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi’nde Bir Araştırma, Çalışma ve Toplum Dergisi, Sayı: 2, ss: 167-182.

Aslantekin F.; Göktaş, B.; Uluşen, M.; Erdem, R. (2007). Sağlık Hizmetlerinde Kalite Deneyimi: Dr. Ekrem Hayri Üstündağ Kadın Hastalıkları ve Doğum Hastanesi Örneği, Fırat Sağlık Hizmetleri Dergisi, 2(6), ss: 55-71.

Ateş, H.; Okur, Y. (2009). Kamu Kurumlarında Performans Ve Denetimin Etkinliğinin Artırılması İçin Bir Alternatif: Yurttaş Şartları, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18(2), ss: 101 – 125.

Bayın, G. (2014).Sistem Yaklaşımı Bakış Açısıyla Sağlık Kurumlarında Dış Çevre Analizi. Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), ss: 99-120.

Bekçi, İ.; Özal, H. (2010). Stratejik Maliyet Yönetiminin Sağlık Sektöründe Uygulanabilirliğine Yönelik Bir Araştırma, Akademik Araştırmalar Ve Çalışmalar Dergisi, 2(3), Kasım, ss: 78-97.

Benligiray, S.; Sönmez, H. (2010). Hekimlerin ve Hemşirelerin Performans Yönetiminde Önemli Bir Faktör: Örgütsel Bağlılık, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II Uluslar arası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2, Editör: Harun Kırılmaz, Ankara, ss: 201-215.

Cabar, H.; Serinkan, C. (2010). Sağlık Çalışanlarının Güdülenmesi İle İlgili Etmenler: Devlet Hastanesi Çalışanlarına Yönelik Bir Uygulama, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 2(1), ss: 57-64.

Celayir, A.; Keskin, H. (2010). Sağlık Kurumlarında Performans Değerlendirmesinde Muayene ve Girişimsel İşlemlerin Toplam İş Yükü İçindeki Eğilimlerinin Branşlara Göre İncelenmesi, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II Uluslar arası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2, Editör: Harun Kırılmaz, Ankara, ss: 49-67.

Çavuş, F.; Gemici, E. (2013). Sağlık Sektöründe Toplam Kalite Yönetimi, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 1, Sayı: 1, Aralık, ss: 238-257.

Demir, İ. B. (2015). Hastane Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Araçları Bilgi Ve Kullanım Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

Demir, H.; Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, Doğu Üniversitesi Dergisi, 10(1), ss: 57-72.

Demir, İ. B.; Uğurluoğlu, Ö. (2015). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 18(2), ss: 219-251.

Demirhan, D. (2002). İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi Ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü, *Ege Akademik Bakış*, 2(2), 115-123.

Doğanlı, B.; Demirci, Ç. (2014). Sağlık Kuruluşu Çalışanlarının (Hemşire) Motivasyonlarını Belirleyici Faktörler Üzerine Bir Araştırma, *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 21(1), ss: 47-60.

Emirza, E.; İştahlı, S. B.; İştahlı, Y. H. (2012). Sosyal Medyanın Çok Katlı Pazarlamada Kullanımı Ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri, *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, Sayı: 18, ss: 20-32.

Güçlü, N. (2003). Stratejik Yönetim. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), ss: 61-85.

Gürbüz, F. (2014). Toplam Kalite Yönetimi Algısının Bireysel Performansa Etkileri Üzerine Sağlık Çalışanları Uygulaması, *Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul.

Işık, O.; Akbolat, M. (2010). Bilgi Teknolojileri Ve Hastane Bilgi Sistemleri Kullanımı: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Bilgi Dünyası*, 11(2), ss: 365-389.

Karahan A. (2000). Sağlık Hizmetlerinde Kalite İyileştirilmesi Afyon Göğüs Hastanesinde Bir Uygulama, *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*, Afyon.

Karahan, A. (2009). Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma, *Bilgi Dünyası Dergisi*, 10(1), ss: 81-108.

Kestane, D. (2003). Performansa Dayalı Ücret Sistemi ve Kamu Kesiminde Uygulanabilirliği, *Maliye Dergisi*, Sayı: 142, ss: 126-144.

Kırılmaz, H. (2013). Hasta Memnuniyetini Etkileyen Faktörlerin Sağlık Hizmetlerinde Performans Yönetimi Çerçevesinde İncelenmesi: Poliklinik Hastaları Üzerine Bir Alan Araştırması, *Acıbadem Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 4(1), Ocak, ss: 11-21.

Korkmaz, M.; Kılıç, B.; Demiray, E.; Hablemitoğlu, Ş.; Gürkan, A.; Yücel, A. S.; Kırık, A. M. (2015). Hemşirelerin Sosyal Medya Kullanımı Ve Yaptıkları İşe Karşı Algı Düzeyinin Uygulamalı Bir Örneği, *Uluslararası Hakemli Beşeri Ve Akademik Bilimler Dergisi*, 4(13), Temmuz-Ağustos- Eylül, Yaz Dönemi, ss: 59-81.

Mintzeberg, H.; Lampel, J. (1999). Reflecting on the Strategy Process, *Research Feature*, Spring (April 15), <http://sloanreview.mit.edu/article/reflecting-on-the-strategy-process/>, Erişim: 01.04.2016.

Öğüt, A.; Akgemci, T.; Demirsel, M. T. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (12), ss: 277-289.

Perera, F. P. R.; Peiró, M. (2012). Strategic Planning in Healthcare Organizations, *Revista Espanola de Cardiologia*, 65(8), August, pp: 749-754.

Pira, A.; Baytekin, E. P. (2004). Örgütsel Verimliliğin Artırılmasında Bilgi Yönetiminin Rolü ve Önemi", *I. KOBİLER ve Verimlilik Kongresi*, 11-12 Aralık 2004, *Bildiriler Kitabı*, Ed: Güneş Gençyılmaz, *İstanbul Kültür Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi*, İstanbul, ss: 10-19.

Sağlık Bakanlığı. (2014). Sağlık Bakanlığı Türkiye Kamu Hastaneleri Kurumu Stratejik Plan 2014-2018, Şubat, Ankara.

Soylu, Y.; İleri, H. (2010). Hastanelerde Stratejik Yönetim Uygulamaları S.Ü. Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 13(1-2), ss: 79-96.

Şahinöz, T.; Şahinöz, S.; Eker, H. H.; Kılıç, T. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Uygulanan Performansa Göre Ek Ödeme Sisteminin Adalet, Performans, Rekabet ve Verimlilik Gibi Faktörler Üzerine Etkisi Gümüşhane İli Örneği, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II Uluslar arası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2, Editör: Harun Kırılmaz, Ankara, ss: 269-283.

Tengilimoğlu, D.; Toygar, Ş. A. (2013). Hastane Performansının Ölçümünde PATH Yöntemi, Sosyal Güvenlik Dergisi, 3(1), Ocak, ss: 50-78.

Top, M.; Ünalın, D.; Gider, Ö. (2010). Hastane Sektöründe İş Performansını Etkileyen Örgütsel Değişkenlerin (Faktörlerin) İncelenmesi: Kayseri ve Kocaeli İllerindeki Hemşireler Üzerine Bir Alan Araştırması, Türkiye Cumhuriyeti Sağlık Bakanlığı Tedavi Hizmetleri Genel Müdürlüğü II Uluslar arası Sağlıkta Performans Ve Kalite Kongresi Bildiriler Kitabı, Cilt 2, Editör: Harun Kırılmaz, Ankara, ss: 29-48.

Varkey, P.; Bennet, K. E. (2010). Practical Techniques for Strategic Planning in Health Care Organizations. Journal of Physical Education, March-April, pp: 46-49.

Wan T. T. H., Lin, Blossom Yen-Ju.; Ma, A. (2002). Integration mechanisms and hospital efficiency in integrated health care delivery systems. Journal of Medical Systems, 26(2), pp: 127-143.

Yerebakan, M. (2000). Özel Hastaneler Araştırması, İstanbul Ticaret Odası Yayını, Yayın No: 2000-26, İstanbul.