

**T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE BİLİŞİM
TEKNOLOJİLERİNİN STRATEJİK KULLANIMINA
İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA**

Canan Gamze BAL

DOKTORA TEZİ

**Danışman
Prof.Dr.Tahir AKGEMCİ**

Konya-2010



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



BİLİMSEL ETİK SAYFASI

Bu tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Canan Gamze BAL



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



DOKTORA TEZİ KABUL FORMU

Canan Gamze Bal tarafından hazırlanan “Üniversite Hastanelerinde Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Kullanımına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma” başlıklı bu çalışma/...../..... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak, jürimiz tarafından doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

	Başkan	
	Üye	
	Üye	
	Üye	
	Üye	

ÖNSÖZ

İnsanlık tarihinde son dönemlerde yaşanan hızlı gelişmelerin temelindeki bilim ve teknoloji, beraberinde bilişim teknolojilerini de geliştirmiştir. Günümüzde işletmelerin rekabetçiliği uzun vadede sürdürülebilir olmasını sağlayan en önemli faktör “bilgi ve bilginin yönetimi” dir. Günümüzde özellikle hızlı işlemciler, gelişen veri tabanı yazılımları ve internet teknolojisi üst yönetimin stratejik kararları üzerinde önemli bir etki yapmaktadır. Sağlık sektörü bir yandan çok hızlı gelişen teknolojiler diğer yandan içerisinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı nedeniyle çok hızlı bir değişim süreci içerisinde. Sağlık güvence sistemlerinde sürekli değişimler yaşanmakta, sağlık kuruluşları ve tedarikçileri arasında daha fazla bilgi akışını gerekli hale getirmektedir. Bu noktada veri, sağlık işletmeleri için en önemli kaynak haline gelmektedir. Sağlık sektöründe bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu çalışmada; stratejik kararlar ve bilişim teknoloji etkileşiminin farklı boyutları incelenmiştir. Araştırma sonuçları açısından sağlık kurumlarının bilişim teknolojilerine bakış açılarının değişmesine katkı sağlayacak önemli verilere ulaştığımızı umuyoruz.

Tez konusu seçiminden, tezin sonuna kadar araştırmanın tüm safhalarında, bana yol gösteren değerli hocam Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ Hocam’a sonsuz sükranlarımı sunarım. Akademik çalışmamda yardımlarını esirgemeyen Prof. Dr. Şerif ŞİMŞEK, Prof. Dr. Ahmet Hamdi AYDIN, Prof. Dr. İsmail BAKAN ve Doç. Dr. Muammer ZERENLER’e teşekkür ederim. En zor zamanlarımda beni sürekli destekleyen ve teşvik eden değerli hocam Prof. Dr. Adnan ÇELİK’e teşekkürü bir borç bilirim. Araştırmadaki istatistiksel analizlere yardımcı olan Yrd. Doç. Dr. Servet DEMİR’e, Türkçe öğretmeni Esengül KAYNAR’a, her an yanımda olan ve desteklerini esirgemeyen başta eşim Yrd. Doç. Dr. Mehmet Suat BAL ve aileme, beni her an yüreklendiren değerli hocam Doç. Dr. Murat ARAL’a, araştırmamıza destek veren tüm üniversite hastanelerinin değerli idarecilerine teşekkür ederim.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Canan Gamze Bal	Numarası: 094129001011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Tahir Akgemci	
Tezin Adı		Üniversite Hastanelerinde Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Kullanımına İlişkin Karşılaştırmalı Bir Araştırma	

ÖZET

Araştırmanın amacı, sağlık kurumlarının kullandıkları bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmada cevabı aranan temel soru; “700 yatak üstü üniversite hastanelerinde bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerinde etkisinin olup olmadığı” sorusudur. Araştırma, 700 ve üzeri yatak sayısına sahip 26 adet üniversite hastanesinde çalışan başhekim, başhekim yardımcısı, hastane müdür ve hastane müdür yardımcısı olmak üzere toplam 52 kişi üzerinde yapılmıştır. Bilişim teknolojisinin stratejik kararlar üzerindeki etkisi; tanı/tedavi yöntemlerinden başarılı sonuç elde etmek, hastane içerisinde iletişimi kolaylaştırmak, hastanede iş güvenliğinin artırılmasını sağlamak, kuruluş içerisinde etkin bir bilgi akışını sağlamak, hizmet etkinliğini artırmak, bölümler/servisler arası bilgi akışını sağlamak, hasta memnuniyetini sağlamak, hastalarla hızlı bilgi alışverişini sağlamak, bilgiyi paylaşmak, teknolojik yenilikleri takip etmek, başarılı bir yönetim sergilemek, diğer sağlık kuruluşları ile bilgi alışverişini yapmak ve diğer hastanelerle rekabet edebilme kavramları üzerinden ölçülmeye çalışılmıştır.

Analizler SPSS 13.0 programı ile yapılmıştır. Anketin değerlendirilmesinde frekans, yüzde ve ortalama hesaplamaları kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalar için bağımsız gruplar t testi kullanılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Anketin IV. bölümünde güvenilirlik katsayısı (cronbach's alfa) .86 bulunmuş ve bu sonuca göre anket güvenilir kabul edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre; ofis otomasyon sistemi, web tasarımı, elektronik toplantı sistemi, karar destek sistemi ile stratejik kararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Muhasebe finansman bilişim sistemi ile müşteri memnuniyetinin artırılması, hizmet planlanması ve SGK kesinti oranları arasında

istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici destek sistemi ile personelin çalışma koşullarını iyileştirme ve rekabet gücünü artırma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otomasyon programı ile personel sayısı ve hastane cirosu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları ve yönetim bilişim sistemi ile yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Araştırma, sağlık sektöründe bilişim teknolojilerinden en fazla otomasyon programı, ofis otomasyon sistemi ve web tasarımının kullanıldığını göstermektedir. Ancak internet kullanımı, intranet ve ekstranet kullanımı, fonksiyonel bilişim sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, uzman sistemler, karar destek sistemleri ve elektronik veri değişim sistemleri gibi bilişim sistemlerinin otomasyon programı, ofis otomasyon sistemi ve web tasarım sistemine oranla daha kısıtlı kullanıldığı görülmektedir. Bilişim teknolojileriyle ilgili sağlık kuruluşları yöneticilerinin yeterli düzeyde bilgilendirilmesi ve yazılımlar geliştirilirken kullanıcıların düşüncelerinin alınması bilişim teknolojileri kullanım oranını artıracakı düşünölmektedir.



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Öğrencinin	Adı Soyadı	Canan Gamze Bal	Numarası: 094129001011
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Bilim Dalı	
	Danışmanı	Prof. Dr. Tahir Akgemci	
Tezin İngilizce Adı		In University Hospitals A Comparative Research on Strategic Use of Information Technology	

SUMMARY

The objective of this research is to examine the effect of data processing technologies that health institutions utilize on strategic decisions. The fundamental research question to be answered in this research is to find out whether or not the data processing technologies have an effect on strategic decisions in university hospitals having 700 and above bed capacity. The research was performed at 26 university hospitals with 700 and above bed capacity. Also, a total of 52 people working as university hospital chief of staff, deputy chief physician, the hospital director and deputy director of the hospital were engaged in this research. The effects of data processing technologies on strategic decisions were measured in terms of (a) the competition with other hospitals, (b) exchanging the data with other health institutions, (c) displaying an accomplished management, (d) pursuing technological innovations, (e) sharing out the information, (f) ensuring the exchange of rapid information with the patients, (g) ensuring satisfaction of the patients, (h) ensuring data transferring among services and departments, (i) facilitating communication in the hospitals, and (j) achieving successful results by diagnostic treatment methods.

According to the survey results, there is no statistically significant relationship between the office automation systems, web design, management information systems, electronic meeting systems, decision support systems and strategic decisions. There is a significant relationship between the accounting and financial information systems and the increase in the customer satisfaction, service

planning, and SGK cuts rates. There is also a statistically significant relationship between the executive support systems and the improvement in the staff working conditions and the increase in competitiveness. Automation software has a significant impact on the number of staff and the hospital turnover. Finally, results reveal that human resources information systems has a significant impact on the improvement in the relations between the union and management.

This research shows that the most widely used information technologies in health sector are automation software, office automation systems, and the web design. However, the findings of this study show that the use of the internet, intranet, extranet, functional information systems, management information systems, expert systems, decision support systems, and electronic data interchange systems are more limited as compared to automation software, office automation system, and web design system. Finally, it is argued that the usage of information technologies is likely to increase if (a) Information Technology managers of health facilities are adequately informed, and (b) the feedback of users is received in the process of software development.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI.....	ii
DOKTORA TEZİ KABUL FORMU	iii
ÖNSÖZ	iv
ÖZET	v
SUMMARY	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
KISALTMALAR ve SİMGELER SAYFASI	xi
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
EKLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE BİLİŞİM SİSTEMLERİNE GİRİŞ

1.1. Bilgi Kavramı ve Kapsamı	2
1.2. Bilişim Kavramı.....	8
1.3. Bilişim Teknolojileri Kavramı ve Kapsamı	9
1.3.1. Bilişim Teknolojilerinin Özellikleri	10
1.3.2. İşletmelerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Kapsamı	11
1.3.3. Bilişim Teknolojilerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar	12
1.3.4. Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde Stratejik Kullanımı	15
1.3.5. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile İletişim Süreci İlişkisi	18
1.3.6. Bilişim Teknolojileri Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri.....	19
1.3.7. Bilişim Teknolojilerinin Yol Açtığı Değişimler ve Gelişmeler	20
1.3.8. Bilişim Teknolojilerinin Olumlu Etkileri.....	21
1.3.9. Bilişim Teknolojilerinin Olumsuz Etkileri	22
1.3.10. Bilgisayarlar ve Bilişim Teknolojileri Etkileşimi.....	23
1.3.11. Bilişim Güvenliği	25
1.5. Bilişim Sistemleri Kavramı ve Kapsamı	26
1.5.1. Bilişim Sistemlerinin Faydaları.....	28
1.5.2. Bilişim Teknolojileri ve Bilişim Sistemleri Etkileşimi	30
1.5.3. Veri ve Veri Tabanı	30
1.5.4. Ticari İşlem Sistemleri ve Web Tasarımı	31
1.5.5. Ofis Otomasyon Sistemleri/Ofis Yönetim Bilişim Sistemleri	32
1.5.6. Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS-MIS).....	32
1.5.7. Yönetici Destek Sistemleri (YDS)	36
1.5.8. İşletmelerde Karar Destek Sistemleri (KDS).....	37
1.5.9. Uzman Sistemler ve Fonksiyonel Bilişim Sistemleri	39
1.5.10. Elektronik İşletme ve Elektronik Toplantı Sistemleri	47
1.5.11. Dünya’ da Bilişim Teknolojisi Alanındaki Bazı Gelişmeler	48
1.6. Sistem Analizi ve Tasarımı.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

2.1. Strateji Kavramı	52
2.2. Stratejik Yönetim.....	56
2.2.1. Stratejik Yönetimin Temel Konuları	59
2.2.2. Stratejik Yönetimin Amacı	60

2.2.3. Stratejik Yönetimin Başlıca Unsurları.....	60
2.2.4. Stratejik Yönetimin Faydaları	62
2.2.5. Stratejik Yönetimle İlgili Eleştiriler	62
2.2.6. Stratejik Yönetimi Diğer Yönetim Tekniklerinden Ayıran Özellikler	63
2.2.7. Stratejik Yönetimde Düşünce Okulları.....	65
2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi	65
2.4.Stratejik Yönetim Süreci	67
2.4.1.Stratejik Planlama Süreci.....	71
2.4.1.1. Stratejik Planlamanın Özellikleri	74
2.4.1.2. Stratejik Planlamanın Amaçları.....	75
2.4.1.3. Stratejik Planlamanın Yararları	75
2.4.1.4. Başarılı Bir Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenler	76
2.4.1.5. Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim Arasındaki Temel Fark.....	76
2.4.1.6. Stratejik Planlamanın İyi Uygulanmadığı Durumlardaki Sorunlar	77
2.4.1.7. Vizyon, Misyona Tanımlanması	78
2.4.1.8. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi.....	81
2.4.1.9. İşletmenin Rekabetçi Pozisyonunun Belirlenmesi	83
2.4.1.10. Stratejik Karar ve Stratejik Seçim Olu.....	84
2.4.1.11. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi.....	91
2.5. Stratejik Analiz Süreci	91
2.5.1. İşletmelerde Dış Çevre Analizi	94
2.5.2. İşletmelerde İç Çevre Analizi.....	98
2.6. SWOT Analizi	101
2.6.1. SWOT Analizi Süreci.....	102

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN STRATEJİK KULLANIMINA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı.....	107
3.2. Araştırmanın Önemi.....	107
3.3. Araştırmanın Problem Cümlesi	112
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	112
3.5. Araştırmanın Uygulama Alanı.....	113
3.6. Araştırmanın Yöntemi.....	114
3.6.1. Araştırmanın Sayıtlıları.....	117
3.6.2. Araştırmanın Kısıtları	117
3.6.3. Veri Toplama Yöntemi	118
3.6.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi	119
3.6.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi.....	119
3.6.6. Araştırma Kapsamındaki Çalışanlara ve Kuruluşlara Ait Bulgular	119
3.6.7. Araştırma Kapsamındaki Hastanelerin BT Kullanımına Ait Bulgular... ..	123
3.6.8. Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Kullanımına İlişkin Bulgular	127
3.6.9. Araştırmanın Hipotezine Ait Bulgular.....	142
SONUÇ VE ÖNERİLER	149
KAYNAKÇA	155
EKLER.....	173
ÖZGEÇMİŞ	191

KISALTMALAR ve SİMGELER SAYFASI

- AR-GE:** Araştırma ve Geliştirme
- BT** : Bilişim Teknolojileri
- CIM** : Bilgisayarla Bütünleşik Üretim
- İKYBS** : İnsan Kaynakları Yönetimi Bilişim Sistemleri
- KDS** : Karar Destek Sistemleri
- OECD** : Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
- OOS** : Ofis Otomasyon Sistemleri
- US** : Uzman Sistemler
- ÜYDS** : Üst Yönetim Karar Destek Sistemleri
- TCP/IP:** Transmission Control Protocol/ Internet Protocol
- VİS** : Veri İşleme Sistemleri
- YBS** : Yönetim Bilişim Sistemleri
- WHO** : Dünya Sağlık Örgütü

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo- 1: Sanayi ve Bilgi Toplumu Arasındaki Farklılıklar	4
Tablo- 2: Güç Üreten Motor Devrimi Süreci İle Enformasyon Devrimi Süreçlerinin Karşılaştırılması	5
Tablo- 3: Rahman ve Raisinghani'ye göre; Endüstriyel Çağ ve Bilgi Çağının Nitelikleri.....	6
Tablo 4: Karar Destek Sistemleri ile Yönetim Bilişim Sistemleri Arasındaki Farklar	38
Tablo 5: Sistem Geliştirme Sürecindeki Tanımlamalar	50
Tablo 6: Fonksiyonel Yönetim, Stratejik Yönetim Karşılaştırması.....	64
Tablo 7: Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi.....	67
Tablo 8: DPT'ye Göre Stratejik Planlama Süreci.....	74
Tablo 9: İşletmelerdeki Genel Çevre Analizi	96
Tablo 10: Rekabetçi Üstünlük Yaratmada Uygulanan Strateji.....	97
Tablo 11: SWOT Analizinde İşletmeler İçin Güçlü, Zayıf Yönler ve Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi.....	105
Tablo 12: Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti.....	120
Tablo 13: Araştırmaya Katılanların Yaş Aralığı.....	120
Tablo 14: Araştırma Konusu Sağlık Kurumlarında Çalışan Personel Sayısı	122
Tablo 15: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının Geleceğe Yönelik Planlama Faaliyeti	122
Tablo 16: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının Misyon/Vizyon Bildirgesi...	123
Tablo 17: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının Stratejik Etkinliklerinin Değerlendirilmesi.....	123
Tablo 18: Yönetim Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi.....	143
Tablo 19: Muhasebe Finansman Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi	143
Tablo 20: Yönetici Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi	144
Tablo 21: Karar Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi.....	144
Tablo 22: İnsan Kaynakları Bilişim Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi	144

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil- 1: Organizasyonlarda Bilginin Elde Edilmesi	8
Şekil- 2: Bilişim Sistemi	15
Şekil- 3: Girişimlerdeki Bilgisayar Kullanım ve İnternet Erişimine Sahiplik	25
Şekil-4: Bilişim Sistemlerine Genel Bakış	27
Şekil-5: Bilişim Sistemleri	28
Şekil-6: Yönetim Bilişim Sistemleri.....	34
Şekil-7: Sistem Geliştirme Süreci	49
Şekil-8: Stratejik Yönetim ve Amaçları.....	61
Şekil-9: Stratejik Yönetim Süreci.....	69
Şekil-10: Stratejik Yönetim Süreci.....	70
Şekil-11: Stratejik Yönetim Süreci.....	71
Şekil-12: Piercy ve Morgan Misyon Modeli.....	80
Şekil-13: Stratejik Hedeflerin Sekiz Boyutu.....	83
Şekil-14: İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan “Jenerik” Stratejileri.....	87
Şekil-15: Strateji Seviyeleri.....	88
Şekil-16: Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflanması	89
Şekil-17: Stratejik Analiz Süreci	92
Şekil-18: İşletme Analizinde Ele Alınması Gereken Konular	93
Şekil-19: Değer Zinciri	99
Şekil-20: Stratejik Yönetimde Üstünlük Sağlayıcı Değişkenler, 7 S Teorisi	100
Şekil-21: SWOT Analizinin Yapısını	103
Şekil-22: Hastanelerin Sınıflandırılması.....	111
Şekil-23: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi	120
Şekil-24: Araştırmaya Katılanların Unvanları.....	121
Şekil-25: Araştırmaya Katılanların Meslekte Çalışma Süreleri.....	121
Şekil-26: Araştırma Konusu Sağlık Kuruluşlarının Yatak Sayısı.....	122
Şekil-27: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının BT Kullanımı.....	124
Şekil-28: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Bilişim Teknolojisi Kullanımı.....	126
Şekil-29: BT'nin Sağlık Kuruluşları İçindeki Hasta Payını Artırmaya Etkisi.....	127
Şekil-30: BT'nin Sağlık Kuruluşları İçindeki Verimliliği Artırmaya Etkisi.....	128
Şekil-31: BT'nin Sağlık Kuruluşları İçindeki Prestiji Artırmaya Etkisi.....	128
Şekil-32: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Yenilik Yaratmasına Etkisi	129
Şekil-33: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Verdikleri Hizmeti Çeşitlendirmeye Etkisi	129
Şekil-34: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Personel Çalışma Koşullarını İyileştirmeye Etkisi.....	130
Şekil-35: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Yöneticilere Yeni Vizyon Kazandırmasına Etkisi.....	130
Şekil-36: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Yönetim Sendika İlişkilerini İyileştirmesine Etkisi.....	131
Şekil-37: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Piyasa Şartlarına Göre Öncelik Değiştirmesine Etkisi	132
Şekil-38: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Karlılıklarına Etkisi	132
Şekil-39: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Maliyetleri Azaltmasına Etkisi.....	133

Şekil-40: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Teknoloji Yenilemeye Etkisi.....	133
Şekil-41: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Gücünü Artırmaya Etkisi.....	134
Şekil-42: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Müşteri Memnuniyetini Artırmaya Etkisi	134
Şekil-43: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Hizmet Planlamasına Etkisi	135
Şekil-44: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Pazarlamasına Etkisi.....	135
Şekil-45: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Finansmanına Etkisi	136
Şekil-46: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Muhasebesine Etkisi	136
Şekil-47: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının AR-GE sine Etkisi	137
Şekil-48: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Halkla İlişkilerine Etkisi	137
Şekil-49: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının İnsan Kaynaklarına Etkisi	138
Şekil-50: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Rekabetine Etkisi.....	138
Şekil-51: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Hastane İçi Koordinasyonuna Etkisi	139
Şekil-52: BT'nin Sağlık Kuruluşlarının Denetlemesine Etkisi	139
Şekil-53: BT'nin SGK Fatura Kesinti Oranındaki Azalış Üzerindeki Etkisi.....	140
Şekil-54: BT'nin Kırtasiye Giderlerindeki Azalış Üzerindeki Etkisi.....	140
Şekil-55: BT'nin Stok Miktarındaki Azalış Üzerindeki Etkisi	141
Şekil-56: BT'nin Personel Sayısındaki Azalış Üzerindeki Etkisi	141
Şekil-57: BT'nin Hastane Cirosundaki Artış Üzerindeki Etkisi	142

EKLER LİSTESİ

Ek 1: Ofis Otomasyon Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi.....	173
Ek 2: Web Tasarımı Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi.....	175
Ek 3: Yönetim Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi	177
Ek 4: Muhasebe Finansman Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi.....	179
Ek 5: Elektronik Toplantı Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T Testi.....	181
Ek 6: Yönetici Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi.....	183
Ek 7: Karar Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi	185
Ek 8: Otomasyon Programı Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi	187
Ek 9: İnsan Kaynakları Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi	189

GİRİŞ

İnsanlık tarihinde son dönem olarak bahsedilen iletişim - bilişim dönemi küreselleşme ile etkileşime girerek çalışma yaşamına, sosyal yaşama, istihdama, ekonomiye ve de yönetim şekillerine yeni bir yön vermiştir. Günümüzde birçok alanda yaşanan bu değişim tüm kurumlarda “bilgi yönetimi” eksenli bir yapının kurulmasını ve bilişim teknolojilerinden faydalanmayı zorunluluk haline getirmektedir.

Bilişim teknolojilerinin kullanımıyla birlikte, işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmelerinin ancak “bilgi ve bilginin yönetimi” ile sağlanabileceği, “bilgi ve bilginin yönetimi” aşamasında işletmelerin daha stratejik düşünmek zorunda kaldıkları anlaşılmıştır.

Bu bağlamda, bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisinin ortaya konulması büyük önem arz etmektedir.

Bu araştırmada, bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımını belirlemek için 700 yatak ve üzeri üniversite hastanelerine yönelik yürütülmüş olan karşılaştırmalı bir araştırma ve sonuçları ortaya konulmaktadır.

Bilişim teknolojileri ve bilişim sistemleri başlığını taşıyan ilk bölümde; bilgi kavramı ve kapsamı, bilişim kavramı ve kapsamı, bilişim teknolojileri kavramı ve kapsamı, bilgisayarlar, bilişim sistemleri kavramı ve kapsamı ile sistem analizi ve tasarımı konuları açıklanmıştır.

Strateji ve stratejik yönetim başlığını taşıyan ikinci bölümde; strateji kavramı ve kapsamı, stratejik yönetim, stratejik yönetimin tarihsel gelişimi, stratejik yönetim süreci, stratejik analiz süreci ve SWOT analizi konuları açıklanmıştır.

Üniversite hastanelerinde bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına ilişkin karşılaştırmalı bir araştırma başlığını taşıyan üçüncü bölümde ise; araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri açıklanmakta, araştırmanın uygulama alanı hakkında bilgi verilmekte, araştırmanın hipotezlerini test etmek için takip edilen yol ve yöntemler açıklanmakta ve son olarak araştırma bulguları değerlendirilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ VE BİLİŞİM SİSTEMLERİ

İnsanlık tarihinde son dönemlerde yaşanan hızlı gelişmelerin temelini oluşturan bilim ve teknoloji, beraberinde bilişim teknolojilerini de geliştirmiştir. Bilişim teknolojilerinin gelişimi, bilginin hızlı ve doğru şekilde geniş kitlelere aktarılmasını sağlarken küreselleşme ile etkileşime girerek ekonomiye de yeni bir yön vermiştir (Semerci, 2007:1). Bilginin toplamayı nması, saklanması ve işlenmesi işlemlerini gerçekleştirecek bilişim teknolojilerinin son yıllarda yaygınlaşmasının, bilgiyi daha güncel ve yaygın hale getirdiği görülmektedir (Kalay, 2009:47).

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmek için var olan bütün süreçlerini “bilgi yönetimi” eksenli bir yapıya kavuşturmaları gerekmektedir. İşletmelerin bilgi yönetimi konusunda iyi olabilmeleri için; bilgi üretme, elde etme ve transfer etmede, yeterliliklerini geliştirme konusunda kıyasıya rekabete girdikleri görülmektedir (İraz, 2005:256). Günümüzde işletmelerin rekabetçiliği uzun vadede sürdürülebilir olmasını sağlayan en önemli faktör, sürekli yeni ürünler yaratabilen “temel yetkinlikler (core competences)” olarak görülmektedir (Barca, 2002:519). Temel yetkinliklerin özünü de “bilgi ve bilginin yönetimi” oluşturmaktadır (İraz, 2005:250).

Bilişim teknolojileri ve bilişim sistemleri başlığını taşıyan ilk bölümde; bilgi kavramı ve kapsamı, bilişim kavramı ve kapsamı, bilişim teknolojileri kavramı ve kapsamı, bilgisayarlar, bilişim sistemleri kavramı ve kapsamı ile sistem analizi ve tasarımı konuları açıklanmıştır.

1.1. Bilgi Kavramı ve Kapsamı

İnsanlık tarihinde, üç önemli devrim veya dönüşüm olarak adlandırılan dönemden söz edilmektedir. Bunların ilki tarım toplumuna geçiştir. İkincisi sanayi devrimi ve sonuncusu da iletişim-bilişim devrimidir. Bilgi, çok boyutlu bir kavram olması nedeniyle değişik amaçlar için farklı şekillerde kullanılabilir. Günümüzde hammadde, sermaye ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri bilginin konumu açısından, ikincil derece öneme sahip kazançlar haline dönüşmüşlerdir (İraz, 2004:40). Bilgi; yönetim ve örgüt süreçlerinin en temel girdisi, toplumsal ve ekonomik yaşamın en stratejik kaynağı olarak görülmektedir.

Bilgi kavramının tanımı ve kapsamı konusunda değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bilgi, gerçekleştirilmiş gerçek inançtır (Nonaka ve Takeuchi, 1995:10; Ağır, 2007:9). Bilgi, belli bir düzen içindeki deneyimlerin, değerlerin, amaca yönelik enformasyonunun, uzmanlık görüşünün ve yeni deneyimlerinin bir araya getirilip değerlendirilebilmesi için bir çerçeve oluşturan esnek bir bileşimdir (Davenport ve Prusak, 2001:27). Bilgi, “yaratıcılık, hayal gücü, problem çözme kapasitesi vb. ölçülemeyen üretim faktörlerinden biridir ve sadece organizasyonel faaliyetlere rehberlik etmez aynı zamanda bir ürün olarak da satılabilir” şeklinde de tanımlanabilmektedir (Mainer, 2001:54). Barutçugil bilgiyi, insanın etrafında olup bitenleri tam ve doğru olarak kavramasını sağlayan kişileştirilmiş enformasyondur şeklinde tanımlamaktadır (Barutçugil, 2002:10). Bilgi, verilerin sınıflandırılmış, analiz edilmiş, yani işlenmiş şeklidir (Özmen, 2006:152). Genel bir ifade ile bilgi, örgütler için yaşamsal bir unsurdur ve aynı zamanda örgütsel planlama ve kontrol için vazgeçilmez bir kaynaktır. Bilgi, bütün yönetsel işlevlerin temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli güç olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, yönetim açısından bakıldığında bilgi, “yöneticilerin karar almasına yardımcı olan öğeler” olarak da kabul edilebilir (Emhan, 2007:215).

Gelecekte işletmelerin sürdürebilir rekabet avantajı sağlamaları için gerekli olan en önemli şey yenilik ve iyileştirme (Porter, 1996:51). Yenilik yaratmak ve iyileştirme yapmak bilgi gerektirir. Bu nedenle belirsiz ve karmaşık iş ortamında rekabet avantajı kazanmanın temel anahtarı da “bilgi”dir (Akın, 2005:16)

Drucker, temel ekonomik kaynağın sermaye, doğal kaynaklar, işgücü veya sanayi kuruluşları olmaktan çıkıp “bilgi” olacağı yeni döneme “sanayi ötesi çağ” ya da “bilgi çağı” adını vermiştir (Drucker,1994 :8; Süral vd., 2004:255).

Tablo-1, sanayi ve bilgi toplumu arasındaki farklılıklara ilişkin olarak düzenlenmiştir.

Tablo 1: Sanayi ve Bilgi Toplumu Arasındaki Farklılıklar

		Sanayi Toplumu	Bilgi Toplumu
Yenilikçi Teknoloji	Öz	Buhar Makinesi	Bilgisayar
	Temel Fonksiyon	Fizik, emeğin ikamesi	Zihni emeğin ikamesi
	Üretim Gücü	Maddi üretim gücü	Enformasyon üretme gücü
Sosyoekonomik Yapı	Ürünler	Faydalı Mallar ve hizmetler	Enformasyon teknoloji bilgi
	Üretim Merkezi	Modern Fabrika	Enformasyon hizmetleri,
	Piyasa	Yeni dünya, sömürgeler, tüketici satın alma gücü	Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış
	Lider Endüstriler	Bilgi sınırlarında ve enformasyon alanında artış	İmalat endüstrisi, mak. kim.end
	Endüstriyel Yapı	Entelektüel endüstriler, Bilgi, enformasyon end.	Matrix endüstriyel yapı ayrıca dördüncü end
	Ekonomik Yapı	Mal ekonomisi (İşbölümü, üretim ve tük. ayrımı)	Sinerjik enerji (ortak üretim ve faydalanma)
	Sosyoekonomik Prensip	Fiyat prensibi	Amaç prensibi
	Sosyoekonomik Özne	Teşebbüs	Gönüllü topluluklar
	Toplum Şekli	Sınıflı toplum	Fonksiyonel toplum
	Ulusal Hedef	Kaba ulusal hedef	Kaba ulusal tahmin
	Hükümet Şekli	Parlamenter demokrasi	Katılımcı demokrasi
	Sosyal Değişmede Güç Merkezleri	İşçi hareketleri grevler	Vatandaş hareketleri
	Sosyal Problem	İşsizlik, savaş, faşizm	Terör, gelecek şoku
En İleri Aşama	Kitle tüketimi	Yüksek kitle bilgi üretimi	
Değerler	Etik değerler, Değer Ölçüleri	Maddi değerler, temel insan hakları, insancılık	Zaman değeri; Self disiplin, sosyal katkı
	Zamanın Ruhunu	Rönesans (Bireyin özgürleşmesi)	Globalizm (insan ve doğa ortak yaşamı)

Kaynak: Bozkurt, 1996:43.

Tablo-1'e göre şu değerlendirmeler yapılabilmektedir: Tablodaki bilgilere göre, bilgiyi sanayi toplumundan ayıran temel farklardan biri olarak bilgi toplumunun sanayi toplumuna göre daha sivil çizgiler içermesi dikkat çekmektedir. Bilgi toplumu, bilginin yaşamdaki önemi üzerine şekillenmiştir. Bilginin insani

özellikler içermesi ve bilginin önemli oranda sınırlı olmayan elde edilebilirliği bilgi toplumunun, katılımcı demokrasiye sahip ve sivil hareketleri engellemeyen bir yapıda olmasına neden olmuştur. Her toplum biçimi, kendine özgü karakteristikte şekillenmektedir. Bu nedenlerde bilgi toplumunu sanayi toplumundan bir kopuş olarak görmek bilgi toplumunun kendi dinamikleri ile farklı toplum tiplerine zemin hazırlayacağını yok saymak anlamına gelecektir. Toplumsal aşamalar üzerinde bilginin etkisine bakıldığında ise; bilgi toplumu, ilkel toplum, tarım toplumu ve sanayi toplumundan sonra, en gelişmiş ve yeni toplum olarak karşımıza çıkmaktadır (Kalay, 2009:33-34,57).

“Güç Üreten Motor Devrimi” süreci 229 yıllık bir dönemi kapsamına rağmen “Enformasyon Devrimi” süreci 37 yıllık bir dönemi kapsamaktadır. Her iki devrime ilişkin süreç Tablo-2’de gösterilmiş olup, burada enformasyon devrimi sürecinin hızlı ilerleyişi oldukça dikkat çekmektedir. Bu ilerleyişe hız veren iki önemli itici güç vardır: Bunlardan birincisi elektronikte teknolojinin gelişmesine bağlı olarak ortaya çıkan maliyet düşüşleri, ikincisi ise bilgisayarların ve veri iletişim sistemlerinin birlikte kullanılabilirleriyle ortaya çıkan yeni ürünlerdir. Bilişim teknolojilerinde maliyetin düşmesi, kullanımının hızlı bir şekilde yaygınlaşmasına neden olmuştur (İraz ve Yıldırım, 2005:38). Bilişim teknolojisinde fiyatların ve ürünlerin hızla değişmesi ve talebin artması, sektörün hızlı gelişmesine neden olmuştur. Masuda, bu hızlı değişim ve dönüşüm sürecinin aynı zamanda enformasyon toplumunun bir tehlikesi olabileceğini işaret etmektedir.

Tablo- 2: Güç Üreten Motor Devrimi Süreci İle Enformasyon Devrimi Süreçlerinin Karşılaştırılması

Güç Üreten Motor Devrimi	Enformasyon Devrimi
Newcomen motoru (1708)	Birinci kuşak bilgisayarlar (1946)
Buhar motoru (1775)	İkinci kuşak bilgisayarlar (1956)
Demiryolu (1829)	Üçüncü kuşak bilgisayarlar(1965)
Otomobil Ford Model-T (1909)	Mikro işlemciler(1973)
Jet motorlu uçak (1937)	Dördüncü kuşak bilgisayarlar (1983)
Süreç 229 Yıl	Süreç 37 Yıl
ORAN 6.4/1	

Kaynak: Törenli, 2004:38.

Rahman ve Raisinghani endüstriyel çağ ve bilgi çağını karakteristik özellikleri açısından karşılaştırmıştır. Bilgi çağının takım esaslı, yaratıcılığın beslendiği, sürekli öğrenmenin şart olduğu, müşteri odaklılığın esas alındığı, öz yeteneklerin ön plana çıktığı, ödül sisteminin, dışa odaklı yapının anahtar başarı faktörlerini oluşturduğu bir çağ olduğuna dikkat çekmektedir. Bu karşılaştırma Tablo-3'de gösterilmiştir.

Tablo- 3: Rahman ve Raisinghani'ye göre; Endüstriyel Çağ ve Bilgi Çağının Nitelikleri

Karakteristikler	Endüstriyel Çağ	Bilgi Çağı
Yapı	Hiyerarşik	Entegre olmuş, takım esaslı
Yaratıcılık	Önemsiz, ihmal edilmiş	Desteklenmesi, beslenmesi gerekli
Uyum	İçe dönük	Dışa dönük
Yönetim kademeleri arasındaki algılama farklılıkları	Yüksek	Düşük
Öğrenme, deneme ve yaratıcılık	Önemli	Şart
Gruplar arasındaki ilişkiler	Hiyerarşik olarak tasarlanmış takımlar	Müşteri odaklı entegre takımlar
Sanal Şirketin Kabulü	Küçültme ve doğru ölçüye getirme	Stratejik organizasyonel ittifakları şekillendirilmesi ve global seviyede öz yeteneklerle bağlantı kurulması
Organizasyonun temel hedefi	Üstünlük sağlama	Harekete geçebilme ve çabuk adapte olma
Anahtar başarı faktörleri	Modern ve olgun iç yapı, sıkı ve iyi organize edilmiş prosedürlerle desteklenmeli.	Şirket davranışlarını değiştirme, ödül sistemlerini değiştirme, dışa odaklı yapı

Kaynak: Rahman ve Raisinghani, 2000:4.

Bilişim çağında sanayideki genel eğilimler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Kaynak, 2007:49):

- Bilgi en önemli sermayedir.
- Yaratıcılık esastır, bugün yeni olan yarın metalaşabilir.
- Pazarlar gittikçe daha küresel hale gelmekte ve rekabet artmaktadır.
- Küresel boyutta teknoloji işbirliği ve erişimi sıradan hale gelmiştir.
- Tüketici talepleri artmaktadır.
- Ürünler gittikçe daha da karmaşıklaşmakta, daha yüksek performanslı ve sistem tabanlı hale gelmektedir.
- Kanunlar daha da katılaşmaktadır.
- Seri üretimden seri kişiselleştirmeye doğru nihai hedefi “tek sipariş üretimi” olan bir paradigma değişimi yaşanmaktadır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri sektörlerde varlıklarını koruyabilmeleri, gelişmeleri ve yeni faaliyet alanlarına girmeleri büyük ölçüde bilgiyi yaratmada, kullanmada ve bilgiden yararlanma da ne ölçüde başarılı olduklarına bağlıdır (İraz ve Zerenler, 2008:376).

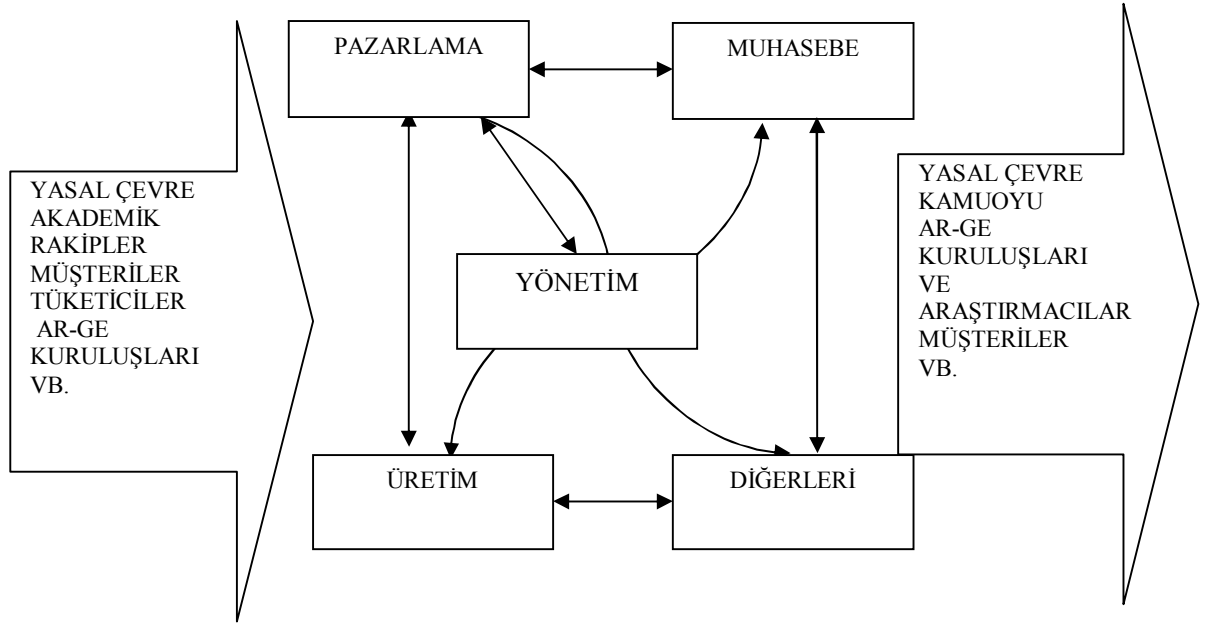
Bilginin bu denli önem kazandığı piyasalarda örgütsel bilgi ile ilgili yetenekler rekabetçi üstünlük sağlayan en önemli kaynaklar haline gelmiştir (Süral vd., 2004:256).

Bilgiye, çağımızın yeni sermayesi veya serveti olarak bakan Yamankaradeniz; bilginin insanı (ya da işletmeyi) farklılığa götürdüğünü, ticari açıdan bakınca da farklılığın kâra dönüştüğünü belirtmektedir. Farklılık insanlığı daha ileri götüren buluşların ve yeniliklerin temelinde yatan düşüncedir. Doğal olarak, farklı olmak da ancak altyapısı güçlü çalışmalar ve deneyimlerle; yani bilgi birikimi ile mümkün olmaktadır (Yamankaradeniz, 2008:56).

2000’de yapılan ‘Lizbon Zirvesi’nden sonra “Rekabet gücü yüksek bir bilgi toplumu haline gelmek” Avrupa Birliği’nin tek söylemi haline gelmiştir (Akçalı, 2007:47).

Organizasyonlarda bilginin elde edilmesi temelde iki şekilde olur. Birincisi, bilgi organizasyon dışından temin edilebilir. İkincisi ise, bilgi organizasyon içinden elde edilir (Şekil-1).

Şekil 1: Organizasyonlarda Bilginin Elde Edilmesi



Kaynak: Arıcan, 2007:19.

Organizasyon dışından bilgiler; yasal çevre, akademik çevre, rakipler, müşteriler, tüketiciler, Ar-Ge kuruluşları ve diğer çevrelerden temin edilebilmektedir. Diğer bilgi ise, organizasyon içinden üretim, muhasebe, pazarlama ve yönetim gibi departmanlardan elde edilir.

1.2. Bilişim Kavramı

Bilişim; insan bilgisinin, teknik, ekonomik ve sosyal alanlardaki iletişimin otomatik makinelerde akılcı olarak işlenmesini konu alan bilimdir (Yüreğir, 2001:22). Bilişim, insanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişiminde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve akla uygun bir biçimde işlenmesi bilimi, informatik, enformatik olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2006).

Bilişim sözcüğü, 1970'te bilgi'nin akışkan, devingen durumunu ve bu akışkanlığı sağlayan bilişim dizgelerini tanımlamak üzere, dönüşlü / işteş çatıyı

kullanarak bilmek eyleminden ad olarak Köksal tarafından türetilmiştir. (Köksal ve Kılan, 2006:6).

1.3. Bilişim Teknolojileri Kavramı ve Kapsamı

Bilginin güç, iletişimin ise zorunluluk haline geldiği günümüzde, bilişim teknolojileri yaşamımızın her alanına girmiştir (Özerdemoğlu, 2009:1). “Rekabetçi piyasada bilgi tabanlı beceriden istifade etmenin önemi”, hem pazarlama hem de strateji literatüründe uzun zamandır yer almaktadır (Sönmez, 2007:39).

"Information Technologies" kavramı Türkçeye "bilgi teknolojileri", "enformasyon teknolojileri", "bilgi ve iletişim teknolojileri" gibi değişik isimlerle tercüme edilmiştir. Bu çalışmada, literatürde genel kabul gören "bilişim teknolojileri" kavramının yanında zaman zaman bu teknolojilerin farklı boyutlarını vurgulayan diğer kavramlara da yer verilmiştir.

Bilgiyi elde etme yolunda yapılan yatırımlar, bilimin hızla ilerlemesine neden olmuştur ve bilgiyi artık yüzyılımızın en değerli olgusu haline getirmiştir (Bilgi Çağı, 2007:10). Bilgiyi en iyi biçimde kullanmak etkili bir erişimi gerektirmektedir ki bu da bilişim teknolojilerini doğurmuştur (Çömlekçioğlu ve Bayraktaroğlu, 2001:64). Firmalar arası rekabetin ön koşulu bilişim sektöründeki gelişmişliğe bağlı hale gelmiştir. Bilişim, yönetim süreçlerinin etkinliğini artırmasının yanında köklü değişikliklere de ortam hazırlamaktadır (Er, 2007:27).

Bilişim teknolojileri esasen bilginin elektronik araçlar yardımıyla kullanımının ortaya çıkardığı bir terimdir ve ilk kullanımı daha çok 1800’lerdeki klasik organizasyon yönetimi dönemine rastlamaktadır ki bunun temel nedeni iletişimde ki gelişmelerdir (Farsakoğlu, 2003:33).

Bilişim kelimesi, bilginin tasnif edilmesi, depolanması ve teknik araçlara en hızlı ve en kolay yoldan iletilerek bilgi akışının sağlanmasını ifade etmektedir (Kılan, 1988: 352-353). Teknoloji kavramı ise “üretim faaliyetinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler” veya “bilimsel bilginin insan yaşamına hizmet etmek amacıyla uygulanması ve kullanılması” şeklinde tanımlanmaktadır (Nichols, 1993:169). Bilişim ve teknoloji kavramlarının bileşiminden oluşan “bilişim teknolojileri” kavramı ise farklı şekillerde tanımlanmaktadır.

Bilişim teknolojileri kavramını Bennet, “bilginin bilgisayar aracılığıyla elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve gerekli yerlere aktarılması” şeklinde tanımlamaktadır (Bennet, 1999:263). Daniels tarafından yapılan geniş kapsamlı başka bir tanıma göre ise bilişim teknolojisi: “İşletmelerde karar verme konumundaki kişi ve kurullara, bilgi ve veri kazandırarak işletmenin gelişmesine ve diğer amaçlarına ulaşmasını sağlayan teknoloji uygulamalarıdır” (Daniels, 1993:36; Bayrak Kök, 2006:125). Bilişim teknolojisi, bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi toplamak ve kullanmak için gerekli uygulamalardır (İraz ve Yıldırım, 2005:37). Akdağ bilişim teknolojisini şu şekilde tanımlamıştır: “Bilişim teknolojisi, bilginin mevcut bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojileri ile işlenmesidir” (Akdağ, 1996:110; Özarlan, 2007:44). Bilişim teknolojileri; “Bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler” şeklinde de değerlendirilebilir (Ceyhun ve Çağlayan:1997:12).

Bilişim teknolojilerinin diğer bir tanımı da şöyledir: “Bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümüdür” (Sarıhan, 1999:9). Cole, bilişim teknolojisini; “Metin ve sayısal formattaki bilginin bilişim ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla elde edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtımı” olarak tanımlamaktadır (Cole, 2004:257; Tekin, Güleş ve Ögüt, 2007).

1.3.1. Bilişim Teknolojilerinin Özellikleri

Bilişim teknolojilerinin en çarpıcı özelliği konusunda literatürdeki genel görüş; teknolojik yeteneklerin sürekli artması, buna rağmen maliyetlerin de sürekli düşmesidir. Bu ilişki; "Bir mikro çipin fiyatı artmadan, hızı her 18 ayda bir ikiye katlanmaktadır" şeklindeki Intel firması kurucularından Godol Moor'un tespitinin ifade edildiği moore kuralı (TÜİK, 2009:3), birim fiyatı değiştirmeden iletişim sistemlerinin toplam band genişliğinin her 3 ayda bir üçe katlandığının belirtildiği gider kuralı ve bir iletişim ağının değerinin, ağdaki düğüm sayısının karesi ile orantılı olup, bir şebekeye bağlı olmanın değerinin üssel olarak kullanıcı başına fiyatı sabit kalmakta hatta düşmektedir şeklinde ifade edilen Metcalfe Kuralı ile ifade edilmiştir (Kalay, 2009:79).

Rogers, bilişim teknolojilerinin özelliklerini aşağıdaki başlıklarda toplamıştır (Geray, 1994:7; Kalay, 2009:8):

- Etkileşim: İnternet, telefon ve bilişim teknolojisindeki diğer gelişmeler iletişimin etkileşime dönüşmesini sağlamıştır.
- Kitlesizleştirme: Bilişim teknolojisindeki yeni gelişmeler kitlesel bilgi paylaşımını bireysel bilgiye dönüştürmüşlerdir.
- Eşzamansız Olabilme: Eşzamansız iletişimle, kurum ve bireyler için bilginin istenilen zamanda elde edilmesi sağlanmıştır.

Castells'e göre, bilişim teknolojisi paradigmasının temelini "ağ toplumu" oluşturmaktadır. Castells, bilişim teknolojilerinin özelliklerini şu şekilde ifade etmektedir (Castells, 2005:89; Kalay, 2009:83): Bilişim teknolojilerinin hammaddesi enformasyondur, bireysel ve kolektif var oluşumuzun bütün süreçleri doğrudan yeni teknolojik araçlarla şekillenir, ağ özelliği sayesinde bilişim teknolojisinin yayılım ve kullanım alanı genişlemektedir, enformasyon teknolojisinde ürünler yeniden tanımlanabilirler, yeniden programlanır ve yeniden donatılabilir, mikro elektronik, telekomünikasyon, oto-elektronik ve bilgisayarlar gibi birbirinden ayrı olan unsurlar artık iç içe ve bir bütün halinde kullanılmaktadır.

1.3.2. İşletmelerde Kullanılan Bilişim Teknolojilerinin Kapsamı

Nolan tarafından geliştirilen "S" şeklinde bir eğri ile gösterilebilen, 1.Veri işleme, 2.Mikro ve 3.Ağ olmak üzere üç dönemden oluşan ve "Aşamalar Teorisi" olarak adlandırılan teori işletmelerin bilişim teknolojilerinden beklentileri konusundaki değişimi özetleyebilmektedir (Bingöl, 2002:10-11; Tekin, Güleş ve Öğüt, 2007:168-171):

Veri İşleme Dönemi: 1960 ile 1980 yılları arasında yaklaşık 20 yıl süren bu dönemde, bilgisayarların işletmelerde kullanılma amacı, daha çok örgütsel verimliliği arttırmak için alt kademe idari işlerin ve fabrika işlerinin otomasyonunu sağlamaktır.

Mikro Dönem: Mikro dönem 1980'lerin başlarında gelişen (bilişim teknolojisi dönemi), bilişim teknolojilerinin bilgi çalışanları tarafından kullanılmalarının hedef alındığı, orta kademe yöneticilerin giderek azaldığı bir dönemdir.

Ağ Dönemi: Veri işleme ve mikro dönemlerinde; idari ve fabrika işlerinin otomasyonu, bilgi çalışanlarının bilgilendirilmesi, ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi bilgisayar ağlarına olan talebin artmasına neden olmuştur.

Günümüz küresel rekabet ortamında, işletmelerde kullanılan bilişim teknolojilerinin kapsamı şu şekilde belirtilebilir:

İnternet Kullanımı: İnternet, TCP/IP (Transmission Control Protocol/ Internet Protocol) – İletişim Kontrol Protokolü / İnternet Protokolü)'yi tanıyan ağların oluşturduğu büyük bir ağıdır.

İntranet ve Ekstranet Kullanımı: Intranet bir şirketler topluluğuna bağlı şirketler arasında iletişim sağlarken, Ekstranet ise işletme dışından başka kişilerin kısmen kullanımına da açık durumdadır.

Ofis Otomasyon Sistemleri: Bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasıdır.

Fonksiyonel Bilişim Sistemleri: İşletme amaçlarının yerine getirilmesini sağlayan pazarlama bilişim sistemleri, üretim bilişim sistemleri, insan kaynakları bilişim sistemleri ile muhasebe ve finansman bilişim sistemleri gibi fonksiyonel bilişim sistemlerine verilen addır.

Yönetim Bilişim Sistemleri: Yönetim bilişim sistemleri, çevre ve işletme dışı faaliyetlerden daha çok işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanmış olup, yönetim düzeyindeki planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını desteklemektedir

Uzman Sistemler: Uzman sistemler deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır.

Karar Destek Sistemleri: İşletme yöneticilerinin karar süreçlerine destek olmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemleridir.

Elektronik Veri Değişim Sistemleri: Bilgisayar ve iletişim ağları kullanılarak çeşitli işlemlerin iki ayrı işletme arasında elektronik değişimine imkan sunan sistemlerdir (Elibol, 2005:159,160).

1.3.3. Bilişim Teknolojilerinin İşletmelere Sağladığı Faydalar

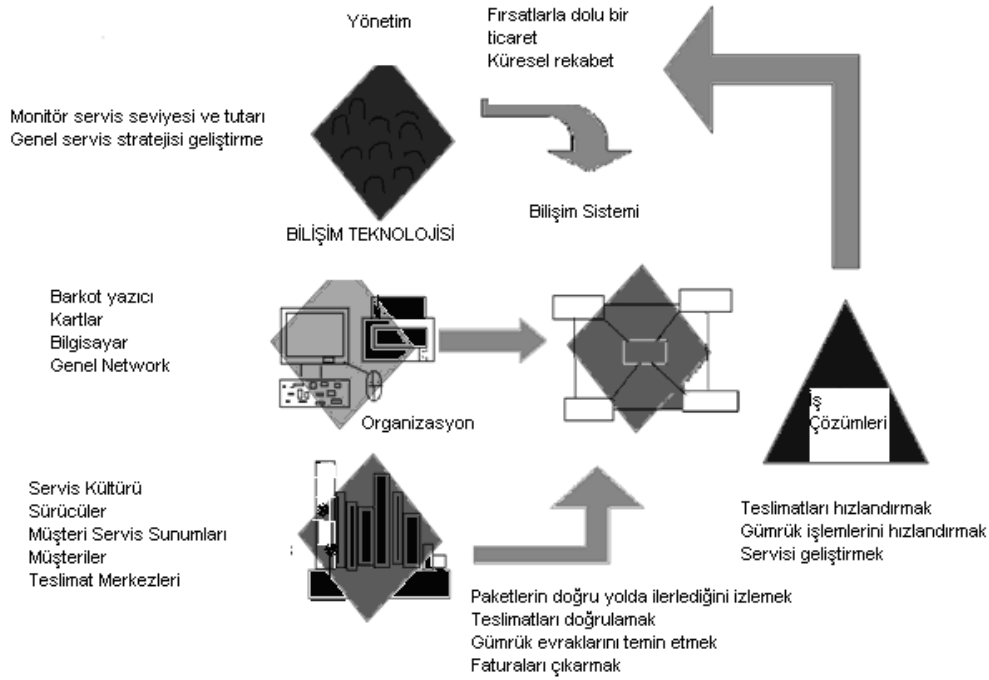
Bilişim teknolojilerinin işletme süreçlerine sağladığı faydalar ve getirdiği başlıca yenilikler şu şekilde belirtilebilir (Kalay, 2009:84-86; Tekin vd., 2005:116; Papazoglou ve Tsalgatidou, 2000:301):

- Bilgisayar ağları, iletişim ve işbirliğini kolaylaştırarak işletmelerde sinerji
- Bilgisayar ağlarının yayılması, var olan örgüt sınırları, bölümleri ve hiyerarşisi tepkili ve akışkan bir şekle dönüşmektedir. Modern bilişim teknolojisi sistemlerinin klasik komuta ve kontrol sistemlerine uyum sağlayamadığı gözlemlenmektedir. Bu sonuçlar da modern bilişim teknolojisinde yalın ve esnek yapıların ortaya çıkmasını gerektirmektedir.
- Gelişen ağ bağlantıları sonucu kontrol ve kumanda faaliyetleri kolay ve düzenli hale gelecek, kısacası bilgisayar ağları değişimin yapısal, teknolojik ve kültürel boyutlarını önemli ölçüde etkileyecektir.
- Örgütler arası alanda bilgisayar ağları dış sınırları da önemli ölçüde ortadan kaldıracaktır. Örgütler sanal alemde hem tedarikçileri hem de müşterileri ile sürekli bir iletişim içinde bulunacaklar ve hızla değişen piyasalardaki fırsatları görebileceklerdir.
- Bilgisayar ağlarının uygulamaya geçirilmesi sürecinde başarı, yönetimin karakter ve tarzına, yöneticilerin bilgiyi çok iyi analiz etmelerine bağlıdır. Bilgisayar ağlarının başarıya ulaşması, yöneticilerin yönetim gelenekleri içerisinde astları ile ilişkilerini yeniden düzenlemelerine bağlıdır.
- Bilginin bütün çalışanların erişebileceği geniş bir alana dağılması, örgütün yapısının sürekli değişen koşullara cevap vermesini sağlayacaktır.
- Bilişim teknolojilerinin donanımlarının sürekli daha özellikli hale gelmesi ve bilişim sistemlerinin daha kullanışlı, pratik olması ayrıca işletme maliyetlerinin düşmesi, bu araçların stratejik amaç ve hedefler için kullanılmasını sağlamıştır. İşletmelerin teknoloji desteği olmadan, küresel anlamda yeniden yapılanmaları imkânsızdır. Bilişim teknolojisi, stratejik planların en önemli konumunda yer almaktadır. Artık bu teknolojiler maliyetlerinin düşürülmesi, performansın artırılması ve geleneksel üretim sistemlerinin yenileştirilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Küresel rekabet içinde olan işletmeler, standart ürünler ortaya koyabilmek için bilişim teknolojilerini farklılaşabilme, daha esnek hareket edebilme ve kendine özgü pazarlar yaratabilme amacıyla kullanma konusunda gayret etmektedir.
- Bilişim teknolojileri işletmeler arasında stratejik birleşmeleri

yaygınlaştıracak ve değişik ortak çalışmaları mümkün hale getirecektir. Pazarlama ve dağıtım büyük ölçüde elektronik ortamda yapılıncı aracı kurumların değişmesine veya ortadan kalkmasına neden olacaktır. Bilişim teknolojileri maliyetlerini mümkün olduğunca sabit tutarak ürünlerin uygun fiyatlara düşmesine imkân verecektir.

- İşletmelerin pazarlama fonksiyonu kendini yenilemeye devam edecektir. Bireysel müşteri isteklerine satın alma tercihlerine ulaşarak detaylı mikro pazarlama stratejileri geliştirilebilecektir. Küçük pazar dilimlerine hatta direk müşteriye hitap eden ürünlerin dağıtımını önem kazanacak, kitlesel pazarlara kârlı dağıtım yapmak zorlaşacak ve modern bilişim teknolojisiyle çalışmayan işletmeler önemli dezavantajlarla karşılaşacaktır.
- Bilişim teknolojileri örgütlerde basit verimlilik yaklaşımından öte, gerek işletme içi, gerekse işletmeler arası işbirliklerine imkân sağlayarak esnek ağlar şeklinde rol oynamaya başlamışlardır.
- Ayrıca işletmelerin, yeni pazarlara girmesinde, ürünlerini ve hizmetlerini pazara sunmasında, işletmede verimliliğin artırılmasında, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin devamlılığında yeni yollar sunmaktadır.
- Bilişim teknolojilerindeki gelişmeler işletmelerin maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir.

Laudon Bilişim Teknolojilerinin işletmelere sağladığı faydaları, tedarikçiler, müşteriler, organizasyon ve yönetim arasında küresel rekabette fırsatlarla dolu bir ticaret sağlayacak bir döngü olarak şekil-2'deki gibi ifade etmektedir:

Şekil- 2: Bilişim Sistemi

Kaynak: Laudon ve Laudon, 1994: 4.

Organizasyonlar için bilişim sistemlerinin birkaç farklı anlamı vardır. Her şeyden önce, bu sistemler firmalara geçici rekabet avantajı sağlamaktadır. Güçlü ve kalıcı bir bilişim sistemi altyapısı uzun dönemde organizasyonların hayatta kalabilmeleri için stratejik bir öneme sahiptir (Laudon and Laudon, 1994:362). Bilişim teknolojileri ile yaratılan rekabet avantajları: Operasyonel verimliliğin ve fonksiyonel etkinin geliştirilmesi, organizasyonlar arası sinerjinin kurulması, bilişim teknolojileriyle yeniliklerin üretilmesi ve pazar avantajı kazanılması alanlarında toplanabilir (Bakos ve Treacy, 1986:112).

1.3.4. Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde Stratejik Kullanımı

Bilişim teknolojileri, verileri kaynağından toplama, faaliyetlerinin ve süreçlerinin yürütülmesinde düzen sağlama, çevresel fırsatlardan tam olarak yararlanma gibi konularda işletmelerde verimlilik artışı ve maliyet tasarrufu sağlayarak örgütsel strateji oluşturmada önemli bir etkiye sahiptir. Bu teknolojiler müşterilere sunulan hizmetleri yaygınlaştırarak ve kaynak (para, malzeme, bilgi, teçhizat, araç-gereç) yönetiminde etkinlik sağlayarak rekabet üstünlüğü

sağlayabilmektedir. Bilişim teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler birçok sektörde büyük değişikliklere neden olurken bazı sektörlerin ortadan kalkmasına ve yeni sektörlerin oluşmasına neden olmuştur. Bilişim teknolojileri yakın zamana kadar genellikle alt kademe ve orta kademe yönetimin rutin işlerinde kolaylık sağlamak için kullanılırken, günümüzde özellikle hızlı işlemciler, gelişen veri tabanı yazılımları ve internet teknolojisi üst yönetimin stratejik kararları üzerinde önemli bir etki yaratmaktadır (Er, 2007: 1). Ancak günümüz işletmelerinde bilişim teknolojileri verimlilik ve rekabet üstünlüğü aracı olarak değerlendirilmesinin ötesinde, bu teknolojiler işletmelerde stratejik araç olarak kullanılmaktadır. Bilişim teknolojileri yöneticilere stratejik kararlarda birçok farklı seçenek sunar: Hangi veri ve uygulamalar firma genelinde olmalı, neler lokal yönetilmeli? Satıcılar nasıl seçilmeli ve hangi standartlar nasıl uygulanmalı? Kararların verilmesi için hangi kurallar gerekir? Hangi kurallar kararları yönetmeli? Hangi politikalar süreci yönetmeli? (Allen ve Boynton, 1991:435).

Bilişim Teknolojilerinin işletme stratejilerine etkisi aşağıdaki gibi üç ayrı boyutta incelenebilir (Kalay, 2009:154):

Sektör Düzeyinde: Ürünlerin ve hizmetlerin değişen müşteri isteklerine uygun biçimde, yeni ürün ve hizmetlerin üretilmesi, bilişim teknolojileri ve sistemleri ile hız kazanır.

Firma Düzeyinde: Firmalar, bilişim teknolojilerinin yardımıyla, daha yatay, esnek ve âdemi merkezîyetçi bir şekilde örgütlenirken, varlıkların daha etkin kullanımı, yeni becerilere erişim, daha önce erişilmesi zor olan pazarlara erişim, yaşam süresi kısalan yeni ürünler geliştirme, dağıtım ve yönetim zamanı nedeniyle azalan sabit değişken giderler gibi büyük faydalar sağlayabilmektedir.

Stratejik Düzey: Bilişim teknolojileri, düşük maliyet liderliği, ürün çeşitliliği, satış sonrası hizmetler, süreçlerin kısalması, kalite, dağıtım, yeni ve özel pazarlara yönelme alanlarında, işletmelerde esneklik sağlayacak önemli etkinliğe sahiptir.

Bilişim teknolojilerinin örgüt stratejilerine etkisi, aşağıdaki gibi özetlenebilir (Kalay, 2009:125-126):

Üretim Maliyetini Düşürmek: Bilişim teknolojileri; üretim ve taşıma maliyetlerinde tasarruf, örgütsel kaynakların etkin kullanımına imkan ve bu kaynaklardan maksimum verim elde etmeyi sağlayarak ve stok maliyetlerini

azaltarak, örgütlerin düşük maliyetle üretim yapma stratejisini benimsemelerini sağlayabilir.

Ürün Hizmet Gamını Genişletmek: Bilişim teknolojilerinin önemli özelliklerinden biri de örgütlere yeni mal-hizmet üretme olağanı tanınmasıdır.

İş Hacminde Büyüme: Bilişim teknolojilerinin örgütlere sağlayacağı hız ve ağ özelliği ile örgüt iş hacmini artırabilir.

İş ve Ürün Süreçlerinde İyileşme: Bilişim teknolojileri tam zamanında üretim toplam kalite yönetimi, değişim mühendisliği vb. yeni yönetim felsefelerinin uygulamasına da olanak sağlayarak, üretim süreçlerinde yeni uygulamalara gitmeye ve yeni ürünler üretmeye fırsat sağlayacaktır.

Yeni Pazarlara Odaklanma: Bilişim teknolojileri ve sistemlerinin bilgiyi toplama, analiz etme ve yeni kararlar için kullanma olanağından faydalanarak örgütler, boş ve potansiyel müşterisi olan yeni ve geniş pazarlara gitme stratejisi izleyebilir.

Müşteri ve Tedarikçilerle Hızlı ve Etkili İletişim: Bilişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, değişen tüketici ihtiyaçlarına, klasik yönetim tarzları dışında yeni yönetim yaklaşımları ve felsefeleri geliştirmiştir. Bilgi, iletişim, telekomünikasyon, internet vb. alanlardaki teknolojik gelişmeler coğrafi sınırlarları ortadan kaldırarak örgütün müşterileri ve kendisine mal-hizmet sağlayan tedarikçileri ile etkili bir hızlı iletişim ve eşgüdümüne olanak sağlamaktadır.

Pass, bilişim teknolojilerinin işletmelerde stratejik kullanımı ile ilgili beklentileri şu şekilde ortaya koymaktadır (Pass,1997:24-27; Er, 2007:65-66):

- Bilişim teknolojileri, zaman temelli rekabetin en önemli unsurudur. Stratejik bir silah olan zaman, rekabet sürecinde kuruluşların en önemli avantajı olacaktır.
- Bilişim teknolojileri, maliyetlerin düşürülmesinde ve verimliliğin artırılmasında da stratejik bir öneme sahiptir.
- Bilişim teknolojisindeki gelişmeler, üst düzeyde ürün tasarımının daha kolay gerçekleşmesini sağlayarak kalite ve verimliliği artırmıştır. Etkin geri besleme ile de üretim sürecine anında müdahale edilerek arz-talep dengesi sağlanabilmektedir.

Bilişim teknolojisinin yaygınlaşması, yönetim elemanlarının yargı gücünü artıracaktır. Yöneticilerin yoğun bilgi harmanından kendilerine gerekli olanı bulmaları ve bu bilgiler arasındaki ilişkileri kurmaları için ayrıca destek gerekmektedir. Bu süreç “veri madenciliği” olarak tanımlanmakta ve bu amaç için yeni yazılımlar yapılmaktadır.

1.3.5. Bilişim Teknolojilerinin Kullanımı ile İletişim Süreci İlişkisi

Huseman ve Miles, bilişim teknolojilerinin kullanımı ile iletişim sürecinin ilişkisini inceleyerek şu sonuçlara ulaşmıştır (Bensghir, 1996:258; İraz, 2004:419):

Yönetici bilişim sistemi, paralel iletişimden çok doğrudan iletişime olanak sağladığı için, geleneksel hiyerarşik örgütlerde geçerli olan paralel iletişiminin, mesajın üst kademedan alt kademeye ya da tersi yönde yeterince ulaştırılmaması gibi olumsuzlukları ortadan kaldırarak, mesajın filtreleme, çarpıtma ve göz ardı edilme gibi sorunlarını yok etmektedir. Böylece yönetimin en alt ve en üst düzeyi arasında etkili bir iletişim gerçekleşmektedir ve astların üstlerine ilettikleri mesajın doğruluğunu garanti etmektedir.

Yönetici bilişim sistemleri ve elektronik veri işleme sistemi, önceden biçimsel olmayan iletişim kanallarından geçen mesajın izlenmesine olanak tanımaktadır. Aynı şekilde bu sistemler açıklanmaya ihtiyaç duyan karmaşık mesajların iletişim kanallarından geçmesini engellemektedir. Böylece yönetim ile ilgili mesajların ulaşım ve anlaşılma sorunu ortadan kalkacaktır.

Grup karar destek sistemleri, grup üyelerine ortak bilgiler sağlamaktadır. Bu da, geleneksel iletişimde ortaya çıkan grup üyelerinin güç ve statü farklılığından doğan sorunlarını ortadan kaldırmaktadır.

Elektronik veri işleme sistemi, yönetici bilişim sistemi, grup karar destek sistemi ve elektronik postalama gibi sistemlerin kullanım kolaylığı arttıkça, bunların alt kademelere inildikçe artan oranda kullanım alanı bulduğu görülmektedir. Örgütlerde bilgilere yorum, karar alma, analiz etme yoluyla değer kazandıran yöneticilere gereksinim duyulmaktadır. Sonuçta iş gücünden kazanç sağlanmakta ve yöneticinin görev tanımları değişmektedir. Temel işlevi bilgiyi aktarmak olan orta düzey yöneticilere gereksinim kalmamaktadır.

1.3.6. Bilişim Teknolojileri Uygulamalarında Kritik Başarı Faktörleri

Bilişim teknolojilerine adapte olan bir işletmede örgütsel değişim süreçlerinde dikkate alınması gereken kritik başarı faktörlerinden bazıları şunlardır (Kalay, 2009:90; Beşkese ve Tanyaş, 2006:218):

Üst yönetimin değişim sürecine açık bir şekilde destek vermesi ve bizzat katılması: Yeni kurulan sistemin üst yönetim tarafından benimsenmesi, sahiplenilmesi ve uzun vadede desteklemesi gerekmektedir.

Çalışanların katılımının sağlanması: Çalışanlar ilk önce konuyla ilgili bilgilendirilerek sistemin genel başarısı için işbirliğine sevk edilmelidir.

Başarılı değişim için uygun bir hazırlık sürecinin gerçekleştirilmesi: Örgütsel ihtiyaçların ve değişime hazırlık durumunun dikkatle belirlenerek bu doğrultuda detaylı şekilde iyi planlama yapılması gereklidir.

Değişim için güçlü bir örgütsel ihtiyacın bulunması: Yeni sistem doğrudan açık ve iyi belirlenmiş örgüt ihtiyaçlarıyla ilişkilendirilmelidir. Hem yöneticilerin, hem de çalışanların işletmede böyle bir değişimin olması gerektiğine inanmaları sağlanmalıdır.

Gerekli değişimin gerçekleştirilebilmesi için uygun bir ödüllendirme sisteminin olması: Tüm personelin motivasyonunu artıracak ödül sisteminin işletmenin yeni çalışma biçimine uygun bir şekilde değiştirilmesi sağlanmalıdır. Bu sistemin uygulama değil, planlama sırasında yapılması gerekmektedir.

Yüksek dereceli bir iletişim sağlanması: Sistem hedeflerinin ve faaliyetlerinin belirlenmesi sırasında yazılı ve sözlü mesajlar büyük önem taşımaktadır. Bu amaçla, sistemin açık ve net hedefi tüm örgüt üyelerine pozitif bir şekilde açıklanmalı, sistemin değerlendirilmesi amacıyla toplantılar düzenlenmelidir.

Bilişim teknolojilerinin fayda ve maliyet değerlendirmesinin yapılması: Günümüzün üst düzey yöneticilerinin en önemli işlerinden biridir. Bu nedenle bilişim teknolojisi yatırımlarının fayda ve maliyet etkisinin nasıl ölçüleceği konusunda bilgi sahibi olunmalıdır.

1.3.7. Bilişim Teknolojilerinin Yol Açtığı Değişimler ve Gelişmeler

Abramson, Arterton ve diğerleri bilişim teknolojilerinin ekonomik, toplumsal, kültürel, siyasi vb. düzenlemelerde yol açtığı değişimleri ve gelişmeleri şu şekilde ifade etmişlerdir (Abramson vd., 1990:32-65; Kalay, 2009:82):

Elde edilen enformasyonun miktarında artış: Modern iletişim teknolojilerinin getirdiği en önemli yenilik, kamunun elde edebildiği enformasyon miktarında önemli bir artışın yaşanmasıdır. Ağ teknolojileri, internet ve uydu yayıncılığı vb. alanlardaki gelişmeler yeni araçlar yaratarak bilgiye ulaşma, talep etme, kullanma ve yeniden yaratma düzenini arttırmıştır.

İletişimde hızlanma: Modern iletişim teknolojileri, enformasyon ve bilgiye ulaşmada, zaman ve mekân sınırlamalarını(kitlesizleştirme ve eşzamansızlık) ortadan kaldırmıştır. Bilginin toplanması ve dağıtılması büyük bir hız kazanmıştır. İnternet ve uydu teknolojileri vasıtasıyla haber ve bilgi dünyanın her yanında istenilen zamanda elde edilebilmektedir.

Alıcı kontrolü, enformasyon demokratikleşmesi: Modern iletişim teknolojileri, kullanıcının enformasyon kanalları ve sunulan enformasyon üzerinden istediği bilgiyi özgürce alma imkanını artırmıştır.

Kitlesel yayıncılıktan dar yayıncılığa: Modern iletişim teknolojileri, tanımlanmış bir izleyici ya da kullanıcı grubu için hazırlanan bilgilerin doğrudan bu kitleye dağıtılmasına imkân vermektedir. İşletmeciler, bu yol ile belli bir hedef kitle özellikleri ve ihtiyaçlarına hitap edebilmektedir.

Medyanın adem-i merkezileşmesi: Geleneksel iletişim araçları, hem iletişim araçlarının sahipleri hem de iletişimin içeriği konusunda merkeziyetçi bir yapıya sahiptir. Ancak modern iletişim teknolojileri bu teknolojik merkeziyetçiliği kırarak bireysel kullanıcıya bir kontrol ve belirleme yeteneği kazandırmıştır. İnternet isteyen herkese kendi web sayfasını oluşturarak kitlelere ulaşma fırsatı tanımaktadır.

Etkileşim kapasitesinin artışı: Modern teknolojilerin iletişim sürecine kazandırdığı en önemli unsurlardan biri de karşılıklı etkileşim kapasitesini artırmasıdır. Etkileşim hem kullanıcılar hem de kullanıcılar ile makine arasında olabilmektedir.

1.3.8. Bilişim Teknolojilerinin Olumlu Etkileri

Bilişim teknolojilerinin olumlu etkileri şu şekilde ifade edilebilir (Gaimon, 1996:1326; Weill ve Margrethe, 1999:44):

- Geniş bir kullanım alanına sahiptirler.
- Maliyetleri düşürürler.
- İletişim ve bilginin muhafazasını kolaylaştırır.
- Üretimden tüketime olan süreç üzerinde derin bir etkiye sahiptirler.
- Kaliteyi artırıcı etkiye sahiptirler. Bilişim sistemlerinin üretim hacmindeki etkisi, üretim kalitesini de artırmak şeklindedir.
- Emek, hammadde, enerji ve sermayenin tasarruflu kullanılmasına yol açarlar.
- Değişen müşteri taleplerine daha kolay adaptasyon sağlarlar.
- Gerekli makinelerin süratle değiştirilmesine ayrıca Küçük ve Orta Boy İşletmelerin (KOBİ) gelişimine yardımcı olurlar.
- Teknolojik gelişme yeni vasıflar kazanılmasını gerekli kılar.
- Yeni teknolojiler işletmelerin yönetim yapılarında da değişikliğe neden olurlar.
- Daha yatay ve bilginin departmanlar arasında daha kolay akışına, imkân verirler.
- Bilişim teknolojileri yeni iş alanları ve meslekler yaratır.
- Bilişim teknolojilerinin sağladığı imkanlar sayesinde iş, işyeri, mesai gibi kavramlar ortadan kalkacaktır, en azından bugünkü kadar geçerli ve yerleşik olmaktan çıkacaktır.
- İşin bilgi içeriğinin artış kaydetmesi, işgücü piyasalarındaki geleneksel ayrımcılığı da aşındıracaktır.
- Yeni teknolojilerin yarattığı dünyada daha az kişi standart iş ilişkisi içinde çalışmaya başlayacaktır.
- Standart-dışı istihdam biçimleri hızla yaygınlaşmaktadır.
- İşverenler işgücünde tasarrufa yönelecekler. Çekirdek işgücünün sayısı azalırken, çevre işgücünün yani diğer bir deyişle a-tipik (veya standart-dışı) çalışanların sayısı artacaktır.

- Tele-çalışma da yaygınlaşacak. Ağ işletmelerinin ortaya çıkması çok-ışverenli ilişkileri desteklemekte, zaman ve mekan sınırlamalarının ortadan kalkması ağ işçilerini belirli bir yerde ve zamanda olma zorunluluğundan da kurtarmış olmaktadır.
- Devleti yönetenlerin bütün bilgilerini toplumla paylaşmaları elbette ütopyik bir yaklaşımdır ama yine de bilişim teknolojileri sayesinde devlet yapısı daha şeffaf olmak zorunda kalacaktır, insanlarla daha kısa yoldan daha fazla bilgi paylaşacak olan devlet "kutsallığını" yitirecektir.

1.3.9. Bilişim Teknolojilerinin Olumsuz Etkileri

Bilişim teknolojilerinin olumsuz etkileri şu şekilde ifade edilebilir (Weill and Margrethe, 1989:44):

- İnsanlık aleyhine kullanılacak özelliklerle genetik mühendisliği, fizik, kimya ve biyoloji alanlarında yapılacak çalışmalar büyük tehlikeler doğurabilir.
- Bilişim toplumunda, bilgi üretimi çok yoğun olmakta ve bunun kontrolü de güçleşmektedir.
- Bilişim teknolojileriyle birlikte sınırların kalktığı bir dünyada, ulusal değerler yerini çoklu kültüre terk etmekte ve bu durum global düzeyde kültürel bir ayrışma ve çözülmeye sebebiyet vermektedir.
- Bilişim Teknolojileri bazı işlerin sonunu getirmektedir.
- Bilgi işçiliği yaygınlaşmakta fakat sanayi işçilerinin bilgi işçiliğine geçmeleri kolay olmamaktadır.
- Bilişim teknolojileriyle oluşan dönüşüm ayrıca işsizliğe yol açmaktadır.
- Yeni teknolojiler özellikle eğitimsiz ve vasıfsız insanlar için ciddi riskler taşımaktadır.
- Esnek örgütlenmelere ve istihdam ilişkilerine yönelim arttıkça, standart istihdam sözleşmelerinin ve buna bağlı olarak da, istihdam haklarının çökmesi riski artmaktadır.
- Bilişim teknolojilerini ellerinde bulunduran ülkelerin bundan yoksun olan ülkeler üzerinde bir "bilgi emperyalizmi"ne dönüşme riski vardır.

- Yapısı itibariyle bilişim teknolojileri sanayi devrinin temel argümanlarından olan ulusal egemenlik kavramını sekteye uğratmaktadır.
- Bireysel özgürlüğün ve doğrudan demokrasinin gelmesine olanak sağlaması umulan bilişim teknolojileri bilakis, anti-demokratik amaçlarla da kullanılma riskini taşımaktadır.
- Hukuksal açıdan henüz mevzuatı tam olarak oluşup yerleşmediğinden, bilişim teknolojileriyle birlikte insanların güvenlikleri tehlike altında bulunmaktadır.

1.3.10. Bilgisayarlar ve Bilişim Teknolojileri Etkileşimi

Bilgi gereksiniminin bu kadar ön plana çıkması bilginin düzenli bir biçimde saklanması ve gerektiğinde istenilen bilginin tekrar alınarak işleme konulması ihtiyacını da beraberinde getirmektedir. Nitekim bilgisayarlar büyük miktarlarda bilgileri düzenli bir şekilde saklayabilmekte ve istenildiğinde depolanan bilgiler içerisinden aranan bilgiyi çok kısa bir zaman içinde bularak kullanıcıya sunabilmektedir. Bilgisayar ve bilginin bu uyumlu işbirliği, bilgilerin saklandığı her ortamda bilgisayar kullanımını zorunlu hale getirmektedir (Efendioğlu ve Sezgin, 2007:220).

Bu nedenle, bilişim teknolojisinin temelini bilgisayar oluşturmaktadır. Bilgisayar, insan beynine benzetilebilir. İnsan beyni gibi bilgiyi hızlı derleyen, değerlendiren ve sonuç üreten bir makine olarak düşünüldüğünde, bilgisayarın bilgiyi kullanabilme adına ne kadar önemli olduğu anlaşılmaktadır (Çömlekçioğlu ve Bayraktaroğlu,2007:64).

Bilgisayarların başlangıcından bugünkü seviyeye ulaşımındaki ilk basamak hesaplayıcılık özelliği olmuştur. 1830 yılında Bobbage ilk mekanik bilgisayar tasarımını yapmıştır. 1839 yılında ilk sayısal bilgisayar Dr. George Stibitz tarafından geliştirilmiştir (Bensghir, 1996:14; Özarslan, 2007:46).

1946 yılında geliştirilen ilk bilgisayar olan ENIAC'tan zamanımıza kadar bilgisayar teknolojisinin gelişimi beş dönemde incelenmektedir. Vakum tüpleri ve transistor teknolojisi ile başlayan bilgisayar donanımındaki gelişmeler, üçüncü nesilden itibaren yarı iletken teknolojisinin kullanmaya başlanmasıyla büyük hız kazanmıştır. İlk kuşağı meydana getiren hantal, yavaş ve kısa ömürlü vakum tüp

teknolojisinden paralel, vektör işleme esasına dayanan ve yapay zeka, uzman sistemler ve karmaşık matematiksel modellerin kullanıldığı beşinci kuşağa gelinmiştir. Her kuşakla birlikte işlem ve depolama gücünde artış, boyutlarda küçülme, güvenilirlik ve kullanımın yaygınlaşmasında artış yaşanırken fiyatlarda düşüş gözlenmiştir (Yavuz, 2006:6-7). Güçlü bilgisayarlar sadece mevcut araştırmaları hızlandırmakla kalmamakta, önceden imkânsız olanı mümkün kılarak yeni bilgi alanları ortaya çıkarmaktadır. Bilgimizin sınırları genişlerken mesafeler kısalmaktadır. Bunun tabii bir sonucu günümüz toplumlarında yaşanan hızlı sosyal ve kültürel değişimdir (Er, 2007:21).

Bilgisayar kullanımının bu derece gelişmesi ve yaygınlaşması, bu teknolojinin donanım ve yazılım adı verilen iki unsurunda birbirine paralel gelişmeler sonucu olmuştur. Donanımdaki gelişmeler bilgisayarların boyutunu küçültüp veri depolama ve işleme kapasitesini artırırken fiyatını ucuzlatmış, yazılım alanındaki ilerlemeler ise kullanımını kolaylaştırıp, uygulama alanlarını genişletmiş, sektörün büyümesini sağlamıştır (Acun, 1998:19). Yazılımlar, genel olarak uygulama ve sistem yazılımı olmak üzere iki ana başlık altında toplanabilir. Uygulama yazılımları, kullanıcıların standart bazı işlemleri yerine getirmelerine imkân veren yazılımlardır. Uygulama yazılımlarının geliştirilmesi için programlama dilleri ve diğer bazı uygulama geliştirme araçları kullanılır. Sistem yazılımları, uygulama yazılımları ile bilgisayar donanımı arasında aracılık eden yani bilgisayar sisteminin düzgün bir şekilde çalışmasını sağlayan yazılımlardır (Yavuz, 2006:6-7).

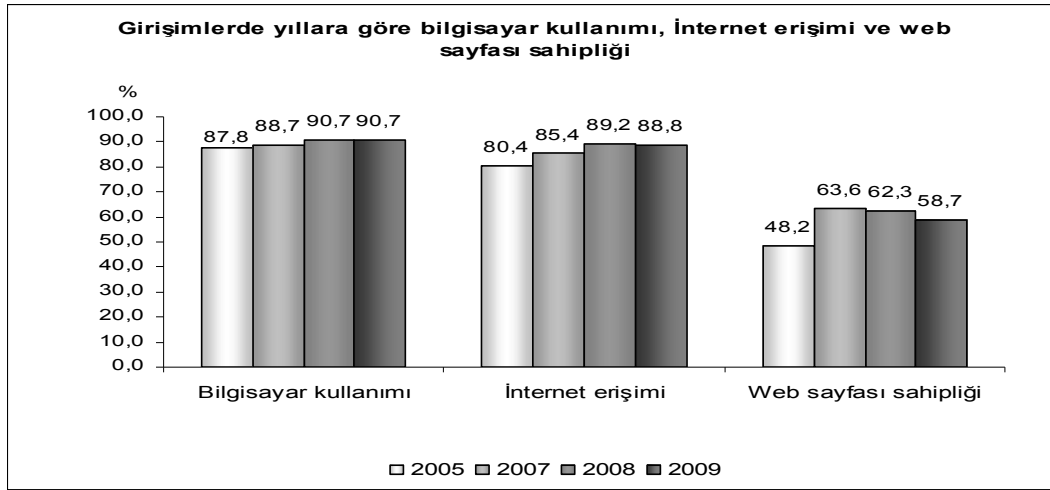
Geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğine damgasını vuran önemli teknolojiler şunlardır (Sönmez, 2007:49): Uydu teknolojileri, Fiber optikler, İletişim teknolojileri, İnternet, Lazer teknolojileri, Nükleer teknoloji, Biyoteknoloji.

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri, bilişim teknolojileri ve internet kullanımıyla direkt ilgilidir (DPT,2001:1). Doğal olarak ekonomik ve toplumsal olarak daha ileri düzeyde olan toplumlar, bilişim teknolojilerinin uygulanması ve kullanılmasında da daha ileri düzeydedirler (Tuna ve Özsoy, 2003:2).

TÜİK'in verdiği bilgilere göre girişimlerde bilgisayar kullanım ve internet erişimine sahiplik oranları 2009 yılı Ocak ayında %90,7 ve %88,8 iken, bu oranlar büyüklük gruplarıyla doğru orantılı olarak artmaktadır. İnternet erişimine sahip girişimlerin web sayfasına sahiplik oranı 2009 yılı Ocak ayı itibariyle %58,7'dir

(TÜİK, 2009:1). Şekil-3, girişimlerdeki bilgisayar kullanım ve internet erişimine sahiplik oranlarını göstermektedir.

Şekil-3: Girişimlerdeki Bilgisayar Kullanım ve İnternet Erişimine Sahiplik Oranları



Kaynak: TÜİK, 2009:1.

1.3.11. Bilişim Güvenliği

Bilgi güvenliği: Bilginin bir varlık olarak hasarlardan korunması, doğru teknolojinin, doğru amaçla ve doğru şekilde kullanılarak bilginin her türlü ortamda, istenmeyen kişiler tarafından elde edilmesinin önlenmesidir. Bilgisayar teknolojilerinde güvenlik: Kişi ve kurumların bu teknolojilerini kullanırken karşılaşılabilecekleri tehdit ve tehlikelerin analizlerinin yapılarak gerekli önlemlerin önceden alınmasıdır (Canbek, Sağıroğlu, 2006:169)

İşletmelerin bilişim sistemlerinde meydana gelebilecek arıza ve saldırılara karşı duyarlılığı sisteme olan bağlılıklarıyla birlikte artmaktadır. Bu nedenle bilgi işlem sistemine yapılacak bir saldırı ciddi miktarda para, zaman, prestij ve bilgi kaybına sebep olabilmektedir (Acılar, 2009:4).

Bilişim güvenliğinin sağlanmasında üç temel süreç ele alınmaktadır. Bu üç süreç alanı şunlardır:

Yönetsel Önlemler: Kurumun üst yönetimi, kurumun elindeki bilgisayarlar ve bu bilgisayarlar üzerinde bulunan verilerin korunmasını kendine bir görev olarak almalı

ve gerekli zaman, para ve insan kaynağının bu tür faaliyetlere tahsisini gerçekleştirmelidir.

Teknoloji Uygulamaları: Güvenlik tedbirlerinde kullanılan teknolojilerin (Kriptografi, Sayısal İmza ve PKI, Ağ Bölümlemesi ve Güvenlik Duvarları, Yedekleme, Erişim Denetimi, Anti-virüs) kullanımı sağlanmalıdır.

Eğitim ve Farkındalık Yaratma: Kurumdaki her bireyin, güvenlik programının bir bütün olarak kurum için ve her bir birey için önemini kavraması amaçlanmalıdır (Bilişim Güvelliği, 2003:16-46).

1.5. Bilişim Sistemleri Kavramı ve Kapsamı

Örgütlerin geliştirilmesi için sahip oldukları bilgi kaynaklarının artan şekilde ne derece önemli ve gerekli olduğunun farkına varılmasıyla birlikte günümüzde artık işletmelerde alınan stratejik kararlar için bilgi (knowledge) ve bilişim (information) sistemleri son derece önemli başarı faktörleri haline gelmeye başlamışlardır. Bilişim sistemleri artık tüm organizasyonlar için stratejik bir kaynak haline gelmiş ve işletmeler küresel rekabet ortamında kendilerine stratejik avantaj sağlamak amacıyla bu teknolojilere yatırım yapmaya başlamışlardır (İraz, 2005:1-2). Günümüzde bilişim sistemlerinden kaliteyi yükseltmek, maliyeti düşürmek ve gerek üretim gerekse hizmetteki çevrim sürelerini kısaltmak için daha fazla yararlanıldığı gözlemlenmektedir (Öğüt, 2003:131).

Bilişim sistemi ile ilgili çok çeşitli tanımlar geliştirilmiş olup, bazı bilişim tanımları şu şekilde belirtilebilir:

Bilişim sistemi; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgi ve desteği sağlayan sistemlerdir (Güleş, 2000:3).

Bilişim sistemleri; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve verileri raporlayan bilgi sistemleridir (Emhan, 2007:221).

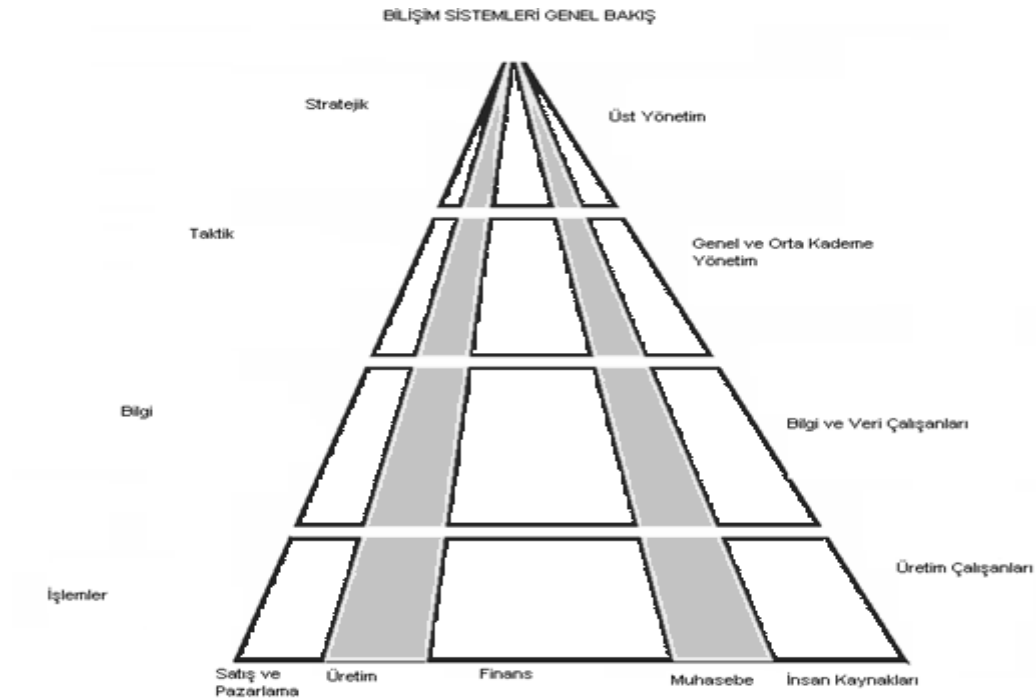
Bilişim sistemleri; yöneticilerin rutin dışı karar vermelerine yardımcı olan, girdiler, raporlar, işlenmiş veriler ve iç verilerden oluşan sistemlerdir (Williams vd., 2005:504).

Bilgi sistemleri belirli hedefleri karşılamak üzere, verileri yöneticiler için anlamlı bilgilere çeviren insan gücü, programlar ve yönetsel süreçlerden oluşan bir dizidir (Şimsek, 2000:420).

Her sistem gibi bilişim sistemleri de birbiriyle ilişkili parçaların birleşmesiyle oluşmaktadır. Altı parçadan meydana gelen bu sistemler, bilişim sisteminin merkezini oluşturan girdiler, süreçler, veri dosyaları ve çıktılarla birlikte bunları kullanan ve kontrol eden donanım ve insanlardan meydana gelir (Bingöl, 2006:12).

Laudon, bilişim sistemlerini Şekil-4'de gösterildiği gibi; stratejik yönetim bilgisi ve operasyonel seviye olmak üzere ikiye ayırmaktadır (Laudon, 2004:119).

Şekil-4: Bilişim Sistemlerine Genel Bakış



Kaynak: Laudon ve Laudon, 1994:13.

Bilişim sistemleri her bir fonksiyon ve seviye için beş fonksiyonel bölüme ayrılmaktadır: satış ve pazarlama, üretim, finans, muhasebe ve insan kaynakları. Stratejik seviye sistemleri, tepe yöneticilere uzun dönemli planlarında yardımcı olmaktadır. Yönetim seviyesi sistemleri, orta düzey yöneticilerin görüntüleme ve kontrollerinde, bilgi sistemleri; bilgi ve veri işçilerinin ürün dizaynına ve bilginin dağıtımına, operasyonel seviye sistemleri ise üretim çalışanlarının günlük aktivitelerinin takip edilmesine yardımcı olmaktadır.

Laudon, bilişim sistemlerinin organizasyon, teknoloji ve yönetimle etkileşim halinde bulunduğunu, bunlar arasındaki ilişkileri sağladığını ve bu nedenle de sistemin merkezinde olduğunu ifade edip, bunu Şekil-5'deki gibi şematize etmiştir.

Şekil-5: Bilişim Sistemleri



Kaynak: Laudon ve Laudon, 1994:20.

1.5.1. Bilişim Sistemlerinin Faydaları

Etkin olarak geliştirilmiş bilgi sistemlerinin firma stratejisi ve organizasyon başarısı üzerinde pozitif etkilerinden bazıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Gökçen, 2007:31; Kalay, 2009:99):

- Daha iyi hizmet,
- Daha iyi güvenlik,
- Rekabet avantajı,
- Daha az hata,
- Büyük ölçüde doğruluk,
- Yüksek kalitede çıktılar,
- Sağlıklı haberleşmeler,
- Etkinliğin artması,
- Daha etkin yönetim,
- Daha fazla fırsatlar,

- Verimliliğin artması,
- İşgücü ihtiyacının azaltılması,
- Maliyetinin azaltılması,
- Daha etkin finansal karar verme,
- Aşırı faaliyetlerin daha etkin kontrolü,
- Daha etkin yönetsel karar verme.

Tekin vd. ise bir işletmede bilişim sistemleri kullanımının sağlayabileceği yararları şu şekilde belirtmişlerdir (Tekin vd, 2004:87; İraz, Zerenler, 2008:378):

- Operasyonel verimliliği arttırmak,
- Bilişim teknolojileri vasıtasıyla işletme süreçlerinin verimliliğini arttırmak,
- İşlemsel süreçleri bilişim teknolojileri ile kontrol ederek maliyetlerini düşürmek,
- Bilişim teknolojileri desteğiyle üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek,
- Yenilik yapmayı teşvik etmek,
- Bilişim teknolojisi unsurları içeren yeni ürün ve hizmetlerin sunulması,
- Mevcut ürün ve hizmetleri farklılaştırmak için ürün ve hizmetlere bilişim teknolojisi unsurları katılması,
- Bilişim teknolojisi vasıtasıyla yeni pazarların iş alanlarının ve işletmeler arası ittifakların sağlanması,
- Bilişim teknolojileri tarafından işletme içi ve işletme dışı verileri analiz edecek bir stratejik bilgi tabanının oluşturulması,
- Bilişim teknolojisi yatırımlarını artırarak bilişim teknolojilerinin işlemsel alandaki uygulamalarından stratejik alandaki uygulamalarına geçmek,
- Müşterileri ve tedarikçileri bağımlı hale getirecek işletmeler arası bir bilişim sisteminin oluşturulması,
- Bilişim teknolojisi vasıtasıyla potansiyel rakiplerin piyasaya girmesini engellemek veya zorlaştırmak,

- Bilişim teknolojisi unsurları vasıtasıyla ikame ürün ve hizmetlerin etkisini azaltmak, ürün ve hizmetlerin değerini artmak için temel işletme süreçlerine bilişim teknolojisi uygulamak.

1.5.2. Bilişim Teknolojileri ve Bilişim Sistemleri Etkileşimi

Bilişim teknolojileri, bilişim sistemlerini mümkün kılan yazılım ve donanımı hazırlayan sistemlerdir. Donanım; bilgisayarlar, ağlar ve veri depolama araçları gibi fiziksel araçları kapsar. Yazılım ise kullanıcıların girdilerini çevirip çözümleyen ve donanıma ne yapması gerektiğini söyleyen bilgisayar programlardır. İş süreçleri ise insanı, bilgiyi ve diğer kaynakları iç ve dış müşteriler için değer yaratmak amacıyla kullanılan bir grup ilişki ve eylemden oluşmaktadır (Uluköy, 2002:61).

1.5.3. Veri ve Veri Tabanı

Veri, bilgi yönetimi sürecinin ilk adımıdır. İşletmelerin yaptıkları işlerin bir kaydını tutması, sonraki kararlarına ışık tutacak verileri toplaması ve saklaması işletmeler açısından hayati önem taşımaktadır. Veri, kendisinin önemi ya da işe yarayıp yaramayacağı konusunda bir fikir vermez. Anlamlı bir hammadde olması için verinin enformasyon haline getirilmesi gerekmektedir.

Davenport ve Prusak'a göre; veri, enformasyon yaratmak açısından vazgeçilmez bir hammadde olması nedeniyle kuruluşlar için önemlidir (Davenport ve Prusak, 2001:4).

Veri; olgu, kavram ya da komutları, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimsel ve uzlaşımsal bir gösterimdir. Organizasyonel açıdan ise veri; “bir organizasyonda ya da fiziki çevrede gelişen olayları temsil eden, insanların anlayabileceği ve kullanabileceği şekle dönüştürülmemiş ham gerçeklerdir” şeklinde tanımlanmaktadır (Köksal, 1981).

Veri; bilgi üretiminde kullanılan ve anlam çıkarmaya uygun, işlenmemiş olgulardan oluşur. Bu olgular sayısal, alfabetik veya semboller şeklinde olabileceği gibi grafik türünde de olabilir (Karakaya, 1994:14).

Veri; genellikle analiz edilebilecek ya da daha ileri işlemler için kullanılacak işlenmemiş bilgidir. Yani, işlendiğinde bilgi haline getirilebilecek ve

sonuçlar çıkarılabilecek kişilerle, yerlerle, olaylarla, süreçlerle ve fikirlerle ilgili ham gerçeklerdir (Bingöl, 2006:4).

Verilerin bilgi haline getirilmesine 'processing' denmektedir. Veri işleme sistemi; işletme verilerinin toplanmasını, bilgiye dönüştürülmesini ve bu bilginin kullanıcıya sunulmasını sağlar. Sistem veri işleme yazılımı veritabanı ve veriden oluşmaktadır (Uluköy, 2002:63).

Verinin işlenmesi, aşağıdaki faaliyetler sonucunda gerçekleşmektedir (Binark, 2010:183-184):

Kayıt (recording): 'Veri' yaratan olayı ifadelendiren işaret, harf, sayı veya sembolün tesbit edilme safhasıdır.

Sınıflama(classifying): Eldeki 'veri'lerin çeşitli kriterlere göre sınıflandırılmasıdır.

Sıralama (sorting): 'Veri'ler sınıflandırılmış bile olsa, onun belli grup ve başlıklar altında ve belli biçimlerde daha tâli bölünmesine, sıralanmasına ihtiyaç duyulabilir. İşte bu şekilde sistematik olarak bölünmesine ve gruplara ayrılmasına, sıralama denmektedir ki; bu alfabetik, nümerik, kronolojik veya bir başka kritere göre yapılabilmektedir.

Hesaplama (calculating): 'Veri'lerin gerektiğinde bazı aritmetik işlemlere tâbi tutulduğu safhadır.

Özetleme (summarizing): İşlenen verilerin faydalı ve kullanılır bir bilgi haline getirilebilmesi için belli ölçüler içerisinde özetlenmesidir.

Rapor etme (reporting) veya Haberleşme (communicating): İşlenmiş bilginin unutulmamasını veya tekrarlara mani olmak için, bu bilginin rapor etme veya haberleşme yoluyla ihtiyaç duyulan yerlere ulaştırılmasıdır.

Veri tabanı: Sistem süreçlerinde oluşan verilerin, daha sonra ulaşılmak amacıyla, elektronik ortamlarda, belli kurallar ve birbiriyle olan ilişkilerini koruyacak şekilde saklanmasıyla oluşan kayıtlar topluluğudur (Aksaraylı, 2009:2).

1.5.4. Ticari İşlem Sistemleri ve Web Tasarımı

Intranet ya da diğer adıyla iç ağ sistemleri Lee ve Barau'ya göre; işletme bölümleri arasında iletişim kurarak, haber, anons, mesaj, grafik ve resimlerin bireylere, gruplara ya da işletmenin tamamına hızlı ve düşük maliyetler ile gönderilmesini sağlamaktadır. Extranet olarak adlandırılan dış ağ ise, işletmeler

arası ticari faaliyetlerin gerçekleştirildiği sistemlerdir. Extranet sayesinde ticari bilgiler kolaylıkla paylaşılabilen, ödeme ve dağıtım işlemleri fiziksel faaliyete gerek kalmaksızın doğrudan elektronik sistemler tarafından gerçekleştirilmektedir (Lee & Barua, 2000: 85-86; Yavuz, 2006:75).

1.5.5. Ofis Otomasyon Sistemleri/Ofis Yönetim Bilişim Sistemleri

Ofis Otomasyon Sistemleri, çalışanlarının geleneksel ofisini düzene sokmak, yapılan işleri basitleştirmek ve tüm çalışanların verimliliklerini artırmak için bilişim teknolojilerinin ofis işlemlerine uygulanmasıdır (Bingöl, 2006:15).

Ofis Otomasyon/Bilgi sistemleri: Ofis otomasyonu ve verileri işleyenlerin, iletişim, koordinasyon faaliyetlerini düzenleyerek ofisteki verimliliklerini artırmayı amaçlayan bilgi teknolojileri uygulamasıdır (Bensghir, 1996:59).

Ofis Yönetim Bilişim Sistemleri: Şirket içi ve dışı bilgi alışverişi sağlamak ve kurumsal iletişim ortamı yaratmak için kullanılan, bilgisayara dayalı olan veya olmayan elektronik sistemlerdir (Uluköy, 2002:65).

1.5.6. Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS-MIS)

Yönetim bilişim sistemi kavramı İngilizce “Management Information System”ın Türkçe karşılığı olarak kullanılmaktadır. Yönetim Bilgi Sistemi ya da daha yaygın biçimde kullanılan İngilizce Management Information System’in kısaltılmış şekliyle MIS aşağıda verildiği gibi farklı şekillerde tanımlanmaktadır: Yönetim bilişim sistemleri bilimsel olarak; işletme faaliyetleri ile örgüte dayalı karar almayı destekleyen bilgilerin elde edilmesine yönelik sistematik işlemler dizisi şeklindedir (Emhan, 2007:221).

Yönetim Bilişim Sistemleri: “Örgütün güncel performansı ve tarihsel kayıtlarına ulaşarak bazı örnekleri ve raporları yöneticilere hızlı bir şekilde sağlayarak örgütün yönetim düzeyine destek sağlarlar” (Özarıslan, 2007: 50).

Yönetim Bilişim Sistemleri: “İşletmenin birimlerini birbirine bağlayan işletme içi ve dışı bilgileri toplayan işleyen ve kararların gerçekleşmesine yardımcı olan sistemler bütündür” (İraz ve Zerenler, 2008:380).

Yönetim Bilişim Sistemleri: “Bilgi teknolojileri veya bilişim teknolojileri adı verilen sistemlerin örgütsel alanda kurulması ve işletilmesi sonucu meydana gelen sistemlere verilen addır” (Emhan, 2007:220).

Yönetim Bilişim Sistemleri: Rutin veri işlemlerini yapmak ve karar alıcılarına gerekli bilgileri sunmak için tasarlanmış işletme sistemleri dizisidir.

Yönetim Bilişim Sistemleri: “Karar alma süreçlerine katkı yapan bilgileri, optimal zaman dilimi içinde, ekonomik ve doğru biçimde yönetime sağlayan, bütünleşik insan - makine sistemleridir”. Bunlar, bir organizasyonun amaçlarına ulaşması, iç ve dış çevredeki değişimlere karşı sağladığı uyum ve ortaya çıkan değişimler karşısında yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgileri sağlayarak etkin karar alma faaliyetinin gerçekleştirilmesine katkı sağlamaktadırlar (Kalay, 2009:103). Yönetim fonksiyonlarında etkinliğin sağlanabilmesi temelde doğru bilginin elde edilmesine ve kullanılmasına bağlıdır. Bilişim sistemleri yönetim sürecinde kullanılmakla etkinliği artırdığı gibi bütünüyle yönetim faaliyetlerinde köklü değişiklikler getirmektedir (Bingöl, 2006:14).

Yönetim bilişim sistemi özellikle orta kademe yöneticilere operasyonel kararlarına, seçimlerine ve genel yönetim işlerine bir bakış açısı oluşturulması konularında yardımcı olmaktadır (Williams vd., 2005:507).

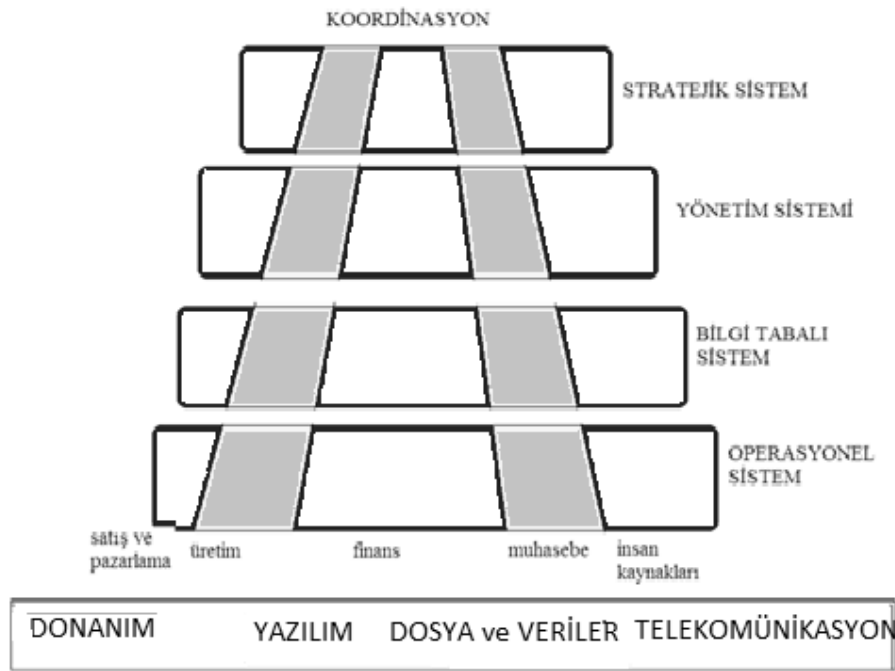
Yönetim bilişim sistemi için aşağıdaki hususlar belirtilmiştir (Davis ve Olson, 1984:6):

- Entegre kullanıcı makine sistemleridir.
- Bilişimin geliştirilmesi için gereklidirler.
- Operasyonları, yönetimi, analizleri ve karar alma fonksiyonlarını desteklemek içindir.
- Örgütün içindedir.
- Bilgisayar yazılım ve donanımı, manuel prosedürler, analiz, plan, kontrol ve karar verme için modeller ve veri tabanından yararlanırlar.

Yönetim bilişim sistemleri günümüz bilgi çağında faaliyet gösteren işletmelerin yöneticilerinin, gereksinim duydukları her türlü bilgiye zamanında ulaşabilmelerinde hayati öneme sahiptir. Bununla birlikte yöneticiler, gereksinim duydukları bilgileri içeren raporlardan daha çok, ayrıntı düzeyinde ve zamanını alan bilgi yığınları ile karşılaşmaktadırlar. Bu bakımdan, bilginin nasıl elde edildiği ve özet olarak sunulmasının önemi yadsınamaz. Kendisine gerekli veriler sunulan bir yönetici, gelişen olaylar ve oluşumlar karşısında bir tepkide bulunur. Bu tepkinin

hızına ve kalitesine yardımcı olacak zamanlı, yeterli ve de doğru bilginin üretilmesi de bilişim teknolojilerine dayalı yönetim sistemlerini, başka bir deyişle yönetim bilişim sistemlerini kurup işletmeyi gerektirir. Yönetim bilişim sisteminin temel amacı yöneticilere, karar almalarına yardımcı olacak işlenmiş bilgileri doğru ve zamanında aktarmaktır (İraz ve Zerenler, 2008:379).

Şekil-6: Yönetim Bilişim Sistemleri



Kaynak: Laudon ve Laudon, 2004: 18.

Yönetim bilişim sistemleri, dosyalar, veriler, donanımlar, yazılımlar ve telekomünikasyon aracılığıyla, organizasyonun operasyonel, bilgi tabanlı, yönetim ve stratejik sistemleri arasında satış, pazarlama, üretim, finans, muhasebe ve insan kaynaklarında etkinliğin sağlanması amacıyla koordinasyonun kurulduğu sistemlerdir (Şekil-6).

Yönetim bilişim sistemi için gereken unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kalay, 2009:190-191):

Üst yönetimin açık desteği ve kararlılığı: Üst yönetimin uzun süre sistemi sahiplenmesi ve katılımı gerekmektedir. Değişim liderliği sadece CEO tarafından değil üst liderlik sisteminin başarısı için temel teşkil etmektedir.

Başarılı bir değişim için uygun bir hazırlık süresinin olması: Organizasyonel ihtiyaçların dikkatlice değerlendirilmesi, değişim gerektiren noktaların tespit edilmesi ve buna göre detaylı planlamaların hazırlanması gerekmektedir.

Kullanıcıların katılımlarının sağlanması: Birçok yeni sistem, kullanıcıların katılımını içermesi yerine bir dayatma olarak uygulamaya konulduğu için başarısız olmaktadır. Uygulamaya koyulacak değişim programından etkilenecek kullanıcıların sürece dahil edilmesi sadece kullanıcıların yönetilmesi demek değildir. Yeni sistemin başarısı için kullanıcıların eğitilmesi, değiştirilmesi, motive edilmesi, katılımının sağlanması ve yöneticiler de dahil tüm çalışanlar arasında paylaşılan bir sorumluluğun oluşturulması gerekmektedir.

Değişimin önemli bir ihtiyaçtan kaynaklanıyor olması: Değişimin işle ilgili ihtiyaçlardan kaynaklandığının açık ve anlaşılır bir şekilde ifade edilmesi gerekir. Hem yöneticilerin hem çalışanların değişimin gerçekten bir ihtiyaçtan kaynaklandığını bilmeleri gerekmektedir.

Gerekli değişimleri destekleyen bir ödüllendirme sisteminin kurulması: Ödüllendirme sisteminin yeni iş yapma yöntem ve amaçlarını destekleyecek şekilde değiştirilmesi sağlanmalıdır.

Yüksek derecede iletişimin sağlanması: Sistem araçlarının ve işlevlerinin koordinasyonu, yazılı ve sözlü mesajların önemiyle ilgili faktördür. Olağan durum raporlarında ek olarak orta kademe yöneticilerinin (bilişim sistemi kullanıcılarının) birbiriyle iletişiminin ve sistemin avantajları hakkında konuşmalarının sağlanması gerekmektedir. Planlama ve uygulama sürecini de içeren organizasyonun tüm düzeylerinde etkili iletişim sağlanmalıdır. Sistemin açık hedefleri tüm organizasyonun üyelerine pozitif şekilde anlatılmalı ve sistemin değerlendirilmesi için sık sık toplantı yapılması gerekmektedir.

Yönetim bilişim sisteminin özellikleri şu şekilde belirtilebilir (Davis, 1991:62):

Yönetim bilişim sistemi bütünleşik bir sistemdir: Yönetim Bilişim Sistemin' deki tüm alt sistemlerin faaliyetlerinin birbiriyle ilişkili olması gerekir. Bütünleşme, verilerin alt sistemler arasında iletimi ile sağlanmaktadır. Böylece bilgilerin bütünleşik biçimde işlenmesi ve iletilmesi geniş bir sistem planı içinde gerçekleşir.

Yönetim bilişim sistemi çeşitli yollardan verimliliği artırır: Rutin işlerin daha hızlı, standart ve daha iyi yapılmasına yardımcı olur. Örgüt içi problemler ve

tehditler konusunda önceden uyarır. Bu bağlamda yönetim bilişim sistemi, bir stratejik yönetim aracı olarak kullanılabilir. Yöneticilere zamanında ve gerekli raporlar sunulabilir. Zira yönetim bilişim sistemi, raporlama ve kontrol odaklıdır. İşlemlerin kontrolünün yapılmasına olanak sağlar.

Yönetim bilişim sistemi operasyonel, taktik ve stratejik seviye yöneticilerin kolay ve zamanında erişimini sağlar, özellikle, yoğun olarak taktik seviye yönetici için hizmet sağlar: Yöneticiler için çok gerekli olmayan bilgiler daha düzenli ve yararlı bir biçimde saklanmış olur. Aynı zamanda sadece yetkili şahısların erişimine imkân veren sistem güvenliği sağlar. Araştırmalar başarılı yönetim bilişim sistemlerinin yönetim kurullarının, ana fonksiyon alanlarındaki(planlama, sistem geliştirme, yatırım projeleri) yöneticilerden oluşturulduğunu göstermiştir.

Yönetim bilişim sistemi koordine edilmiş bir sistemdir: Yönetim Bilişim Sistemini oluşturan parçaların tek bir merkezden yönetilmesini sağlar. Kontrol etmenin yerine bir bilgi işlem yöneticisi ya da ayrı bir birim tarafından koordinasyon sağlanır.

Yönetim bilişim sistemi bilginin üretim faktörü olarak etkin yönetimini sağlar: Maliyetin düşürülmesinde ve verimliliğin artırılmasında önemli role sahiptir.

1.5.7. Yönetici Destek Sistemleri (YDS)

Üst Yönetim Destek Sistemleri: Üst düzey yöneticilerin kullandığı üst yönetim destek sistemleri, organizasyonun stratejik kademesindeki yapısal olmayan kararların verilmesini, gelişmiş grafikler ve iletişim sayesinde belirlemeyi amaçlayan bilgi sistemleridir. Bu sistemler herhangi bir sabit uygulama yerine genelleştirilmiş bir hesaplama ve iletişim ortamı oluşturmaktadırlar (Gökçen, 2002:69).

Üst Yönetim Destek Sistemleri: Etkin karar verilmesi için gerekli veriyi daha iyi anlayarak, seçeneklerini oluşturma, alternatifleri belirleme ve değerlendirme işlevlerinde destek sağlayan ve doğru karar verme olasılığını arttıran sistemlerdir (Kalay, 2009:106).

Üst Yönetim Destek Sistemleri, organizasyonun stratejik kademesindeki yapısal olmayan kararların verilmesini, gelişmiş grafikler ve iletişim desteğiyle sağlamayı amaçlayan sistemlerdir (Laudon ve Laudon, 1996:8).

1.5.8. İşletmelerde Karar Destek Sistemleri (KDS)

İşletme yönetiminin bir kuramı olarak karar; bir seçimi ifade etmektedir. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karar alma işlemidir. Tercih etme, tavır alma, benimseme ile karar verme çok yakından ilişkilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade etmektedir (Koçel, 1999:42).

İş koşullarındaki istikrarsızlığın artması ve teknolojideki gelişmeler, karar verme ve problem çözmenin, tek merkez yerine kurumun tamamına yayılmasının gerekliliğini ortaya koymaktadır (Capital, 2000:8).

Bilişim teknolojilerinin işletmelerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte karar alma sürecinde karar merkezlerinin bir araya gelmesi ve bütünleşmesi sağlanmakta (İraz ve Zerenler, 2008:380) ve yönetici karar alma aşamasında bilgisayarın sağladığı bilgilerle desteklenmektedir (Sayın, 1995:26).

Herbert A. Simon tarafından önerilen ve karar verme işleminin tanımında kullanılabilen model aşağıdaki evrelerden oluşmaktadır (Davis ve Olson, 1984:164):

Araştırma: Kararların verilebilmesi için gerekli koşullar çevrede araştırılır. Veri girişleri elde edilir, işlenir ve problemleri veya fırsatları belirleyebilecek ipuçları açısından değerlendirilir.

Dizayn: Olayın muhtemel yönlerini oluşturmak, geliştirmek ve analiz etmek. Bu problemi anlamayı, çözümler üretmeyi ve çözümlerin fizibiletisini test etme işlemlerini içermektedir.

Seçim: Var olanlar arasında olayın muhtemel yönlerinden birini ya da bir alternatifini seçmek.

Karar destek sistemlerine yönelik olarak çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlar şu şekilde belirtilebilir:

Karar Destek Sistemleri: “Yöneticilerin ve karar vericilerin karar vermelerinde yardımcı olan sistemlerdir”. Temel olarak Karar Destek Sistemleri, karar vericinin karar vermesini gerektiren durumla ilgili olarak istediği, ihtiyaç duyduğu bilgileri derleyip, daha bilgili olarak karar verebilmesi imkânını oluşturur (Bensghir, 1996:53).

Karar Destek Sistemleri: “İşletme yöneticilerinin yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlarına destek olmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemleridir” (Tekin vd., 2005:119).

Karar Destek Sistemleri: “Veriyi ve matematiksel modelleri kullanarak yapısal olmayan problemleri çözen ve karar vericilere yardım eden bilgisayara dayalı etkileşimli sistemlerdir” (Uluköy, 2002:64).

Karar Destek Sistemleri: “Yöneticilere karar verme sürecinde yardımcı olan interaktif bilgisayar temelli bir sistemdir” (Bingöl, 2006:14).

Karar Destek Sistemleri: “Karar vericilere, işletmeler arası birleşmeler, yenileme yatırımları, yeni ürün geliştirme ve pazarlama konularında yardımcı olan sistemlerdir”.

Karar Destek Sistemlerinin birincil işlevi, yöneticinin yerini alarak kararı bizzat yapmak değil; yöneticiye gerekli veriyi zamanında sağlamaktır. Tablo 4 Karar Destek Sistemleri ile Yönetim Bilişim Sistemleri arasındaki temel farkları göstermektedir.

Tablo 4: Karar Destek Sistemleri ile Yönetim Bilişim Sistemleri Arasındaki Farklar

Karar Destek Sistemleri	Yönetim Bilişim Sistemleri
Temel ticari operasyonlar ve plandan sapmalar hakkında rapor hazırlarlar.	Karar vermeye yardımcı olmak için veri ve modeller sağlarlar.
Kolay analitik araçlar kullanırlar.	Kompleks analiz ve modelleme araçları kullanırlar.
Yapılandırılmış ve rutin sorunları çözmede kullanılırlar.	Yarı yapılandırılmış problemleri çözmede kullanılırlar.
Rutin raporları oluşturmada faydalanılır.	Rutin olmayan sorunlara etkileşimli cevaplar sunarlar.

Kaynak: Kalay, 2009:107.

Laudon and Laudon’a göre bilişim teknolojileri karar alma etkililiğini başlıca şu yollarla etkileyebilmektedir (Laudon ve Laudon, 1996:566; İraz ve Zerenler, 2008:382-383):

- Karar Alma Sayısında Artış ve Hız,
- Planlama Döneminde Kısalma,

- Karar Almayı Kişisellikten Kurtarma,
- Kullanılan Bilginin Niteliğinde Değişme,
- Karar Alma Fonksiyonunda Değişme,
- İdari İşlerin Niteliğinde Değişme.

Karar destek sistemlerinin özellikleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Kalay, 2009:107):

- Karar verme olgusuna çok geniş açıdan bakarak; yöneticilerin sorunu bir bütün olarak görmelerini sağlar.
- Karar verme sürecinde yöneticiyi devre dışı bırakmaz; tersine, en son kararı yöneticinin vermesi yönünde ona ışık tutar.
- Karar almaya hız ve güvenilirlik sağlar.
- Soruna uygun matematiksel ve istatistiksel modeller kurar.
- İşletmenin her düzeyindeki birimlerine ve birim yöneticilerine karar desteği sağlayarak onların karar vermedeki yürek güçlerini artırır.
- Karar Destek Sistemleri, bir taraftan kapsamlı veri tabanı hizmeti sağlarken; diğer yandan da gereksinim duyulan verilere kolayca ulaşmaya olanak sağlar.

1.5.9. Uzman Sistemler ve Fonksiyonel Bilişim Sistemleri

Yapay Zekâ ve Uzman Sistemler: Bilgisayarlarla; ilgi, anlama, sonuç çıkarma, öğrenme, bilgi toplama, kendi kendini iyileştirme, insanın duyumsal ve mekanik yeteneklerini taklit etme özelliğine sahip sistemler yapma konusunda çalışmalar yapılmaktadır. Yapılan bu çalışmalar araştırma alanı olarak yapay zekâ şeklinde adlandırılmaktadır. Yapay zekâ tanımlarının esas olarak en genel anlamı, “insanı ve zekâsını taklit eden sistemlerin geliştirilmesidir” şeklindedir (Gökçen, 2002:60-61).

Tanım olarak uzman sistemler, belirli bir konuda uzmanlaşmış kişilerin o konu ile ilgili bilgisayara aktarılan bilgilerini kullanarak sorunlara çözüm getiren sistemlerdir (Bensghir, 1996:123).

Uzman sistemler: Uzman bir insan düzeyinde problem çözmede insan bilgisini yoğun bir şekilde kullanan programlardır (Bingöl, 2006:15). Uzman

sistemlerin temel bazı faydalarını Turban ve arkadaşları şu şekilde ifade etmektedirler (Turban vd., 1996:7; Farsakoğlu, 2003:44):

- Verimlilik ve çıktıda artış sağlar. İnsanlardan daha hızlı çalıştıkları için kısa sürede daha verimli olmaktadır.
- Kalitede artış sağlarlar. Hata oranlarını azalttığı ve doğru önlemler aldığı için uzman sistemler işletmede kaliteyi arttırmaları.
- İşletmede eksilen uzmanların yerini alırlar. İşletmelerde emekliye ayrılmaya da işten ayrılan insanların yerine yenisini bulmak güç ve pahalı bir işlemdir. Uzman sistemler işletmelerde bu açığı kapatmak üzere faaliyet göstermektedirler.
- Uzman sistemler farklı yerlerdeki birçok insan tarafından bilgiye erişmek için kullanılmaktadır.
- Uzman sistemler güvenilirdir.
- Eğitim sağlarlar.
- Problem çözme yeteneklerini artırır.
- Pahalı araç-gereç için ihtiyacı ortadan kaldırır.
- Esneklik özelliği vardır. Tüketici ihtiyaçlarındaki çeşitliliğe daha çok uyum sağlayabilir.

1.5.9.1. Muhasebe-Finansman Bilişim Sistemleri

Günümüzde işletmelerin iş yapış biçimleri değişmektedir. Buna paralel olarak geleneksel yapıdan çıkıp, globalleşen dünyaya uyum sağlamaya çalışan rekabetçi işletme modelleri oluşmaktadır. Bu durum oldukça muhafazakâr olarak düşünülen muhasebe mesleğinin de bu yapılanma içerisinde ne kadar esneklik barındırabileceği sorusunu gündeme getirmektedir (Luca, 2007:09).

Finansal rapor hazırlayabilmek her şeyden önce sağlıklı bir muhasebe bilgi sisteminin kurulmasıyla olanaklıdır. Muhasebe bilgi sistemi, bir işletme için kurulacak yönetim bilgi sisteminin bir alt sistemidir. Yönetim bilgi sistemi ise dokümantasyon, iletişim, organizasyon şeması, iş tanımları, yetki ve sorumlulukların belirlenmesi gibi bileşenlerden oluşan bir alt yapıyı gerektirmektedir. Dolayısıyla ancak işletme içerisindeki pek çok kaynaktan bilgi toplanarak hazırlanabilecek bir

finansal rapor için sağlıklı bir bilgi sisteminin kurulması ve bunun uygun bir teknolojiyle desteklenmesi zorunlu hale gelmektedir (Özkan, 2007:11).

Muhasebe ve Finansman Bilişim Sistemleri: Muhasebe, yatırım projelerinin değerlendirilmesi, finansal tahmin, kasa ve hisse senetleri alt sistemlerine dayanmaktadır. Muhasebe ve finans bilişim sistemleri finansal yönetime, üst yönetime ve diğer işlevsel bölümlere finansal planlama, finansal raporlama ve finansal işlem desteği vermektedir. Finans bölümü söz konusu bilgileri kullanarak finansal kararları daha bilimsel ve tutarlı olarak kullanabilmektedir (Tekin vd., 2005:119).

Günümüzde defter tutmadan başlayarak muhasebenin neredeyse her alanında olmak üzere, bilgi teknolojileri kullanımı mesleğin bütünleşik bir parçası haline gelmiştir. IFAC tarafından yayınlanan Uluslararası Muhasebe Eğitimi Standartları muhasebeci ile bilgi teknolojileri ilişkisini uygulama rehberiyle de destekleyerek düzenlemektedir. Buna göre; muhasebeciler, işgördükleri alandaki kariyer basamaklarına göre bilgi sistemlerinin kullanıcısı, tasarımcısı, yöneticisi ve bilgi sisteminin değerlendiricisi olarak değişik roller üstlenmektedirler (Birsen,2008:11).

1.5.9.2. Pazarlama ve Üretim Bilişim Sistemleri

Küresel rekabet ortamında örgütlerin başarısı, tüketicilerin ürün kalitesi ve güvenilirliği, ürün çeşidi, müşteri hizmeti konulardaki beklentilerini karşılayarak, müşteri memnuniyetini sürekli sağlamalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için müşteri gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgiler sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu ise müşterilerle ilgili bir veri tabanı oluşturulmasını gerektirmektedir. İşletmelerde bu tip teknolojiler kullanılarak oluşturulan veritabanları sadece müşterilerle iletişim kurmanın ötesinde, zaman içinde değişen tercihlerin izlenmesi bakımından da yararlı olmaktadır. Pazarlama bilişim sistemleri, müşteri memnuniyetinin sağlanması, satış yönetimi, satış gücünün otomatikleştirilmesi, satış tahminleri, ürün yönetimi, reklam ve tutundurma, pazarlama araştırması ve yönetimi alanlarında kullanılmaktadır.

Pazarlama Bilişim Sistemleri: Üretilen ürün ve hizmetlerin, müşterilere pazarlanması ile ilgili tüm faaliyetlerde pazarlama bilişim sistemleri kullanılarak, müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. Günümüzde özellikle müşteri

segmentasyonu çalışmalarıyla müşterilerden elde edilen bilgiler analiz edilerek müşterilerin gruplandırılması ve müşteriler lehine kullanılmasında bilişim sistemleri önemli role sahiptirler. Özellikle mobil sistemler kullanılarak, doğrudan pazarlama etkinliklerinin performansı artırılmakta, müşteri siparişlerinin zamanında karşılanabilmesi sağlanmaktadır (Tekin vd., 2005:118). Pazarlama bilişim sistemleri; günlük satış hareketi, pazarlama işlemlerinin yönetimi ve kontrolü, gelecek için satış ve stratejilerinin planlanmasını içerir. Var olan ürünler, pazarlar ve gelecekte var olacak ürün ve pazarlar için planlarla uğraşırlar (Szymanski vd., 1995:356).

Örgütlerde pazarlama fonksiyonunun yerine getirilmesinde bilişim teknolojilerinin genel olarak sağladığı faydalar şunlardır (Bingöl, 2006:23):

- Hedef pazara daha az maliyetle ulaşma olanağı sağlarlar.
- Geleneksel pazarlama yöntemlerine ilişkin maliyetlerde düşüşe yol açarlar.
- Marka bağımlılığının oluşturulmasında yardımcı olmaktadırlar.
- Müşteri memnuniyeti artırılmasına katkıda bulunmaktadırlar.

Üretim Bilişim Sistemleri: İşletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, ürettikleri ürün ve hizmetlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun bir biçimde zamanında piyasalara sürülebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, ürün tasarımından, müşterilere verilen satış sonrası servis hizmetlerine varıncaya kadar her türlü üretim etkinliklerinde, bilişim sistemleri kullanılarak, üretim hızı artırılabilir, müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması sağlanabilir ve müşteri isteklerindeki farklı taleplere de zamanında cevap verilebilmektedir (Tekin vd., 2005:118). İmalat sisteminde, bilişim teknolojisi üst yapıda kendini “Bilgisayarla Bütünleşik Üretim” (Computer Integrated Manufacturing-CIM) olarak göstermektedir. Sistemdeki bilgi akışından malzeme ve parça akışına, bunların işlenmesine, malzeme ve parça ürün tasarımından imalatına kadar olan genel iş yelpazesinin her noktasının bilgisayar desteğinde ve tüm sistemi kapsayan bir bütünlük içerisinde ele alınmasını ifade eden bilgisayarla bütünleşik imalat, sistemde köklü teknolojik yenilenmenin ve büyük üretim verimliliği artışlarının kaynağını oluşturmaktadır (Bingöl, 2006:25). Üretim alt sisteminin sorumlulukları; ürün mühendisliği, üretim faaliyetlerinin planlanması, çizelgelenmesi ve operasyonu,

üretim personelinin işe alınması ve eğitimi, kalite kontrolü ve denetlenmesidir (Davis ve Olson, 1984:42-43).

1.5.9.3. Tedarik ve Lojistik Bilişim Sistemleri

Tedarik ve Lojistik Bilişim Sistemleri: Patterson vd. lerine göre küresel rekabet ortamında başarılı olabilmek için üretilen ürünlerin dünya üzerindeki farklı yerlerde bulunan ve birbirlerinden farklı olan müşterilerin isteklerini karşılaması koşulu giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu durum, tüm işletmecilik etkinliklerinde lojistik sektörünün önemini giderek artırmaktadır. Müşteri memnuniyetinin ve işletme verimliliğinin sağlanmasında, ürün tesliminin zamanında yapılması, işletme kaynaklarının etkin bir biçimde değerlendirilmesi ve stok yönetimi önemli rol oynamaktadır. Bununla birlikte; lojistik sektöründe faaliyet gösteren işletmeler bilişim sistemleri kullanımıyla performans artışı sağlamaktadır (Aktaran: Tekin vd., 2005:118).

1.5.9.4. İnsan Kaynakları Bilişim Sistemi

İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri: İşletmede kalifiye personelin seçimi, personelin eğitimi, kariyer planlama faaliyetleri, personel performans ölçümü, personelin izin, terfi gibi verilerinin izlenmesi gibi tüm uygulamalar, insan kaynakları bilişim sistemleri aracılığıyla etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynakları bilişim sistemleri sayesinde, işletmeler her birimde çalışan çok sayıda personeli ile ilgili gereksinim duyacağı tüm etkinlikleri zamanında gerçekleştirebilmektedir (Tekin vd., 2005:118).

İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri: Organizasyonlarında insan kaynağına ilişkin bilgileri sağlamak, değerlendirmek, depolamak, kullanmak ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir. İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri, yazılım araçlarına ilaveten; çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri de kapsamakta ve temel amacı sistemin kullanıcılarına ya da müşterilerine bilgi formunda hizmet sunmaktır (Kalay, 2009:115).

Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi (E-İKY); insan kaynakları örgütleri ile onların tedarikçileri ve müşterileri arasında, e- ticareti bir süreç ve hizmet sağlayıcısı gibi kullanarak, çalışan hizmet ve ilişkilerinin yeniden tasarlanması ve hayata geçirilmesidir. Bir başka ifade ile "e-İKY", insan kaynakları departmanının

fonksiyonlarını yerine getirebilmek için, bilgisayar sistemlerini, interaktif elektronik medyayı ve telekomünikasyon ağlarını kullanabilmektir " şeklinde tanımlanmaktadır. Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi yöneticileri her zaman, çalışanların memnuniyeti, ortak hedefi ve tüm insan kaynakları hizmetlerinin entegrasyonu için çabalamalıdır. Bu teknoloji destekli program genellikle bir verimlilik programı olarak başlamakta, fakat daha sonra rekabet avantajı sağlayan bir sisteme dönüşmektedir (Alayoğlu, 2005).

Örgüt içi bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artması ile gündeme gelen " elektronik insan kaynakları yönetimi " , örgütsel etkinlik ile verimliliğin artması, bürokrasinin azalması, maliyetlerin azaltılması, kâğıt kullanımına son verilmesi ve değer yaratılması gibi faydaları da beraberinde getirmektedir (İraz ve Yıldırım, 2005:231).

Bilgi yönetimi anlayışının benimsenmesiyle beraber, bilgi teknolojileri uygulamalarının da yaygınlaşması insan kaynakları yönetiminde önemli faydalar sağlamaktadır. Bu faydalar aşağıdaki gibi açıklanabilir (İraz, Yıldırım, 2005:232-233):

Bilgiye Kolay Ulaşım: İnsan kaynakları yöneticileri internet, intranet ve online formlardan yararlanarak her türlü bilgiye kolayca ulaşabilmektedirler.

Vasıflı Eleman Bulma, Seçme ve Yerleştirme: Kuruluşların web sitelerinde yer alan başvuru formları, kariyer siteleri, kurum içi iletişimi sağlayan intranet üzerindeki çalışanlarla ilgili veri tabanları, yönetimin vasıflı eleman bulmasını kolaylaştırmaktadır. İnternet ortamında gerçekleştirilen test ve değerlendirmeler ile seçme ve yerleştirme sürecinin etkinliği ve hızı artmakta, maliyet de düşürülmektedir.

Yeterlilik Yönetimi: Bilgi teknolojilerinden faydalanılarak yapılan test, ölçme ve değerlendirmeler sayesinde çalışanların bilgi ve beceri düzeyleri, yetkinlikleri, mevcut olan ve potansiyel performanslarının belirlenmesi kolaylaşmaktadır. Buna göre eğitim açıklarının tespiti yapılarak, eğitim programlanması bugün ve gelecekte ihtiyaç duyulacak olan insan kaynağına uygun bir insan kaynakları planlanması yapılabilecektir.

Rekabet Avantajı Sağlayan Bilgi Yönetimi: İnsan kaynakları yöneticileri örgütteki bireylerin yetkinliklerini ve beceri düzeylerini bilmeleri hesabıyla bireyleri doğru yerlere konumlandırarak çalışanlardan maksimum faydayı sağlayabilmekte ayrıca

bilgi teknolojileri kullanılarak gerektiğinde organizasyon dışındaki bireylerin tecrübelerine başvurmak da mümkün olabilmektedir.

Öğrenme Süreçlerini Geliştirme: İnsan kaynakları yönetimi, çalışanlarına internet ve intranet imkânlarından yararlanarak pek çok konuda eğitim verip bilgilendirebilir. Uzaktan öğrenim ve e-learning uygulamalarıyla da farklı konularda bilgiye ulaşma olanağı bulunmaktadır. Bu uygulamalar uygun maliyetlerle paylaşılmaya, geliştirilmeye ve kullanıma açıktır.

Kariyer Yönetimi ve Yedekleme Planlanması: Bilgi teknolojileriyle çalışanların kariyer beklentilerini, ilgi alanlarını, iş değerlerini, bireysel hedeflerini belirlemek ve değerlendirmek kolaylaşmaktadır. Çalışanların uygun pozisyonlara yerleştirilmeleri iş doyumunu ve sergiledikleri performansı artıracaktır. Yedekleme planı; emeklilik, tayin, terfi, transfer, işten çıkarma, istifa, iş genişlemesi ya da işin çeşitlenmesi gibi çeşitli nedenlerle açılacak pozisyonları dolduracak sayı ve nitelikte çalışanın bulunabilirliğini sağlamaktadır.

İş gücü profili ve iş gücü dinamikleri analizi: Bilgi teknolojileri çalışanlarla ilgili tüm demografik verileri (yaş, cinsiyet, eğitim, etnik köken, aile-gelir durumu, yaşam tarzı sosyokültürel değerleri vb) derleyerek ve işleyerek ekiplerin, organizasyonun yapısı ve işleyişi ile uyumunu sağlayacak bilgileri ortaya koyabilecektir.

Performans Yönetimi: Çalışanların performans anlaşmaları, hedefleri, performans standartları, değerlendirme sonuçları ve performans sorunları ile ilgili tüm veriler elektronik veri tabanlarında tutulabilir. Çalışanlar ve yöneticiler bu bilgilerden yola çıkarak açıklık ve anlayış içinde performans geliştirici kararları alabilir ve uygulamalara geçebilirler. Performans değerlendirmenin tarafsızlığı, izlenebilirliği ve sürekliliğin sağlanması bilgi teknolojileri ile daha kolay olmaktadır.

Ücretlendirme ve Sosyal Haklar: Bilgi teknolojilerinden yararlanan insan kaynakları yönetimi, ücret politikalarındaki değişikliklerin etkisini daha kolay görebilecek, maaş - ücret aralıklarını ve artış oranlarını daha doğru belirleyecektir. İş ve işgören değerlendirmeleriyle ücretlerin, sosyal hakların ve çıkarların adil ve dengeli olması sağlanacaktır. Farklı ücretlendirme, ödüllendirme ve yan ödemelerle ilgili stratejilerin organizasyonun operasyonel etkinliğine yansımaları görme ve değerlendirme olanağı bulunacaktır. Çalışanlara yapılacak her türlü ücret, sosyal haklar, yan ödemeler ve emeklilik programlarıyla ilgili tekliflerin toplam maliyetlere

etkisini ölçme konusunda da bilgi teknolojilerinin yararı bulunmaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sisteminde bulunması gereken insan kaynakları faaliyetleri aşağıdaki gibidir (Kaynak vd, 1996:492):

- Personel özlük bilgileri,
- Eğitim bilgileri,
- Ücret bilgileri,
- İş deneyimine ilişkin bilgiler,
- İletişim bilgileri,
- Personel bulma sürecine ilişkin bilgiler,
- Performans değerlendirme bilgileri,
- Çalışma sürecine ait bilgiler,
- Sendika bilgileri,
- Sağlık ve kaza bilgileri,
- İşgücü piyasası ile ilgili bilgiler,
- İşten ayrılma bilgileri.

Diğer işletme süreçlerinde olduğu gibi insan kaynakları yönetimi de bilişim teknolojilerinden etkilenmiş ve çalışma ilişkilerinde değişim ve dönüşüm sağlanmıştır. Bu değişimler şu başlıklar altında incelenebilir (Kalay, 2009:177):

Esnek Uzmanlaşma: İş gücünün örgütlenmesi ile ilgili esneklik türüdür. İş görenlerin iş tanımlarının; değişen teknolojiye, üretim metotlarına ve iş gücünün yapısına bağlı olarak değiştirilmesi ve görev tanımlarının yeniden yapılabilmesi demektir. Esnek uzmanlaşma, geleneksel örgütlerdeki fonksiyonel iş bölümü ve uzmanlaşmaya dayanan iş örgütlenmesini ifade etmektedir.

Çalışma Sürelerinin Esnekleşmesi: Değişen teknolojik koşullar, iletişim ve ulaşım olanakları, küreselleşme vb. koşullar çalışma sürelerinin esnekleşmesine sebep olmuştur. Aynı şekilde part-time çalışma, tele-iş vb. olgular iş yerlerini, belli bir saatte gidilmesi ve belli bir süre sonra çıkılması zorunlu olan yer olmaktan yavaş yavaş çıkarmaktadır.

Çalışma Yerinin Esnekliği: Gelişmeler ve koşullar iş tanımlarında ve çalışma saatlerinde meydana getirdiği dönüşümü, çalışma yerinin esnekleşmesinde de meydana getirmiştir. Evden çalışma ve tele çalışma her geçen gün daha da artmaktadır. Artık işin yapılması için devasa fabrika binaları ve bu devasa binalara gitme olgusu günümüz koşullarında pek bir anlam ifade etmemektedir. Günümüz

koşullarında binasının ve yerinin nerde olduğu belli olmayan ancak çok büyük maddi değeri olan işletmelerin sayısı her geçen gün artmaktadır.

Oluşmakta olan yeni “İnsan Kaynakları Yönetimi Bilişim Sistemleri”nde üzerinde önemle durulması gereken noktalar, şu şekilde belirtilebilir (Kalay, 2009:116): İnsan kaynakları yönetimi sistemlerinden en iyi verimi almak için, diğer kurumsal uygulamalarla entegrasyon olmasına, yoksa da sağlanmasına özen gösterilmesi gereklidir. Diğer bölümlerdeki ve özellikle insan kaynakları bölümündeki yük, çalışanlara ve yöneticilere insan kaynakları yönetimi sistemi erişimini ve kullanımını sağlayarak önemli derecede azaltılabilir. Kurumsal intranetler bunu başarmak için yararlanılabilecek ideal bir yaklaşım yöntemidir. Şirket, değişik ülkelerde konumlanmış çok uluslu bir operasyon yürütüyor ise tüm ülkeler ve lokasyonlar için ayrı insan kaynakları yönetimi sistemi yazılımının kullanılması önerilebilir. Uygulamanın dil, kültür ve mevzuat gibi yerel gereksinimler doğrultusunda değiştirilerek adapte edilmesi gerekmektedir. İnsan kaynakları yönetimi sisteminin etkin şekilde kullanılması idari işlerde verimlilik ve daha iyi personel yönetimi sağlayarak şirkete mali iyileşmeler ve yararlar getirebilir. Bilgisayar uygulaması olan insan kaynakları yönetimi sisteminin akılcı ve etkin şekilde yapılandırılmamış problemleri insan kaynakları operasyonlarına çözüm sağlaması beklenmemelidir.

1.5.10. Elektronik İşletme ve Elektronik Toplantı Sistemleri

Toplantılar iş yaşamının vazgeçilmez bir ögesidir. 2005 yılında ofiste verimlilik üzerine yapılan bir Microsoft Office anketi, toplantıların verimsizliğini ortaya çıkarmaktadır. ADB’de ankete katılanların %71’i toplantıların verimsiz olduğu görüşünü savunmuşlardır (Kamburoğlu, 2007:40-41). Elektronik toplantı sistemleri, katılımcıların farklı yerlerde bulunduğu durumlarda onları bir araya getirerek konferans ve toplantı yapılmasını mümkün kılan hareketli görüntü ve sesli iletişim araçlarını kapsamaktadır. Elektronik iletişim, birbirine ağlar vasıtasıyla bağlanmış bilgisayarlar arasında gerçekleştirilmektedir. Bu tür sistemler, ağ üzerinden elektronik metin ve resimleri dağıtmakta ve iletmektedir (Bingöl, 2006:16).

Elektronik veri değişimi: Bilgisayar ve iletişim ağları kullanılarak fatura, nakliye, fiyat listeleri, satın alma, ithalat ve ihracat belgeleri ve bunlar gibi işlemlerin iki ayrı işletme arasında elektronik değişimini sağlayan bir sistemdir. Günümüzde, bankacılık hizmetlerinde elektronik veri değişimi yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Tekin vd., 2005:118).

1.5.11. Dünya’ da Bilişim Teknolojisi Alanındaki Bazı Gelişmeler

Bilişim teknolojisinin hızlı ilerlemesiyle birlikte dünyada bu alanda aşığıdaki türden gelişmeler yaşanmıştır (Yazıcı, 2003:2):

- İnsanları göz bebeklerinden, parmak izlerinden, hatta yüz hatlarından tanıyan bilişim teknolojileri insanlığın hizmetine girmiştir.
- Elle atılan imzanın elektronik ortamdaki karşılığı olan “Sayısal (Dijital) İmza” ile resmi yazışmalar da bürokrasi ortadan kalkarak her şeyi bilgisayarlar üzerinden daha hızlı gerçekleştirebilmektedir. Böylece internet ortamında e-ticaret (Elektronik ticaret) yapılabilmektedir. ABD, Kanada, Arjantin, Japonya, Singapur, Malezya, Rusya, Hindistan, İsrail ve Avustralya gibi devletlerde e-devlet yapısına geçiş her alanda kendini göstermektedir.
- İnternet hatları ve cep telefonlarının GPRS uygulamaları ile insanlar, ses, görüntü, dijital imza ve data iletişimi ile haberleşebilmekte, futbol maçı seyredebilmekte ve konuştuğu kişiye görüntüsünü gönderebilmektedir.
- Bilişim teknolojileri ile modern bir yapıya ulaşan iletişim kavramı artık bilgisayarlar üzerinden yapılmakta, kişilerin, bankaların, hastanelerin, hatta güvenlik ve istihbarat birimlerinin tutmuş olduğu bilgiler bilgisayarlarda saklanmaktadır. Bu bilgilere, yine bilgisayar teknolojileri kullanılarak bir virüs veya trojan kullanılarak veya sistemin açık kapıları zorlanarak ulaşılabilen, erişilen bilgiler değiştirilebilmekte, silinebilmekte veya yok edilebilmektedir.
- “E-ticaret”in sağladığı kolaylıkların yanında risklerde artmıştır. Bilgisayar yoluyla dolandırıcılıkta kullanılan birçok “Cart Generator” programı sayesinde internet üzerinden alışveriş yapılırken, mantıksal olarak olası

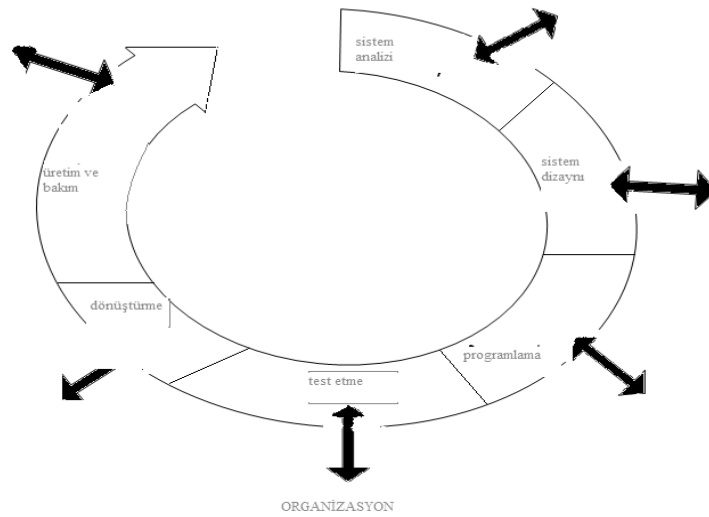
kredi kartı bilgileri üretilmekte ve bu olaydan kredi kartı sahibinin haberi bile olmamaktadır. Bankacılık bilgilerinin tutulduğu programlarda yapılan değişiklikler ile istenilen kişinin hesabından istenildiği kadar para aktarılması yapılabilmektedir.

- Terör ve şiddet içerikli internet sayfaları, ülke içerisinde yayımlayamadıkları bölücü fikirleri internet ortamında çok daha rahat teşhir edebilmekte, sempatican ve örgüt üyeleri ile internet üzerinden kolayca haberleşebilmektedir.

1.6. Sistem Analizi ve Tasarımı

Sistem analizi: Organizasyonun bilişim sistemleri ile çözmeye çalıştığı problemlerin analizleridir. Problemin belirlenmesini, nedenlerinin tanımlanmasını, çözümlerin belirlenmesini, sistem çözümleri için gerekli bilişim ihtiyaçlarının belirlenmesini içerir (Laudon vd., 1994:352). Sistem geliştirme sürecinde, temel sistem geliştirme aktiviteleri organizasyon ile etkileşim halindedir. Sistem geliştirme süreci Şekil-7’de gösterilmiştir.

Şekil-7: Sistem Geliştirme Süreci



Kaynak: Laudon ve Laudon, 1994:353.

Sistem geliştirme sürecindeki sistem analizi, sistem dizaynı, programlama, test etme, dönüştürme, üretim ve bakım kavramlarının içerikleri Tablo-5’de gösterilmiştir.

Tablo 5: Sistem Geliştirme Sürecindeki Tanımlamalar

TEMEL AKTİVİTELER	TANIMLAR
Sistem Analizi	Problemlerin tanımlanması Çözümlerin belirtilmesi Bilişim gereklerinin saptanması
Sistem Dizaynı	Makul dizayn spesifikasyonlarının oluşturulması Fiziki dizayn spesifikasyonlarının oluşturulması Sistemin teknik olarak gerçekleştirilmesini yönetmek
Programlama	Dizayn spesifikasyonlarının program koduna dönüştürülmesi
Test Etme	Birim test, Sistem test Kabul edilebilirlik testi
Dönüştürme	Plana dönüştürme Dokümantasyonun hazırlanması Kullanıcıların ve teknik çalışanların eğitilmesi
Üretim ve Bakım	Sistemin işletilmesi Sistemin geliştirilmesi Sistemin modifiye edilmesi

Kaynak: Laudon ve Laudon, 1994:354.

İKİNCİ BÖLÜM

STRATEJİ VE STRATEJİK YÖNETİM

Yönetim, evrensel bir kavram olup “Sanatların en eskisi, bilimlerin en yenisi” olarak nitelendirilmektedir ve tanımıyla ilgili literatürde henüz tam bir görüş birliği bulunmamaktadır. Yönetim biliminin tarihsel gelişimine bakıldığında, zamanla kavrama yüklenen anlamların da farklılaştığı görülmektedir. Yönetim işletme bilimi açısından, insan ve diğer kaynakları mümkün olan en iyi şekilde birleştirerek, örgütsel amaçlara etkin ve verimli bir şekilde ulaşma sürecidir (Akgemci, 2008:2-3). Son yıllarda küreselleşme sürecinin hızlanmasıyla, birçok alanda yaşanan değişim; yönetim kavramlarında da önemli değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmıştır. Elle tutulmaz, gözle görülmez varlıklarından yararlanma becerileri, fiziksel varlıklarına yatırım yapma ve bunları yönetme becerilerinden çok daha belirleyici olmuştur (Arguden vd., 2000:19). Tüm dünyada ortaya çıkan ezici rekabet karşısında organizasyonlar daha stratejik düşünmek zorunda kalmışlardır (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:52). Yönetim kavramıyla ilgili tek bir tanımın yapılamadığı gibi “strateji” kelimesiyle ilgili de tek bir tanımın yapılamadığı görülmektedir (Akgemci, 2008:4-5).

Çok hızlı bir şekilde değişen dış çevrede en önemli kavramlardan biri olan stratejinin, temel amacı örgütün kaynak ve kabiliyetleri ölçüsünde çevreye uyumunun sağlanması ve örgüte bir yön kazandırılmasıdır. Örgütlerin başarısızlıklarının temel nedeni ise strateji yokluğu veya strateji yanlışlığıdır (Gürer, 2006:94).

Geleneksel yönetim sistemlerinde stratejinin belirlenmesi, uygulanması ve ölçülmesi arasında kesin ve net olarak belirlenmiş stratejik vizyona rağmen örgütün harekete geçmemesi, stratejik planların bölüm ve bireylerin işlemsel hedefleriyle bütünleşmemesi, kullanılan stratejik ölçüm sistemlerinin işletmelerin stratejik hedeflerine ne kadar ulaştıklarını gösterememesi ve hatalardan ders alınamaması gibi yetersizlikler nedeniyle kopukluklar oluşabilmektedir (Ecevit ve İşçi, 2007:121).

Amerika Birleşik Devletleri ve diğer OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) ülkelerinde; kamu örgütleri, hesap verebilirlik için artan talepler, mali muhafazakârlık, liderliğe atfedilen mesleki ilgi ve iyileştirilmiş performans ile

müşteri hizmetleri gibi güçlü eğilimler sonucunda, stratejik yönetimi bütünüyle uygulamaya bile, denemeye doğru sevk edilmektedir (Demirhan, 2007:27).

Amerika Birleşik Devletleri'nde stratejik yaklaşım, performans kriterleri ile ilişkilendirilerek yürürlüğe konulmuştur. Fransa ise hataların nedeninin sistem kaynaklı olabileceği düşüncesine vararak stratejik planlama uygulamalarına kamu yönetiminde büyük yer vermiştir (Tekinarslan, 2007:87-88).

Strateji: Örgüte yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla;

- Örgüt ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi,
- Faaliyetlerin planlanması,
- Gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi sürecidir.

Yönetim: Örgütün amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için;

- Yapılması gereken faaliyetlerin planlanması,
- Örgütlenmesi,
- Koordinasyonu,
- Uygulanması ve kontrol edilmesi sürecidir.

Strateji ve yönetim kavramlarının birleştirilmesinden oluşan “stratejik yönetim” kavramı; örgütün dış çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi ve yönünün belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Aytepe, 2008:19).

2.1. Strateji Kavramı

Günümüze kadar ulaşan strateji ile ilgili en eski eser Romalı devlet adamı Gaius Jullius Ceasar'ın yazmış olduğu “Gallia Savaşı” adlı kitaptır (Papatya, 2003:9). Strateji kavramını ilk kez Macar matematikçi John von Neuman ve iktisatçı Oskar Morgenstern'in, kişisel faydasını maksimum kılmaya çalışan iki oyuncunun rasyonel davranışları şeklinde, oyun teorisi adıyla literatüre geçen yaklaşımlarında tanımlamaktadırlar (Yılmaz, 2007:5-6).

Strateji kelimesinin kökeni Latince yol, çizgi veya yatak anlamına gelen “stratus”, Yunanca “ordunun generali” anlamındaki “strategos” kavramlarına dayanmaktadır (Özgür, 2007:7). Eski Yunanca “stratos” (ordu) ve “ago” (yönetmek, yön vermek) kelimelerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur (Bryson, 1988:5). Bazı

kaynaklarda eski Yunan generallerinden Strategos'un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı ve bu generalin savunma alanındaki bilgi ve taktiklerini ifade ettiği düşünülmektedir (Tosun, 1974:220). Bu kavram 1970'li yıllardan itibaren sosyal bilimlerde, 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren ise işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanmıştır (Yılmaz, 2007:20). Sosyal bilimlerde 20.yüzyılın ilk yarısında strateji kelimesinin tanımına rastlamak mümkündür (Aydın ve Aksoy, 2007: 249). Strateji, Türkçe'de "Sürme, gönderme, gütme ve bir amaca varmak için eylem birliği sağlama ve düzenleme sanatı" olarak tanımlanmaktadır (Yılmaz, 2007:20). Aytepe stratejiyi işletmeye kendi kendini değerlendirme fırsatı vererek, kaynakların karlı alanlara etkili dağıtımı, işletmenin bir bütün olarak ortak amaca yönelmesini ve tutarlı olmasını sağlayan sistem olarak ifade etmektedir (Aytepe, 2008:13). Chandler (1962), stratejiyi bir firmanın temel, uzun vade hedeflerinin ve amaçlarının belirlenmesi, hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakların tahsisi ve rakiplere karşı bir hareket alanı edinmesi, Andrews (1971), stratejiyi ana hedefler, amaçlar ya da gayeler ve bu gayelere ulaşmak için gerekli yöntemler dizgisi, firmanın içinde olduğu/olacağı işlerin ya da firmanın mevcut/gelecek tarzının belirmesi olarak tanımlamaktadır. Hoffer ve Schendel (1986), stratejiyi kapsam, kaynak, sinerji ve rekabetçi üstünlükten oluşan 4 unsurun birleşimidir ki bunlar: Kapsam: Firma için en uygun mevcut ve planlanmış organizasyonu/çevresel etkileşimin derecesini belirleyen kapsam. Kaynak dağıtımı: Amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesini sağlayacak geçmiş ve mevcut kaynak ve yetenek dağılımı. Rekabetçi Üstünlük: Bir şirketin kaynak dağıtımını ve/veya kapsam kararları dizgisi ile geliştirdiği benzersiz rekabetçi konumun rekabetçi avantajlarıdır. Sinerji: Kurumun kaynak dağılımını ve/veya faaliyet alanı kararları ile uygulamaya çalıştığı birleşik etkenlerdir şeklinde tanımlamışlardır (İlic ve Keçecioglu, 2006:10).

Mintzberg'e göre (1987) strateji plan, dizgi, konum, manevra ve perspektiften oluşan bir bütündür. Plan (İleri bakış planı): Bir yön, bir rehber ya da geleceğe yönelik bir eylem planı, mevcut durumdan uzun vadeli sonuca götüren yol. Dizgi: Aynı davranışları ve hedefleri belirli bir süre içerisinde tekrarlama ve bu davranış ve kararlarda tutarlı olma. Konum: Belli ürünleri belli pazarlara yerleştirme. Manevra: Rakiplere kıyaslanma olasılığının düşürülmesini amaçlayan veya rekabetçi pazarlık

gücünü değiştirecek rekabetçi hamleler ya da manevralar. Perspektif: Kurumsal kişilik, kültür, itici güç ideolojisi gibi firmanın temel iş yapma tarzıdır.

Strateji en basit ifadesiyle, geleceğe yönelik bir tahmin faaliyetidir. Strateji vizyon gibi, işletmenin mevcut durumuyla değil; geleceğiyle ilgilidir. Strateji gelecekte başarılacak amaçlarla birlikte gerekli kaynak ve araçları da sağlarken; vizyon, sadece geleceğe dair istikameti tayin eder (Dinçer, 1998:12). Eren strateji şu şekilde ifade etmektedir: Bir analiz sanatıdır, amaçlara bağlıdır, işletmenin çevresiyle ilişkilerini düzenler, işletmenin faaliyet sahalarını belirler, rutin işlerin dışında geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir, finansal ve beşeri kaynakları birlikte yönetir ve faaliyete geçirir aynı zamanda beşeri kaynakları cesaretlendiren bir yapıya sahiptir (Eren, 2000:6-8). Stratejik yönetim konusunda önemli bir yeri olan Ansoff, saf strateji ve genel (karma) strateji olmak üzere iki strateji tanımı yapmıştır. Saf strateji; “işletmenin bir hareketi veya belirli hareketler dizisi”, genel(karma) strateji ise; “işletmenin belirli bir durumda hangi tür saf stratejiyi seçeceğini gösteren istatistikî bir karar kuralıdır”. Risk ve belirsizlik halinde yetersiz bilgi ile karar alma yöntemidir şeklinde tanımlamıştır (Güçlü, 2003:67).

Yukarıda belirtilen tanımlara bakıldığında, stratejinin çevre ile uyumlu ve organik bir bakış açısıyla ele alındığı görölmektedir. Farklı boyutlarda düşünöldüğünde strateji, bilim adamları tarafından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır:

Bir yön olarak strateji: Strateji yön verme ve yön belirleme sürecidir.

Bir düşünce olarak strateji: Strateji daha önceden belirlenen bir bilinçli ve sistematik amaca hazırlanmak için bir düşünme sürecidir.

Bir eylem olarak strateji: Strateji düşüncelerin eyleme dönüştürölmesini sağlayan sonuç yönlü bir davranıştır.

Bir durum olarak strateji: Strateji değişen çevre koşullarında sürekli bir durum arayışı ve durum belirleme, yeniden konumlandırma sürecidir.

Bir kültür olarak strateji: Strateji işletmenin tercihlerini açıklar. Bu tercih işletmenin konumlandırılmasını, böylelikle işletmenin düşünce sistemini ve her konudaki bakış açısını yansıtır (Papatya, 2003:10-11).

Bir plan olarak strateji: İlan edilmiş hedefler doğrultusunda eylemlerin ve örgütlerin yönetilmesidir.

Ortaya çıkan yön olarak strateji: Değişen çevre koşullarında örgütlerin tavır ve katılımları sonucu eylem yönünün ortaya çıkmasıdır.

Konum olarak strateji: Örgüt ile çevresi arasındaki ilişkiyi düzenleyen, örgüt çevresi içinde örgütlerin yerlerini belirleyen konum saptamasıdır.

Bakış açısı olarak strateji: Ortak eylemde buluşan örgütlerin paylaştıkları normları, değerleri ve davranış kalıplarını içeren bakış açısıdır (Akgemci, 2008:4-5).

Görüldüğü gibi stratejinin çok çeşitli tanımları yapılmıştır. Söz konusu tanımlamalardaki çeşitlilik yeni tanımlama çalışmalarına ivme kazandırsa da tanımlar, strateji kavramının çok yönlülüğü ve karmaşıklığı nedeniyle tam olarak açıklamaya yeterli olmayacaktır (Papatya, 2003:10-11).

Strateji kavramı, zaman zaman yönetim literatüründeki “politika, yöntem, taktik, program ve plan” kavramları ile karıştırılabilmektedir. Bu bağlamda bu kavramların anlamları şu şekilde ifade edilebilir:

Politika; belirlenmiş amaçlara ulaşmak için izlenen yol veya bu amaçlara ulaşmak için yapılan genel planlardır (Akgemci, 2008:6). Bu planlar yöneticilere karar vermelerinde rehberlik eden ilkeler dizisini ifade eder (Aytepe, 2008:12). Politikaların işletme üzerinde tekrar tekrar karar almayı önlemek, objektifliği ve tutarlılığı sağlamak, yöneticilerin davranışlarını tahmin edilebilir kılmak ve yetki devrini kolaylaştırmak, yöneticiyi inisiyatif kullanmaya zorlamak, kurumsallaşmayı temin etmek gibi etkileri vardır (Dinçer, 1998:30-31).

Yöntem; soruların çözümünde kullanılan usullerdir (Akgemci, 2008:8).

Taktik; orta düzey yöneticilerin strateji ile dağıtılan kaynakları etkili uygulama ve hareket planıdır (Özgür, 2007:14). İşletmeyle ilgili değişen durumlara ilişkin kısa dönemli kararlarıdır (Akgemci, 2008:7).

Plan; risk ve belirsizlik derecesinin mevcut bulunduğu kararlar bütünüdür (Yılmaz, 2007:17).

Program; planın ayrıntılarını somutluk dereceleri çok yüksek bir şekilde, esneklikleri ise çok az bir şekilde tanımlar (Yılmaz, 2007:180).

İşletmeler, genel ve özel birtakım amaçları gerçekleştirmeye çalışır ve bunların gerçekleştirilebilmesi için strateji ve politikaları belirler. Bu stratejilerin belirlenmesi bilinçli olarak yapılmazsa kısa dönemde bazı amaçlar gerçekleştirilebilir ancak uzun dönemde arzu edilen amaçlar ve hedeflere ulaşamaz (Dinçer, 1998:133). Stratejik

uygulamaların etkili bir şekilde hayata geçirilememesi günümüzde iş dünyasının karşılaştığı en önemli sorundur (Niven, 2002:4). Stratejileri hayata geçiren işletmeler başarıyı yakalarken, stratejileri hayata geçiremeyen işletmeler büyük bir gücü kaybetmiş olmaktadır (Dinçer, 1998:133). Strateji, işletmenin ortak amaca yönelmesini sağlar. İşletmenin stratejisinin bulunmaması halinde işletmenin alt bölümleri gittikçe farklılaşacak ve ortak amaç yerine her biri kendi amacını gerçekleştirme eğilimine girecektir (Aytepe, 2008:13). “Çaresiz Stratejiler” adlı kitabında Jean Baudrillard bir stratejiye sahip olmamayı “Kendinden geçme ve tepkisizlik” olarak ifade etmektedir (Yılmaz, 2007:7).

Stratejilerin hayata geçirilememe nedenleri; işletme çalışanları tarafından stratejinin anlaşılabilmesi, işletmelerin teşvik edici unsurları (hedef, ödüllendirme, kaynak kullanımı) stratejilerle ilişkilendirememesi, kültürel değişimin gerçekleştirilememesi, stratejileri iş hedeflerine dönüştürebilme ve bunları gerçekleştirebilme becerilerini ortaya koyamamaları, stratejilerin çalışanlara yayılımının sağlanamaması ve bunun iş yaşantılarının bir parçası haline gelememesidir (Güner, 2008:249).

Stratejinin işletmeye sağlayacağı faydaları Dinçer şu şekilde sıralamaktadır;

- İşletmenin çevreye uyumunun ve uzun dönemli sürdürülebilirliğinin sağlanması,
- İşletmenin çevreyi değerlendirmesine ve geleceği tahmin etmesine imkân vermesi,
- İşletmenin kendi öz değerlendirmesini yapmasına imkân vermesi,
- İşletmenin kendi içinde bir bütün olarak ortak amaca yönelmesini ve tutarlılığını sağlaması,
- İşletme politikalarını, faaliyetlerini belirli bir maceraya sevk etmesi ve planlar için bir çerçeve oluşturması,
- İşletmede yönetim kalitesinin artırılmasını sağlaması (Dinçer, 1998:28-29).

2.2.Stratejik Yönetim

Günümüzde, küresel boyutta yaşanan değişimler ve gelişmeler sonucunda işletmelerin karşılaştıkları tehditler ve fırsatlara ilişkin önceden bilgi sahibi olmaları, öngörülerde bulunarak rasyonel stratejiler belirlemeleri ve bu stratejileri

etkin bir şekilde uygulamaları başarılı olabilmeleri için mutlak surette gereklidir. Bu gereklilik tüm dünyada stratejik yönetimin öneminin giderek artmasını sağlamıştır (Akgemci, 2008:11).

Stratejik yönetimin, yönetim biçimi olarak ele alınması 1960'lerden sonradır ve günümüzde Kuzey Amerika'da hâkim bir yönetim modelidir (Bircin, 2002:13). 21.yüzyıl işletmelerinde yeni yönetim teknikleri geliştirme ve kullanma ihtiyacı; bilgi çağındaki ilerlemeler, bilişim teknolojilerindeki yaşanan hızlı gelişmeler, küresel rekabetin her geçen gün yoğunlaşması, değişen müşteri istek ve beklentileri karşısında en iyiyi en uygun koşullarda sağlamanın zorunluluk haline gelmesi kısacası dünyada özellikle ekonomik, teknolojik, sosyal ve kültürel alandaki değişimin hayatın her alanındaki değişimi körüklemesinden dolayı ön plana çıkmıştır (Doğan ve Demiral, 2008:2).

Stratejik yönetim yaklaşımları organizasyona proaktif bir yapı kazandırılmasına olanak vermesinden dolayı organizasyonlar tarafından sıkça kullanılmakta olup, kamu sektöründe etkinliğin ve etkililiğin artırılmasına yönelik çalışmalar kapsamında da uygulama alanı bulmaktadır (Oyman, 2009:5).

Yayınlanmış olduğu eseri 'Concepts of the Corporation' ile Peter Drucker, stratejik yönetim alanı için de açılımların oluşmasında öncü olmuştur (Dil, 2007:11). Stratejik yönetimin ana görevinin, "bir işin misyonunu baştan sona düşünmek" ve "Bizim işimiz nedir, ne olmalıdır?" sorularını sorarak, belirlenen amaçlar doğrultusunda belirlenen kararların yarınki sonuçları vermesini sağlamak olduğunu söylemiştir (Güçlü, 2003:70). Aşağıdaki soruların analiz edilmesi stratejik yönetimde büyük önem taşımaktadır:

- Strateji NE' dir?
- Strateji NİÇİN oluşturulmalıdır?
- Strateji NE ZAMAN oluşturulacaktır?
- Strateji oluşturularak NEREYE ulaşılması hedeflenmektedir?
- Stratejiler NASIL oluşturulacaktır?
- Stratejiler KİM(ler) tarafından oluşturulacaktır? (Aktan, 2008:6).

Stratejik yönetimle ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Aşağıda bu tanımlardan bir kaçına yer verilmiştir:

Stratejik yönetimi, bugünün analiz edilip yarının tasarlanmaya ve gerçekleştirilmeye çalışıldığı bir düşünce yöntemi olarak ele alan yazarlara göre, stratejik yönetim “gelecekte ne yapılmalı?” sorusunun cevabını bulmak değil, belirsizlik içinde yarına hazır olmak için “bugünden ne yapmamız gerekir?” sorusunun cevaplanabilmesidir (Marşap, 1996:92), stratejik yönetim; kuruluşun bulunduğu konum ile ulaşmayı arzu ettiği konum arasındaki yolu stratejik planlama ve denetimi de kapsayacak şekilde ifade eden bir süreçtir (Çetin, 2005:94), stratejik yönetim, “ Bir organizasyonun ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir” şeklinde stratejik yönetim alanında önemli çalışmaları bulunan John M. Bryson tarafından (Bryson, 1988:5), yönetim bilimi alanında çalışmalar yapan W. Barry tarafından “Stratejik yönetim, bir organizasyonun gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedefe nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz etmektir” şeklinde tanımlanmaktadır (Barry, 1986:10; Aktan, 2008:5-6).

Stratejik yönetimi plan merkezli ifade eden yazarlara göre stratejik yönetim, herhangi bir zaman ve çevre içinde örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerini sağlayacak planların geliştirilmesi ve yönlerinin belirlenmesidir (Pamuk ve diğerleri, 1997:15-18), stratejik planlama faaliyetleri ile başlayan, stratejilerin uygulanması ile devam eden ve organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşma başarısının ölçülmesi ve elde edilen performans bilgisinin stratejik planlama faaliyetlerinde kullanılmasını içeren bir süreçtir (Güçlü, 2003:67) şeklinde tanımlanmaktadır.

Stratetik yönetim geleceğe yönelik karar ve faaliyetler bütünü olarakta ele alınmaktadır. Dinçer, stratejik yönetimi, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümlenmeleri kapsayan ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili soruları cevaplandıran, etkili stratejiler geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 1998:35), Güney, stratejik yönetimi, bir işletmenin uzun dönemli performanslarının tanımlandığı yönetsel kararların ve faaliyetlerin uygulanmasıdır (Güney, 2003:11), Akgemci, stratejik yönetimi, rekabet avantajı yaratabilmek ve bu avantajı güçlendirebilmek için organizasyonun üstlendiği analiz, karar ve faaliyetlerden ibarettir (Akgemci, 2008:10) şeklinde tanımlamaktadırlar.

Tümer stratejik yönetimi, işletmenin tüm bölümlerini işletmenin asıl amacına yönelten ve genel amaç etrafında birleştiren bir süreç olarak tanımaktadır (Tümer, 1993:107). Fahey ve Randall, strateji yönetimi örgütün yarışmacı geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğin anlaşılmasına da yardım eden; hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezmeyi içeren bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Fahey ve Randall, 1994:5). Feurer-Chaharbaghi tarafından yapılan stratejik yönetim tanımı ise şu şekildedir; bir işletmenin hedef ve amaçlarının tanımlanarak bu amaçlara ulaşabilmek için gereken kaynaklarının bu yönde kullanmasıdır (Feurer-Chaharbaghi, 1995:11).

Ülgen ve Mirze daha kapsamlı bir ifadeyle stratejik yönetimi, işletme veya örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere, doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler gibi üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanma, işletmenin uzun dönemde (“Uzun Dönemi” belirleyen kriterler; tahmin yapılabilecek azami süre, arzulanan nihai sonuca varış süresi, sektör/pazarın özellikleri) yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek işlerinin yönetimiyle ilgili bir süreç olarak tanımlamaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004:25-27).

Stratejik Yönetim, dünya ekonomik sisteminin 20.yüzyılda siyasi, sosyal, psikolojik ve teknolojik nedenlerle kontrol dışı bir hızla yönetimlerin çalışma alanına girmiş bir yönetim biçimidir (Rodoplu, 2008:253). Tanımlamalardan da anlaşıldığı gibi stratejik yönetim literatürüne egemen olan analitik yaklaşımlardan daha çok, retorik (sistematik başarı elde etmek için izlenmesi gereken belirli yol ve yöntemler vardır ve bunlar izlendiğinde, başarı otomatik olarak elde edilmiş olacaktır) söylemlerdir (Özgür, 2007:7).

2.2.1. Stratejik Yönetimin Temel Konuları

Dinçer’e göre stratejik yönetimin temel konuları; operasyonel ve stratejik kararlar arasında uyumun sağlanması (İşletmenin yönetim seviyelerinde, faaliyet gösterdiği pazarlarda, fonksiyonel bölümlerinde), kaynak ve kabiliyetlerin etkili ve verimli bir şekilde kullanılması, görev ve sorumlulukların, yöneticilerin ve değerlerinin, yönetim tarzlarının, örgüt yapısının ve kültürünün hep birlikte geliştirilmesidir (Dinçer, 1998:4).

Yüzbaşıoğlu'na göre stratejik yönetimin temel konuları; organizasyonun pozisyonunu anlamaya yönelik stratejik analiz, mümkün olan faaliyetlerin belirlenmesi, değerlendirilmesi, aralarından en uygun olanının seçilmesi sürecini kapsayan strateji seçimi ve stratejinin nasıl uygulanması gerektiğinin planlanması ve gereken değişimin yönetilmesini kapsayan uygulama aşamasıdır (Yüzbaşıoğlu, 2004:370).

2.2.2. Stratejik Yönetimin Amacı

Güner'e göre stratejik yönetimin amacı, giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara, işletmenin uyumunun sağlanması, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir (Güner, 2003:82). Stratejik yönetimin organizasyonun hem kendi durumunun hem de organizasyon dışındaki çevrenin analizine imkân tanınması en önemli özelliğidir (Aktan, 2008:5). Makro ve mikro çevredeki değişimlerin doğru olarak algılanması ve uygun stratejilerin geliştirilerek, gerekli önlemlerin zamanında alınması stratejik yönetim sisteminde başarı için en önemli faktördür (Karakaya, 2004:226).

Stratejik yönetimin amacı; örgütün misyon ve vizyonuna sürekli bir bağlılık, bunları destekleyen bir kültür oluşturmak, karar süreçleri ve uygulamalar bağlamında örgütün stratejik işlevi üzerine açık bir yoğunlaşma ortaya çıkarmaktır (Ufuk, 2002:66).

2.2.3. Stratejik Yönetimin Başlıca Unsurları

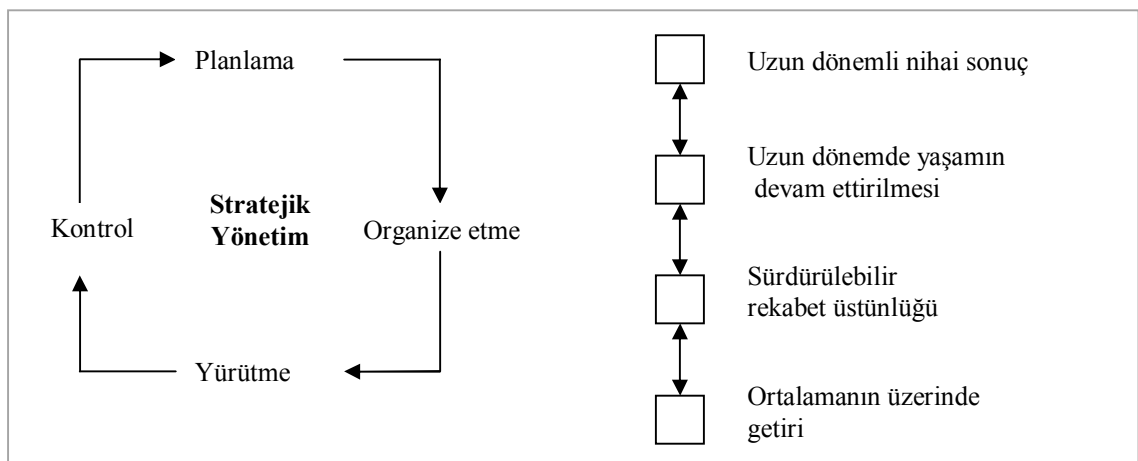
Yılmaz, stratejik yönetimin başlıca unsurlarını ve özelliklerini şu şekilde belirtmektedir:

- Stratejik yönetim, öncelikli olarak tepe yönetiminin temel bir fonksiyonu olmakla birlikte alt kademe yöneticilere rehberlik eden bir fonksiyondur.
- Stratejik yönetim, işletmeyi açık bir sistem olarak tanımlar.
- Stratejik yönetim, işletme kaynaklarının dağıtımını ve kullanımının en etkin şekilde yapılmasıyla ilgilidir.
- Stratejik yönetim, uzun dönemdeki faaliyetlere ve bunların nihai sonuçlarına yoğunlaşan bir işletme yönetim sürecidir.

- Stratejik yönetim, dışsal çevre unsurlarının incelenmesini işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek için zorunlu kılar.
- Stratejik yönetim, işletme için “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kâr üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek bunları sağlamaya yöneliktir (Yılmaz, 2007:33-34).

Ülgen ve Mirze, modernist görüş açısından stratejik yönetim ve önemli amaçlarını şu şekilde şematize etmektedirler ve stratejik yönetimin başlıca unsurlarını ve özelliklerini kısaca şu şekilde ifade etmektedir: Stratejik yönetim “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme sürecidir. Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir. Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağı bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kar üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir. Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”tir. Bu süreç “etkili ve verimli” olmayı amaçlar. Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevi (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanılır”.

Şekil-8: Stratejik Yönetim ve Amaçları



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:25.

Modern düşünürlerin stratejik yönetimde ileri sürdükleri yaklaşım rasyonel düşünce sistemine dayalı, analitik bir analiz metodunu kullanarak işletmeyi yarımlara hazırlamaktır ve burada en çok vurgulanan nokta “rasyonel düşünce ve analitik yaklaşım” dır (Ülgen ve Mirze, 2004:39). Somut bilgilere erişilemediği, dolayısıyla analizlere dayalı tahminlerin yapılamadığı ortamlarda analitik tahminler yapılamaz ve stratejik yönetimden söz edilemez (Ülgen ve Mirze, 2004:25-27).

2.2.4. Stratejik Yönetimin Faydaları

Stratejik yönetimin faydalarını Jauch ve Glueck (1989) şu şekilde belirtmektedir:

- Stratejik yönetim değişen koşullarını önceden sezmek ve amaçların açıkça belirlenmesini için örgütlere olanak sağlar.
- Stratejik yönetimde yapılan araştırmalar, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetim, iş kararlarının belirli bir sistematik içerisinde olmasının bir yoludur ve yöneticilere temel problemlerin araştırılmasında yardım eder.
- Stratejik yönetim, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna yardım eder (Güçlü, 2003:75).

2.2.5. Stratejik Yönetimle İlgili Eleştiriler

Literatürde tüm yararlarının yanı sıra stratejik yönetimle ilgili eleştirilerin de yapıldığı görülmektedir. Bu eleştiriler yapıcı bir bakış açısı ile incelendiğinde; stratejik yönetimden beklenen yararların elde edilmesinde üzerinde düşünülmesi gerekli hususlar olarak da değerlendirilebilir. Söz konusu eleştiriler incelendiğinde; belirlenen stratejilerin uygulanması ve yürütülmesini üstlenen yöneticilerin stratejinin dışında karar alması, beklenen performansın gösterilememesi ve gerekli yeteneklere sahip olunmaması, çok hızlı bir şekilde değişen çevre koşullarında, hazırlanan stratejik planın uygulanmasının zorlaştığı durumlara karşı planların bulunmaması, yöneticilerin geleceği öngörebilme, değişimleri yakalayabilme, hızlı karar alma ve uygulama gibi yeteneklere sahip olmaması, strateji oluşturma

sürecinde insan faktörünün gözden kaçırılarak gereğinden fazla analitik düşünülmesi ve çalışmaların sayılara endekslenmesinin stratejinin başarısını olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir (Akgemci, 2008:13-14).

Jauch ve Glueck'e göre, stratejik yönetim kavramına yapılan en büyük eleştiri, çeşitli faktörden dolayı şartların çok hızlı değişmesi ve özellikle uzun vadeli planların etkin olamamasıdır. Bu eleştiriye karşılık olarak, yönetim bilimi ve stratejik yönetim kavramı, olasılık planları ve kriz yönetimi gibi yaklaşımlar ortaya koymaktadır (Özgür, 2007:114). Stratejik yönetim anlayışına sahip bir işletmenin üst yönetimi, değişmeyen bir işletmenin sonunda kaybedeceğini bilir ve sürekli değişimi işletme felsefesi olarak görür (Özgür, 2007:35). Stratejik yönetim yaklaşımının önündeki en ciddi engel değişime karşı direncin yüksek olduğu organizasyonlardaki mevcut yapıdan kaynaklanmaktadır. Değişen çevre koşullarına uyumunu sağlamak üzere stratejik planların düzenli olarak gözden geçirilmesi ve performans ölçümü ile ilgili çalışmaların dikkatle yapılması bir zorunluluktur (Oyman, 2009: 8).

2.2.6. Stratejik Yönetimi Diğer Yönetim Tekniklerinden Ayıran Özellikler

Stratejik yönetimi diğer yönetimlerden ayırt etmeye yarayan özellikler şu şekilde belirtilmektedir (Dinçer, 1998: 18; Üzün, 2000: 3): Stratejik yönetim, tümüyle işletmenin geleceğine yöneliktir bu nedenle örgütteki en üst yönetimin bir fonksiyonudur bununla birlikte tüm adımlar en alt kademededen en üst kademeye kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur ve işletmenin vizyonuna yöneliktir. Stratejik yönetim, stratejik kararların etkilerine yönelik işletmeyi bir bütün olarak algılar, işletme açık bir sistem olarak değerlendirilir, iç ve dış çevre yakından takip edilir, kaynak dağıtımını işletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik olarak en etkili şekilde yapmaktadır (Güçlü, 2003:74).

Stratejik yönetimin, işletmenin çevresel değişimlere uyumunu ve çevredeki yapıları değiştirmeye yönelik misyonunu, üst yönetimin planlaması ve uygulaması doğaldır; ancak her koşulda mutlak bir örgütsel katılım gerektirmektedir (Asunakutlu ve Coşkun, 200:22-23). Hazırlanan stratejik planı uygulayacak olan çalışanlardır bu nedenle çalışanların stratejik planlama ve stratejik yönetimin yararları konusunda bilgilendirilmesine dikkat edilmesi gerekir (Yılmaz, 2007:55).

Miller ve Dess'e göre stratejik yönetim diğer yönetim çeşitlerinden aşağıdaki nedenlerle ayrılmaktadır: Stratejik yönetim, çeşitli fonksiyonları bütünleştirir, organizasyonları geniş kapsamlı amaçları başarmaya yönlendirir, geniş bir paydaş sahasını içerir, geniş zaman ufuklarının mesuliyetini taşır, verimlilik ve etkinlik kavramlarının her ikisiyle birlikte ilgilenir (Miller ve Dess, 1996:32).

Dinçer odak noktaları, amaçları, sınırlamaları, sonuçları, bilgiye ve probleme bakış açıları, veri yapısı, örgüt yapısı, zaman ve risk kavramları açısından fonksiyonel yönetimle stratejik yönetim karşılaştırmasını tablo 6'daki gibi göstermektedir.

Tablo 6: Fonksiyonel Yönetim, Stratejik Yönetim Karşılaştırması

	Fonksiyonel	Stratejik
ODAK	Amaçlara bağlı hedeflerin gerçekleştirilmesi ve günlük problemlerin çözümü	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemleri ve yeni amaç ve stratejiler
AMAÇLAR	Geçmiş tecrübelerle dayalı bir düşünceye uygun bir karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
SINIRLAMALARI	Mevcut kaynaklar ve çevre	Muhtemel kaynaklar ve çevre
SONUÇLARI	Etkililik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
BİLGİ	İşletme birimine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	İşletme, bölümler ve gelecekteki fırsat tahminleri
VERİ YAPISI	Çok fazla sayıda olmayan bölüm verileri	Çok sayıda, değişik ve çok kaynaklı
ÖRGÜT YAPISI	Bürokratik, durgun	Yenilikçi ve esnek
LİDERLİK	Geleneksel, görev yönelimli	Değişmelerden etkilenir, açık
PROBLEM	Acil, kısa dönemli, somut, aşağı yukarı benzer nitelikte Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayanarak	Tehir edilebilir, uzun dönemli, soyut, birbirinden farklı Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
ZAMAN, RİSK	Kısa vadeli, düşük risk	Uzun vadeli, yüksek risk

Kaynak: Dinçer, 1998:37.

2.2.7. Stratejik Yönetimde Düşünce Okulları

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimine dair Kees van Der Heijden düşünce okullarını rasyonalist, evrimci ve süreç okulları şeklinde üç farklı grupta toplamaktadır:

- Rasyonalist Okul: Örgütü makineye benzeten, bir tek en iyi çözümün varlığını ve stratejistin esas görevinin elindeki kaynaklarla mümkün olduğu kadar, bu çözüme ulaşmaya çalışmak olduğunu savunmaktadır.
- Evrimci Okul: Çevre ve gelecek hakkındaki öngörü üzerinde fazla durmadan, stratejinin, geçmişten bugüne kadar ortaya çıkan örgütsel davranışa (veya başarıya) ait olduğunu savunan bir bakış açısıdır.
- Süreç Okulu: Rasyonalist okul ile evrimci okulun bir sentezidir (Dinçer, 1998:58).

Stratejik yönetim düşüncesinin gelişimine dair Mintzberg, düşünce okullarını tasarım, planlama, konumlandırma, girişimci, idrak, öğrenme, politik, kültürel, çevre ve bütünleştirici okul olarak adlandırmakta ve bu okulları kural koyucu okullar, tanımlayıcı okullar ve bütünleştirici okullar olmak üzere üç grupta toplamaktadır.

- Kural Koyucu Okullar: Stratejinin nasıl geliştirileceği üzerinde duran okullardır (Tasarım Okulu, Planlama Okulu ve Konumlandırma Okulu).
- Tanımlayıcı Okullar: Stratejinin ne yaptığı sorusunu cevaplandırmaya çalışan okullardır (girişimci okul, öğrenme okulu, politik okul, kültürel okul ve çevre okulu).
- Bütünleştirici Okul ise, stratejinin ne yaptığı ve stratejinin nasıl yapıldığı üzerinde yoğunlaşmaktadır (Dinçer, 1998:59).

2.3. Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

1950'lerde işletmenin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim görülmekte, mali bütçeleme, yatırım planlama ve proje değerlendirme kavramları üzerinde durulmaktadır. 1960'larda planlama bölümlerinin geliştirilmesi ile piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji kavramları ön plana çıkmıştır. Stratejik kontrol ve finansal bütünleşmenin 1970'lerde işletme bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak stratejik planlamanın örgütsel göstergeler olarak görüldüğü, portföy planlamasının bir unsuru olarak stratejik iş birimleri (SİB), tecrübe eğrileri, pazar payı dönüşümleri

kavramlarının ön planda olduğu bir dönemdir. 1980'ler örgütsel göstergeler olarak cazip olmayan işletme birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi, rekabet ve sektör analizi kavramlarının öne çıktığı bir dönemdir (Akgemci, 2008:16). İşletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmek için oluşturacakları stratejileri belirlemede, işletmelerin içinde buldukları endüstrinin yapısını, işletme dışı faktörlerin incelenmesi gerektiğini vurgulayan “Endüstriyel Örgüt Teorisi” bu döneme damgasını vurmuştur. Endüstriyel örgüt teorisinin literatürde en çok kullanılanı Michael Porter (1985) tarafında ortaya konulan “Beş Rekabetçi Güç” modelidir (Akgemci, 2008:19-20). 1990'lar stratejik yönetimin biraz daha ötesine geçildiği, “Kaynak Temelli Teori”nin geliştirildiği ve ön plana çıktığı, literatürde “Stratejik Görüş” dönemi olarak da adlandırılan bir dönemdir. Kaynak temelli teori, işletmenin içsel faktörlerinin göz önünde bulundurularak işletme stratejilerinin oluşturulması gerektiğini savunmaktadır. Kaynak temelli teorinin en iyi uygulamalarından birisi işletmelerin “temel yeteneklerine” vurgu yapan Hamel ve Prahalad (1994) tarafından ortaya atılan çalışmadır. 1990'ların ikinci yarısından itibaren ise işletme kültürü ve stratejik değerlerin ön plana çıktığı görülmektedir. Bu dönemde özellikle Andrew Grove ve Adrian Slywotzky tarafından ortaya atılan “Stratejik Dönüm Noktası” ve “Değer Göçü” yaklaşımları stratejik yönetim literatüründe önemli bir yere sahiptir (Akgemci, 2008:19-20).

Andrew Grove'un “Stratejik Dönüm Noktası” yaklaşımı, işletmeleri yeni değerlere taşıyan ve kaçırıldığı zaman işletmenin zarara uğrayacağı bir noktadır ve bu noktada işletmeler ana kâr araçlarını değiştirmektedirler (Akgemci, 2008:20,21).

Adrian Slywotzky'nin “Değer Göçü” yaklaşımı, işletmelerin sadece belirlenmiş sektör içinde değil sektör sınırlarını yenileyerek daha geniş bir alanda rekabet etmeleri gerektiğini ve bu esnada yenilik faaliyetleriyle sektörlerin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Akgemci, 2008:21,22).

Dinçer, ana tema, odak noktası, temel kavramlar ve teknikler, örgütsel göstergeler açısından stratejik yönetimin tarihsel gelişimini tablo 7'de şu şekilde özetlemiştir:

Tablo 7: Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişimi

Dönemler	1950'ler	1960'lar	1970'ler	1980'ler	1990'lar
Ana Tema	Bütçe, planlama ve kontrol	Şirket planlama	Şirket strateji	Rekabet ve sektör analizi	Rekabet üstünlüğü
Odak Noktası	Bütçeler yoluyla mali kontrol	Planlı büyüme	Portföy planlaması	Sektör ve Pazar seçme, bunlar arasında yerini belirleme	Şirketinin rekabet üstünlüğü alanları, stratejinin dinamik bir görünümü
Temel Kavramlar ve Teknikler	Mali bütçeleme, yatırım planlama, proje değerlendirme	Piyasa tahminleri, çeşitlendirme ve sinerji analizi	Portföy planlamasının bir unsuru olarak SİB'ler, tecrübe eğrileri, Pazar payı dönüşümleri	Sektör yapısının analizi, rekabet analizi ve PİMS analizi	Kaynak analizi, örgüt kapasitesi ve hız analizleri, cevap verebilme ve ilk yumruk avantajı
Örgütsel Göstergeler	Şirketin kilit fonksiyonu olarak finansal yönetim	Planlama bölümlerinin geliştirilmesi, çok çeşitlendirilmiş yapının doğuşu	Stratejik kontrol ve finansal bütünleşme, şirket bölümleri ile merkez arasında bir diyalog olarak, stratejik planlama	Cazip olmayan şirket birimlerinin tasfiyesi, aktif varlık yönetimi	Şirketin yeniden yapılandırılması, reengineering, stratejik birleşmeler. Yönetim Bilgi Sistemi ve İnsan kaynakları Yönetimi ve yeni örgütsel formlar yoluyla örgütsel kabiliyet ve kapasitesinin yeniden tasarımı

Kaynak: Dinçer, 1998:48.

2.4.Stratejik Yönetim Süreci

Son yıllarda giderek artan bir şekilde önem kazanan stratejik yönetim ve planlama kavramları, bir defaya mahsus bir süreç değildir. İşletmenin sahip olduğu stratejik yönetim anlayışının bir sonucu olarak karşımıza çıkan stratejik planlamada, çevresel değişimlere göre yöneticiler, sürekli bir biçimde değişikliğe gitmek zorundadır (Akgemci, 2008:25). İşletmelerde stratejik yönetim süreci ile ilgili

çalışmaları başlatan ve bu sürecin her safhasında yer alan; stratejik faaliyetlerden sorumlu kişilere stratejist denilmektedir (Ülgen ve Mirze, 2004:59). Stratejik yönetim sürecinde, stratejinin üç boyutu mevcuttur. Bunlar; koşullar, esaslar ve süreçlerdir.

Koşullar: Teknolojik, ekonomik, politik, yasal kaynaklar, kurumsal değişimler gibi dışsal çevreyi ve kültür, yapılar, süreçler gibi içsel çevreyi ifade eder.

Esaslar: İşletmenin kendi konumunu nasıl seçtiği, üstünlükleri, endüstri, pazar ölçeği, ürün aralığı gibi dışsal çevreyi ifade eder.

Süreçler: İşletmenin işin yapılması ile ilgili seçimlerinin ve strateji araçlarının nasıl olduğu ile ilgilidir (Güney, 2003:11).

Akgemci stratejik yönetimi; “Bilgi toplama, bu bilgileri analiz etme, karar verme, verilen kararları uygulama ve uygulama sonuçlarını değerlendirmeyi kapsayan bir süreçtir” şeklinde ifade ederken (Akgemci, 2008:25), Küçük, stratejik yönetimi; strateji formülasyonu, stratejik eylem ve stratejik kontrolden oluşan bir süreç olarak ifade etmektedir ve bu süreç içerisindeki her bir adımı şu şekilde detaylandırmaktadır:

Stratejik Formülasyon: Amaç ve misyonun belirlenmesi, dışsal analiz, içsel analiz, stratejik seçimler ve stratejik prosedürler.

Stratejik Eylem: İşletme düzeyinde uygulama, divizyon düzeyinde uygulama, fonksiyon düzeyinde uygulama, pazarlama politikaları, finansal politikalar, operasyonel politikalar ve insan kaynakları politikaları.

Stratejik Kontrol: Örgütsel yapının uyarlanması, entegrasyon ve kontrol sistemlerinin seçimi, strateji, yapı ve kontrolün uyumu, çatışma, politika ve değişim, geri besleme (Küçük, 2009:147).

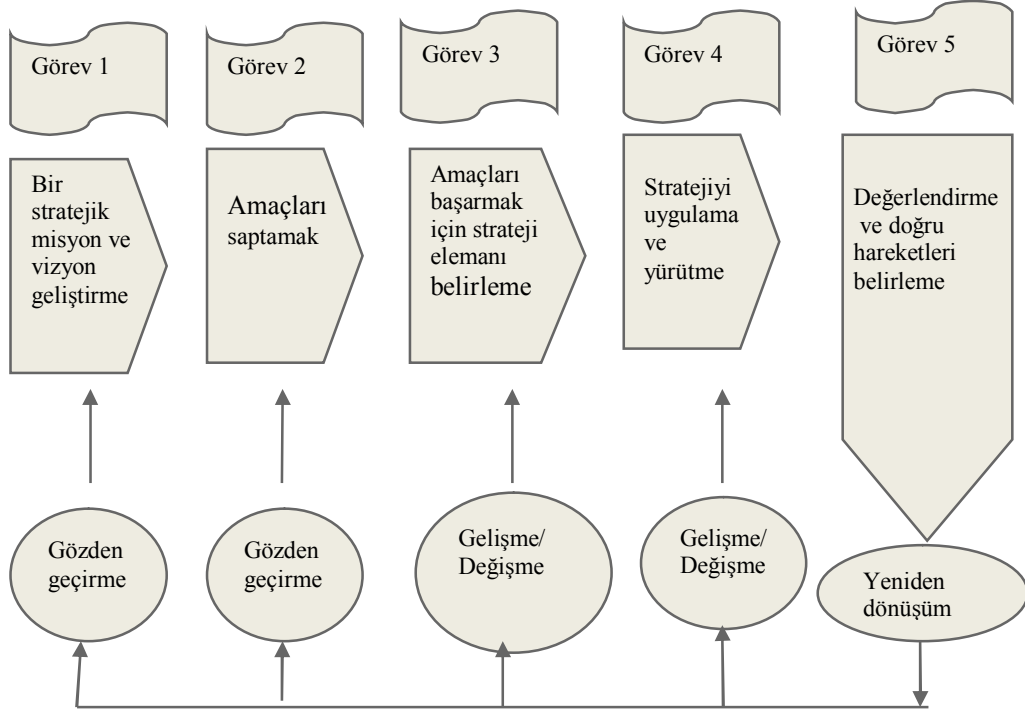
Bryant, stratejik yönetim sürecinin dört temel aşamasının varlığından söz etmektedir: Durum değerlendirmesi aşaması (Bilgi Toplama ve Analiz), strateji oluşturma aşaması (Karar Verme, Seçim), stratejinin uygulanması aşaması ve sürecin kontrolü aşamasıdır (Çetin, 2005:95).

Hunger ve Wheelen’e göre, stratejik yönetim süreci birbirini izleyen dört gelişme aşaması içerir, bunlar: Temel finansal planlama, tahmine dayanan planlama, stratejik planlama ve stratejik yönetimdir (Demirhan, 2007:3).

Demirhan'a göre stratejik yönetim süreci dört temel unsuru içerir: Çevrenin taranması, stratejinin formüle edilmesi, stratejinin uygulanması, değerlendirme ve kontrol (Demirhan, 2007:6).

Yüzbaşıoğlu stratejik yönetim sürecini; organizasyonel başarıya ulaşmak için yönetim, pazarlama, finansman/muhasebe, üretim faaliyetleri, araştırma geliştirme ve bilgi-işlem sistemleri arasındaki entegrasyona odaklanan stratejik analiz, strateji biçimlendirilmesi ve strateji uygulaması faaliyetlerini içerir şeklinde tanımlamıştır (Yüzbaşıoğlu, 2004:369). Bozeman ve Straussman, stratejik yönetim sürecini yönlendiren prensipleri; uzun dönemli ilgi, hedeflerin ahenkli bir hiyerarşi ile entegrasyonu, stratejik yönetim ve planlamanın sadece kendi başına uygulanabilir olmadıklarının bilinmesi gerektiği ve çevresel faktörlerin, zamanla değişerek şekilleneceği olarak belirtmiştir (Aytepe, 2008:21).

Şekil-9: Stratejik Yönetim Süreci

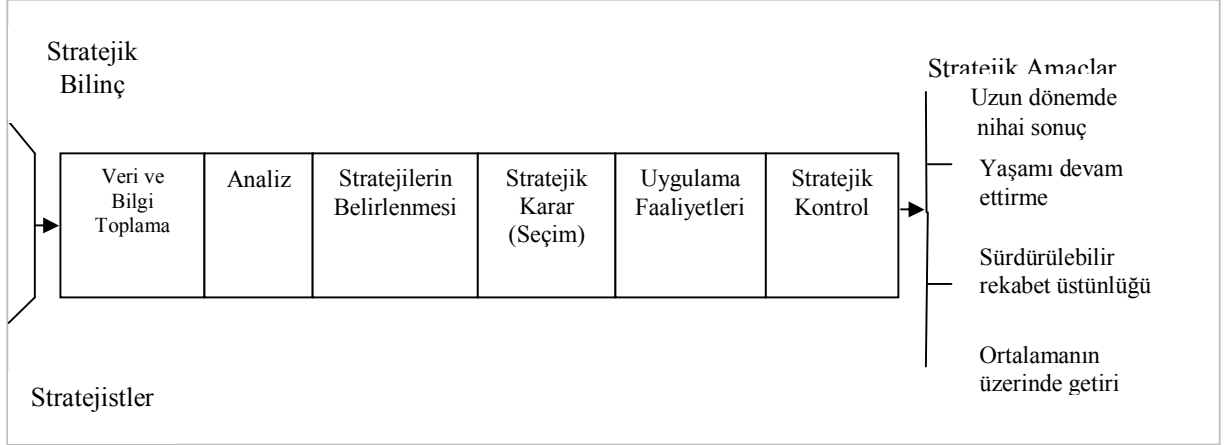


Kaynak: Edwin, 2002:373.

Edwin stratejik yönetim sürecini; vizyon ve misyon oluşturma, amaçları saptama, amaçları başarmak için strateji elemanı belirleme, stratejiyi uygulama, yürütme, son olarak bunları değerlendirme ve doğru hareketleri belirlemeden oluşan, yeniden dönüşümün sağlanması için her basamakta gözden geçirme, gelişme ve

değişmenin yapılacağı beş görevden oluşan bir süreç olarak tanımlamaktadır (Şekil-9).

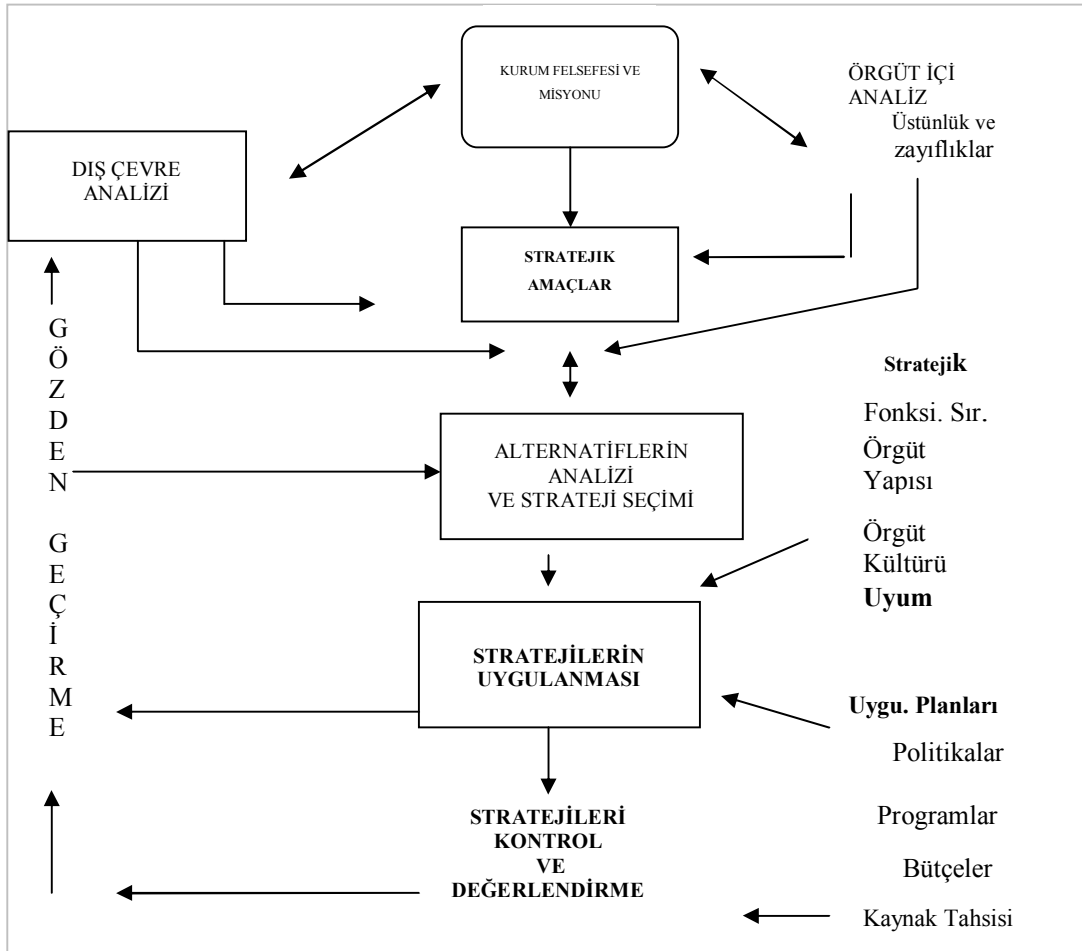
Şekil-10: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004: 31.

Ülgen ve Mirze stratejik yönetim sürecini “İşletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına yönelik; bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlamaktadırlar. Stratejik yönetim sürecinin “stratejik bilinç”e sahip olmakla başladığını öne sürmektedirler. Stratejik bilinç; yöneticilerin kurumların ve rakiplerin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığı, bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceği, değişim için çevresel fırsat veya tehditlerden nasıl yararlanabileceğinin incelendiği ve bu konular üzerinde çalışıldığı süreçtir (Şekil 10).

Şekil-11: Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Dinçer,1998:50

Dinçer stratejik yönetim sürecini; örgütün iç ve dış çevre analizlerinin yapılarak, bu analizlerle etkileşim halinde kurum felsefe ve misyonunun, stratejik amaçlarının belirlenmesi, alternatif stratejilerin analizi, strateji seçiminin yapılması, seçilen stratejinin uygulanması, kontrol ve değerlendirmenin yapılması olarak tanımlamaktadır. Sürecin her basamağında sürekli gözden geçirilmesi gerektiğini öne sürmektedir (Şekil-11).

2.4.1.Stratejik Planlama Süreci

Strateji kavramı; ilk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idarede, genel bir harp planı olarak tanımlanmakta ve savaşın hedefe yönelik planlanmasını ve yönetilmesini ifade etmektedir. Stratejik planlama gelecek senaryolarının ortaya konduğu bir süreçtir (Bircin, 2002:17).

Stratejik planlamanın teorik temeli Igor Ansoff tarafından “The Corporate Strategy” adlı eser ile atılmıştır. Ansoff işletmelerde uzun dönemli planlamaya analitik bir bakış açısı getirmiştir (Ülgen ve Mirze, 2004:36). Stratejik planlamanın kullanılması küreselleşme, yenilikçilik, değişim ve karmaşıklaşan toplumsal organizasyonların, geleceğin belirsizliğini artırmasından dolayı kaçınılmaz hale gelmiştir (Onur, 2007:30).

Joyce ve Woods beş yüz küresel şirkette yaptıkları araştırmada; işletmelerde stratejik planlamanın, bilgi yönetimi ve temel yeteneklerden daha çok ilgi topladığını belirtmişlerdir (Joyce ve Woods, 2001:7).

ABD’deki devlet kurumlarında yapılan bir araştırmada, bu kurumların %60’ının stratejik planlamayı farklı şekillerde kullandıkları ifade edilmiştir (Ufuk, 2002:64).

Stratejik planlama ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır. Bu tanımlardan birkaçı aşağıda verilmiştir: Stratejik planlama; bir organizasyonun belirlediği yüksek amaçlara ulaşabilmesi için devamlı olarak kendini geliştirmeye yönelik bir araçtır (Cook, 1990). Stratejik planlamayı Bryson (1995:4); “Örgütün ne olduğu, ne yaptığı ve neyi neden yaptığına şekil veren ve yol gösteren temel kararları ve eylemleri üretmek için disipline edilmiş bir çaba”, olarak tanımlamaktadır. Hellriegel ve Slocum (1989:260) da; “İşletmenin misyonunun, amaçlarının, hareket tarzının ve temel kaynak dağıtımının belirlenmesi ve analiz edilmesi süreci” olarak tanımlamaktadırlar (Çetin, 2007:12). Albrechts ise stratejik planlamayı, kurumun gelecekte bulunmak istediği noktaya ulaşmak amacıyla kurumun mevcut kaynaklarını en verimli biçimde kullanılarak yürüttüğü planlı faaliyetlerdir şeklinde tanımlamaktadır (Albrechts, 2001:295). Allison ve Kaye stratejik plan nedir değil, ne değildir sorusunun cevabını aramıştır ve bunu aşağıdaki şekilde ifade etmiştir: Mevcut bilgiler üzerine yapılan bir plan yerine geleceğin tahminidir. Karar almada bir araçtan çok karar için bir yedektir. Tekrarlanan bir süreç değil, doğrusal bir süreçtir (Allison ve Kaye, 2005:6).

Stratejik Planlama, strateji ve politikaların amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla belirlenme sürecidir (Tanyaş, 1991:6).

- Stratejik planlama, örgüt üyeleri tarafından örgütün geleceğinin tahmin edildiği ve o tahmine ulaşmak için gerekli işlemlerin tasarlandığı bir süreçtir (Ensari, 1999:145).
- Stratejik planlama, çeşitli düzeylerdeki bireylere örgütün geleceğini belirleme sürecine daha çok katılma fırsatı sağlayan, hedef ve stratejik seçeneklerin seçimini kapsayan, stratejik seçeneklerin değerlendirildiği ve nicel ve nitel uygun veri tabanlarının oluşturulduğu bir takım çalışması etkinliğidir (Çalık, 2003:254).
- Stratejik planlama, organizasyonun belirlediği amaç doğrultusunda mevcut tüm enerji, kaynak ve faaliyetlerinin odak noktasıdır ve organizasyonların yaşamının devamını sağlamak için bir gerekliliktir (Işık ve Aypay, 2004:352).
- Stratejik planlama, işletmenin geleceğinin tasarlandığı bir yöntemdir (Kerzner, 2005).
- Stratejik planlama sistematik bir süreçtir. Bu süreçte organizasyonun misyonu için gerekli, çevreye duyarlı öncelikleri incelenir (Allison ve Kaye, 2005:1).
- Stratejik planlama kendine özgü metodolojisi olan bir örgütün günlük faaliyetlerine yön ve anlam sağlayan, örgütün değerlerini, mevcut durumunu ve çevresini değerlendirip bu faktörleri örgütün arzulanan gelecek durumu ile ilişkilendiren sistemli bir yapıdır (Gürer, 2006:91).
- Stratejik planlama, işletmenin anayasasıdır ve bu anayasa işletme sahiplerinin ve üst düzey yönetiminin işletmeden beklentilerini, işletmenin amaçlarını belirlemesini ve değişik faaliyet alanlarına ilişkin olarak ulaşılmasını istedikleri hedefleri içerir (Tekinarslan, 2007:59).
- Stratejik planlama; tüm işletme için, uzun vadeli ölçülebilir hedeflerin konulması ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağına belirlenmesi sürecidir (Onur, 2007:31).
- Stratejik planlama, yarına sahip olabilmek için bu gün ne yapılması gerektiğine karar vererek kurumun temel amaçlarına ulaşmak için strateji

ve politikaları belirleyip bunları gerçekleştirmek için detaylı planlar hazırlayan sistemli bir çalışmadır (Aytepe, 2008:29).

DPT'ye göre stratejik planda yer alması gereken temel unsurlar; durum analizi (özet), katılımcılığın nasıl sağlandığına ilişkin açıklama, misyon, vizyon, temel değerler, en az bir amaç, her amacın altında en az bir hedef, hedef ölçülebilir şekilde ifade edilememişse ölçüm kriter(ler)i, stratejiler, tüm amaç ve hedefleri içeren beş yıllık tahmini maliyet tablosudur (DPT, 2006:9). DPT'ye göre stratejik planlama sürecine ait tablo aşağıda gösterilmektedir.

Tablo 8: DPT'ye Göre Stratejik Planlama Süreci

• Plan ve Programlar • Paydaş Analizi • GZFT Analizi	DURUM ANALİZİ	Neredeyiz?
• Kuruluşun varoluş gerekçesi • Temel İlkeler	MİSYON VE İLKELER	Nereye ulaşmak istiyoruz?
• Arzu edilen gelecek	VİZYON	
• Orta vadede ulaşılabilecek amaçlar • Spesifik, somut ve ölçülebilir hedefler	AMAÇLAR VE HEDEFLER	
• Amaç ve hedeflere ulaşma yöntemleri	STRATEJİLER	Gitmek istediğimiz yere nasıl ulaşabiliriz?
• Detaylı iş planları • Maliyetlendirme • Performans programı • Bütçeleme	FAALİYETLER VE PROJELER	
• Raporlama • Karşılaştırma	İZLEME	
• Geri besleme • Ölçme yöntemlerinin belirlenmesi • Performans göstergeleri • Uygulamaya yönelik ilerleme ve sonuçların değerlendirilmesi	PERFORMANS ÖLÇME VE DEĞERLENDİRME	Başarımızı nasıl takip eder ve değerlendiririz?

Kaynak: DPT, 2006:5.

2.4.1.1. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planlamanın özellikleri şu şekilde ifade edilebilir: değişim önceden görülmeye çalışılır, beklenen değişikliklere hazırlık yapılır, beklenmeyen değişikliklerin de olabileceği göz önünde tutulur, ihtimaller ve alternatifler oluşturulur, yönetim ve örgütte değişiklik gerekeceği ve değişikliklere ayak uydurulması gereği önceden kabul edilir, stratejik planlama sürekli güncellenir, stratejik planlamanın belli bir metodolojisi ve akışı vardır, stratejik planlama bir

süreçtir, belli kişilerce yapılır ve bu kişilerin kararlara dahil olması ve istekli olmaları gerekir (Özgür, 2007:10-12). Stratejik planlama sistematik düşünceye yönelir (Gürer, 2006:95). Stratejik planlama diğer bütün planlara göre daha fazla eyleme yöneliktir, stratejik planlama proaktiftir (Gürer, 2006:98).

2.4.1.2. Stratejik Planlamanın Amaçları

Stratejik planlamanın amaçları aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

- Yarı, gelecek yıl ve hatta gelecek 10 yılda meydana gelecek olaylara yön vermek,
- Bugünün eğilimleri ile geleceğe ilişkin bir takım olası senaryo seçenekleri tanımlamak,
- Karar süreçlerinin gerekli bilgilerle beslenerek işletilmesi ile yapılan planlama sayesinde sistematik olarak ulaşılan bir sıralama yardımıyla, fırsatlardan istifade etmek,
- Güçlükleri önlemek, olumsuzlukları olumlu hale getirerek arzulanan bir gelecek sağlamak,
- Kuruluşun/ülkenin büyümesi, sürekliliğinin sağlanması ve güçlü olması amacına yöneliktir (Tekinarslan, 2007:60-61).
- İşletmenin olmak istediği yere taşınması ve bu süreçte sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde etmesini ve bunu korumasını sağlamaktır (Özgür, 2007:11).

2.4.1.3. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamanın yararları aşağıdaki şekilde belirtilebilir:

- Stratejik düşüncenin teşvik edilmesi,
- Stratejik eylemlerin teşvik edilmesi,
- Karar alma sürecinin iyileştirilmesi,
- Örgütsel duyarlılığın iyileştirilmesi,
- Performansın iyileştirilmesi (Demirhan, 2007:26).
- Yönetimi proaktif olmaya zorlaması,
- Kurum içinde daha iyi koordineli çalışmasını sağlaması,
- Denetim için hedeflerin geliştirilmesi sonucunu yaratması,

- Hedeflerin ve politikaların daha net biçimde saptanmasının sağlanması,
- Kaynakların etkin bir şekilde kullanılmasına yardımcı olması (Nartgün, 2000:288-289).

2.4.1.4. Başarılı Bir Stratejik Planlama İçin Yapılması Gerekenler

Stratejik planlamanın başarılı olabilmesi için yapılması gerekenler şu şekilde belirtilebilir (Charvat,2002) :

- Proje ekibi üyeleri arasında işbirliği ve iletişimin serbestçe akışını teşvik etmeli,
- Ekip üyeleri ve paydaşlar arasındaki çatışmaları yönetebilmeli,
- Otorite konusunda dengeyi sağlayabilmeli (Onur, 2007:34).
- Tepe yöneticinin tam desteğini almalı,
- Her kademedeki yöneticileri ve çalışanları kapsamalı,
- Kurumla uyumlu, anlaşılır olmalı,
- Sorumluluklar açıkça tanımlamalı,
- Sonuçlara yönelik hesap verebilirliği içermeli,
- Organizasyon hedef ve amaçlarına yönelik fikirler üretmeli, harekete geçirmeli ve gerçekçi olmalı,
- Esnek olmalı ve çevrenin değişkenliğinin farkında olmalı,
- Güncel ve sürekliliği olmalıdır. Plan ve planlama süreci değiştirilebilmelidir (Türk ve Ünsal, 2007:27-28).

2.4.1.5. Stratejik Planlama İle Stratejik Yönetim Arasındaki Temel Fark

Ansoff'a göre; stratejik planlama ile stratejik yönetim arasındaki temel fark, stratejik planlama en uygun stratejik kararları yapmaya odaklanırken, stratejik yönetim; stratejik sonuçların üretilmesine odaklanır (Aytepe, 2008:32).

Çetin'e göre; stratejik yönetim, stratejik planlamanın yanı sıra, işletme içi ve diğer unsurları da ilgi alanına dahil etmiştir. Stratejik yönetimin sistematik çevre analizi ile ilgili bir unsuru olarak stratejik planlama önemini devam ettirmektedir (Çetin, 2007:15).

Stratejik planlama, amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla strateji ve politikaların belirlenme sürecidir (Tanyaş, 1991:6). Stratejik Yönetim ise, bir

yönetim yaklaşımıdır. Bu yaklaşımda; uzun vadede organizasyonel performansı istenen ölçüde geliştirebilmek için misyon, amaç ve hedef belirleme, bu çerçevede alternatif stratejiler oluşturma, en uygun stratejiyi seçme, uygulama ve doğrulama ile bu kapsamdaki ayarlamaları gerektiği zamanda yapma çalışmaları yer almaktadır (Tanyaş, 1991:6).

Stratejik planlama, kurumun gelecekte bulunmak istediği noktaya ulaşmak amacıyla mevcut kaynakların en verimli biçimde kullanılarak yürüttüğü planlı faaliyettir. Mevcut durumun tespiti, bulunulan yere nasıl gelindiği, nereye doğru gidildiği, nereye gidilmesi gerektiği ve gidilmek istenen noktaya nasıl ulaşılacağı stratejik planlamanın temel unsurlarıdır (Albrechts, 2001:295). Stratejik yönetim ise; fonksiyonel kararların kesin ve açık olarak anlatılması, tamamlanması ve değerlendirilmesi bilimidir (Yüzbaşıoğlu, 2004:389).

2.4.1.6. Stratejik Planlamanın İyi Uygulanmadığı Durumlarda Ortaya Çıkabilecek Sorunlar

Stratejik planlama, iyi yapıp uygulanmadığında da bazı tehlikeler içerir. Bunlar şu şekilde belirtilebilir:

- Stratejik planların, sadece tepe yönetimin kişisel yorumlarıyla oluşturulması başarı şansını azaltır.
- Amaçlar, uzun dönemli planlarla uyuşmazsa stratejik planlamadan beklenen başarı elde edilemez.
- Planlar yeterli standartlarda ortaya konamaz ise yönetim performansını ölçmek mümkün olmaz ve neyin yanlış neyin doğru olduğu ortaya konulamaz.
- Stratejik planlamanın faydaları çalışanlara kabul ettirilemezse, örgütte çalışanlar arasında planlamaya ilişkin olumsuz bir bakış açısı oluşur.
- Yönetim sürecinden bağımsız stratejik planlamalar yapıldığında, idarenin koordinasyonunda sorunlar ortaya çıkabilir.
- Stratejik planlama sürecinde çok fazla detaylarla uğraşılması, örgütte esnekliğin kaybolmasına sebep olabilir (Çetin, 2007:19).

2.4.1.7. Vizyon, Misyon Tanımlanması

Stratejik yönetimle birlikte günümüzde en çok kullanılan terimlerden bir tanesi olan “vizyon”un anlamı ile ilgili hem ülkemizde hem de diğer ülkelerde bir uzlaşma bulunmamaktadır (Yılmaz, 2007:22).

Organizasyonun başarısı için organizasyonda yazılı bir vizyon/misyon bildirgesinin hazırlanması ve bu bildirgenin tüm organizasyon çalışanları tarafından paylaşılan ortak değer ve inançları yansıtması gerektiği, yönetim alanında tanınmış uzmanlar tarafından ifade edilmektedir ve bu bildirgenin bir tür “yazılı anayasa” şeklinde düzenlenmesi yönetim dünyasında kabul görmektedir (Aktan, 2008:19). Organizasyonlarda vizyon ve misyon, tüm faaliyetlere yön veren, şekillendiren ve organizasyona özgü olan kavramlardır (Akgemci, 2008:32). Güçlü bir vizyon ve misyon insanları motive eder ve bir rehber görevi görür (Özgür, 2007:31).

Vizyon, geçmiş ya da statükoyu onaylamaya değil; ileriye bakmaya temel olan bir gelecek anlayışıdır (Yılmaz, 2007:23). Vizyonu, organizasyonların gelecekte olmasını istedikleri durumun ifadesi olup, gelecekte ulaşmayı planladıkları hedefi olarak tanımlamak mümkündür (Demirhan, 2007:9). Bir başka tanıma göre vizyon, işletmeye bir gelecek tasvir eder, yöneticilere motivasyon ve ek bir sinerji sağlar (Dinçer, 1998:27). Vizyon, bugünden örgütün gelecekteki görüntüsünün belirlenmesidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:53).

Tom Peters işletmelerde etkin bir vizyonun oluşturulması için sekiz ilke öne sürmüştür. Bu ilkeler şu şekilde belirtilebilir:

- Vizyonun etkin olarak kabul edilmesi için insan davranışlarını etkileyecek düzeyde olmalı,
- Yeterince açık olmalı ve organizasyonun başarısını kamçılmalı,
- Her zaman en mükemmeli hedeflemeli,
- Katı kurallarla belirlenmemeli, her zaman belli bir esnekliği içermeli,
- İstikrarlı ve yeniliklere açık olmalı,
- Çalışanlara yetki devrini amaçlamalı,
- Geçmiş şerefle anmalı ve geleceğe hazırlamalı,
- En mükemmeli amaçlamalıdır, şeklindedir (Dinler, 2009:4).

Ramazanoğlu ve Bahçeci örgüt vizyonun da olması gereken noktaları Şu Şekilde belirtmiştir;

- İnanç ve Değerlere uygun olmalıdır,
- İlk ve en önemli Şey mŐŐterinin memnun edilmesidir,
- Büyük Şirket olabilmek mŐkemmell mamulleri üretmeyi gerektirir,
- Bütünlük tehlikeye atılamaz: Dürüst, uyumlu ve nazik ol,
- Verilen sözler tutulmalıdır,
- İş savsaklanamaz: Ayrıntıları doğru ve tam olarak yerine getir,
- Altın kural mŐŐterilere, yöneticilere ve tüm çalışanlara uygulanır,
- Takım çalışması esastır: Ben değil; biz varız,
- Yenilikçi ve üstün kaliteli malları üretmemenin mazereti yoktur,
- Görünüm önemlidir, bütün mamüllerimiz mŐkemmell görünmelidir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:54).

Vizyon oluŐturulurken; kurucu ya da lider tarafından vizyonun önceden belirlenmesi ve belirlenmiş olan vizyonun örgüt üyeleri ile paylaŐılması ya da çalışanlarla birlikte vizyonun geliştirilmesi yöntemlerinden biri tercih edilebilir. Üst düzey yöneticinin güçlü liderlik yeteneğine sahip olduğu durumlarda ilk yöntem başarılı olabilir. İkinci yöntemin başarısı için ise, örgütte çok iyi bir iletişim ortamı bulunmalıdır (Dinler, 2009:3).

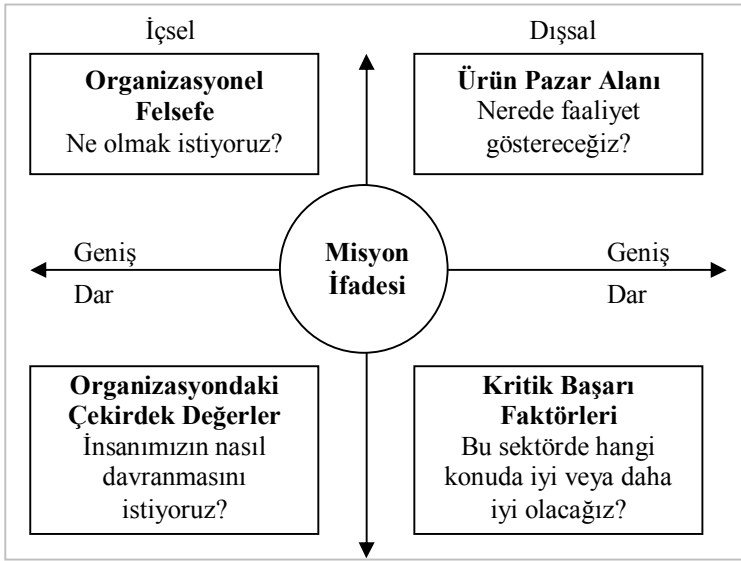
Lider ya da yönetici konumunda olanların, vizyonunu organizasyon içinde yer alan herkese benimsetmeleri vizyonun paylaŐması ya da gerçekleştirilmesi için gereklidir (Ülgen ve Mirze, 2004:180). Çalışanlar tarafından vizyonun paylaŐılmasına “paylaşılan vizyon” denilmektedir (Akgemci, 2008:28-29).

Misyon; bir organizasyonun var olma nedenidir, tüm çalışanlara ortak bir istikamet verir, felsefi bir nitelik taşıır ve bir göreve dayalı inanç olarak ortaya çıkar (Dinçer, 1998:9-10). Misyonu örgütün temel değerlerini, ürün ve hizmet kalitesini, teknoloji ve felsefesini, imajını, iç ve dış çevresine karşı davranıŐını simgeleyen kavram olarak tanımlamak mümkündür (Yılmaz, 2007:25). Görüldüğu gibi bir misyon ifadesi yönetim felsefesini yansıtan ve fakat aynı zamanda örgütün temel görevini tanımlayan cümlelerdir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:55). Bir diğer

tanıma göre misyon; “İşletmemiz nedir?” ve “Uzun dönemde neyi gerçekleştirmeye çalışacaktır?” sorularına verilen cevaplardır (Gümüş, 1999:199).

Piercy ve Morgan, geleneksel bakış açısının aksine sadece bir çeşit misyon ifadesinin olmayabileceği, misyonun içsel/dışsal ve geniş/dar boyutlarının olduğunu belirtmektedirler. Bu değerlendirmeye ait şekil aşağıda gösterilmiştir.

Şekil-12: Piercy ve Morgan Misyon Modeli



Kaynak: Akgemci, 2008: 30.

Misyon'a ait özellikler:

- Kısa, açık ve çarpıcı şekilde ifade edilir,
- Hizmetin yerine getirilme sürecini değil; hizmetin amacı tanımlanır,
- Örgütün üretim ve hizmet alanı belirtilir,
- Örgütün ürettiği mal ve hizmet tanımlanır,
- Çalışanları motive edecek, mal ve hizmet üretirken sürekli göz önünde tutacakları ve gurur duyacakları anlamlı bir iddia ön plana çıkartılır (Akgemci, 2008:32).
- Saptanan amacın gerçekleştirilmesi için tüm yönetici ve personelin ortak hareket etmesi sağlanır,
- Örgütsel motivasyon sağlanır,
- Örgütün ussal kaynaklar bulmasına ve bulunan kaynakların tahsisine yardımcı olunur,

- Örgütte iş sorumluluğunun herkes tarafından ve özellikle de yöneticiler tarafından anlaşılmasına yardımcı olunur,
- Örgütsel amaçların ve stratejilerin belirlenmesi için kolaylaştırıcı bir atmosfer oluşması sağlanır (Dinler, 2009:6).

Ramazanoğlu ve Bahçeci bir misyon ifadesinin içermesi gerektiği dört önemli öğeyi şu şekilde tanımlamaktadır:

Amaç: İşletmenin varoluş nedenidir. Çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar ve soyut bir nitelik taşır.

Strateji: Organizasyonun istikametine ve rekabete yönelik kararlarını içerir.

Değerler: Çalışanların inandığı hususları, önem verdiği ilkeleri ve önceliklerini içerir.

Davranış Standartları: Rekabetin ve değer sisteminin desteklediği politikalar ve davranış biçimleridir (Ramazanoğlu ve Bahçeci, 2006:55).

Akgemci, hem vizyon ve hemde misyona ait özellikleri aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

- İdealisttir; yürekten gelmesi, hissedilmesi gerekir,
- Özgündür; örgüte aidiyeti belirgindir,
- Ayırt edicidir; örgütün vizyonunu diğerlerinden ayırt edici özelliğe sahiptir,
- Çekicidir; örgüt içinden olan ve olmayan kişilerin ilgisini çeker,
- Kısa ve akılda kalıcıdır,
- İlham verici ve iddialıdır,
- Gelecekteki başarıları ve ideal olanı tanımlayıcıdır (Akgemci, 2008:32).

2.4.1.8. İşletme Amaçlarının Belirlenmesi

İşletmenin vizyon ve misyonunun belirlenmesinin ardından gelecekle ilgili stratejilere yol gösterecek, ölçülmesine ve değerlendirilmesine yardımcı olacak amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekmektedir. Amaçların belirlenmesi esnasında bazı kurallar göz önünde bulundurulmalıdır. Specific (Özgün), Measurable (Ölçülebilir), Achievable (Gerçekleştirilebilir), Realistic and Relevant (Gerçekçi ve Geçerli), Time-bound (Zaman sınırlı) kelimelerinin baş harflerinin yan yana getirilmesi ile oluşturulan “SMART” kelimesinden adını alan analizi kullanmak işletmeler için

amaçların belirlenmesinde faydalı olabilecektir. Analize ait bileşenlerin anlamları şu şekildedir:

S (Specific-Özgün): Amaçlar açık ve anlaşılır bir şekilde yazılmalı ve durumsal değişiklikler belirtilmelidir.

M (Measurable-Ölçülebilir): Amaçlar, ilerlemelerin ve sürecin ölçülebileceği şekilde belirlenmelidir.

A (Achievable-Gerçekleştirilebilir): Çalışanlar için mevcut olan zorluklar ulaşılabilir olmalıdır.

R (Realistic and Relevant-Gerçekçi ve Geçerli): Gerekli örgüt önceliklerine yoğunlaşılabilmelidir.

T (Time-bound/Zaman sınırlı): Hedefler için belirlenen gerçekleşmenin zaman çerçevesi belirlenmelidir (Akgemci, 2008:35-36).

Bir işletmenin stratejik amaçları, ana hatlarıyla iki grup içinde sınıflandırılabilir: Ekonomik amaçlar ve sosyal amaçlar. Temel ekonomik amaçlar, faaliyetlerden optimal bir kar elde etmeye dayanır. Sosyal amaçlar ise, işletme faaliyetlerini etkileyen çıkar veya baskı gruplarının beklentileriyle ilgilidir (Dinçer, 1998:146).

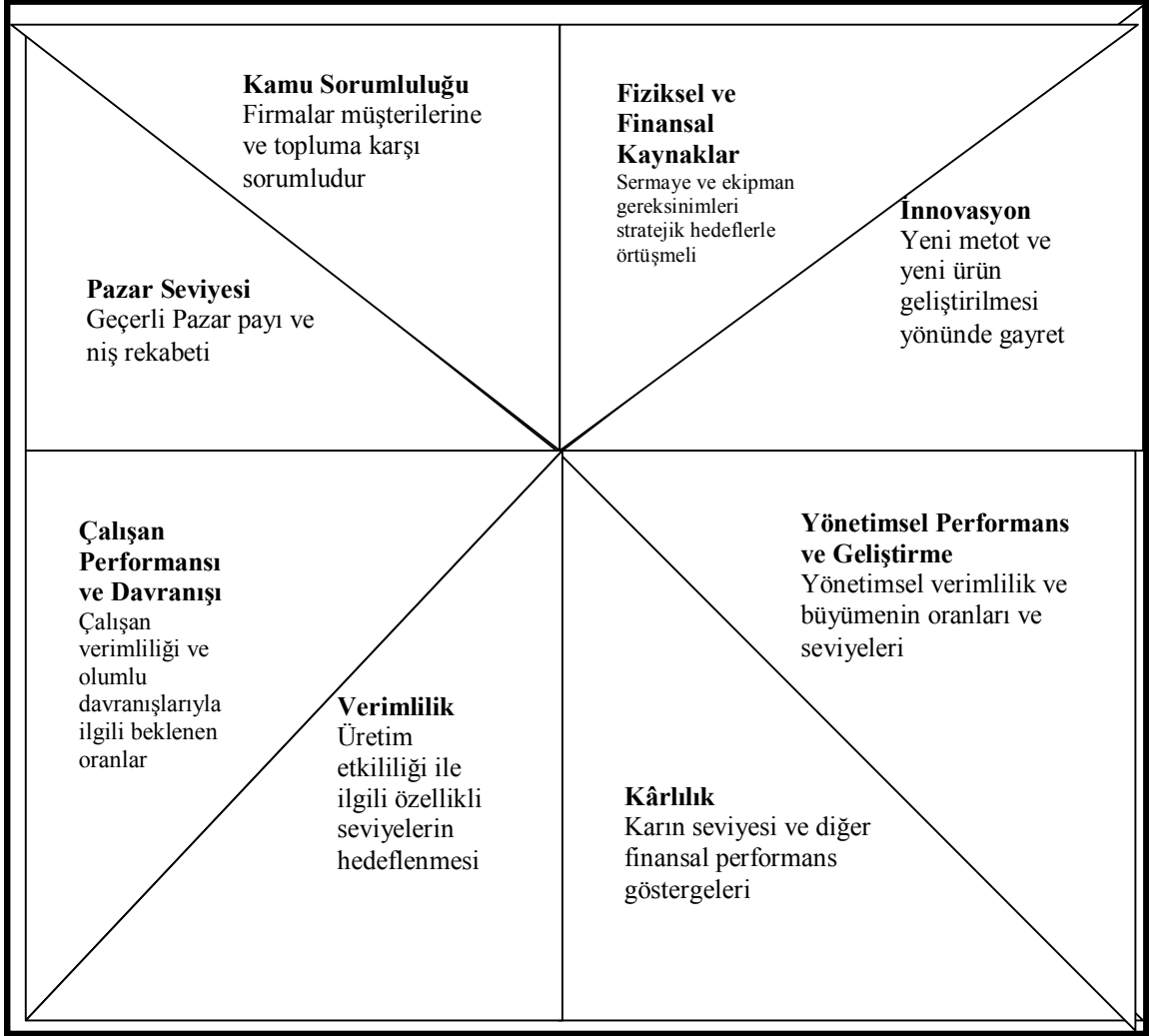
Amaçların özellikleri şu şekilde ifade edilebilir:

- Kurumun misyonunu gerçekleştirmesine katkıda bulunmalıdır,
- Misyon, vizyon ve temel değerlerle uyumlu olmalıdır,
- İddialı, ama gerçekçi ve ulaşılabilir olmalıdır,
- Ulaşılmak istenen sonuçları açık bir şekilde ifade etmeli, ancak bunlara nasıl ulaşılacağını ayrıntılı olarak açıklamamalıdır,
- Hedefler için bir çerçeve çizmelidir,
- Durum analizi sonuçlarına göre şekillenmelidir,
- Orta vadeli bir zaman dilimini kapsamalıdır,
- Önemli dışsal değişiklikler olmadığı sürece değiştirilmemelidir (Türk ve Ünsal, 2007: 64).

Miller ve Dess stratejik hedeflerin; kamu sorumluluğu, fiziksel ve finansal kaynaklar, inovasyon, yönetsel performans ve geliştirme, karlılık, verimlilik, çalışan performansı ve davranışı ve pazar seviyesinden oluşan sekiz boyutu olduğuna

dikkat çekmektedir. Şekil-13 stratejik hedeflerin sekiz boyutunu ve içeriklerini göstermektedir.

Şekil-13: Stratejik Hedeflerin Sekiz Boyutu



Kaynak: Miller ve Dess, 1996:2.

2.4.1.9. İşletmenin Rekabetçi Pozisyonunun Belirlenmesi (İş veya İşletme Portföyünün Analizi)

Stratejik planlama sürecinde üçüncü aşamayı işletmenin rekabetçi pozisyonunun belirlenmesi oluşturmaktadır. Bu konuda kullanılan başlıca yöntemlerin şöyledir:

- Mc Kinsey Matrisi,
- Porter Rekabet Stratejisi (Beş Faktör Analizi),

- BCG (Boston Consulting Group) Ürün Portföy Matrisi,
- Ürün Yaşam Seyri,
- Piyasa/Rekabet Matrisi (Akgemci, 2008:42).

2.4.1.10. Stratejik Karar ve Stratejik Seçim

Strateji organizasyonun faaliyet gösterdiği alanda iç güçleriyle dış çevre faktörlerinin uyumlu olmasını içerir. İçsel faktörler kontrol edilebilir, dışsal faktörler kontrol edilmezler.

Karar verme seçimi içerir. Amaçların ve hedeflerin başarılması için karar vericinin önünde birden fazla seçenek vardır. Karar verme, çeşitli alternatifler arasında optimum faaliyetlerin seçimidir (Timur, 1990:16).

Stratejik karar alma içsel faktörlerle dışsal faktörleri muhtemel alternatifler arasından en iyi olanını seçerek birbirine uydurmaktır (Bhushan ve Rai, 2004:5)

Stratejik karar alma belirsizlik, karmaşıklık ve çatışma içeren bir süreçtir. Belirsizliğin sebebi gelecekte ne tür ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve bu faktörlerin mevcut durumu nasıl etkileyeceği ile ilgili konulardaki bilgi eksikliğidir (Alpkan, 2000:9-10). Karar alma sürecinin kapsamlılığı maddi kaynakların daha fazla tahsis edilmesi, daha çok bilgi toplanması ve daha fazla tartışma yapılması ile ilgilidir Bu açıdan çevre analizinin kapsamlı bir şekilde yapılması karar alma sürecinin en önemli öğelerinden biridir (Alpkan, 2000:10).

Stratejik yönetimde en önemli analiz SWOT analizi olmakla birlikte çeşitli araçlardan ve karar verme tekniklerinden faydalanılmaktadır. Bu teknikler şu şekilde ifade edilmektedir.

SWOT Analizi: İngilizce “Strength” (güçlü yönler), “Weakness” (zayıf yönler), “Opportunity” (fırsatlar), “Threat” (Tehdit ve tehlikeler) kelimelerinin baş harflerinin birleştirilmesiyle oluşturulmuştur. Organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesi yapılması demektir.

Portföy Analizleri: Strateji tespitinde kullanılır. McKinsey matrisi, pazar rekabet matrisi, büyüme/pazar payı matrisi, ürün yaşam analizi (Hofer analizi), Ansoff büyüme matrisi, Porter rekabet analizi bunlara örnek olarak verilebilir.

Q-Sort Analizi: Strateji seçiminde alternatifler arasındaki öncelikleri belirlemek için kullanılan bir tekniktir.

Senaryo Analizi: Gelecekte neler olacağını tahmin etmek için yararlanılan tekniktir. 1950’li yıllarda Rand Corporation’da araştırmacı olarak çalışan Herman Kahn tarafından geliştirilmiştir.

Vizyon/Misyon Bildirisi: Vizyon Bildirisi (vision statement), organizasyonda amaçların ve ilkelerin, misyon bildirisi (mission statement) ise; organizasyonun varlık nedenini ve vizyona ulaşılması için gerekli ilkelerin ve ortak değerlerin yer aldığı yazılı dokümandır.

Arama Konferansı: Organizasyonda “ortak akıl” yaratmaya yönelik bir katılım tekniğidir.

Delphi Tekniği: Delphi tekniği, organizasyonda bir sorunun çözümü için uzman kişilerin yüz yüze görüşmeler ve bir arada tartışmalar yapmadan bir konu hakkında karar vermelerine ve uzlaşmalarına imkân sağlayan geleceğe ilişkin tahminler yapmada yararlanılan bir yöntemdir. Delphi tekniği de senaryo analizlerini geliştiren Rand Corporation tarafından geliştirilmiş bir karar verme ve uzlaşma tekniğidir.

Nominal Grup: Grup üyelerinin bir konu hakkındaki fikirlerinin yazılı olarak istenmesi ve bu fikirler üzerinde tartışma yapılmadan oylamaya gidilmesini içeren bir tekniktir.

Multivoting: Çok sayıda konu, görüş ve öneriler grup üyeleri tarafından birçok kez oylanarak daha az sayıya indirmeye çalışılır ve en sona kalan öneriler arasından seçim yapılır.

Açık Grup: Gayri resmi olarak organizasyonda belirli günlerde bir araya gelinerek grup tartışmalarının yapılmasına yönelik bir toplantı yöntemidir.

Kalite Çemberleri: Toplam kalite yönetiminde çok yaygın olarak kullanılan açık grup tartışmalarına benzer bir toplantı tekniğidir. Organizasyonda kalite planlaması, kalite geliştirilmesi, uygulama ve denetimden sorumlu kişiler bir araya gelerek tartışır ve ortak akıl yaratmaya çalışırlar.

Fayda-Maliyet Analizi: Özellikle yatırım projelerinin değerlendirilmesinde kullanılan bir karar alma tekniğidir.

Risk Analizi: Yapılacak yatırımın ne ölçüde riskli olduğunu tespit etmek için yapılan analizlerdir (Tekinarslan, 2007:53-54).

Stratejik yönetimin dördüncü basamağında strateji oluşturma aşaması bulunmaktadır.

İşletmeler stratejik seçim sürecinde, işletmenin olanakları ile gerçekleştirilebilecek, aynı zamanda çevresel fırsat ve tehditleri karşılayabilecek alternatif stratejilerin belirlenmesi, alternatif stratejilerinin seçiminde kullanılacak kriterlerin belirlenmesi ve alternatifler arasından en uygun stratejik seçimin yapılması konularında çalışmalar yaparlar (Yılmaz, 2007:52). Stratejinin etkili bir şekilde uygulanması ve bu uygulamayı kolaylaştıracak sistemlerin oluşturulması stratejinin başarılı olması için gerekmektedir (Dinçer, 1998:308). Stratejilerin başarıyla uygulanmasında örgüt kültürü de önem arz etmektedir. Stratejik yönetimin uygulanmasında McKinsey'in 7S (Structures, Shared values, Systems, Skills, Staff, Stil, Strategies) modeli; yapı, ortak değerler, sistemler, kabiliyetler, çalışanlar, yönetim tarzı ve strateji faktörleri örgüt kültüründe birbiriyle ilişkili olan ve aralarında uyumun gözetilmesi gereken faktörlerdir (Özgür, 2007:34).

Ülgen ve Mirze işletme veya iş birimlerinde her yönetim kademesinde uygulanan "jenerik" stratejileri şekil 14'deki gibi ifade etmektedir.

Şekil-14: İşletme veya İş Birimlerinde Her Yönetim Kademesinde Uygulanan “Jenerik” Stratejileri

<u>Büyüme</u>	
Mevcut işin tanımını değiştirerek büyüme	Faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme
<ul style="list-style-type: none"> • Yeni mal ve hizmetlerin ilavesi • Yeni pazarların ilavesi • Yeni faaliyet ve üretim süreçleri ilavesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut mal ve hizmetler için yeni kullanım alanları • Etkin pazarlama girişimleri • Üretim kapasitesi artırımları
<u>Küçülme</u>	
Mevcut işin tanımını değiştirerek küçülme	Faaliyetlerin hız ve etkililiğini değiştirerek küçülme
<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut mal ve hizmetlerin bir kısmını veya tamamını terk edilmesi • Mevcut pazarların bir kısmının veya tamamını terk edilmesi • Mevcut faaliyetlerin ve üretim süreçlerinin bir kısmının veya tamamının terkedilmesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut işlerde iyileştirme ve geliştirmeler yapılmaz ve zaman içinde göreceli olarak küçülür • Pazarlama çabaları azaltılırsa pazar payı daralır • Üretim kapasitesi düşünlür
<u>Durağan</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Mevcut tanımları değiştirilemez • Faaliyetler hız ve etkinliğinde küçük iyileştirmeler yapılır 	
<u>Karma</u>	
Farklı temel stratejiler	
<ul style="list-style-type: none"> • Aynı anda • Ardı arda uygulanır 	

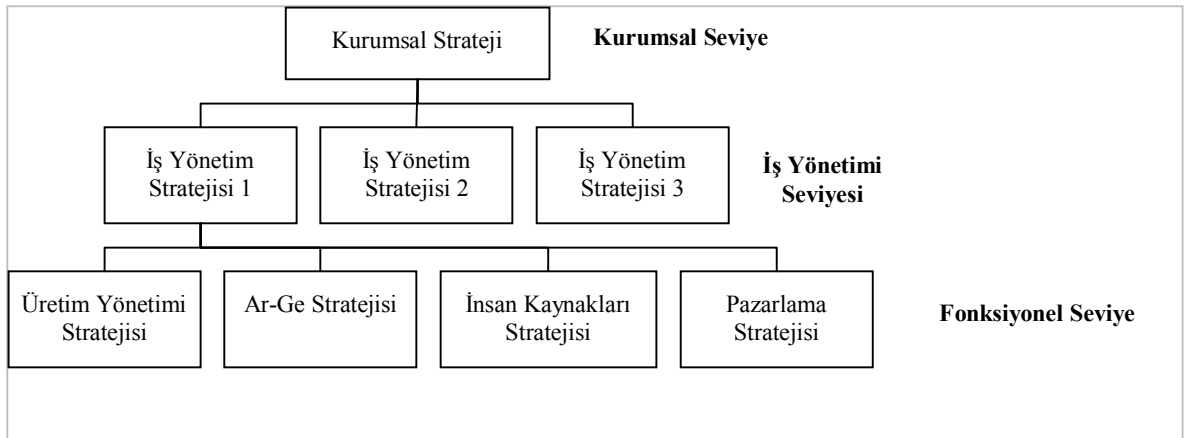
Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:201.

İşletme veya iş birimlerinde her yönetim kademesinde, mevcut işin tanımını değiştirerek ya da faaliyetlerin hız ve etkinliğini değiştirerek büyüme veya küçülme

şeklinde strateji uygulanabileceği gibi, faaliyetlerin hız ve etkinliğinde küçük iyileştirmelerin yapıldığı durağan stratejiler ya da bu stratejilerin ard arda uygulanmasından oluşan karma stratejiler uygulanabilir.

Stratejiler belirlendikleri sorumlu yönetim düzeyi ile uygulama amaç, alan ve bakış açılarına göre kurumsal, iş yönetimi ve fonksiyonel stratejiler olmak üzere üç grupta toplanabilir. Şekil-15’de Bortol ve Martin’e ait strateji seviyelerini gösterilmektedir.

Şekil-15: Strateji Seviyeleri



Kaynak: Bortol ve Martin, 1998: 222; Akgemci, 2008:42.

Ülgen ve Mirze stratejileri belirlendikleri sorumlu yönetim düzeyine göre üst yönetim, iş yönetimi ve işlevsel stratejiler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Şekil-16’da Ülgen ve Mirze’ye ait yönetim kademelerine göre strateji sınıflandırması gösterilmektedir.

Şekil-16: Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflandırması

Yönetim Kademelerine Göre Strateji Sınıflandırması		
Üst Yönetim Stratejileri	İş Yönetim	İşlevsel Stratejiler
Kurumsal Yönetim Stratejileri (Üst Yönetimsel sorumluluğunda hazırlanır ve uygulanır)	Rekabet stratejileri (Üst Yönetim sorumluluğunda iş birimlerinde hazırlanır ve uygulanır)	Bölümsel Stratejiler (Bölümlerin ve Departmanların sorumluluğunda hazırlanır ve uygulanır)

Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:223.

2.4.1.10.1. Kurumsal Strateji

Kurumsal strateji, üst yönetim tarafından yerine getirilmekte ve bir bütün olarak kurum stratejisini ifade etmektedir ve üst düzey yöneticilerin uzun dönemli uğraşı alanındadır. Bu strateji; fonksiyonel birim politikaları, yeni yatırım kararları ve işletmelerin ürün/pazar stratejilerine yönelik kararları, işletmenin uzun dönemde, karşılaştırmalı üstünlüklere sahip olarak firma değerini yükseltebilmesi için hangi konumda bulunmaları, hangi iş alanlarında faaliyet göstermeleri, bunları nasıl uygulayacağı ile ilgili, daha çok misyon değişikliği içeren konularda yapılan strateji çalışmalarını ve uygulamalarını içerir (Akgemci, 2008:43).

Kurumsal stratejiler; çeşitlendirme stratejileri ve çekilme stratejileri olarak iki başlık altında incelenebilir.

Çeşitlendirme stratejisi; ortalamanın üzerinde getiri elde etmek isteyen işletmelerin yeni iş alanlarına girerek oradaki fırsatlardan yararlanmaları amacıyla uygulanan bir stratejidir (Özgür, 2007:45).

2.4.1.10.2. İş Yönetimi Stratejileri (Rekabet Stratejileri)

İşletmelerinin ana iş birimleri düzeyinde belirlenen ve uygulanan stratejilerdir. İşletmelerin buldukları iş alanında, sektörde veya sanayi dalında nasıl rekabet edeceği ve karşılaştırmalı üstünlükler elde ederek nasıl başarılı olabileceği konularında yapılan stratejik çalışmaları ve uygulamaları kapsar.

İşletmelerin rekabet stratejileri uygulamalarını ortaya koyan en temel sınıflandırma Porter'a aittir. Porter, işletmelerin, rekabet avantajı sağlayabilmek için kullanabilecekleri üç stratejiden bahsetmektedir. Fakat işletmeler öncelikle kârlılıkları üzerinde rol oynayan rekabetin şiddetini, müşterilerin gücünü, tedarikçilerin gücünü, ikame ürünler ve potansiyel rakipleri incelemeli; daha sonra ortalamanın üzerinde kârlılık sağlayacak farklılaştırma, maliyet liderliği ve/veya odaklanma stratejilerinden birini seçmelidirler (Özgür, 2007:47).

Maliyet Liderliği Stratejisi: Bu strateji, işletmenin faaliyetlerinin rakiplerinden daha az maliyetle yapılması ve sektör ortalamasının üzerinde getiri elde edilmesine yönelik bir stratejidir (Akgemci, 2008: 43,46). Maliyet liderliği stratejisinde, mal ve hizmet fiyatlarının düşürülmesinden ziyade tüm faaliyetlerde maliyetlerin düşürülmesi esastır (Özgür, 2007:48).

Farklılaşma Stratejisi: Farklılaşma stratejisi, işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaşma yapılarak ortalamanın üzerinde getiri sağlanmasına yönelik bir stratejidir (Akgemci, 2008:43,46). İşletmeler bu stratejide; işletmenin değer yaratan tüm faaliyetlerinde farklılaştırma yaparak müşteri nezdinde imajlarını iyileştirmeye çalışarak, müşterilere satış esnasında ve sonrasında çeşitli kolaylıklar sağlayarak, ürünün kalitesini arttırarak ve ürünün tasarımında bazı değişiklikler yaparak başarılı olmaya çalışırlar (Özgür, 2007:48).

Odaklanma Stratejisi: Dar bir pazar bölümünde belirli bir müşteri grubu hedef alınarak maliyet liderliği ve farklılaşma stratejisinin uygulanmasıyla ortaya çıkan stratejidir (Akgemci, 2008: 43,46). Odaklanan işletme, sadece pazarın belli bir kesimine hizmet etme yolunu seçer (Özgür, 2007:49).

Firmaların başarılı olabilmeleri için bu stratejilerden herhangi birini uygulamaları gerekmektedir. Kimi firmalar maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejilerinin ikisini birden uygulayarak başarılı olabilmektedirler (Wheelen ve Hunger, 1995:215).

2.4.1.10.3. Fonksiyonel Stratejiler

Fonksiyonel (Operational) stratejiler alt yönetim düzeylerinde belirlenen ve uygulanan, işletmenin fonksiyonel bölümlerinin kendileriyle ilgili konularda ve faaliyet alanlarında, daha üst düzeylerde belirlenen iş yönetim stratejilerini

destekleyici mahiyette uyguladıkları stratejilerdir. Bu stratejide orta düzey yönetimi gerektiren pazarlama, üretim, araştırma geliştirme, finans, insan kaynakları gibi işlevsel veya bölümsel faaliyetlere yönelik stratejiler belirlenir (Akgemci, 2008:46-47).

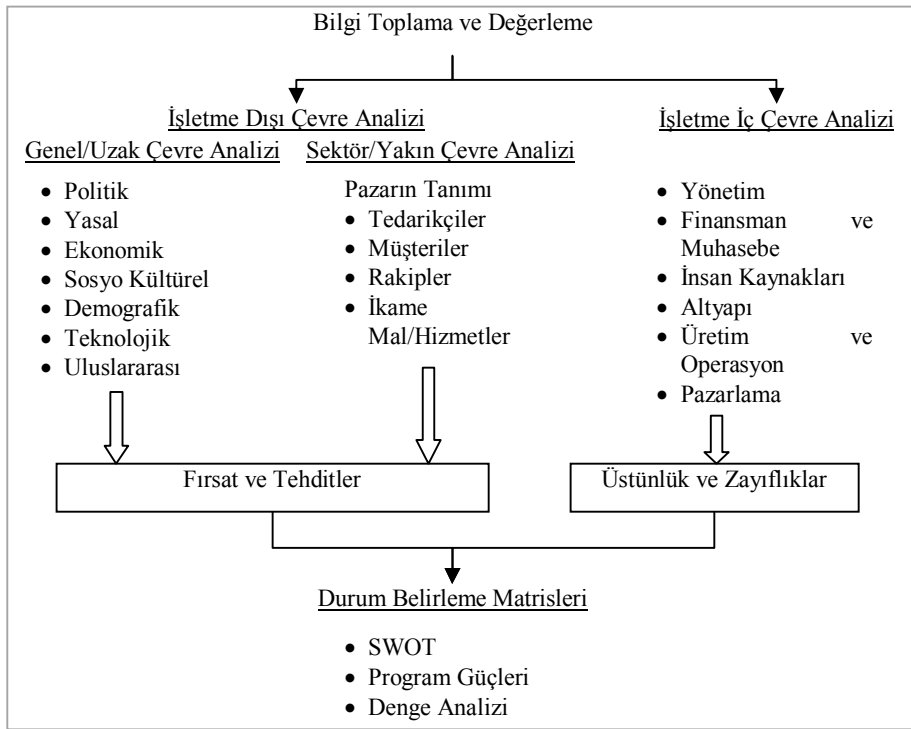
2.4.1.11. Uygulama Sonuçlarının Değerlendirilmesi

Yönetim sürecinin son aşaması kontrol aşamasıdır, bu aşamada amaçların gerçekleşip gerçekleşmediği veya gerçekleşmemiş amaçlar varsa mevcut düzenlemelerle bu amaçların gerçekleşip gerçekleşmeyeceği belirlenir. Kontrol işlevi; geriye yönelik (feedback), ileriye yönelik (feedforward) ve eşzamanlı (concurrent) kontrol olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilebilir. Bunlar; yapılan işlerin ve faaliyetlerin tamamlanmasından sonra yapılan geriye yönelik kontrol, kullanılan girdilerin işler ve faaliyetlerden önce kontrol edilerek, önleyici bir yaklaşımı benimseyen ileriye yönelik kontrol, sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde faaliyetlerin her aşamasında belirli noktalarda yapılan eşzamanlı kontroldür (Akgemci, 2008:48).

2.5. Stratejik Analiz Süreci

Günümüzde yaşanan yoğun rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri; güçlü ve zayıf yönlerini belirleyen, dış tehditlerden en az maliyetle kurtulmayı ve fırsatlardan maksimum faydayı sağlayan stratejileri geliştirmelerine bağlıdır. Stratejik analiz süreci Şekil-17'deki gibi gösterilmektedir (Akgemci, 2008:122-123).

Şekil-17: Stratejik Analiz Süreci



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:64.

Stratejik analiz bilgi toplama ve değerlendirme ile başlayan, dış ve iç çevrenin analizinin yapılması bu esnada fırsatlar ve tehditler, üstünlük ve zayıflıkların değerlendirilmesiyle devam eden bir süreçtir. Bu sürecin son aşamasında sonuçlar durum belirleme matrisleri yardımıyla sınıflandırılır.

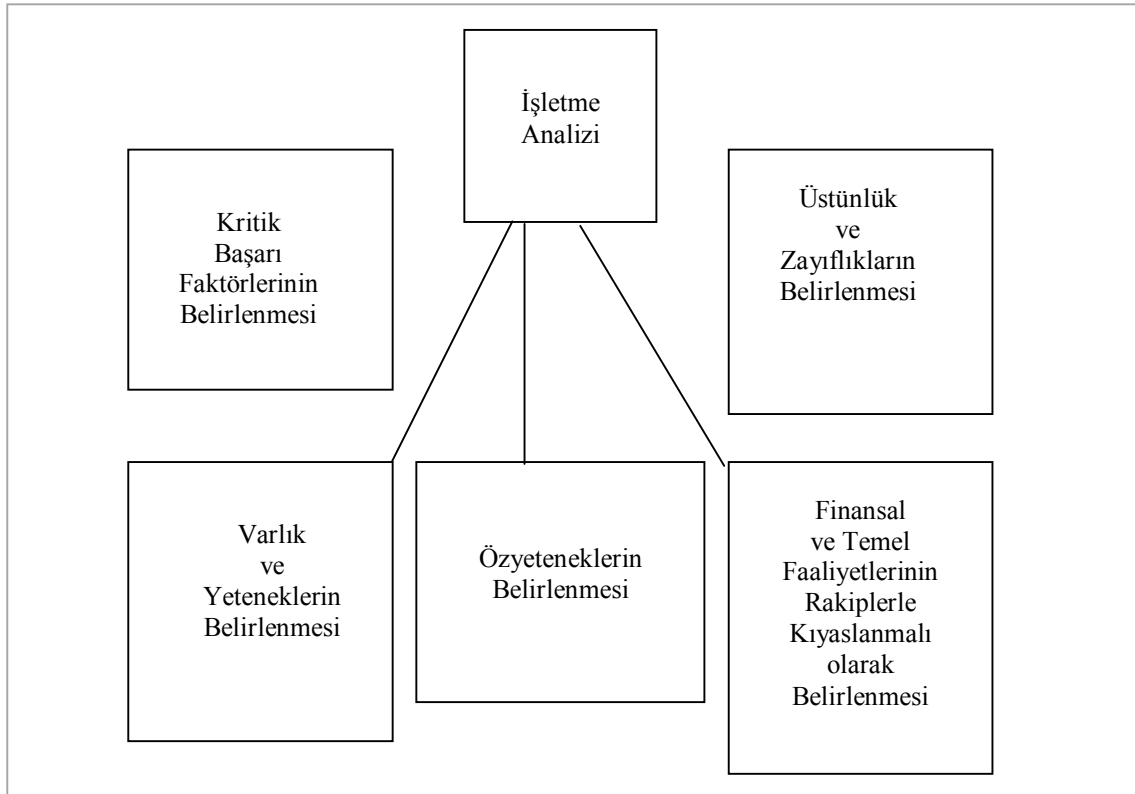
Ülgen ve Mirze' ye göre işletmeler stratejik uygulama sürecinde aşağıdaki konulara odaklanmaktadırlar:

- Radikal değişikliklerin gerektirdiği durumlarda, yeni bir misyon tanımının yapılması ve amaçların yeniden belirlenmesi,
- Stratejilere uygun örgütsel yapının kurulması ve her türlü işletme kaynaklarının ve sistemlerinin harekete geçirilmesi,
- Kurulan örgütsel yapıda görev yapacak, stratejileri gerçekleştirebilecek nitelikte insan kaynaklarının seçimi, atanması ve eğitimi,
- Stratejilerin uygulanmasını sağlayacak stratejik değişimleri ve uygulamaları gerçekleştirebilecek yönetim biçimlerinin, uygun liderlik ve/veya liderlerin tayini ve uygun örgütsel iklimin hazırlanması (Ülgen ve Mirze, 2004:64).

Hussey stratejik analizi; “Bir işletmenin stratejik durumunu değerlendirmede kullanılan basit fakat güçlü bir araç” olarak nitelendirmektedir. (Hussey, 2002:43). Hoskisson da; “İşletmenin sahip olduğu üstünlükler ile zayıflıkların ve çevresinin işletmeye sunduğu fırsatların ya da tehditlerin analiz edilip değerlendirilmesi” şeklinde tanımlamaktadır (Hoskisson, 1999:34).

İşletme analizinin etkili olabilmesi için; işletmenin varlıkları ve yeteneklerinin belirlenmesi, bu varlık ve yeteneklerinin değerli, nadir, taklit edilemeyen ve ikamesinin bulunmadığı “temel yetenekler” den olup olmadıklarının belirlenmesi. Bu varlık ve yeteneklerin, sektördeki belli başlı rakiplerin veya esas rakibin sahip oldukları benzer varlık ve yetenekleri ile karşılaştırılarak üstünlük veya zayıflıklarının belirlenmesi, işletmenin finansal ve temel faaliyetlerinin sektör ortalamaları ve rakiplerle kıyaslama yapılarak durumunun belirlenmesi, kritik başarı faktörlerinin belirlenmesi konularının ele alınması gereklidir. Şekil-18 stratejik analizde ele alınması gereken konuları ifade etmektedir.

Şekil-18: İşletme Analizinde Ele Alınması Gereken Konular



Kaynak: Ülgen ve Mirze, 2004:116.

2.5.1. İşletmelerde Dış Çevre Analizi

İşletmeler kaynaklar ve çevrenin sağladığı olanaklar açısından çevreye bağımlıdır, çevre de işletmeye ürettiği mal ve hizmet ile iş olanakları açısından bağımlıdır. Bu bağımlılık içerisinde; çevre işletmeye fırsatlar, tehditler ve kısıtlamalar sunar. İşletmeler fırsatlardan maksimum derecede faydalanabilmek için stratejiler belirlerler. Belirlenen stratejiler çerçevesinde işletmenin dış çevresindeki faktörlerin analizini yaparak çevrede olası fırsat ve tehditleri belirlemeye çalışırlar (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406). Etkili bir çevre analizi için yöneticiler, çevrenin ne şekilde yapılandığını dikkatli bir şekilde incelemelidirler (Ecevit ve İşçi, 2007:130). İşletmenin iç ve dış çevresinde oluşan gelişmeleri öngörmek ya da tahmin etmek, işletmelerin rekabet ortamında bir adım önde olabilmeleri ve rakiplerine göre avantaj sağlayabilmeleri için son derece önemlidir (Yılmaz, 2007:70).

2.5.1.1. Genel/Uzak Çevre

Dış çevre analizinde; ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik güç ve eğilimlerin izlenmesi sonucu, bir örgütün varlığını sürdürmesini ve gelişmesini engelleyici dış çevreden kaynaklanan tehditler ve gelişmesini sağlayacak fırsatlar belirlenir (Küçüksüleymanoğlu, 2008: 406). İşletme yöneticilerinin dış çevreyi sürekli olarak ve sistematik bir şekilde analiz etmeleri, hem dış çevrede ne olup bittiğini takip etmeleri hem de gelecekte neler olabileceğini tahmin etmeleri çevre analizi açısından son derece önemlidir (Dinçer, 1998:167).

2.5.1.1.1. Politik ve Hukuki Faktörler

İşletmeler üzerinde hükümetlerin hem uluslararası hem ülke çapında, hem de mahalli seviyedeki politik eğilimleri ve hukuki düzenlemeleri büyük ölçüde etkili olmaktadır. Bu nedenle günümüzde daha dinamik bir politik ve hukuki çevrenin olmasından dolayı işletmelerin hukuki ve politik faktörleri sürekli göz önünde bulundurmalarını gerekmektedir (Akgemci, 2008:126).

2.5.1.1.2. Teknolojik Gelişmeler

Çevresel faktörler içinde değişim hızı en yüksek olan bir ürünü üretmek için ihtiyaç duyulan bilgi ya da teknik bilgi (know-how) olarak tanımlanan teknolojiye

değişiklikler, işletme için büyük fırsatlar sunduğu gibi işletmeyi tehlikeye de sokabilir (Akgemci, 2008:127).

2.5.1.1.3. Ekonomik Faktörler

İşletmelerin başarısı milli gelirin yapısı, ekonomik büyüme ve yatırımlar, enflasyonist eğilimler, ekonominin gelişme devresi, hükümetin ekonomik politikaları, dış ticaret ve ödemeler dengesi, teşvikler, kur politikaları, faiz oranları gibi ülkenin ekonomik yapısını oluşturan faktörlerin durumundan etkilenmektedir (Akgemci, 2008:128).

2.5.1.1.4. Sosyo Kültürel Faktörler

İşletmelerde uygulanan stratejileri; gerek işletme içinde çalışanların davranış ve sosyal özelliklerindeki değişimler gerek tüketicilerin ve onları etkileyen toplumun davranışlarındaki değişimler etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler sosyo-kültürel faktörler dediğimiz; çalışanların değerlerini, tüketicilerin değer ve davranışlarını, toplumun tutum ve değerlerini ve sosyal değişim hızını göz önünde bulundurmalıdırlar (Akgemci, 2008:129).

2.5.1.1.5. Toplumun Tutum ve Değerleri, Ahlaki Yapısı ve Demografik Özellikleri

İşletmenin faaliyette bulunduğu çevredeki halkın hayat tarzı, ihtiyaçların özellikleri, gelir seviyesi, eğitim ve kültür seviyesi, ailelerin sayısı ve özellikleri, nüfus artış hızı, coğrafi bölgelere göre demografik özellikleri, örf ve adetler, ahlâki değerler, toplumun hoş karşılamadığı tutum ve davranışlar işletme stratejisini etkilemektedir ve işletme tarafından dikkate alınması gerekmektedir (Akgemci, 2008:130).

2.5.1.1.6. Çevre Faktörleri

Günümüzde birçok ülke çevre kirliliğini önleyecek tedbirlerin alınmadığı işletmelerin, faaliyetlerini yasaklamakta veya sınırlandırmaktadır (Akgemci, 2008:130). Eren ekonomik, teknolojik, politik, yasal ve sosyo kültürel açıdan işletmelerdeki genel çevre analizini tablo 9'daki gibi ifade etmektedir.

Tablo 9: İşletmelerdeki Genel Çevre Analizi

Ekonomik	<ul style="list-style-type: none"> - Gayrisafi milli hasıla - Faiz oranları - Para arzı - Enflasyon oranı - İşsizlik oranı - Ücret/fiyat kontrolü - Devalüasyon/Revalüasyon - Enerji maliyeti ve varlığı - Kullanılabilir gelir
Teknolojik	<ul style="list-style-type: none"> - Ar-GE için toplam devlet harcamaları - Ar-GE için toplam endüstri harcamaları - Teknolojik çabalar üzerine yoğunlaşma - Patent koruma - Yeni Ürünler - Teknoloji transferinde yeni gelişmeler - Otomasyon aracılığıyla verimlilik gelişmeleri
Politik ve Yasal	<ul style="list-style-type: none"> - Tekelciliği önleme düzenlemeleri - Çevre koruma kanunları - Vergi kanunları - Dış ticaret düzenlemeleri - Yabancı firmalara yönelik tutumlar - İşe alma ve terfi kanunları - Hükümetlerin istikrarı
Sosyokültürel	<ul style="list-style-type: none"> - Yaşam tarzındaki değişimler - Kariyer beklentileri - Tüketici hareketliliği - Nüfusun büyüme hızı - Nüfusun yaş dağılımı - Nüfustaki bölgesel hareketler - Yaşam beklentileri - Doğum oranları

Kaynak: Eren, 1997:132.

2.5.1.2. Sektör/Yakın Çevre

İşletmenin yakın çevresini işletmenin içinde bulunduğu ve faaliyetlerini doğrudan etkileyen tedarikçiler, müşteriler, rakipler ve ikame ürünler gibi unsurlar oluşturur (Akgemci, 2008:132).

2.5.1.2.1. Ana Pazarın İncelenmesi

İşletmelerin mal ve hizmetlerini sattığı ve gelir elde ettiği ana pazar üç açıdan analiz edilir:

- Pazarın yapısı,
- Pazarın sınırlarının belirlenmesi,
- Pazarın gelişme (büyüme) hızı veya pazar hayat evresi (Akgemci, 2008:133).

2.5.1.2.2. Rakip Analizi

Rakip analizi, işletmenin, başlıca rakibinin gelecekle ilgili amaçları, sektör ve işletme ile ilgili varsayımları, yürürlükteki stratejileri ve sahip olduğu yeteneklerinin incelenmesini içerir (Akgemci, 2008:133).

Rekabetçi üstünlük, rakiplerine karşı sürekli olarak üstün performans elde edilerek sağlanabilir. Rekabetçi üstünlük yaratmak için kullanılan yaklaşımlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 10: Rekabetçi Üstünlük Yaratmada Uygulanan Strateji

	Benzer oyun stratejisi	Yeni oyun stratejisi
Özellikler	<ul style="list-style-type: none"> • Pazar bölümlerinin belirlenmesi • Pazar bölümleri içindeki pozisyonlara karar verme • Rakiplerinden çok daha etkili Pazar hizmeti 	<ul style="list-style-type: none"> • Stratejik yenilik: ürün, süreç ya da pazarın keşfedilmesi • Pazar içinde ilk hareket üstünlüğü • Başa baş rekabetten sakınma • Gerekli olan temel yeteneklerinin geliştirilmesi
Stratejik Amaç	<ul style="list-style-type: none"> • Üstün rekabet sağlamada rakiplerin kullandığı benzer stratejik yaklaşımları kullanma stratejisidir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Yeni stratejik çözüm yollarıyla rakiplerine karşı rekabete üstünlük stratejisidir.
Yaklaşım	<ul style="list-style-type: none"> • Rakiplerin yaptığı eylemleri değerlendirmeyi ve benzerinin daha iyisini yapma hareketini vurgular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Müşteri gereksinimlerini karşılamak için yeni stratejik yetenekler oluşturan örgütler gibi vizyonu ve yenilikçiliği vurgular.

Kaynak: Papatya, 2003:14.

Benzer oyun stratejilerinde, rakipler tarafından kullanıldığı bilinen stratejik uygulamalar, rakipler tarafından hemen taklit edilir amaç, aynı müşteri gruplarına çok daha iyi hizmet verebilmektir. Radikal olmayan, taklitçi ve görelî olarak oldukça yavaş bir yaklaşımdır. Yeni oyun stratejisi ile yenilik yaklaşımı “stratejik yenilik”, var olan ya da bilinmeyen müşteri gereksinimlerini karşılayacak yeni yollarının keşfedilmesini vurgulamaktadır (Papatya, 2003:14-15).

2.5.1.2.3. Diğer Faktörlerin İncelenmesi

Ana pazarın incelenmesi ve rakiplerin analizinin yanında pazarda rekabeti ve işletmenin davranışlarını etkileyebilecek, finansal kurumlar ve sendikaların da incelenmesi gereklidir. Para piyasası, menkul kıymetler piyasası, merkez bankası, para ve maliye politikalarından oluşan finansal kurum analizleri yakından izlenmeli ve değişikliklerin işletmeyi nasıl etkileyeceği belirlenmelidir. Ücretlerin düzeyi, işgücünün verimliliği ve motivasyonu, sendikal ilişkilerdeki anlaşma veya çatışma ortamından oluşan sendikalar ve işçi-işveren ilişkilerinin analizleri incelenmeli ve işletmeye olan etkileri göz önünde bulundurulmalıdır (Akgemci, 2008:134).

2.5.2. İşletmelerde İç Çevre Analizi

İşletmelerin yoğun rekabet ortamında rakiplerine göre avantaj sağlayabilmek için, iç ve dış çevresinde oluşan gelişmeleri takip etmesi, geleceği öngörmesi ya da en azından akılcı tahminler yapması gerekmektedir (Yılmaz, 2007:70).

İşletmenin iç çevre analizi, işletmenin kendi içinde değerlendirme yaptığı, sahip olduğu varlık ve yetenekleri, ne durumda olduğu ve nelere sahip olduğu, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin maddi ve maddi olmayan varlıklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirlediği bir süreçtir (Akgemci, 2008:134). İç çevre analizine kısaca “işletmenin kimliğini ortaya koyma” çabası denilebilir (Akgemci, 2008:138). İç çevre analizinde, örgütün elinde bulunan kaynaklar, süreçler, var olan uygulama ve başarı durumları değerlendirilir (Pashiardis, 1996:6).

2.5.2.1. Rekabet Üstünlüğü Sağlayabilecek İşletme Faaliyetlerinin ve Yeteneklerinin Belirlenmesi

Rekabet üstünlüğü sağlayan faaliyetlerin başarısı rakiplerden daha fazla değer yaratma gücüne bağlıdır. Faaliyetlerin maliyetlerinin düşürülmesi sonucunda maliyet avantajı elde edilerek değer artışı sağlanması ve üretilen mal ve hizmetlerde müşterilerin değer verdiği bir farklılık yaratılması ve bunun karşılığında da piyasa fiyatının üzerinde bir fiyat uygulanarak bir değer artışı yaratılması şeklinde değer yaratılabilir. Bu değer in fazlaştırılabileceğini rekabet üstünlüğü elde edilmesinde, değer faaliyetlerinin öneminin yanında, değer faaliyetlerinin birbirinden bağımsız faaliyetler olmadığını, aksine maliyet ve etkililik açısından karşılıklı bir bağımlılık

içinde bulduklarının altını çizen Porter; geliştirdiği değer zinciri modelinde, değer faaliyetlerini temel ve destek faaliyetleri olmak üzere iki gruba ayırır (Şekil-19).

Şekil-19: Değer Zinciri



Kaynak: Porter, 1998: 41.

Temel faaliyetler, ürün ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesini, alıcılara pazarlanmasını ve satış sonrası hizmetleri içeren faaliyetler olup; iç lojistik, işlemler, dış lojistik, pazarlama ve satış sonrası hizmetler olmak üzere beş kategoriye ayrılır.

Destek faaliyetleri ise, temel faaliyetleri destekleyen ve sürekliliklerini sağlayan faaliyetler olup; girdi tedariki, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve altyapı faaliyetleri olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır ve aşağıdaki gibi ifade edilmektedir.

Değer zinciri modeli rekabet üstünlüğü elde edilmesinde birbirinden bağımsız faaliyetler olmayan hatta maliyet ve etkililik açısından karşılıklı bir bağımlılık içinde bulunan değer faaliyetlerinin önemini vurgulamaktadır (Akgemci, 2008:138-140).

2.5.2.2. İşletmenin Finansal Durumunun ve Performansının Analizi

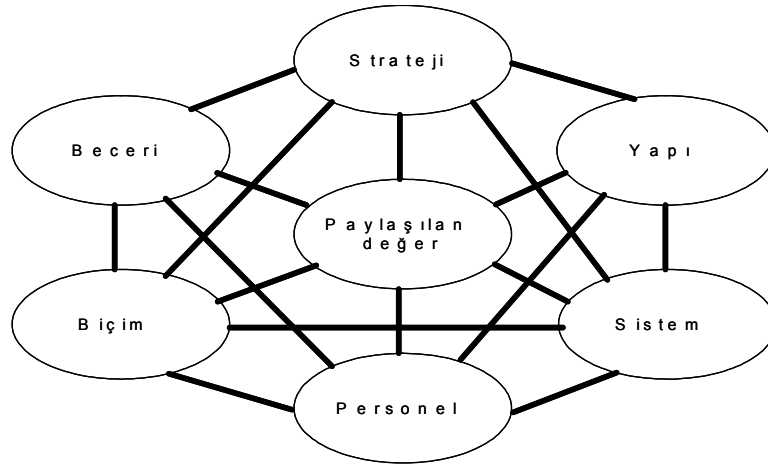
Pek çok şirketin operasyonel sistemleri ile yönetim kontrol sistemleri, finansal ölçümler ve hedefler çevresinde oluşturulmuştur. Fakat buna rağmen şirketin uzun dönemli stratejik hedeflerini gerçekleştirme yönünde ne kadar ilerlediği ile bunların çok az ilişkisi kurulmuştur (Arguden vd., 2000:19). Bu ilişkinin güçlendirilmesi için

işletmenin mevcut durumunu finansal açıdan gösteren bilanço, gelir ve nakit akım tablolarının analiz edilmesi gerekmektedir (Akgemci, 2008:141) .

2.5.2.3. Kritik Başarı Faktörlerinin Analizi

Kritik başarı faktörleri, her kademede ve faaliyette var olup olmadığının analiz edilmesi gereken, işletmenin her düzeyinde farklı faktörlerden oluşabilen ve başarıya ulaşmak için dikkat edilmesi gereken işin püf noktalarıdır. Peters ve Waterman (1982) tarafından geliştirilen 7S teorisi işletmedeki strateji (stratagey), yapı (structure), biçim (style), sistem (systems), personel (staff/people), beceri (skill), paylaşılan değerleri (shared value) tanımlayarak, işletmede strateji oluşturma ve örgüt geliştirmeye yönelik ortaya konulan ilk teorilerden birisidir.

Şekil-20: Stratejik Yönetimde Üstünlük Sağlayıcı Değişkenler, 7 S Teorisi



Kaynak: Akgemci, 2008: 142-143.

Bu teoride yedi faktör birbirine entegre edilmiş, stratejik yönetimde üstünlük sağlayıcı değişkenler olarak görülmekte ve işletmenin başarısı için bu değişkenlerin işletmede bulunması ve aralarında bir dengenin olması gerektiği savunulmaktadır (Şekil-20).

2.5.2.4. Örgüt Sistemi Analizi

İşletmenin örgütsel analizinde örgütün fiziki yapısı, yönetim yapısı ve sosyal yapısının incelenmesi gerekmektedir (Akgemci, 2008:144).

2.5.2.5. Fonksiyonel Analiz

Fonksiyonel analizde temel yöntem, işletmenin ana fonksiyonlarına göre tasnifinin yapılmasıdır. Bu kapsamda işletme; pazarlama ve dağıtım, finans ve muhasebe, Ar-ge ve teknoloji, üretim ve tedarik, endüstriyel ilişkiler ve personel faktörleri bakımından incelenmektedir (Akgemci, 2008:145).

2.5.2.6. Endüstri İlişkileri ve Personel Yönetimine İlişkin Faktörler

İşletmeyi benimseyen, katılımcı olan; takım çalışmasına, işletme amaçlarını paylaşmaya ve buna hizmet etmeye yatkın olan çalışanlara sahip olmak işletmenin rekabet üstünlüğünü artıran en önemli etkidir. Personel yönetimine ilişkin analizde, çalışanlarda aidiyet duygusunun varlığı/düzeyi, işletmenin yeni fikirlere ve yeniliğe verdiği değer, değişikliklere adapte olma derecesi, çalışanların motivasyon düzeyi konularının incelenmesi gerekmektedir (Akgemci, 2008:147).

2.5.2.7. İşletme Değerlemede Sinerji Faktörleri

Sinerji işletme kaynaklarının sağladığı faydanın, parçaların her birinin sağladığı faydanın basit bir toplamından daha fazlası olduğunu ifade eder. Satış sinerjisi, işletme sinerjisi, yatırım sinerjisi ve yönetim sinerjisi olmak üzere dört değişik türü vardır.

İşletmelerde özellikle bilişim sistemleri desteğiyle oluşturulacak sinerjik ortam stratejik kararların alınmasında karar mekanizmasını destekleyici nitelikte rol oynamaktadır (Akgemci, 2008:148) .

2.6. SWOT Analizi

SWOT analizi; Learned, Christensen, Andrews ve Guth'a göre (1991), ilk kez 1961 yılında bazı Harvard araştırmacıları tarafından ortaya atılmıştır ve 1970'lerde, işletme yöneticilerinin kendi şirketlerinde uygulamaya başlamasıyla popüler hale gelmiştir (Çetin,2007:28).

SWOT analizi, fırsat ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkları değerleyen, işletmelerin örgüt içi ve örgüt dışı analizinde kullanılabilen, bilinçli ve sistematik değerlendirmeler yaparak yeni stratejiler geliştirebilmesine imkân tanıyan Türkçedeki kullanımı FÜTZ olan bir tekniktir. Strateji formülasyonunun en temel yapısı SWOT analizidir (Wheelen ve Hunger, 1995:177). SWOT; **S: Strength**

(Organizasyonun güçlü/üstün yönleri), **W: Weakness** (Organizasyonun güçsüz/zayıf yönleri), **O: Opportunity** (Organizasyonun sahip olduğu fırsatlar), **T: Threat** (Organizasyonun karşı karşıya bulunduğu tehdit ve tehlikeler) İngilizce kelimelerinin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır (Yılmaz, 2007:59).

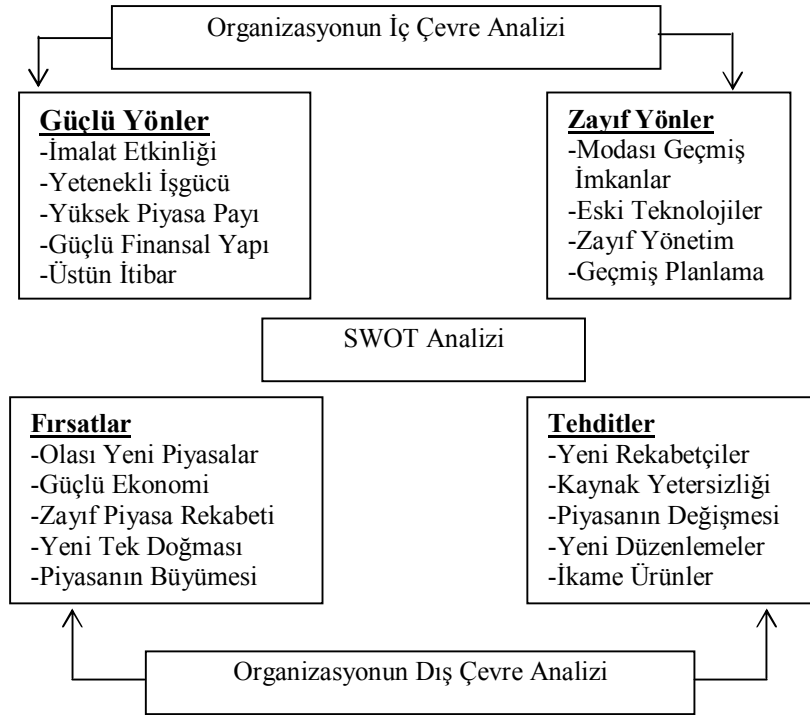
2.6.1. SWOT Analizi Süreci

SWOT analiziyle dış çevrenin işletmeye getireceği tehdit ve fırsatlar ile iç çevreden kaynaklanan güçlü ve zayıf yönler belirlenir. SWOT analizi kaynak, çevre ve değerler arasında denge kurmaya yardımcı olur. Önemli stratejik konular ile ilgili üstünlükler, zayıflıklar, tehditler ve fırsatlar incelenirken;

- Kritik zayıflıklar etkisiz hale nasıl getirilebilir ya da bunlar üstünlüğe nasıl dönüştürülebilir?
- Kritik tehditler etkisiz hale getirilebilir mi veya bu tehditler bir fırsata dönüştürülebilir mi?
- Sahip olunan fırsatlar nasıl atılımcı bir üstünlük haline getirebilir?
- Var olan üstünlük ve yetenekler yeni pazarlara uygun hale getirilebilir mi?
- Sahip olunan ürün, süreç ve hizmetler pazardaki değişim taleplerine göre nasıl değiştirilebilir? sorularına cevap aranmalıdır (Yılmaz, 2007:60).

SWOT analizinin başlıca iki yararı bulunmaktadır; ilk olarak, “mevcut durum” analizi yapılır. Bu analizde örgütün güçlü ve zayıf yönleri ile örgütün karşı karşıya bulunduğu fırsatlar ve tehdit unsurları ortaya konulmaya çalışılır. İkinci olarak, “gelecek durum” analizi yapılır. Bu analizde de örgütün gelecekteki durumunun ne olacağı tespit ve tahmin etmeye çalışılır (Akgemci, 2008:149). SWOT analizinin yapısı şekil 21’deki gibi gösterilebilir.

Şekil-21: SWOT Analizinin Yapısını



Kaynak: Akgemci, 2008:152.

İşletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, potansiyel iç güçler, rakiplerine karşı üstünlük sağlayan varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Bir işletme için potansiyel iç zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu konular demektir. Dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecek unsur potansiyel fırsatlar olarak değerlendirilir. Potansiyel dış tehdit, işletmenin başarısını engelleyebilecek veya zararına neden olabilecek her şeydir.

2.6.1.1. İşletmenin Üstünlüklerinin Belirlenmesi

İşletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, potansiyel iç güçler, rakiplerine karşı üstünlük sağlayan varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Üstünlüklere örnekler şu şekilde sıralanabilir: anahtar alanlardaki temel yetenekler, yeterli finansal kaynaklar, tedarikçilerle iyi ilişkiler, tanınan pazar liderliği, iyi tasarlanmış fonksiyonel alan stratejileri, ölçek ekonomisine ulaşma, güçlü rekabet baskısından (en azından biraz) uzaklaşma, patentli teknoloji, maliyet avantajları, daha iyi reklam kampanyası, ürün yeniliğinde ustalık, ispatlanmış yönetim, deneyim

eğrisinde ilerleme, daha iyi üretim yeteneği ve üstün teknolojik beceriler (Goldsmith, 1995:11).

2.6.1.2. İşletmenin Zayıf Yönlerin Saptanması

Bir işletme için potansiyel iç zayıflık, rakiplerine göre daha az verimli veya etkili olduğu konular demektir. Potansiyel iç zayıflıklar şu şekilde sıralanabilir: eskimiş yetenekler, düşük karlılık düzeyi, yönetim zafiyeti, bazı anahtar başarı unsurlarının ve yeteneklerin eksikliği, uygulanan zayıf stratejiler, dâhili işletim problemleri ile ilgili rahatsızlık, Ar-Ge'de azalma, çok dar bir ürün hattı, zayıf pazar imajı, zayıf dağıtım ağı, ortalamanın altında pazarlama başarısı, stratejideki finansal değişim ihtiyaçlarının yapılamaması ve rakiplere göre göreceli daha yüksek birim maliyetler (Goldsmith, 1995:11).

2.6.1.3. Fırsatların Belirlenmesi

Dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar ortaya çıkarabilecek unsur potansiyel fırsatlar olarak değerlendirilir. Bir işletme için başlıca potansiyel dış fırsatları şu şekilde ifade edilebilir: ekstra müşteri gruplarına hizmet, yeni pazar veya segmentlere giriş, müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için ürün hatlarını kullanma, ilgili ürünleri çeşitlendirme, dikey entegrasyon (ileri veya geri), çekici yabancı pazarlarla ticaret engellerinin azalması, rakip firmalar arasındaki memnuniyet ve daha hızlı pazar büyümesi (Goldsmith, 1995:11).

2.6.1.4. Tehditlerin Belirlenmesi

Potansiyel dış tehdit, işletmenin başarısını engelleyebilecek veya zararına neden olabilecek her şeydir. İşletmelerde potansiyel dışsal tehditler şu şekilde ifade edilebilir: Daha düşük maliyetli yabancı rakiplerin girişi, ikame ürünlerin satışlarında artış, daha yavaş pazar büyümesi, yabancı hükümetlerin ticaret politikalarının ve yabancı para değişim oranlarının karşılıklı değişimi, düzenleyici gereksinimlerin pahalılığı, iş döngüsü ve durgunluk, müşteri beklentilerinde hızlı değişim ve demografik değişimlerin karşılıklı (Goldsmith, 1995:11).

SWOT analizi sonucundaki potansiyel güçlü, zayıf yönler ve potansiyel fırsat, tehditleri tablo-11'deki gibi gösterilebilmektedir (Tablo-11).

Tablo 11: SWOT Analizinde İşletmeler İçin Güçlü, Zayıf Yönler ve Fırsat ve Tehditlerin Değerlendirilmesi

Potansiyel İç Güçler	Potansiyel İç Zayıflıklar
<p>Anahtar alanlardaki temel yetenekler</p> <p>Yeterli finansal kaynaklar</p> <p>Tedarikçilerle iyi ilişkiler</p> <p>Tanınan pazar liderliği</p> <p>İyi tasarlanmış fonksiyonel alan stratejileri</p> <p>Ölçek ekonomisine ulaşma</p> <p>Güçlü rekabet baskısından (en azından biraz) uzaklaşma</p> <p>Patentli teknoloji</p> <p>Maliyet avantajları</p> <p>Daha iyi reklam kampanyası</p> <p>Ürün yeniliğinde ustalık</p> <p>İspatlanmış yönetim</p> <p>Deneyim eğrisinde ilerleme</p> <p>Daha iyi üretim yeteneği</p> <p>Üstün teknolojik beceriler</p>	<p>Eskimiş yetenekler</p> <p>Düşük karlılık düzeyi</p> <p>Yönetim zafiyeti</p> <p>Bazı anahtar başarı unsurlarının ve yeteneklerin eksikliği</p> <p>Uygulanan zayıf stratejiler</p> <p>Dâhili işletim problemleri ile ilgili rahatsızlık</p> <p>Ar-Ge'de azalma</p> <p>Çok dar bir ürün hattı</p> <p>Zayıf pazar imajı</p> <p>Zayıf dağıtım ağı</p> <p>Ortalamanın altında pazarlama başarısı</p> <p>Stratejideki finansal değişim ihtiyaçlarının yapılamaması</p> <p>Rakiplere göre göreceli daha yüksek birim maliyetler</p>
Potansiyel Dış Fırsatlar	Potansiyel Dış Tehditler
<p>Ekstra müşteri gruplarına hizmet</p> <p>Yeni pazar veya segmentlere giriş</p> <p>Müşteri ihtiyaçlarının daha iyi karşılanması için ürün hatlarını kullanma</p> <p>İlgili ürünleri çeşitlendirme</p> <p>Dikey entegrasyon (ileri veya geri)</p> <p>Çekici yabancı pazarlarla ticaret engellerinin azalması</p> <p>Rakip firmalar arasındaki memnuniyet</p> <p>Daha hızlı pazar büyümesi</p> <p>Diğerleri?</p>	<p>Daha düşük maliyetli yabancı rakiplerin girişi</p> <p>İkame ürünlerin satışlarında artış</p> <p>Daha yavaş Pazar büyümesi</p> <p>Yabancı hükümetlerin ticaret politikalarının ve yabancı para değişim oranlarının karşılıklı değişimi</p> <p>Düzenleyici gereksinimlerin pahalılığı</p> <p>İş döngüsü ve durgunluk</p> <p>Müşteri beklentilerinde hızlı değişim</p> <p>Demografik değişimlerin karşılığı</p> <p>Diğer?</p>

Kaynak: Akgemci, 2008:152.

Devlet içinde stratejik yönetim yaygın bir kullanım alanı bulmuştur. Stratejik yönetime değişken ve çalkantılı bir çevrede gelecek yönelimlerini planlamak için değerli bir araç olarak bakılmaktadır. Stratejik yönetim konseptinden yoksun işletmeler, konjonktürel dalgalanmalardan olumsuz yönde etkilenmektedirler; çünkü bu işletmeler kararlarını vizyon gereklilikleri yerine günlük politikalar üzerinde

temellendirmekte ve finansal sermayelerini ve insan kaynaklarını etkin bir biçimde kullanamamaktadırlar (Yılmaz, 2007: 30). ABD'deki devlet kurumlarında yapılan bir araştırmada, bu kurumların %60'ının stratejik planlamayı farklı şekillerde kullandıkları ifade edilmiştir (Ufuk, 2002:64). Stratejik yönetimin kamu sektöründeki işlevlerini inceleyecek olursak bunlar; uzun dönemli kalıcılığı güvence altına alma (Bestandssicherung) işlevi, eşgüdüm işlevi, değişim işlevi, yansıma ve açıklama işlevi, entegrasyon işlevidir (Ufuk, 2002:59).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE HASTANELERİNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN STRATEJİK KULLANIMINA İLİŞKİN KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

İlk iki bölümde araştırma konusundaki teorik bilgilere yer verilmiştir. Araştırmanın bu bölümünde ise bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımını belirlemek için 700 yatak ve üzeri üniversite hastanelerine yönelik yürütülmüş olan karşılaştırmalı bir araştırma ve sonuçları ortaya konulmaktadır. Bu kapsamda sırasıyla araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri açıklanmakta, araştırmanın uygulama alanı konusunda bilgi verilmekte, araştırmanın hipotezlerini test etmek için takip edilen yol ve yöntemler açıklanmakta ve son olarak araştırma bulguları değerlendirilmektedir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; 700 yatak ve üzeri üniversite hastanelerinde bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkilerini belirlemektir.

3.2. Araştırmanın Önemi

Araştırmanın yapıldığı sağlık hizmetleri ile ilgili çeşitli tanımlar yapılmıştır.

Sağlık hizmetleri: “hastalıkların teşhis, tedavi ve rehabilitasyonu yanında, hastalıkların önlenmesi, toplum ve bireyin sağlık düzeyinin geliştirilmesi ile ilgili faaliyetler bütünü anlamına gelmektedir”(Kavuncubaşı, 2001:34). Bir diğer tanıma göre sağlık hizmetleri: “Bireylerin ve toplumun sağlığını korumak, bireylerin hastalanmaları durumunda tedavilerini yapmak, tam olarak iyileşmeyip sakat kalanların başkalarına bağımlı olmadan yaşayabilmelerini sağlamak ve toplumun sağlık düzeyini yükseltmek için yapılan planlı çalışmaların tamamıdır” (Sezer, 1999:10). Sağlık hizmetleri: “kişilerin sağlığının korunması, teşhis, tedavi ve bakım için kişisel ve kurumsal olarak kamu veya özel şahısların vermiş olduğu hizmetlerdir” şeklinde de tanımlanmaktadır (Harcar, 1991:38).

Sağlık hizmetleri genel olarak; Koruyucu, tedavi edici, rehabilite edici ve sağlığın geliştirilmesi hizmetleri gibi dört ana grupta toplanmaktadır (Şahin, 2001).

Koruyucu sağlık hizmetleri; Kişinin ve toplumun sağlığının korunup geliştirilmesi, toplumun hastalık ihtimalinin azaltılması maksadıyla, kişiye ve çevreye yönelik olarak alınacak tedbirlerin tümünü ifade etmektedir (Bulutoglu, 1981:297).

Tedavi edici sağlık hizmetleri; “Sağlık durumu bozulan hastaların eski sağlık düzeylerine ulaşmalarını sağlamak üzere verilen sağlık hizmetleridir” (Kavuncubaşı, 2001:39).

Rehabilite edici sağlık hizmetleri; “Hastalık ve kazalara bağlı olarak gelişen kalıcı bozukluklar ve sakatlıkların günlük hayatı etkilemesini engellemek ya da bu etkiyi en aza indirmek, kişinin bedensel ve ruhsal yönden başkalarına bağımlı olmadan yaşamasını sağlamak amacıyla düzenlenen sağlık hizmetleridir” (Hayran, 1998:18).

Sağlık hizmetlerinin amaçları şu şekilde belirtilmektedir (Sozen, 1999:1-2);

- Sağlık talebinin oluşmasını sağlamak,
- Toplumun sağlık standardını yükseltmek,
- Kişilerin hasta olmaması için gerekli tedbirleri almak,
- Erken ölümleri önleyerek, yaşam süresini uzatabilmek,
- Psikolojik ve fonksiyonel normlardan sapmaları mümkün olduğunca azaltmak,
- Hastalığı mümkün olduğunca azaltmak, hasta olanların en kısa sürede sağlıklarına kavuşmalarını sağlamak,
- Sakatlığı mümkün olduğunca azaltmak, sakat kalanların iyileştikten sonra topluma uyumlarını sağlamak,
- Yüksek düzeyde iyilik ve bireysel tatmine erişimi sağlamak,
- Bağışıklık sisteminin güçlendirilmesini sağlayıp, sağlığın korunması yeteneğini oluşturmak,
- Toplum ile ilişkide yüksek bir tatmine ulaşımı sağlamak,
- Kaynakları sınırlı olan kesimin sağlıkla ilgili konulara katılımını sağlayabilmek ve artırabilmektir.

Sağlık hizmetleri kendisine olan talebin, hizmetin kendisinden değil, hizmetin talep edene sağlayacağı yarardan kaynaklandığı için karmaşık bir yapıya sahiptir. Karmaşık yapının oluşmasının bir diğer nedeni de; sağlık hizmeti veren personel görevlerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olması, aşırı iş bölümü ve uzmanlaşma

gibi etkenlerdir. Bunun çözümü için; devlet desteği, iyi bir finansman ve teşkilat yapısına kavuşturulması ve personelin hastanenin amaçları doğrultusunda kanalize edilmesi gerekmektedir (Kavuncubaşı, 2000: 21). Sağlık hizmetlerinde amaç; eldeki olanaklar ölçüsünde hastaya mümkün olan en kısa sürede, uygun bir fiyat seviyesinde, güler yüzlü ve şefkatli, alternatif tedavi yöntemlerini de kendisine sunarak bilgilendirici tarzda, tıbbi etik ve deontoloji ilkeleri çerçevesinde, medikal anlamda en iyi hizmeti sunmaktır (Özgirin ve Tas, 1996:34). Özgülbaş ise sağlık hizmetlerinin amacını, kaynakların optimum düzeyde planlanarak, belli düzeydeki sağlık hizmetlerini en düşük maliyette ve en yüksek kalitede sunmaktır şeklinde açıklamaktadır (Özgülbaş, 1995:21).

Sağlık piyasalarını diğer piyasalardan ayıran başlıca özellikler aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Kurtulmuş, 1998:44-60):

- Sağlık piyasalarında eksik rekabet şartları hâkimdir.
- Arz ve talep arasında eşitsizlik vardır.
- Sağlık piyasalarında arz miktarı sınırlıdır.
- Sağlık piyasasında talep belirsizdir.
- Sağlık piyasasına girişte bazı kısıtlamalar vardır.
- Alıcılar piyasa hakkında tam bilgi sahibi değildirler.
- Sağlık hizmetlerinde homojenlik sağlanamaz.
- Sağlık piyasalarında dışsal faktörler mevcuttur.
- Sağlık hizmetleri ikame edilemez ve ertelenemez.
- Fiyatlarla gerçek maliyetler arasındaki korelasyon zayıftır.
- Sağlık piyasalarında kar amacı gütmeyen kurumların da bulunduğu karma bir yapı mevcuttur.

Sağlık kurumlarını diğer endüstri ve hizmet kurumlarından ayıran özellikleri Tengilimoğlu (2003:38-44) şu şekilde ifade etmektedir;

- Sağlık kuruluşlarının örgüt yapısı oldukça karmaşıktır.
- Sağlık hizmetlerinde tüketicinin kendisine uygulanan tedavi yönteminin uygunluğu ve kalitesi konusunda çok az bilgisi vardır.
- Sağlık hizmetleri diğer hizmetlere göre daha soyuttur.
- Sağlık hizmetleri dışsal yarar sağlar ve kamu malı niteliğindedir.

- Bilgi asimetrisi mevcuttur. Sağlık hizmetlerini diğer mal ve hizmetlerden ayıran temel özellik hizmeti sunanla, tüketici arasında var olan bilgi asimetrisidir.

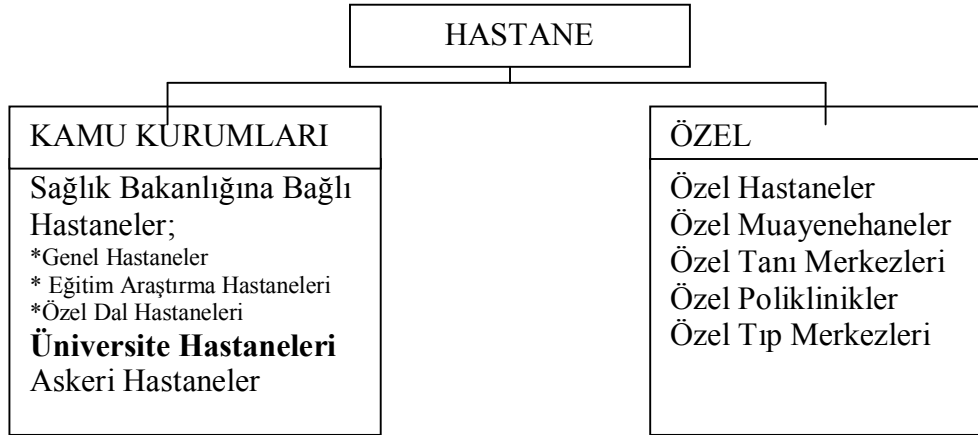
Hastaneler sağlık hizmetlerinin gelişmesine en fazla etkiye sahip olan, hizmet üretim süreci en karmaşık kuruluşlardır. Hastane kavramı ile ilgili çok çeşitli tanımlar yapılmaktadır. Hastaneler, insan hayatının vazgeçilmez bir unsuru olan sağlık ihtiyacını karşılamak ve insanlara sağlık hizmeti sunmak amacıyla kurulmuş önemli sosyal organizasyonlardır (Yalçın ve Koçak, 2009:7). Hastane: “Yaşlıların, hastalıktan şüphe edenlerin ve sağlık durumlarını kontrol ettirmek isteyenlerin ayakta ve yatarak izlenme, muayene, teşhis ve tedavi ve rehabilite edildikleri ve aynı zamanda doğum yapılan kurumlardır” şeklinde de ifade edilmektedir (Çiçek, 2002:103). Bir başka tanıma göre hastaneler; “Yeterli nitelik ve nicelikteki hizmetleri en düşük maliyetle üreten ve bu hizmetleri, rahatlığı ve beşeri fonksiyonu sağlanmış kurumlarda, hastaların tedavisinde, acıların dindirilmesinde ve şifalarında kullanarak, onların tekrar ekonomik ve toplum hayatındaki yerlerini almaya imkân sağlayan kurumlardır” (Gök, 1992:3). Yataklı Tedavi Kurumları İşletme Yönetmeliği’ne göre hastaneler; ‘hasta ve yaralıların, hastalıktan şüphe edenlerin sağlık durumunu kontrol ettirmek isteyenlerin, ayakta veya yatarak müşahede, teşhis, tedavi ve rehabilite edildikleri, aynı zamanda doğum yapılan kurumlar’ olarak tanımlanmaktadır (Kurtuldu, 2007:7).

Hastaneler aşağıdaki gruplara göre sınıflandırılabilirler;

- Verdikleri tedavi hizmetlerinin türüne,
- Yönetim ve kontrollerine,
- Finansal kaynaklarının türüne (mülkiyet türüne),
- Büyüklüklerine (yatak kapasitelerine),
- Hastaların hastanede kalış sürelerine,
- Kadrolu personelinin durumu.

Kurtuldu (2007:11) hastanelerin sınıflandırılmasını kamu kurumları ve özel hastaneler olmak üzere aşağıdaki gibi ifade etmektedir;

Şekil-22: Hastanelerin Sınıflandırılması



Kaynak: Kurtuldu, 2007:11.

Hastane işletmeciliğine devletin yanı sıra özel sektörün de girişiyle rekabet artmakta bununla birlikte kar amacı ön plana çıkmaya başlamaktadır. Karın ön plana çıkmasıyla birlikte de sağlık kuruluşları finansman, yatırım ve yönetim gibi çeşitli problemlerle karşı karşıya kalmışlardır (Kavuncubaşı, 2000:19).

Bilgiye, çağımızın yeni sermayesi veya serveti olarak bakan Yamankaradeniz, bilginin, insanı (ya da işletmeyi) farklılığa götürdüğünü, ticari açıdan bakınca da farklılığın kâra dönüştüğünü belirtmektedir. Farklılık insanlığı daha ileri götüren buluşların ve yeniliklerin temelinde de yatan düşüncedir. Doğal olarak, farklı olmak da ancak altyapısı güçlü çalışmalar ve deneyimlerle yani bilgi birikimi ile mümkün olmaktadır (Yamankaradeniz, 2008:56). Bu nedenle hastanelerin, uzun vadede sürdürülebilir rekabetini sağlayan en önemli faktörün “temel yetkinlikler”, temel yetkinliklerin özünün de “bilgi ve bilginin yönetimi” olduğunun bilincinde olarak yönetilmeleri gerekmektedir.

Hastaneler, bilişim teknolojilerinden, etkinliği ve verimliliği artırmanın yanında dört konuda yararlanmaktadır. Bunlar şu şekilde ifade edilmektedir;

- Bilgiyi değerlendirme,
- Sistem analizi,
- Sistemi kurma

- Sistemi değerlendirme (Soysal, 1993:128).

3.3. Araştırmanın Problem Cümlesi

Araştırmada cevabı aranan temel soru (problem cümlesi); “700 yatak ve üzeri üniversite hastanelerinde bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerinde etkisinin olup olmadığıdır?”.

Çalışmada öncelikle araştırma kapsamındaki 700 yatak üzeri üniversite hastanelerinin genel yapısı, bilişim teknolojisine ve stratejik yönetime bakış açısı, ardından kurumda bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına ilişkin bilgiler sorgulanmaktadır. Son aşamada ise bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisi test edilmektedir.

Çalışma kapsamında hazırlanan ankette aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

Üniversite hastanelerinin kullandıkları bilişim teknolojileri nelerdir?

Bilişim teknolojileri hangi amaçlar için kullanılmaktadır?

Üniversite hastanelerinde stratejik yönetimle ilgili çalışma yapılmakta mıdır?

Bilişim teknolojileri hangi işletme fonksiyonlarını ve hangi stratejik kararları ne şekilde etkilemektedir?

Bilişim teknolojileri sosyal güvenlik kesintilerini, kırtasiye giderlerini, stok miktarlarını, personel sayısını, hastane cirosunu ne şekilde etkilemektedir?

Araştırmanın temelinde bilişim teknolojilerinin gerekliliği ve hastanelerin stratejik kararlarında bilişim teknolojilerinin etkisi fikri bulunmaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırma ilişkisel araştırma türündedir. Sağlık kurumlarında kullanılan bilişim teknolojileri ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmektedir.

Araştırma ile ilgili hipotezler 7 ana alan üzerine kurulmuştur. Araştırmada bilişim teknolojilerinin kullanımı ile ilgili bilgiler ortaya konulduktan sonra bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisi belirlenmiştir. Sağlık kuruluşlarında bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisi 24 kriterle belirlenmeye çalışılmıştır. Bu kriterler; sosyal güvenlik kurumu kesinti oranları, kırtasiye giderleri, stok miktarları, personel sayısı ve ciro ile desteklenmiştir.

Araştırmanın amacı ve temel sorusundan hareketle geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda verilmektedir.

Hipotez 1:

H₀: Sağlık kuruluşlarının stratejik kararları kuruluşun bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

Hipotez 2:

H₀: Sağlık kuruluşlarının yönetim fonksiyonlarına bilişim teknolojisinin etkisi yoktur.

Hipotez 3:

H₀: Sağlık kuruluşlarının SGK fatura kesinti oranları bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

Hipotez 4:

H₀: Sağlık kuruluşlarının kırtasiye giderleri bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

Hipotez 5:

H₀: Sağlık kuruluşlarının stok miktarı bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

Hipotez 6:

H₀: Sağlık kuruluşlarının personel sayısı bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

Hipotez 7:

H₀: Sağlık kuruluşlarının cirosu bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

3.5. Araştırmanın Uygulama Alanı

Çalışmanın uygulama alanını Türkiye'deki 700 yatak ve üzeri üniversite hastaneleri oluşturmaktadır. Stratejik yönetim merkezinde stratejik lider, örgüt kültürü ve yönetim biçiminin yer aldığı, üst düzey yöneticiler tarafından yapılan bu nedenle de yerine getirebilecek profesyonel yöneticilere ve stratejik liderlere ihtiyaç duyulan bir süreçtir (Aytepe, 2008:22). Bu nedenle anket hastane başhekimliğine ve hastane müdürlüğüne uygulanmıştır. Sağlık bakanlığından üniversite hastanelerinin yatak sayılarına ait bilgiler istenmiştir. 700 ve üzeri yatak sayısına sahip Van,

Kocaeli, Antalya, Isparta, Trabzon, Malatya, Samsun, Ankara, Elazığ, Ankara, Bursa, Edirne, Sivas, Ankara, Eskişehir, Konya, İzmir, Diyarbakır, Adana, Kayseri, Erzurum, Konya, İstanbul illerinde 26 adet üniversite hastanesi belirlenmiştir. Cevaplama için acele edilmemiş, cevaplayıcılara geniş zaman sunularak algılamada yaşanan problemler bire bir telefon görüşmesiyle aşılmaya çalışılmış ve belirli ölçüde başarıya ulaşılmıştır. Araştırma kapsamında 700 yatak üstü hastanelerin seçilme nedenleri şöyle sıralanabilir: Yatak sayısı 700 ve üzeri olan hastanelerin bilişim teknolojilerine yatırım yapma, bu teknolojileri kullanma oranlarının ve stratejik yönetimin uygulanabilirliğinin daha fazla olmasıdır.

Sağlık sektörünün araştırma kapsamında uygulama alanı olarak seçilmesinin nedenleri aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Sağlık kuruluşları bilişim teknolojilerine son dönemde en çok yatırım yapan kurumlardır.
- Sağlıkta kurumlar arasında bilgi paylaşımı hizmet kalitesi ve hızı için çok önemlidir.
- Sağlık kuruluşlarında bilişim teknolojilerine ait uygulama alanı çok fazladır.
- Sağlık kuruluşlarında bilişim teknolojilerinin etkin kullanımıyla tıbbi hatalar azaltılmaktadır.
- Sağlık kuruluşlarında bilişim teknolojilerinin etkin kullanımıyla yöneticilerin verimlilik ile ilgili takiplerinin tutarlılığı sağlanabilecektir.
- Sağlık kuruluşlarında bilişim teknolojilerinin etkin kullanımıyla kaynakların ekonomik kullanımı sağlanabilecektir.

3.6. Araştırmanın Yöntemi

Çalışma literatür taramasının yapıldığı teorik ve anket uygulamasının yer aldığı ampirik çalışmalardan oluşmaktadır. Araştırmanın metodolojisi şu sırada gerçekleştirilmiştir; Literatür incelemesi, araştırmanın amaç ve hipotezlerinin belirlenmesi, örnek büyüklüğünün belirlenmesi, anket sorularının hazırlanması, pilot çalışmanın yapılması, anket formunun cevaplandırılması, verilerin kodlanması ve düzenlenmesi, istatistiksel analizlerin yapılması ve sonuçların değerlendirilmesi.

Literatür taraması yapılmış fakat bu konuyla ilgili sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır.

Tekin ve Akolaş'ın sağlık sektöründe faaliyet gösteren bir araştırma hastanesinde bilişim teknolojisinin stratejik amaçlı kullanımının; yönetici ve yönetim fonksiyonlarına olan etkisini tespit etmek amaçlı araştırmasında; yöneticiler tarafından en yaygın kullanılan bilişim ağının, internet ağı olduğu ancak, bu ağın kullanımında da yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmamaları nedeniyle, istenilen düzeyde verim alınmadığı, idari alanda kullanılan teknolojinin henüz yeni olduğu ve sadece veri işleme ve bazı paket programlar aracılığıyla verilerin analizinde kullanıldığı belirtilmiştir. Bilişim teknolojileriyle ilgili olumsuz düşünen yöneticilere bilgi eksikliklerinin giderilmesi için teknolojiden elde edilecek yararların daha iyi anlatılması gerekliliği tespit edilmiştir. Bilişim teknolojisi kullanımıyla “kuruluş içerisinde etkin ve verimli bilgi akışını sağlamak” ve “hastane içerisinde iletişimi kolaylaştırmak” amaçlarında istenen hedeflere ulaşıldığı belirlenmiştir.

Rodoplu'nun bilgi teknolojileri uygulamalarına karşı çalışan direnci; hastane bilgi sistemi üzerinde bir uygulama adlı çalışmasında; çalışanların hastane bilgi sistemi uygulamalarındaki teknolojik değişimlere karşı direnç gösterdiği bunun nedeninin çalışanların alışık oldukları işleyleştikten vazgeçip yeni bir düzene uyum sağlamalarının olduğu belirtilmiştir.

Özmen, sağlık yönetimi ve bilişim konulu sunumunda; 21. yüzyılda sağlıkta zorunlu iyileştirme alanlarından birinin enformasyon teknolojilerinin etkili kullanımı olacağını vurgulamaktadır.

Gattiker ve Howg tarafından yapılan bir çalışmada, vasıflı çalışanların bilişim teknolojilerinin işleri basitleştirmesinden dolayı çalışma yaşam kalitesinin düşebileceği iddia edilmiştir (Gattiker ve Howg, 1990:223-225).

Akın, bilişim teknolojilerinin evrimi ve bilişim teknolojilerinin çağdaş işletmelerde stratejik yönetim üzerindeki etkileri adlı çalışmasında; bilişim teknolojilerinin tek başına stratejik rekabetçi üstünlük sağlamaktan çok işletmenin hemen her faaliyet alanına nüfuz ederek dönüşüme imkân vermesi olduğunu vurgulamıştır.

Köse, Bilgi Üretimi Sürecinde “Bütünleşik Yönetim Bilgi Sistemleri”nde Bilgi-İletişim Bağıntısı adlı çalışmasında; Bilişim teknolojilerinin özellikle denetim işlevi, koordinasyon işlevi ve yürütme işlevinin yerine getirilmesinde

kullanılabileceği, bilgi akışı sonucu bölge karar noktalarındaki yöneticilerin aralarındaki kişisel iletişimde artışlar kaydedilebileceği tespit edilmiştir.

Ak, Türkiye’de sağlık bilişimi, bir kişisel değerlendirme ve uluslar arası bir başarı öyküsü: Cortex çalışmasında; dünyanın en entelektüel sermayesi olan yazılımların hele hele hastane bilgi yönetim sistemleri uygulama yazılımlarının yönetiminin ciddi bir iş olduğu fakat hastanelerin profesyonel hastane yöneticileri tarafından yönetilmediği düşünüldüğünde; uygulama yazılımlar ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar başarı düzeylerinin kullanıcıların ve yöneticilerin bilgi ve tecrübe düzeyleriyle sınırlı kaldığı belirtilmektedir.

Elibol’un bilişim teknolojileri kullanımının işletmelerin organizasyon yapıları üzerindeki etkileri başlıklı çalışmasında; Bilişim teknolojilerinin uluslararası rekabete, yönetimde esnekliğe, yeni ürün geliştirme gibi çalışmalara ve işletmelerin yeniden yapılanmalarına olanak sağladığı, stratejik başarı için hayati bir öneme sahip olduğu, yönetim faaliyetlerindeki bürokratik işlemlerin azalmasında, işletme içi ve dışı iletişimin artmasında, çalışanların denetiminde ve yönetsel kararların etkinliğinin sürdürülmesinde önemli katkılar sağladığı belirtilmiştir.

Güleş’in bilişim teknolojilerinin müşteri ilişkileri yönetimine katkıları başlıklı çalışmasında; bilişim teknolojisinin bilgi akışının iyileştirilmesi, tüm işletme fonksiyonlarının tek bir sistemden takip edilmesi ve müşteri memnuniyetindeki artışlar, kırtasiyecilik, stoklar, personel, satın alma, bakım ve onarım giderlerinde ve yönetim maliyetlerinde azalma avantajları nedeni ile müşteri ilişkileri yönetimine önemli katkılar sağlayarak, amaçlanan etkinliğe ulaşmayı kolaylaştırdığı belirtilmiştir.

Tekin, Zerenler ve Bilge’nin bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansına etkileri: lojistik sektöründe bir uygulama adlı çalışmasında; tüm lojistik faaliyetlerinde bilişim teknolojilerinin etkin bir biçimde yapılandırılarak, işletme performansının artırılabilmesi belirtilmiştir.

Anket soruları hazırlanırken, konu ile ilgili literatür- Büyüköztürk, Tekin ve Akolaş, Çakırcı, Rodoplu, Long vs.-ve bu konuda daha önce yapılmış çalışmalar örnek alınmıştır. Hazırlanan taslak anket formu anketi değerlendirmeleri maksadıyla; araştırmanın danışmanı, uzman akademisyenler ve üniversite hastanesi idarecileriyle

incelenmiştir. Taslak anket formuna yöneltilen eleştiriler ve öneriler doğrultusunda sorular yeniden düzenlenmiştir.

Anket üç ana bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü sağlık kurumunun ve anketi cevaplayan kişinin profilini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu bölüm 7 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm sağlık kurumunun bilişim teknolojilerine bakış açısını belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde 3 soru; sorulardan birinin içindeki 5'li Likert ölçeğindeki 10 önerme ile sağlık kurumunun bilişim teknolojilerine yapacağı yatırımda dikkat ettiği konularla ilgili bilgilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Diğer iki soruda kullanılan bilişim teknolojileri ve hangi amaçlar için kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır. Üçüncü bölüm sağlık kurumunun stratejik yönetime bakış açısını anlamaya yönelik 7 sorudan oluşan bölümdür. Dördüncü bölüm sağlık kurumunda bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına ilişkin bilgileri belirlemeye yönelik bölüm olup bu bölümde 8 soru sorulmuştur. Ankette toplam soru adedi 25 olup değerlendirmeye alınan alt sorularla birlikte toplam soru adedi 85 olarak belirlenmiştir. Çalışmada iki farklı ölçek kullanılmış olup bunlar sınıflama ve sıralama ölçekleridir. Sağlık kuruluşu ve cevaplayanların profillerine yönelik sorularda sınıflama diğer sorularda ise sıralama ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın analizlerinde SPSS for Windows 13 paket programı kullanılmıştır.

3.6.1. Araştırmanın Sayıtlıları

Araştırmanın sayıtlıları şunlardır;

- Bilişim teknolojileri az ya da çok üniversite hastanelerinde kullanılmaktadır.
- Kullanılan ölçme araçları üniversite hastanelerinde kullanılan bilişim teknolojilerini, stratejik yönetimi ve bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisini belirlemede yeterlidir.
- Ankete cevap verenler soruları değerlendirme becerisine sahiptirler ve sorulara içten yanıt vermişlerdir.

3.6.2. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma 700 yatak ve üzeri üniversite hastanesi yöneticilerini kapsamaktadır. Bu bağlamda araştırmanın sınırlılıkları şunlardır;

Sağlık sektörü yöneticilerinin iş yoğunluğunun çok yüksek olması ve bu nedenle anket formunu cevaplamak için zaman ayırmasının güç olması.

3.6.3. Veri Toplama Yöntemi

Çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Giriş kısmında anketin sadece bilimsel amaçlı yapıldığı ve kuruluşların verdikleri cevaplardan ötürü kendilerine ya da kurumlarına hiçbir zarar gelmeyeceği açıklanmıştır. Anketin ilk bölümü sağlık kurumunun ve anketi cevaplayan kişinin profilini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Bu bölüm 7 sorudan oluşmaktadır.

İkinci bölüm sağlık kurumunun bilişim teknolojilerine bakış açısını belirlemeye yöneliktir. Bu bölümde 3 soru; sorulardan birinin içindeki 5’li Likert ölçeğindeki 10 önerme ile sağlık kurumunun bilişim teknolojilerine yapacağı yatırımda dikkat ettiği konularla ilgili bilgilerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Diğer iki soruda kullanılan bilişim teknolojileri ve hangi amaçlar için kullanıldığı belirlenmeye çalışılmıştır.

Üçüncü bölüm sağlık kurumunun stratejik yönetime bakış açısını anlamaya yönelik 7 sorudan oluşan bölümdür.

Dördüncü bölüm sağlık kurumunda bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına ilişkin bilgileri belirlemeye yönelik bölüm olup bu bölümde 8 soru sorulmuştur. Ankette toplam soru adedi 25 olup değerlendirmeye alınan alt sorularla birlikte toplam soru adedi 85 olarak belirlenmiştir.

Çalışma kapsamındaki tüm üniversite hastaneleri telefonla aranarak anketin uygulanması için izin istenmiştir. Anketin uygulanmasına izin veren üniversite hastanelerine anket formları istekleri doğrultusunda faks ya da e-mail yoluyla iletilmiştir. Bu çalışmada verilerin toplanması için görüşme yöntemi ve anket tekniği birlikte kullanılmıştır. Verilerin sağlıklı olarak alınabilmesi için hastanelerin telefon ve faks numaralarına ulaşılmıştır. Anketi cevaplayacak kişilerin isimleri alınarak özel e-posta adreslerine ulaşılmaya çalışılmıştır. Anketler öncelikle hastanelerin tümüne e-posta yoluyla gönderilmiştir. İsteyen hastanelere anket faks yoluyla da gönderilmiştir. Anket formlarının geri toplanması için dört ay çalışılmıştır. e-mail yoluyla gönderilen 32 ankette 30 adet geri dönüş olmuştur. Faks yoluyla gönderilen 20 ankette 18 adet geri dönüş olmuştur. Gelen anketlerin değerlendirilmesi sonucu

geçersiz sayılan anket olmamıştır. Sonuç olarak 48 ankete ulaşılmıştır. Anketin cevaplanma oranı %92,3'tür.

3.6.4. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Analizi

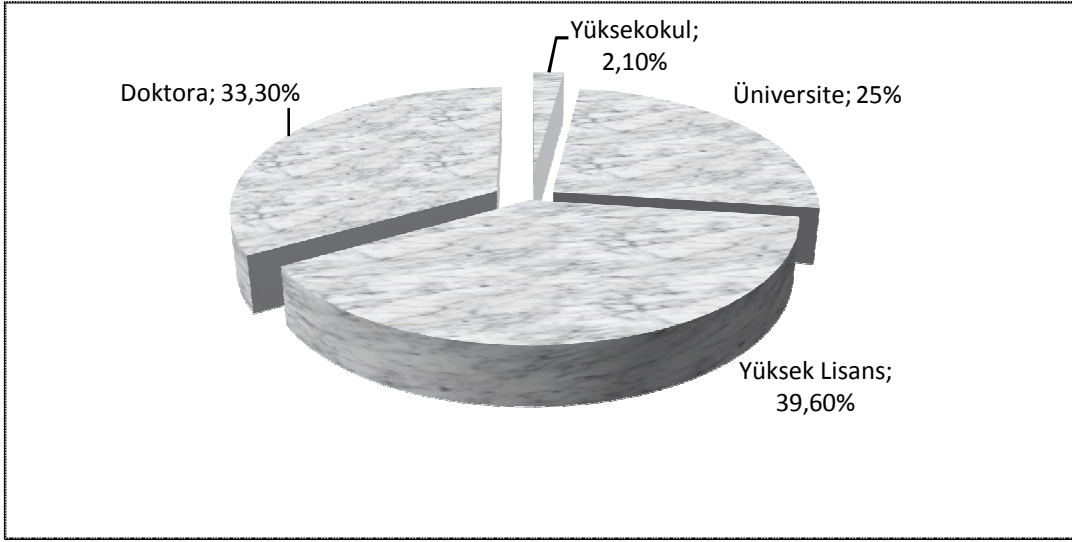
Bu çalışmada değişkenler, bilişim teknolojileri ve stratejik yönetim konularına dayanan geniş literatür taramasından sonra oluşturulan geçmiş araştırmalarda kullanılan ölçeklerden yararlanılarak oluşturulan ifadelerle ölçülmüştür. Anket formunun test edilmesi maksadıyla form hazırlandıktan sonra konu ile ilgili uzman akademisyenlere danışılarak bazı ifadeler anket formundan çıkarılmış, bazı ifadelerde de birtakım değişiklikler yapılmıştır ve 4 kişiye ön anket uygulanmıştır. Ankete son şekli verildikten sonra 2010 yılında anket sağlık kuruluşlarına uygulanmıştır. Analizler SPSS 13.0 programı ile yapılmıştır. Anketin değerlendirilmesinde frekans, yüzde ve ortalama hesaplamaları kullanılmıştır. İkili karşılaştırmalar için bağımsız gruplar t testi kullanılmış, anlamlılık düzeyi 0,05 olarak alınmıştır. Anketin IV. bölümünde güvenilirlik katsayısı (cronbach's alfa) .86 bulunmuş ve bu sonuca göre anket güvenilir kabul edilmiştir.

3.6.5. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirilmesi

Bu bölümde, araştırma bulguları yer almaktadır. Anketin uygulanmasından elde edilen bulgular üç bölüm halinde verilmiştir. Birinci bölümde, araştırma kapsamındaki çalışanlara ve kuruluşa ait tanımlayıcı bulgular, ikinci bölümde bilişim teknolojileri kullanımına ilişkin bilgiler ve üçüncü bölümde ise bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına ilişkin bulgular ve araştırmanın hipotezine ait bilgiler yer almaktadır.

3.6.6. Araştırma Kapsamındaki Çalışanlara ve Kuruluşlara Ait Bulgular

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına ilişkin bilgiler Şekil-23'de görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılanların yarıdan fazlası (%72,9) lisansüstü eğitim görmüştür. Master yapanları oranı %39,6, doktora yapanların oranı %33,3 dür. Üniversite mezunu olanların oranı %25 ve yüksekokul mezunu olanların oranı %2,1 dir. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğunun lisansüstü eğitime sahip olduğu söylenebilir.

Şekil-23: Araştırmaya Katılanların Eğitim Düzeyi

Araştırmaya katılanların cinsiyetine ilişkin bilgiler Tablo- 12’de görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılanların %25’i bayan ve %75’i erkektir.

Tablo 12:Araştırmaya Katılanların Cinsiyeti

	Frekans	Yüzde (%)
Bayan	12	25
Erkek	36	75
Toplam	48	100,0

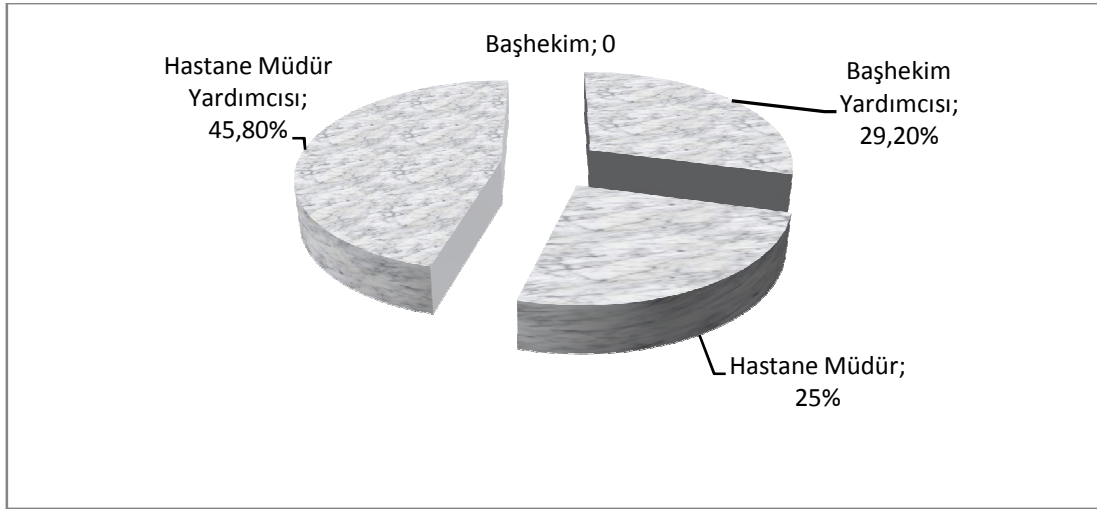
Araştırmaya katılanların yaşlarına ilişkin bilgiler Tablo- 13’de görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılanların %87,5’i 31-50 yaş aralığındadır.

Tablo 13:Araştırmaya Katılanların Yaş Aralığı

	Frekans	Yüzde (%)
25-30	2	4,2
31-40	11	22,9
41-50	31	64,6
51 ve üzeri	4	8,3
Toplam	48	100,0

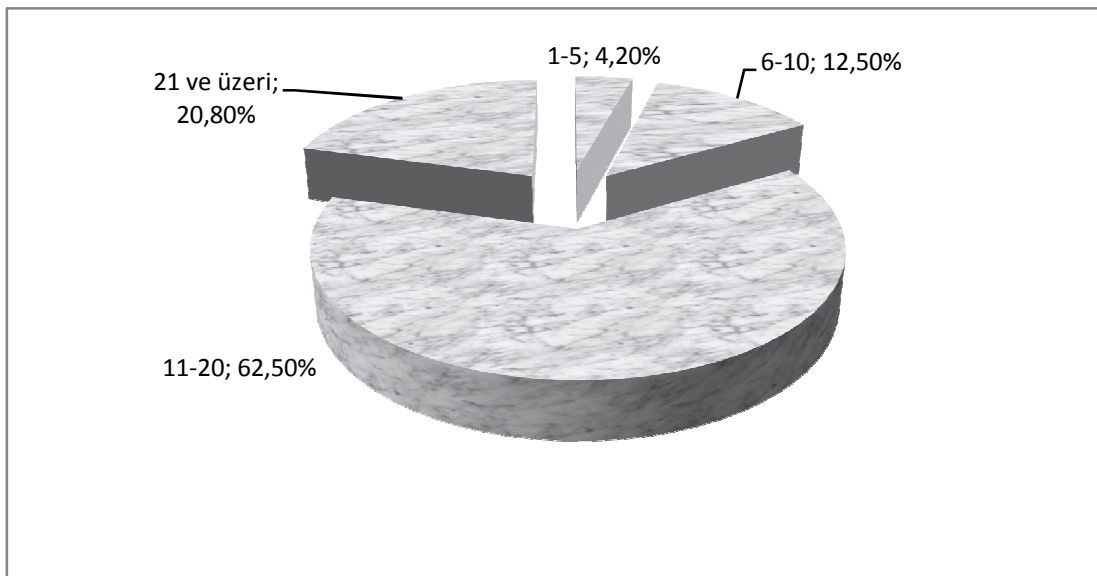
Araştırmaya katılanların unvanlarına ilişkin bilgiler Şekil-24’de görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılanların %70,8’i hastane müdür ve müdür yardımcılarında, % 29,2’si hekim idaricilerden oluşmaktadır.

Şekil-24: Araştırmaya Katılanların Unvanları



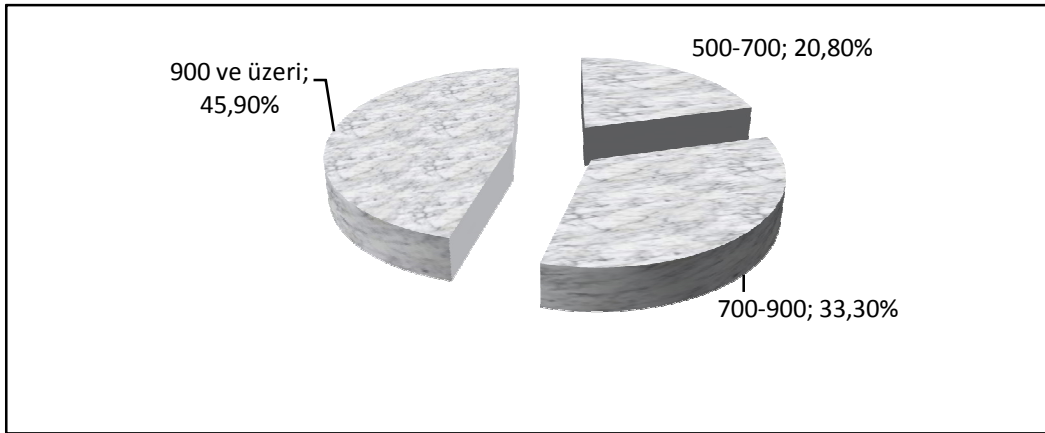
Araştırmaya katılanların meslekte çalışma sürelerine ilişkin bilgiler Şekil-25’de görüldüğü gibidir. Araştırmaya katılanları yarıdan fazlası (%62,5) 11-20 yıl arasında çalışmışlardır. %20,8’i 21 yıl ve üzeri çalışmışlardır.

Şekil-25: Araştırmaya Katılanların Meslekte Çalışma Süreleri



Şekil-26’da gösterildiği gibi araştırmaya katılan sağlık kuruluşlarından 10 tanesi 500-700 yatak, 16 tanesi 700-900 yatak ve 22 tanesi 900 ve üzeri yatak sayısına sahiptir.

Şekil-26: Araştırma Konusu Sağlık Kuruluşlarının Yatak Sayısı



Tablo-14 ‘te görüldüğü gibi araştırmaya katılan sağlık kuruluşlarından sadece iki tanesi 601-700 çalışan personele sahiptir. Diğerleri ise 701-800 çalışana sahip 37 hastane, 801 ve üzeri çalışana sahip 9 hastanedir.

Tablo 14: Araştırma Konusu Sağlık Kurumlarında Çalışan Personel Sayısı

	Frekans	Yüzde (%)
601-700	2	4,2
701-800	37	77,1
801 ve üzeri	9	18,8
Toplam	48	100,0

Tablo-15’te görüldüğü gibi araştırmaya katılan hastanelerin tamamında geleceğe yönelik planlama faaliyeti yapılmaktadır.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının Geleceğe Yönelik Planlama Faaliyeti

	Frekans	Yüzde (%)
Yok	0	0
Var	48	100,0
Toplam	48	100,0

Tablo-16’da görüldüğü gibi araştırmaya katılan hastanelerin %87,5’inde vizyon/misyon bildirgesi vardır. Diğer %12,5 lik dilimi oluşturan 6 hastanenin vizyon ve misyon bildirgesinin olmaması bilinçli bir stratejik planlama faaliyetinin yapılmadığını göstermektedir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının Misyon/Vizyon Bildirgesi

	Frekans	Yüzde (%)
Yok	6	12,5
Var	42	87,5
Toplam	48	100,0

Tablo-17’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan hastanelerin %72,9’u stratejik etkinliklerini değerlendirdiklerini, %27,1’i stratejik etkinliklerini değerlendirmediklerini belirtmişlerdir.

Tablo 17: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının Stratejik Etkinliklerinin Değerlendirilmesi

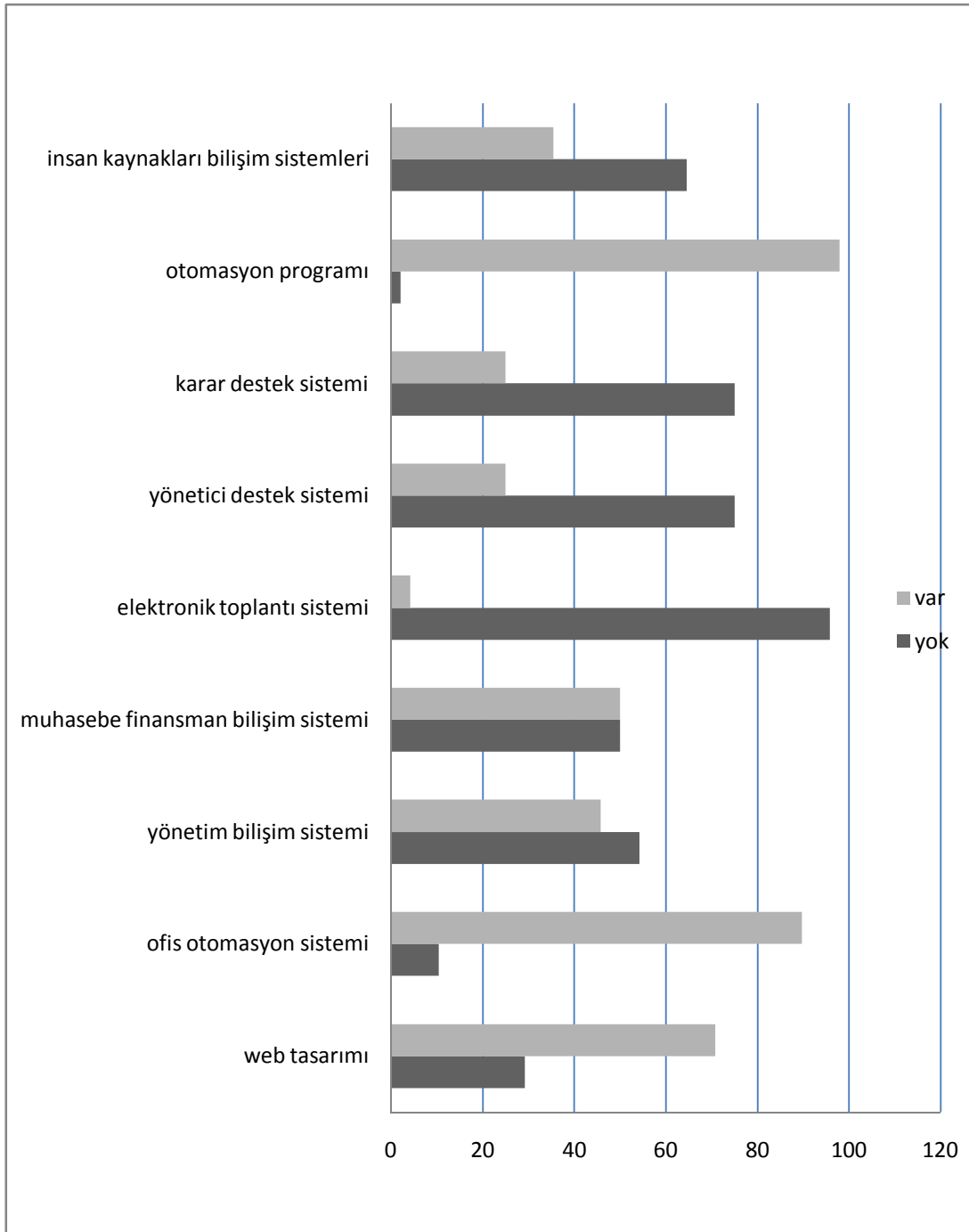
	Frekans	Yüzde (%)
Yok	13	27,1
Var	35	72,9
Toplam	48	100,0

3.6.7. Araştırma Kapsamındaki Hastanelerin Bilişim Teknolojileri Kullanımına İlişkin Bulgular

Şekil-27’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan sağlık kurumlarının; % 70,8’inin web tasarımı mevcut olup, %29,2’sinin yoktur, % 89,6’ının ofis otomasyon sistemi mevcut olup, %10,4’ünün yoktur, % 45,8’inin yönetim bilişim sistemi mevcut olup, %54,2’sinin yoktur, % 50’sinin muhasebe finansman bilişim sistemi mevcut olup, diğer yarısında yoktur, % 95,8 gibi büyük bir çoğunluğunun elektronik toplantı sistemi mevcut olmayıp, %4,2’sinin vardır, % 25’inin yönetici destek sistemi mevcut olup, %75’inin yoktur, % 25’inin karar destek sistemi mevcut olup, %75’inin yoktur, % 97,9 gibi büyük bir çoğunluğunun otomasyon programı mevcut olup, %2,1’inin yani yalnızca bir hastanenin otomasyon programı yoktur,

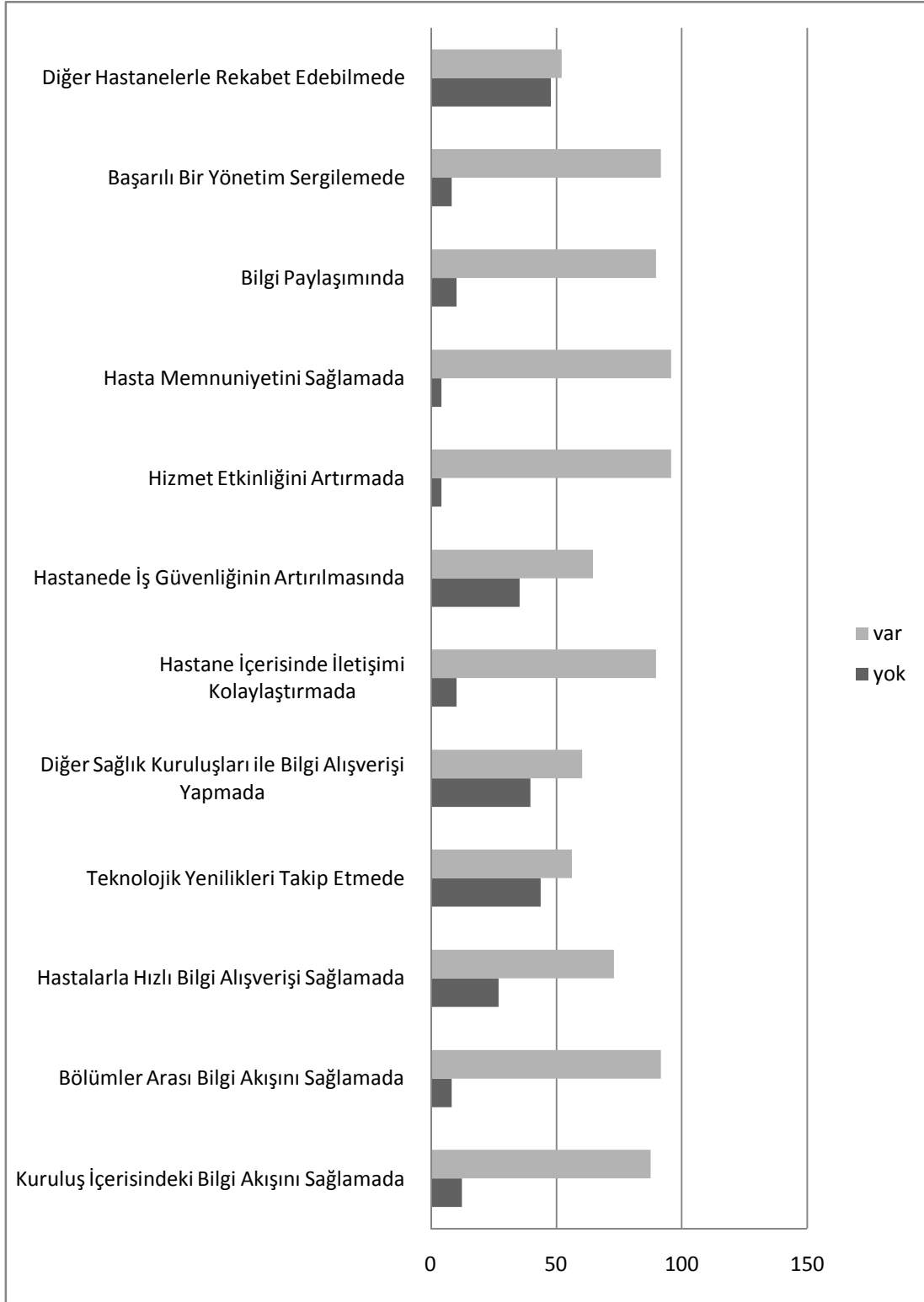
% 35,4'ünün insan kaynakları bilişim sistemi mevcut olup, 31 hastanenin yani % 64,6'sının yoktur.

Şekil-27: Araştırmaya Katılan Sağlık Kurumlarının Bilişim Teknolojileri Kullanımı



Sağlık kurumlarının bilişim teknolojilerini kullanmaları ile ilgili bilgiler Şekil-28'de gösterilmektedir. Hastanelerin %56,3'ü bilişim teknolojilerini tedavi yöntemlerinden başarılı sonuç elde etmede kullanmaktadırlar. Hastanelerin %62,5'i bilişim teknolojilerini tanı yöntemlerinden başarılı sonuç elde etmede kullanmaktadırlar. Hastanelerin %91,7'si bilişim teknolojilerini bölümler arası bilgi akışını sağlamakta kullanmaktadırlar. Hastanelerin %72,9'u bilişim teknolojilerini hastalarla hızlı bilgi alışverişi sağlamakta kullanmaktadırlar. Hastanelerin %56,3'ü bilişim teknolojilerini teknolojik yenilikleri takip etmekte kullanmaktadırlar. Hastanelerin %60,4'ü bilişim teknolojilerini diğer sağlık kuruluşları ile bilgi alışverişinde kullanmaktadırlar. Hastanelerin %89,6'sı bilişim teknolojilerini hastane içerisinde iletişimi kolaylaştırmak için kullanmaktadırlar. Hastanelerin %64,6'sı bilişim teknolojilerini hastanede iş güvenliğini artırmakta kullanmaktadırlar. Hastanelerin %95,8'i bilişim teknolojilerini hastanede hizmet etkinliğini artırmada kullanmaktadırlar. Hastanelerin %95,8'i bilişim teknolojilerini hasta memnuniyetini sağlamak için kullanmaktadırlar. Hastanelerin %89,6'sı bilişim teknolojilerini bilgi paylaşımında kullanmaktadırlar. Hastanelerin %91,7'si bilişim teknolojilerini başarılı bir yönetim sergilemek adına kullanmaktadırlar. Hastanelerin %52,1'i bilişim teknolojilerini diğer hastanelerle rekabette kullanmaktadırlar.

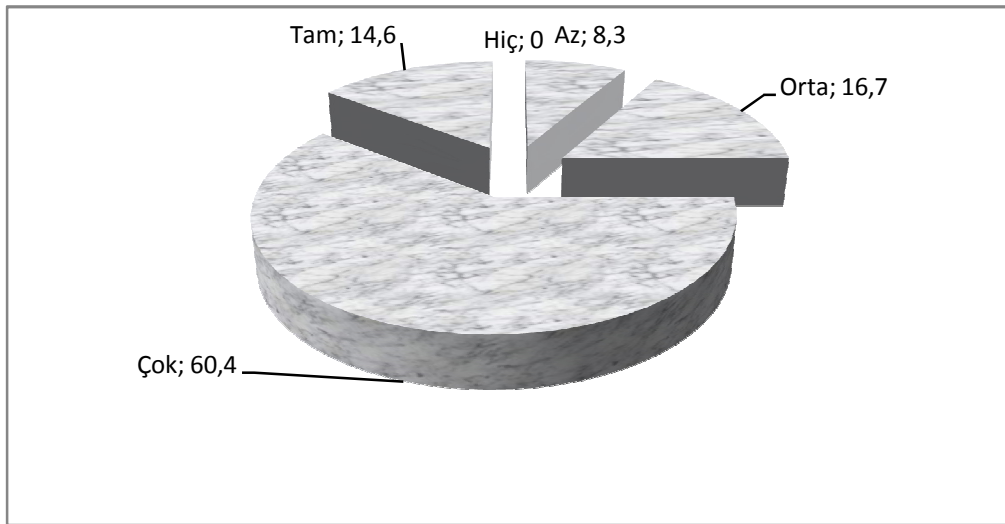
Şekil-28: Araştırmaya Katılan Hastanelerde Bilişim Teknolojisi Kullanımı



3.6.8. Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Kullanımına İlişkin Bulgular

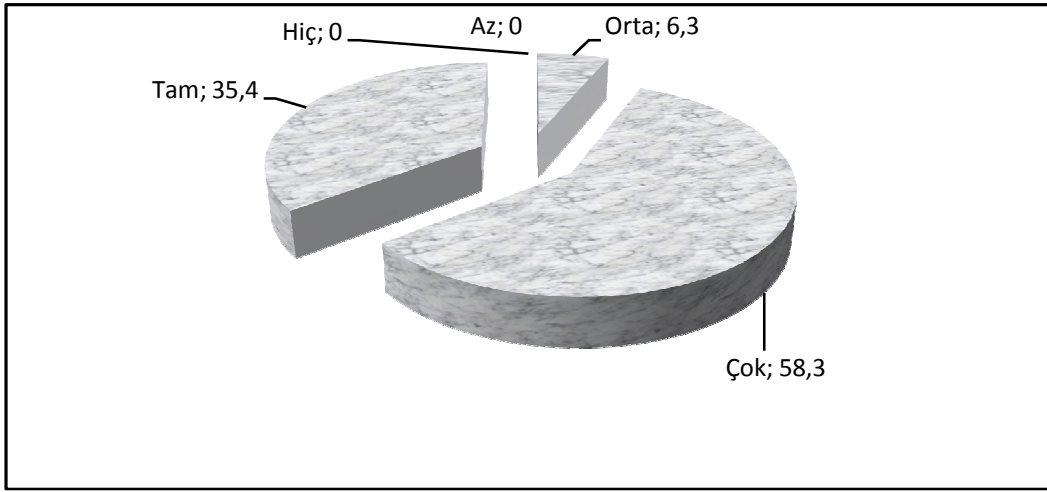
Şekil-29’da gösterildiği gibi araştırmaya katılanların %60,4’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşları içindeki hasta payını artırmaya etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %14,6’sı bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşları içindeki hasta payını artırmaya etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 3,81$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-29: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşları İçindeki Hasta Payını Artırmaya Etkisi



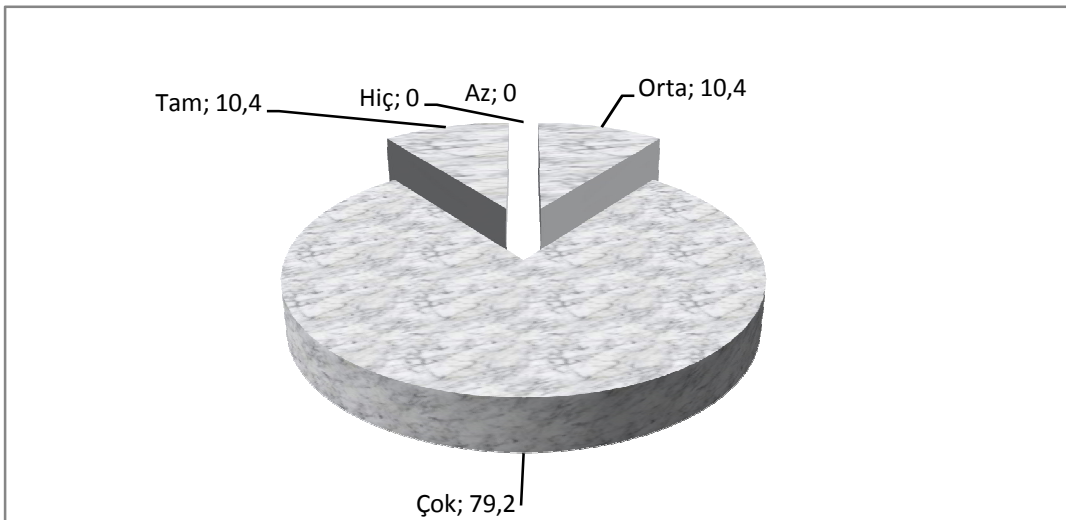
Şekil-30’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %58,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının verimliliği artırmasına etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. %35,4’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının verimliliği artırmasına etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “tam” ($\bar{x}= 4,29$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-30: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşları İçindeki Verimliliği Artırmaya Etkisi



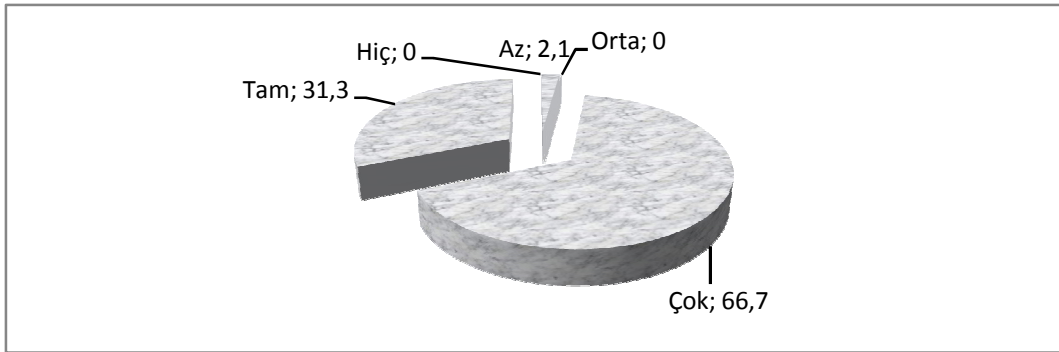
Şekil-31’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %79,2’si bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşları arasındaki prestiji artırmaya etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların %10,4’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşları arasındaki prestiji artırmaya etkisinin “tam”, diğer %10,4’ü ise “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}=4,00$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-31: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşları İçindeki Prestiji Artırmaya Etkisi



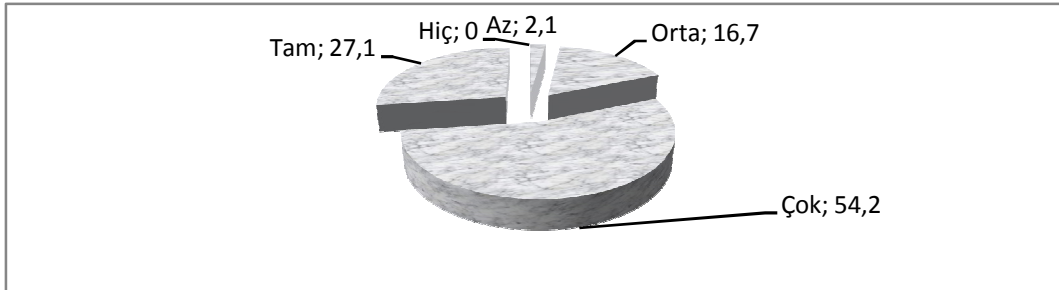
Şekil-32’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %66,7’si bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının yenilik yaratmaya etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. %31,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının yenilik yaratmaya etkisinin “tam” olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “tam” ($\bar{x}=4,27$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-32: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Yenilik Yaratmasına Etkisi



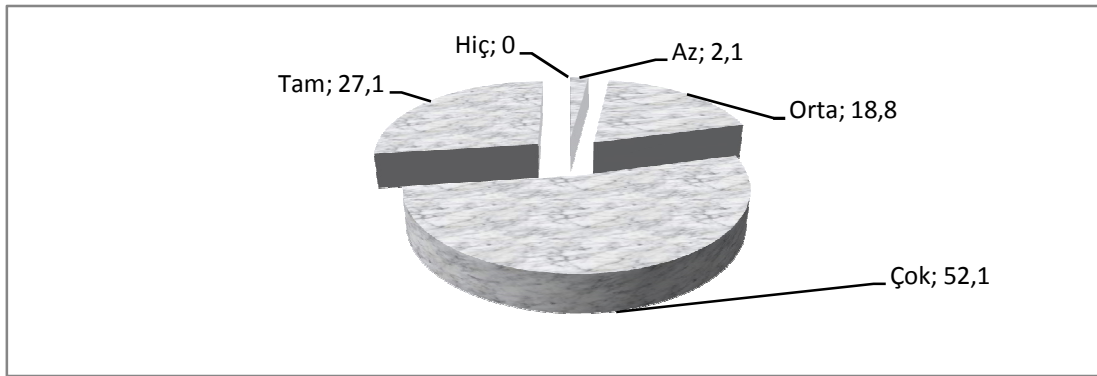
Şekil-33’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %54,2’si bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının verdikleri hizmeti çeşitlendirmeye etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. %27,1’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının verdikleri hizmeti çeşitlendirmeye etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}=4,06$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-33: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Verdikleri Hizmeti Çeşitlendirmeye Etkisi



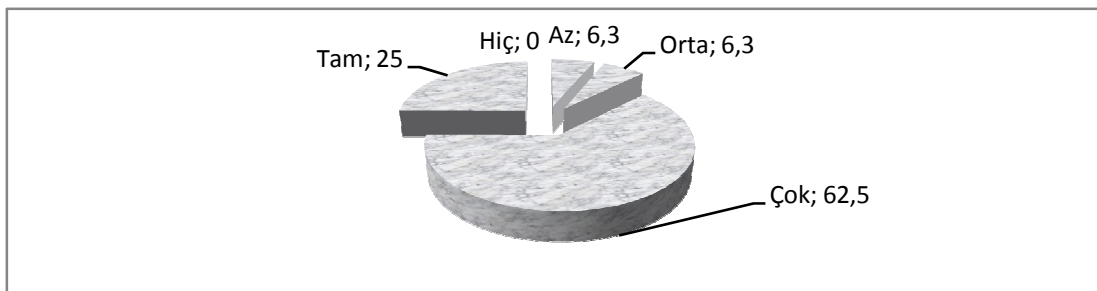
Şekil-34’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %52,1’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının personel çalışma koşullarını iyileştirmeye etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. %27,1’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının personel çalışma koşullarını iyileştirmeye etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,04$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-34: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Personel Çalışma Koşullarını İyileştirmeye Etkisi



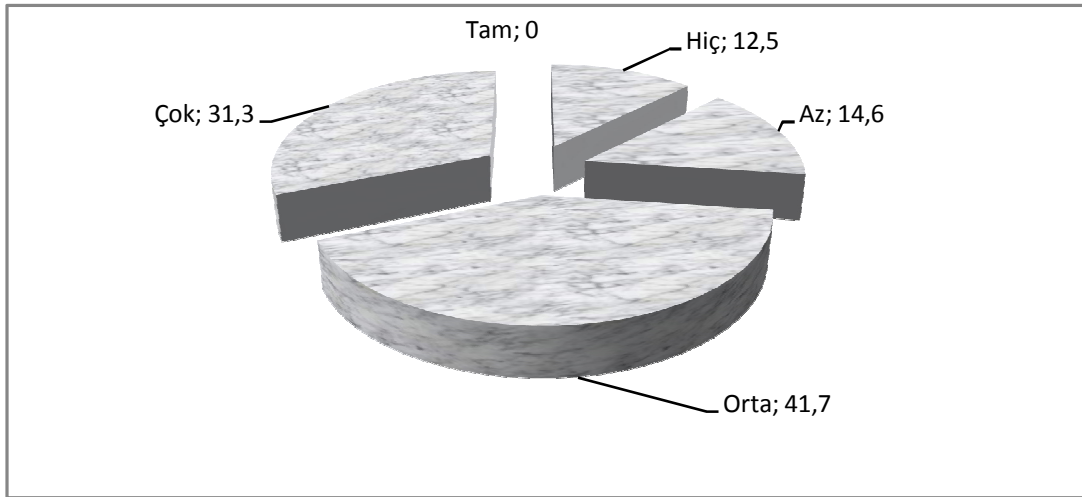
Şekil-35’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %62,5’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının yöneticilerine yeni vizyon kazandırmasına etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. %25’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının yöneticilerine yeni vizyon kazandırmasına etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,06$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-35: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Yöneticilere Yeni Vizyon Kazandırmasına Etkisi



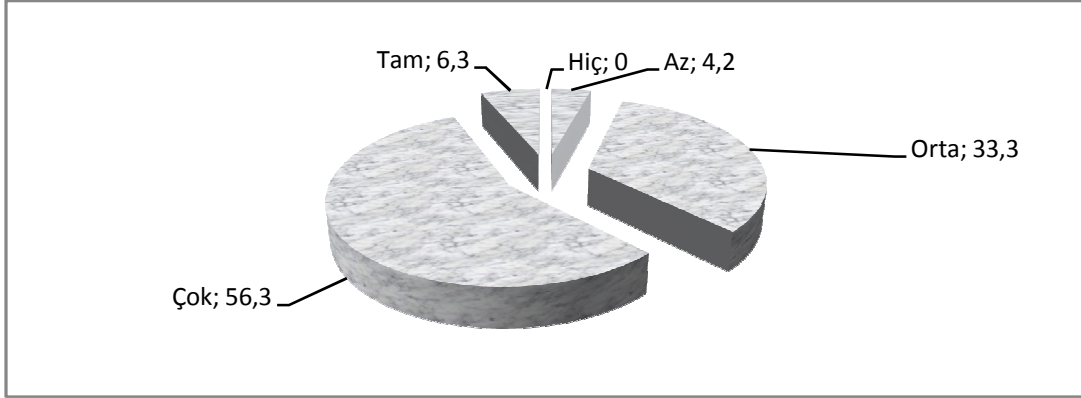
Şekil-36’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %41,7’si bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının yönetim sendika ilişkilerini iyileştirmeye etkisinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. %31,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının yönetim sendika ilişkilerini iyileştirmeye etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının yönetim sendika ilişkilerini iyileştirmeye etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirten olmamıştır. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “orta” ($\bar{x}= 2,92$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-36: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Yönetim Sendika İlişkilerini İyileştirmesine Etkisi



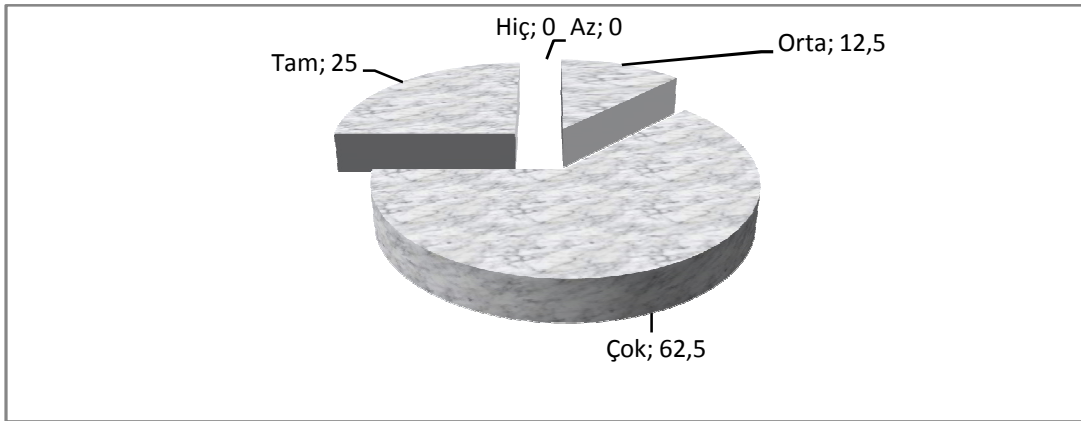
Şekil-37’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %56,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının piyasa şartlarına göre öncelik değiştirmesine etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu, %33,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının piyasa şartlarına göre öncelik değiştirmesine etkisinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 3,65$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-37: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Piyasa Şartlarına Göre Öncelik Değiştirmesine Etkisi



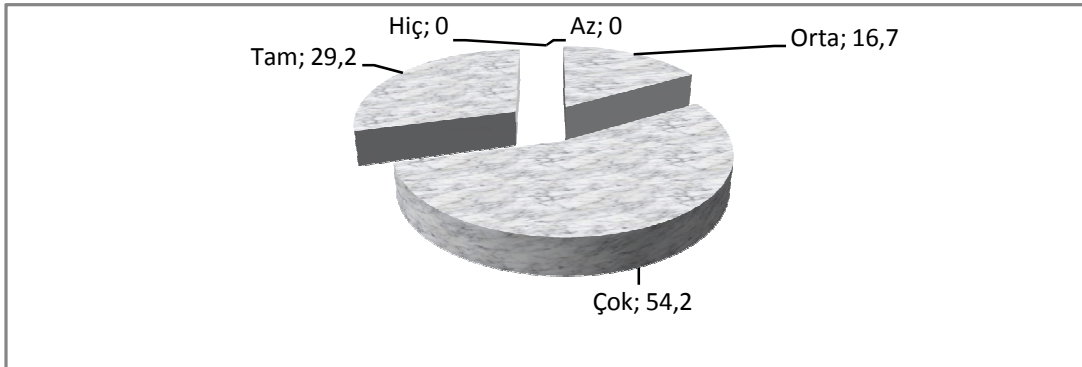
Şekil-38’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %62,5’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının karlılıklarına etkisinin “çok” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. %25’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının karlılıklarına etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,13$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-38: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Karlılıklarına Etkisi



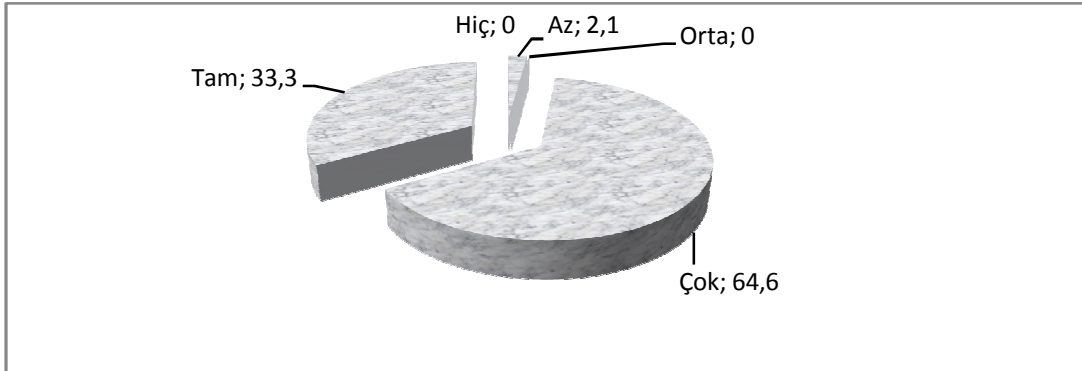
Şekil-39’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %54,2’si bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının maliyetleri azaltmasına etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu, %29,2’si bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının maliyetleri azaltmasına etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,13$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-39: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Maliyetleri Azaltmasına Etkisi



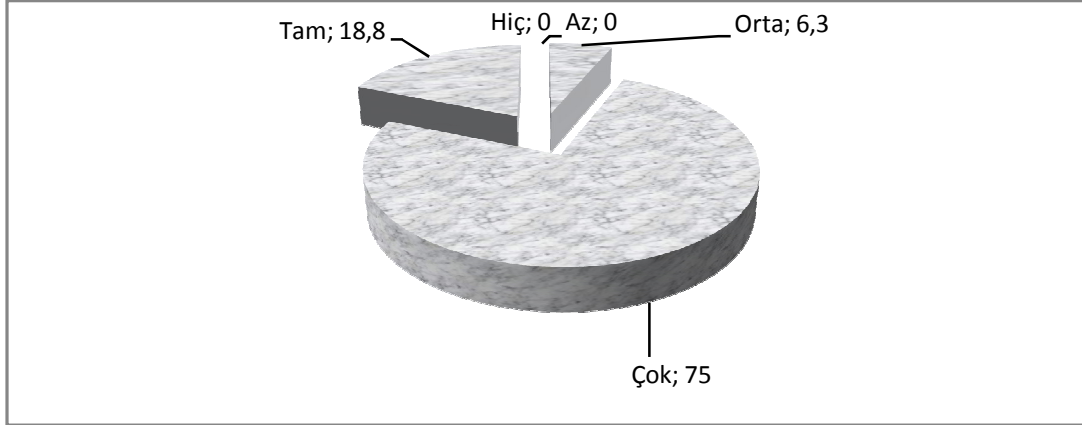
Şekil-40’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %64,6’sı bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının teknoloji yenilemeye etkisinin “çok” düzeyinde olduğunu, %33,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının teknoloji yenilemeye etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “tam” ($\bar{x}= 4,29$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-40: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Teknoloji Yenilemeye Etkisi



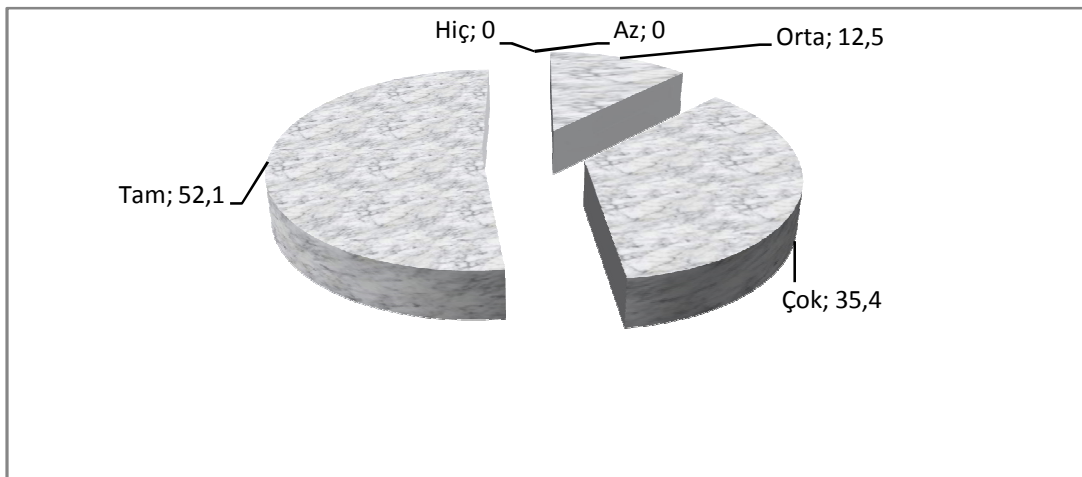
Şekil-41’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %75’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının rekabet gücünü artırmaya etkisinin “çok” düzeyde olduğunu, %18,8’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının maliyetleri azaltmasına etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,13$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-41: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Rekabet Gücünü Artırmaya Etkisi



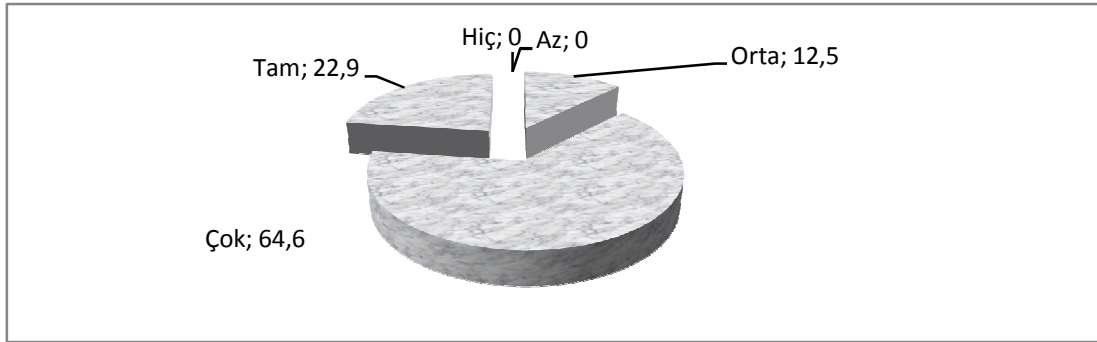
Şekil-42’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %52,1’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının müşteri memnuniyetini artırmaya etkisinin “tam” düzeyinde, %35,4’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının müşteri memnuniyetini artırmaya etkisinin “çok” düzeyinde, %12,5’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının müşteri memnuniyetini artırmaya etkisinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “tam” ($\bar{x}=4,40$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-42: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Müşteri Memnuniyetini Artırmaya Etkisi



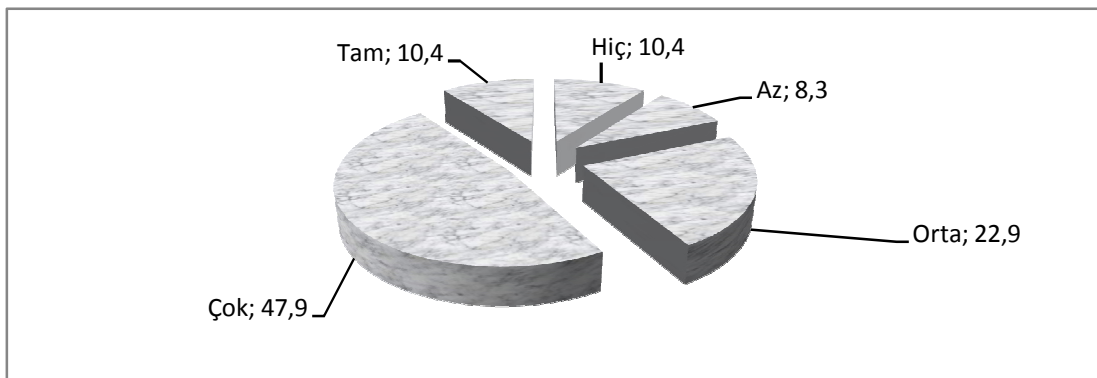
Şekil-43’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %64,6’sı bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının hizmet planlamasına etkisinin “çok” düzeyinde, %22,9’u bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının hizmet planlamasına etkisinin “tam” düzeyinde, %12,5’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının hizmet planlamasına etkisinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,10$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-43: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Hizmet Planlamasına Etkisi



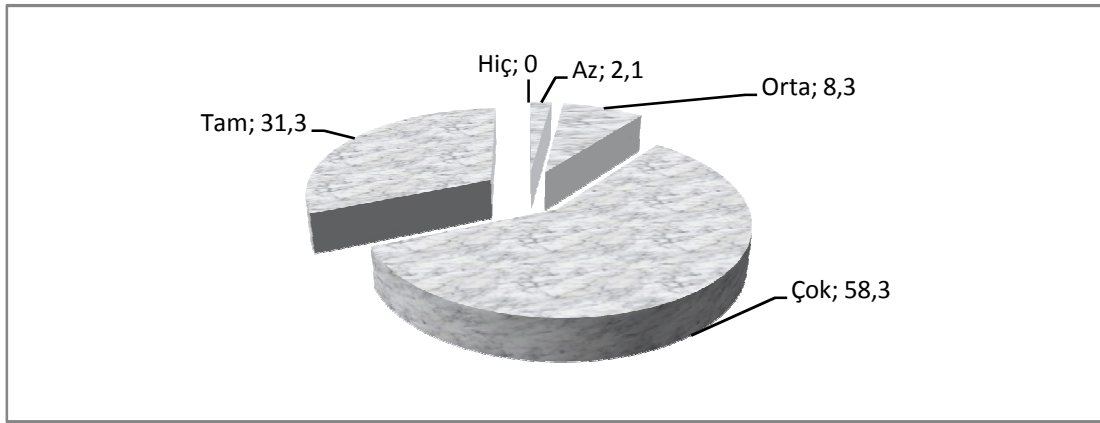
Şekil-44’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %47,9’u bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının pazarlamasına etkisinin “çok” düzeyinde, %22,9’u bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının pazarlamasına etkisinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 3,40$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-44: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Pazarlamasına Etkisi



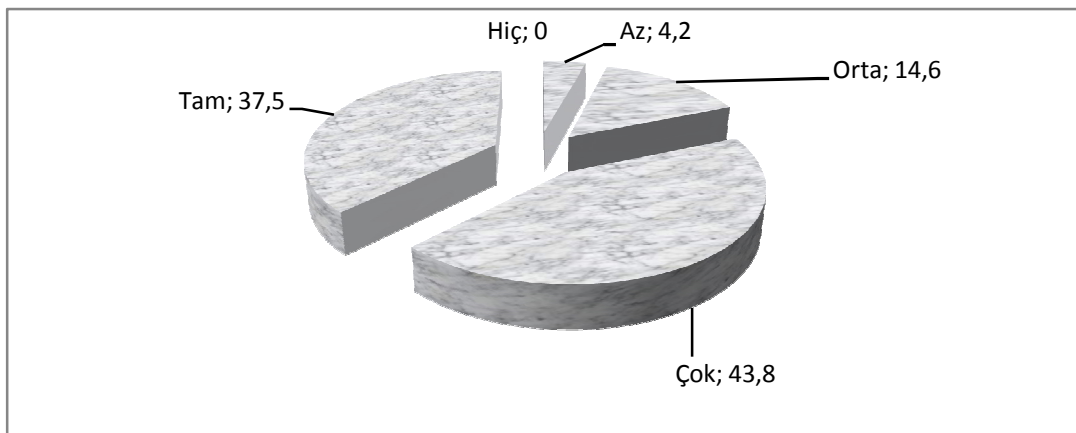
Şekil-45’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %58,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının finansmanına etkisinin “çok” düzeyinde, %31,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının finansmanına etkisinin “tam” olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,19$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-45: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Finansmanına Etkisi



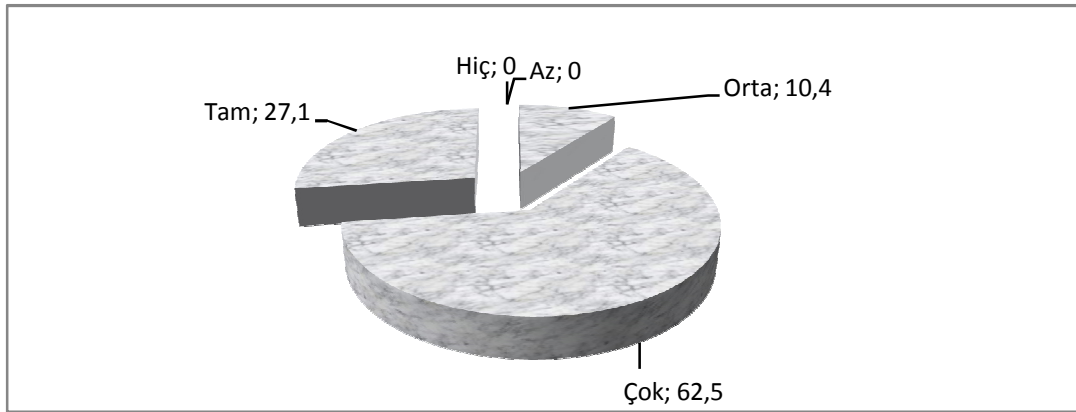
Şekil-46’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %43,8’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının muhasebesine etkisinin “çok” düzeyinde, %37,5’i hastane bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının muhasebesine etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,15$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-46: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Muhasebesine Etkisi



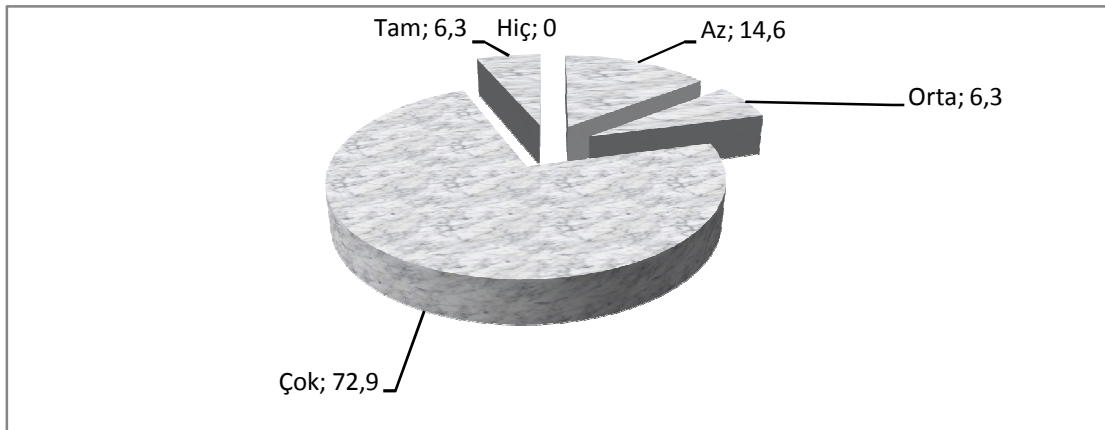
Şekil-47’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %62,5’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının Ar-Ge’sine etkisinin “çok” düzeyinde, %27,1’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının Ar-Ge’sine etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 4,17$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-47: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının AR-GE sine Etkisi



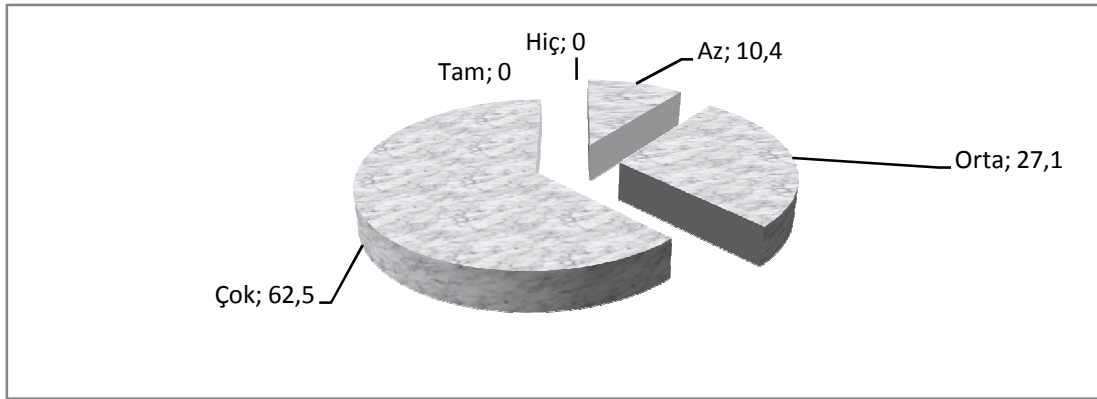
Şekil-48’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %72,9’u bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının halkla ilişkilerine etkisinin “çok” düzeyinde, %6,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının halkla ilişkilerine etkisinin “orta” düzeyde ve %6,3’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının halkla ilişkilerine etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 3,71$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-48: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Halkla İlişkilerine Etkisi



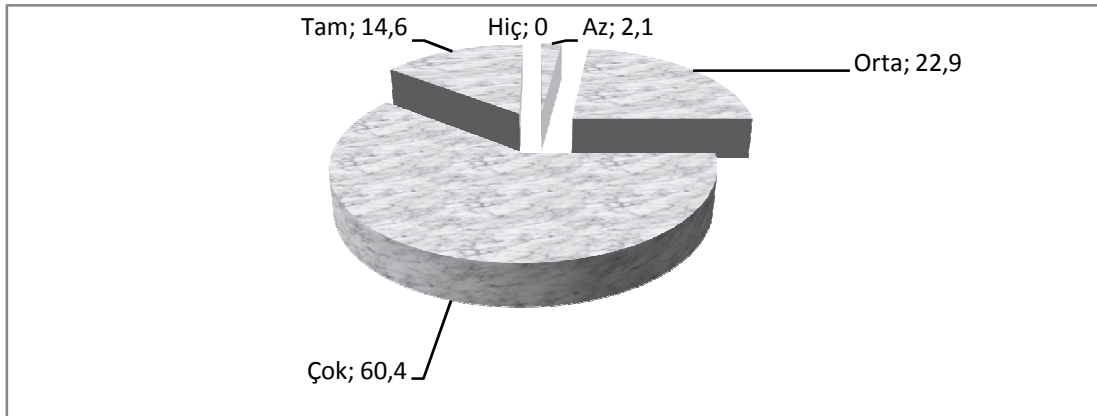
Şekil-49’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %62,5’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının insan kaynaklarına etkisinin “çok” düzeyinde, %27,1’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının insan kaynaklarına etkisinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 3,52$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-49: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının İnsan Kaynaklarına Etkisi



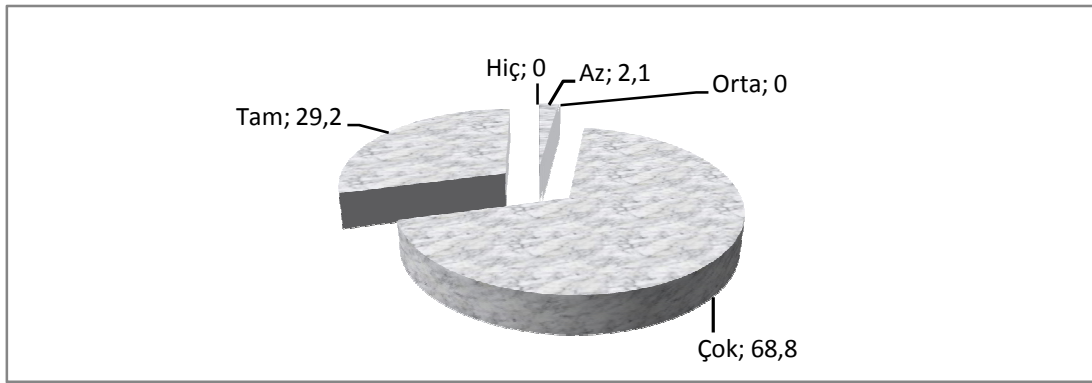
Şekil-50’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %60,4’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının rekabetine etkisinin “çok” düzeyinde, %22,9’u bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının rekabetine etkisinin “orta” düzeyde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “çok” ($\bar{x}= 3,88$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-50: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Rekabetine Etkisi



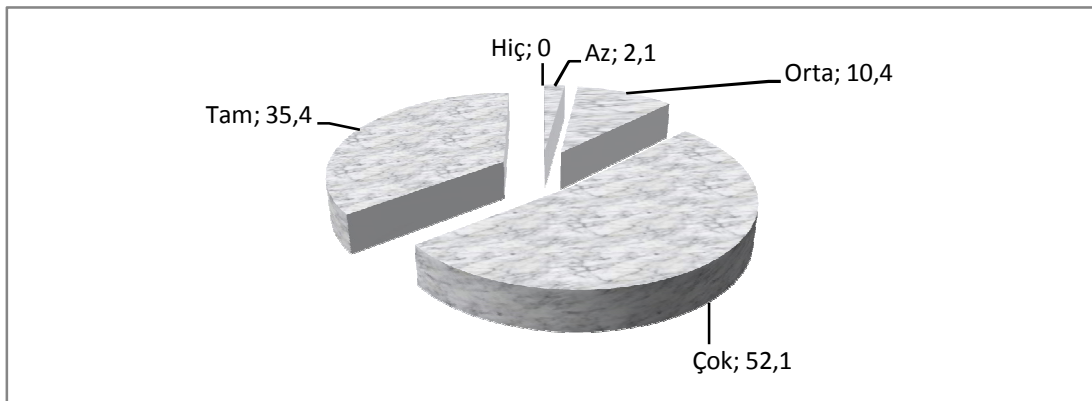
Şekil-51’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %68,8’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının hastane içi koordinasyonuna etkisinin “çok” düzeyinde, %29,2’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının hastane içi koordinasyonuna etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “tam” ($\bar{x}= 4,25$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-51: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Hastane İçi Koordinasyonuna Etkisi



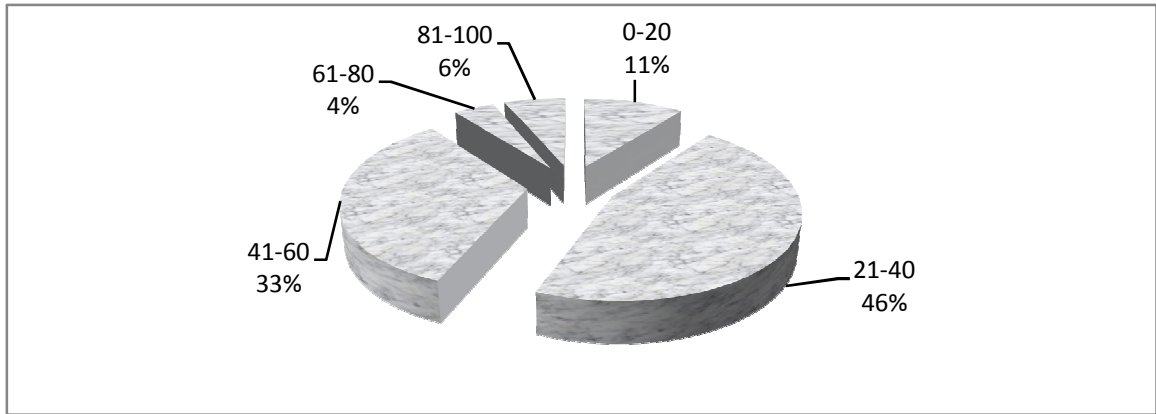
Şekil-52’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanların %52,1’i bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının denetlemesine etkisinin “çok” düzeyinde, %35,4’ü bilişim teknolojisinin sağlık kuruluşlarının denetlemesine etkisinin “tam” düzeyinde olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanların görüş puanları ortalamasının “tam” ($\bar{x}= 4,21$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir.

Şekil-52: Bilişim Teknolojisinin Sağlık Kuruluşlarının Denetlemesine Etkisi



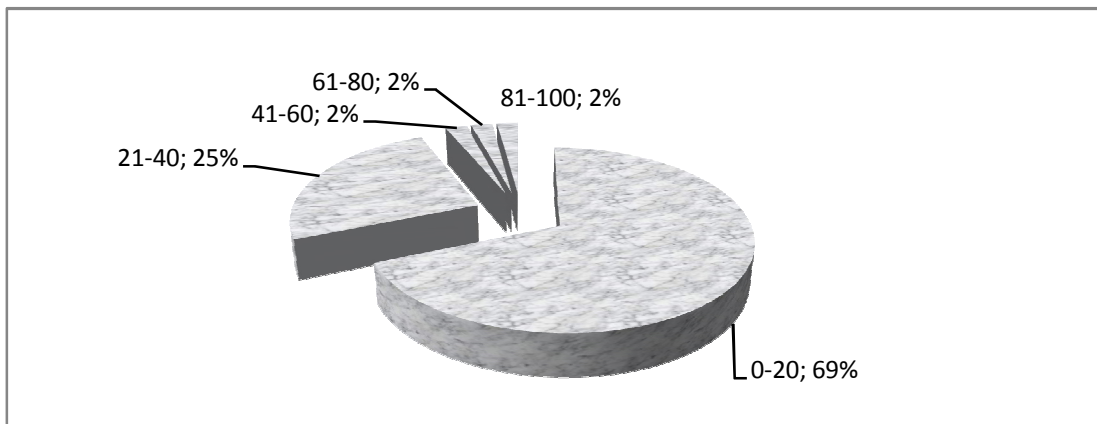
Şekil- 53’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanlar bilişim teknolojilerinin SGK fatura kesinti oranındaki azalış üzerindeki etkisini şu şekilde belirtmişlerdir. Hastanelerin %10,5’i kesinti oranının %0-20 aralığında, %45,9’u kesinti oranının %21-40’ı aralığında, %33,4’ü kesinti oranının %41-60 aralığında, %4,2’si %61-80 aralığında, %6,3’ü kesinti oranının %81-100 aralığında azalttığını bildirmiştir.

Şekil-53: Bilişim Teknolojisinin SGK Fatura Kesinti Oranındaki Azalış Üzerindeki Etkisi



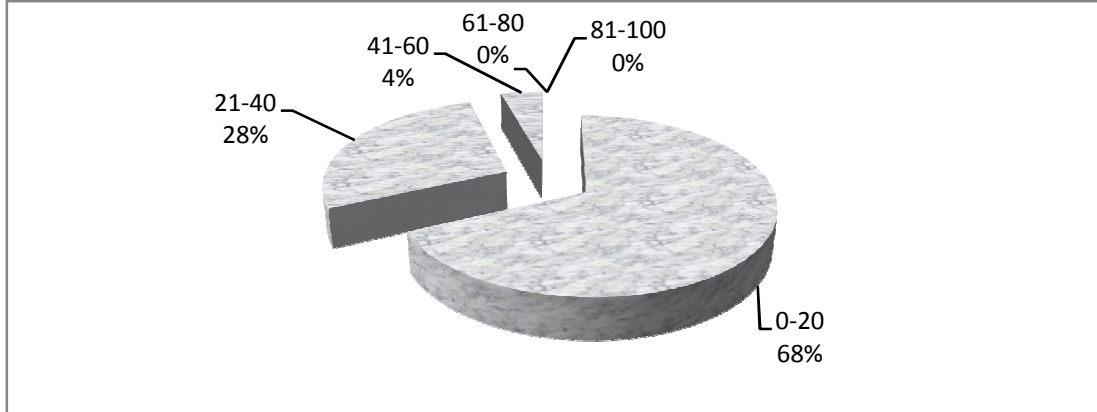
Şekil-54’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanlar bilişim teknolojilerinin kırtasiye giderlerindeki azalış üzerindeki etkisini şu şekilde belirtmişlerdir. Hastanelerin %69’u kırtasiye giderinin %0-20 aralığında, %25’i kırtasiye giderinin %21-40’ı aralığında azaltıldığını bildirmiştir.

Şekil-54: Bilişim Teknolojisinin Kırtasiye Giderlerindeki Azalış Üzerindeki Etkisi



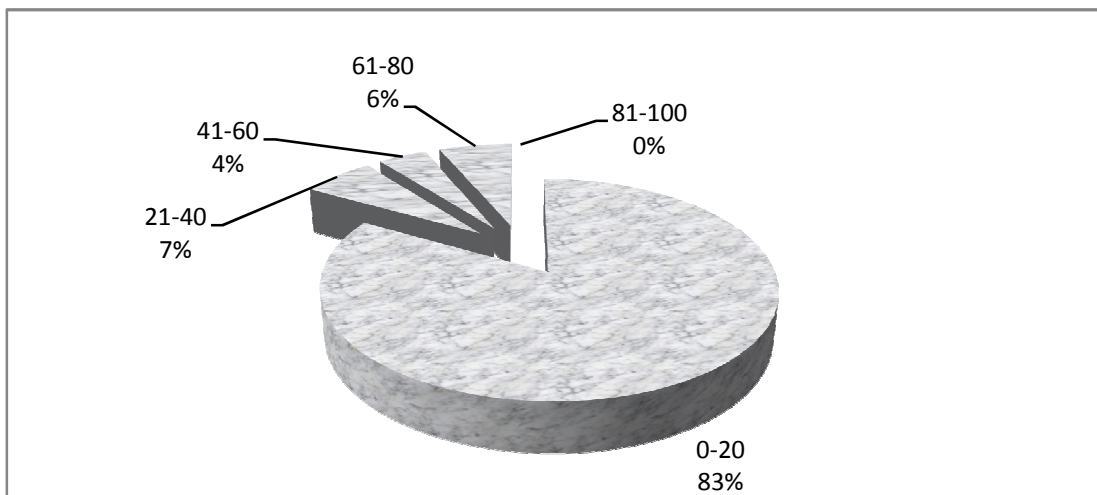
Şekil- 55’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanlar bilişim teknolojilerinin stok miktarındaki azalış üzerindeki etkisini şu şekilde belirtmişlerdir. Hastanelerin %66,7’si stok miktarının %0-20 aralığında, %27,1’i stok miktarının %21-40 aralığında azaltıldığını bildirmiştir.

Şekil-55: Bilişim Teknolojisinin Stok Miktarındaki Azalış Üzerindeki Etkisi



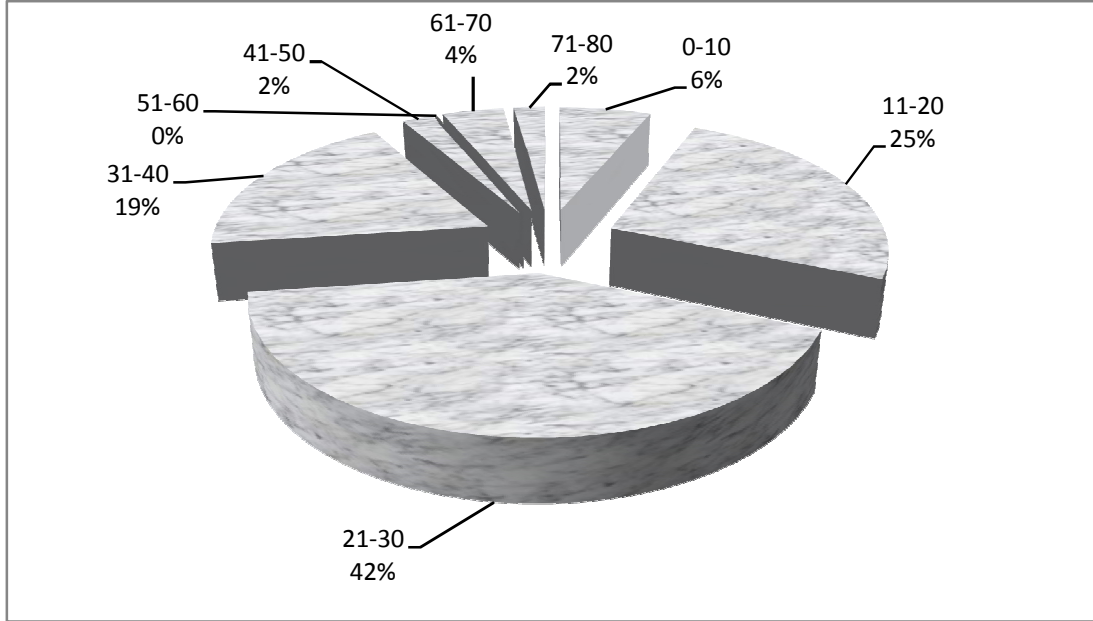
Şekil-56’da görüldüğü gibi araştırmaya katılanlar bilişim teknolojilerinin personel sayısındaki azalış üzerindeki etkisini şu şekilde belirtmişlerdir. Hastanelerin %83,3’ü personel sayısının %0-20 aralığında, %6,3’ü personel sayısının %21-40 aralığında azaltıldığını bildirmiştir.

Şekil-56: Bilişim Teknolojisinin Personel Sayısındaki Azalış Üzerindeki Etkisi



Şekil-57’de görüldüğü gibi araştırmaya katılanlar bilişim teknolojilerinin hastane cirosundaki artış üzerindeki etkisini şu şekilde belirtmişlerdir. Hastanelerin %41,7’si ciro miktarının %21-30 aralığında, %25,1’i ciro miktarının %11-20 aralığında, %18,8’i ciro miktarının %31-40 aralığında arttığını bildirmiştir.

Şekil-57: Bilişim Teknolojisinin Hastane Cirosundaki Artış Üzerindeki Etkisi



3.6.9. Araştırma Temel Bulgularının Tartışılması

Ofis otomasyon sistemi ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda ofis otomasyon sistemi ile stratejik kararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Ek-1)

Web tasarımı ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda web tasarımı ile stratejik kararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Ek-2)

Yönetim bilişim sistemi ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda **yönetim bilişim sistemi ile yönetim sendika ilişkilerinin iyileştirilmesi** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($t=-2,078$, $p<0,05$). (Ek-3)

Tablo 18: Yönetim Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi

	Grup	N	Ortalama	STD Sapma	t-değeri	p
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	26	2,65	1,056	-2,078	,043
	Evet	22	3,23	,813		

Muhasebe finansman bilişim sistemi ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda **muhasebe finansman bilişim sistemi ile müşteri memnuniyetinin artırılması (t=2,849, p<0,05)**, **hizmet planlanması (t=2,291, p<0,05)** ve **SGK kesinti oranları (t=2,046, p<0,05)** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Ek-4)

Tablo 19: Muhasebe Finansman Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi

	Grup	N	Ortalama	STD Sapma	t-değeri	p
Müşteri memnuniyetini artırma	Hayır	24	4,67	,637	2,849	,007
	Evet	24	4,13	,680		
Hizmet planlaması	Hayır	24	4,29	,690	2,291	,028
	Evet	24	3,92	,408		
SGK Kesinti oranı	Hayır	24	48,13	20,027	2,046	,047
	Evet	24	37,17	16,954		

Elektronik toplantı sistemi ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda elektronik toplantı sistemi ile stratejik kararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.(Ek-5)

Yönetici destek sistemi ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda **yönetici destek sistemi ile personelin çalışma koşullarını iyileştirme (t=2,091, p<0,05)** ve **rekabet gücünü artırma (t=1,740, p<0,05)** arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Ek-6)

Tablo 20: Yönetici Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi

	Grup	N	Ortalama	STD Sapma	t-değeri	p
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	36	4,17	,697	2,091	,042
	Evet	12	3,67	,778		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	36	4,19	,525	1,740	,028
	Evet	12	3,92	,289		

Karar destek sistemi ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda karar destek sistemi ile stratejik kararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. (Ek-7)

Otomasyon programı ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda **otomasyon programı ile personel sayısı** ($t=3,546$, $p<0,05$) ve **hastane cirosu** ($t=3,275$, $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Ek-8)

Tablo 21: Karar Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi

	Grup	N	Ortalama	STD Sapma	t-değeri	p
Personel sayısı	Hayır	1	40,00		3,546	,001
	Evet	47	12,36	7,713	.	.
Ciro	Hayır	1	70,00		3,275	,002
	Evet	47	28,09	12,664	.	.

İnsan kaynakları bilişim ile stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Yapılan t testi sonucunda **insan kaynakları bilişim ile yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme** ($t=2,441$, $p<0,05$) arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. (Ek-9)

Tablo 22: İnsan Kaynakları Bilişim Stratejik Kararlar İlişkisi t-Testi

	Grup	N	Ortalama	STD Sapma	t-değeri	p
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	31	3,16	,898	2,441	,019
	Evet	17	2,47	1,007		

Tablo 23: Ankete Katılan Sağlık Kurumlarının Kullandıkları Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Kararlar Üzerindeki Etkisi

t- testi Özet Tablosu (0: Anlamli bir ilişki yoktur, 1:İstatistiksel olarak anlamli bir ilişki vardır)		Web Tasarımı	Ofis Otomasyon Sistemi	Yönetim Bilişim Sistemi	Muhasebe Finansman Bilişim	Elektronik Toplantı	Yönetici Destek Sistemi	Karar Destek Sistemi	Otomasyon Programı	İnsan Kaynakları Bilişim Sistemi
		a	b	c	d	e	f	g	h	i
STRATEJİK KARARLAR										
1	Sağlık kuruluşları içindeki hasta payını artırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
2	Verimliliği artırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
3	Sağlık kuruluşları arasındaki prestijini artırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	Yenilik yaratma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	Verilen hizmeti çeşitlendirme	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	0	0	0	0	0	1	0	0	0
7	Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	0	0	1	0	0	0	0	0	1
9	Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Karlılık	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	Maliyeti azaltma	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12	Teknoloji yenileme	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13	Rekabet gücünü artırma	0	0	0	0	0	1	0	0	0
14	Müşteri memnuniyetini artırma	0	0	0	1	0	0	0	0	0
İŞLETME VE YÖNETİM FONKSİYONLARI										
15	Hizmet planlaması	0	0	0	1	0	0	0	0	0
16	Pazarlama	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17	Finansman	0	0	0	0	0	0	0	0	0
18	Muhasebe	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19	Ar-Ge	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	Halkla İlişkiler	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	İnsan kaynakları	0	0	0	0	0	0	0	0	0
22	Rekabet	0	0	0	0	0	0	0	0	0
23	Hastane içi koordinasyon	0	0	0	0	0	0	0	0	0
24	Denetleme	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PERFORMANS KRİTERLERİ										
25	SGK Fatura kesinti oranı	0	0	0	1	0	0	0	0	0
26	Kırtasiye gideri	0	0	0	0	0	0	0	0	0
27	Stok miktarı	0	0	0	0	0	0	0	0	0
28	Personel sayısı	0	0	0	0	0	0	1	0	0
29	Ciro	0	0	0	0	0	0	1	0	0

Hipotez 1:

H₀: Sağlık kuruluşlarının stratejik kararları kuruluşun bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

t testi özeti tablo 23'de görüldüğü üzere yalnızca 8-c, 6- f, 14- d, 13- f, 8-1 maddelerinde $p < 0.05$, diğer maddelerde $p > 0.05$ olmasından dolayı H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarının stratejik kararları kuruluşun bilişim teknolojisini kullanım türü ve düzeyine bağlı olarak değişmemektedir. Ancak, sağlık kuruluşlarının stratejik kararlarından olan; **yönetim sendika ilişkilerini iyileştirmek** - yönetim bilişim sistemi (8-c) ve insan kaynakları bilişim sistemiyle (8-1), **müşteri memnuniyetini artırmak** - muhasebe finansman bilişim sistemiyle (14-d), **personelin çalışma koşullarını iyileştirmek** (6-f) ve **rekabet gücünü artırmak** (13-f) - yönetici destek sistemiyle değişmektedir.

Hipotez 2:

H₀: Sağlık kuruluşlarının işletme ve yönetim fonksiyonlarına bilişim teknolojisinin etkisi yoktur.

t testi özeti tablo 23'de görüldüğü üzere yalnızca 15-d maddesinde $p < 0.05$, diğer maddelerde $p > 0.05$ olmasından dolayı H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarının işletme ve yönetim fonksiyonları bilişim teknolojisini kullanım türü ve düzeyine bağlı olarak değişmemektedir. Ancak, sağlık kuruluşlarının stratejik kararlarından olan ve yönetim fonksiyonlarını oluşturan **hizmet planlamasına** muhasebe finansman bilişim sisteminin (15-d) etkisi vardır.

Hipotez 3:

H₀: Sağlık kuruluşlarının SGK fatura kesinti oranları bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

t testi özeti tablo 23'de görüldüğü üzere yalnızca 25-d maddesinde $p < 0.05$, diğer maddelerde $p > 0.05$ olmasından dolayı H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarının SGK fatura kesinti oranları bilişim teknolojisini kullanım türü ve düzeyine bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuca göre; sağlık kuruluşlarının stratejik kararlarından **SGK fatura kesinti oranı** muhasebe finansman bilişim sisteminin (25-d) kullanımıyla azalmaktadır.

Hipotez 4:

H₀: Sağlık kuruluşlarının kırtasiye giderleri bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

t testi özeti tablo 23'de görüldüğü üzere hiçbir maddede $p > 0.05$ olmasından dolayı H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; sağlık kuruluşlarının stratejik kararlarından kırtasiye giderleri bilişim teknolojilerinin kullanımıyla değişmemektedir.

Hipotez 5:

H₀: Sağlık kuruluşlarının stok miktarı bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

t testi özeti tablo 23'de görüldüğü üzere tüm maddelerde $p > 0.05$ olmasından dolayı H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Bu sonuca göre; sağlık kuruluşlarının stratejik kararlarından stok miktarının azaltılması bilişim teknolojilerinin kullanımıyla değişmemektedir.

Hipotez 6:

H₀: Sağlık kuruluşlarının personel sayısı bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

t testi özeti tablo 23'de görüldüğü üzere yalnızca 28-h maddesinde $p < 0.05$, diğer maddelerde $p > 0.05$ olmasından dolayı H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarının personel sayısı bilişim teknolojisini kullanım türü ve düzeyine bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuca göre; sağlık kuruluşlarının stratejik kararlarından **personel sayısı** otomasyon programı (28-h) kullanımıyla azalmaktadır.

Hipotez 7:

H₀: Sağlık kuruluşlarının cirosu bilişim teknolojisi kullanımı ile değişmemektedir.

t testi özeti tablo 23'de görüldüğü üzere yalnızca 29-h maddesinde $p < 0.05$, diğer maddelerde $p > 0.05$ olmasından dolayı H₀ hipotezi kabul edilmiştir. Dolayısıyla, sağlık kuruluşlarının cirosu bilişim teknolojisini kullanım türü ve düzeyine bağlı olarak değişmemektedir. Bu sonuca göre; sağlık kuruluşlarının

stratejik kararlarından **cironun artırılması** otomasyon programı (29-h) kullanımıyla artmaktadır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İnsanlık tarihinde son dönemlerde yaşanan hızlı gelişmelerin temelindeki bilim ve teknoloji, beraberinde bilişim teknolojilerini de geliştirmiştir. Günümüzde işletmelerin rekabetçiliği uzun vadede sürdürülebilir olmasını sağlayan en önemli faktör “bilgi ve bilginin yönetimi” dir. Günümüzde özellikle hızlı işlemciler, gelişen veri tabanı yazılımları ve internet teknolojisi üst yönetimin stratejik kararları üzerinde önemli bir etki yapmaktadır. Sağlık sektörü bir yandan çok hızlı gelişen teknolojiler diğer yandan içerisinde bulunduğu yoğun rekabet ortamı nedeniyle çok hızlı bir değişim süreci içerisinde. Sağlık güvence sistemlerinde sürekli değişimler yaşanmakta, sağlık kuruluşları ve tedarikçileri arasında daha fazla bilgi akışını gerekli hale getirmektedir. Bu noktada veri, sağlık işletmeleri için en önemli kaynak haline gelmektedir.

Sağlık sektöründe bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisinin belirlenmeye çalışıldığı bu araştırmada; stratejik kararlar ile bilişim teknolojileri etkileşiminin farklı boyutları incelenmiştir.

700 yatak ve üzeri üniversite hastanelerinde bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımını belirlemek amacıyla hazırlanan bu çalışma temelde iki ayrı boyuttan oluşmuştur. Teorik kapsamda bilgi, bilişim, bilişim teknolojileri, bilişim sistemleri, sistem analizi ve tasarımı, strateji ve stratejik yönetim kavram ve kapsamlarına yer verilmiştir. Araştırma boyutu ise “700 yatak ve üzeri üniversite hastanelerinde” yapılan anket verilerini içermektedir.

Araştırma, sağlık sektöründe en fazla otomasyon programı, ofis otomasyon sistemi ve web tasarımının kullanıldığını göstermektedir. Kullanılan bu bilişim teknolojilerinin en fazla hizmet etkinliğini, müşteri memnuniyetini artırmada, başarılı bir yönetim sergilemede ve bölümler arası bilgi akışını sağlamada kullanıldığı saptanmıştır. Bu sonuç çalışmamızı destekler nitelikte olup, çalışmamızda sağlık kurumlarının bilişim teknolojilerden hizmet etkinliğini ve müşteri memnuniyetini artırmada ve başarılı bir yönetim sergilemede de faydalandıklarının tespit edilmesi, sağlık kurumlarının bilişim teknolojisi kullanımının henüz başlangıç aşamasında olduğunu ve gelişmeye devam ettiğini göstermektedir.

Araştırmaya katılan sağlık kurumları bilişim teknolojilerinin verimliliği artırmaya, yenilik yaratmaya, teknoloji yenilemeye, müşteri memnuniyetini artırmaya, hastane içi koordinasyona ve denetlemeye “tam” düzeyinde etkisini olduğunu düşünmektedirler. Fakat sağlık kurumlarının kullandıkları bilişim teknolojileri ile stratejik kararların ilişkisinin incelenmesi sonucunda sadece muhasebe finansman bilişim sistemi ile müşteri memnuniyetinin artırılması, hizmet planlanması ve SGK kesinti oranları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık kurumları bilişim teknolojilerinin sağlık kuruluşları içindeki hasta payını artırmaya, sağlık kuruluşları arasındaki prestiji artırmaya, hizmeti çeşitlendirmeye, personel çalışma koşullarını iyileştirmeye, yöneticilere yeni vizyon kazandırmasına, sağlık kuruluşlarının piyasa şartlarına göre öncelik değiştirmesine, karlılıklarına, maliyetleri azaltmasına, rekabet gücünü artırmaya, hizmet planlamasına, pazarlamaya, finansmana, muhasebeye, ar-ge'ye, halkla ilişkilere, insan kaynaklarına ve rekabete “çok” düzeyinde etkisini olduğunu düşünmektedirler. Ancak kullandıkları bilişim teknolojileri ile stratejik kararların ilişkisinin incelenmesi sonucunda sadece yönetici destek sistemi ile personel çalışma koşullarını iyileştirme ve rekabet gücünü artırma arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan sağlık kurumları bilişim teknolojilerinin sağlık kuruluşlarının yönetim sendika ilişkilerini iyileştirmeye “orta” düzeyinde etkisi olduğunu düşünmektedirler. Ancak kullandıkları bilişim teknolojileri ile stratejik kararların ilişkisinin incelenmesi sonucunda yönetim bilişim sistemi ve insan kaynakları bilişim sistemi ile yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu noktada sağlık kuruluşlarının bilişim teknolojisi kullanımının önemini farkında oldukları fakat kurumlarında uygulanması konusunda yetersiz kaldıkları anlaşılmaktadır.

Araştırma sonucunda; ofis otomasyon sistemi, web tasarımı, yönetim bilişim sistemi, elektronik toplantı sistemi, karar destek sistemi ile stratejik kararlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Muhasebe finansman bilişim sistemi ile müşteri memnuniyetinin artırılması, hizmet planlanması ve SGK kesinti oranları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Muhasebe finansman bilişim sistemi kullanımıyla müşteri

memnuniyet oranı, hizmet planlamasının arttığı ve SGK kesinti oranının azaldığı görülmektedir.

Yönetici destek sistemi ile personelin çalışma koşullarını iyileştirme ve rekabet gücünü artırma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Yönetici destek sistemi kullanımı ile personelin çalışma koşullarının iyileştiği ve rekabet gücünün arttığı görülmektedir.

Otomasyon programı kullanımı ile personel sayısı ve hastane cirosu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Otomasyon programı kullanımıyla personel sayısının azaldığı, hastane cirosunun arttığı görülmektedir.

İnsan kaynakları bilişim sistemi ve yönetim bilişim sistemi ile yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İnsan kaynakları bilişim sistemi kullanımı ile yönetim sendika ilişkileri iyileşmektedir.

Sonuç olarak, sağlık kuruluşları içindeki hasta payını artırma, verimliliği artırma, sağlık kuruluşları arasındaki prestijini artırma, yenilik yaratma, verilen hizmeti çeşitlendirme, personelin çalışma koşullarını iyileştirme, yöneticilere yeni vizyon kazandırma, yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme, piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme, karlılık, maliyeti azaltma, teknoloji yenileme, rekabet gücünü artırma, müşteri memnuniyetini artırma, hizmet planlaması, pazarlama, finansman, muhasebe, ar-ge, halkla ilişkiler, insan kaynakları, rekabet, hastane içi koordinasyon, SGK fatura kesinti oranı, kırtasiye gideri, stok miktarı, personel sayısı ve cirodan oluşan 29 kriterin bilişim teknolojileriyle ilişkisinin incelenmesi neticesinde sadece personelin çalışma koşullarını iyileştirme, yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme, rekabet gücünü artırma, müşteri memnuniyetini artırma, hizmet planlaması, SGK fatura kesinti oranı, personel sayısı ve cirodan oluşan 9 kriterle ilişkinin varlığı tespit edilmiştir. Bu kriterlerle aralarında ilişki tespit edilen bilişim teknolojileri ve araştırma kapsamındaki sağlık kurumlarında ki kullanım oranları (%97,6 otomasyon sistemi, %50 muhasebe finansman bilişim sistemi, % 45,8 yönetim bilişim sistemi, % 35,4 insan kaynakları bilişim sistemi ve % 25 yönetici destek sistemi) incelendiğinde ofis otomasyon sistemi hariç diğer bilişim sistemlerinin kullanım oranları %50 ve altındadır. Bu durum, araştırma kapsamındaki sağlık kurumlarının kullandıkları

bilişim teknolojilerinin kısıtlı olmakla birlikte stratejik kararlar üzerinde etkin olarak kullanılmadığını düşündürmektedir.

Literatürde bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisi ile ilgili birçok çalışma bulunmaktadır. Ancak bu çalışmalardan çok azı sağlık kuruluşları ile ilgilidir. Bu çalışmalarda bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki etkisi konusunda farklı görüşlere rastlanmamaktadır. Bu konuda yapılan çalışmaların bazılarında bilişim teknolojilerinin müşteri memnuniyetinde, işletme performansında artış, kırtasiyecilik, stoklar, personel, satın alma, bakım ve onarım giderlerinde ve yönetim maliyetlerinde azalma sağladığı ileri sürülmektedir (Güleş, 2004; Tekin, Zerenler ve Bilge, 2005). Bazı çalışmalarda bilişim teknolojilerinin uluslararası rekabete, yönetimde esnekliğe, yeni ürün geliştirme gibi çalışmalara ve işletmelerin yeniden yapılanmalarına olanak sağladığı, stratejik başarı için hayati bir öneme sahip olduğu, yönetim faaliyetlerindeki bürokratik işlemlerin azalmasında, işletme içi ve dışı iletişimin artmasında, çalışanların denetiminde ve yönetsel kararların etkinliğinin sürdürülmesinde önemli katkılar sağladığı ileri sürülmektedir (Elibol, 2005; Tekin ve Akolaş, 2005; Köse, 2008, Kovacheva, 2008). Bazı çalışmalarda ise hastane bilgi yönetim sistemleri uygulama yazılımlarının yönetiminin ciddi bir iş olduğu fakat hastanelerin profesyonel hastane yöneticileri tarafından yönetilmediği düşünüldüğünde; uygulama yazılımlar ne kadar güçlü olurlarsa olsunlar başarı düzeylerinin kullanıcıların ve yöneticilerin bilgi ve tecrübe düzeyleriyle sınırlı kaldığı, sağlıkta zorunlu iyileştirme alanlarından birinin enformasyon teknolojilerinin etkili kullanımı olacağı ileri sürülmektedir (Ak, 2009; Özmen, 2007).

Sonuç olarak literatürde bilişim teknolojilerinin stratejik kararlar üzerindeki pozitif etkisiyle birlikte, bilişim teknolojilerinin etkin kullanılmadığını ileri süren kaynaklara rastlanmıştır.

Bilişim teknolojilerinin kullanımı ve stratejik kararlar üzerindeki etkisi ile ilgili yaşanan problemler göz önüne alınarak bilişim teknolojilerinin stratejik kararlarda kullanımının artırılması amacı ile sağlık kurumlarına aşağıdaki öneriler sunulabilir;

- Sağlık kurumlarında bilişim teknolojilerinin takibinden ve uygulanmasından sorumlu birimler oluşturulmalıdır.
- Diğer sağlık kurumlarının kullandıkları bilişim teknolojileri ve bu alandaki yeni gelişmeler takip edilmelidir.

- Sağlık kurumunun ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik teknoloji ve alt yapı yatırımlarına gereken önem verilmelidir. Teknoloji yönetim politikaları oluşturulmalıdır.
- Sağlık kurumları rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla rutin işler dışında bilişim teknolojilerinden stratejik kararların geliştirilmesi ve takibinin sağlanması konularında faydalanmalıdır.
- Bilişim teknolojileri kullanım oranının artırılması için sağlık kuruluşları yöneticilerine bilgi ve bilginin önemi anlatılmalıdır.
- Bilişim teknolojileri kullanım oranının artırılması için yazılımlar geliştirilirken kullanıcıların düşüncelerinin alınması büyük önem arz etmektedir.
- Sağlık kurumları yöneticilerinin, sağlık kurumları yönetimi ya da işletme bölümü mezunu olmaları sağlanmalıdır.
- Sağlık kuruluşları yöneticilerinin işletme yüksek lisansı yapmaları teşvik edilmelidir.
- İnsan kaynakları birimine gereken önem verilmeli, işe uygun eleman istihdam edilmelidir. Geleceğe yönelik stratejik bir insan kaynakları politikası belirlenmelidir.
- Bilişim teknolojilerini kullanma bilgi ve becerisine yeterli düzeyde sahip olmayan çalışanlar başta olmak üzere tüm çalışanlar için hizmet içi eğitim faaliyetleri desteklenmeli ve sürekliliği sağlanmalıdır.
- Stratejik kararlar belirlenirken stratejik yönetim konusunda uzman danışmanlardan yardım alınmalıdır.
- İstenilen zamanda ve doğru bir şekilde elde edilen bilginin bir can kurtardığı sağlık kurumlarında, özellikle tanı ve tedavi de bilişim teknolojilerinin kullanımı teşvik edilmelidir. Tanıda, tedavide ve diğer sağlık kuruluşları ile rekabette bilişim teknolojisi kullanımının artırılması sağlıkta kaliteyi artıracak gibi her geçen gün daha da artan sağlık harcamalarının azaltılmasını sağlayabilir.

- Bilgiyi değerlendirmenin önemi göz önünde bulundurularak kullanılan bilişim teknolojilerinin birbirleriyle mümkün olduğu ölçüde entegrasyonu sağlanmalıdır.
- Bilişim teknolojilerinin yazılımı ve kurulumuyla ilgili hizmet satın alınan firmaların yeterlilikleri çok kapsamlı bir şekilde araştırılmalıdır.
- Hastane veri ve bilgilerin güvenliğini ve gizliliğini sağlamalı bu nedenle veri paylaşımı ve veri güvenliği arasındaki denge kurulmalıdır. Veri ve bilgilerin paylaşımı ve saklanması ile ilgili politikalar oluşturulmalıdır.
- Sağlık kurumlarında yeniden yapılanma da kullanılabilmesi maksadıyla bu çalışma bilişim teknolojisi kullanımının sağlık kurumları yöneticilerinin eğitim ve yaş bilgileriyle ilişkisi de incelenerek üniversite hastaneleri dışında kamu ve özel hastanelerde de yapılmalıdır.

KAYNAKÇA

- Abramson, Jeffrey B., Arterton, F. Christopher ve Orren, Gary R. (1990). *The Elektronik Commonwealth: The Impact of New Media Technologies on Democratic Politics*. New York: Basic Books.
- Acılar, Ali (2009). Kobi'lerde Bilişim Teknolojileri Güvenliği Sorunu: Tehditler Ve Önlemler. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, XI (I)*, 1-15.
- Acun, Ramazan (1998). *Bilim, Bilgi Teknolojisi ve Türkiye*. Milli Kültürler ve Küreselleşme, 83-92.
- Ağır, Ahmet (2007). Bilişim Toplumuna Geçiş Sürecinde Bilgi Yönetimi Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 30, 5-17.
- Ak, Bilal (2009). Türkiye'de Sağlık Bilişimi, Bir Kişisel Değerlendirme ve Uluslar Arası Bir Başarı Öyküsü: CorTTex. *Akademik Bilişim '09 - XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri*. 11-13 Şubat. Şanlıurfa: Harran Üniversitesi, 333-341.
- Ak, Bilal (1990). *Hastane Yöneticiliği*, Ankara: H.Ü. Sağlık İdaresi Y.O. Özkan Matbaacılık,
- Akçalı, Selen H.(Temmuz 2007). Bilgide Tekel Kalktı Artık Devletlerin Önceliklerini Bilgi Toplulukları Belirliyor. *Bilgi Çağı*, 35, 46-47.
- Akdağ, Mustafa (1996). *Fen ve Teknoloji Sözlüğü*. İzmir: T.Ö.V.Yayıncıları.
- Akgemci, Tahir (2008). *Stratejik Yönetim (2.Baskı)*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Akın, Bahadır H. (2005). *Yeni Ekonomi*. Konya: Çizgi Kitabevi
- Akın, Cemil S. (2007). *Sağlık Ve Sağlık Harcamalarının Ekonomik Büyüme Üzerine Etkisi: Türkiye'de Sağlık Sektörü Ve Harcamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Aksaraylı, Mehmet (2009). *Veri Tabanı Yönetim Sistemi*.
<http://www.scribd.com/doc/16443783/Veritaban-Yonetim-Sistemi-Mehmet2009giris1>, Erişim Tarihi:01.05.2010.
- Aksoy, Hüseyin H. (2003). *Eğitim Kurumlarında Teknoloji Kullanımı ve Etkilerine İlişkin Bir Çözümleme*.
http://education.ankara.edu.tr/~aksoy/teknoloji/teknoloji_aksoy.doc, Erişim Tarihi:14.12.2009.

- Aktan, Can (2004). *Sağlık Bakanlığı Stratejik Plan Ön Çalışması*, www.canaktan.org/reform/sağlık-reform/...aktan/01%20stratejik-plan.pof, Erişim Tarihi: 26.12.2009.
- Aktan, Coşkun C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama, *Çimento İşveren Dergisi*, 4 (22),4-21.
- Albrechts, L. (2001). In pursuit of new approaches to strategic spatial planning: A European perspective, *International Planning Study*, 6 (3).
- Allen, Brandt R. ve Boynton, Andrew C. (1991). Information Architecture: In Search of Efficient Flexibility, *MIS Quaterly*, 15, (4) 435-445.
- Allison, Michael ve Kaye, Jude (2005). *Strategic Planning for Nonprofit Organizations A Practical Guide and Workbook* (Second Edition). Canada: CompassPoint Nonprofit Services, John Wiley & Sons, Inc.
- Arguden, Yılmaz vd. (2000). *Balanced Scorecard*, , İstanbul: ARGE Danışmanlık Yayınları.
- Arslan, Nagehan T. (2004). Kâr amaçsız örgütler ve stratejik yönetim. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 28 (2), 155-172.
- Arıcan, Yalçın (2007). *Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Hizmetlerinde Dış Kaynak Kullanım*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Asunakutlu, Tuncer ve Coşkun, Bayram (2000). Stratejik Yönetimde Örgütün Rolüne İlişkin Bir Değerlendirme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2 (4), 19-27.
- Avrupa Birliği BİT Politikaları İyiy Gidiyor. (Mayıs 2008). *Bilgi Çağı*, 45, 10.
- Aydın, Mehmet D. ve Aksoy, Sultan (2007). Kamu kesiminde stratejik planlama ve çalışanlara yansımaları: Hacettepe üniversitesi örneği. *H.Ü.İ.İ.B.F.Dergisi*, 25 (1), 297.
- Aytepe, Turgay (2008). *Türk Kamu Yönetiminde Stratejik Yönetim Ve Stratejik Planlamanın Uygulanabilirliği: Ordu Emniyet Müdürlüğü Model Önerisi*, Yüksek Lisans Tezi, Polis Akademisi Güvenlik Bilimleri Enstitüsü Güvenlik Stratejileri Ve Yönetimi Ana Bilim Dalı, Ankara.
- Bakos, J. Yannis ve Treacy, Michael E. (1986). Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective. *MIS Quarterly*, 10 (2), 107-119.

- Barry, W.B. (1986). *Strategic Planning Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. St.Paul: Amherst Wilder Foundation.
- Bayazıtlı, Ercan (Temmuz 2008). *Bilgi Teknolojileri, Finansal Raporlama, Denetim İlişkisi*. Türkiye 7/2008, 18-19.
- Bayrak Kök, Sabahat (2006). Bilişim Teknolojilerinin Yönetmel Etkileri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 123-140.
- Bensghir, Türksel K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim* (1 b.). Ankara: TODAĞ.
- Bennet, Ronald J. (1994). *Management, The Manufacturing and Engineering*. London: Handbook Series.
- Beşkeş, Berna M. ve Tanyaş, Mehmet (2006). Bilişim Teknolojisi Yatırımlarının Değerlendirilmesine Yönelik Uygun Yöntemin Seçilmesi Modeli – ERP Yazılımı Seçimi Uygulaması. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 217-227.
- Bhushan, Navneet, Rai, Kanwal (2004). *Strategic Decision Making*. London: Springer- Verlag.
- Bircin, İsmail (2002). Kamu kesiminde stratejik yönetim ve vizyon. *Planlama Dergisi*, Özel Sayı, 11-20.
- Binark, İsmet (2009). *Bilgi İşlem, Bilgi İşlem Sistemleri, Tarihçe, Bilgisayar ve Ülkemizdeki Durum*. <http://www.kutuphaneci.org.tr/web/node.php>, Erişim Tarihi:16.12.2009.
- Bingöl, Murat (2006). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri ve Yenilikçilik: Erzurum, Erzincan ve Bayburt'taki İmalat İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.
- Birsen, Murat (Temmuz 2008). *Mavi Küremizi Korumak İçin Çevreci Yazılımları Tercih Edin*. Türkiye 7/2008, 10-11.
- Bilişim teknolojisine yapılan yatırımların karşılığı alınıyor. (2007). *Bilgi Çağı*, 35, 10.
- Bilim ve Teknoloji Alanında Küresel İşbirliği. (Şubat 2007). *Bilgi Çağı*, 30, 70.
- Booth, Marilyn E., Philip, George (2005). Information Systems Management in Practice: An Empirical Study Of UK Companies, *International Journal of Information Management*, 25, 287–302.

- Bortol, K.M. ve Martin, D.C. (1998). *Management*, International Edition, Irwin McGraw Hill.
- Bozkurt, Veysel (1996). *Enformasyon Toplumu ve Türkiye (2.Baskı)*. 98, İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Brynjolfsson, Erik (1994). Information Assets, Technology, and Organization. *Management Science*, 40 (12),1645-1662.
- Bryson, John M. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bulutoğlu, Kenan (1981). *Kamu Ekonomisine Giriş (3. Basım)*. İstanbul: Filiz Kitabevi.
- Calluzzo, Vincent J. ve Cante, Charles J. (2004). Ethics in Information Technology and Software Use. *Journal of Business Ethics*, 51 (3), 301-312.
- Canbek, Gürol ve Sağıroğlu, Şeref (2006). *Bilgi, Bilgi Güvenliği ve Süreçleri Üzerine Bir İnceleme*, 9 (3), 165-174.
- CAPİTAL. (2000). *E-Şirket Taktikleri*. Cisco Systems: Ankara.
- Cash, James I., Mc Farlan, Warren, Mc Kenney, James and Applegate, Lynda (1992). *Corporate Information Systems Management Text And Cases (3th Edition)*. Boston: R.R.Donnelley&Sons.
- Cook, W. J. (1990). *Strategic Planninng for America's Schools*, Arlington, VA: American Association of School Administrators.
- Charvat, Jason (2002). *Project Management Nation: Tools, Techniques, and Goals for the New and Practicing IT Project Manager*, USA: John Wiley&Sons,Inc.
- Çakırer, Akif M. (2003). *Sağlık Kurumları Bilgi Teknolojilerinde Dış Kaynaklardan (Outsourcing) Yararlanma Yöntemi ve Hastane Yönetiminde Sağlayacağı Avantajlar*. Bilgiye Erişimde Değişen Yollar ve II. Tıbbi Bilgi Yönetimi ve Teknolojileri Sempozyumu. 211-219.
- Çalık, Temel (2003). Eğitimde stratejik planlama ve okulların stratejik planlama açısından nitel değerlendirilmesi. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 11 (2).
- Çelik, Fatma (2006). Hastane Beslenme Hizmetlerinde Direkt Maliyeti Etkileyen Faktörler ve Yaklaşık Maliyet Analizi. *Dicle Tıp Dergisi*, 33 (2), 63-70.
- Çelik, Fatih (2008). *Sağlık Kurumlarında İletişim; Hasta İle Sağlık Personeli İletişimi Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Konya.

- Çetin, Sefa (2005). Yerel Yönetimlerde Stratejik Yönetim. *Türk İdare Dergisi*, 77 (449), 95.
- Çetin, Sefa (2007). *Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye'deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Çiçek, Recep (2002). *İlişki Pazarlamasının Uygulaması ve Hastane Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- Çömlekçioğlu, Uğur ve Bayraktaroğlu, Emine (2001). Biyoloji ve Bilişim Teknolojileri. *Fen ve Mühendislik Dergisi*, 1, 63-73.
- Daniels, Caroline N., (1993), *Information Technology*. Boston: Addison_Wesley Publication Co., Inc.
- Davenport, Thomas H. ve Prusak, Laurence (2001). *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*. (Çeviren: Günhan GÜNAY). İstanbul: Rota Yayınları.
- Davies, Brent ve Ellison, Linda (2004). *The New Strategic Direction and Development of the School* (Second Edition). London and New York: RoutledgeFalmer Talor&Fransis Group.
- Davis, Gordon B. ve Olson, Margrethe H. (1984). *Management Information Systems Conceptual Foundations, Structure And Development* (2th Edition). Singapore: Kın Keong Printing Co.
- Davis, Tim R. V. (1991). Information Technology and White-Collar Productivity. *The Executive*, 5 (1), 55-67.
- Demirhan, Ali A., (2007). *Stratejik Yönetim Ve Devlet Muhasebesi*, Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Devaraj, Sarv ve Kohli, Rajiv (2003). Performance Impacts of Information Technology: Is Actual Usage the Missing Link?. *Management Science*, 49 (3), 273-289.
- Dil, Esra (2007). *Stratejik Yönetim Düşüncesine Pozisyon Okulunun Katkısı*, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Diñer, Ömer (1998). *Stratejik Yönetim İşletme Politikası* (5. Baskı), İstanbul: Beta Basım Yayım.

- Dinler, Arzu M. (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon*, Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi, 5 (2). (E-Dergi) <http://www.paradoks.org>, Erişim Tarihi: 01.01.2010.
- Doğan, Selen ve Demiral, Özge (2008). İşletmelerde Stratejik Yönetimin Etkinliğini Artırmada Önemli Bir Araç: Benchmarking. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 1-22.
- Durna, Ufuk ve Eren, Veysel (2002). Kamu Sektöründe Stratejik Yönetim. *Amme İdaresi Dergisi*, 35 (1), 55-61.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2001). *Bilişim Teknolojileri Ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*. Ankara: DPT.
- DPT (Devlet Planlama Teşkilatı). (2006). *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*. Ankara: DPT.
- Drake, Bruce, Yuthas, Kristi ve Dillard, Jesse F., (2000). It's Only Words: Impacts of Information Technology on Moral Dialogue. *Journal of Business Ethics*, 23 (1), 41-59.
- Drucker, Peter F. (1994). *Post Capitalist Society*, New York: Harper Information.
- Ecevit, Zümrüt ve İşçi, Öznur (2007). Kurumsal Karne Gelişiminde Stratejik Yönetimi Etkinleştirme. *Öneri Dergisi*, 7 (28), 121-134.
- Edwin, L.D. (2002). *The Strategic Management Process, Strategy and Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Efendioğlu, Akın ve Sezgin, Emre (2007). E-Devlet Uygulamalarında Bilgi ve Paylaşım Güvenliği. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16 (2), 219-236.
- Elibol, Halil (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (13), 155-162.
- Emhan, Abdurrahim (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (21), 212-224.
- Ensari, Hoşcan (1999). *21.Yüzyıl Okulları İçin Toplam Kalite Yönetimi*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Er, Avni (2007). *Bilişim Teknolojilerinin Kurumsal Performansa Etkileri*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, İstanbul.

- Erdem, Şeniz (2007). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması: Hastaların Sunulan Hizmetlerin Kalitesini Algılamaları Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Edirne.
- Eren, Erol (1997). *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. İstanbul: Der Kitabevi.
- Eren, Erol (2000). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Bas. Yay. Dağıtım A.Ş.
- Eryılmaz, Günsel E. (2007), *İnovasyon Sürecinde Türk Holdingleri' nin "Stratejik Yönetim" Faaliyetlerinin Değerlendirilmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eyupoğlu, Selim (Şubat 2007). Sürekli İletişimin Bedeli, Ulaşılammama Şansımızı Yitirmek. *Bilgi Çağı*, 30, 60-64.
- Fahey, Liam ve Randall, Robert M. (1994). *The Portable MBA in Strategy*. Newyork: J. Wiley Inc.
- Farsakoğlu, Abdulkadir (2003). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Kullanımına İlişkin Bankacılık Sektöründe Yapılan Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Feurer, Rainer ve Chaharbaghi, Kazem, (1994). Defining Competitiveness: A Holistic Approach. *Management Decision*, 32 (2), 49-58.
- Ford, Steven, Keeley, Duncan, Flett, Murray, Heaton, Paul, Mackay, M. Donald, Papi, Caroline, Roberts, Nia, Bexon, Nicola and Dhatariya, Ketan (2003). Ten Ways To Improve Information Technology In The Nhs. *British Medical Journal*, 326 (7397),1034-1035.
- Gaimon, Cheryl (1997). Planning Information Technology-Knowledge Worker Systems. *Management Science*, 43 (9), 1308-1328.
- Gattiker, Urs E. ve Howg, LeWayne (1990). Information Technology and Quality of Worklife: Comparing Users With Non Users, *Journal of Business and Psychology*, Volume 5, (2), 237-260.
- Genç, Neval F. (08 Kasım 2007). Planlama Paradigmalarında Değişim Çerçevesinde Türkiye'de Stratejik Planlama. *8 Kasım Dünya Dünya Şehircilik Günü 31. Kolokyumu*, TMMOB, Ankara.

- Geray, Haluk (1994). *Yeni İletişim Teknolojileri: Toplumsal Bir Yaklaşım*. Ankara: Kılıçarslan Matbaası.
- Goldsmith A., (1995). Making Managers More Effective: Applications Of Strategic Management, *A Publication of USAID's Implementing Policy Change Project, Working Papers*.
- Gök, Rafet (1981). *Sağlık Kurumlarında Maliyet Hesaplama İşlemleri ve Muhasebeleştirilmesi*. A.İ.T.İ.A. Muğla İşletmecilik Yüksekokulu Yayınları, Yayın No: 6, 81-194, Muğla.
- Gökçen, Hadi (2007). *Yönetim Bilgi Sistemleri*. Ankara: Palme Yayıncılık.
- Güçlü, Nezahat (2003). Stratejik Yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23 (2), 61-85.
- Güleş, Hasan K. (2000). Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi. *İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 15 (11), 103-113.
- Güleş, Hasan K. (2004). Bilişim Teknolojilerinin Müşteri İlişkileri Yönetimine Katkıları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 203-216.
- Gültekin Köse, F. (2008). Bilgi üretimi sürecinde “bütünleşik yönetim bilgi sistemleri”n de bilgi-iletişim bağıntısı. *Akademik Bilişim*, 523-532.
- Gümüş, Mustafa (1999). *Yönetimde Başarı için Altın Kurallar*. İstanbul: Alfa Basım Yayım.
- Güneş, Kutay (2007). *Elektronik İşletmecilik ve İnternet Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Güney, Salih (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Güner, Fatih M. (2008). Bir stratejik yönetim modeli olarak balanced Scorecard. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10 (1), 247 – 265.
- Güneş, İsmail (2003). *Dışsallıklar teorisi ve ağ dışsallıkları. II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 17-18 Mayıs. Kocaeli: Beta Basım-Yayımları, 117-130.
- Güney, Mehmet E. (2003). *Balanced Scorecard*.
www.myenocata.com/mblearning/EduJournalPdf/4-12-2003.pdf, Erişim Tarih: 29.12.2009.

- Gürer, Harun (2006). Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler. *Sayıştay Dergisi*, 63, 91-105.
- Harcar, Talha (1991). Sağlık Hizmetleri Pazarlaması, *Pazarlama Dünyası Dergisi*, 25 (38-40).
- Hatiboğlu, Z. (1986). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Hayran, Osman (1998). *Sağlık Hizmetleri El Kitabı*, İstanbul: Yüce Yayım.
- Hoskisson, Robert E. (1998). Theory and Research in Strategic Management: Survey of a Pentulum. *Journal of Management*, 25 (3).
- Hussey, David (2002). Company Analysis: Determining Strategic Capability, *Stategic Change*, 11, 43-52, <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.568/pdf>. Erişim Tarih: 29.12.2009.
- Işık, Halil ve Alpay, Ahmet (2004). Eğitimde Stratejik Plan Geliştirme Sürecinde Karşılaşılan Sorunlar: Çanakkale İlinde Yapılan Bir İnceleme. *Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 24 (3). 349-363.
- İlic, Derya ve Keçecioğlu, Tamer (2006). *Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme*. fbe.emu.edu.tr/journal/doc/11-12/11.pdf, Erişim Tarihi: 04.02.2010.
- İraz, Rıfat (2004). *Öğrenen Organizasyonlarda Bilgi Yönetimi Uygulamaları*. IV. Üretim Araştırmaları Sempozyumu Bildiriler Kitabı. 8-10 Ekim. Konya, 38-44.
- İraz, Rıfat (2004). Organizasyonlarda Karar Verme ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11, 407-423.
- İraz, Rıfat (2005). İşletmelerde Bilgi Yönetiminin Yenilik ve Rekabet Gücü Üzerindeki Etkileri. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19 (1), 243-258.
- İraz, Rıfat ve Yıldırım, Ebru (2005). Bilgi Yönetimi Anlayışının Benimsenmesi ve Bilgi Teknolojileri Uygulamalarının İnsan Kaynakları Yönetimine Etkileri: E-Learning Örneği. 4. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı*. 15-16 Eylül. Sakarya, 228-238.
- İraz, Rıfat ve Zerenler, Muammer (2008). Turizm İşletmelerinde Yönetim Bilişim Sistemleri Kullanımının Yönetimsel Kararlar Üzerindeki Etkisi. *Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 9 (159), 375-391.

- İslamoğlu, Hamdi A., (2000). *Pazarlama Yönetimi (Stratejik ve Global Yaklaşım) (2. Baskı)*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.S.
- Johnston, H. Russell ve Vitale, Michael R. (1988). Creating Competitive Advantage with Interorganizational Information Systems. *MIS Quarterly*. 12(2), 153-165.
- Joyce, P. ve Woods, A. (2001). *A Fresh Approach to Developing Skill, Knowledge and Creativity, Strategic Management*, Kogen Page US: Kogen Page Limited
- Kalay, Faruk (2009), *Bilişim Teknolojilerinin İş Stresi ve İşdoyumunu Üzerindeki Etkileri: Kuram ve Türk Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Kalkay, Mustafa N. (1981). *Çağdaş Hekimliğin Sorunları*, İstanbul: Tıbbi Kitaplar Dağıtım Servisi.
- Kamburoğlu, Gökçe İ. (2007). Yine mi Toplantı!. *Türkiye*. 5, 40-41.
- Karahoca, Dilek ve Karahoca, Adem (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Karakaya, M., (1994). *Muhasebe Bilgi Sistemi ve Bilgi Teknolojisi*. Ankara.
- Karakaya, Abdullah (2004). Stratejik Yönetim Sisteminin Kriz Yönetimine Katkısı Üzerine Bir Araştırma. *Teknoloji Dergisi*. 7(2), 225-233.
- Karataş, Temel (2008). BT Yeşil Ama Yemyeşil Değil, *Bilgi Çağı*, 45, 52-53.
- Knaup, P. vd. (1998). Teaching The Fundamentals Of Information Systems Management In Health Care. Lecture And Practical Training For Students Of Medical Informatics, *International Journal of Medical Informatics*, 50, 195–205.
- Kavuncubası, Şahin (2000). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitapevi.
- Kaykılar, Dilek (Şubat 2007). Teletıp Oturduğunuz Yerden Teşhis Edip Tedaviyi Başlatıyor. *Bilgi Çağı*, 30, 54-57.
- Kaynak, Okyay (Nisan 2007). Mekatronik Nereye Gidiyor?. *Bilgi Çağı*, 32, 48-51.
- Kaynak, T., Adal, Z., Atay, İ., Uyargil, C., Sadullah, Ö., Acar, C., Özçelik, O., Dündar, G., (1996), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No :968
- Kocacık, Faruk (2003). Bilgi Toplumu ve Türkiye. *Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27 (1), 1-10.

- Kovacheva, Todorka (2003). *Information Technologies For Strategic Management*. http://www.foibg.com/ibs_isc/ibs-03/IBS-03-p08.pdf Erişim Tarihi: 02.07.2010
- Köksal, Aydın ve Kılan, Kaya (2006). Türkçe Bilişim Terimleri. *Türkiye Bilişim Ansiklopedisi*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Kurtuldu, Aysu (2007). *Hastane İşletmelerine Özgü Firma Değerleme Yöntemleri Ve Bir Hastane Uygulaması*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kurtulmuş, Sevgi (1998). *Sağlık Ekonomisi ve Hastane Yönetimi*. İstanbul: Değişim Dinamikleri Yayınları.
- Kutlucan, Kayhan Ü. (2009). *Belediyelerde Stratejik Planlama Uygulaması*. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Küçük, Ferit (2009). Stratejik Planlama ve Stratejik Yönetim Açısından Örgütte Uygulanan İnsan Kaynakları Stratejileri. *e-Journal of New World Sciences Academy Social Sciences*, 4 (2), 142-153.
- Küçüksüleymanoğlu, Rüyam (2008). Stratejik Planlama Süreci. *Kastamonu Eğitim Dergisi*, 16 (2), 403-412.
- Lai, Vincent S. (2001). Issues Of International Information Systems Management: A Perspective Of Affiliates, *Information & Management*, 38, 253-264.
- Laudon, Kenneth C. ve Laudon, Jane P. (1996). *Management Information Systems*. New York: MacMillan Publishing Company.
- Laudon, Kenneth ve Laudon, Jane (2004). *Management Information Systems* (3th Edition). America: Macmillan Publishing Company.
- Mainer, Ronald (2001). *Knowledge Management Sitems: Information and Communication Technologies for knowledge Management*. New York: Springer.
- Manuel, Castells (2005). *Enformasyon Çağı: Ekonomi, Toplum ve Kültür, Ağ Toplumunun Yükselişi* (Birinci Cilt). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.
- Marmara Üniversitesi. (2007). *Stratejik Plan Hazırlama Kılavuzu*. İstanbul.
- Marşap, Akın (1996). Stratejik Planlamada Değişim Mühendisliği ve Yönetimsel Geleceğin Sırları. *Yöneylem Araştırması ve Endüstri Mühendisliği XVIII. Ulusal Kongresi*, İstanbul.

- Menachemi, Nir, Burke, Darrell, Clawson, Art ve Brooks, Robert G., (2005). Information Technologies in Florida's Rural Hospitals: Does System Affiliation Matter?. *The Journal of Rural Health*, 21 (3), 263-268.
- Mendelson, Haim (2000). Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry. *Management Science*, 46 (4), 513-529.
- Mert, Ali (2001). Sağlıkta Devlet ve Özel Kesim Ortak Ekonomisi. *Yeni Türkiye Dergisi*, sayı: 40, Temmuz-Ağustos.
- Metais, Elisabeth (2002). Enhancing Information Systems Management With Natural Language Processing Techniques, *Data & Knowledge Engineering*, 41 (2002) 247-272.
- Miller, Alex ve Dess, Gregory G. (1996). *Strategic Management* (Second Edition). United States: The McGraw-Hill Companies.
- Miyamoto, Dai (2007). Determinants of R&D Outsourcing at Japanese Firms: Transaction Cost ana Strategic Management Perspectives Proceedings Of World Academy Of Science, *Engineering ana Technology*, 34 (1).
- MPM, *Yönetim Süreçlerinde Karar Destek Sistemleri*, Verimliliği Artırıcı Yaklaşım ve Teknikler Dizisi 17.
- Mucuk, İsmet (1998). *Modern İşletmecilik*, İstanbul: Der Yayınları.
- Mukhopadhyay, Tridas, Rajiv, Surendra ve Srinivasan, Kannan (1997). Information Technology Impact on Process Output and Quality. *Management Science*, 43 (12),1645-1659.
- Mutluer, Nil (Temmuz 2007). İnternetin Vazgeçilmez Altyapısı: Demokrasi. *Bilgi Çağı*, 35, 48-51.
- Nartgün, Şenay (2000). *Stratejik Planlama ve Eğitim Yönetimde Çağdaş Yaklaşımlar, Uygulamalar ve Sorunlar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Nichols, V. (1993). *Webster's Dictionary Plus Thesaurus*, USA: Nickel Press.
- Niven, Paul R. (2002), *Balanced Scorecard Step By Step*. London: John Wiley and Sons Inc.
- Nonaka, Ikujiro ve Takeuchi, Hirotaka (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press.

- Odabaşı, Yaşar (1994). *Sağlık Hizmetleri Pazarlaması*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:799, Açık öğretim Fakültesi Yayın No:409.
- Onur, İsmail (2007). *Proje Yönetiminde Stratejik Planlama ve Olgunluk Modeli Kapsamında Yapılan Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Oyman, Sumru (2009). *Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Ölçümü Ve Dengeli Sonuç Kartı Uygulaması: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İçin Bir Değerlendirme*, Uzmanlık Yeterlilik Tezi, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Muhasebe Genel Müdürlüğü, Ankara.
- Öge, Serdar ve Diken, Ahmet (2008). Kamu ve özel sektörde stratejik yönetim algı ve uygulama. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar Dergisi*, 45(517).
- Öğüt, Adem (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öğüt, Adem (2003). *Bilgi Çağında Yönetim* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Özarslan, Yasin (2007). *Örgütlerde Bilişim Teknolojilerinin Planlama ve Denetim İşlevlerine Etkisi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Özerdemoglu, Remzi A. (Eylül 2009). *Bilişimci Dostu Doktor, Doktor Dostu Bilişimci*. Sabiyap Çalışma Grupları.
http://www.sabiyap.org/makaleler.php?mak_id=21
- Özkan, Serdar (Ekim 2007). *Kobi' lerde Kurumsallaşma ve Muhasebe Standartları*. Türkiye 5/2007, 12-14.
- Özgirin, Kemal ve Taş, Yeşim (1996). Hastane Yönetiminde Kalite Uygulamaları ve Toplam Kalite Yönetimi Projesi Kapsamında Personel Memnuniyeti Ölçme Çalışması, *Sağlık Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Performans Ölçümü Sempozyumu*, 1-2 Kasım, Ankara, 33-39.
- Özler, Zeynep (Temmuz 2007). Bilgi Toplumu Olma Yolunda Ne yapmak Gerekir?. *Bilgi Çağı*, 35, 74-75.
- Özgülbaş, Nurgül (1995). *Hastanelerde Finansal Yönetim: Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

- Özgür, Gülhan (2007). *Denizli Kobi'lerinde Stratejik Yönetim*, Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Öztürk, Ayşe (1998). *Hizmet Pazarlaması*, Anadolu Üniversitesi Yayınları Yayın No: 1028, Eskişehir.
- Pamuk, G., Erkut, H. ve Ülegin, F. (1997). *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*. İstanbul: İrfan Yayıncılık.
- Papatya, Nurhan (2003). *Sürdürülebilir Rekabette Stratejik Yönetim Ve Pazarlama Odağı Kaynak Tabanlılık Görüşü Kavramsal Ve Kuramsal Yaklaşım*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Pashiardis, Petros (1996). *Environmental Scanning in Educational Organizations: Uses, Approaches, Sources and Methodologies*, The International Journal of Educational Management.
- Pass, Stephen (1997). *Discovering Value In A Mountain Of Data*. OR/MS Today, 24-28.
- Porter, Michael (1996). *Geleceği Yeniden Düşünmek*. (Çeviren: Sinem Gül). İstanbul: Sabah Yayınları.
- Powell, Philip (1992). Information Technology Evaluation: Is It Different? *The Journal of the Operational Research Society*. 43(1), 29-42.
- Powell, Thomas C. ve Dent-Micallef, Anne (1997). Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology. *Strategic Management Journal*, 18 (5). 375-405,54.
- Powell, Thomas C. ve Micallef, Anne Dent (1997). Information Technology As Competitive Advantage: The Role of Human, Business and Technology Resources. *Strategic Management Journal*, 18 (5), 375-405.
- Ramazanoğlu, Fikret ve Bahçeci, Birsen (2006). *Örgütlerde Vizyon ve Misyon Kavramı*. <http://web.firat.edu.tr/daum/doc>, erişim Tarihi: 04.02.2010.
- Remenyi, Dan, White, Terry ve Sherwood-Smith, Michael (1997). Information Systems Management: The Need For A Post-Modern Approach, *International Journal Of Information Management*, 17(6), 135-421.
- Rodoplu, Didem (2004). Stratejik Yönetim Düzeyinde Yetki Devri. *Review Of Social, Economic & Business Studies*, 3 (4), 251-273.

- Sandikkaya, Mehmet T. (2005). *Etmelerle Elektronik Oylama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi, İstanbul.
- Semerci, Murat (2007). *Elektronik Ticaretin İşleyişi, Denetimi ve Muhasebeleştirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Sezer, Ahmet (1999). *Sağlık Hizmetlerinde Pazarlama Stratejilerinin Müşteri Tatmini Yaratmaya Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Sozen, Cemil ve Özdevecioğlu, Mahmut (1999). *Sağlık Hizmetlerinde ve İşletmelerinde Yönetim*, İstanbul: Nobel Dağıtım.
- Soysal, Muzaffer (1993). *Hastanelerde Bilgisayar Kullanımı*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi.
- Sönmez, Derya (2007). *Müşteri İlişkileri Yönetiminde Bilişim Teknolojilerinin Müşteri Odaklılığını Sağlamadaki Rolü*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Süral, Özer, Pınar, Özmen, Ömür ve Saatçioğlu, Ömür (2004). Bilgi Yönetiminin Etkililiğinde Kilit Bir Faktör Olarak Bilgi İşçileri ve İnsan Kaynakları Yönetiminin Farklılaşan Özellikleri. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6 (1), 254-275.
- Szymanski, Robert A., Szymanski, Donald P., Pulschen, Donna M. (1995). *Computers Information Systems*. USA: Prentice Hall.
- Şahin, Kemal T. (2001). *Sağlık Hizmetlerinin Örgütlenmesinde Bilinmesi Gereken Bazı Kavram ve Yaklaşımlar*, <http://www.merih.com/whaysur28.htm> (15.05.2010).
- Şahin, Ümit (2009). *Hastane İşletmeciliği Yönetimi*. <http://umitsahin.com/HASTANE>, Erişim Tarihi: 26.11.2009.
- Şengül, Ramazan (2007). Yerel Referandum. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 7 (Emin Kayar Özel Sayısı), 183-197.
- Şentürk, Hulusi (2004). Belediye Yönetim Dizisi, *Belediyeler İçin Stratejik Planlama Rehberi*. www.platodanismanlik.com/v2/images/k3.doc, Erişim Tarihi: 04.02.2010.

- Şimşek, Şerif ve İraz, Rıfat (1999). Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkileri. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5, 38-50.
- Tanyaş, Mehmet (1991). Stratejik Planlamada Verimlilik Ölçme ve Değerlendirmenin Önemi. *Birinci Verimlilik Kongresi-Bildiriler*, Ankara: MPM Yayınları.
- Tanyaş, Mehmet. (1995). Üretim ve Dağıtım Kaynakları Planlaması (MRP II - DRP), *Otomasyon Dergisi*, 35, 76-84.
- Tekin, Mahmut; Güleş, Hasan K. ve Öğüt, A. (2004), *Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi*, Nobel Yayınevi.
- Tekin, Mahmut, Zerenler, Muammer ve Bilge, Atıl (2005). Bilişim Teknolojileri Kullanımının Performansa Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir Uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, 4(8), 15-129.
- Tekin, Mahmut ve Akolaş, Dilek A. (2005). Hizmet İşletmelerinde Bilişim Teknolojisinin Stratejik Kullanımına İlişkin Bir Hastane Uygulaması. *V. Ulusal Üretim Araştırmaları Sempozyumu*. İstanbul Ticaret Üniversitesi, 25-27 Kasım, 521-526.
- Tekin, Mahmut, Güleş, Hasan K. ve Öğüt, Adem (2007). *Değişim Çağında Bilgi Yönetimi* (4. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.
- Tekinarslan, Mehmet (2007). Yapısal Bir Dönüşüm Projesi: Stratejik Yönetim Sistemi. *İdarecinin Sesi Dergisi*, 122, 4-7.
- Teknoloji Politikası Siyasi Gündemin Tepesine Yerleşmeli. (Temmuz 2007). *Bilgi Çağı*, 35, 44-45.
- Tengilimoğlu, Dilaver (2003). *Yönetici ve Tıp Sekreterliği*. Ankara: Seçkin Kitabevi.
- Tingöy, Özhan (2009). *Bilişim Sistemlerinin Örgüt İçinde Sosyal Etkenlerle İlişkileri*. <http://www.iticu.edu.tr/kutuphane/dergi/d3/M00048.pdf> Erişim Tarihi: 10.12.2009.
- Tosun, Kemal (1974). *İşletme Yönetimi Genel Esaslar*. İstanbul: Fakülteler Matbaası
- Törenli, Nurcan (2004). *Enformasyon Toplumu ve Küreselleşme Sürecinde Türkiye*, Ankara: Bilim Sanat Yayınları.
- Tuncer, Merve (2007). Bilgisayar Soyağacının En Altında Abaküs Var. *Bilgi Çağı*, 34, 72-73.

- Tunçel, Hande (2008). *E-Sağlık/Tele Sağlık'ta Birey-Hastane-Doktor Birarada*, <http://www.bilisimzirvesi.com.tr/08/download>, Erişim Tarihi:01.12.2009.
- Turban, Efraim, Mclean, Emphraim, Wetherbe, James (1996) *Information Technology for Management*, John Wiley & Sons, Inc. New York, NY, USA.
- TÜİK(Türkiye İstatistik Kurumu). (2009). *Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması*. 202.
- Tümer, Sumru (1993). Neden stratejik yönetim?. *Verimlilik Dergisi*, 1, 99-118.
- Türk Dil Kurumu. (2006). *Türkçe Sözlük*. <http://tdk.org.tr/tdksozluk/sozara.htm>, Erişim Tarihi: 01.07.2010.
- Türk, Ercan, Yalçın, Murat ve Ünsal, Nezir (2006). *Yöneticilerinin Görüşlerine Dayalı Stratejik Planlama Araştırması*. Ankara: T.C. Millî Eğitim Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı Millî Eğitim Bakanlığı.
- Türk, Ercan ve Ünsal, Nezir (2007). *Eğitimde Stratejik Planlama*, Ankara: Milli Eğitim Strateji Geliştirme Başkanlığı.
- Ülgen, Hayri ve Mirze, Kadri (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim (3. Baskı)*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Uluköy, Metin (2002). *Bilişim Teknolojilerinin İşletme Rekabetinin Sürdürülebilirliğine Katkıları LBS Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Üzün, Cengiz (2000). *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*. İzmir: Eylül Yayınları.
- Yalçın, İbrahim ve Koçak, Seçim (2009). Sağlık Sektöründe Müşteri Memnuniyetinin Önemi: Niğde Devlet Hastanesinde Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2 (2), 19-41.
- Yamankaradeniz, Kemal (Haziran 2008). Patent ve Açık İnovasyon. *Bilgi Çağı*, 46, 56-57.
- Yanmış, İbrahim, Yıldız, Cemil ve Onan, Arif (2002). Tıp Eğitimde Değişim ve Bilgisayar Teknolojilerinin Kullanımı. *Journal of Arthroplasty & Arthroscopic Surgery*, 13 (4), 288-291.
- Yap, Chee Sing (1989). Issues in Managing Information Technology. *The Journal of the Operational Research Society*. 40(7), 649- 658.
- Yavuz, Nur (2006). *Bilişim Teknolojileri ve Kitleli Özel Üretim Uygulamaları*, Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Yazıcı, N., (2003). *Türk Polisinde Bilişim Teknolojisi*. www.erkurumemniyet.gov.tr, 01.02.2010.
- Yerebakan, Metin (2000). *Özel Hastaneler Araştırması Mevcut Durum, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, İstanbul: İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2000-26.
- Yılmaz, Mehmet L., (2007). *İlk 500'de Faaliyet Gösteren Konya'daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açılıarı, Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Yozgat, Uğur (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Yurdakul, Ceyhun ve Çağlayan, Uğur M., (1997). *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlanmakta*, 361, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Ticaret Basım Sanayi.
- Yücel, Devrim ve Erkut, Haluk (2003). Bilişim Teknolojilerinin Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Etkisi. *İstanbul Teknik Üniversitesi Dergisi*, 2 (2), 49-59.
- Yüreğir, Oya H., (2001). Bilişim Sistem Analiz ve Tasarımı, Adana: Nobel Kitapevi.
- Yüzbaşıoğlu, Nedim (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi Ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Sayı*, 2, 367-391.
- Weill, Peter ve H., Olson, Margrethe (1989). Managing Investment in Information Technology: Mini Case Examples and Implications. *MIS Quarterly*, 13 (1), 3-17.
- Wheelen, Thomas ve Hunger, David (1995). *Strategic Management and Business Policy (5th Edition)*. USA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Williams, Brain K., Sawyer, Stacey C., Hutchinson, Sarah E. (1995). *Using Information Technology*. USA: Incline Village.
- Wyatt, Jeremy C., (1995). Hospital Information Management: The Need For Clinical Leadership. *British Medical Journal*, 311 (6998),175-178.

EKLER

Ek 1: Ofis Otomasyon Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	p
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	5	3,40	,548	-1,241	,221
	Evet	43	3,86	,804		
Verimliliği Artırma	Hayır	5	4,00	,707	-1,189	,240
	Evet	43	4,33	,566		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	5	4,00	,707	,000	1,000
	Evet	43	4,00	,436		
Yenilik yaratma	Hayır	5	4,20	,447	-,289	,774
	Evet	43	4,28	,591		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	5	4,00	,707	-,201	,841
	Evet	43	4,07	,737		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	5	3,80	,837	-,765	,448
	Evet	43	4,07	,737		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	5	3,60	1,140	-1,464	,150
	Evet	43	4,12	,697		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	5	2,80	1,095	-,277	,783
	Evet	43	2,93	,985		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	5	3,60	1,140	-,099	,926
	Evet	43	3,65	,613		
Karlılık	Hayır	5	4,00	1,000	-,306	,774
	Evet	43	4,14	,560		
Maliyeti azaltma	Hayır	5	3,80	,837	-1,146	,258
	Evet	43	4,16	,652		
Teknoloji yenileme	Hayır	5	4,20	,447	-,369	,714
	Evet	43	4,30	,599		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	5	4,20	,447	,359	,721
	Evet	43	4,12	,498		
Müşteri memnuniyetini artırma	Hayır	5	4,40	,894	,014	,989
	Evet	43	4,40	,695		
Hizmet planlaması	Hayır	5	3,80	,837	-1,220	,229
	Evet	43	4,14	,560		
Pazarlama	Hayır	5	3,40	,548	,009	,993

	Evet	43	3,40	1,178		
Finansman	Hayır	5	3,40	1,140	-1,701	,160
	Evet	43	4,28	,549		
Masaüstünü Göster.scf Muhasebe	Hayır	5	3,80	1,095	-,990	,327
	Evet	43	4,19	,794		
Ar-Ge	Hayır	5	4,20	,837	,131	,896
	Evet	43	4,16	,574		
Halkla ilişkiler	Hayır	5	3,40	,894	-,911	,367
	Evet	43	3,74	,790		
İnsan kaynakları	Hayır	5	3,60	,548	,271	,788
	Evet	43	3,51	,703		
Rekabet	Hayır	5	3,60	,548	-,966	,339
	Evet	43	3,91	,684		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	5	4,20	,447	-,207	,837
	Evet	43	4,26	,581		
Denetleme	Hayır	5	4,20	,837	-,027	,978
	Evet	43	4,21	,709		
SGK Kesinti oranı	Hayır	5	49,00	27,019	,780	,440
	Evet	43	41,91	18,343		
Kırtasiye gideri	Hayır	5	36,00	28,810	1,257	,274
	Evet	43	19,58	14,060		
Stok miktarı	Hayır	5	29,00	20,125	,935	,400
	Evet	43	20,47	10,048		
Personel sayısı	Hayır	5	15,00	10,000	,562	,577
	Evet	43	12,70	8,537		
Ciro	Hayır	5	36,00	24,850	1,201	,236
	Evet	43	28,14	12,297		

Ek 2: Web Tasarımı Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	p
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	14	3,79	,802	-,149	0,88
	Evet	34	3,82	,797		
Verimliliği Artırma	Hayır	14	4,36	,633	,496	,622
	Evet	34	4,26	,567		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	14	4,07	,475	,685	,497
	Evet	34	3,97	,460		
Yenilik yaratma	Hayır	14	4,36	,842	,665	,510
	Evet	34	4,24	,431		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	14	4,29	,914	1,379	,175
	Evet	34	3,97	,627		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	14	4,00	,961	-,247	,806
	Evet	34	4,06	,649		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	14	4,36	,497	1,1773	,083
	Evet	34	3,94	,814		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	14	2,79	1,051	-,586	,560
	Evet	34	2,97	,969		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	14	3,79	,802	,929	,358
	Evet	34	3,59	,609		
Karlılık	Hayır	14	4,07	,616	-,390	,699
	Evet	34	4,15	,610		
Maliyeti azaltma	Hayır	14	4,21	,699	,586	,561
	Evet	34	4,09	,668		
Teknoloji yenileme	Hayır	14	4,43	,852	1,047	,301
	Evet	34	4,24	,431		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	14	4,14	,535	,161	,873
	Evet	34	4,12	,478		
Müşteri memnuniyetini artırma	Hayır	14	4,57	,756	1,107	,274
	Evet	34	4,32	,684		

Hizmet planlaması	Hayır	14	4,07	,730	-,243	,809
	Evet	34	4,12	,537		
Pazarlama	Hayır	14	3,21	1,188	-,714	,479
	Evet	34	3,47	1,107		
Finansman	Hayır	14	4,21	,699	,175	,862
	Evet	34	4,18	,673		
Muhasebe	Hayır	14	4,29	,825	,750	,457
	Evet	34	4,09	,830		
Ar-Ge	Hayır	14	4,14	,770	-,176	,861
	Evet	34	4,18	,521		
Halkla ilişkiler	Hayır	14	3,71	,914	,033	,974
	Evet	34	3,71	,760		
İnsan kaynakları	Hayır	14	3,29	,726	-1,551	,128
	Evet	34	3,62	,652		
Rekabet	Hayır	14	3,79	,893	-,489	,631
	Evet	34	3,91	,570		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	14	4,29	,825	,217	,831
	Evet	34	4,24	,431		
Denetleme	Hayır	14	4,21	,893	,037	,971
	Evet	34	4,21	,641		
SGK Kesinti oranı	Hayır	14	46,14	19,666	,808	,423
	Evet	34	41,21	19,075		
Kırtasiye gideri	Hayır	14	24,07	20,128	,744	,460
	Evet	34	20,15	14,985		
Stok miktarı	Hayır	14	22,50	12,823	,440	,662
	Evet	34	20,88	11,042		
Personel sayısı	Hayır	14	10,64	5,917	-1,190	,240
	Evet	34	13,88	9,416		
Ciro	Hayır	14	26,07	15,214	-,921	,362
	Evet	34	30,15	13,399		

Ek 3: Yönetim Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	P
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	26	3,65	,936	-1,603	,117
	Evet	22	4,00	,535		
Verimliliği Artırma	Hayır	26	4,31	,549	,205	,838
	Evet	22	4,27	,631		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	26	4,08	,484	1,264	,213
	Evet	22	3,91	,426		
Yenilik yaratma	Hayır	26	4,27	,667	-,021	,983
	Evet	22	4,27	,456		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	26	4,19	,749	1,358	,181
	Evet	22	3,91	,684		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	26	4,15	,881	1,188	,241
	Evet	22	3,91	,526		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	26	4,12	,711	,523	,603
	Evet	22	4,00	,816		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	26	2,65	1,056	-2,078	,043
	Evet	22	3,23	,813		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	26	3,65	,797	,093	,926
	Evet	22	3,64	,492		
Karlılık	Hayır	26	4,00	,490	-1,533	,134
	Evet	22	4,27	,703		
Maliyeti azaltma	Hayır	26	4,23	,652	1,190	,240
	Evet	22	4,00	,690		
Teknoloji yenileme	Hayır	26	4,27	,667	-,288	,775
	Evet	22	4,32	,477		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	26	4,15	,613	,464	,645
	Evet	22	4,09	,294		
Müşteri	Hayır	26	4,58	,703	1,999	,052

memnuniyetini artırma	Evet	22	4,18	,664		
Hizmet planlaması	Hayır	26	4,19	,694	1,166	,250
	Evet	22	4,00	,436		
Pazarlama	Hayır	26	3,46	1,067	,436	,665
	Evet	22	3,32	1,211		
Finansman	Hayır	26	4,15	,732	-,373	,711
	Evet	22	4,23	,612		
Muhasebe	Hayır	26	4,23	,863	,772	,444
	Evet	22	4,05	,785		
Ar-Ge	Hayır	26	4,15	,675	-,160	,873
	Evet	22	4,18	,501		
Halkla ilişkiler	Hayır	26	3,77	,815	,571	,571
	Evet	22	3,64	,790		
İnsan kaynakları	Hayır	26	3,50	,707	-,227	,821
	Evet	22	3,55	,671		
Rekabet	Hayır	26	3,88	,711	,107	,916
	Evet	22	3,86	,640		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	26	4,19	,634	-,766	,448
	Evet	22	4,32	,477		
Denetleme	Hayır	26	4,15	,784	-,571	,571
	Evet	22	4,27	,631		
SGK Kesinti oranı	Hayır	26	45,62	22,733	1,220	,230
	Evet	22	39,14	13,552		
Kırtasiye gideri	Hayır	26	21,85	21,065	,250	,804
	Evet	22	20,64	9,048		
Stok miktarı	Hayır	26	23,27	14,209	1,336	,190
	Evet	22	19,09	6,661		
Personel sayısı	Hayır	26	13,19	9,863	,221	,826
	Evet	22	12,64	7,068		
Ciro	Hayır	26	30,19	15,458	,664	,510

Ek 4: Muhasebe Finansman Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	P
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	24	3,88	,850	,544	,589
	Evet	24	3,75	,737		
Verimliliği Artırma	Hayır	24	4,29	,550	,000	1,000
	Evet	24	4,29	,624		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	24	4,00	,511	,000	1,000
	Evet	24	4,00	,417		
Yenilik yaratma	Hayır	24	4,29	,690	,249	,804
	Evet	24	4,25	,442		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	24	4,21	,721	1,405	,167
	Evet	24	3,92	,717		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	24	4,17	,868	1,171	,249
	Evet	24	3,92	,584		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	24	4,04	,751	-,189	,851
	Evet	24	4,08	,776		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	24	2,83	1,129	-,582	,564
	Evet	24	3,00	,834		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	24	3,67	,761	,214	,832
	Evet	24	3,63	,576		
Karlılık	Hayır	24	4,04	,464	-,952	,347
	Evet	24	4,21	,721		
Maliyeti azaltma	Hayır	24	4,25	,608	1,297	,201
	Evet	24	4,00	,722		
Teknoloji yenileme	Hayır	24	4,33	,702	,492	,625
	Evet	24	4,25	,442		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	24	4,13	,537	,000	1,000
	Evet	24	4,13	,448		
Müşteri memnuniyetini artırma	Hayır	24	4,67	,637	2,849	,007
	Evet	24	4,13	,680		

Hizmet planlaması	Hayır	24	4,29	,690	2,291	,028
	Evet	24	3,92	,408		
Pazarlama	Hayır	24	3,71	,955	1,984	,053
	Evet	24	3,08	1,213		
Finansman	Hayır	24	4,21	,779	,212	,833
	Evet	24	4,17	,565		
Muhasebe	Hayır	24	4,25	,847	,873	,387
	Evet	24	4,04	,806		
Ar-Ge	Hayır	24	4,17	,761	,000	1,000
	Evet	24	4,17	,381		
Halkla ilişkiler	Hayır	24	3,88	,741	1,465	,150
	Evet	24	3,54	,833		
İnsan kaynakları	Hayır	24	3,54	,658	,209	,835
	Evet	24	3,50	,722		
Rekabet	Hayır	24	3,83	,637	-,426	,672
	Evet	24	3,92	,717		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	24	4,17	,637	-1,022	,312
	Evet	24	4,33	,482		
Denetleme	Hayır	24	4,17	,761	-,401	,690
	Evet	24	4,25	,676		
SGK Kesinti oranı	Hayır	24	48,13	20,027	2,046	,047
	Evet	24	37,17	16,954		
Kırtasiye gideri	Hayır	24	23,25	21,598	,818	,417
	Evet	24	19,33	9,130		
Stok miktarı	Hayır	24	24,38	14,243	1,872	,068
	Evet	24	18,33	6,863		
Personel sayısı	Hayır	24	12,88	9,470	-,050	,961
	Evet	24	13,00	7,863		
Ciro	Hayır	24	29,79	14,926	,411	,683
	Evet	24	28,13	13,089		

Ek 5: Elektronik Toplantı Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	P
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	46	3,85	,759	1,506	,139
	Evet	2	3,00	1,414		
Verimliliği Artırma	Hayır	46	4,28	,584	-,513	,610
	Evet	2	4,50	,707		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	46	4,00	,471	,000	1,000
	Evet	2	4,00	,000		
Yenilik yaratma	Hayır	46	4,26	,575	-,573	,570
	Evet	2	4,50	,707		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	46	4,04	,729	-,868	,390
	Evet	2	4,50	,707		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	46	4,02	,745	-,890	,378
	Evet	2	4,50	,707		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	46	4,09	,694	1,078	,287
	Evet	2	3,50	2,121		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	46	2,87	,980	-1,615	,113
	Evet	2	4,00	,000		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	46	3,61	,649	-1,897	,064
	Evet	2	4,50	,707		
Karlılık	Hayır	46	4,11	,605	-,892	,377
	Evet	2	4,50	,707		
Maliyeti azaltma	Hayır	46	4,13	,653	,266	,792
	Evet	2	4,00	1,414		
Teknoloji yenileme	Hayır	46	4,28	,584	-,513	,610
	Evet	2	4,50	,707		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	46	4,13	,499	,366	,716
	Evet	2	4,00	,000		
Müşteri memnuniyetini artırma	Hayır	46	4,39	,714	-,211	,834
	Evet	2	4,50	,707		

Hizmet planlaması	Hayır	46	4,13	,582	1,493	,142
	Evet	2	3,50	,707		
Pazarlama	Hayır	46	3,37	1,142	-,773	,444
	Evet	2	4,00	,000		
Finansman	Hayır	46	4,17	,677	-,666	,508
	Evet	2	4,50	,707		
Muhasebe	Hayır	46	4,11	,823	-1,516	,136
	Evet	2	5,00	,000		
Ar-Ge	Hayır	46	4,15	,595	-,806	,425
	Evet	2	4,50	,707		
Halkla ilişkiler	Hayır	46	3,70	,813	-,524	,603
	Evet	2	4,00	,000		
İnsan kaynakları	Hayır	46	3,52	,691	,044	,965
	Evet	2	3,50	,707		
Rekabet	Hayır	46	3,85	,666	-1,355	,182
	Evet	2	4,50	,707		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	46	4,24	,565	-,635	,528
	Evet	2	4,50	,707		
Denetleme	Hayır	46	4,20	,719	-,587	,560
	Evet	2	4,50	,707		
SGK Kesinti oranı	Hayır	46	42,07	18,591	-1,006	,320
	Evet	2	56,00	36,770	-,533	
Kırtasiye gideri	Hayır	46	21,83	16,628	1,077	,287
	Evet	2	9,00	8,485		
Stok miktarı	Hayır	46	21,41	11,531	,169	,867
	Evet	2	20,00	14,142		
Personel sayısı	Hayır	46	13,07	8,777	,489	,627
	Evet	2	10,00	,000		
Ciro	Hayır	46	29,02	14,127	,150	,882
	Evet	2	27,50	10,607		

Ek 6: Yönetici Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	P
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	36	3,75	,841	-,949	,348
	Evet	12	4,00	,603		
Verimliliği Artırma	Hayır	36	4,31	,577	,284	,778
	Evet	12	4,25	,622		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	36	4,03	,446	,719	,476
	Evet	12	3,92	,515		
Yenilik yaratma	Hayır	36	4,31	,467	,722	,474
	Evet	12	4,17	,835		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	36	4,14	,639	1,270	,211
	Evet	12	3,83	,937		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	36	4,17	,697	2,091	,042
	Evet	12	3,67	,778		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	36	4,17	,655	1,687	,098
	Evet	12	3,75	,965		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	36	2,89	,979	-,335	,739
	Evet	12	3,00	1,044		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	36	3,69	,668	,871	,388
	Evet	12	3,50	,674		
Karlılık	Hayır	36	4,03	,560	-1,985	,053
	Evet	12	4,42	,669		
Maliyeti azaltma	Hayır	36	4,14	,639	,245	,807
	Evet	12	4,08	,793		
Teknoloji yenileme	Hayır	36	4,33	,478	,857	,396
	Evet	12	4,17	,835		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	36	4,19	,525	1,740	,028
	Evet	12	3,92	,289		
Müşteri memnuniyetini artırma	Hayır	36	4,47	,696	1,307	,198
	Evet	12	4,17	,718		

Hizmet planlaması	Hayır	36	4,11	,622	,139	,890
	Evet	12	4,08	,515		
Pazarlama	Hayır	36	3,44	1,107	,514	,609
	Evet	12	3,25	1,215		
Finansman	Hayır	36	4,14	,683	-,864	,392
	Evet	12	4,33	,651		
Muhasebe	Hayır	36	4,08	,874	-,908	,369
	Evet	12	4,33	,651		
Ar-Ge	Hayır	36	4,19	,525	,556	,581
	Evet	12	4,08	,793		
Halkla ilişkiler	Hayır	36	3,69	,856	-,207	,837
	Evet	12	3,75	,622		
İnsan kaynakları	Hayır	36	3,56	,695	,605	,548
	Evet	12	3,42	,669		
Rekabet	Hayır	36	3,92	,604	,740	,463
	Evet	12	3,75	,866		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	36	4,28	,454	,586	,561
	Evet	12	4,17	,835		
Denetleme	Hayır	36	4,22	,637	,231	,818
	Evet	12	4,17	,937		
SGK Kesinti oranı	Hayır	36	44,06	20,487	,880	,383
	Evet	12	38,42	14,463		
Kırtasiye gideri	Hayır	36	22,56	18,028	,916	,364
	Evet	12	17,50	10,553		
Stok miktarı	Hayır	36	22,22	12,561	,906	,370
	Evet	12	18,75	7,111		
Personel sayısı	Hayır	36	13,53	9,584	,820	,417
	Evet	12	11,17	4,469		
Ciro	Hayır	36	30,56	15,061	1,391	,171
	Evet	12	24,17	8,483		

Ek 7: Karar Destek Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	P
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	40	40	,832	-,732	,468
	Evet	8	8	,535		
Verimliliği Artırma	Hayır	40	40	,572	,885	,381
	Evet	8	8	,641		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	40	40	,480	,837	,407
	Evet	8	8	,354		
Yenilik yaratma	Hayır	40	40	,599	,111	,912
	Evet	8	8	,463		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	40	40	,709	,796	,430
	Evet	8	8	,835		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	40	40	,764	,692	,493
	Evet	8	8	,641		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	40	40	,730	,254	,801
	Evet	8	8	,926		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	40	40	1,051	-1,049	,099
	Evet	8	8	,463		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	40	40	,705	-,479	,634
	Evet	8	8	,463		
Karlılık	Hayır	40	40	,552	-1,976	,054
	Evet	8	8	,756		
Maliyeti azaltma	Hayır	40	40	,662	,572	,570
	Evet	8	8	,756		
Teknoloji yenileme	Hayır	40	40	,599	-,440	,662
	Evet	8	8	,518		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	40	40	,533	,788	,083
	Evet	8	8	,000		
Müşteri memnuniyetini	Hayır	40	40	,712	,635	,528
	Evet	8	8	,707		

artırma						
Hizmet planlaması	Hayır	40	40	,607	,541	,591
	Evet	8	8	,535		
Pazarlama	Hayır	40	40	1,086	1,092	,280
	Evet	8	8	1,309		
Finansman	Hayır	40	40	,675	-,285	,777
	Evet	8	8	,707		
Muhasebe	Hayır	40	40	,841	-,858	,395
	Evet	8	8	,744		
Ar-Ge	Hayır	40	40	,607	-1,086	,283
	Evet	8	8	,518		
Halkla ilişkiler	Hayır	40	40	,823	-,160	,873
	Evet	8	8	,707		
İnsan kaynakları	Hayır	40	40	,716	-,468	,642
	Evet	8	8	,518		
Rekabet	Hayır	40	40	,662	-,572	,570
	Evet	8	8	,756		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	40	40	,564	-1,384	,173
	Evet	8	8	,535		
Denetleme	Hayır	40	40	,712	-,720	,475
	Evet	8	8	,744		
SGK Kesinti oranı	Hayır	40	40	20,492	,023	,981
	Evet	8	8	11,339		
Kırtasiye gideri	Hayır	40	40	17,354	,825	,413
	Evet	8	8	11,319		
Stok miktarı	Hayır	40	40	11,980	1,216	,230
	Evet	8	8	7,530		
Personel sayısı	Hayır	40	40	9,296	,603	,549
	Evet	8	8	3,536		
Ciro	Hayır	40	40	14,412	1,164	,250
	Evet	8	8	10,264		

Ek 8: Otomasyon Programı Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	P
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	1	4,00		,238	,813
	Evet	47	3,81	,798	.	.
Verimliliği Artırma	Hayır	1	4,00		-,502	,618
	Evet	47	4,30	,587	.	.
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	1	4,00		,000	1,000
	Evet	47	4,00	,466	.	.
Yenilik yaratma	Hayır	1	4,00		-,473	,638
	Evet	47	4,28	,579	.	.
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	1	4,00		-,086	,932
	Evet	47	4,06	,734	.	.
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	1	4,00		-,056	,956
	Evet	47	4,04	,751	.	.
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	1	4,00		-,083	,934
	Evet	47	4,06	,763	.	.
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	1	4,00		1,113	,271
	Evet	47	2,89	,983	.	.
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	1	4,00		,532	,598
	Evet	47	3,64	,673	.	.
Karlılık	Hayır	1	4,00		-,206	,837
	Evet	47	4,13	,612	.	.
Maliyeti azaltma	Hayır	1	4,00		-,186	,853
	Evet	47	4,13	,679	.	.
Teknoloji yenileme	Hayır	1	4,00		-,502	,618
	Evet	47	4,30	,587	.	.
Rekabet gücünü artırma	Hayır	1	4,00		-,256	,799
	Evet	47	4,13	,494	.	.
Müşteri memnuniyetini	Hayır	1	4,00		-,562	,577
	Evet	47	4,40	,712	.	.

artırma						
Hizmet planlaması	Hayır	1	4,00			,861
	Evet	47	4,11	,598		.
Pazarlama	Hayır	1	4,00			,593
	Evet	47	3,38	1,134		.
Finansman	Hayır	1	4,00			,782
	Evet	47	4,19	,680		.
Muhasebe	Hayır	1	4,00			,860
	Evet	47	4,15	,834		.
Ar-Ge	Hayır	1	4,00			,781
	Evet	47	4,17	,601		.
Halkla ilişkiler	Hayır	1	4,00			,716
	Evet	47	3,70	,805		.
İnsan kaynakları	Hayır	1	4,00			,485
	Evet	47	3,51	,688		.
Rekabet	Hayır	1	4,00			,853
	Evet	47	3,87	,679		.
Hastane içi koordinasyon	Hayır	1	4,00			,660
	Evet	47	4,26	,570		.
Denetleme	Hayır	1	4,00			,771
	Evet	47	4,21	,720		.
SGK Kesinti oranı	Hayır	1	30,00			,511
	Evet	47	42,91	19,288		.
Kırtasiye gideri	Hayır	1	20,00			,938
	Evet	47	21,32	16,700		.
Stok miktarı	Hayır	1	25,00			,752
	Evet	47	21,28	11,585		.
Personel sayısı	Hayır	1	40,00			,001
	Evet	47	12,36	7,713		.
Ciro	Hayır	1	70,00			,002
	Evet	47	28,09	12,664		.

Ek 9: İnsan Kaynakları Bilişim Sistemi Stratejik Kararlar İlişkisi T-Testi

	Grup	N	Ortalama	STDSapma	t-değeri	p
Sağlık kuruluşları içerisindeki hasta payını artırma	Hayır	31	3,81	,873	-,071	,944
	Evet	17	3,82	,636		
Verimliliği Artırma	Hayır	31	4,35	,608	1,016	,315
	Evet	17	4,18	,529		
Sağlık kuruluşları içerisindeki prestijini artırma	Hayır	31	3,97	,482	-,650	,519
	Evet	17	4,06	,429		
Yenilik yaratma	Hayır	31	4,26	,631	-,206	,838
	Evet	17	4,29	,470		
Verilen hizmeti çeşitlendirme	Hayır	31	4,06	,727	,026	,980
	Evet	17	4,06	,748		
Personelin çalışma koşullarını iyileştirme	Hayır	31	4,00	,730	-,521	,605
	Evet	17	4,12	,781		
Yöneticilere yeni vizyon kazandırma	Hayır	31	3,97	,706	-1,179	,245
	Evet	17	4,24	,831		
Yönetim sendika ilişkilerini iyileştirme	Hayır	31	3,16	,898	2,441	,019
	Evet	17	2,47	1,007		
Piyasa şartlarına göre öncelik değiştirme	Hayır	31	3,61	,715	-,457	,650
	Evet	17	3,71	,588		
Karlılık	Hayır	31	4,06	,574	-,933	,356
	Evet	17	4,24	,664		
Maliyeti azaltma	Hayır	31	4,13	,718	,056	,956
	Evet	17	4,12	,600		
Teknoloji yenileme	Hayır	31	4,32	,653	,493	,624
	Evet	17	4,24	,437		
Rekabet gücünü artırma	Hayır	31	4,13	,499	,076	,940
	Evet	17	4,12	,485		
Müşteri memnuniyetini	Hayır	31	4,29	,739	-1,411	,165
	Evet	17	4,59	,618		

artırma						
Hizmet planlaması	Hayır	31	4,03	,605	-1,140	,260
	Evet	17	4,24	,562		
Pazarlama	Hayır	31	3,58	,886	1,560	,126
	Evet	17	3,06	1,435		
Finansman	Hayır	31	4,13	,562	-,809	,422
	Evet	17	4,29	,849		
Muhasebe	Hayır	31	4,06	,772	-,921	,362
	Evet	17	4,29	,920		
Ar-Ge	Hayır	31	4,16	,688	-,084	,934
	Evet	17	4,18	,393		
Halkla ilişkiler	Hayır	31	3,68	,832	-,359	,721
	Evet	17	3,76	,752		
İnsan kaynakları	Hayır	31	3,45	,723	-,946	,349
	Evet	17	3,65	,606		
Rekabet	Hayır	31	3,74	,682	-1,902	,063
	Evet	17	4,12	,600		
Hastane içi koordinasyon	Hayır	31	4,19	,601	-,934	,355
	Evet	17	4,35	,493		
Denetleme	Hayır	31	4,10	,700	-1,482	,145
	Evet	17	4,41	,712		
SGK Kesinti oranı	Hayır	31	41,65	19,385	-,484	,630
	Evet	17	44,47	19,229		
Kırtasiye gideri	Hayır	31	21,84	15,144	,307	,760
	Evet	17	20,29	19,241		
Stok miktarı	Hayır	31	22,10	9,727	,601	,551
	Evet	17	20,00	14,361		
Personel sayısı	Hayır	31	11,84	6,972	-1,199	,237
	Evet	17	14,94	10,957		
Ciro	Hayır	31	28,39	13,686	-,381	,705
	Evet	17	30,00	14,684		

ÖZGEÇMİŞ



T.C.
SELÇUK ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



Adı Soyadı:	Canan Gamze BAL			
Doğum Yeri:	Kahramanmaraş			
Doğum Tarihi:	02.10.1978			
Medeni Durumu:	Evli			
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
Ortaöğretim	Çukurova Elektrik Anadolu Lisesi		Kahramanmaraş	1996
Lisans	Osmangazi Üniversitesi		Eskişehir	2000
Yüksek Lisans	Sütçü İmam Üniversitesi	İşletme	Kahramanmaraş	2004
İlgi Alanları:	Kitap Okumak, Yüzmek			
İş Deneyimi:	2000-2001 Kipaş A.Ş İhracat Pazarlama Elemanı 2001-2003 Kipaş A.Ş Kalite Yönetim Sorumlusu 2003-2004 Pazarcık İplik Sistem Müdürü 2004-2005 KSÜ İ.İ.B.F İşletme Bölümü Asistanı 2005-2006 KSÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Kalite Yönetim Uzmanı 2006-2010 KSÜ Araştırma ve Uygulama Hastanesi Hastane Müdür Yardımcısı			
Aldığı Ödüller:	KSÜ Hastanesi ISO 9001:2000 kalite sistem belgelendirme çalışmalarından dolayı KSÜ rektörlüğünce verilen teşekkür belgesi.			
Hakkımda bilgi almak için önerebileceğim şahıslar:	Prof. Dr. Tahir AKGEMCİ Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Dekanı Tel: 0 332 2410046	Prof. Dr. Adnan ÇELİK Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F Öğretim Üyesi Tel: 0 332 2234342		
Tel:	05054173388			
E-Posta:	canan_gamze@hotmail.com			
Adres	Mimar Sinan Mah. Sedef Apt. 1/3 Kahramanmaraş			