

## HASTANELERDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ NASIL ÖLÇÜLÜR?

Mehmet Ali KÖSEOĞLU<sup>1</sup>, Saffet OCAK<sup>2</sup>, Gülten ŞİMŞEK<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Menderes Elektrik Dağıtım A. Ş., Muğla İl Müdürlüğü, Dr.

<sup>2</sup>Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği A.B.D., Uzman

<sup>3</sup>Hoca Ahmet Yesevi Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Dr.

### HOW IS KNOWLEDGE MANAGEMENT EFFECTIVENESS MEASURABLE IN HOSPITALS?

**Abstract:** This study aims to test knowledge management effectiveness in hospitals. In recent years, a lot of enterprises are supportive of knowledge management activities to achieving strategic and operational goals and improved performance. Also especially hospitals integrate knowledge management process into operational and strategic actions. Hence, measurable of knowledge management system effectiveness is important. In this respect, firstly, in this study knowledge management and system factors are defined, and then knowledge management effectiveness are assessed in the light of the data collected through a questionnaire applied to physician working in the Hospital with 600 beds. The findings in the paper demonstrate that hospitals consider knowledge management infrastructure capability including of structure, technology and culture to benefit from knowledge management activities

**Keywords:** Knowledge Management, Hospital, Process, System.

### HASTANELERDE BİLGİ YÖNETİMİNİN ETKİNLİĞİ NASIL ÖLÇÜLÜR?

**Özet:** Bu çalışma, hastanelerde bilgi yönetimi sisteminin etkinliğini test etmeyi amaçlamaktadır. Son yıllarda bir çok işletme stratejik ve operasyonel hedeflerine ulaşmak ve performanslarını geliştirmek amacıyla bilgi yönetimi uygulamalarına destekleme çabası içerisindedirler. Ayrıca özel olarak hastaneler de, bilgi yönetimi sürecini operasyonel ve stratejik faaliyetlerine entegre etmektedirler. Dolayısıyla bilgi yönetimi sistemin etkinliğinin ölçülmesi önem taşımaktadır. Bu çerçevede çalışmada, öncelikle bilgi yönetimi ve bilgi yönetimi sistemini oluşturan unsurlar ele alınmıştır. İkinci olarak bilgi yönetimi sisteminin etkinliği 600 yataklı bir Kamu Hastanesinde görevli hekimlere uygulanan anket verileri ışığında değerlendirilmiştir. Bu çalışma sonucunda elde edilen bulgular, hastanelerin bilgi yönetimi uygulamalarından daha etkin yararlanabilmesi için örgütsel yapı, teknoloji ve kültürün oluşturduğu bilgi yönetiminin alt yapı yeteneklerine önem vermesi gerektiğini göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi Yönetimi, Hastane, Süreç, Sistem.

## I. GİRİŞ

Bu çalışma, hastanelerde uygulanan bilgi yönetimi çalışmalarını ışığında bilgi yönetim sürecinin etkinliğini ölçmeyi amaçlamaktadır.

Çağımızda globalleşme ve onun paralelinde rekabet baş döndürücü olarak sürmektedir. İşletmelerin bu yoğun rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve amaçlarına ulaşmalarında bilginin kullanılması ve yönetilmesinin etkisi yadsınamaz. İşletmelerin başarısı piyasada bilgiyi ne kadar iyi yönettiği ile ilintilidir. Bilgi yönetimin öneminin farkına varan işletme yöneticileri kendi işletmelerinde bilgi yönetimini uygulanmasını gerçekleştirerek pazarda rekabet avantajı elde etmektedir. Bu doğrultuda stratejiler geliştirmekte bilginin oluşturulması ve paylaşılması ile ilgili örgüt kültürü oluşturmaya yönelik faaliyetlerde bulunmaktadırlar.

Hizmet işletmesi olan hastanelerde bilgi ve teknoloji çok yoğun kullanılmaktadır. Diğer taraftan her geçen gün değişen ve gelişen tıbbi bilgi ve teknolojiyi takip etmek hastane çalışanlarının hastalara sunacağı hizmetin etkinliğini ve kalitesini de arttıracaktır. Sağlık

hizmet pazarında rekabette üstünlük sağlamak için bilginin edinilmesi, aktarımı ve verimli biçimde yönetilmesi başarının anahtarlarından. Ülkemizde hızla artan özel sektörün hastane yatırımları diğer taraftan devlet hastanelerinin yeniden yapılandırılması (özerkleştirme, özelleştirme) sağlık hizmet piyasasında hastanelerin etkin verimli ve kaliteli hizmet sunmalarına dair çalışmalar yapmalarına yöneltmektedir. Bunları gerçekleştirebilmek içinde bilgi yönetiminin katkısı azımsanamayacak bir gerçektir. Bilgi yönetimine değer veren hastaneler diğerlerine göre farklılıklar elde edeceklerdir. Bu farklılıklar hasta bakım seviyesindeki olumlu artışa yol açarak hasta memnuniyeti, verimlilik, kalite gibi ölçütlerde de üstünlük sağlamasıdır.

Son yıllarda artan toplumun demokratikleşme ve bilinç seviyesine paralel olarak sağlık hizmetlerine olan talep ve beklentilerde artmaktadır. Aynı zamanda sağlıklı ilgili anlayış ve onun belirleyicileri de değişmekte, sağlığa ve sağlık hizmetleri kararlarına dayanan kanıtlara olan talepte yükselmektedir. Her yıl, bilgi yönetimi ve teknoloji yeterliliğinde de önemli ilerlemeler olmaktadır. Dolayısıyla sağlık bilgisi ile ilgili beklentiler ve talep giderek artmaktadır. Bu beklentileri ve talebi karşılamak

için bir çok ülke ve bu ülkelerdeki yetkililer sağlık bilgi kapasitelerini arttırma yönünde önemli stratejiler izlemeye başlamışlardır. Bu stratejiler sağlığı ve sağlık hizmetlerini geliştirme yönünde önemli adımlar olarak görülmektedir [1]. Ayrıca bu adımlar sağlık sistemindeki pay sahiplerinin, tüketicilerin ve genel olarak halkın ihtiyaçlarını karşılayacak bilgi kaynaklarını geliştirmek için geniş bir alandaki faaliyetleri birleştirmektedir. Bu nedenle hastanelerde uygulanan bilgi yönetimi sistemlerinin etkinliğinin araştırılması gerekmektedir.

Hastanelerde hizmet üretiminde hangi meslek grubunun ne derecede katkısı olduğunu ölçmek zordur. Ancak hekim hastanedeki hizmetin üretiminde çok kritik bir pozisyon sahiptir. Çünkü sağlık hizmetleri hekim emriyle (order) başlar ilkesi kabul edilen bir gerçektir. Başka bir deyişle hekimler hastanelerdeki bilgi yönetiminde etkin bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle hastanelerde bilgi yönetimi etkinliğini ölçmeyi hedefleyen bu çalışmada denek olarak hekimler seçilmiştir.

Bu bağlamda bilgi yönetiminin etkinliğini ölçmeyi tartışan bu çalışma ilk olarak bilgi yönetimi ve bilgi yönetimini etkileyen kritik başarı faktörlerini ele alarak başlamıştır. Daha sonra 600 yataklı bir kamu hastanesinde hekimlere uygulanan ankete çalışmasına yer verilmiştir. Son olarak hastanelerde bilgi yönetiminin nasıl ölçülebileceği tartışılmıştır.

### 1.1. Bilgi Yönetimi Tanımı

Bilgi yönetimi, son yıllarda, hem akademisyenlerin hem de uygulayıcıların sürekli gündemindedir [2]. Akademisyenler bilgi yönetiminin uygulamasına dönük araştırmaları sürdürürken diğer yandan da işletmeler uygulamaya dönük faaliyetler içindedirler.

Yazındaki bilgi yönetimi tanımlarını irdelediğimizde birbirine benzer olduğu; ancak tam bir görüş birliğinin olmadığı söylenebilir. Chen [3], bilgi yönetimini genel olarak; doğru zamanda, doğru kişilere, doğru bilgiyi bilinçli bir şekilde sağlayarak, kişilerin örgütsel performansı arttıracak şekilde bilgiyi faaliyete dönüştürme ve paylaşmasına yardımcı olma stratejisi olarak tanımlarken; Liebowitz [4] de, yalın bir ifadeyle işletmenin maddi olmayan değerlerinden değer yaratma süreci olarak ele almaktadır. Chou ve Lin'e [5] göre, bilgi yönetimi; işletme operasyonları ve yönetimi için işletmenin bilgilerini toplayan, depolayan ve dağıtan kompleks bir süreçtir. Afiouni [6] ise bilgi yönetimini genel olarak teknoloji, süreçler ve bireylerin yönetimi için kriterlerin bütüncül kombinasyonu olarak belirtmiştir. Gupta ve arkadaşları [7] daha geniş olarak bilgi yönetimini, örgütlerde problem çözme, dinamik öğrenme, stratejik planlama ve karar verme gibi faaliyetler için gerekli olan önemli enformasyon ve deneyimin bulunmasına, seçilmesine, organize edilmesine, yayılmasına ve transfer edilmesine yardım eden bir süreç

olarak tanımlamaktadır. Bu tanımlamalar yanında Von Krogh ve diğerleri [8] bilginin yönetilemeyeceğini, ancak üretilebileceğini vurgulamaktadırlar.

İşletmenin hedeflerine ulaşmada etkin bir rol oynayan bilgi yönetiminin tanımlarındaki çeşitliliğin örgütsel amaçların, yöntemlerin ve örgütsel yapıların farklılığından kaynaklanmakta [9] olup bilgi yönetimi çalışmaları genel olarak bilgi tipolojisi [10], bilgi transferi [11], bilgi oluşturma [12] ve bilgi depolama [13] konularına odaklanmıştır.

Diğer taraftan bilgi yönetimi bir süreç olarak algılanmaktadır. Bu süreç bilginin yaratılmasından bilginin kullanılmasına kadar birbirini takip eden bilginin yaratılması/ elde edilmesi, bilginin saklanması/organize edilmesi, bilginin yayılması/dağıtılması ve bilginin kullanılması/uygulanması gibi aşamalardan oluşmaktadır [14]. Tüm bu süreç boyunca, işletme çalışanları da örgütsel bilgiden yararlanmakta ve uygulamaktadır[15]. Bu aşamalar bilgi yönetimin başarısı açısından oldukça önemlidir. Eğer bu aşamalarda kopukluk olursa bilgi yönetiminin zaafa uğradığını ve hedeflenen amaçlara ulaşmada sapmalar olabileceğini söylenebilir.

### 1.2. Bilgi Yönetiminin Önemi

Bilgi yönetimi, öğrenme yeteneğinin ve temel yetkinliklerin sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır [16]. Almashari ve diğerleri [17] işletmeler açısından bilgi yönetimini başarının kritik bir faktörü olduğunu iddia ederken, Cuganesan' da [18] bilgiyi örgütsel değerlerin oluşturulmasında tetikleyici bir unsur olarak görmektedir. Ayrıca Marqués ve Simón [19] bilgi yönetimini stratejiye girişte ve geleneksel yönetim uygulamalarında önemli değişiklikler içeren bir örgütsel yenilik olarak düşünürlerken Liebowitz'a [20] da bilgi yönetimi örgütün işgören sermayesinin gelişiminde stratejik bir ilaçtır.

Görüldüğü gibi bilgi yönetimi yazını işletmeler için değerli bir varlık olarak bilginin önemini vurgulamaktadır. Bu konuda çalışmalarda iki konu üzerinde durulur [21]: 1) Bilginin doğal yapısından kaynaklanan rekabet avantajının önemi. 2) İşletmenin temel yetkinlik oluşturması için bilginin etkin yönetimi.

İşletmelerin rakipleri karşısında üstünlük sağlamada başarısının arttırmada bir unsur olan bilgi yönetiminin önemi yadsınamaz. Çünkü bilgi yönetiminin rehber edinen işletmeler, piyasada rekabet oluşturulmasında stratejik kararların alınmasında entelektüel değerlerin potansiyelinin farkına varılması için örgütsel yetenekte anahtar bir öğedir [22].

Bu denli öneme sahip olan bilgi yönetiminin en temel amacı; bilgiyi bularak, işletmenin problemlerini çözebilecek veya yarar sağlayabilecek bir süreç

dönüştürebilmektir [15]. Diğer amaçları arasında ise işletme verimliliğini arttırmak ve herhangi bir girişimin yaşayabilirliğinin sürekliliğini sağlamaktadır. Burada önemli olan Bilgi yönetimi girişimin temele hedefleri ile tamamıyla birleştirilmesidir [23].

### I.3. Bilgi Yönetimi Sistemi

Bilgi yönetimi sistemi; politikalar, sistemler, prosesler ve prosedürler, saklama, paylaşım ve bilgiyi yeniden kullanımı içermektedir [24,25]. Bu sistem yeniden yapılanmaya, difüzyona ya da değişimi gerçekleştirmeye yol açar. Yönetim Bilgi sistemi işletmede yer tuttuğunda bilginin sahibi işletmedir. Eğer bilgi oluşturma bilgi yönetim sisteminin dışında ise bireyseldir ve bu bilgi işletmeye uyarlanabilir [26].

Etkin bilgi yönetimi sistemi için işletmenin ve işgörenlerin amaçlarının birbiriyle bağlantılı olması gerekir [27]. Ayrıca bir örgütsel bilgi yönetimi sisteminin yönetilebilmesi bilgi yönetimi ile ilgili yaklaşımlar ve çeşitli teorilerin sürekli entegrasyonunu gerektirir [28]. Bilgi yönetimi sisteminde mükemmelliğe ulaşmak hedeflenen çok yönlü bir stratejiyle uyumlu hale getirilmeli ve entegre edilmelidir [29]. Diğer taraftan bilgi yönetimi sistemleri bir rekabet avantajı olarak kullanabilecek bilgiyi ulaşma kaynakları olan insan kaynakları, teknik ve sosyal ağların karmaşıklığını anlamayı içermelidir [30]. Bu bağlamda Calabrese vd [31] bilgi yönetimi sisteminin Tablo.1 de gösterildiği gibi 12 adımdan oluştuğunu belirtmişlerdir.

Tablo.1. Bilgi Yönetimi Sisteminin Adımları

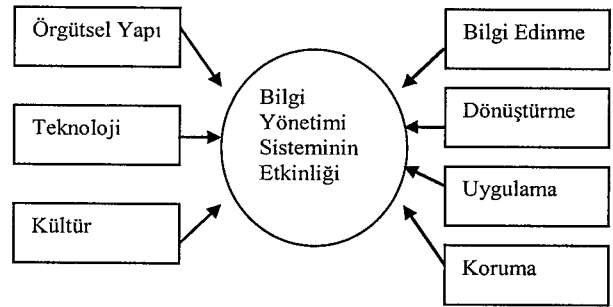
1	Liderlik	İşindeki kritik bilgileri tanımla
2		İş merkezli analizi sonuçlandır
3		Üst yönetim için üst düzey eylem planını hazırla
4	Örgüt	Kilit paydaşlarla ilgilen
5		Süreç modelleri geliştir
6		Kritik bilgi boşluklarını, fırsatlarını ve risklerini tanımla
7		Öncelikleri hedefleri belirle
8		Program için kriterleri ve gereklilikleri geliştir
9	Teknoloji	Üst düzey strateji yaklaşımlarını planla
10	Öğrenme	Stratejiyi uygula
11		İzle,ölç ve raporla
12		Sonuçlardan öğren.

### I.4. Bilgi Yönetiminde Başarı Faktörleri

Bilgi Yönetimi sistemi kullanımı ile temel olarak ölçebilmek, çok daha hızlı iş süreçleri ve çalışanlar arasında bir sinerji oluşturmak üzere 3 hedefe ulaşılır [32]. Bu bağlamda yazında bilgi yönetiminin başarıya ulaşabilmesi için, liderlik [33,34], kültür [35], bilgi teknolojileri [36], strateji ve amaçlar [37], örgütsel yapı

[33], süreçler ve uygulamalar [38], motivasyon çalışmaları [39], kaynaklar [40], eğitim [41] ve insan kaynakları yönetimi [39,40] kritik faktörlerin etkin olduğu söylenebilir.

Gold ve arkadaşları [42] ve Ghosh ve Scott [26] bilgi yönetiminde başarı faktörlerini, bilgi yönetiminde altyapı yetenekleri ve bilgi yönetimi süreçleri olmak üzere iki grupta ele almışlardır. Alt yapı yeteneklerinde teknoloji, örgütsel yapı ve kültürel özellikler ele alınırken süreç olarak ise bilgi edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma faktörleri dikkate alınmıştır. Bu çalışmada da bilgi yönetimini etkinliğinde önemli rol oynayan teknoloji, örgütsel yapı, kültür, bilgi edinme, dönüştürme, uygulama ve koruma faktörleri gruplandırılmadan Şekil 1 deki yapısal eşitlik modeli oluşturulmuştur. Böylelikle bilgi yönetiminin etkinliğinin ölçülmesi hedeflenmiştir.



Şekil.1. Bilgi Yönetimi Sisteminin Etkinliği

### I.5. Hastanelerde Bilgi Yönetimi

Hastanelerde amaçların başarılması için gerekli etkinlikler, birbirinden çok farklı bilgiye (background) sahip, farklı mesleki yönelimleri olan personelin eşanlı çabalarıyla gerçekleştirilmektedir. Bir meslek grubunun tıbbi bakım sürecini tümüyle yönlendirmesi ve bu süreç içinde yer alan faaliyetleri tek başına gerçekleştirmesi hemen hemen mümkün görünmemektedir. Tıbbi bakım süreciyle ilgili problemlerin çözümü için gerekli bilgi ve beceriler karması öylesine geniştir ki; bir meslek grubu bu bilgi ve becerilerin tümüne sahip olmamakta; ekip çalışması kaçınılmaz bir zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır. Hastanelerde ekip çalışmasının bir zorunluluk olması örgütteki işlevsel bağımlılıktan kaynaklanmaktadır. Diğer örgütlere oranla da daha yüksektir. Çünkü hastane hizmet üretimi süreci, birbirleriyle etkileşim durumunda olan birçok bölüm ve uzmanın uyumlu çabalarını gerektirmektedir [43].

İşlevsel bağımlılığın uzantısı olan ekip çalışmasının başarılı olabilmesi içinde çalışanlar ve bölümler arasında bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılması zorunluluk arz etmektedir.

Hastane çalışanlarının doğru ve eksiksiz bilgiye gereken yerde ve zamanda ulaşamaması hastanenin

önemli eksikliklerindedir. Gerekli olan bilginin oluşturulması, paylaşılması ve kullanılması bazı problemleri çözecektir.

Bilgi yönetiminin, hasta sayısındaki artışa rağmen hasta yatış gününün azaltılması, maliyetlerdeki tasarruf, tıptaki ilerlemeler, kliniksel uygulamalar gibi potansiyel faydaları olduğunu vurgulayan Ghosh ve Scott [26] hastane çalışanlarının örneğin hasta kayıt analizleri, tıbbi teknoloji kullanımı bilgisi gibi bilgi yönetimi faaliyetlerini benimsemelerinin çok güç olduğunu da belirtmektedir. Sağlık hizmeti sunucularının grupları arasında bilgi paylaşımının artması sonucunda hizmetinde kalitesinde iyileşme sağlanmaktadır. Bilgi yönetiminin sağlık hizmetlerinde uygulanmaya başlanmasından sonra potansiyel yararlarını; 1.Tıbbi hatalarda azalmalar, 2.Sağlık bakımı ile ilgili bilgilerin entegrasyonu ve 3. Sağlık profesyonellerinin son araştırma ve gelişmeler ile ilgili bilgilerinde haberdar olması [44,45] şeklinde sıralayabiliriz.

Hastanelerde önemli bir fonksiyona sahip olan bilgi yönetiminin etkinliğini ölçmek için ele alınan yapısal eşitlik modeli bir sonraki bölümde test edilmiştir.

## II. ARAŞTIRMA

Bu bölümde 600 yataklı bir kamu hastanesinde çalışan hekimlere uygulanan anket çalışmasının sonuçları ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

### II.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, bilgi yönetimi sisteminin etkinliğini test etmektir. Bu kapsamda, Gold ve arkadaşları [42] ve Ghosh ve Scott [26] ın geliştirdiği model dikkate alınarak (Şekil 1) bilgi yönetimi sisteminin oluşturan unsurlar arasındaki ilişkilerin düzeyi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Ayrıca bilgi yönetimini işletmenin temel fonksiyonlarından biri olarak değerlendiren yöneticiler için hangi noktada olduklarını açıklamayı hedeflemektedir.

Bu bağlamda bilgi yönetimi sisteminin oluşturan faktörler arasındaki ilişkiyi gösteren model (Şekil.1) yapısal eşitlik modeli yaklaşımı ile test edilmiştir.

### II.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırma kapsamını 600 yataklı bir Kamu Hastanesinde görevli hekimler oluşturmaktadır. Bu ana kütle hekimi içermektedir.

Yapılan birebir görüşmeler neticesinde 84 hekim anketi cevaplamıştır. Elde edilen anketlerin hepsi de değerlendirme kapsamına alınmıştır.

### II.3. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmaya katılan hekimlerin anket sorularını doğru algıladıkları ve doğru yanıtladıkları varsayılmıştır.

### II.4. Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Ghosh ve Scott [26] un geliştirdiği anket formu test edilecek yapısal eşitlik modeline göre uyarlanmıştır. İki bölüm oluşan anket formunun (EK) birinci bölümde; hekimlerle ilgili demografik özelliklerini belirleyici sorular, ikinci bölümde de bilgi yönetimi sistemini etkinliğine ilişkin sorular bulunmaktadır. Anket formundaki bilgi yönetimi sisteminin etkinliğine ilişkin sorular Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kararsızım (3), Katılıyorum (4) ve Tamamen Katılıyorum (5) şeklinde Beşli Likert ölçeği üzerinde hazırlanmıştır. Ayrıca anket formundaki sorular değerlendirme aşamasında örgütsel yapı (y), teknoloji (t), kültür (ku), elde etme (e), dönüştürme (d), uygulama (u), koruma (k) ve bilgi yönetiminin etkinliğine (bysv) ile sembolize edilmiştir.

Veriler, hekimlerle birebir görüşülerek toplanmıştır. Anket çalışması yapılmadan önce bir pilot çalışma uygulanmıştır. Bu pilot çalışmada 10 hekimle kişisel görüşme yapılmıştır. Bu çalışma sonucunda hekimlerin anlam kargaşasına düştüğü soruların ifadesi daha anlaşılır biçimde düzeltilmiştir. Hekimlerin anket formunu ortalama 25 dakikada cevapladığı tespit edilmiştir. Bu pilot uygulama sonuçlarına göre anket formuna son şekli verilerek uygulanması sağlanmıştır.

### II.5. Verilerin Çözümlemesi

Anket uygulandıktan sonra verilerin girilmesinde SPSS 14.0 istatistik programı, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modelin oluşturulmasında ise LISREL 8.80 programı kullanılmıştır.

### II.6. Bulgular ve Yorum

Çalışmada elde edilen veriler; hekimlere ilişkin tanıtıcı bilgiler, bilgi yönetiminin etkinliğine ilişkin tanımlayıcı bilgiler, güvenilirlik analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli olmak üzere beş başlık altında değerlendirilmektedir.

#### II.6.1. Hekimlerle İlgili Tanıtıcı Bilgiler

Ankete katılan hekimlere ait verilere bakıldığında katılımcıların %61,9' u bay, %38,1' ide bayandır.

Unvanlarına göre bakıldığında % 69,0' u "uzman hekim", %17,9' u "pratisyen hekim" ve geri kalan 13,1' i de "diş hekimi" dir.

Ankete katılanların yaşlarına göre dağılımı da “0-30” yaş olanlar %6, “31-35” yaş olanlar %10,7, “36-40” yaş olanlar %25, “41-45” yaş olanlar %16,7, “46 ve üzeri” yaşta olanlar da %41,7 dir.

Katılımcıların hastanedeki çalışma yıllarına baktığımızda %23,8’ i “0-5” yıl, %25’ i “6-10” yıl, %26,2’ si “11-15” yıl, %16,7’ si “16-20” yıl ve %8,3’ ü de “21 ve üzeri” yıl olduğu görülmektedir.

### II.6.2. Güvenilirlik Analizi

Bilgi Yönetimi etkinliğini oluşturan faktörlerin güvenilirliklerini incelemek amacı ile faktörlerin Cronbach Alfa katsayıları aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Anket formlarının güvenilirliğini söyleyebilmek için Cronbach alfa değerinin 0,70 den büyük olması gerekmektedir. Bu bağlamda Tablo.2 de görülen değerler ışığında anket formunun yüksek güvenilirlik taşıdığı söylenebilir.

**Tablo.2. Bilgi Yönetimi Etkinliğini Oluşturan Faktörlerin Güvenirlik Katsayıları**

	Cronbach alfa
Yapı	0,787
Teknoloji	0,718
Kültür	0,802
Elde Etme	0,890
Dönüştürme	0,891
Uygulama	0,828
Koruma	0,851
<b>Genel Toplam</b>	<b>0,951</b>

### II.6.3. Bilgi Yönetiminin Etkinliğine İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

Bilgi yönetimi etkinliğine ilişkin tanımlayıcı istatistikî bilgiler aşağıda Tablo.3 de verilmektedir. Soruların ortalamalarına bakıldığında 3 etrafında kümelenmiştir. Katılımcıların Bilgi yönetimi etkinliği konusunda net bir karara ulaşamadığı görülmektedir. Standart sapmalar da 0,76 ve 1,12 arasında değişmektedir. Böylelikle cevaplar arasında çok büyük tutarsızlık olmadığı söylenebilir.

### II.6.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açımlayıcı Faktör Analizi ile belirlenen faktörlerin, hipotezle belirlenen faktör yapılarına uygunluğunu test etmek üzere yararlanılan faktör analizidir. Hipotetik olarak; faktörler (latent variables) ile faktörleri belirlemede majör rol oynayan değişkenler (manifest variables) arasında önemli ilişkinin bulunmadığı hipotezini test etmek amacıyla yararlanılan bir yöntemdir. Açımlayıcı Faktör Analizi ile belirlenen faktörler ile veri matrisindeki değişkenlerden

yararlanılarak faktörler ile değişkenler arasında bir uyum yani yüksek korelasyon olup olmadığı araştırılır [46].

**Tablo.3. Bilgi Yönetimine Etkinliğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Bilgiler**

Durum	Ortalama	Std.Sapma
y1	4,1786	0,76301
y2	4,0000	0,86428
y3	3,9286	0,90228
y4	2,1905	1,29388
y5	3,7500	1,00451
t1	3,1548	1,09207
t2	3,0238	1,08635
t3	3,3333	1,05663
t4	2,9524	1,06313
t5	3,0833	1,03211
ku1	3,0595	1,01020
ku2	4,2857	0,59255
ku3	3,2500	1,12876
ku4	3,9881	0,93775
ku5	3,4048	1,07680
e1	3,3333	0,93568
e2	3,0000	0,99396
e3	3,1905	0,95028
e4	3,2262	1,12315
e5	3,0357	0,99935
d1	3,1190	0,94938
d2	3,1429	0,92023
d3	2,9881	0,85720
d4	3,0476	0,91710
d5	2,9524	1,00486
u1	2,9286	1,01537
u2	3,1071	1,02989
u3	3,1310	0,97905
u4	2,9881	1,03544
u5	3,0476	0,98059
k1	3,0357	0,99935
k2	2,9762	0,98147
k3	2,9405	0,90980
k4	3,3452	0,84303
k5	3,1786	0,88032
bysv1	3,4048	0,86594
bysv2	3,3571	0,95240
bysv3	3,2262	0,99821
bysv4	3,1905	0,91146
bysv5	3,4286	0,86826

Bu bağlamda Literatürde belirtilen bilgi yönetimini oluşturan faktörler ile oluşturan Model (Şekil.1) 8 örtük değişken ve 40 gösterge değişkenin faktör yapıları doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile sınanmıştır.

İlk olarak modele birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Şekil 2). Hiçbir sınırlama yapılmadan ve yeni bağlantılar eklenmeden modelin 8 örtük değişken ve 40 gösterge değişkeni arasındaki ilişki tespit edilmiştir. Testin uyum indeksleri incelendiğinde;

$$RMSEA = 0.0791$$

$$S-RMR = 0.0812$$

$$GFI = 0.955$$

$$AGFI = 0.948$$

$$CFI = 0.955$$

$$NNFI = 0.951 \text{ dir.}$$

Bu göstergelerin kabul edilebilir düzeydedir. t-değerleri incelendiğinde sadece "e1" gösterge değişkeninin değeri 1,96 altında çıkmıştır ve ikinci doğrulayıcı faktör analizinde modelden çıkartılmıştır.

Uyum istatistikleri incelendiğinde sınanan faktör yapısının verilerle daha iyi uyum sağlaması için modifikasyon indeksleri değerlendirilmiştir. Modifikasyon indekslerinin incelenmesi sonucu bazı maddelerin hataları arasında korelasyon düzeyleri dikkate alınmış ve bu doğrultuda revizyon yapılmıştır. Bu kapsamda d2 ile u5 ve u2 ile u5 arasındaki korelasyon serbest bırakılarak modelin testine geçilmiştir.

Birinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonucunda Şekil.1 deki yapısal eşitlik modelini test etmek amacıyla ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır (Şekil.3). Testin uyum indeksleri incelendiğinde;

$$RMSEA = 0.0800$$

$$S-RMR = 0.0858$$

$$GFI = 0.952$$

$$AGFI = 0.948$$

$$CFI = 0.953$$

$$NNFI = 0.952 \text{ dir.}$$

İkinci düzey faktör analizi uyum değerlerinin de kabul edilebilir düzeydedir. t- değerleri incelendiğinde göstergelerin 1,96 dan büyük olduğu tespit edilmiş ve bütün gösterge değişkenleri değerlendirme kapsamına alınmıştır.

Bilgi yönetimini etkinliğini ölçmek amacıyla geliştirilen modelin ikinci düzey doğrulayıcı faktör

analizleri sonucuna baktığımızda "uygulama" faktörünün önemli bir baskınlığının olduğu söylenebilir. Daha sonra dönüştürme, elde etme, koruma, teknoloji, yapı ve kültürün geldiği görülmektedir.

Hastanede bilgi yönetiminin etkinliğini sağlayabilmek için analiz sonucunda da görüldüğü gibi alt yapı yeteneklerine önem verilmesi gerekmektedir. Özellikle bilgi yönetimi olgusu örgütsel bir kültür haline getirilmesi ileriki uygulamalarda daha sağlıklı sonuçlar alınmasını sağlayacaktır.

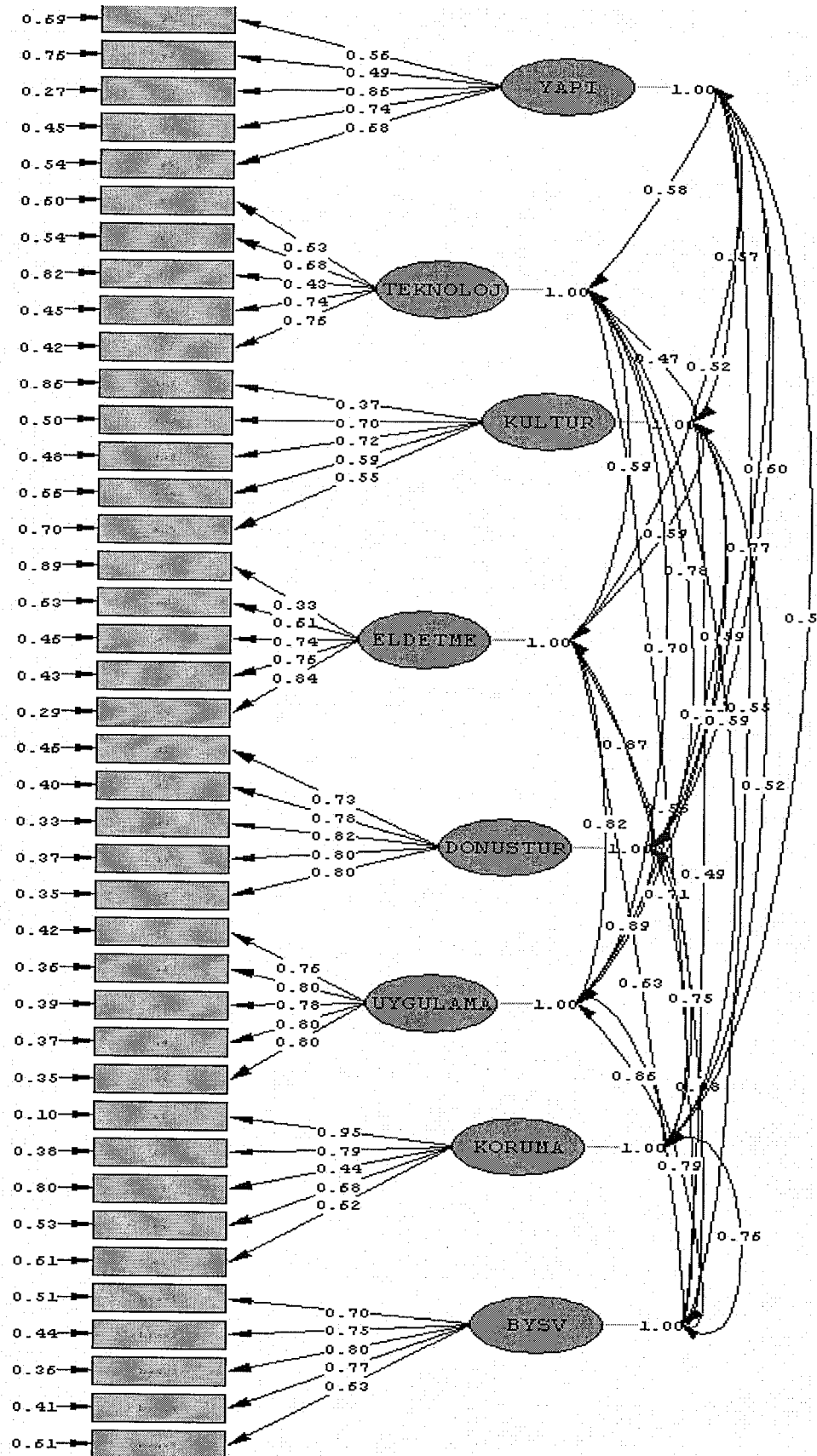
Analiz sonucunda bilgi yönetimi sürecine ilişkin faaliyetlerin bilgi yönetimi etkinliğinde daha ağırlıklı bir güce sahip olduğu görülmektedir. Ancak, hastanelerin süreçten önce bilgi yönetimi alt yapı yeteneklerini güçlendirilmesi gerektiğini unutmamalıdır.

Bilgi yönetiminin çıktılarında hastanenin tam olarak yararlanmadığı analiz sonucuna göre söylenebilir. Özellikle bir hastanenin bilgi yönetimi faaliyetleri sonucunda yeni hasta taleplerini karşılayabilme yeteneğini geliştirmesi gerekirken analize göre en zayıf gösterge bu yargıda (bysv5) görülmektedir. Dolayısıyla hastane bilgi yönetimi çalışmalarını örgüt kültürünün bir parçası haline getirerek diğer faktörleri güçlendirici önlemleri alması yerinde olacaktır.

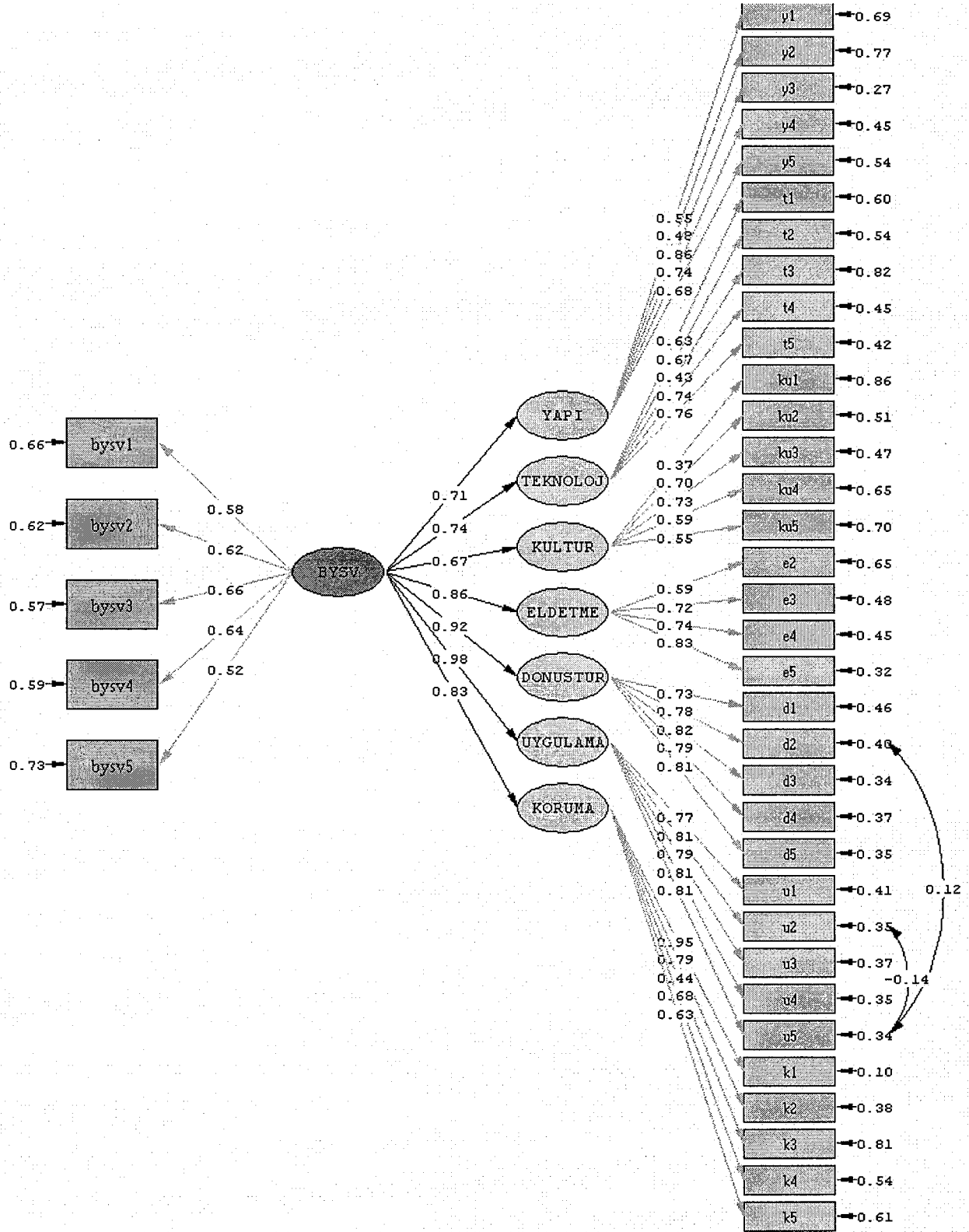
### III. SONUÇ

Günümüzde toplumun bilinç ve kültürel değişimlerine paralel olarak sağlık hizmetlerine olan talebin artması diğer taraftan tıbbi teknolojilerin değişime uğraması, giderek sağlık bakım maliyetlerini yükseltmektedir. Son yıllarda hasta ve sağlık bakımı sunucuları arasındaki ilişkilerde de değişimler yaşanmaktadır. Hasta- hekim ilişkileri daha farklı bir yapıya kaymakta hasta hakları ön plana çıkmaktadır. İletişimdeki hızlı gelişimde sağlık bakım hizmeti sunucularını etkilemektedir. Maliyet kontrolüyle beraber daha kaliteli sağlık bakım hizmet kalitesinin artırılması hedeflerine eşanlı ulaşılması çabaları sağlık hizmeti üretiminde büyük fonksiyona sahip hastanelerin yeniden yapılandırılmasına ve hizmetlerin sunumu ile klinik süreçlerin yeniden biçimlendirilmesine sevk etmektedir. Tüm bu gelişmeler karşısında hastanelerde de bilgi yönetiminin üstleneceği fonksiyonlar artmaktadır. Optimum maliyetler ile kaliteli sağlık hizmetinin üretiminde bilgi yönetimi sistemini kullanımı kaçınılmaz olacaktır.

Hastane bilgi yönetimi sistemleri daha iyi hasta bakım hizmetleri sunmayı ve toplumun sağlığının geliştirilmesi hedeflenmektedir. Bu hedef, doğru bilginin ihtiyaç duyulduğu zaman elde edilebilirliği ve uygunluğuna bağlı olmakta ve bilgi sistemlerinin daha ciddi bir şekilde değerlendirilmesi gereğini ortaya koymaktadır.



Şekil.2. Bilgi Yönetimi Sistemini Oluşturan Faktörlerin Birinci Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi



Şekil.3. Bilgi Yönetimi Etkinliğine İlişkin Modelin İkinci Düzey Faktör Analizi

Hastanelerde yeterli ve etkin bir bilgi yönetim sistemi hem yöneticilere hem de çalışanlara gerekli her türlü bilgiyi, tam, doğru, güvenilir, kullanılabilir, faydalı, anlaşılabilir, zamanında, denetlenebilir ve kapsamlı nitelikleri taşıdığı anda amaca hizmet edecektir. Hastane yöneticileri açısından bilgi yönetimi rehberlik ederek onların politikaları saptayabilmek, hedefleri belirleyebilmek, etkinlikleri izleyebilmek ve kaynakları rasyonel kullanabilmek için yol gösterici özelliğindedir. Çalışanlar açısından ise arasında istendik iletişim sağlayarak yeni buluş, bilimsel gelişme ve teknolojik ilerlemelerden haberdar olarak daha kaliteli ve etkili sağlık hizmeti üretmelerine katkı sağlayacaktır. Dolayısıyla günümüzdeki ve gelecekteki sağlık hizmetlerinin iyileştirilmesi konusunda yöneticilere perspektif kazandıracaktır.

Bilgi yönetimi hastane yöneticisinin başarılı olabilmesinde önemli role sahip sahiptir. Çünkü bilgi yönetimi sayesinde yönetici, sorunları çabuk öğrenme, anında önlem alma olanağını sağlar. Hata yapma olasılığını azaltarak doğru karar verme olasılığını artırır. Daha iyi, kaliteli ve düşük maliyetli sağlık hizmeti üretimini destekler. Daha verimli çalışma ortamına zemin hazırlar. Bunların sonucunda da sağlık bakım endüstrisinde rekabet avantajı sağlayarak amaçlara ulaşmanın yolunu kısaltır.

Dünya Sağlık Örgütü'nün (WHO) "sağlığa giden yol bilgiden geçer" ifadesi sağlık hizmetleri üretiminde bilgi yönetiminin ne kadar elzem ve gerekli olduğunu özetlemektedir.

#### YARARLANILAN KAYNAKLAR

- [1] Ersoy, K., Çolak, M. & Kaymakoğlu, B., (2007), Sağlık Bilgi Sistemleri. *Sağlık Ekonomisi ve Sağlık Yönetimi* (Ed.: Aktan, C.C. & Saran, U.). İstanbul: AURA Kitapları, 83-108.
- [2] Jasimuddin, S.M. (2006). Disciplinary Roots of Knowledge Management: a Theoretical Review. *International Journal of Organizational Analysis*, 14(2), 171-180.
- [3] Chen, L. (2006). Effect of Knowledge Sharing to Organizational Marketing Effectiveness in Large Accounting Firms That are Strategically Aligned. *The Journal of American Academy of Business*, 9(1), 176-182.
- [4] Liebowitz, J. (2002). Facilitating Innovation through Knowledge Sharing: A look at the US Naval Surface Warfare Center-Carderock Division, Special Issue on Knowledge Management in E-Commerce. *Journal of Computing Information Systems*, 42(5), 1-6.
- [5] Chou, D.C. & Lin, B. (2002). Development of Web- Based Knowledge Management Systems. *Human Systems Management*, 21(3), 153-158.
- [6] Afiouni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management: A Road Map Toward Improving Organizational Performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124-130.
- [7] Gupta, B.; Iyer, L.S. & Aronson, J.E. (2000). Knowledge Management: Practices and Challenges. *Industrial Management&Data Systems*, 100(1), 17-21.
- [8] Von Krogh, G.; Ichijo, K. & Nonaka, I. (2000). Enabling Knowledge Creation. New York: Oxford University Press.
- [9] Chang, S. & Lee, M. (2007). The Effects of Organizational Culture and Knowledge Management Mechanisms on Organizational Innovation: An Empirical Study in Taiwan. *The Business Review*, 7(1), 295-301.
- [10] Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- [11] Argote, L. & Ingram, P. (2000). Knowledge Transfer: A Basis for Competitive Advantage in Firms. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 82(1), 152-169.
- [12] Jenkins, M. & Balogun, J. (2003). Re- conceiving Change Management: a Knowledge Based Perspective. *European Management Journal*, 21(2), 247-257.
- [13] Jasimuddin, S.M.; Klein, J.H. & Connell, C. (2005). The Paradox of Using Tacit and Explicit Knowledge: Strategies to Face Dilemmas. *Management Decision*, 43(1), 102-112.
- [14] Davenport, T.H. & Volpel, S.C. (2001). The Rise of Knowledge Towards Attention Management. *Journal of Knowledge Management*, 5(3), 212-221.
- [15] Lee, C. & Chen, W. (2005). The Effects of Internal Marketing and Organizational Culture on Knowledge Management in the Information Technology Industry. *International Journal of Management*, 22( 4), 661-672
- [16] Adams, G.L. & Lamont, B.T. (2003). Knowledge Management Systems and Developing Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Knowledge Management*, 7(2), 142-154.
- [17] Almashari, M.; Zairi, M. & Alathari, A. (2002). An Empirical Study of the Impact of Knowledge Management on Organizational Performance. *Journal of Computing Information Systems*, 42(5), 74-82.
- [18] Cuganesan, S. (2005). Intellectual Capital in Action and Value Creation. *Journal of Intellectual Capital*, 6(3), 357-373.
- [19] Marqués, D.P. & Simón, F.J.G. (2006). The Effect of Knowledge Management Practices on Firm Performance. *Journal of Knowledge Management*, 10(3), 143-156.
- [20] Liebowitz, J. (2004). Getting the Most Out of your Organization' s Knowledge Management. *Competitive Intelligence Magazine*, 7(5), 27.

- [21] Bou-Llusar, J.C. & Segarra-Cipre's, M. (2006). Strategic Knowledge Transfer and Its Implications for Competitive Advantage: an Integrative Conceptual Framework. *Journal of Knowledge Management*, 10(4), 100-112.
- [22] Hsieh, C.T.; Yang, H. & Lin, B. (2002). Roles of Knowledge Management in Online Procurement Systems", *Industrial Management & Data Systems*, 102(7), 365-370.
- [23] Wiig, K.M. (2002). Knowledge Management in Public Administration. *Journal of Knowledge Management*, 6(3), 224-239.
- [24] King, W.R.; Marks, Jr.P.V. & McCoy, S. (2002). The Most Important Issues in Knowledge Management. *Communications of the ACM*, 45(9), 93-97.
- [25] Sharp, D. (2003). Knowledge Management Today: Challenges and Opportunities. *Information Systems Management*, 20(2), 32-37.
- [26] Ghosh, B. & Scott, J.E. (2007). Effective Knowledge Management Systems for a Clinical Nursing Setting. *Information Systems Management*, 24(1), 73-84.
- [27] Meilich, O. (2005). Are Formalization and Human Asset Specificity Mutually Exclusive? A Learning Bureaucracy Perspective. *The Journal of American Academy of Business*, March, 61(1), 161-169.
- [28] Gløet, M. & Berrell, M. (2003). The Dual Paradigm of Knowledge Management: Implications for Achieving Quality Outcomes in Human Resource Management. *Journal of Knowledge Management*, 7(1), 78- 89.
- [29] Lettieri, E.; Borga, F. & Savoldelli, A. (2004). Knowledge Management in Non- Profit Organizations. *Journal of Knowledge Management*, 8(6), 16-30.
- [30] Davenport, T.H.; De Long, D.W. & Beers, M.C. (1998). Successful Knowledge Management Projects. *Sloan Management Review*, Winter, 39(2), 43-57.
- [31] Calabrese, F.A. & Orlando, C.Y. (2006). Knowledge Organizations in the twenty- first century, Deriving a 12-step process to create and implement a comprehensive knowledge management system. *Vine*, 36(3), 238-254.
- [32] Karakaş, B. & Yaralı, A. Kamu Yönetiminden Bilgi Yönetimine. (<http://iibf.ogu.edu.tr/kongre/bildiriler/13-02.pdf>). [10.12.2007].
- [33] Hasanali, F. (2002). Critical Success Factors of Knowledge Management. ([www.kmadvantage.com/docs/km\\_articles/Critical\\_Success\\_Factors\\_of\\_KM.pdf](http://www.kmadvantage.com/docs/km_articles/Critical_Success_Factors_of_KM.pdf)). [27.11.2004]
- [34] Ribiere, V.M. & Sitar, A.S. (2003). Critical Role of Leadership in nurturing a Knowledge- Supporting Culture. *Knowledge Management Research&Practice*, 1(1), 39-48.
- [35] McDermott, R. & O'Dell, C. (2001). Overcoming Cultural Barriers to Sharing Knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 76-85.
- [36] Alavi, M. & Leidner, D.E. (2001). Review: Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107-136.
- [37] Zack, M.H. (1999). Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*, 41(3), 125-145.
- [38] Bhatt, G.D. (2000). Organizing Knowledge in the Knowledge Development Cycle. *Journal of Knowledge Management*, 4(1), 15-26.
- [39] Yahya, S. & Goh, W.K. (2002). Managing Human Resources Toward Achieving Knowledge Management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.
- [40] Wong, K.Y. & Aspinwall, E. (2004). Characterising Knowledge Management in the Small Business Environment. *Journal of Knowledge Management*, 8(4), 44-61.
- [41] Mentaz, G. (2001). A Holistic Approach to Realizing the Full Value of Your Knowledge Assets. *Knowledge Management Review*, 4(3), 10-11.
- [42] Gold, A.H.; Malhotra, A. & Segars, A.H. (2001). Knowledge Management: An Organizational Capabilities Perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185-214.
- [43] Kavuncubaşı, Ş. (2000). *Hastane ve Sağlık Kavramları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- [44] Davenport, T.H. & Glaser, J. (2002). Just-in-Time Delivery Comes to Knowledge Management. *Harvard Business Review*, 80(7), 107-111.
- [45] Warner, M. (2004). Under the Knife. *Business 2.0*, January/February, 5(1), 84.
- [46] Özdamar, K. (2002). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.

**Mehmet Ali KÖSEOĞLU** (trmaliktr@yahoo.com) has a PhD in Business Administration at Afyon Kocatepe University in 2007. He is a civil servant at Menderes Elektrik Dağıtım A.Ş. Muğla İl Müdürlüğü. His research areas include strategic management, knowledge management, business ethics, organization behavior, family business.

**Saffet OCAK** (saffetocak@mynet.com) got his bachelor's degree at Hacettepe University from the Faculty of Health Management and his MA degree at Muğla University from the Department of Management in 2001. He is still a doctoral student at Marmara University at the Department of "Management of health institutions" and also works in the state hospital in Muğla. He has various publications concerning management of hospitals and health institutions.

**Gülten ŞİMŞEK** (simalp@hotmail.com) graduated from the Faculty of Medicine at Dokuz Eylül University in 1990 and in 2008 graduated from the MA program of "management of health institutions" from Ahmet Yesevi University. She works at the health directorate of Muğla and carries out researches in the field of health management.

## Ek. Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma, hastanenizdeki bilgi yönetimini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmektedir. Çalışma bilimsel amaçla kullanılacak ve bilgileriniz gizli tutulacaktır. Hiçbir şekilde hastane ve katılımcı ismi kullanılmayacaktır. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

## A) Sizinle ilgili tanıtıcı bilgiler:

1. Cinsiyetiniz? ( ) Bay ( ) Bayan
2. Yaşınız? .....
3. Unvanınız?.....
4. Hastanedeki çalışma yılınız?.....

## B) “Bilgi Yönetimi” konusundaki tutumlarınız ile ilgili bilgiler:

Vereceğiniz cevaplar için kullanacağımız ölçek aşağıda verilmiştir. Lütfen fikrinizi yansıtan rakamlardan sadece birini işaretleyiniz.

1. Hiç Katılmıyorum 2. Katılmıyorum 3. Kararsızım 4. Katılıyorum 5. Tamamen Katılıyorum

Örgütsel Yapı						
1	Hastanedeki organizasyon yapısı bilgi paylaşımını etkiler.	1	2	3	4	5
2	Hastanedeki organizasyon yapısı çalışma arkadaşlarımla birlikte hareket etmemi sağlar.	1	2	3	4	5
3	Hastanedeki iş akışları diğer bölümlerle olan bilgi alışverişimi destekler.	1	2	3	4	5
4	Hastanede istediğim bilgiye ulaşırken organizasyon yapısının önemi yoktur.	1	2	3	4	5
5	Hastanedeki organizasyon yapısı yeni bilgi oluşturmamı teşvik eder.	1	2	3	4	5
Teknoloji						
6	Çalıştığım bölümdeki hizmetle ilgili bilgileri sınıflandırabilmem için açık kurallar vardır.	1	2	3	4	5
7	İş akışları ile ilgili bilgileri sınıflandırabilmem için açık kurallar vardır.	1	2	3	4	5
8	Hastanemizdeki teknoloji bilginin ortak kullanılmasına izin verir.	1	2	3	4	5
9	Hastanemizdeki teknoloji önemli bilgileri sınıflandıracak özelliğe sahiptir.	1	2	3	4	5
10	Hastanemizdeki teknoloji iş akışları ve hizmetler hakkındaki bilgiyi kullanıma sunar.	1	2	3	4	5
Kültür						
11	Bilginin elde edilmesi ve transferi için çalışma arkadaşlarım isteklidir.	1	2	3	4	5
12	İhtiyacım olan bilgiyi çalışma arkadaşlarıma sormaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
13	Çalışma arkadaşlarımla iş hakkında tartışma ortamı vardır.	1	2	3	4	5
14	Bilgi paylaşımının faydaları maliyetten daha önemlidir.	1	2	3	4	5
15	Hastane Yönetimi performansı arttırmak için bilgi yönetimini destekler.	1	2	3	4	5

<b>Elde Etme</b>						
16	Hastamızla ilgi bilgilere ulaşabilmek için süreçler vardır.	1	2	3	4	5
17	Hastanemizde mevcut bilgiden yeni bilgiye dönüşümü sağlayan süreçler vardır.	1	2	3	4	5
18	Hastanemizde yeni projeler geliştirmek için mevcut projelerden yararlanılır.	1	2	3	4	5
19	Hastane yönetimi mesleki gelişimime olanak sağlar.	1	2	3	4	5
20	Hastanemiz bireyler arasındaki bilgi değişimi için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
<b>Dönüştürme</b>						
21	Hastanemiz yeni kliniksel hizmetleri tasarlamak için bilgi değiştirme süreçlerine sahiptir.	1	2	3	4	5
22	Hastanemizde bilgi dağıtım süreçlerine sahiptir.	1	2	3	4	5
23	Hastanemiz farklı bilgi tiplerini ve kaynaklarını birleştiren süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
24	Hastanemiz bilgiyi yönlendiren süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
25	Hastanemizde etkin bir arşivlendirme süreci vardır.					
<b>Uygulama</b>						
26	Hastanemiz deneyimlerden öğrenilen bilgiye ulaşmak için süreçlere sahiptir.	1	2	3	4	5
27	Hastanemizde yeni hizmetlerin geliştirilmesinde bilginin kullanımını sağlayan süreçler vardır.	1	2	3	4	5
28	Hastanemizde yeni problemlerin çözümü için bilginin kullanımını sağlayan süreçler vardır.	1	2	3	4	5
29	Hastanemizden bilgi edinmek isteyenler için gerekli süreçler oluşturulmuştur.	1	2	3	4	5
30	Hastanemiz problem çözümünde bilgi kaynaklarına hızlı bir şekilde ulaşır.	1	2	3	4	5
<b>Koruma</b>						
31	Hastanemiz, hastane içerisinde bilgiyi uygunsuz kullanımdan korumak amacıyla prosedürlere sahiptir.	1	2	3	4	5
32	Hastanemiz, hastane dışında bilgiyi uygunsuz kullanımdan korumak amacıyla prosedürlere sahiptir.	1	2	3	4	5
33	Hastanemiz bilgi kaynaklarına ulaşmayı sınırlandırıcı teknolojilere sahiptir.	1	2	3	4	5
34	Hastanemiz kişisel gizli bilgileri korur ve bununla ilgili değerler sürecine sahiptir.	1	2	3	4	5
35	Hastanemizde gizli bilgilerin paylaşılmasıyla ilgili süreçler vardır.	1	2	3	4	5
<b>Bilgi Yönetiminin Etkinliği</b>						
36	Son yıllarda Hastanemiz klinik hizmetlerindeki fırsatları tanımlamak için yeteneklerini geliştirdi.	1	2	3	4	5
37	Son yıllarda Hastanemiz yeni klinik hizmetler için potansiyel fırsatları tahmin etme yeteneğini geliştirdi.	1	2	3	4	5
38	Son yıllarda Hastanemiz beklenilemeyen ani değişimlere hemen tepki verme yeteneğini geliştirdi	1	2	3	4	5
39	Son yıllarda Hastanemiz hastalar hakkında yeni bilgilere tepki verme yeteneğini geliştirdi.	1	2	3	4	5
40	Son yıllarda Hastanemiz yeni hasta taleplerini karşılayabilme yeteneğini geliştirdi	1	2	3	4	5