

## Bilgi Liderliğinin Verimlilik Üzerine Etkisi: Sağlık Sektöründe Bir Araştırma

### The Effect of Knowledge Leadership on Productivity: A Research on Health Sector

Atilla KARAHAN\*

#### Öz

*Bilgiyi sistematik bir biçimde yöneten ve katma değer elde eden işletmeler rekabet avantajı sağlayacak ve rekabeti karşılayacaktır. İşletmelerde bilginin elde edilmesi, saklanması, paylaşılması ve kullanılmasına, diğer bir deyişle bilgi yönetiminin etkin ve başarılı bir şekilde gerçekleşmesine etki eden faktörler bulunmaktadır. Araştırmanın temel amacı küresel ekonomide bilgi liderliğinin verimlilik üzerine etkisinin araştırılmasıdır. Çalışma, bilgiyi üretme ve kullanmada en başarılı örnekleri sergileyen araştırma hastanelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın kapsamına Afyon Kocatepe Üniversitesi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Konya Selçuk Üniversitesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi hastanelerinde görev yapan başhekimler, başhekim yardımcılarını, hastane müdürleri, müdür yardımcılarını, başhemşireler ve başhemşire yardımcılardan oluşan toplam 120 yönetici dahil edilmiştir. Bu araştırmanın sonucunda ise bilgi liderliğinin verimlilik üzerine olumlu etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.*

**Ahahtar sözcükler:** Bilgi Yönetimi, Liderlik, Verimlilik, Sağlık

#### Abstract

*Organisations, which manage knowledge systematically, would have competitive advantage. In this respect, some factors like collecting, saving, using and sharing knowledge should be subjected under consideration. The main objective of the present research is to examine the knowledge leadership in a global economy. Empirical study was performed on managers of Research Hospitals, who were known with their success in producing and using knowledge. Included in the empirical investigation were hospital managers, managerial assistants, head nurses and assistant head nurses of Afyon Kocatepe University, Isparta Süleyman Demirel University, Konya Selçuk University, Kütahya Dumlupınar University and Eskişehir Osmangazi University hospitals. The results revealed a positive effect of knowledge leadership on productivity.*

**Keywords:** Knowledge management, Leadership, Productivity, Health

\* Yrd. Doç. Dr.; Afyon Kocatepe Üniversitesi Uygulama ve Araştırma Hastanesi / Sağlık Kurumları Yöneticiliği Öğretim Üyesi (atikarahan@hotmail.com)

## Giriş

Bilgi yönetiminin ikinci on yılında bilgi liderleri için ortaya çıkan kritik ayırım, organizasyonlarını bilgiye dayalı biçimde dönüştürdükleri takdirde rakiplerince kolay taklit edilemeyecek bir performansı ortaya koyacak olmalarıdır (Drucker, 1999, s.151).

Hastanelerin yapı ve işleyişlerini bilgiye dayalı bir duruma getirmeleri verimliliklerini de olumlu biçimde etkileyecektir. Verimliliğin artırılmasının ve hastanelerin fonksiyonlarını etkin şekilde devam ettirmelerinin bilgiye dayalı liderlik tarzıyla mümkün olacağı söylenebilir. Bu bağlamda bilgi liderliği ön plana çıkmaktadır. Bilgi liderliği, kol gücünün yerini dijital ve zihinsel izdüşümlü güce bıraktığı bir iş ortamında, yeni kuşak bilgi çalışanlarının verimliliğini sağlayabilecek niteliklere sahip liderlik modelidir. Bu nedenle bilgi liderinin, vizyonu, ve zihinsel portföyündeki liderlik modeli ile yeni dönemdeki verimlilik mimarisinin de öncülüğünü temsil ettiği ileri sürülebilir. Hizmet ve bilgi üretme odaklı olarak faaliyet gösteren hastanelerde, bilgiye liderlik edecek ve bilgiyi yönetecek liderlere en az diğer hizmet işletmeleri kadar ihtiyaç duyulmaktadır.

Araştırmanın temel amacı, sağlık hizmetlerinde bilgi liderliğinin verimlilik ile ilişkisini belirlemektir. Bu çalışmada, araştırmanın amacına uygun olarak “bilgi liderliğinin benimsenmesi verimlilik konusundaki beklentileri karşılar mı?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu yönde hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçeleri ile ilgili olarak hipotezler geliştirilmiştir. Bu hipotezler, iletişimin artırılması bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir; takım oluşturulması bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir; risk almayı teşvik etme bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir, şeklindedir.

Hastane yöneticilerinin bilgi liderliğiyle sağladığı katkılarla ilgili olarak geliştirilen hipotezler ise, verimliliği artırmada bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar; çalışanlarla bilgi paylaşımının kolaylaşmasında bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar; yeteneklerin daha çok geliştirilmesinde bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar; olumlu bir ortamın sağlanmasında bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar; küresel süreçlerdeki fırsatların kârlılığa dönüştürülmesinde bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar, şeklindedir.

Araştırma kapsamı içerisinde bulunan hastanelerdeki yöneticilerin tamamına (120 kişi) ulaşılarak anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda bilgi liderliğinin verimlilik üzerine olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçeleri ile ilgili olarak hazırlanan hipotezlerin test edilmesi sonucunda bu gruptaki hipotezlerin tümü reddedilmiştir. Bu sonuç hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini farklı amaçlar doğrultusunda benimsediklerini veya mevcut liderlik profillerini bilgi liderliği ile aynı kapsamda değerlendirdikleri şeklinde ifade edilebilir. Hastane yöneticilerinin bilgi liderliğiyle sağladığı katkılar ile ilgili olarak hazırlanan hipotezlerin test edilmeleri sonucunda, hastane yöneticilerinin bilgi liderliği yoluyla hastaneye sağladıkları katkıları gösteren hipotezlerden verimliliğin artması ve olumlu bir ortamın yaratılması hipotezleri kabul edilmiş, diğerleri ise reddedilmiştir.

Bu sonuç bilgi liderliğinin verimliliği artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla hastanelerin bilgi ekonomisine özgü liderlik modeli olan bilgi liderliğini benimsemek suretiyle her düzeyde verimlilik artışı elde edebilecekleri söylenebilir.

## Küresel Ortamda İşletme Yönetimi

Dünya ekonomisinde son yıllardaki en önemli gelişmelerden birisi, ekonomi ve işletme faaliyetlerinin küreselleşmesidir. Küreselleşme olgusunun önemli özelliklerinden bazıları, yeni ve sınırları aşan bölgelerin ortaya çıkması, Avrupa Birliği gibi uluslar üstü organizasyonların gücü ile artan önemi, yatırım ve ticaretteki engellerin azalması, küresel tekellerin gelişmesi, firmaların içerisindeki ve aralarındaki ekonomik faaliyetlerin bütünleşik duruma gelmesi ve yerinden yönetilmesi, çok uluslu firmaların aktif olarak genişlemesi, yeni teknolojilerin kullanımı ve mevcut olanların yaygınlaşması, artan iletişimle birlikte, bilginin yayılmasının hız kazanması, küresel finans ve finansal piyasaların gelişmesi şeklindedir (Çapar, 2003, s.421).

Küreselleşme sürecinin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun biçimde ve bilginin temel üretim faktörü olarak kullanıldığı bilgi ekonomisi kavramının da giderek yaygınlaştığı anlaşılmaktadır. Skyrme ve Amidon (1997, s.4) bilgi ekonomisi kavramına yol açan dört anahtar faktörü şöyle sıralamaktadır:

- ◇ Toplum ve işletmede bilginin değişen rolünü kavrama;
- ◇ Bilgi süreçlerinin kopyasını azaltmak suretiyle maliyetten kurtulma;
- ◇ Rekabete olanak sağlayıcı faktör olarak bilgiyi artırma;
- ◇ Çok defa borsaya kayıtlı işletmelerin hisse fiyatındaki entelektüel sermaye olarak karşımıza çıkan dokunulmaz aktiflerin değerinin giderek değer kazanması.

Bilgi ekonomisi paradigması, insan potansiyelinin değerinin yine insanlığın yararına sistematik olarak nasıl kullanılabilceği düşüncesine dayanmaktadır. Bunun için insan potansiyeli ve ekonomik performans arasındaki bütünleyici ilişkinin belirlenmesi gerekir. Bilgi çalışanlarının, konu ile ilgili enfomasyona dayalı hızlı ve akıllı kararlar almaya gereksinimleri vardır. Bu durum mevcut iş çevresinde işletmenin hayatta kalmasını sağlayan en önemli rekabet avantajının hızlı hareket edilmesi gereğinden dolayı daha da önem kazanmaktadır (du Toit, 2003, s.111). Organizasyonlar, bilgi çalışanlarının gereksinmelerine cevap vermek için değişmektedirler. Bilgi işi uzmanlık bilgisi ve enfomasyonu kullanma yeteneğine dayalı olduğundan, tekrarlayıcı faaliyetler ve esnek olmayan çalışma koşulları azalmaktadır. Bilgi işi öncelikle katma değer probleminin çözümü için enfomasyonun etkinliğine ve uzmanlık bilgisinin kullanımına odaklıdır. Bilgi çalışanları, işbirlikçi problem çözümüne odaklı daha yüksek düzeydeki becerilere gereksinim duyarlar (Bozeman, Dietz ve Gaughan, 2001, s.716). Bilgi çalışanları, takım liderleri ve proje yöneticilerinin sahip olduğu sorumluluk, imkânsızın yaratıldığı yüksek belirsizlik aşamalarında oldukça önemlidir. Bilgi paylaşımı, tek başına firmadaki bireysel ve içsel ilişkilere bağlı değildir. Enfomasyon teknolojisi sistemleri, şebeke ve

diğer yeteneklerle ilişki kurulması entelektüel kapasitenin önemli bir parçasıdır (Boisot, 1998, s.15).

Bilgi yoğun işletmelerde yönetim, ürünleri çeşitlendirmek için gerekli olan önlemleri almalı ve uygulamaya koymalıdır (Yukl, 1989, s.251). Bu önlemlerin uygulamaya konulmasında ise literatürde lidere vurgu yapılmakta ve bu konunun üzerinde durulmaktadır (Cavaleri ve Seivert, 2007, s.3). Bunun için liderlerin, kararların alınması ve bilginin paylaşılması yönünde çalışanlara yön göstermesi gerekmektedir (Baily ve diğerleri, 2005, s.25).

## Küresel Süreçlerde Başarının Temeli Olarak Bilgi Liderliği

Küreselleşme ve teknolojik devrim güdümlü karmaşık bir alanla karşı karşıya kalan 21. yüzyıl organizasyonları, yeni bir ekonomik çağın ortasında, bir çağ uçurumunda bulunmaktadır. Bu yeni çağ, bilginin temel bir mal olduğu ve hızlı bilgi üretiminin ve yenilik yapmanın örgütsel olarak hayatta kalmak için kritik olduğu bir ekonomiyi ifade etmektedir (Barutçugil, 2002, s.62). Dahası, organizasyonların rekabet ortamında mücadele vermelerinde liderliğin temel bir faktör olmasına rağmen bilgi çağı liderlik modellerine ilişkin olarak az sayıda ciddi tartışma olduğunu görmekteyiz. Davenport ve Prusak (2001,s.8)'ın belirttiği gibi eski liderlik modeli, çok farklı durumlarla baş etmek için oluşturulduğundan dolayı yerini alacak açık bir alternatif yoktur ve çağdaş iş çevresiyle ilişkisi de sorgulanabilir.

Castells (1996, s.12), liderlik konusunda radikal bir değişiklik gerektiğini ileri sürerek, liderlik faaliyeti bağlamında, hem radikal olarak farklı hem de çeşitliğe önem veren liderlerin geleneksel olarak kabul edilmiş görüşlerin ötesine geçmelerinin zorunlu olduğunu belirtmektedir.

İşletmelerin vizyonunu geliştiren ve ortaya koydukları bu vizyon etrafında çalışanlarını motive eden kişiler olarak liderlerin sahip olması gereken belli başlı özellikler şöyle sıralanabilir (Dauphinas, Means ve Price, 2002, s.347):

- ◇ Liderler, bilgi yönetiminin ne olduğu ve bunun gündeminin neden oluştuğunu açıkça ifade ederler.
- ◇ Liderler, tepe yönetimi tarafından desteklenen tutkulu bilgi şampiyonlarıdır.
- ◇ Liderler, stratejik, teknolojik ve örgütsel perspektifleri kucaklayan bütünsel bir perspektife sahiptirler.
- ◇ Liderler, sistematik süreçleri ve çerçeveleri (görselliğin gücünü) kullanırlar.
- ◇ Liderler, halkla ilişkiler ve reklâmın bütün püf noktalarından yararlanarak etkili iletişimi kullanırlar.
- ◇ Liderler, bütün düzeylerdeki müşteriler ve dışarıdan uzmanlarla etkileyici iletişim kurarlar. İnsan şebekesi içsel ve dışsal olarak geniş bir cephede yer alır.

- ◊ Liderler, birçok farklı disiplinden gelen takım üyeleriyle iyi bir takım çalışması gösterirler.

Küresel organizasyonların her gün karşılaştıkları ve gittikçe karmaşıklaşan sorunlarla birlikte zekâ, rekabetçiliğin ve başarının alt yapısı haline gelmiştir. Bir varlık olarak bilgi, geleneksel üretim faktörlerinin (toprak, emek ve sermaye) yerini almış, işletmenin ve rekabetin en önemli kaynağı haline gelmiştir. İleriye gören yöneticiler, entelektüel varlıkların üzerinde ciddi bir biçimde durmaktadır. Sorunları çözmek ve rekabet avantajı sağlamak için, işletmelerin deneyimlerini ve bilgisini yönetirler. Bunu yaparken işletmenin her bir çalışanının uzmanlık bilgilerine erişebilmesini ve bu konuların uygulamaya geçirilmesini mümkün kılmak üzere adım atarlar (Skyrme ve Amidon, 1997, s.23).

Bilgi liderliği kavramı henüz çok iyi anlaşılmış değildir. Ne var ki, işletme yöneticileri, işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için bilginin ne kadar yaşamsal olduğunu gittikçe daha fazla ileri sürmeye başlamışlardır. Yeni bilgi liderleri, bilginin geliştirilmesi için destekleyici bir iş ortamı yaratarak ve bilgi yönetimi sistemlerini yöneterek yönetici ve liderlerin rolleri arasında köprü oluşturacaktır. Bilgi liderlerine, organizasyonların tüm düzeylerinde gereksinim duyulmaktadır. Söz konusu liderler, geleceğin işletme performansını iyileştirmenin anahtarını ellerinde tutmakta ve bu hedefe varmak için dengeli davranmaya gereksinmektedir. Bu liderler, hem kendi profesyonel etkinliklerinin, hem de organizasyonlarının etkinliğinin iyileştirilmesi için gerekli bilgiyi yaratarak kullanacaktır (Drucker, 1999, s.151).

Bilgi liderliğinin, bilgiye dayalı hale gelen günümüz işletmelerinin başarısı için gereksinim duyulan potansiyele sahip liderlik türü olduğu söylenebilir. Bilgi liderlerinin dijitalleşen ve giderek sanal modeller etrafında oluşan yeni işletme yapısı ve süreçlerinde istenilen performansa aşağıdaki anahtar özelliklerle ulaşabileceği anlaşılmaktadır (Drucker, 1999, s.151):

### *Kararlılık ve Duygusal Zekâ*

Kararlılık ve duygusal zekâ, bilgi liderinin başarısının kalbini oluşturur. Bilgi liderleri, işletmedeki bilgi yönetimiyle ileriye gitmede zamanlama ve konumlandırmanın fazlasıyla farkındadırlar. Anahtar ilişkilerin kurulması ve sürdürülmesi ile değişimin devam ettirilmesi, işletme öncelikleri güçlü, uyumlu liderlik tarzının yaşamsal bileşenleri olmaktadır. Bilgi liderleri, bilgi yönetimi uygulamalarının potansiyel yararlarını kucaklama konusunda kendi mesajlarının işletmeye güçlü şekilde aktarılması için başka organizasyonlardan örnekler de alır (Drucker, 1999, s.151).

### *Organizasyonun Enerjisini Harmanlama*

Bilgi liderleri, günlük işlerinin parçası olarak daha iyi bir bilgi pratiği yaparlar ve bunu yaparak diğer çalışanları da motive etmiş olurlar. Bilgi liderleri bu bağlamda, organizasyonun enerjisini harmanlama yeteneğini kullanır ve bunu etkin biçimde

yönlendirerek ortaya koydukları vizyona ulaşmaları konusunda çalışanlarına yardım ederler (Drucker, 1999, s.152).

### *İşbirlikçi Bir Tarz Ortaya Koyabilme*

Bilgi liderlerinin başkalarını geliştirme konusundaki sorumluluğu, güçlü bir lider ve rol modeli olarak hareket etme tarzında görülmektedir. Bilgi liderlerinin işbirlikçi liderlik tarzını vurgulayan önerisi, ödüller verilmesi, ikramiyeler dağıtılması ve motive edilmesi sorumluluğunu ve istekliliğini ortaya çıkarır (Drucker, 1999, s.152).

### *Mükemmel İletişim Becerilerine Sahip Olma*

İletişimde etkililik, vericinin amacının gerçekleşme derecesiyle ilgilidir. Etkili iletişim için, iletisini amacına en uygun şekilde kodlayabilen, bunu alıcıya uygun kanallardan ulaştırabilen, alıcıda amaçladığı davranışı oluşturabilen verici gereklidir fakat bu yeterli değildir. Alıcının da bu konuda özellikle mükemmel iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir (Cheney, 1984, s.11).

## **Bilgi Liderliğinin Verimlilik Performansına Etkileri**

Verimlilik en basit olarak girdi/çıkıtı tanımıyla ifade edilebilir (Sink ve Tattle, 1984, s.1279). Ostro (1997, s.58)'ya göre, verimlilik, belirli bir dönemde mevcut kaynaklarla üretilen çıktı ile aynı dönem içerisinde örgütsel sisteme giren kaynaklar arasındaki sıkı ilişkiden ibarettir. Verimlilik kavramı, "kaynakların ürüne dönüşebilirlik düzeyini yansıtmaktadır". Bir başka tanıma göre, "verimlilik, eldeki kaynaklarla en çok üretimi gerçekleştirme uğraşısıdır". Bir işletmede çıktı ya da katma değer yaratılması ancak girdi kullanımıyla sağlanabileceğinden, çıktının girdiye oranı, bir üretim sisteminin verimliliğini gösterir (Castells, 2005, s.100).

Verimlilik, işi daha az maliyetle yapmak, daha hızlı yapmak, daha kolay yapmak, daha iyi yönetmek ve doğru kararlar almak gibi etkinlikleri ifade etmektedir. Verimlilik için yararlanılan en önemli parametre ise teknolojidir. Yazılım, donanım, üretim ve internet teknolojileri, yapılan işte öne geçmek ve rekabetçi olmak için sürekli bir değişim geçirmektedir. Bu değişime ayak duran işletmeler ise başarıyı yakalamaktadır (Dauphinas, Means ve Price, 2002, s.347).

Verimlilik, ulusal düzeyde makro verimlilik (macroproductivity), işletme düzeyinde mikro verimlilik (microproductivity) ve işletmenin daha alt düzeylerinde ise nano verimlilik (nanoproductivity) kavramlarıyla paralel bir tarzda incelenebilir (Sink ve Tattle, 1984, s.1279). 20. Yüzyılda yönetimin en önemli ve gerçekten eşsiz katkısı, imalatta el işçisinin verimliliğini elli kat artırmasıdır. Yönetimin 21. Yüzyılda yapması gereken en önemli katkı da benzer şekilde, bilgi işinin ve bilgi işçisinin verimliliğini artırmak olacaktır. 20. Yüzyıl işletmesinin en değerli varlığı üretim donanımıydı. 21. Yüzyıl kurumunun en değerli varlığı ise bilgi işçileri ve verimlilikleri olacaktır. Bilgi liderlerinin, vizyonları ve ortaya koyacakları performanslarıyla odaklanmaları gerekli olan verimlilik konusunda bir dizi varsayım söz konusudur. Bu varsayımlar, bilgi organizasyonlarında

içsel ve dışsal olarak dengeli bilgi yönetimine paralel olarak sürdürülecek olan verimlilik yönetiminin önemli bir parçasını da oluşturur. Söz konusu varsayımlar şunlardır:

### *Bilgi Çalışanı Verimliliği = Her Şeyin Bilinmesini Sağlamak*

Drucker, “bilgi çalışanları, saat 9’dan 5’e kadar çalışmaya ödeme yapıldığına değil, etkili olmaya ödeme yapıldıklarına inanırlar” demektedir. Bunu anlayan ve bilgi çalışanlarının kullanımı için gerekli her şeyin ortaya konulmasını sağlayan organizasyonlar, en iyi performans gösterenleri çeken, onları işletmede tutan ve motive edebilen işletmeler olarak karşımıza çıkacaklardır. Bu durum gelecek yirmi beş yıldaki tek başına en büyük rekabet avantajı olacaktır (Mette, 2003, s.9).

### *Bilgi Çalışanı Verimliliği = Konuşma Değil Eylem*

Örgütlerdeki yenilik girişimlerini düşünelim: Üst düzey liderlik, astlarına “yenilik şimdiki stratejimizdir” demekte, sayısal ve ölçülebilir hedefler belirleyerek bunları iletmenin gerekli olduğunu kabul etmektedir. Üst düzey liderler, kendilerinin derinlemesine düşündüğünü, organizasyondaki yöneticilerin ise yıllardır yaptıkları gibi çalışanların önerilerine negatif, kayıtsız ve savunmacı şekilde cevap verdikleri kanısındadır (Mette, 2003, s.9).

### *Bilgi Çalışanı Verimliliği = Politikalar Değil Çalışanlar*

Yönetim, uygulamalarında geçmişin katı politikalarını değil, güçlendirilmiş aktif çalışanlarını ön plana çıkarmalıdır. Bu şekilde çalışanlar kuruma verimlilik açısından daha büyük katkı sağlayacaktır (Mette, 2003, s.9).

### *Bilgi Çalışanı Verimliliği = Hayatta Kalma*

Bir çalışan, atılımcı bir teknolojiyi, önemli bir yazılımı veya örnek bir hizmeti ortaya koysa da o bir ‘düşünce’ işi veya ‘bilgi’ işi olmaktadır. Drucker, bunun nihai rekabet avantajı olduğunu ileri sürmüştür. İcra edilen düşünme veya bilgi işinin harekete geçirilmesi ve sürekli gerçekleştirilmesi kesinlikle önerilir, bu durum pazar pozisyonunun oluşturulması ve nihayet işletmenin hayatta kalması için zorunludur (Hansen, Nohria ve Tierney, 1999, s.106).

Etkili bilgi yönetimi liderliği, ortaya konulan anahtar varsayımların farkında olarak, bilgi organizasyonu içerisindeki verimlilik modelini başarıya dönüştürme becerisini gösterebilir (Mette, 2003, s.9). Bu doğrultuda bilgi liderleri, aşağıda basamaklar halinde sıralanan verimlilik modelini bilgi organizasyonuna taşıma kapasitesine sahip olmalıdır.

### *İlişkili Güçlerin Temel İtçilerini Anlama*

Pazarı harekete geçirmenin sonuçlarını ve rekabet tehdidinin doğasını doğru şekilde tanımlama eğer özellikle, meydan okuyucu güçler, üretim teknikleri veya farklı maliyet yapıları gibi daha az göze çarpan içsel özelliklerden kaynaklanıyorsa zor olabilir. Geleneksel finansal kıyaslamalar, verimlilik boşluğunu ortaya çıkaramayabilir; dolayısıyla işletmeler, farklılaştırılmış pazar performansını (raporlanan kârlılık gibi) ve işletme içindeki faaliyetleri ve kapasiteleri harekete geçirebilen faktörleri birbirinden ayırabilecek verimlilik tabanlı bir tanımlama aracını kullanmalıdır (Mette, 2003, s.9).

### *Verimlilik Avantajı Sürdürülebilir Performans İçin Anahtardır*

Yeni ürünlerin taklit edilmesi kolay olduğundan, işletmelerin kendilerini, rakipleri karşısında ürün yenilikleriyle farklılaştırmaları gerekmektedir. Böylece işletmeler rakipleri karşısında sürdürülebilir verimlilik avantajını koruyabilirler (Mette, 2003, s.9).

### *Örgütsel Esneklik Ve Yeni Yetenekler İçin Değişime Hazırlık*

Küresel rekabete karşı ürün geliştirme, süreç teknolojisi, arz zinciri yönetimi, pazarlama ve dağıtımın radikal biçimde yeniden ele alınması gerekmektedir. Dahası işletmeler, bu değişimleri gerçekleştirmede kapasitelerini etkileyen, farklılık gösteren şartlarla karşı karşıyadır.

Değişimler, işletmelerin tümünde verimliliği iyileştirerek, yeniliklerin yayılmasını zorunlu hale getirmelidir. Bu nedenle, bilgi liderliğinin, entelektüel sermayenin bileşenlerini etkin şekilde istihdam ederek, bilgi organizasyonundan yüksek değer elde etmesi aşağıda açıklanan bir dizi başlığa odaklanmayı gerektirmektedir:

- ◇ **Enformasyon Teknolojisi, İşletme Yöneticilerinin Çoklu Görevlerle Karşı Karşıya Gelmelerine Neden Olmak Suretiyle Verimliliği Artırmıştır;** Enformasyon teknolojisini kullanmaktan ziyade çok farklı görevlere yoğunlaşma eğilimi çalışanlarda verimliliği artırmaktadır. Çalışanların teknoloji kullanımı kişisel projelerin daha hızlı bitirilmesinde fayda sağlar ve verimliliğe olumlu etki yapar (Mette, 2003, s.10).
- ◇ **Çoklu Görev Verimli Olabilir-Fakat Yalnızca Bir Noktaya Kadar;** Çoklu beceri gerektiren projelerde çalışılması belirli bir noktaya kadar verimliliği artırır ve onun ötesine geçildiğinde verimliliğin yararları azalmaya başlar. Araştırmacılar, belirli bir çoklu görev düzeyine ulaşıncaya kadar verimlilik artışının sürdüğünü ortaya koymuştur (Mette, 2003, s.10). Konu ile ilgili olarak yapılan çalışmalar bir takım önemli unsurlar ortaya çıkarmıştır. Bu unsurlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir.
- ◇ **Yeni Enformasyon Erişimi Verimlilik Faydası Sağlar;** İşletmenin elektronik posta trafiğinde olağan bir sözcük olarak görünen ve sonrasında işletmenin elektronik posta ağıyla tüm organizasyona yayılan veri formunu yeni enformasyon olarak alan çalışanlar, diğerlerinden daha fazla bir ölçülebilir verimliliğe sahiptirler (Mette, 2003, s.10).



- ◇ **Elektronik Posta Tartışmaları Ortak Yönleri Olan Çalışanlar Arasında Daha Kolayca Yapılabilmektedir;** Demografik özellikleri benzer olan çalışanların (cinsiyet vb.) diğer çalışanlarla bilgi paylaşımı daha olumludur (Mette, 2003, s.11).
- ◇ **Çok Sayıdaki Şebeke Ağı Yüksek Verimlilik Sağlar;** Firmanın enformasyon akışının merkezi olan diğer bir ifadeyle elektronik posta akışının merkezinde yer alan çalışanlar daha verimlidirler. Sözü edilen çalışanların bu niteliği, onların meslektaşlarından daha fazla yeni bilgiyi hızla öğrenme yeteneğine sahip olduğunu göstermektedir (Sardana ve Vrat, 1987, s.3548).

## Sağlık Kurumlarında Bilgi Liderliği ve Bilginin Yönetilmesi

Bilgi yönetimi, kuruluş yöneticileri ve çalışanlar tarafından benimsemelidir. Tıp ve sağlık kuruluşlarında da başarılı bilgi yönetimi uygulamalarının ilk koşulu, yöneticilerin, hekimlerin, özellikle klinisyenlerin, çeşitli sağlık alanlarında mesleklerini yürütenlerin ve diğer çalışanların bu ortamı benimsemesidir. Bilgi yönetimi işi, genelde bir bilgi yöneticisinin lideri olduğu özel bir ekip tarafından gerçekleştirilir (Çapar, 2003, s.426). Bir tıp ya da sağlık kuruluşunun bilgi yöneticisi liderliğindeki bilgi yönetimi ekibinde, işin teknoloji boyutuyla ilgilenenler, enformasyon bilimciler, tıp ve sağlık bilimcileri, kütüphanecileri, arşivcileri ve tıbbi enformatikçiler vb. bulunabilir. Tıp ve sağlık kuruluşlarında hastalar da dâhil olmak üzere bilgi zincirine katkıda bulunan herkes bilgi yönetimi süreci içinde değerlendirilir (Wyatt, 2000, s.14).

Sağlık kurumlarında profesyonel yöneticinin, yönetimde karar vermede, kalite çalışmalarında bilginin derlenmesi ve kullanımı ile ilgili çok ciddi sorunları ve gereksinimleri vardır. Bu gereksinimlerin sağlıklı bir biçimde karşılanabilmesi için hastalık ve ölüm verileri, sosyal göstergeler, demografik veriler, mali veriler gibi ham verilerin sağlıklı tutulması ve toplanabilmesi son derece önemlidir. Çünkü, sağlık hizmetleri sunumu, çok geniş kapsamlı bir konudur. “Hastalıkların önlenmesi, hasta bakımı, bakımın etkililiği, faturalandırma ve ödeme, planlama, araştırma ve politika analizi, yasal düzenlemeler ve akreditasyon gibi konularla ilgili kişisel, kurumsal ve sosyal kararları desteklemek için gerekli kaliteli verilerin etkin bir şekilde toplanması, analiz edilmesi ve dağıtılması” diye özetlenebilen ‘sağlık enformasyon yönetimi’ kavramı da, sağlık kurumlarındaki bilgi akışını çok boyutlu bir biçimde ortaya koymaktadır (Enünlü, 1999, s.73).

Sağlık kurumları gibi kompleks organizasyonlarda çok karmaşık bir bilgi trafiği söz konusudur. Bu nedenle sağlık yönetimindeki bilgi liderlerinin bilginin geliştirilmesi için destekleyici bir iş ortamı yaratması ve bilgi yönetim sistemlerini yönetecek yönetici ve liderlerin rolleri arasında köprü görevi oluşturmaları sağlık işletmelerinin verimliliği bakımından olumlu etki yaratabilir (Kitapçı, 2000, s.32).

Tıp ve sağlık alanlarına yönelik bilgi yönetimi, bu çalışmanın sınırları içine alınamayacak kadar geniş olduğu için, sürecin iki temel alt konusuna değinmenin yerinde olacağı düşünülmüştür; bunlardan ilki bilgi yönetiminin Amerika Birleşik

Devletleri (ABD)'ndeki gelişimidir. Tıp ve sağlık alanında ABD'de 1980'lerin ortalarında başlatılan "Bütünleşik Akademik Enformasyon Yönetim Sistemleri" (Integrated Academic Information Management Systems-IAIMS), alandaki bilgi yönetiminin ilk örneklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu başlangıç etkinliği aslında bütünleşik, kapsamlı bir enformasyon yönetimi girişimden başka bir şey değildir. Bununla birlikte ABD'de tıp ve sağlık alanlarındaki bilgi yönetimi, IAIMS'in temelleri üzerinde gelişme olanağı bulmuştur. Evrim geçirerek gelişen IAIMS bugün ABD'de yaygın olarak kullanılan bir sistemdir. Günümüzde Amerikan Tıp Kolejlere Derneği'nin (Association of American Medical Colleges-AAMC) girişimleriyle ülkedeki tıp ve sağlık kurumlarının IAIMS ve bilgi yönetimi uygulamalarına destek verilmektedir (Alkan, 2003, s.133).

İkincisi ise açık ve örtük bilginin yönetilmesinde izlenen bilgi yönetimi stratejileridir. Seçilebilecek iki bilgi yönetimi stratejisi vardır ki, bunlar kurumsallaştırma ve bireyselleştirme stratejileridir. (Alkan, 2003, s.137).

Kurumsallaştırma stratejisi, açık bilginin yönetilmesi için uygun olan, enformasyon teknolojilerine, bilginin kaydedilip depolanmasına, indekslenmesine, kodlanarak düzenlenmesine, veri tabanlarının yaratılmasına ve elektronik belge yönetimine odaklanan bir stratejidir. Bilginin kuruma kazandırılmasına ağırlık verilmek istendiğinde seçilen bu strateji tipinde, çalışanların depolanmış bilgiyi farklı amaçlarla defalarca kullanmasına olanak yaratılır. "Bireyden belgeye" yaklaşım geçerlidir. Bilgi, ona sahip bireyden bağımsız kılındığı için bilgiye erişmek isteyenlerin, bilgi sahibiyle bağlantı kurması gerekmez. Açık bilginin çalışanların veya seçilmiş ekip üyelerinin kullanımına hazır duruma getirilmesi ve onların rutin sorunların çözümü için bilgiyi uygulamaları sağlanır (Alkan, 2003, s.129).

Bireyselleştirme stratejisi ise örtük bilginin yönetilmesi için uygundur. Bilgisayarlar bilginin depolanmasından çok, bireyler arası iletişimde kullanılır. Bilginin bireye kazandırılmasına önem verilmek istendiğinde seçilen bu strateji tipinde "bireyden bireye" yaklaşımı geçerlidir. Bilgiye erişmek isteyenlerin ona sahip olanla doğrudan bağlantı kurması yoluyla örtük bilgi paylaşılır. Bu strateji tipini izleyen kuruluşlarda bireyler sürekli bir akıl alma-akıl verme eylemi içindedir. Özellikle örtük bilgiye sahip bireylerin yaratıcı sorun çözüme yetenekleri önem kazanır. Onlardan rutin olaylardan çok özel, yaratıcılık gerektiren, olağandışı sorunlara çözüm üretmeleri beklenir. Bu strateji seçildiğinde aynı bilginin tekrar kullanılabilmesi, özel koşulların yaratılmasına bağlıdır (Hansen ve diğerleri, 1999; Aktaran Morrow, 2001, s.400; Wyatt, 2001, s.6; Alkan, 2003, s.129, Barutçugil, 2002, s.105).

Wyatt (2001, s.7) ve Alkan (2003, s.137), iki bilgi türünü, bu iki bilgi yönetimi stratejisiyle çakıştıran Hansen ve diğerlerinin (1999) makalesine dayanarak sağlık kuruluşlarının hangi stratejiyi seçebileceklerine işaret etmektedir. Buna göre, sağlık kuruluşları sorunlarının çoğu için tekbiçim, kaliteli, daha geleneksel ve kısa vadeli çözümlerin bulunmasını hedefliyorsa; kuruluş tarafından çözümü hedeflenen sorun tipi rutin, düşük riskli vakalara yönelikse; bilgi yönetiminin belirlenen amacı, açık bilginin elde edilmesi, kodlanarak düzenlenmesi ve kuruluşun her birimi için her an erişime hazır bulundurulması defalarca kullanımının sağlanmasına yönelikse; bilgi

yönetimi sürecinde zeki, başkaları tarafından bulunanları uygulamaya istekli hekimler, sağlık çalışanları ve başkalarının oluşturduğu ekipler önemseniyorsa; sağlık kuruluşu enformasyon teknolojisi ve bilgi yönetimi için yüksek bir yatırım yapmayı göze alabiliyorsa vb. kurumsallaştırma stratejisinin seçilmesi uygun olur. Bu makalelerin, bilgi yönetimini uygulamak isteyen tıp ve sağlık kuruluşlarına strateji seçiminde yol gösterdiği anlaşılmaktadır. Ancak her iki stratejinin de sınırlılıkları olduğu için tıp ve sağlık alanında yalnızca birinin seçilerek izlenmesi uygun görülmemekte, iki stratejinin birlikte, fakat farklı oranlarda izlenmesi gerekebilir. Yani bir sağlık kuruluşu veya birimi, daha çok rutin vakalarla ilgileniyorsa, örneğin %80 oranında kurumsallaştırma, %20 oranında da bireyselleştirme stratejisini izleyebilir. Buna karşın hastaların çoğu için yaratıcı çözümler gerekiyorsa, bunun tersini uygulayabilirler (Wyatt, 2001, s.6; Alkan, 2003, s.138).

## Araştırmanın Amacı ve Yöntemi

### *Araştırmanın Amacı*

Araştırmanın temel amacı, sağlık hizmetlerinde bilgi liderliğinin verimlilik ile ilişkisini belirlemektir. Bu çalışmada araştırmanın amacına uygun olarak “bilgi liderliğinin benimsenmesi verimlilik konusundaki beklentilerini karşılar mı?” sorusuna cevap aranmıştır. Bu çerçevede araştırmanın alt amaçlarını şu şekilde belirlemek mümkündür:

- ◇ Araştırma kapsamındaki hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseyip, benimsemediğini belirlemek,
- ◇ Araştırma kapsamındaki hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçelerini belirlemek,
- ◇ Araştırma kapsamındaki hastane yöneticilerinin bilgi liderliğiyle ilgili katkılarını belirlemek.

### *Araştırmanın Kapsamı ve Hipotezleri*

Araştırmanın kapsamına Afyon Kocatepe Üniversitesi, Isparta Süleyman Demirel Üniversitesi, Konya Selçuk Üniversitesi, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi ve Eskişehir Osmangazi Üniversitesi hastanelerinde görev yapan başhekimler, başhekim yardımcılarını, hastane müdürleri, müdür yardımcılarını, başhemşireler ve başhemşire yardımcılarını oluşturan toplam 120 yöneticinin tamamı dahil edilmiştir.

Söz konusu hastanelerin seçilmesinin en temel nedeni, bilgi liderliğine ilişkin gelişme ve uygulamalardan haberdar olabilecek ve bunu benimseyebilecek kapasitede ve bilgisi en fazla kullanan kurumlar olmaları varsayımından dolayıdır.

Tablo 1. Anket Uygulanan Hastane Yöneticilerinin Ayrıntılı Sayısı

Hastane Yöneticisi	Sayı
Başhekim	5
Başhekim Yardımcısı	25
Baş Müdür	5
Hemşirelik Hiz. Md.	5
Hemşirelik Hiz. Md.Yrd.	16
Destek Hiz. Md.	5
Destek Hiz. Md.Yrd.	7
Bilgi İşlem Md.	5
Bilgi İşlem Md.Yrd.	8
Halkla İlişkiler Md.	5
Halkla İlişkiler Md.Yrd.	6
Arşiv Müdürü	5
Arşiv Müdürü Yrd.	8
Depo Müdürü	5
Depo Müdürü Yrd.	10
<b>Toplam</b>	<b>120</b>

Araştırmanın hipotezleri iki başlık altında toplanmıştır. Bunlar;

Hastane Yöneticilerinin Bilgi Liderliğini Benimseme Gerekçeleri İle İlgili Hipotezler:

- ◇ H1: İletişimin artırılması bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir.
- ◇ H2: Takım oluşturulması bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir.
- ◇ H3: Kararlara katılımı sağlama bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir.
- ◇ H4: Risk almayı teşvik etme bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir.
- ◇ H5: Verimliliği artırma bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir.

Bilgi liderliği tarzını benimsediğini belirten hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçeleri ile ilgili hipotezlere ilişkin testler Tablo 8'de görülmektedir.

Hastane Yöneticilerinin Bilgi Liderliğiyle Sağladığı Katkılar İle İlgili Hipotezler:

- ◇ H6: Verimliliğin artmasına bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar.
- ◇ H7: Çalışanlarla bilgi paylaşımının kolaylaşmasında bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar.
- ◇ H8: Yeteneklerin daha çok geliştirilmesinde bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar.
- ◇ H9: Olumlu bir ortamın sağlanmasında bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar.
- ◇ H10: Küresel süreçlerdeki fırsatların kârlılığa dönüştürülmesinde bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar.

### *Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi*

Hastanelerde üst düzey yönetim görevlerini üstlenen yöneticilere yöneltilen anket soruları 5'li Likert tarzında, araştırmacı tarafından hazırlanmış. Anketin güvenilirlik analizi yapılmış ve Cronbach alfa değeri 91,3 olarak bulunmuştur. Araştırma kapsamı içerisinde bulunan hastanelerdeki yöneticilerin tamamına (120 kişi) ulaşılarak anket uygulanması gerçekleştirilmiştir.

### *Analitik Boyutlarıyla Hastane Yöneticilerinin Genel Durumu*

Tablo 2. Hastane Yöneticilerinin Cinsiyet Durumlarına Göre Dağılımı

Cinsiyet	Yönetici Sayısı	Yüzde
Erkek	78	65
Bayan	42	35
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bölümü (%65) erkektir.

Tablo 3. Hastane Yöneticilerinin Meslekteki Deneyim Süresine Göre Dağılımı

Deneyim Süresi	Yönetici Sayısı	Yüzde
0-5 Yıl	22	18
6-10 Yıl	47	39
11-15 Yıl	39	32
16-20 Yıl	12	10
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 3'de görüldüğü gibi hastane yöneticilerinin meslekteki deneyim süresine göre dağılımında 0-5 yıl arası çalışanların %18, 6-10 yıl arası çalışanların %39, 11-15 yıl arası %32 ve 16-20 yıl arasında çalışanların %10 olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Hastane Yöneticilerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Süreci	Yönetici Sayısı	Yüzde
Lise	48	40
Lisans	52	43
Lisan üstü	20	17
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 4'de görüleceği üzere araştırmaya katılan yöneticilerin eğitimlerinin %40'ının lise, %43'ünün lisans ve %17'sinde lisans üstü olduğu görülmektedir.

### *Bilgi Liderliğini Benimseme ve Uygulamaya Geçirme Durumları Açısından Hastanelerin Analizi*

*Bilgi Liderliği Tarzını Benimseme Durumu:* Bilgi liderliği, bilgi çağının gerektirdiği süreçlerde ve organizasyon yapısında başarı sağlayabilecek bir liderlik tarzıdır. Araştırmaya katılan hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseyerek örgütsel yaşama geçirme durumları Tablo 5'te görülmektedir.

Tablo 5. Bilgi Liderliği Tarzının Benimsenmesi Durumuna Göre Hastane Yöneticileri

Bilgi Liderliği	Yönetici Sayısı	Yüzde
Evet	35	29
Hayır	85	71
<b>Toplam</b>	<b>120</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te görüleceği üzere araştırmaya katılan yöneticilerin bilgi liderliği tarzıyla ilgili soruya %29'unun evet %71'inin hayır cevabını verdikleri görülmektedir. Bu sonuçlar hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimsememiş olduklarını göstermektedir.

*Bilgi Liderliğini Benimseme Gerekçesi:* Hastanelerin elde ettikleri performansın temel kaynağı etkileyici bir liderlik tarzının benimsenmesidir. Araştırmaya katılan hastanelerin etkileyici bir liderlik tarzı olan bilgi liderliğini benimseme gerekçesi 5'li bir Likert ölçeği üzerinde değerlendirilmiş, **Friedman Çift Yönlü Anova Testi** yapılmıştır. İncelenen hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçeleri Tablo 6'da gösterilmektedir.

Tablo 6. Hastane Yöneticilerinin Bilgi Liderliğini Benimseme Gerekçeleri

Gerekçe	Ortalama	Stand.Sapma
İletişimi Arttırma	3.49	0.507
Takım Oluşturma	1.83	0.923
Kararlara Katılımı Sağlama	1.57	0.502
Risk Almayı Teşvik Etme	3.77	0.426
Verimliliği Arttırma	2.29	0.710

Not: (i)n=120; (ii) ölçek 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü

*Anova testine göre (K2 =95,705; p<0,001) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.*

Tablo 6’da görüldüğü gibi, hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçeleri, sırasıyla risk alınmasını teşvik etme, iletişimi artırma, verimliliği artırma, takım oluşturma ve kararlara katılmayı teşvik etme olmaktadır. Yöneticilerin belirsiz bir çevrenin parametrelerini düşünerek önceliği risk unsuruna vermeleri olağan görülmektedir. Verimliliğin başta maliyetlerin yönetimini kolaylaştırması olmak üzere sayısız avantajı olduğu düşünüldüğünde, yöneticilerin üçüncü sırada verimlilik tercihi yapması onların daha çok hastane içerisine değil, hastane dışı gelişmelere odaklandıkları şeklinde söylenebilir. Yine iletişimin artırılması gerekçesiyle bilgi liderliğine ikinci sırada önem verilmesi de hastanelerin iletişim süreci açısından bir arayışa yöneldiği, iç ve dış yeni gelişmelerin organizasyonun iletişim kanallarında bozucu ve kopukluklara yol açan bir durum yarattığının göstergesi olabilir. Tüm bu sonuçlar kümülatif olarak değerlendirildiğinde hastane yöneticilerinin, riskli iletişim kanallarında yetersizliklerin yaşandığı ve verimliliğin de ilk gündem maddelerinden olduğu bir gerekçe setine sahip olarak bilgi liderliğini çözüm olarak gördükleri anlaşılmaktadır.

*Bilgi Liderliğinin Sağladığı Katkılar:* Araştırmaya katılan ve bilgi liderliğini benimsediğini belirten hastane yöneticilerinin böyle bir liderlik tarzından elde ettikleri katkıların önem derecesi 5’li bir Likert ölçeği üzerinde değerlendirilmiştir (Bkz. Tablo 7).

Tablo 7. Bilgi Liderliğinden Elde Edilen Katkılar

Bilgi Liderliğinin Sağladığı Katkı	Ortalama	Standart Sapma
Verimliliğin Artması	3.40	1.218
Çalışanlarla Bilgi Paylaşımının Kolaylaşması	4.86	0.355
Yeteneklerin Daha Çok Geliştirilmesi	2.34	0.482
Olumlu Bir Ortamın Sağlanması	3.40	1.988
Küresel Süreçlerdeki Fırsatla-rın Kârlılığa Dönüştürülmesi	2.57	0.502

Not: (i)n=120; (ii) ölçek 1 hiç önemli değil, 5 çok önemli anlamındadır; (iii) Friedman çift yönlü

Anova testine göre ( $K^2 = 98,348$ ;  $p < 0,001$ ) sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır.

Tablo 7’de görüldüğü gibi, araştırma kapsamındaki hastanelerin yöneticileri, bilgi liderliğini benimsemek suretiyle sırasıyla çalışanlarla bilgi paylaşımını kolaylaştırdıklarını, verimliliği artırdıklarını, olumlu bir çalışma ortamı sağladıklarını, küresel alandaki fırsatları kâra dönüştürdüklerini ve son olarak yetenekleri daha çok geliştirdiklerini belirtmiştir. Bilgi ekonomisinin temel girdisi olan bilgi paylaşımının kolaylaşması, bilgi liderliği modelinin verimlilik bağlamında olmasa da sonuç verici olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan verimliliğin bilgi paylaşımından sonra gelmesi konunun bilgi liderliği ile çözümlenebileceğine ilişkin ağırlıklı bir işaret olmaktadır. Geleceğin hastanesi, bilgiyi etkin biçimde müşteri değeri haline getirerek katma değer ve kârlılık elde etmeyi başaran hastane olacaktır. Dolayısıyla bilgi paylaşımı ile verimliliğin artırılması düşüncesinin inceleme konusu yöneticiler tarafından uygulamaya geçirildiği söylenebilir.

## Hipotezlerin Test Edilmesi

Araştırma kapsamında alternatif hipotezler de test edilmiştir. Alternatif hipotezler, istatistiksel analiz süreci içerisindeki bulgulara dayalı olarak “kabul” veya “ret” edilen hipotezler olarak karşımıza çıkmaktadır. Araştırmanın amacı ve kapsamı doğrultusunda hipotezler geliştirilmiş ve aşağıda belirtildiği şekliyle analizleri yapılmıştır. Hipotezlerin analizinde “**tek örnek t-testi**” kullanılmış olup,  $\alpha=0,05$  ve test değeri olarak orta değer olan **-3-** alınmıştır.

Tablo 8. Hastane Yöneticilerinin Bilgi Liderliğini Benimseme Gerekçeleri İle İlgili Hipotezler

Hipotezler	N	Ort.	Std. Sp.	-t-Değeri	-p-	Sonuç
İletişimin artırılması bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir (H1).	120	3.49	0.507	5.667	0.000*	Red
Takım oluşturulması bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir (H2).	120	1.83	0.923	-7.508	0.000*	Red
Kararlara katılımı sağlama bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir (H3).	120	1.57	0.502	-16.833	0.000*	Red
Risk almayı teşvik etme bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir (H4).	120	3.77	0.426	10.712	0.000*	Red
Verimliliği artırma bilgi liderliğinin benimsenmesinde önemli bir gerekçedir (H5).	120	2.29	0.710	-5.951	0.000*	Red

Not: (i) n=120; (ii) tek örnek -t- testi

Tablo 8’de görüldüğü gibi, araştırma konusu hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçeleri ile ilgili hipotezlerin tümü reddedilmiştir. Bu durum yöneticilerin bilgi liderliğini farklı amaçlar doğrultusunda benimsediklerini veya mevcut liderlik profillerini bilgi liderliği ile aynı kapsamda değerlendirdiklerini ifade edebilir.

Tablo 9’da yer alan ve hastane yöneticilerinin bilgi liderliği yoluyla hastaneye sağladıkları katkıları gösteren hipotezlerden verimliliğin artması ve olumlu bir ortamın yaratılması hipotezleri kabul, diğerleri reddedilmiştir. Bu sonuç, bilgi liderliğinin verimliliği arttırdığını göstermektedir. Dolayısıyla hastanelerin bilgi ekonomisine özgü



liderlik modeli olan bilgi liderliğini benimsemek suretiyle her düzeyde verimlilik artışı elde edecekleri söylenebilir.

Tablo 9. Hastane Yöneticilerinin Bilgi Liderliğiyle Elde Ettikleri Katkıları Konusundaki Hipotezler

Hipotezler	N	Ort.	Std. Sp.	-t-Değeri	-p-	Sonuç
Verimliliğin artmasına bilgi liderliği önemli katkı sağlar (H6).	120	3.40	1.218	1.944	0.060	Kabul
Çalışanlarla bilgi paylaşımının kolaylaşmasında bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar (H7).	120	4.86	0.355	30.946	0.000*	Red
Yeteneklerin daha çok geliştirilmesinde bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar (H8).	120	2.34	0.482	-8.073	0.000*	Red
Olumlu bir ortamın sağlanmasında bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar(H9).	120	3.40	1.988	1.190	0.242	Kabul
Küresel süreçlerdeki fırsatların karlılığa dönüştürülmesinde bilgi liderliği önemli bir katkı sağlar (H10).	120	2.57	0.502	-5.050	0.000*	Red

Not: (i) n=120; (ii) tek örnek -t- testi

## Sonuç

Hastane işletmeleri, küresel ekonominin sayısız risk ve fırsatlarıyla yüz yüze bulunmaktadır. Ekonomik risklerin arttığı, çalışan motivasyonunun ve hasta tatmininin zorlaştığı bir dönemde bilgi liderliği modeli, hem hastane içi hem de hastane dışı çözümsüz görünen problemlere etkili bir seçenek olarak görülmektedir. Maliyetlerin yükseldiği, kârlılığın giderek azaldığı, rekabetin dozunun her geçen gün arttığı sağlık sektöründe bilgi liderliğinin verimlilik artışına dayalı bir rekabet tarzının vurgulanmasında etkili olacağı anlaşılmaktadır. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisiyle daha da artan bilgi üretimini organize ederek bilgiyi değer yaratma aracı haline getirecek liderlere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu nedenle kurum stratejisi ve verimlilik performansı arasında sıkı bir ilişki kurarak yeni gelişim alanları yaratabilecek bilgi liderleri giderek zorlaşan rekabet mücadelesini daha da kolaylaştırabileceklerdir.

Hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçelerinin ve bu liderlik tarzıyla elde ettikleri katkıların yer aldığı araştırma sonuçları arzu edilen bir perspektif ortaya koymuştur. Hastaneler bilgi liderliğini verimliliği artırma aracı olarak kullanmakta ve verimlilik artışları bilgi liderliği ile mümkün görünmektedir. Bilgi işlem süreçlerinin hâkim olduğu rekabet ortamında değer yaratarak verimliliğe götüren faaliyetlerin bilgi liderleri ile söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Hastanelerin üst yönetimleri tanı, tedavi, bakım vb. faaliyetlerde tüm çalışanların bilgili liderler öncülüğünde örgütlenmeleri

hastanelerin verimlilik savaşında başarılı olmalarını sağlayabilecektir. 21. Yüzyılın hastane organizasyonları yeni verimlilik planlarını geliştirmede ve uygulamaya geçirmede bilgi liderlerinin kritik profili ve verimlilik odaklı becerilerinden yararlanmak zorundadır. Verimlilik yoluyla küresel rekabette hastanelerin hayatta kalmalarında önemli bir yol olarak bilgi liderliği tarzının söz konusu olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamı içerisinde bulunan hastanelerdeki yöneticilerin tamamına (120 kişi) ulaşılarak anket uygulanması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda bilgi liderliğinin verimlilik üzerine olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini benimseme gerekçeleri ile ilgili olarak hazırlanan hipotezlerin test edilmesi sonucunda hipotezlerin tümü reddedilmiştir. Bu durum hastane yöneticilerinin bilgi liderliğini farklı amaçlar doğrultusunda benimsediklerini veya mevcut liderlik profillerini bilgi liderliği ile aynı kapsamda değerlendirdikleri şeklinde ifade edilebilir. Hastane yöneticilerinin bilgi liderleriyle sağladığı katkılar ile ilgili olarak hazırlanan hipotezlerin test edilmeleri sonucunda ise hastane yöneticilerinin bilgi liderliği yoluyla hastaneye sağladıkları katkıları gösteren hipotezlerden verimliliğin artması ve olumlu bir ortamın yaratılması hipotezleri kabul, diğerleri reddedilmiştir. Bu sonuç bilgi liderliğinin verimliliği artırdığını göstermektedir. Dolayısıyla hastanelerin bilgi ekonomisine özgü liderlik modeli olan bilgi liderliğini benimsemek suretiyle her düzeyde verimlilik artışı elde edebilecekleri söylenebilir.

Sonuç olarak, hastanelerin rekabet edebilmeleri için bilgi liderliğinin benimsenerek hastane yöneticilerince özümsemesi kendi iç süreçlerindeki verimliliğin artmasını sağlayacak bu durum da hastanenin hem maliyet yönetimi performansının artmasında hem de küresel rekabetteki başarının pekişmesinde etkili olacaktır.

## Kaynakça

- Alkan, N. (2003). Tıp ve sağlık kuruluşlarında bilgi yönetimi. *Bilgi Dünyası* 4(2), 122-145.
- Baily, M. N., Farrell, D., Greenberg, E., Henrich, J, Jinjo, N., Jolles, M. ve diğerleri. (2005). *Increasing global competition and labor productivity: lessons from the U.S. automotive industry*. 27 Kasım 2008 tarihinde [http://www.frbsf.org/economics/conferences/0511/4\\_IncreasingGlobalCompetition.pdf](http://www.frbsf.org/economics/conferences/0511/4_IncreasingGlobalCompetition.pdf) adresinden erişildi.
- Barutçugil, İ. (2002). *Bilgi yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Boisot, M. H. (1998). *Knowledge assets: Securing competitive advantage in the information economy*. Oxford: Oxford University.
- Bozeman, B., Dietz, J. S. ve Gaughan, M. (2001). Scientific and technical human capital: An alternative model for research evaluation. *International Journal of Technology and Management*, 22(7/8), 716-740.
- Castells, M. (1996). *The information age: Economy, society, and culture: Volume I, The rise of the network society*. Oxford: Blackwell Publishers.

- Castells, M. (2005). Enformasyon çağı: Ekonomi toplum ve kültür: Ağ toplumunun yükselişi (Çev. E. Kılıç). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi.
- Cavaleri, S. ve Seivert, S. (2007). *Knowledge leadership: The art and science of the knowledge-based organization*. A Butterworth-Heinemann.
- Cheney, P. H. (1984). Effects of individual characteristics, organizational factors and task characteristics on computer programmer productivity and job satisfaction. *Information and Management*, 7(4), 209-214.
- Çapar, B. (2003). Bilgi yönetimi: Nasıl bir insangücü?. T. Büyükakın ve F. Büyükakın (Yay.Haz.). *II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi: Bildiriler Kitabı 17-18 Mayıs 2003, Derbent, İzmit* içinde (ss. 421-432). İstanbul: Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi.
- Dauphinas G. W., Grady M. ve Price, C. (2002). *Ceo'ların bilgeliği* (Çev. U. Alpakay, G. Koca, G. Şen ve E. Topparmak). İstanbul: Sistem Yayıncılık.
- Davenport, T. H. ve Prusak, L. (2001). *İş dünyasında bilgi yönetimi: Kuruluşlar ellerindeki bilgiyi nasıl yönetirler?* (Çev. G. Günay). İstanbul: Rota Yayın Yapım.
- Drucker, P. F. (1999). *21. yüzyıl için yönetim tartışmaları* (Çev. İ. Bahçivangil ve G. Gorbon). İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- du Toit, A. S. A. (2003). Competitive intelligence in the knowledge economy: What is in it for South African manufacturing enterprises? *International Journal of Information Management*, 23(2), 111-120.
- Enünlü, T. (1999). Sağlık enformasyon yönetimi. *Tıp Bilişimi Sempozyumu, Sözlü Bildiri*, 27 Kasım 2007.
- Hansen, M. T., Nohria, N. ve Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2): 106-116.
- Kitapçı, M. (2000). ISO, akreditasyon, toplam kalite yönetimi: Önümüzdeki dönemde beklentiler. *Hastane, Tıp Teknolojisi Dergisi*, 5, 32.
- Mette, M., (2003), New leadership roles toward knowledge workers. *Paper For The Lok Conference December 1st-2nd 2003*. 27 Kasım 2008 tarihinde <http://www.lok.cbs.dk/images/publ/Mette%20Monsted.pdf> adresinden erişildi.
- Morrow, N. M. (2001). Knowledge management: An introduction. *Annual Review of Information Science and Technology*, 35, 381-422.
- Ostro, N. (1997). The Corporate Brain. *Chief Executive*, 123, 58-63.
- Sardana, G. D. ve Vrat, P. (1987). A model for productivity measurement in a multiproduct organization using programming and multiattribute utility theory. D. J. Sumanth (Yay. Haz.). *Productivity Management Frontiers I* içinde (s.3548). Elsevier Science Publishers.
- Sink, S. D. ve Tattle, T. (1984). Development of a taxonomy of productivity measurement theories. *DTIC*, 2, 1279.

- Skyrme, D. ve Amidon, D. (1997). *Creating the knowledge-based business*. London: KMCI.
- Wyatt, J. C. (2000). Knowledge management and AI in medicine: What's the link? Tutorial presented at AIME 1 July 2000. 7 Temmuz 2008 tarihinde <http://www.aime.org/conf/UCLKMC/wyatt.htm> adresinden erişildi.
- Wyatt, J. C. (2001). 10. Management of explicit and tacit knowledge. *Journal of the Royal Society of Medicine*, 94, 6-9.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.