



**T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**



İşletme  
Yönetim ve Organizasyon

Yüksek Lisans Tezi

**KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN  
SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN  
İNCELENMESİ**

Eda BAYSAL  
ORCID: 0009-0000-9865-531X

Danışman  
Doç. Dr. Selçuk KARAYEL  
ORCID: 0000-0002-5757-4844





T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ

Sosyal Bilimler Enstitüsü



**Tez Jüri Üyeleri**

|            |                        |                                                                                                                         |
|------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Öğrencinin | Adı Soyadı             | Eda BAYSAL                                                                                                              |
|            | Ana Bilim / Bilim Dalı | Yönetim ve Organizasyon                                                                                                 |
|            | Programı               | Tezli Yüksek Lisans                                                                                                     |
|            | Tez Danışmanı          | Doç. Dr. Selçuk KARAYEL                                                                                                 |
|            | Tezin Adı              | Kaynak Temelli Teori Bağlamında Bilgi Teknolojilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi |

Yukarıda adı geçen öğrenci tarafından hazırlanan Kaynak Temelli Teori Bağlamında Bilgi Teknolojilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi başlıklı bu çalışma 28.../04.../2026.... tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği/oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora / Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

| Sıra No | Danışman ve Üyeler |                        |
|---------|--------------------|------------------------|
|         | Unvanı             | Adı ve Soyadı          |
| 1       | Doç. Dr.           | Selçuk KARAYEL         |
| 2       | Prof. Dr.          | Ahmet DİKEN            |
| 3       | Prof. Dr.          | Ali Şükrü ÇETİNKAYA    |
| 4       | Dr. Öğr. Üyesi     | Mahmut Nevfel Ergun    |
| 5       | Doç. Dr.           | Mustafa Tahir Demirsel |



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



**Etik İlke ve Kurallara Uygunluk Beyannamesi Sayfası**

|            |                        |                                                                                                                         |
|------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Öğrencinin | Adı Soyadı             | Eda BAYSAL                                                                                                              |
|            | Ana Bilim / Bilim Dalı | Yönetim ve Organizasyon                                                                                                 |
|            | Programı               | Tezli Yüksek Lisans                                                                                                     |
|            | Tezin Adı              | Kaynak Temelli Teori Bağlamında Bilgi Teknolojilerinin Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi |

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



**ABSTRACT**

|            |                        |                                                                                                                               |   |  |
|------------|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--|
| Öğrencinin | Adı Soyadı             | Eda BAYSAL                                                                                                                    |   |  |
|            | Numarası               | 22811101958                                                                                                                   |   |  |
|            | Ana Bilim / Bilim Dalı | Yönetim ve Organizasyon                                                                                                       |   |  |
|            | Programı               | Tezli Yüksek Lisans                                                                                                           | X |  |
|            |                        | Doktora                                                                                                                       |   |  |
|            | Projenin Adı           | EXAMINING THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CONTEXT OF RESOURCE-BASED THEORY |   |  |

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

**Eda Baysal**  
**İmzası**

## İÇİNDEKİLER

|                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------|------|
| İÇİNDEKİLER .....                                                       | vi   |
| TABLolar LİSTESİ .....                                                  | ix   |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                                                | x    |
| ÖZET .....                                                              | xi   |
| ABSTRACT.....                                                           | xiii |
| BÖLÜM 1 .....                                                           | 1    |
| 1. GİRİŞ.....                                                           | 1    |
| 1.1. Problem Durumu.....                                                | 1    |
| 1.2. Araştırmanın Amacı.....                                            | 2    |
| 1.3. Araştırma Soruları.....                                            | 2    |
| 1.4. Araştırmanın Önemi.....                                            | 3    |
| 1.5. Sayıtlılar.....                                                    | 3    |
| 1.6. Sınırlılıklar .....                                                | 4    |
| 1.7. Tanımlar.....                                                      | 4    |
| 2. ALAN YAZIN .....                                                     | 6    |
| 2.1. Kaynak Temelli Görüş (RBV) ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı..... | 6    |
| 2.1.1. VRIO Çerçevesi .....                                             | 6    |
| 2.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Belirleyicileri .....         | 7    |
| 2.1.3. Bilgi Teknolojilerinin RBV Çerçevesindeki Stratejik Değeri ..... | 7    |
| 2.2. Bilgi Teknolojileri ve Dijital Dönüşüm .....                       | 8    |
| 2.2.1. Kavramsal Çerçeve ve Yönetimsel Boyut .....                      | 8    |
| 2.2.2. Stratejik Bağlam ve IT Capability .....                          | 9    |
| 2.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı .....                              | 10   |
| 2.3.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramı .....                    | 11   |
| 2.3.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri ve Değer Zinciri.....             | 11   |
| 2.3.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajında Dijitalleşmenin Rolü .....    | 12   |
| 2.4. Sağlık Sektöründe Bilgi Teknolojileri .....                        | 12   |
| 2.4.1. Hastane Bilgi Sistemleri ve Dijital Dönüşüm.....                 | 12   |
| 2.4.2. Operasyonel Verimlilik, Süreç Bütünleşmesi ve Karar Desteği..... | 13   |
| 2.4.3. Kullanıcı Kabulü, Veri Kalitesi ve Dijital Olgunluk .....        | 15   |

|                                                                                             |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.4.4. Hasta Deneyimi ve Rekabetçi Konumlanma .....                                         | 15        |
| 2.4.5. BT Yönetişimi, Güvenlik ve Dayanıklılık (BU BAŞLIĞI KISALTTIK VE REVİZE ETTİK) ..... | 16        |
| 2.5. Bilgi Teknolojileri ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi.....                   | 17        |
| 2.5.1. Porter'ın Beş Kuvvet Modeli ve Değer Zinciri (REVİZE ETTİK).....                     | 17        |
| 2.5.2. Dijitalleşme, Dinamik Yetenekler ve Rekabet Avantajı.....                            | 18        |
| 2.6. Literatür Sentezi ve Araştırma Boşluğu.....                                            | 18        |
| <b>3. YÖNTEM .....</b>                                                                      | <b>22</b> |
| 3.1. Araştırmanın Deseni .....                                                              | 22        |
| 3.2. Çalışma Grubu .....                                                                    | 25        |
| 3.3. Veri Toplama Aracı .....                                                               | 27        |
| 3.4. Verilerin Analizi .....                                                                | 28        |
| 3.5. Geçerlik, Güvenirlik ve İnanırcılık.....                                               | 30        |
| <b>4. BULGULAR.....</b>                                                                     | <b>32</b> |
| 4.1. Sistematik Tarama Bulguları .....                                                      | 32        |
| 4.1.1. Dijital Dönüşüm Yeteneği ve Stratejik Kapasite .....                                 | 33        |
| 4.1.2. Stratejik Uyum, Değer Zinciri ve Performans Odaklılık .....                          | 35        |
| 4.1.3. Bilgi Yönetimi, Öğrenme ve Yetkinlik Gelişimi .....                                  | 37        |
| 4.1.4. İnsan Faktörü, Yetkinlikler ve Upskilling .....                                      | 40        |
| 4.1.5. Sürdürülebilirlik, Rekabet Avantajı ve Performans Çıktıları .....                    | 42        |
| 4.1.6. Yönetişim, Denetim ve Olgunluk Yaklaşımları.....                                     | 44        |
| 4.2. Bibliyometrik Analiz Bulguları .....                                                   | 47        |
| 4.2.1. Anahtar Kelime Eş-Oluşum Ağına İlişkin Bulgular .....                                | 47        |
| 4.2.3. Anahtar Kelimelerin Zamansal Dağılımına İlişkin Bulgular .....                       | 49        |
| 4.3. Nitel Araştırma Bulguları .....                                                        | 50        |
| 4.3.1. Nitel Bulguların Tematik Özeti .....                                                 | 51        |
| 4.3.2. Bilgi Teknolojilerinin Operasyonel Verimlilik ve Maliyet Yönetimine Etkisi .....     | 53        |
| 4.3.3. Süreç Kontrolü, İzlenebilirlik ve Kurum İçi Koordinasyon .....                       | 55        |
| 4.3.4. Karar Alma ve Yönetimsel Planlama Süreçlerine Katkı.....                             | 57        |

|                                                                           |           |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 4.3.5. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Uyum Süreci .....                      | 58        |
| 4.3.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Bağlamında Stratejik Katkı .....   | 60        |
| 4.3.7. Bulguların Genel Sentezi .....                                     | 62        |
| 4.4. Tematik Bütünleşme: Üç Analizin Kavramsal Örtüşmesi.....             | 62        |
| <b>5. TARTIŞMA.....</b>                                                   | <b>64</b> |
| 5.1. Bilgi Teknolojileri, Örgütsel Süreçler ve Kaynak Temelli Görüş ..... | 64        |
| 5.2. Operasyonel Verimlilik, İzlenebilirlik ve Analitik Kapasite .....    | 65        |
| 5.3. Kullanıcı Kabulü, Değişim Yönetimi ve İnsan Faktörü .....            | 66        |
| 5.4. Hasta Deneyimi, Stratejik Uyum ve Rekabetçi Konumlanma.....          | 67        |
| 5.5. Dijital Dönüşüm, Çeviklik ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı.....    | 68        |
| <b>6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>                                          | <b>71</b> |
| 6.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırma Önerileri.....      | 74        |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>                                                     | <b>76</b> |



## TABLÖLER LİSTESİ

|                                                                                                                                                        |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Tablo 2.1.</b> Literatürde Öne Çıkan Temalar ve Araştırma Açısından Anlamı .....                                                                    | 19 |
| <b>Tablo 3.1.</b> Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler.....                                                                                       | 27 |
| <b>Tablo 4.1.</b> Sistemik Tarama Bulgularına İlişkin Tematik Dağılım.....                                                                             | 32 |
| <b>Tablo 4.2.</b> Dijital Dönüşüm Yeteneği ve Stratejik Kapasiteye İlişkin Sistemik Tarama Tablosu .....                                               | 33 |
| <b>Tablo 4.3.</b> Green IT / Green IS, Sürdürülebilirlik, Yönetişim ve Rekabet Avantajına İlişkin Sistemik Tarama Tablosu .....                        | 36 |
| <b>Tablo 4.4.</b> Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme ve Analitik Yetkinliklere İlişkin Sistemik Tarama Tablosu .....                                     | 37 |
| <b>Tablo 4.5.</b> İnsan Faktörü, Yetkinlikler ve Upskilling Süreçlerine İlişkin Sistemik Tarama Tablosu .....                                          | 41 |
| <b>Tablo 4.6.</b> Kaynak Temelli Görüş (RBV) Bağlamında Bilgi Teknolojileri ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajına İlişkin Sistemik Tarama Tablosu ..... | 42 |
| <b>Tablo 4.7.</b> Green IT / Green IS, Sürdürülebilirlik, Yönetişim ve Rekabet Avantajına İlişkin Sistemik Tarama Tablosu .....                        | 44 |
| <b>Tablo 4.8.</b> Katılımcıları Tanımlayıcı Özellikler.....                                                                                            | 50 |
| <b>Tablo 4.9.</b> Tematik Bütünleşme: Üç Analizin Kavramsal Örtüşmesi.....                                                                             | 63 |

## KISALTMALAR DİZİNİ

|       |                                                                                                                        |
|-------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AI    | Artificial Intelligence (Yapay Zekâ)                                                                                   |
| BT    | Bilgi Teknolojileri                                                                                                    |
| COBIT | Control Objectives for Information and Related Technologies<br>(Bilişim ve İlgili Teknolojiler için Kontrol Hedefleri) |
| DCV   | Dynamic Capabilities View (Dinamik Yetenekler Perspektifi)                                                             |
| ERP   | Enterprise Resource Planning (Kurumsal Kaynak Planlaması)                                                              |
| HBYS  | Hastane Bilgi Yönetim Sistemi                                                                                          |
| IS    | Information Systems (Bilgi Sistemleri)                                                                                 |
| IT    | Information Technology (Bilgi Teknolojisi)                                                                             |
| KBV   | Knowledge-Based View (Bilgi Temelli Görüş)                                                                             |
| MIS   | Management Information Systems (Yönetim Bilgi Sistemleri)                                                              |
| NRBV  | Natural Resource-Based View (Doğal Kaynak Temelli Görüş)                                                               |
| PLS   | Partial Least Squares (Kısmi En Küçük Kareler)                                                                         |
| RBV   | Resource-Based View (Kaynak Temelli Görüş)                                                                             |
| SEM   | Structural Equation Modeling (Yapısal Eşitlik Modellemesi)                                                             |
| VRIO  | Value, Rarity, Imitability, Organization (Değer, Nadirlik, Taklit<br>Edilemezlik, Örgütsel Yerleşiklik)                |
| WHO   | World Health Organization (Dünya Sağlık Örgütü)                                                                        |

## ÖZET

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Anabilim Dalı  
Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı  
Yüksek Lisans Tezi

### **KAYNAK TEMELLİ TEORİ BAĞLAMINDA BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ**

Eda BAYSAL

Bu çalışma, bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajına katkısını Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View) çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma, sıralı keşifsel desen benimsenerek iki aşamalı olarak yürütülmüştür. Birinci aşamada Scopus veri tabanında sistematik literatür taraması ve bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiş; toplam 287 çalışma arasından dahil etme ve dışlama kriterleri doğrultusunda 52 çalışma sistematik literatür taramasına dâhil edilmiştir. Sistematik literatür taraması sonucunda dijital dönüşüm yeteneği, stratejik uyum ve değer, bilgi ve öğrenme, insan ve yetkinlikler ile sürdürülebilirlik ve Green IT olmak üzere beş tema belirlenmiştir. İkinci aşamada Ankara ilindeki özel hastanelerde görev yapan on bir orta ve üst düzey yöneticiyle yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Elde edilen nitel veriler tümevarımsal tematik analiz yaklaşımıyla çözümlenmiş ve altı tema altında değerlendirilmiştir. Araştırma bulguları, katılımcı değerlendirmelerine göre bilgi teknolojilerinin operasyonel verimlilik, maliyet yönetimi, süreç hızı, süreç kontrolü, izlenebilirlik ve kurumsal koordinasyon gibi alanlarda önemli katkılar sağladığını göstermektedir. Katılımcılar, dijital sistemlerin manuel süreçleri azalttığını, süreçlerin daha düzenli yürütülmesini desteklediğini ve yönetsel karar alma süreçlerinde veri temelli değerlendirmeleri kolaylaştırdığını ifade etmiştir. Bununla birlikte bilgi teknolojilerinden beklenen faydanın, sistemlerin doğru yapılandırılmasına, kullanıcıların yeterliliğine ve kurumsal süreçlerle uyumlu biçimde kullanılmasına bağlı olduğu da vurgulanmıştır. Katılımcı değerlendirmeleri, bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajına katkısının doğrudan değil; örgütsel süreçler, insan kaynağı, yönetsel uygulamalar ve kurumsal uyum üzerinden dolayı biçimde gerçekleştiğine işaret etmektedir. Ayrıca dijital uygulamaların bilgiye erişimi kolaylaştırdığı, kurumsal hafızanın oluşumunu desteklediği ve kurum içi koordinasyonu güçlendirdiği ifade edilmiştir. Teknoloji yatırımlarının ise çoğunlukla kurumsal ihtiyaçlar doğrultusunda planlandığı ve kademeli bir gelişim anlayışıyla ele alındığı görülmüştür. Sonuç olarak bu çalışma, bilgi teknolojilerinin özel hastanelerde örgütsel süreçleri destekleyen ve yönetsel uygulamaları kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirildiğini katılımcı deneyimleri üzerinden ortaya koymaktadır. Elde edilen bulguların, bilgi teknolojilerinin örgütsel süreçlerdeki rolünün anlaşılmasına ilişkin nitel bir bakış açısı sunduğu ve alan yazına katkı sağladığı değerlendirilmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi teknolojileri, örgütsel süreçler, nitel araştırma, dijitalleşme, süreç yönetimi.



## **ABSTRACT**

Necmettin Erbakan University, Graduate School of Social Sciences  
Business Administration  
Management and Organization  
Master Thesis

### **EXAMINING THE IMPACT OF INFORMATION TECHNOLOGIES ON SUSTAINABLE COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE CONTEXT OF RESOURCE-BASED THEORY**

Eda BAYSAL

This study aims to examine the contribution of information technologies to sustainable competitive advantage within the framework of the Resource-Based View. The research was conducted in two stages using a sequential exploratory design. In the first stage, a systematic literature review and bibliometric analysis were performed in the Scopus database; 52 studies were included in the systematic literature review from a total of 287 studies, based on inclusion and exclusion criteria. As a result of the systematic literature review, five themes were identified: digital transformation capability, strategic alignment and value, knowledge and learning, people and competencies, and sustainability and Green IT. In the second stage, semi-structured interviews were conducted with eleven middle and senior-level managers working in private hospitals in Ankara. The qualitative data obtained were analyzed using an inductive thematic analysis approach and evaluated under six themes. The research findings show that, according to the participants' evaluations, information technologies provide significant contributions in areas such as operational efficiency, cost management, process speed, process control, traceability, and corporate coordination. Participants stated that digital systems reduce manual processes, support more organized process execution, and facilitate data-based evaluations in managerial decision-making processes. However, it was also emphasized that the expected benefits from information technologies depend on the correct structuring of systems, the competence of users, and their use in harmony with organizational processes. Participant evaluations indicate that the contribution of information technologies to sustainable competitive advantage occurs indirectly, not directly, through organizational processes, human resources, managerial practices, and corporate alignment. Furthermore, it was stated that digital applications facilitate access to information, support the formation of corporate memory, and strengthen internal coordination. Technology investments were mostly planned in line with corporate needs and approached with a phased development understanding. In conclusion, this study reveals, through participant experiences, that information technologies are considered an element that supports organizational processes and facilitates managerial practices in private hospitals. The findings are considered to offer a qualitative perspective on understanding the role of information technologies in organizational processes and to contribute to the literature.

**Keywords:** Information technologies, organizational processes, qualitative research, digitalization, process management.



## BÖLÜM 1

### 1. GİRİŞ

#### 1.1. Problem Durumu

Sağlık sektöründe hızlanan dijital dönüşüm, hastanelerin sadece hizmet sunum şekillerini değil; yönetsel süreçlerini, rekabet stratejilerini ve karar alma mekanizmalarını da dönüştürmektedir. Hasta kayıt sistemleri, elektronik sağlık kayıtları, insan kaynakları yönetimi, finans ve muhasebe uygulamaları, performans raporlama araçları, stok ve tedarik süreçleri ile hastane işleyişinin temel bilgi altyapısını oluşturmaktadır. Özel hastanelerde yükselen rekabet baskısı, hizmet kalitesi beklentisi, maliyet denetimi ve hasta memnuniyeti odaklılık, bilgi teknolojilerini operasyonel kolaylaştırıcı olmanın ötesine taşıyarak stratejik bir faktör hâline getirmektedir (Verhoef vd., 2021: 889–901).

Bununla beraber bilgi teknolojilerinin örgütsel değeri sadece teknik altyapının varlığı ya da yazılım çeşitliliği üzerinden açıklanamaz. Alan yazın, sürdürülebilir rekabet avantajının teknoloji sahipliğinden ziyade; bu teknolojilerin örgütsel süreçlerle birlik olma düzeyine, veri kalitesine, kullanıcı yetkinliklerine ve yönetsel sahiplenmeye bağlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, aynı teknoloji farklı kurumsal çerçevelerde değişik sonuçlar üretebilmekte; belirleyici olan faktör teknolojinin örgüt içinde nasıl konumlandırıldığı ve nasıl yönetildiği olmaktadır (Bharadwaj, 2000: 169–196).

Mevcut literatür örgütsel performans ile bilgi teknolojileri, dijital dönüşüm, hizmet kalitesi ve verimlilik arasındaki ilişkiyi genişçaplı tartışsa da özel hastaneler bağlamında orta ve üst düzey yöneticilerin değerlendirmelerine dayanarak bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı ile ilişkisini ele alan nitel çalışmaların kısıtlı olduğu görülmektedir. Özellikle yerel bağlamı dikkate alan ve yönetsel deneyimi temele alan araştırmaların azlığı, bu alandaki bilgi boşluğunu daha da görünür kılmaktadır (Hanelt vd., 2021: 1159–1197).

Bu araştırmanın temel problemi, kaynak temelli teori çerçevesinde özel hastanelerde bilgi teknolojilerinin değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikamesi güç

kaynak özellikleri aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajına hangi boyutlarda katkı sağladığının yeterince açıklığa kavuşturulamamasıdır. Bu nedenle çalışma; operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi, hasta memnuniyeti, örgütsel çeviklik ve stratejik karar alma etkinliği gibi rekabet avantajı unsurları üzerinde bilgi teknolojilerinin rolünün yöneticilerin tecrübe ve değerlendirmeleri doğrultusunda nasıl algılandığını araştırmaktadır. Çalışma, bilgi teknolojilerinin hangi örgütsel alanlarda etkili olduğunu, yöneticiler tarafından nasıl anlamlandırıldığını ve maliyet, koordinasyon, hız, stratejik konumlanma ile karar alma üzerindeki etkilerinin nasıl değerlendirildiğini incelemektedir. Böylece bilgi teknolojilerinin özel hastanelerde sadece iş süreçlerini besleyen araçlar mı, yoksa uzun vadeli rekabet avantajı yaratma potansiyeli taşıyan stratejik kaynaklar mı olarak görüldüğü sorusuna cevap aranmaktadır.

## **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu çalışmanın temel amacı, Ankara'daki özel hastanelerde çalışan orta ve üst düzey yöneticilerinin görüşleri doğrultusunda, bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini kaynak temelli teori çerçevesinde incelemektir. Çalışmanın alt amaçları ise bilgi teknolojilerinin değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve ikame edilmesi zor stratejik kaynak olma özellikleri aracılığıyla nasıl sürdürülebilir rekabet avantajına katkıda bulunduğu; operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi, karar alma süreçlerinin kurumsal koordinasyon ve hasta memnuniyeti gibi rekabet avantajı ile ilişkili organizasyonel alanlar üzerinden nasıl tanımlandığının belirlenmesidir.

## **1.3. Araştırma Soruları**

Araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki sorulara yanıt aranmıştır:

1. Bilgi teknolojileri, Ankara'da faaliyet gösteren özel hastanelerde hangi örgütsel süreçlerde etkili olmaktadır?
2. Bilgi teknolojileri, maliyet yönetimi ve operasyonel verimlilik ve üzerinde nasıl bir etki oluşturmaktadır?
3. Bilgi teknolojileri, izlenebilirlik, süreç kontrolü ve kurum içi koordinasyon açısından nasıl değerlendirilmektedir?



4. Bilgi teknolojileri, yönetsel planlama ve karar alma süreçlerine ne tür katkılar sunmaktadır?
5. Bilgi teknolojileri, dijital dönüşüm ve kurumsal uyum süreci kapsamında yöneticiler tarafından nasıl yorumlanmaktadır?
6. Bilgi teknolojileri, sürdürülebilir rekabet avantajı bağlamında stratejik bir unsur olarak nasıl açıklanmaktadır?

#### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bu araştırma üç sebeple önem taşımaktadır. İlk olarak, özel hastaneler yüksek hizmet kalitesi beklentisinin, yoğun rekabetin ve kaynak kullanımında etkinlik baskısının eş zamanlı yaşandığı örgütlerdir. Bu sebeple bilgi teknolojilerinin bu kurumlardaki rolünün sadece teknik çıktılar üzerinden değil, stratejik ve yönetsel sonuçlarıyla birlikte değerlendirilmesi önemlidir.

İkinci olarak araştırma, sağlık yönetimi literatürüne yöntemsel ve bağlamsal katkı sunmaktadır. Orta ve üst düzey yöneticilerin değerlendirmelerine dayalı nitel veriler, bilgi teknolojilerinin hangi örgütsel şartlarda stratejik değere dönüştüğünü açığa çıkarmakta; örgütsel süreçler, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir rekabet avantajı tartışmalarını aynı analitik kapsamda bir araya getirmektedir.

Üçüncü olarak çalışma, uygulamaya dönük bir değer taşımaktadır. Bulguların, özel hastane yöneticilerinin teknoloji yatırımlarını planlarken sadece teknik ihtiyaçları değil; veri kalitesi, süreç güvenliği, koordinasyon, izlenebilirlik ve hizmet deneyimi unsurlarını da beraber değerlendirmelerine katkı sunması beklenmektedir. Sağlık kurumlarında dijital altyapının kıymeti sadece maliyet düşürme veya süre kazancı ile sınırlı değildir; aynı zamanda hizmet sürekliliğini, hata azaltma, denetlenebilirliği artırma ve güçlendirme işlevi de taşımaktadır (Bates vd., 1998: 1311–1316).

#### **1.5. Sayıtlar**

Bu çalışmada aşağıdaki sayıtlar benimsenmiştir:

1. Kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme sorularının araştırma sorularına ve araştırma amacına birebir uyum sağladığı varsayılmıştır.

2. Katılımcıların görüşme sürecinde dürüst ve tarafsız yanıtlar verdikleri kabul edilmiştir.

3. Araştırma kapsamında ulaşılan verilerin, özel hastanelerdeki bilgi teknolojisi kullanım tecrübelerini yeterli düzeyde yansıttığı varsayılmıştır.

### 1.6. Sınırlılıklar

Bu çalışma çeşitli sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırma, Ankara ilinde faaliyet gösteren özel hastanelerle sınırlıdır; elde edilen bulgular diğer sektörlere ya da illere genellenemez. Çalışma grubu, amaçlı örnekleme yöntemiyle belirlenen on bir yöneticiyle sınırlıdır; bu durum nitel araştırma anlayışıyla uyum göstermekle birlikte, bulguların istatistiksel genellenebilirliği söz konusu değildir. Veri toplama süreci Mart–Nisan 2026 dönemiyle ve araştırmacı tarafından geliştirilen yarı yapılandırılmış görüşme formuyla sınırlıdır. Çalışma, bilgi teknolojilerinin sağladığı sürdürülebilir rekabet avantajına dair somut performans göstergelerini değerlendirmekten ziyade, yöneticilerin bu alandaki görüşlerini ve değerlendirmelerini açıklığa kavuşturmayı hedeflemektedir.

### 1.7. Tanımlar

**Bilgi teknolojileri:** Bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, yönetilmesi ve iletilmesine olanak tanıyan donanım, yazılım, veri tabanları, ağ altyapıları ve insan kaynağından oluşan bütünleşik teknolojik sistemlerdir (Laudon ve Laudon, 2004: 6).

**Hastane bilgi sistemi (HBS/HBYS):** Hastanelerin klinik, finansal, lojistik ve idari süreçlerini entegre şekilde yönetmek amacıyla kullanılan, birden fazla modülden meydana gelen kurumsal bilgi sistemidir (Buntin vd., 2011: 464–471).

**Kaynak temelli teori:** İşletmelerin sürdürülebilir rekabet avantajının dış çevresel koşullardan çok sahip oldukları içsel kaynak ve yeteneklerin potansiyeline bağlı olduğunu savunan stratejik yönetim yaklaşımıdır (Barney, 1991: 106).

**Sürdürülebilir rekabet avantajı:** Bir işletmenin rakipleri tarafından kolaylıkla ikame edilemeyen veya taklit edilemeyen stratejiler vasıtasıyla uzun dönemli üstün performans elde etmesi durumudur (Porter, 1985: 32).

Bu çalışmada da sürdürülebilir rekabet avantajı, bilgi teknolojilerinin değerli, nadir, zor taklit edilen ve ikamesi güç olan stratejik kaynak özellikleri sayesinde özel sağlık kuruluşlarında operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi, etkin karar alma süreçleri, kurumsal koordinasyon ve hasta memnuniyeti gibi alanlara yaptığı katkılar bağlamında incelenmiştir.



## BÖLÜM 2

### 2. ALAN YAZIN

Bu bölüm, araştırmanın kavramsal temelini üç ana eksen üzerinden inşa etmektedir: kaynak temelli görüş ve sürdürülebilir rekabet avantajı, bilgi teknolojileri ve dijital dönüşüm ve sağlık sektöründe bilgi teknolojilerinin stratejik ve örgütsel boyutları. Bu çerçeve, yöntem, bulgular ve tartışma bölümlerini doğrudan besleyen analitik bir referans noktası işlevi görmektedir.

#### 2.1. Kaynak Temelli Görüş (RBV) ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı

Kaynak Temelli Görüş (Resource-Based View — RBV), rekabet avantajının kaynağını dışsal piyasa şartlarında değil, işletmelerin sahip olduğu içsel kaynak yapılarında arayan stratejik bir çerçevedir. 1984 yılında Wernerfelt tarafından temelleri atılan bu yaklaşım, firmaların sahip oldukları benzersiz kaynak ve yeteneklerin kapasite farklılıklarını tanımladığını ileri sürmekte; rekabeti dışsal konumlanma yerine içsel yetkinlik bütünü üzerinden değerlendirmektedir (Barney, 1991: 99–102; Peteraf, 1993: 179–182).

RBV'nin ayırt edici özelliği, rekabet avantajının sadece 'kaynağa sahip olmakla' değil, bu kaynakların belirli özelliklere ulaştırılmasıyla mümkün olduğunu savunmasıdır. Bu kapsamda sürdürülebilir rekabet avantajı, rakipler tarafından kolaylıkla kopyalanamayan veya ikame edilemeyen stratejiler yoluyla uzun dönemli yüksek performans elde edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Barney, 1991: 105–109). Bir kaynağın bu kapsama ulaşabilmesi için değerli, nadir, taklit edilmesi güç ve örgütsel olarak yerleşik olması beklenmektedir.

##### 2.1.1. VRIO Çerçevesi

VRIO çerçevesi, işletme kaynaklarının stratejik değerini dört kavram üzerinden açıklayan bütüncül bir analiz aracıdır. Değer (Value), bir kaynağın işletmenin çevresel tehditlerle başa çıkma ya da fırsatları değerlendirme potansiyeline destek olmasını ifade eder. Nadirlik (Rarity), söz konusu kaynağın sektörde sadece sınırlı sayıda firma tarafından kontrol edilmesini gerekli kılar. Taklit edilemezlik (Imitability), kaynağın rakipler tarafından kopyalanmasının nedensel belirsizlik,

yüksek maliyet veya sosyal karmaşıklık sebebiyle zor olmasına dayanır. Örgütsel yerleşiklik (Organization) ise bu üç niteliğin fiilen rekabet avantajına dönüşebilmesi için gereken kurumsal temeli koordinasyon, teşvik ve kontrol mekanizmalarını içerir (Barney, 1991: 105–112).

Bu çalışmada VRIO çerçevesi, bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma potansiyelini açıklayan kuramsal yaklaşımlardan biri olarak ele alınmıştır. Bununla birlikte araştırmanın nitel deseni kapsamında katılımcılardan VRIO boyutlarının her birini doğrudan değerlendirmeye yönelik veri toplanmadığından, VRIO bu çalışmada analitik bir değerlendirme aracı olarak değil, bulguların yorumlanmasına katkı sağlayan kuramsal bir çerçeve olarak kullanılmıştır.

### **2.1.2. Sürdürülebilir Rekabet Avantajının Belirleyicileri**

RBV, sürdürülebilir rekabet avantajını tanımlarken zaman boyutunu ve kaynak heterojenliği ön plana çıkarmaktadır. Kaynak heterojenliği, firmaların sahip oldukları kaynak setlerinin bileşim ve nitelik açısından birbirinden farklı olduğunu söyler; bu farklılık performans ayrımının zeminini oluşturur. Zaman boyutu ise avantajın geçicilikten çıkıp kalıcı hale gelebilmesi için önemli bir unsurdur: tarihsel süreçler içinde biçimlenen örgütsel yetkinlikler, geçmiş deneyimlerin birikmesiyle meydana geldiğinden rakipler tarafından kısa sürede taklit edilememektedir (Barney, 1991: 107–108).

RBV ayrıca avantajın sürdürülebilirliğini tehdit eden şartları da ele almaktadır. Kaynakların ikame edilebilirliği, mobilitesi ve taklit maliyetlerinin düşmesi avantajı zamanla aşındırabilmektedir. Bu sebeple sürdürülebilir rekabet avantajı, sadece eldeki kaynakların muhafazasıyla değil; bu kaynakların devamlı yenilenmesi ve yeniden oluşturulmasıyla da ilişkilidir. Bu hususta RBV, dinamik yetenekler perspektifiyle benzeşmektedir ve kaynakların süreç içinde nasıl dönüştürüldüğüne odaklanmaktadır (Teece vd., 1997: 509–513).

### **2.1.3. Bilgi Teknolojilerinin RBV Çerçevesindeki Stratejik Değeri**

RBV perspektifinden bakıldığında bilgi teknolojileri, tek başına sürdürülebilir rekabet avantajının kaynağı olmaktan çok, bu avantajın oluşmasına imkân sağlayan

bir katalizör ve tamamlayıcı unsur olarak yerleştirilmektedir. Bu yaklaşımın zemininde IT capability (BT yetkinliği) kavramı yatmaktadır: teknolojik altyapının ötesinde, yönetsel süreçler, insan kaynağı, örgütsel rutinler ve karar mekanizmalarıyla bütünleşmiş bir yetenek grubunu ifade eden bu kavram, BT'nin örgüt içinde nasıl kullanıldığına yoğunlaşır (Bharadwaj, 2000: 171–174).

İnsan–süreç–teknoloji entegrasyonu, BT'nin RBV kapsamında stratejik değer elde etmesinin ana koşuludur. Teknoloji tek başına rekabet avantajı oluşturmaz; ancak firmaya özgü deneyimler, süreçler ve yönetsel yetkinliklerle yapılandırıldığında taklit edilmesi güç, değerli ve nadir bir örgütsel yetkinlik alanı meydana gelir. BT yatırımlarının etkisi çoğu zaman gecikmeli olarak meydana çıkar ve örgütsel öğrenme süreçleriyle beraber olgunlaşır; bu birikim, rakipler bakımından kopyalanması ve gözlemlenmesi zor bir yapı inşa eder (Henderson ve Venkatraman, 1993: 474–476; Teece vd., 1997: 516–518).

Stratejik uyum perspektifi de bu kapsamı tamamlamaktadır. BT yatırımları işletme amaçlarıyla bütünleşmediğinde değer üretme kapasitesi sınırlı kalmaktadır. Bu sebeple bilgi teknolojilerinin yönetimi, teknik kararların ötesinde stratejik gereklerin ve örgütsel yönelimin bir yansıması olarak ele alınmalıdır (Henderson ve Venkatraman, 1993: 476).

## **2.2. Bilgi Teknolojileri ve Dijital Dönüşüm**

### **2.2.1. Kavramsal Çerçeve ve Yönetimsel Boyut**

Bilgi teknolojileri kavramı, en dar anlamıyla bilgiyi üretmek, işlemek, depolamak, paylaşmak ve aktarmak için kullanılan donanım, yazılım, veri ve ağ altyapılarının tamamını ifade etmektedir. Bununla birlikte çağdaş yazında bilgi teknolojileri çoğunlukla kurumsal veri mimarileri, karar destek mekanizmaları, analitik araçlar ve dijital platformlarla beraber daha geniş bir ekosistem olarak değerlendirilmektedir. Bu sebeple teknoloji kavramı artık sadece bilgisayar altyapısı ya da otomasyon yazılımıyla sınırlı görülmemekte; örgütün bilgi üretme ve kullanma potansiyelini şekillendiren çok basamaklı bir yapı olarak değerlendirilmektedir (Bharadwaj, 2013: 471–482).

Bilgi sistemleri yazınındaki ana tartışmalardan biri, teknoloji ile örgütsel değer arasındaki dokunun doğrudan mı yoksa dolaylı mı kurulduğu sorusudur. Erken dönem çalışmalarda verimlilik etkisi daha çok altyapı modernizasyonu ve yatırım büyüklüğü üzerinden değerlendirilirken, sonraki araştırmalar teknoloji değerinin süreç tasarımı, kullanıcı niteliği, kurumsal koordinasyon ve veri kalitesi gibi tamamlayıcı faktörler üzerinden meydana çıktığını göstermiştir. Bu açıdan teknoloji, salt teknik bir araç değil; örgütün nasıl düşündüğünü, karar verdiğini ve çevresel farklılaşmaya nasıl uyum sağladığını etkileyen stratejik bir yetkinlik alanıdır (Bharadwaj, 2000: 169–196).

Yönetim yazınında bilgi teknolojileri; operasyonları destekleyen, karar vermeyi kolay kılan ve rekabet stratejilerini destekleyen bir altyapı olarak açıklanmaktadır. Özellikle veriye dayalı karar alma mekanizmaları, yöneticilerin belirsizlik altında daha tutarlı tercihler yapmasını, çevresel değişimleri daha erken fark etmesini ve farklı fonksiyonlardan gelen bilgiyi ortak bir değerlendirme temeli üzerinde birleştirmesini sağlamaktadır. Bununla beraber bu katkı, teknolojinin iş stratejileriyle uyumlu şekilde kurgulanmadığı durumlarda güçsüzleşmektedir. Dolayısıyla bilgi teknolojilerinin yönetsel değeri, saf teknik kapasiteden ziyade stratejik uyum ve örgütsel yerleşiklik üzerinden meydana çıkmaktadır (Henderson ve Venkatraman, 1993: 4–16; Melville vd., 2004: 283–322).

### **2.2.2. Stratejik Bağlam ve IT Capability**

Bilgi teknolojilerinin stratejik bağlamda değerlendirilmesi, rekabet avantajı yaratma kapasitesinin sınırlarını da ortaya koymaktadır. Standart ve kolay erişilebilir teknolojiler, yaygın kullanım nedeniyle hızla taklit edilebilir hale gelmekte ve bu durum teknolojinin tek başına sürdürülebilir avantaj yaratmasını engellemektedir. Bu nedenle bilgi teknolojileri, ancak firmaya özgü yetkinlikler ve süreçlerle bütünleştğinde stratejik bir nitelik kazanmaktadır (Carr, 2003: 43–45; Wade ve Hulland, 2004: 110–113).

Bu noktada literatürde öne çıkan IT capability yaklaşımı belirleyici bir işlev üstlenmektedir. IT capability, teknolojik altyapının ötesinde; insan kaynağı, yönetsel süreçler, örgütsel rutinler ve karar mekanizmalarıyla bütünleşmiş bir yetenek setini ifade eder. Stratejik değer, teknolojinin kendisinde değil, teknoloji etrafında

geliştirilen örgütsel yetkinliklerde ortaya çıkar (Bharadwaj, 2000: 171–174). Bu çerçevede bilgi teknolojileri, stratejik kaynakların etkin kullanımını mümkün kılan tamamlayıcı bir unsur olarak konumlanmakta; rekabet avantajının sürekliliğini destekleyen bir altyapı işlevi görmektedir.

Dijital dönüşüm yazını ise bu tartışmayı bir adım ileri taşımaktadır. Dijital dönüşüm, bilgi teknolojilerini statik bir kaynak olmaktan çıkararak sürekli yeniden yapılandırılması gereken dinamik bir yetenek alanı olarak ele almaktadır. Yapay zekâ, büyük veri analitiği ve gelişmiş dijital altyapılar, firmaların yalnızca mevcut süreçlerini optimize etmelerini değil; aynı zamanda yeni değer önerileri geliştirmelerini de mümkün kılmaktadır. Ancak bu teknolojilerin stratejik değeri, sahip olunmalarından ziyade örgütsel öğrenme, stratejik uyum ve süreç entegrasyonu ile desteklenmelerine bağlıdır (Hanelt vd., 2021: 1159–1197).

### **2.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı**

Rekabet kavramı, işletmelerin sınırlı kaynaklar ve belirsiz çevresel şartlarında rakiplerine oranla üstün bir konuma geçme ve bu konumu sürdürme çabalarını açıklamaya çalışan temel bir stratejik olgudur. Rekabet, sadece kısa vadeli performans ya da pazar payı göstergeleri üzerinden açıklanan bir süreç olmayıp, işletmelerin değer yaratma kapasitelerini nasıl yapılandırdıklarıyla direkt ilişkilidir. Bu kapsamda rekabet, işletmeler arası performans değişkenlerinin meydana gelmesine sebep olan stratejik tercihler ve yapısal koşullar bütününe kapsayan çok yönlü bir kavram olarak ele alınmaktadır (Porter, 1980: 3–5; Barney, 1991: 101–102).

İçsel kaynak yapısı ile rekabetçi konumlanma arasındaki gerilim, strateji literatürünün uzun zamandır tartışma gündemini oluşturmaktadır. Sektörel yapı yaklaşımı rekabetin dinamiklerini dışsal koşullar üzerinden tanımlarken, RBV bu dinamiklerin sürdürülebilirliğini içsel kaynak heterojenliği üzerinden oluşturmaktadır. Bu iki yaklaşım, bilgi teknolojileri söz konusu olduğunda birbirini yok saymaz, aksine teknoloji hem sektörel rekabet alanını dönüştüren hem de işletme içi yetkinliklerin inşasında önem bir araç işlevi gören çift boyutlu bir konumda yer almaktadır (Porter ve Millar, 1985: 149–153; Wade ve Hulland, 2004: 108–110).



### **2.3.1. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Kavramı**

Sürdürülebilir rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerine göre üstün performans sergilemesini ve bu üstünlüğü zaman içinde koruyabilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Porter (1985: 11), sürdürülebilirliği bir işletmenin sektör ortalamalarının üzerinde uzun vadeli performansının temeli olarak açıklarken; Barney (1991: 102), bunu rakipler tarafından taklit edilemeyen stratejilerin uygulanmasıyla ilişkilendirmiştir. Bu iki yaklaşım arasındaki ana fark, Porter'ın sürdürülebilirliği dışsal konumlanmayla açıklarken Barney'nin içsel kaynak boyutlarına odaklanmasıdır.

Sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek için bir işletmenin rakiplere karşı koruma sağlayacak değerli yeteneklere, rakiplerce fark edilmeyen nadir becerilere, temel iş becerilerinin taklit edilmesini önleyecek kopya engellerine ve rakipler tarafından ikame edilemeyecek eşsiz yeteneklere sahip olması beklenmektedir. Bu dört koşulun aynı anda yerine getirilmesi, rekabet avantajının kalıcı hale gelmesine imkân sağlamaktadır (Barney, 1991: 105–109). Sağlık sektörü bakımından bu koşulların karşılanması, sadece klinik yetkinliklerle değil; dijital kapasite, veri yönetimi, kurumsal koordinasyon ve süreç olgunluğu gibi tamamlayıcı unsurların bir arada işlemesiyle mümkün olmaktadır.

### **2.3.2. Porter'ın Rekabet Stratejileri ve Değer Zinciri**

Porter, rekabet avantajını bir işletmenin rakiplerine oranla daha az maliyetle faaliyet göstermesi ya da müşteriler tarafından eşsiz olarak algılanan bir değer sunması üzerinden tanımlamaktadır. Bu doğrultuda içsel kaynak yapısı farklılaştırma stratejileri ve içsel kaynak yapısı işletmelerin rekabetçi konumlarını belirleyen ana stratejik seçenekler olarak açıklanmaktadır (Porter, 1980: 11–13; Porter, 1985: 15). Özel hastaneler bakımından bu iki strateji, çoğu zaman birbirini tamamlayan şekilde işlemektedir: operasyonel süreçlerin dijitalleşmesi maliyet liderliğine katkı sağlarken, deneyimin ve hizmet kalitesinin bütünsel niteliği farklılaştırma stratejisinin esasını oluşturmaktadır.

Değer zinciri tarafı, bilgi teknolojilerinin rekabet avantajına katkısını faaliyet seviyesinde görünür kılmaktadır. İşletmenin hem birincil faaliyetleri üretim, satış

sonrası hizmet, pazarlama hem de destek faaliyetleri, teknoloji geliştirme, tedarik, insan kaynakları üzerindeki dönüştürücü etkisiyle bilgi teknolojileri, değer zincirinin her basamağında farklılaştırma ve maliyet düşürme potansiyeli taşımaktadır (Porter ve Millar, 1985: 149–153). Hastaneler bakımından bu etki, hasta kayıt ve takip sistemlerinden tedarik yönetimine, performans raporlamadan kalite izlemeye uzanan geniş bir çerçevede kendini göstermekte; her bir halkada verimlilik artışı ve hizmet kalitesi geliştirmesi mümkün hale gelmektedir.

### **2.3.3. Sürdürülebilir Rekabet Avantajında Dijitalleşmenin Rolü**

Dijitalleşme, sürdürülebilir rekabet avantajının bağlamını doğrudan bir hedef olmaktan ziyade stratejik bir unsur olarak oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri, işletmelere operasyonel verimlilik, hız, esneklik kazandırmakla beraber, bu özellikler tek başlarına kalıcı rekabet avantajı oluşturmamaktadır. Dijitalleşmenin stratejik değeri, teknolojinin işletmeye özgü insan yetkinlikleri, süreçler ve örgütsel yapılarla bütünleşmesiyle meydana çıkmaktadır (Bharadwaj, 2000: 171–173).

Bilgi teknolojilerinin yaygın şekilde erişilebilir olması, teknolojinin kendisini değil kullanım şeklini stratejik kılmaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisinin bağlamsal ve dolaylı olduğunu göstermektedir. Sürdürülebilir rekabet avantajı açısından dijitalleşme, işletmenin mevcut kaynak tabanını kuvvetlendiren ve yeniden yapılandırılmasını kolaylaştıran bir tamamlayıcı faktör niteliği taşımaktadır (Barney, 1991: 108). Bu tablo, araştırmanın bulgular bölümünde yöneticilerin rekabet ile teknoloji arasındaki ilişkiyi nasıl konumlandığını yorumlamak için temel kavramsal zemin işlevi görmektedir.

## **2.4. Sağlık Sektöründe Bilgi Teknolojileri**

### **2.4.1. Hastane Bilgi Sistemleri ve Dijital Dönüşüm**

Sağlık örgütleri bakımından bilgi teknolojileri kavramı, diğer sektörlerle göre daha karmaşıklık bir yapı taşımaktadır. Bunun temel sebebi, hastanelerde eş zamanlı olarak klinik süreçlerin, finansal yönetimin, idari kararların, insan kaynakları uygulamalarının, kalite-güvenlik göstergelerinin ve tedarik zinciri faaliyetlerinin aynı bilgi altyapısı içinde koordine edilmek zorunda olmasıdır. Dolayısıyla sağlık kurumlarında bilgi teknolojileri sadece elektronik kayıt tutma işlevi görmez; aynı

zamanda kritik kararların süreçlerini etkiler, meslek grupları arası iletişimi şekillendirir ve denetlenebilirlik ile hesap verebilirlik kapasitesini artırır (Buntin vd., 2011: 464–471).

Elektronik sağlık kayıtları, tıbbi görüntüleme entegrasyonları, karar destek yazılımları, insan kaynakları bilgi sistemleri, karar destek yazılımları ve satın alma ile kurumsal analitik araçlar, sadece farklı yazılım sınıfları olarak değil; örgütün hizmet üretim mantığını yeniden inşa eden unsurlar olarak ele alınmalıdır. Sağlık bilişimi literatürü, bu sistemlerin başarısının çoğu zaman teknolojik mükemmellikten değil, çok birimli koordinasyonu destekleme, örgüt içinde kabul görme, iş akışına uyum sağlama kapasitesinden kaynaklandığını göstermektedir (Ben-Assuli, 2015: 287–297).

Sağlık sektöründe dijital dönüşüm, çoğu zaman sadece belirli teknolojilerin benimsenmesi olarak algılansa da alan yazın bu süreci çok daha kapsamlı bir örgütsel yeniden yapılanma biçiminde açıklamaktadır. Dijital dönüşüm; veri üretim, kullanma ve paylaşım şekillerinin değişmesini, karar verme süreçlerinin daha yoğun şekilde sayısallaşmasını ve hizmet süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını içermektedir. Bu sebeple hastaneler açısından dijital dönüşüm, belirli bir yazılım yatırımından çok iş yapma mantığının dönüştürülmesi anlamına gelmektedir (Hanelt vd., 2021: 1159–1197).

Bu dönüşümün perde arkasında birden fazla itici güç bulunmaktadır. Sağlık hizmetlerinde artan maliyet baskısı, kaynak kullanımının daha ölçülebilir ve görünür hale getirilmesini mecburi kılmaktadır. Hasta isteklerindeki değişim, hız, hizmete erişim, şeffaflık ve kişiselleştirme taleplerini artırmaktadır. Kurumsal ve düzenleyici denetim mekanizmaları, veri kaydı, raporlama ve izlenebilirlik standartlarının yükselmesini sağlamaktadır. Son olarak yapay zekâ uygulamaları ve analitik teknolojiler hastanelerin veriden değer üretme yeteneğini rekabetin önemli bir faktörü haline getirmektedir (Kohli ve Tan, 2016: 123–141).

#### **2.4.2. Operasyonel Verimlilik, Süreç Bütünleşmesi ve Karar Desteği**

Bilgi teknolojilerinin sağlık kurumlarındaki en belirgin etkisi, hataların azalması ve operasyonel süreçlerin hızlanmasıdır. Hasta kayıt işlemlerinin

dijitalleşmesi, tedarik ve stok süreçlerinin otomasyonu, insan kaynakları ve bordro süreçlerinin sistem üzerinden yürütülmesi, yinelenen iş yükünü azaltmakta ve kaynakların daha etkin kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Bu çıktılar, bilgi teknolojilerinin operasyonel verimlilik üzerindeki doğrudan etkisini yansıtmaktadır (Buntin vd., 2011: 464–471).

Süreç bütünleşmesi noktasında bilgi teknolojilerinin en kritik katkısı, birimler arası veri akışını kuvvetlendirmesidir. Farklı fonksiyonların aynı dijital altyapı üzerinden çalışabilmesi, bilginin parçalı kalmasını önlemekte, koordinasyonu artırmakta ve örgütsel faaliyetleri daha tutarlı hale getirmektedir. Kurumsal bilgi sistemleri, farklı fonksiyonlar arasındaki bilgi akışını hızlandırarak örgütsel bütünleşmeyi güçlendirmekte ve karar süreçlerini daha tutarlı kılmaktadır (Bradley vd., 2006: 267–294).

Karar desteği kapsamında ise bilgi teknolojilerinin desteklediği veri görünürlüğü, raporlama ve izleme kapasitesi belirleyici olmaktadır. Stok hareketleri, maliyet kırılımları çok birimli koordinasyonu destekleme performans göstergelerine dayalı kararlar, yönetsel süreçleri sezgisel değerlendirmelerden ölçülebilir göstergelere dayalı bir yapıya taşımaktadır. Verinin değer üretmesi ham veri birikiminden ziyade; verinin, bütünleştirilmesi, temizlenmesi, yorumlanması ve eyleme dönüştürülmesiyle gerçekleşmektedir (Wang vd., 2017: 3–13).

Sağlık kurumlarında bilgi teknolojilerinin izlenebilirlik üzerindeki etkisi de ayrıca önem taşımaktadır. Dijital sistemler yoluyla yürütülen süreçlerin kayıt altına alınması, iş akışlarının daha sistemli ve takip edilebilir hâle gelmesine olanak tanımıştır. Bu durum sadece iç denetim açısından değil; düzenleyici gereklilikler, kalite güvencesi süreçleri ve akreditasyon standartları bakımından da önem arz etmektedir. Nitekim hastanelerde yaşanan hataların büyük bir kısmının iletişim noksanlıkları ve bilgi parçalanmasından kaynaklandığı bilinmekte; bu durum bilgi teknolojilerinin güvenlik boyutunu da ön plana çıkarmaktadır (Black vd., 2011).

Karar desteği bağlamında bilgi teknolojilerinin stratejik katkısı, sadece anlık raporlamayla sınırlı değildir. Tarihsel verinin toplanması, senaryo bazlı planlama

yapılabilmesi ve eğilimlerin görünür hale gelmesi kurumun öğrenme kapasitesini güçlendirmekte; bu da RBV tarafından bakıldığında zaman içinde biriken ve taklit edilmesi zor bir yetkinlik alanı oluşturmaktadır. Bu kapsamda analitik kapasite hem operasyonel hem de stratejik düzeyde değer üreten çift fonksiyonlu bir yetkinlik olarak ön plana çıkmaktadır (Garmaki vd., 2023: 1114–1139).

#### **2.4.3. Kullanıcı Kabulü, Veri Kalitesi ve Dijital Olgunluk**

Bilgi teknolojilerinin sağlık kurumlarındaki etkisi, yalnızca teknik altyapının varlığıyla değil; bu altyapının örgüt içinde nasıl kabul gördüğüyle de yakından ilişkilidir. Kullanım kolaylığı, eğitim yeterliliği, algılanan fayda ve iş akışlarıyla uyum düzeyi zayıf olduğunda en gelişmiş sistemler bile direnç, gecikme ve biçimsel kullanım problemleriyle karşılaşabilmektedir. Bu bulgu, teknoloji kabul modeli ve birleşik teknoloji kabul ve kullanım teorisinde öne çıkan değişkenlerle uyumludur (Davis, 1989: 319-340; Venkatesh vd., 2003: 425–478).

Veri kalitesi, bilgi teknolojilerinin örgütsel değerini belirleyen bir başka önemli unsurdur. Hatalı, eksik veya standart dışı verilerle beslenen sistemler, karar süreçlerini desteklemek yerine yanıltıcı çıktılar üretebilmektedir. Bu sebeple dijital olgunluk sadece sistem kurulumu ile değil; güvenilir bilgi üretimi, veri standardizasyonu ve sistemler arası paylaşım kapasitesiyle ele alınmalıdır. Hastanelerde veri kalitesi disiplininin kurumsal bir standart haline getirilmesi, teknoloji yatırımlarının uzun soluklu etkisini direkt belirlemektedir (Ben-Assuli, 2015: 287–297).

#### **2.4.4. Hasta Deneyimi ve Rekabetçi Konumlanma**

Özel hastanelerde rekabet çoğu zaman sadece klinik çıktılar üzerinden değil, hizmet deneyiminin bütünsel niteliği üzerinden şekil almaktadır. Kayıt işlemlerinin provizyon, hız ve faturalama akışının problemsiz ilerlemesi, sonuçlara zamanında ulaşım ve birimler arası koordinasyonun görünmez ama etkili şekilde işlemesi, kurumun tercih edirliliği üzerinde doğrudan etkilidir. Bu sebeple bilgi teknolojileri, özel hastanelerde arka ofis süreçlerini düzenleyen teknik bir araç olmaktan ziyade; hizmet kalitesinin görünür yüzünü taşıyan stratejik bir altyapı niteliği kazanmaktadır (Campanella vd., 2016: 60–64).

Literatür, bu ilişkiyi ön saha ve arka saha süreçlerinin birbirinden ayrılmayacağını açıklamaktadır. Hastanın tecrübe ettiği hizmet akıcılığı çoğu zaman arka plandaki veri ve süreç düzeninin bir görüntüsüdür. Bu sebeple özel hastanelerde bilgi teknolojilerinin rekabetçi değerini anlamak için operasyonel disiplin ile müşteri odaklılık aynı analitik kalıpta ele alınması gerekmektedir (Leão ve Silva, 2021: 421–441). Aynı teknoloji altyapısının her kurumda aynı rekabetçi çıktıyı üretmediği de literatürde belirtilen önemli bir veridir. Benzer HBYS altyapılarının sektörde yaygınlaşmasıyla birlikte avantajın kaynağı, yazılımın kendisinden kullanım kalitesine, veri kültürüne ve yönetsel olgunluğa doğru akmaktadır (Piccoli ve Ives, 2005: 747–776).

Özel hastane çerçevesinde hasta tecrübelerinin rekabet avantajıyla ilişkisi, bu araştırmanın odaklandığı temel sorulardan birini oluşturmaktadır. Yöneticilerin bilgi teknolojilerini değerlendirirken, süreç akıcılığı, hizmet hızı ve hasta memnuniyeti üzerindeki etkilere ne ölçüde değindiği, dijitalleşmenin kurumsal katkısının nasıl tanımlandığını ortaya koymaktadır. Literatür, hasta deneyiminin sadece klinik süreçlerle değil; kayıt ve faturalandırma idari temas noktaları, dijital erişim kanalları gibi unsurlarla da oluştuğunu göstermektedir (Campanella vd., 2016: 60–64).

Bu kapsamda bilgi teknolojileri, özel hastanelerde kurumsal itibarı ve tercih edilirliliği doğrudan etkileyen bir rekabet unsuru olarak konumlanmaktadır. Aynı klinik kaliteye sahip iki hastane arasındaki tercih, çoğu zaman randevu sisteminin kullanım kolaylığı, hasta dosyasına erişim rahatlığı ya da provizyon sürecinin hızı gibi dijital deneyim faktörleriyle belirlenmektedir. Bu sebeple bilgi teknolojileri değerini sadece iç verimlilik artışı üzerinden değil, kurumsal konum ve hizmet algısı üzerinden de okumak gerekmektedir (Kim ve Michelman, 1990: 201–215).

#### **2.4.5. BT Yönetişimi, Güvenlik ve Dayanıklılık (BU BAşLIğI KISALTTIK VE REVİZE ETTİK)**

BT yönetişimi, teknoloji yatırımlarının örgütsel amaçlarla uyumlu şekilde planlanması, izlenmesi ve değerlendirilmesini sağlayan karar yapıları ve hesap verebilirlik mekanizmalarını kapsamaktadır. Açık karar hakları, liderlik desteği, performans göstergeleri ve düzenli denetim süreçleri, BT yönetişiminin temel

bileşenleri arasında yer almaktadır. Yönetişim yapısı zayıf olan kurumlarda teknoloji yatırımlarının stratejik amaçlarla uyumu sağlanamamakta ve beklenen değer üretimi gerçekleşmemektedir (Hung vd., 2016: 592–603).

Sağlık kurumlarında BT yönetişiminin etkinliği, yalnızca teknik kararlarla değil, kurumun bilgi teknolojilerine ilişkin stratejik bakış açısıyla da ilişkilidir. Başarılı BT yönetişimi, teknoloji yatırımlarının kurumsal önceliklerle uyumunu sürekli izlemekte, performans göstergeleri aracılığıyla hesap verebilirlik sağlamakta ve değişen koşullara uyumu kolaylaştırmaktadır. Bu yapı, kurumun bilgi teknolojilerinden elde ettiği değeri sistematik biçimde değerlendirmesine ve yatırım kararlarını kanıta dayalı şekilde almasına olanak tanımaktadır (Hung vd., 2016: 592–603).

Özel hastaneler açısından BT yönetişiminin önemi, kârlılık baskısı ile hizmet kalitesi gerekliliğinin eş zamanlı yaşandığı karmaşık örgütsel yapıdan kaynaklanmaktadır. Farklı birimlerin teknoloji kullanım öncelikleri ve veri yönetimi ihtiyaçları, merkezi bir yönetim yaklaşımı olmaksızın parçalı uygulamalara yol açabilmektedir. Bu nedenle BT yönetişimi, teknik bir konu olmanın ötesinde stratejik liderlik ve kurumsal koordinasyonun önemli bir bileşeni olarak değerlendirilmektedir.

## **2.5. Bilgi Teknolojileri ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı İlişkisi**

### **2.5.1. Porter'ın Beş Kuvvet Modeli ve Değer Zinciri (REVİZE ETTİK)**

Değer zinciri yaklaşımı, bilgi teknolojilerinin rekabet avantajına katkısını faaliyet düzeyinde görünür kılmaktadır. Bu bağlamda bilgi teknolojileri; tedarik, hasta hizmetleri ve operasyonlar gibi birincil faaliyetlerine ek olarak finans, insan kaynakları ve altyapı yönetimi gibi destek faaliyetlerini de etkileyerek maliyetlerin azaltılmasına, koordinasyonun güçlenmesine ve farklılaşmanın desteklenmesine katkı sağlamaktadır (Porter ve Millar, 1985: 149–153). Sağlık kurumlarında bu etki, hasta kayıt sistemlerinden tedarik yönetimine, performans raporlamadan kalite izlemeye kadar uzanan geniş bir alanda kendini göstermektedir. Bu nedenle bilgi teknolojileri, yalnızca operasyonel süreçleri destekleyen bir araç değil, örgüt genelinde değer yaratımını etkileyen stratejik bir unsur olarak değerlendirilmektedir.

### **2.5.2. Dijitalleşme, Dinamik Yetenekler ve Rekabet Avantajı**

Dijitalleşmenin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisi, direkt değil dolaylı ve bağlamsaldır. RBV perspektifi, bu desteğin neden bazı işletmeler için sürdürülebilir hale geldiğini değerlendirirken; dinamik yetenekler yaklaşımı, dijital teknolojilerin kurumların çevresel farklılaşmaları algılama, fırsatları değerlendirme ve kaynaklarını tekrar yapılandırma kapasitelerini nasıl kuvvetlendirdiğini ortaya koymaktadır (Teece vd., 1997: 509–513).

Dijital teknolojilerin hızla yaygınlaşması, rekabet avantajının geçicileşme riskini de ardından getirmektedir. Belirli bir dönemde farklılaşma sağlayan dijital uygulama, sektör genelinde yaygınlaştığında stratejik ayrıcalığını kaybedebilir. Buna karşılık aynı uygulama, yeni veri kullanma şekilleri, analitik yetkinlikler ve hasta deneyimi tasarımlarıyla tekrar değer kazanabilir. Bu sebeple rekabet avantajı, tek bir teknoloji seçiminden çok kurumun dijital kapasiteyi devamlı yenileyebilme becerisiyle ilişkilidir (Warner ve Wäger, 2019: 326–349).

### **2.6. Literatür Sentezi ve Araştırma Boşluğu**

Literatür topluca değerlendirildiğinde, bilgi teknolojilerinin sağlık kurumlarında çok basamaklı bir etki seti içinde yoğunlaştığı görülmektedir. Operasyonel verimlilik boyutunda işlem hızı, hata azaltma ve kaynak görünürlüğü; süreç bütünleşmesi boyutunda veri paylaşımı, izlenebilirlik ve koordinasyon; karar kalitesi boyutunda analitik destek ve raporlama; rekabetçi konumlanma boyutunda ise farklılaşma, hizmet kalitesi ve çeviklik ön plana çıkmaktadır. Bununla birlikte dijital olgunluk, veri kalitesi, güvenlik, BT yönetişi ve kurumsal dayanıklılık gibi temalar da teknoloji değerinin nasıl oluştuğunu açıklayan temel ara alanlar olarak görülmektedir (Hanelt vd., 2021: 1159–1197).

Alan yazında öne çıkan ortak bulgu, bilgi teknolojilerinin değerinin çoğu zaman teknik altyapıda değil, kullanım bağlamında ortaya çıktığı yönündedir. Kullanıcı kabulü zayıf, veri kalitesi düşük ve yönetsel sahiplenmesi sınırlı kurumlarda dijital yatırımların etkisi sınırlı kalmaktadır. Buna karşılık aynı teknoloji, güçlü veri yönetişi, süreç standardizasyonu, eğitim ve stratejik uyumla birleştirildiğinde daha yüksek performans etkisi oluşturabilmektedir. Literatür aynı zamanda, analitik



kapasite, güvenlik yönetişimi ve hasta deneyimi tasarımı gibi yeni nesil dijital yetkinliklerin de performans farklılıklarını belirleyen faktörler hâline geldiğini göstermektedir (Bharadwaj, 2000: 169–196).

Bu genel tablo, literatürde iki düzeyli bir değer mantığının ön plana çıktığını göstermektedir. İlk düzeyde bilgi teknolojileri hastanenin görünür işleyişine etki eden sonuçlar üretmektedir: işlem hızının artması, hasta deneyiminin akıcı hale gelmesi hata oranlarının azalması ve yönetsel raporlamanın güçlenmesi bu düzeyde yer almaktadır. İkinci düzeyde ise daha derin ve uzun vadeli etkiler ortaya çıktığı görülmektedir: veri kültürünün kurumsallaşması, öğrenme kapasitesinin gelişmesi, karar haklarının netleşmesi, ve dayanıklılık standartlarının kuvvetlenmesi bu alana örnek gösterilebilir. Literatürün giderek daha fazla vurguladığı nokta, sürdürülebilir rekabet avantajının çoğu zaman ikinci düzeyde biriken bu kurumsal kapasite desteğiyle oluştuğudur (Piccoli ve Ives, 2005: 747–776).

İkinci bölüm boyunca ele alınan temalar ve bu temaların araştırma açısından taşıdığı anlam aşağıdaki tabloda özetlenmektedir. Bu özet, bir sonraki bölümlerde yer alan yöntem, bulgular ve tartışma kısımlarının hangi kavramsal arka plana dayandığını görünür kılmaktadır.

**Tablo 2.1.** Literatürde Öne Çıkan Temalar ve Araştırma Açısından Anlamı

| <b>Tema</b>                        | <b>Literatürde baskın vurgu</b>                          | <b>Araştırma açısından önemi</b>                                                  |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Operasyonel verimlilik             | Hız, hata azaltma, kaynak görünürlüğü                    | Yöneticilerin BT yatırımlarını çoğu zaman ilk bu boyut üzerinden değerlendirmesi  |
| Süreç bütünleşmesi                 | Birimler arası veri akışı ve koordinasyon                | Örgütsel işleyişin dijitalleşme ile nasıl yeniden kurulduğunu göstermesi          |
| Karar desteği ve analitik          | Raporlama, öngörü, kaynak planlama                       | BT'nin stratejik katkısının yalnızca kayıt tutmayla sınırlı olmadığını göstermesi |
| Kullanıcı kabulü ve değişim        | Eğitim, direnç, kullanım kolaylığı, kültür               | Teknoloji değerinin insan faktörüyle birlikte oluştuğunu açıklaması               |
| Veri kalitesi ve birlikte işlerlik | Standartlaşma, güvenilir bilgi, sistemler arası paylaşım | Karar kalitesi ile süreç hızının neden veri disiplinine bağlı olduğunu göstermesi |

|                                   |                                                                  |                                                                                                           |
|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hasta deneyimi ve hizmet kalitesi | Dijital temas noktaları, güven, erişilebilirlik                  | Özel hastanelerde rekabetin yalnızca arka ofiste değil hizmet deneyiminde de üretildiğini göstermesi      |
| Finansal sürdürülebilirlik        | Yaşam döngüsü maliyeti, geri dönüş, önceliklendirme              | Dijital yatırım kararlarının kısa ve uzun vadeli etkilerinin birlikte değerlendirilmesini temellendirmesi |
| BT yönetişimi                     | Liderlik, karar hakları, hesap verebilirlik                      | Teknoloji değerinin neden kurumsal karar mimarisine bağlı olduğunu açıklaması                             |
| Güvenlik ve dayanıklılık          | Mahremiyet, iş sürekliliği, krizlere uyum                        | Dijital kapasitenin risk yönetimi ve kurumsal güvenle ilişkisini görünür kılması                          |
| Rekabet avantajı                  | Farklılaşma, çeviklik, hizmet kalitesi, tamamlayıcı yetkinlikler | Özel hastanelerde BT'nin neden stratejik bir kaynak olarak ele alınması gerektiğini temellendirmesi       |

Araştırma boşluğu üç ana boyut üzerinde açıklanabilmektedir. Literatürde bilgi teknolojilerinin sağlık kuruluşlarına sağladığı yararların genel olarak kabul gördüğü fakat bu yararların nasıl sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştüğü konusunun literatürde yeterince ele alınmadığı görülmektedir. Özellikle, operasyonel verimlilik, hizmet kalitesi, karar alma etkinliği ve kurumsal koordinasyon gibi sonuçların sürdürülebilir rekabet avantajı ile olan bağlantısının yeterince aydınlatılamadığı da yapılan taramalar sonucunda görülmüştür. Ayrıca bilgi teknolojilerinin rekabet avantajına etkisini araştıran çalışmalar genellikle performans kriterlerine odaklanmasına rağmen, yöneticilerin bu durumu nasıl değerlendirdiği ve teknoloji değerini hangi koşullar altında stratejik bir varlık olarak gördüğüne dair araştırma sayısı fazladır. Son tahlilde sağlık alanında kaynak temelli teorinin bilgi teknolojileri ile ilişkilendirilmesine dair çalışmalar mevcut olsa da özel hastaneler özelinde ve yerel düzeyde bu teorinin yeterli açıklamaları yapılan araştırmaların sayısı düşüktür.

Bu araştırma söz konusu boşluklara üç yönlü bir katkı sunmaktadır. İlk olarak örgütsel süreçler, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi aynı analitik zeminde incelemektedir. İkinci olarak özel hastanelerde görevli orta ve üst düzey yöneticilerin tecrübelerine dayalı nitel saha verisi üretmek teknoloji

değerinin kurumsal kullanım mantığı üzerinden açıklamaya olanak sağlamaktadır. Üçüncü olarak ise Ankara bağlamında dijital olgunluk, stratejik sahiplenme ve koordinasyon boyutlarını beraber değerlendirerek yerel literatürde sınırlı olan bağlamsal bir açıklama üretmektedir.

Bu araştırmanın bulgular bölümü, sistematik literatür taraması, bibliyometrik analiz ve nitel araştırma olmak üzere üç analitik düzlemde yapılandırılmıştır. İkinci bölümde oluşturulan kavramsal çerçeve, bu üç düzlemin birbirini tamamlayıcı biçimde değerlendirilmesine zemin hazırlamaktadır. Sistematik literatür taraması sonucunda bilgi teknolojileri ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye yönelik öne çıkan kavramsal eğilimler belirlenmiş; bu bulgular RBV ve IT capability yaklaşımları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Bibliyometrik analiz ise bu kavramsal eğilimlerin zamansal ve ilişkisel yapısını ortaya koymaktadır. Nitel araştırma ise söz konusu kavramsal çerçevenin özel hastanelerde yöneticilerin deneyim ve değerlendirmeleri doğrultusunda nasıl anlam kazandığını ortaya koymaktadır.

Tartışma bölümünde ise bulgular, ikinci bölümde incelenen teorik perspektifler RBV, IT capability, stratejik uyum, hasta deneyimi ve dinamik yetenekler ışığında yorumlanmaktadır. Özellikle yöneticilerin teknoloji değerini nasıl değerlendirdiği, bilgi teknolojilerinin insan kaynağı ve süreçlerle entegre olma koşulları ile sektörde yaygınlaşan HBYS altyapısının rekabet avantajı üzerindeki sonuçları, bu bölümde kurulan kavramsal çerçeveye doğrudan ilişkili bulgulardır. Dolayısıyla ikinci bölüm, tezin yalnızca alan yazın taramasını değil; araştırmanın analitik omurgasını oluşturan kavramsal koordinatlarını da sunmaktadır.

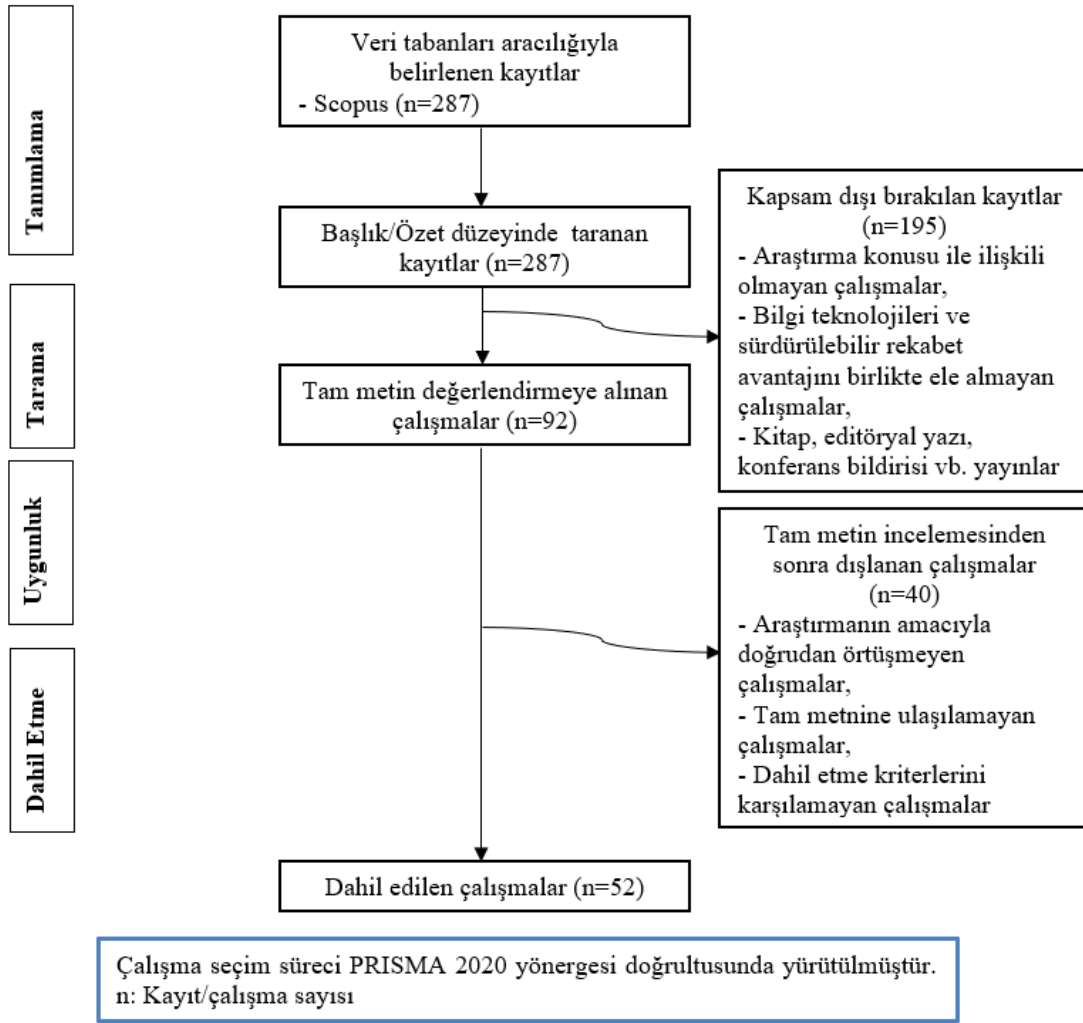
## BÖLÜM 3

### 3. YÖNTEM

#### 3.1. Araştırmanın Deseni

Bu araştırma, sıralı keşifsel karma desen (sequential exploratory mixed methods design) çerçevesinde oluşturulmuştur. Sıralı keşifsel karma desen, yapılandırılmış bir ilk safha arkasından nitel bir ikinci safhayı içeren ve bu iki kademe bulgularının birleştirilerek araştırma sorusuna kapsamlı bir cevap üretilmesini amaçlayan iki kademeli bir araştırma yaklaşımıdır (Creswell, 2013: 222–224). Bu çalışmada birinci kademeyi sistematik literatür taraması ve bibliyometrik analiz ortaya çıkarırken; ikinci kademeyi, birinci kademedен elde edilen kavramsal çerçeve üzerine dayanan, tematik analiz çalışması meydana getirmektedir.

Araştırmanın ilk aşamasında sistematik literatür taraması Scopus veri tabanında gerçekleştirilmiştir. Tarama, Ocak 2026 içerisinde yapılmış olup, bilgi teknolojileri ve sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların belirlenmesi amaçlanmıştır. Arama sürecinde başlık, özet ve anahtar kelime alanlarında (Title–Abstract–Keywords) Boolean operatörleri (AND, OR) kullanılarak tarama yapılmıştır. Arama; TITLE-ABS-KEY (("information technology" OR "information systems") AND ("competitive advantage") AND ("resource-based view" OR RBV)) olarak gerçekleştirilmiştir. Elde edilen kayıtlar, belirlenen dahil etme ve dışlama kriterleri doğrultusunda değerlendirilmiş; seçim süreci PRISMA 2020 akış şeması ile raporlanmıştır. Dahil edilen çalışmaların bulguları karşılaştırmalı olarak incelenmiş, ortak kavramsal örüntüler belirlenmiş ve benzer içerik taşıyan bulgular bir araya getirilerek beş kavramsal tema oluşturulmuştur. Elde edilen kavramsal temalar araştırmanın kuramsal çerçevesinin oluşturulmasına katkı sağlamış ve ikinci aşamada kullanılan yarı yapılandırılmış görüşme formunun geliştirilmesinde yol gösterici olmuştur. Sistematik taramanın ölçüt temelli ve şeffaf biçimde şekillendirilmesinde ilgili literatürde önerilen ilkeler temel alınmıştır (Tranfield vd., 2003: 208–210). Bibliyometrik ön inceleme safhasında ise daha güncel uygulama rehberlerinden yararlanılmıştır (Donthu vd., 2021).



**Şekil 3.1. PRISMA Akış Şeması**

Şekil 3.1. Çalışmaların seçimi PRISMA 2020 bildirimi doğrultusunda raporlanmıştır. Literatür taraması sonucunda Scopus veri tabanında toplam 287 kayıt belirlenmiş, başlık ve özet incelemesi sonrasında uygun olmayan çalışmalar elenmiş, 92 çalışma tam metin değerlendirmesine alınmış ve dahil etme–dışlama kriterleri doğrultusunda 52 çalışma sistematik literatür taramasına dahil edilmiştir. Başlık, özet ve tam metin değerlendirmeleri araştırmacı tarafından dahil etme ve dışlama kriterleri esas alınarak gerçekleştirilmiştir ve dahil edilme kriterleri;

- Hakem değerlendirmesinden geçmiş araştırma makalesi olması,
- Scopus veri tabanında indekslenmiş olması,
- İngilizce dilinde yayımlanmış olması,

- Tam metnine erişilebilir olması,
- Bilgi teknolojileri ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi ele alması,
- 2015–2026 yılları arasında yayımlanmış olmasıdır.

Hariç tutma kriterleri ise;

- Kitap, kitap bölümü ve editöryal yayınlar,
- Konferans bildirileri,
- Lisansüstü tezler,
- Tam metnine erişilemeyen çalışmalar,
- Araştırma konusu ile doğrudan ilişkili olmayan çalışmalar olarak belirlenmiştir.

Sistemik tarama bünyesinde tespit edilen çalışmalara ek olarak, anahtar çalışmaların atıf ağları incelenerek (snowballing yöntemi) alanın kurucu teorik çalışmaları da sistemik literatür taraması çerçevesine dahil edilmiştir. Bu yaklaşım, 2015 öncesine ait olmakla birlikte alanın kavramsal temelini oluşturan Wade ve Hulland (2004), Melville vd. (2004) ve Teece (2007) gibi referans çalışmaların analizden dışlanması önüne geçilmiştir. Snowballing yöntemi, sistemik derleme literatüründe kabul görmüş destekleyici bir tarama yaklaşımı olarak ele alınmaktadır (Wohlin, 2014).

Araştırmanın ikinci evresinde, birinci evrede oluşturulan kavramsal çerçeve gerçek örgütsel bağlamlarda tematik analiz yoluyla detaylandırılmıştır. Bu iki aşamalı yapı, araştırmanın hem kuramsal hem de deneyimsel yönlerinin bir arada ele alınmasına imkân tanımıştır.

Araştırmanın nitel ayağında tematik analiz yaklaşımı esas alınmıştır. Tematik analiz, nitel veriler içerisinde tekrar eden anlam örüntülerinin sistemik biçimde belirlenmesine, kodlanmasına, sınıflandırılmasına ve yorumlanmasına olanak sağlayan esnek ve yaygın olarak kullanılan bir analiz yöntemidir (Braun ve Clarke, 2006: 79). Bu yaklaşım, katılımcıların deneyim, görüş ve değerlendirmelerinden

hareketle ortak temaların ortaya çıkarılmasını amaçlamakta; araştırmacıya veriyi bütüncül bir bakış açısıyla inceleme ve araştırma soruları doğrultusunda anlamlandırma imkânı sunmaktadır.

Bu araştırmada da yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen veriler tümevarımsal bir yaklaşımla analiz edilmiştir. Analiz süreci; görüşme kayıtlarının yazıya aktarılması, metinlerin tekrar tekrar okunması, anlamlı veri birimlerinin belirlenmesi, açık kodların oluşturulması, benzer kodların bir araya getirilerek kategoriler altında toplanması ve bu kategorilerden ana temaların geliştirilmesi aşamalarından oluşmuştur. Tema oluşturma sürecinde öncelikle katılımcı ifadelerinde tekrar eden anlam örüntüleri dikkate alınmış, oluşturulan temaların araştırma sorularıyla uyumu daha sonra değerlendirilmiştir. Elde edilen temalar daha sonra sistematik literatür taramasından elde edilen kavramsal bulgularla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Böylece katılımcıların bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturma sürecine ilişkin görüş ve deneyimleri sistematik bir biçimde ortaya konulmuş; araştırmanın amacına uygun olarak veri temelli bulguların açıklanması ve yorumlanması sağlanmıştır (Braun ve Clarke, 2006: 87–93).

Araştırma soruları, katılımcıların bilgi teknolojilerinin işletmelerdeki rolüne ve bu teknolojilerin sürdürülebilir rekabet avantajıyla ilişkisine dair deneyimlerini ve bu deneyimlere yükledikleri anlamları ortaya koymaya yöneliktir ve araştırma deseni ile araştırma soruları arasında yöntemsel bir tutarlılık oluşmaktadır (Creswell, 2013: 76–78; Yalçın, 2022: 85).

Görüşmeler Mart–Nisan 2026 döneminde Ankara’daki özel hastanelerde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerle yüz yüze gerçekleştirilmiş; her bir görüşme yaklaşık 30–35 dakika sürmüştür. Katılımcılardan ses kayıtları alınmış, daha sonra bu ses kayıtları yazıya dökülerek analiz sürecine hazır hale getirilmiştir.

### **3.2. Çalışma Grubu**

Araştırma, sıralı keşifsel karma desen ve tematik analiz yaklaşımı çerçevesinde tasarlandığından, çalışma grubunun oluşturulmasında amaçlı örnekleme yaklaşımı benimsenmiştir. Amaçlı örnekleme, araştırma konusuyla doğrudan bağlantılı

deneyime sahip bireylerin seçilmesini sağlayan ve nitel araştırmalarda yaygın olarak kullanılan bir örnekleme yaklaşımıdır (Creswell, 2013: 158–160).

Araştırmanın çalışma grubunu, Ankara ilinde faaliyette bulunan özel hastanelerde görev yapan orta ve üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Katılımcıların bilgi teknolojileriyle doğrudan ilişkili olmaları, bu teknolojilerin örgütsel süreçlerdeki rolünü deneyimlemiş olmaları ve yönetsel karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenmeleri temel ölçüt olarak benimsenmiştir. Özel hastane bağlamının tercih edilmesinin temel nedeni, sağlık sektörünün dijital dönüşümün operasyonel süreçlerdeki etkisinin belirgin şekilde gözlemlenebileceği ve bilgi teknolojilerine yönelik yoğun yatırımlar gerektiren bir alan olmasıdır.

Sistemik literatür taraması ve bibliyometrik tarama aşamasında, sağlık sektörüne özgü bilgi teknolojileri ve rekabet avantajı literatürünün sınırlı olması nedeniyle tarama; genel BT ve sürdürülebilir rekabet avantajı literatürünü de kapsayacak biçimde geniş tutulmuştur. Elde edilen kavramsal çerçeve, ikinci aşamada özel hastane bağlamına uyarlanarak nitel araştırma soruları geliştirilmiştir. Bununla birlikte, sistemik tarama kapsamına sağlık ve hastane bağlamını doğrudan ele alan çalışmalar da dahil edilerek her iki literatürün kavramsal örtüşmesi sağlanmıştır.

Nitel araştırmalarda, incelenen olgunun özünü anlayabilmek için çalışma grubunun olguyu doğrudan deneyimlemiş bireylerden oluşması yöntemsel bir zorunluluk olarak kabul edilmektedir (Moustakas, 1994: 44–45). Bu doğrultuda çalışma grubunun oluşturulmasında istatistiksel temsil yeteneği ileri örneklemeler değil; araştırmanın amacına katkı sunacak ve ele alınan olgunun derinlemesine anlaşılmasına hizmet edecek bireyler hedeflenmiştir (Creswell, 2013: 158–160).

Araştırmaya katılım gönüllülük esasına dayalı olarak yürütülmüştür. Katılımcılar araştırmanın kapsamı, amacı ve süreci hakkında bilgilendirilmiş; araştırmaya katılımın tamamen isteğe bağlı olduğu açıkça bildirilmiştir. Ayrıca katılımcıların kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı ve elde edilen verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağı hususları vurgulanmıştır (Creswell, 2013: 92–94).



Bu doğrultuda katılımcılar K1'den K11'e kadar kodlanmış ve görüşmeler süresince gizlilik ilkesine özen gösterilmiştir.

Araştırmanın çalışma grubunu oluşturan on bir katılımcının demografik bilgileri Tablo 3.1'de sunulmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu 16 yıl ve üzeri mesleki kıdeme sahip olup K7, K9 ve K11 11–15 yıl kıdeme sahiptir. Katılımcılar 35–54 yaş aralığında olup sekizi erkek, üçü kadın katılımcıdan oluşmaktadır.

**Tablo 3.1.** Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

| Katılımcı | Görev                        | Cinsiyet | Yaş   | Kıdem     |
|-----------|------------------------------|----------|-------|-----------|
| K1        | İdari İşler Müdürü           | Erkek    | 35-44 | 16+ Yıl   |
| K2        | Finans Müdürü                | Erkek    | 35-44 | 16+ Yıl   |
| K3        | Hastane Müdürü               | Erkek    | 45-54 | 16+ Yıl   |
| K4        | Medikal/Muhasebe Sorumlusu   | Erkek    | 35-44 | 16+ Yıl   |
| K5        | İnsan Kaynakları Grup Müdürü | Kadın    | 45-54 | 16+ Yıl   |
| K6        | Hasta Kayıtları Grup Müdürü  | Kadın    | 35-44 | 16+ Yıl   |
| K7        | Dijital Dönüşüm Grup Müdürü  | Erkek    | 35-44 | 11-15 Yıl |
| K8        | Satın Alma-Depo Sorumlusu    | Erkek    | 45-54 | 16+ Yıl   |
| K9        | Hasta Hizmetleri Direktörü   | Erkek    | 45-54 | 11-15 Yıl |
| K10       | Medikal/Muhasebe Sorumlusu   | Kadın    | 45-54 | 16+ Yıl   |
| K11       | İnsan Kaynakları Müdürü      | Erkek    | 35-44 | 11-15 Yıl |

### 3.3. Veri Toplama Aracı

Araştırma, sıralı keşifsel karma desen ve tematik analiz yaklaşımı çerçevesinde tasarlandığından veri toplama aracı olarak yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmacıya belirli bir soru çerçevesi sunarken katılımcıların algı ve deneyimlerini kendi ifadeleriyle ayrıntılı şekilde aktarabilmelerine olanak tanıyan esnek bir veri toplama aracıdır (Creswell, 2013: 163–165).

Yarı yapılandırılmış görüşme formu, araştırmanın amacına ve araştırma sorularına göre hazırlanmıştır. Görüşme soruları; bilgi teknolojilerinin işletmelerdeki rolüne ve bu teknolojilerin sürdürülebilir rekabet avantajıyla ilişkisine yönelik katılımcı deneyimlerini ortaya koymayı hedefleyerek yapılandırılmıştır. Sorular, katılımcıların yaşantılarını ve algılarını rahat biçimde ifade edebilmelerine imkân

sağlayan açık uçlu bir yaklaşımla hazırlanmış; yönlendirici olmaktan kaçınılmıştır (Moustakas, 1994: 47–48).

Görüşme formunun kapsamı araştırmanın tematik analize dayanan yapısıyla uyumlu biçimde sınırlandırılmıştır. Form; katılımcıların bilgi teknolojileriyle etkileşimlerine, bu teknolojilerin işletme süreçlerindeki rolüne ve söz konusu deneyimlerin sürdürülebilir rekabet avantajı bağlamında nasıl anlamlandırıldığına odaklanacak biçimde yapılandırılmıştır. Görüşme sorularının araştırma soruları ve birinci aşamadan elde edilen kavramsal eksenlerle yöntemsel tutarlılık göstermesine özen gösterilmiştir (Creswell, 2013: 76–78).

Görüşme formunun uygulanmasından önce katılımcılara bilgilendirilmiş onam formu sunulmuştur. Bu formla katılımcılar araştırmanın amacı, kapsamı ve veri toplama süreci hakkında bilgilendirilmiş; katılımın gönüllülük esasına dayandığı, kimlik bilgilerinin gizli tutulacağı ve verilerin yalnızca akademik amaçlarla kullanılacağı açıkça ifade edilmiştir (Creswell, 2013: 92–94).

### **3.4. Verilerin Analizi**

Bu çalışmada veri analizi iki tamamlayıcı düzeyde yürütülmüştür. Birinci aşamada Scopus veri tabanında sistematik literatür taraması ve bibliyometrik analiz gerçekleştirilmiş; ikinci aşamada ise yarı yapılandırılmış görüşmelerden elde edilen nitel veriler tematik analiz yöntemiyle çözümlenmiştir. Bu yaklaşım sayesinde araştırmanın kavramsal çerçevesi ile saha bulguları birlikte değerlendirilmiş ve karşılaştırmalı olarak yorumlanmıştır.

Araştırmanın ilk aşamasında gerçekleştirilen sistematik literatür taraması, bilgi teknolojileri ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye yönelik literatürde öne çıkan kavramların, araştırma eğilimlerinin ve kavramsal örüntülerin belirlenmesini amaçlamıştır. Tarama sonucunda dijital dönüşüm, operasyonel verimlilik, stratejik uyum, bilgi yönetimi, insan kaynağı ve sürdürülebilirlik konularının literatürde öne çıkan kavramsal alanlar olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular, yarı yapılandırılmış görüşme sorularının hazırlanmasında yol gösterici olarak kullanılmıştır. Ancak görüşme verilerinin analizi sırasında kodlar ve temalar, katılımcı

ifadeleri esas alınarak tümevarımsal (indüktif) bir yaklaşımla oluşturulmuş; elde edilen temalar daha sonra sistematik literatür taramasından elde edilen kavramsal bulgularla karşılaştırılarak yorumlanmıştır. Sistematik literatür taraması, araştırma sorularına ilişkin mevcut literatürün önyargıdan arındırılmış, şeffaf ve tekrarlanabilir biçimde incelenmesini amaçlayan yapılandırılmış bir derleme yöntemidir (Tranfield, Denyer ve Smart, 2003: 208–210).

Tarama süreci belirlenen anahtar kelimeler doğrultusunda yürütülmüş; toplam 287 çalışmaya ulaşılmış ve dahil etme ile dışlama kriterlerinin uygulanmasının ardından 52 çalışma sistematik literatür taramasına dahil edilmiştir. Bibliyometrik analiz ise akademik yayınların bibliyografik verilerini kullanarak belirli bir araştırma alanındaki eğilimleri, kavramsal ilişkileri ve gelişim sürecini ortaya koyan bir analiz yaklaşımıdır (Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey ve Lim, 2021: 285–287). Bu kapsamda bibliyometrik analizler VOSviewer yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın nitel bölümünde elde edilen veriler Braun ve Clarke'ın (2006) tematik analiz yaklaşımı doğrultusunda analiz edilmiştir. Analiz süreci, görüşme kayıtlarının yazıya aktarılmasıyla başlamış; metinler araştırmacı tarafından birden fazla kez okunarak anlamlı veri birimleri açık kodlarla tanımlanmıştır. Ardından benzer kodlar bir araya getirilerek alt temalar ve ana temalar oluşturulmuştur. Tema oluşturma sürecinde katılımcı ifadelerinde tekrar eden anlam örüntüleri ile araştırma soruları birlikte dikkate alınmıştır. Oluşturulan temalar, analiz sürecinin tamamlanmasının ardından sistematik literatür taramasından elde edilen kavramsal çerçeve ile karşılaştırılarak yorumlanmıştır.

Araştırma kapsamında altı araştırma sorusuna cevap aranmıştır. Görüşme formunda ise bu araştırma sorularını ayrıntılı biçimde ele alabilmek amacıyla yedi açık uçlu görüşme sorusu hazırlanmıştır. Bazı görüşme soruları aynı araştırma sorusunun farklı boyutlarını derinleştirmek amacıyla kullanılmıştır. Analiz sürecinin güvenilirliğini artırmak amacıyla kodlar ve temalar karşılaştırmalı olarak gözden geçirilmiş, veriler birden fazla kez incelenmiş ve ulaşılan bulgular doğrudan katılımcı ifadeleriyle desteklenmiştir. Katılımcılar gizlilik ilkesi doğrultusunda K1–K11

arasında kodlanarak raporlanmıştır. Kodlama süreci herhangi bir nitel veri analiz yazılımı kullanılmaksızın araştırmacı tarafından manuel olarak yürütülmüştür. Görüşme dökümleri satır satır incelenmiş, anlamlı veri birimleri açık kodlarla tanımlanmıştır. Benzer içerik taşıyan kodlar karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş, ortak özellikleri doğrultusunda kategoriler altında birleştirilmiş ve bu kategorilerden ana temalar oluşturulmuştur. Analiz süreci boyunca kodlar ve temalar tekrar gözden geçirilmiş, gerekli görülen durumlarda kod tanımları ve tema içerikleri yeniden düzenlenerek analizin tutarlılığı ve izlenebilirliği desteklenmiştir.

### **3.5. Geçerlik, Güvenirlik ve İnandırıcılık**

Araştırmada inandırıcılığı artırmak maksadıyla analiz süreci ve veri toplama kademeli biçimde gerçekleştirilmiştir. Görüşme formunun saha uygulaması öncesinde iki yönetici ile pilot olarak denenmesi, soruların açık ve yönlendirmeden uzak şekilde son hâlini almasını sağlamıştır. Pilot uygulama sonrasında görüşme formu üç esas bakımından tekrar tasarlanmıştır. İlk aşamada on bir olarak oluşturulan form; soruların bir kısmının tematik benzerlik gösterdiğinin bazılarının ise birbirini kapsadığının belirlenmesi üzerine yedi soruya düşürülmüştür. İkinci olarak "Porter'ın beş kuvvet modeli" ve "değer zinciri" gibi teorik kavramlara doğrudan atıfta bulunan soru kalıpları çıkarılmış; bu kapsamlar katılımcıların kendi deneyimlerini serbestçe ve kendi ifadeleriyle sunabilmesine olanak tanıyacak şekilde yeniden tasarlanmıştır. Üçüncü olarak, "müşteri deneyimi" ve "şirket" gibi genel işletme terminolojisi yerine "hasta deneyimi" ve "kurum" gibi sağlık sektörüne özgü ifadeler esas alınmıştır; bağlamsal tutarlılık güçlendirilmiştir. Bu kapsamlı yeniden yapılandırma sürecinin ardından pilot katılımcılar nihai örnekleme dahil edilmiştir.

Görüşme kayıtları ve notları tekrar tekrar okunarak temaların veriye dayalı şekilde oluşturulmasına özen gösterilmiş; veri doygunluğu ilkesi kapsamında yeni tema üretiminin sınırlaştığı noktada veri toplama süreci nihayetlenmiştir. Katılımcı ifadelerinde tekrar eden örüntülerin incelenmesi, benzer kodların bir araya getirilmesi ve temaların araştırma soruları ile bağdaştırılması, bulguların iç tutarlılığını besleyen temel uygulamalar arasında yer almaktadır (Lincoln ve Guba, 1985).

Araştırmanın aktarılabilişirliğini desteklemek amacıyla çalışma baēlamı, katılımcı grubu, veri toplama süreci ve analiz aşamaları ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Analiz sürecinde izlenen kodlama, tema oluşturma ve tema gözden geçirme aşamaları sistematik olarak raporlanmıştır. Doērulanabilirliēi desteklemek amacıyla kodlama notları, tema kararları ve doērudan katılımcı alıntılarından yararlanılmıştır. Yorumların katılımcı ifadeleriyle ilişkilendirilmesi ve araştırmacının yorumlarının sürekli olarak veriyle karşılaştırılması yoluyla bulguların izlenebilirliēi desteklenmiştir (Lincoln ve Guba, 1985).



## BÖLÜM 4

### 4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında elde edilen bulgular sunulmaktadır. Bulgular; sistematik literatür taraması, bibliyometrik analiz ve nitel araştırma bulguları olmak üzere üç alt başlık altında toplanmıştır. Her bir bulgu seti, kendi bütünlüğü içerisinde ve betimleyici bir yaklaşımla aktarılmış; yorum, karşılaştırma ve literatürle ilişkilendirmeden kaçınılmıştır.

#### 4.1. Sistematik Tarama Bulguları

Sistematik literatür taraması kapsamında Scopus veri tabanında yapılan tarama sonucunda toplam 287 çalışmaya ulaşılmıştır. Tezin kavramsal çerçevesiyle doğrudan uyuşan 52 çalışma sistematik literatür taramasına dahil olmuştur. Bu çalışmaların tematik dağılımı Tablo 4.1'de sunulmaktadır. Bu bölümde, araştırma bünyesinde yapılan sistematik literatür taramasından elde edilen bulgular sunulmaktadır. Bulgular, analiz edilen çalışmaların tematik kümelenmeleri temel alınarak şekillendirilmiş; ortak kavramsal noktalar bir araya getirilmiş ve literatürde ön plana çıkan eğilimler betimleyici bir bakış açısıyla aktarılmıştır.

Sistematik tarama kapsamında değerlendirilen çalışmalar farklı sektörler, zaman aralıklarını ve bağlamları kapsamakla beraber, tematik düzeyde belirgin bir tutarlılık göstermektedir. Bulgular, dijital dönüşümün sadece teknolojik yatırımlarla kısıtlı bir süreç olmadığını; örgütsel yetkinlikler, insan faktörü, bilgi ve öğrenme süreçleri, sürdürülebilirlik boyutlarıyla beraber değerlendirildiğini göstermektedir.

Sistematik tarama kapsamında elde edilen tematik dağılım Tablo 4.1'de sunulmaktadır.

**Tablo 4.1.** Sistematik Tarama Bulgularına İlişkin Tematik Dağılım

| Ana Tema                 | Temel Odak                                              |
|--------------------------|---------------------------------------------------------|
| Dijital Dönüşüm Yeteneği | Stratejik kapasite, örgütsel esneklik                   |
| Stratejik Uyum ve Değer  | Bilgi teknolojileri–iş stratejisi uyumu, değer zinciri  |
| Bilgi ve Öğrenme         | Bilgi yönetimi, analitik yetkinlikler, örgütsel öğrenme |
| İnsan ve Yetkinlikler    | Upskilling, dijital beceriler, insan sermayesi          |

|                                  |                                                                                |
|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Sürdürülebilirlik                | Ekonomik, çevresel ve sosyal performans                                        |
| Yönetişim ve Denetim             | Olgunluk modelleri, hesap verebilirlik, yönetim                                |
| Sağlık Bağlamı ve Uygulama Alanı | Hastane bilgi sistemleri, EHR, sağlık sektöründe RBV ve stratejik BT kullanımı |

#### 4.1.1. Dijital Dönüşüm Yeteneği ve Stratejik Kapasite

Sistematik tarama bulguları, dijital dönüşüm literatüründe en fazla tematik kümelenmenin dijital dönüşüm yeteneği çevresinde oluştuğunu göstermektedir. Bu tema kapsamında incelenen çalışmalarda dijital dönüşüm, örgütlerin stratejik kapasitesini belirleyen çok yönlü bir yetenek alanı olarak değerlendirilmektedir. Bulgular, dijital dönüşüm yeteneğinin sadece teknolojik altyapıya değil; yönetim yapıları, örgütsel süreçler ve davranışsal faktörlerle birlikte gelişim göstermektedir. İncelenen çalışmaların önemli bir bölümü, dijital dönüşüm yeteneğini örgütlerin çevresel değişime uyum sağlama, süreçlerini yeniden yapılandırma ve stratejik esneklik geliştirme kapasitesiyle ilişkilendirmektedir. Bununla birlikte bazı çalışmalar bu ilişkinin örgütsel koşullar, yönetim yapıları ve tamamlayıcı kaynaklara bağlı olarak değişebileceğini vurgulamaktadır.

Dijital dönüşüm yeteneği ve stratejik kapasiteye ilişkin ayrıntılı inceleme 4.2’de sunulmuştur.

**Tablo 4.2.** Dijital Dönüşüm Yeteneği ve Stratejik Kapasiteye İlişkin Sistematik Tarama Tablosu

| Yazar(lar) – Yıl    | Çalışmanın Amacı                                                      | Teorik Çerçeve              | Yöntem       | Tema / Alt Tema                                | Temel Bulgular                                                                                             |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------|--------------|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Nasiri vd. (2020)   | Akıllı teknolojilerin dijital dönüşüm–performans ilişkisini incelemek | Dijital dönüşüm, performans | Nicel analiz | Dijital dönüşüm yeteneği / Akıllı teknolojiler | Akıllı teknolojilerin dijital dönüşüm ile performans arasındaki ilişkide tam aracılık etkisi bulunmaktadır |
| Ferreira vd. (2019) | Dijitalleşmenin inovasyon ve performans                               | Dijitalleşme, inovasyon     | Nicel analiz | Dijital dönüşüm yeteneği / İnovasyon           | Dijitalleşme, inovasyon kapasitesini ve örgütsel                                                           |

|                        | üzerindeki etkisini analiz etmek                                              |                                |                  |                                                 | performansı doğrudan artırmaktadır.                                                                            |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Saarikko vd. (2020)    | Dijital dönüşümde örgütsel boyutların rolünü incelemek                        | Dijital dönüşüm, örgüt kültürü | Kavramsal analiz | Dijital dönüşüm yeteneği / Örgütsel boyutlar    | Dijital dönüşümün başarısı teknoloji kadar örgüt kültürü ve bilgi varlıkları yönetimine bağlıdır.              |
| Evans ve Price (2020)  | BT tabanlı süreçlerin stratejik etkilerini değerlendirmek                     | BT stratejisi                  | Kavramsal analiz | Dijital dönüşüm yeteneği / Süreç entegrasyonu   | BT tabanlı süreçler, örgütsel yapı ve kültürle bütünleştiğinde stratejik değer üretmektedir.                   |
| Ayala vd. (2020)       | Dijital dönüşümün farklı sektörlerdeki etkilerini analiz etmek                | Dijital dönüşüm                | Nitel analiz     | Dijital dönüşüm yeteneği / Sektörel uygulamalar | Dijital dönüşüm, KOBİ'ler ve hizmet sektörleri dâhil geniş bir bağlamda rekabet avantajı sağlamaktadır.        |
| Ujwary-Gil vd. (2021)  | Dijital dönüşümün sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki rolünü incelemek | RBV, dijital dönüşüm           | Nitel analiz     | Dijital dönüşüm yeteneği / Rekabet avantajı     | Dijital dönüşüm, teknolojik altyapı, insan kaynağı ve yönetim bütünleşmesiyle sürdürülebilir hale gelmektedir. |
| Arora ve Rahman (2017) | BT kabiliyetlerinin örgütsel performansa                                      | RBV, IT capability             | Nitel analiz     | BT kabiliyetleri / Stratejik performans         | IT nesneleri, IT bilgisi ve IT operasyonları örgütsel                                                          |



|                        |                                                              |                            |                  |                                               |                                                                                                    |
|------------------------|--------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                        | etkisini analiz etmek                                        |                            |                  |                                               | performansı artırmaktadır.                                                                         |
| Wade ve Hulland (2004) | BT'nin sürdürülebilir rekabet avantajındaki rolünü incelemek | Kaynak Temelli Görüş (RBV) | Kavramsal analiz | BT kabiliyetleri / Tamamlayıcı kaynaklar      | BT, ancak insan, süreç ve kültürle bütünleştiğinde rekabet avantajı yaratmaktadır.                 |
| Melville vd. (2004)    | BT ve firma performansı arasındaki ilişkiyi açıklamak        | RBV                        | Kavramsal analiz | BT kabiliyetleri / Performans                 | BT'nin performans etkisi, tamamlayıcı örgütsel kaynaklara bağlıdır.                                |
| Teece (2007)           | Dinamik yeteneklerin rekabet avantajındaki rolünü açıklamak  | Dinamik Yetenekler Teorisi | Kavramsal analiz | Dijital dönüşüm yeteneği / Dinamik yetenekler | Algılama, yakalama ve dönüştürme yetenekleri dijital dönüşümde stratejik kapasiteyi artırmaktadır. |

#### 4.1.2. Stratejik Uyum, Değer Zinciri ve Performans Odaklılık

Sistematik tarama bulgularında dikkat çeken bir diğer tema, bilgi teknolojileri stratejileri ile işletme stratejileri arasındaki paralelliktir. İncelenen çalışmaların büyük çoğunluğu, stratejik uyumun sağlandığı koşullarda dijitalleşmenin örgütsel performansa katkı sağlayabileceğini belirtmektedir. Bununla birlikte bu katkının bağlamsal faktörlere ve örgütsel uygulamalara bağlı olduğu da vurgulanmaktadır. Bulgular, dijital uygulamaların örgütsel amaçlarla entegre olduğu ölçüde değer yaratma kapasitesinin arttığını göstermektedir. Bu tema bağlamında incelenen çalışmalarda, değer zinciri yaklaşımının dijitalleşmenin örgütsel çalışmalar üzerindeki etkilerini açıklamak için sık sık kullanıldığı görülmektedir. Bulgular, dijital dönüşümün değer zincirinin çeşitli aşamalarında hız, verimlilik ve esneklik kazandırdığını ortaya koymaktadır.

Stratejik uyum, değer zinciri ve performans odaklılığa ilişkin ayrıntılı inceleme tablosu 4.3'te sunulmuştur.

**Tablo 4.3.** Green IT / Green IS, Sürdürülebilirlik, Yönetişim ve Rekabet Avantajına İlişkin Sistematik Tarama Tablosu

| Yazar(lar) – Yıl              | Çalışmanın Amacı                                                   | Teorik Çerçeve     | Yöntem      | Tema / Alt Tema                      | Temel Bulgular                                                                           |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tan vd. (2014)                | Green IT kaynaklarının performans üzerindeki etkisini incelemek    | RBV / NRBV         | Çoklu vaka  | Sürdürülebilirlik / Stratejik Kaynak | Green IT altyapısı çevresel liderlikle bütünleştiğinde sürdürülebilir performans sağlar. |
| Yang vd. (2024)               | Green IT yetkinliklerinin rekabet avantajına etkisini analiz etmek | NRBV               | Nicel (PLS) | Sürdürülebilirlik / Rekabet Avantajı | Green IT yetkinlikleri sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır.                    |
| Wu vd. (2024)                 | Dinamik yeteneklerin yeşil dönüşümdeki rolünü incelemek            | DCV                | Karma       | Sürdürülebilirlik / Dinamik Uyum     | Öğrenme ve yeniden yapılandırma yetenekleri yeşil performansı belirlemektedir.           |
| Ionescu vd. (2022)            | Dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik ilişkisini analiz etmek       | Kurumsal Teori     | Regresyon   | Yönetişim / Dijital Politika         | Hukukun üstünlüğü ve yönetim kalitesi dijital sürdürülebilirliği destekler.              |
| Kopana ki ve Stamoulis (2024) | Green IT denetimini yönetim bağlamında ele almak                   | COBIT / Governance | Kavramsal   | Denetim / Olgunluk                   | COBIT tabanlı denetim döngüsü Green IT olgunluğunu                                       |

|                           |                                                      |                        |           |                                     | ölçmede kullanılabilir.                                              |
|---------------------------|------------------------------------------------------|------------------------|-----------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|
| Samuel ve Lucivero (2020) | Dijital sürdürülebilirlik etiğini kavramsallaştırmak | Etik Sürdürülebilirlik | Kavramsal | Etik / Dijital Sürdürülebilirlik    | Dijitalleşme süreçleri etik sorumluluk çerçevesinde ele alınmalıdır. |
| Santarius vd. (2020)      | Dijitalleşme– çevresel etki ilişkisini incelemek     | Sosyo- teknik yaklaşım | Kavramsal | Sürdürülebilirlik / Sistem Etkileri | Dijitalleşme çevresel etkilerden tam ayrışma yaratmamaktadır.        |

#### 4.1.3. Bilgi Yönetimi, Öğrenme ve Yetkinlik Gelişimi

Sistematik tarama bulguları ve örgütsel öğrenme süreçleri ve bilgi yönetiminin dijital dönüşüm literatüründe temelde konumlandığını sahip ortaya koymaktadır. İncelenen çalışmalarda, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve bilgi sistemleri gibi teknolojilerin örgütsel öğrenme süreçlerine katkı sağlayan araçlar olarak ele alındığı anlaşılmaktadır. Bulgular, bilgi üretimi, kullanımı ve paylaşımına dayalı işleyişlerin dijital dönüşüm süreçlerinin başarısında etkili olduğunu göstermektedir. Öğrenme kapasitesi yüksek örgütlerin, dijital dönüşüm faaliyetlerini daha etkili biçimde hayata geçirebildiği ve bu süreçleri sürdürülebilir performans çıktılarına dönüştürebildiği saptanmaktadır. Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme ve analitik yetkinliklere ilişkin ayrıntılı inceleme 4.4’te sunulmuştur.

**Tablo 4.4.** Bilgi Yönetimi, Örgütsel Öğrenme ve Analitik Yetkinliklere İlişkin Sistematik Tarama Tablosu

| Yazar(lar) – Yıl                | Çalışmanın Amacı                                                           | Teorik Çerçeve                                | Yöntem      | Tema / Alt Tema                         | Temel Bulgular                                                                             |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|-------------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| Garmaki, Kannan ve Garad (2022) | Büyük veri analitiği yeteneklerinin firma performansına etkisini incelemek | Knowledge-Based View, Organizational Learning | Nicel (SEM) | Bilgi ve Öğrenme / Büyük Veri Analitiği | Büyük veri analitiği yetenekleri, örgütsel öğrenme aracılığıyla performansı artırmaktadır. |

|                                     |                                                                                   |                             |             |                                        |                                                                                                      |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|-------------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Jarrahi ve ark. (2023)              | Yapay zekânın stratejik değerini örgütsel öğrenme bağlamında analiz etmek         | Organizasyonel Learning, AI | Kavramsal   | Bilgi ve Öğrenme / Yapay Zekâ          | Yapay zekâ ve insan öğrenmesi arasındaki etkileşim, stratejik öğrenme kapasitesi oluşturmaktadır.    |
| Wu, Yu ve Zhang (2022)              | Dijitalleşme yeteneklerinin açık inovasyon performansına etkisini incelemek       | Knowledge Integration, KBV  | Nitel (SEM) | Bilgi ve Öğrenme / Bilgi Entegrasyonu  | Dijitalleşme yetenekleri bilgi entegrasyonu yoluyla inovasyon performansını artırmaktadır.           |
| Ruel, Rowlands ve Njoku (2021)      | Dijital strateji ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemek                | Organizasyonel Learning     | Nitel       | Bilgi ve Öğrenme / Liderlik ve Öğrenme | Öğrenme odaklı liderlik, dijital dönüşüm süreçlerinin etkinliğini artırmaktadır.                     |
| Kristoffer sen ve ark. (2021)       | İş analitiği yeteneklerinin kaynak orkestrasyonu üzerindeki etkisini analiz etmek | KBV, Resource Orchestration | Nitel       | Bilgi ve Öğrenme / İş Analitiği        | İş analitiği yetenekleri, örgütsel kaynakların etkin biçimde yeniden yapılandırılması sağlamaktadır. |
| Tortora, Matarazzo ve Ghezzi (2021) | Dijital inovasyonda IT yeteneklerinin rolünü incelemek                            | Dynamic Capabilities, OL    | Nitel (SEM) | Bilgi ve Öğrenme / IT Yetkinlikleri    | IT yetkinlikleri, öğrenme süreçleri aracılığıyla dijital inovasyonu desteklemektedir.                |
| Singh, Agrawal ve Modgil (2021)     | Human Capital 4.0 yetkinliklerinin örgütsel                                       | Human Capital, KBV          | Nitel       | Bilgi ve Öğrenme / Yetkinlik Gelişimi  | Bilgi temelli yetkinlikler, dijital dönüşüm                                                          |

|                         | dönüşümdeki rolünü incelemek                                   |                             |           |                                             | süreçlerinde kritik rol oynamaktadır.                                                         |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansari ve Hamdan (2022) | Dijital dönüşüm sürecinde insan sermayesinin rolünü incelemek  | Human Capital, Industry 4.0 | Kavramsal | İnsan Faktörü / Dijital Beceriler           | Dijital dönüşüm, çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.     |
| Schneider (2018)        | Endüstri 4.0 sürecinde yönetsel zorlukları analiz etmek        | Industry 4.0, Management    | Kavramsal | İnsan Faktörü / Yönetim Yetkinlikleri       | Dijital dönüşüm, yöneticilerden yeni liderlik ve koordinasyon yetkinlikleri talep etmektedir. |
| Leão ve Silva (2021)    | Dijital dönüşümün örgütsel yeniden tasarıma etkisini incelemek | RBV, Dynamic Capabilities   | Kavramsal | İnsan Faktörü / Örgütsel Yetkinlik          | İnsan kaynağı, dijital dönüşümde dinamik kabiliyetlerin mikrotemelini oluşturmaktadır.        |
| Venkatraman (1994)      | BT destekli iş dönüşümünde insan unsurunun rolünü açıklamak    | IT-enabled Transformation   | Kavramsal | İnsan Faktörü / İş Dönüşümü                 | İş süreçlerinin yeniden tanımlanması, çalışan rollerinin dönüşümünü gerektirmektedir.         |
| Jarrahı vd. (2023)      | Yapay zekâ ile örgütsel öğrenme ilişkisini incelemek           | AI, Organizational Learning | Kavramsal | İnsan Faktörü / İnsan-Yapay Zekâ Etkileşimi | Yapay zekâ uygulamaları, insan öğrenmesiyle bütünleştiğinde stratejik değer üretmektedir.     |

|                                 |                                                                                                               |                           |               |                                     |                                                                                                                      |
|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|---------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Singh, Agrawal ve Modgil (2021) | Human Capital 4.0 yetkinliklerinin dijital dönüşümdeki rolünü incelemek                                       | Human Capital, KBV        | Nicel         | İnsan Faktörü / Upskilling          | Dijital dönüşüm, çalışanların sürekli beceri geliştirmesini gerektirmektedir.                                        |
| Zomer, Neely ve Martinez (2020) | Dijital farkındalık ve yoğunluğun dönüşüm üzerindeki etkisini analiz etmek                                    | Digital Intensity         | Nicel         | İnsan Faktörü / Dijital Farkındalık | Çalışanların dijital farkındalık düzeyi, dijital dönüşüm başarısını etkilemektedir.                                  |
| Sheng vd. (2013)                | Sağlık ortamında bilgi engelleri, bilgi transferi ve inovasyon rekabet avantajı arasındaki ilişkiyi incelemek | Bilgi Temelli Görüş (KBV) | Nicel (anket) | Bilgi Yönetimi / Sağlık Sektörü     | BİT yetkinlikleri, bilgi engellerini azaltarak sağlık sektöründe inovasyon temelli rekabet avantajını artırmaktadır. |

#### 4.1.4. İnsan Faktörü, Yetkinlikler ve Upskilling

Sistematik tarama bulguları, dijital dönüşüm sürecinde insan faktörünün etkin bir rol oynadığını göstermektedir. Çalışmalar, dijital dönüşümün başarısının çalışanların sahip olduğu dijital beceriler, yetkinlikler ve öğrenmeye yatkınlık düzeyiyle yakından ilgili olduğunu göstermektedir. Bu tema bünyesinde, yeni nesil yetkinliklerin (problem çözme, dijital okuryazarlık, analitik düşünme ve yaratıcılık) dijital dönüşüm süreçlerinde öne çıktığı görülmektedir. Bulgular, upskilling ve reskilling süreçlerinin dijitalleşmenin insan kaynağı üzerindeki etkilerini yöneten ana faktörler arasına yerleştiğini göstermektedir. İnsan faktörü, yetkinlikler ve upskilling süreçlerine ilişkin veriler Tablo 4.5'te sunulmuştur.

**Tablo 4.5.** İnsan Faktörü, Yetkinlikler ve Upskilling Süreçlerine İlişkin SistematiK Tarama Tablosu

| <b>Yazar(lar)<br/>– Yıl</b>     | <b>Çalışmanın<br/>Amacı</b>                                             | <b>Teorik<br/>Çerçeve</b>   | <b>Yöntem</b> | <b>Tema /<br/>Alt Tema</b>            | <b>Temel<br/>Bulgular</b>                                                                     |
|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|---------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ansari ve Hamdan (2022)         | Dijital dönüşüm sürecinde insan sermayesinin rolünü incelemek           | Human Capital, Industry 4.0 | Kavramsal     | İnsan Faktörü / Dijital Beceriler     | Dijital dönüşüm, çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmaktadır.     |
| Schneider (2018)                | Endüstri 4.0 sürecinde yönetsel zorlukları analiz etmek                 | Industry 4.0, Management    | Kavramsal     | İnsan Faktörü / Yönetim Yetkinlikleri | Dijital dönüşüm, yöneticilerden yeni liderlik ve koordinasyon yetkinlikleri talep etmektedir. |
| Leão ve Silva (2021)            | Dijital dönüşümün örgütsel yeniden tasarıma etkisini incelemek          | RBV, Dynamic Capabilities   | Kavramsal     | İnsan Faktörü / Örgütsel Yetkinlik    | İnsan kaynağı, dijital dönüşümde dinamik kabiliyetlerin mikrotemelini oluşturmaktadır.        |
| Venkatraman (1994)              | BT destekli iş dönüşümünde insan unsurunun rolünü açıklamak             | IT-enabled Transformation   | Kavramsal     | İnsan Faktörü / İş Dönüşümü           | İş süreçlerinin yeniden tanımlanması, çalışan rollerinin dönüşümünü gerektirmektedir.         |
| Singh, Agrawal ve Modgil (2021) | Human Capital 4.0 yetkinliklerinin dijital dönüşümdeki rolünü incelemek | Human Capital, KBV          | Nicel         | İnsan Faktörü / Upskilling            | Dijital dönüşüm, çalışanların sürekli beceri geliştirmesini gerektirmektedir.                 |
| Zomer, Neely ve                 | Dijital farkındalık                                                     | Digital Intensity           | Nicel         | İnsan Faktörü /                       | Çalışanların dijital                                                                          |

|                       |                                                                       |                                    |               |                                                             |                                                                                                                 |
|-----------------------|-----------------------------------------------------------------------|------------------------------------|---------------|-------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Martinez<br>(2020)    | ve<br>yoğunluğun<br>dönüşüm<br>üzerindeki<br>etkisini<br>analiz etmek |                                    |               | Dijital<br>Farkındalı<br>k                                  | farkındalık<br>düzeyi, dijital<br>dönüşüm<br>başarısını<br>etkilemektedir                                       |
| Jarrahı vd.<br>(2023) | Yapay zekâ<br>ile örgütsel<br>öğrenme<br>ilişkisini<br>incelemek      | AI,<br>Organization<br>al Learning | Kavrams<br>al | İnsan<br>Faktörü /<br>İnsan-<br>Yapay<br>Zekâ<br>Etkileşimi | Yapay zekâ<br>uygulamaları,<br>insan<br>öğrenmesiyle<br>bütünleştiğind<br>e stratejik<br>değer<br>üretmektedir. |

#### 4.1.5. Sürdürülebilirlik, Rekabet Avantajı ve Performans Çıktıları

Sistematik tarama bulguları, dijital dönüşüm ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkinin literatürde önemli bir yerde konumlandığını göstermektedir. Araştırmalar, dijital teknolojilerin sadece ekonomik verim değil; sosyal ve çevresel sürdürülebilirlik perspektiflerinde de etkiler oluşturduğunu. Göstermektedir. Özellikle Endüstri 4.0 uygulamaları, yeşil bilgi teknolojileri, sürdürülebilir dijital politikalar, sürdürülebilirlik ve performans arasındaki bağlantıyı açıklayan temel temalar arasında yer almaktadır. İncelenen çalışmaların önemli bir bölümü, dijitalleşmenin rekabetçi konumlanmayı destekleyebileceğini belirtmektedir. Ayrıca bu etkinin çoğu çalışmada tamamlayıcı örgütsel kaynaklar, yönetsel yetkinlikler ve stratejik uyum gibi koşullara bağlı olarak ele alındığı görülmektedir.

RBV bağlamında bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajı üzerindeki etkisini ele alan ayrıntılı inceleme Tablo 4.6'da sunulmuştur.

**Tablo 4.6.** Kaynak Temelli Görüş (RBV) Bağlamında Bilgi Teknolojileri ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajına İlişkin Sistematik Tarama Tablosu

| Yazar(lar) – Yıl    | Çalışmanın Amacı                        | Teorik Çerçeve          | Yöntem      | Tema / Alt Tema                    | Temel Bulgular                 |
|---------------------|-----------------------------------------|-------------------------|-------------|------------------------------------|--------------------------------|
| Zhang vd.<br>(2023) | BT yatırımlarının performans üzerindeki | RBV, Dinamik Yetenekler | Nicel (SEM) | BT Yetkinlikleri / Dijital Dönüşüm | BT yatırımları dijital dönüşüm |



|                         |                                                                        |               |                    |                                   |                                                                                         |
|-------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------------|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | etkisini analiz etmek                                                  |               |                    |                                   | stratejileri aracılığıyla performansı artırmaktadır.                                    |
| Ali vd. (2018)          | Bulut ERP sistemlerinin performans etkisini incelemek                  | Koşulsal RBV  | Nicel (PLS-SEM)    | Bulut Bilişim / Stratejik Uyum    | Bulut ERP, örgütsel uyum sağlandığında performansı artırmaktadır.                       |
| Wu ve Barnes (2015)     | BT entegrasyonunun tedarik zinciri performansına etkisini analiz etmek | RBV, KBV      | Nicel (Regresyon)  | BT Entegrasyonu / Bilgi Paylaşımı | BT entegrasyonu bilgi paylaşımı yoluyla performansı artırmaktadır.                      |
| Wu vd. (2019)           | BT-iş stratejisi uyumunun performans üzerindeki rolünü incelemek       | RBV           | Nicel (SEM)        | Stratejik Uyum / Performans       | BT ve iş stratejisi uyumu performans üzerinde belirleyicidir.                           |
| Lee vd. (2019)          | Büyük veri analitiği yeteneklerinin performans etkisini incelemek      | RBV           | Nicel (SEM)        | Büyük Veri Analitiği / Yetkinlik  | Büyük veri analitiği yetenekleri örgütsel performansı artırmaktadır.                    |
| Shuradze vd. (2019)     | Öngörücü analitiğin rekabet avantajındaki rolünü analiz etmek          | RBV           | Karma veri analizi | Veri Analitiği / Nadir Kaynak     | Öngörücü analitik yetenekleri nadir ve zor taklit edilebilir kaynaklar oluşturmaktadır. |
| Nguyen ve Simkin (2016) | BT'nin çevresel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini incelemek        | RBV, Koşulsal | Nicel (PLS)        | Yeşil BT / Sürdürülebilirlik      | BT, yeşil süreçlerle birleştğinde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.        |

|                        |                                                                         |                 |             |                             |                                                                           |
|------------------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Khayer vd. (2020)      | Bulut sistemlerinin KOBİ performansına etkisini analiz etmek            | RBV, IS Success | Nicel (SEM) | Bulut Sistemleri / KOBİ     | Bulut sistemleri örgütsel kültür aracılığıyla performansı etkilemektedir. |
| Zhang vd. (2021)       | Dijitalleşmenin bilgi akışı ve performans üzerindeki etkisini incelemek | RBV             | Nicel (SEM) | Dijitalleşme / Bilgi Akışı  | Dijitalleşme bilgi akışını hızlandırarak performansı artırmaktadır.       |
| Wade ve Hulland (2004) | BT kaynaklarının sürdürülebilir rekabet avantajındaki rolünü açıklamak  | RBV             | Kavramsal   | BT Kaynakları / Tamamlayıcı | BT, tamamlayıcı kaynaklarla birlikte rekabet avantajı yaratmaktadır.      |

#### 4.1.6. Yönetişim, Denetim ve Olgunluk Yaklaşımları

Sistematik tarama kapsamında ele alınan araştırmalarda denetim, yönetim ve olgunluk yaklaşımlarının dijital dönüşüm süreçlerinde önemli bir yer edindiği gözlemlenmektedir. Bulgular, yeşil dönüşüm ve dijital uygulamalarının başarısının sadece teknik yeterliliklere değil; yönetim yapılarının işlevselliğine de bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda denetim çerçeveleri, olgunluk modelleri ve dijital dönüşüm süreçlerinin sistematik biçimde izlenmesine ve değerlendirilmesine olanak tanıyan araçlar olarak ön plana çıkmaktadır. Bulgular, şeffaflık ve hesap verebilirlik ilkelerinin dönüşüm süreçlerinin kurumsallaşmasına destek olduğunu göstermektedir.

Stratejik uyum, değer zinciri ve performans odaklılığı ilişkin ayrıntılı olarak Tablo 4.7’de sunulmuştur.

**Tablo 4.7.** Green IT / Green IS, Sürdürülebilirlik, Yönetişim ve Rekabet Avantajına İlişkin Sistematik Tarama Tablosu

| <b>Yazar(lar) – Yıl</b>       | <b>Çalışmanın Amacı</b>                                            | <b>Teorik Çerçeve</b>   | <b>Yöntem</b> | <b>Tema / Alt Tema</b>               | <b>Temel Bulgular</b>                                                                    |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------|-------------------------|---------------|--------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tan ve ark. (2014)            | Green IT kaynaklarının performans üzerindeki etkisini incelemek    | RBV / NRBV              | Çoklu vaka    | Sürdürülebilirlik / Stratejik Kaynak | Green IT altyapısı çevresel liderlikle bütünleştiğinde sürdürülebilir performans sağlar. |
| Yang ve ark. (2024)           | Green IT yetkinliklerinin rekabet avantajına etkisini analiz etmek | NRBV                    | Nicel (PLS)   | Sürdürülebilirlik / Rekabet Avantajı | Green IT yetkinlikleri sürdürülebilir rekabet avantajı yaratmaktadır.                    |
| Wu ve ark. (2024)             | Dinamik yeteneklerin yeşil dönüşümdeki rolünü incelemek            | DCV                     | Karma         | Sürdürülebilirlik / Dinamik Uyum     | Öğrenme ve yeniden yapılandırma yetenekleri yeşil performansı belirlemektedir.           |
| Ionescu ve ark. (2022)        | Dijital dönüşüm ve sürdürülebilirlik ilişkisini analiz etmek       | Kurumsal Teori          | Regresyon     | Yönetişim / Dijital Politika         | Hukukun üstünlüğü ve yönetim kalitesi dijital sürdürülebilirliği destekler.              |
| Kopanak i ve Stamoulis (2024) | Green IT denetimini yönetim bağlamında ele almak                   | COBIT / Governance      | Kavramsal     | Denetim / Olgunluk                   | COBIT tabanlı denetim döngüsü Green IT olgunluğunu ölçmede kullanılabilir.               |
| Samuel ve Lucivero (2020)     | Dijital sürdürülebilirlik etiğini kavramsallaştırmak               | Etik Sürdürülebilirlik  | Kavramsal     | Etik / Dijital Sürdürülebilirlik     | Dijitalleşme süreçleri etik sorumluluk çerçevesinde ele alınmalıdır.                     |
| Santarius ve ark. (2020)      | Dijitalleşme-çevresel etki ilişkisini incelemek                    | Sosyo-teknik yaklaşım   | Kavramsal     | Sürdürülebilirlik / Sistem Etkileri  | Dijitalleşme çevresel etkilerden tam ayrışma yaratmamaktadır.                            |
| Chan (2021)                   | CIO liderliği ve sürdürülebilirlik ilişkisini analiz etmek         | RBV / Stratejik Aligned | Nicel (SEM)   | Yönetişim / Stratejik Hizalanma      | Bilişim stratejilerinin sürdürülebilirlik hedefleriyle hizalanması                       |

|                                   |                                                         |                   |       |                                         |                                                                          |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------|-------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
|                                   |                                                         |                   |       |                                         | performansı artırır.                                                     |
| Chou ve ark. (2023)               | Yeşil tedarik zinciri ve IT entegrasyonunun incelemek   | RBV               | Nicel | Sürdürülebilirlik / Kaynak Entegrasyonu | Yeşil IT, tedarik zinciri entegrasyonu yoluyla stratejik değer yaratır.  |
| Hendarjanti ve Nawang sari (2023) | Yeşil inovasyonun kurumsal değere etkisini analiz etmek | Innovasyon Theory | Nicel | Sürdürülebilirlik / Yeşil İnovasyon     | Yeşil inovasyon paylaşılan değer yaratarak çevresel performansı artırır. |

Sistematiik tarama, incelenen 52 çalışmanın tematik içeriklerini beş ana küme çevresinde yapılandırmış; diijital dönüşüm yeteneği, RBV bağlamında bilgi teknolojileri ve sürdürülebilir rekabet avantajı, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme, insan faktörü ile yetkinlikler ve son olarak Green IT/sürdürülebilirlik doğrultuları üzerinden alan yazının kavramsal betimlemesini ortaya koymuştur. Bu temalar, bilgi teknolojilerinin örgütsel değer üretimindeki çeşitli boyutlarını sistematiik bir şekilde içerik düzeyinde ortaya koymaktadır.

Bununla beraber, bir alandaki kavramsal yapıyı tamamıyla kavrayabilmek sadece içerik çözümlemesiyle mümkün olmamaktadır. Hangi kavramların bir arada kullanıldığı, hangi temaların zaman içinde ön plana çıktığı ve literatürün hangi kavramsal perspektifte yoğunlaştığı sorularının cevabı, yapısal bir çözümleme gerektirmektedir. Bibliyometrik analiz tam da bu ihtiyaı karşılamaktadır: Aynı alışma kümesi üzerinden yürütülen bu analiz, taramanın tematik bulgularını anahtar kelime eş-oluşum ilişkileri, yoğunluk dağılımları ve zamansal örüntüler yoluyla yapısal ve görsel bir boyuta ulaştırmaktadır.

Sistematiik literatür taraması incelenen çalışmaların içeriksel eğilimlerini ortaya koyarken, bibliyometrik analiz aynı literatür kümesinin kavramsal yapısını anahtar kelime ilişkileri üzerinden görselleştirmektedir. Bu iki analizin beraber değerlendirilmesi, çalışmanın kavramsal çerçevesini içerik ve yapı ölçüsünde kurmakta; ardından gerçekleştirilen nitel araştırma için kuvvetli bir kavramsal temel oluştırmaktadır.

## **4.2. Bibliyometrik Analiz Bulguları**

Bu bölümde, sistematik tarama dahilinde ölçülen ve bibliyometrik verisine ulaşılabilen çalışmalar üzerinden oluşturulan bibliyometrik analiz bulguları dahil edilmektedir. Analizler, VOSviewer yazılımı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve üç farklı bibliyometrik harita oluşturulmuştur. Elde edilen haritalar, anahtar kelime eş-oluşum yapıları, görsel ağ ilişkileri ve yoğunluk ile zamansal dağılımlar kapsamında sunulmaktadır. Analizde kullanılan anahtar kelimeler, Scopus veri tabanında yer alan bibliyografik kayıtlar üzerinden elde edilmiştir. Bu nedenle haritalar, yazarlar tarafından belirlenen anahtar kelimelerin yanı sıra veri tabanı tarafından oluşturulan indeks anahtar kelimelerini de içerebilmektedir. Bu çerçevede ulaşılan bulgular, analiz kapsamına dâhil olan bibliyometrik verilerin sunduğu dağılımları göstermektedir.

### **4.2.1. Anahtar Kelime Eş-Oluşum Ağına İlişkin Bulgular**

Bu başlık altında, sistematik tarama bünyesinde incelenen araştırmalar üzerinden yürütülen bibliyometrik analiz bulguları aktarılmaktadır. Bibliyometrik analiz, sistematik taramada tematik bulgularını zamansal ve yapısal bir bakış açısıyla oluşturmaktadır. Bu iki analizin beraber değerlendirilmesi, bilgi teknolojileri ve sürdürülebilir rekabet avantajı çerçevesinin içeriğini de yapısını da bütüncül şekilde anlamayı desteklemektedir. Bibliyometrik analiz kapsamında ulaşılan anahtar kelime eş-oluşum ağı haritası EK 2’de sunulmaktadır. Analiz, VOSviewer yazılımı kullanılarak oluşturulmuş olup eşik değer olarak en az beş kez tekrar eden anahtar kelimeler analize dâhil edilmiştir. Toplam 125 anahtar kelime, 3826 bağlantı ve 12087 toplam bağlantı gücünden meydana gelen ağ yapısı altı kümeye ayrılmış olup her küme değişik bir renkle ifade edilmektedir. Kırmızı küme; knowledge management, data science, dynamic capabilities, digital transformation ve human capital kavramlarını belirtmekte; bilgi yönetimi, analitik ve dijital dönüşüm odaklı bir yapı göstermektedir. Mavi küme; computer science, business, marketing ve industrial organization kavramlarını içeren bilişim ve işletme stratejisi ekseninde biçimlenmektedir. Bu kümede competitive advantage kavramı kırmızı kümeyle sınır bölgesinde bulunmaktadır. Yeşil küme; biology, ecology, sustainability, engineering ve green computing kavramlarını kapsamakta; sürdürülebilirlik ve çevre odaklı bir yapı

meydana getirmektedir. Sarı küme; supply chain management, psychology ve structural equation modeling kavramlarıyla davranış ve yöntem bilimleri temelinde şekillenmektedir. Beşinci ve altıncı kümeler ise siyaset bilimi, sosyoloji ve disiplinler arası kavramları içeren daha küçük ölçekli yapılar göstermektedir. Analiz sonucunda knowledge management ve business kavramlarının oluşturulan ağ yapısında yüksek bağlantı gücüne sahip düğümler arasında yer aldığı görülmektedir. Ayrıca bibliyometrik harita, Scopus veri tabanındaki indeksleme sistemi nedeniyle farklı disiplinlere ait kavramları da içermektedir. Bu nedenle harita, yalnızca araştırmanın doğrudan kavramsal alanını değil, ilgili yayınların bibliyografik yapısını da yansıtmaktadır. Bu durum, incelenen literatürde bilgi yönetimi ve işletme odaklı kavramların daha sık birlikte kullanıldığını göstermektedir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulurken bu eğilimler dikkate alınmıştır.

#### **4.2.2. Anahtar Kelime Yoğunluk Haritasına İlişkin Bulgular**

Bibliyometrik analiz çerçevesinde oluşturulan anahtar kelime yoğunluk haritası EK 3'te sunulmaktadır. Bu harita, anahtar kelimelerin tekrar yoğunluklarına bağlı olarak oluşan yoğunluk dağılımlarını belirtmektedir. Analiz, eş-oluşum verileri esas alınarak ve öge yoğunluğu (item density) yaklaşımı kullanılarak yapılmıştır. Harita üzerindeki renk geçişleri kavramların belirginlik seviyelerini ifade etmekte olup sarı ve açık yeşil tonlar en yüksek yoğunluğu, koyu mavi tonlar ise en düşük yoğunluğu ifade etmektedir. Haritada en yüksek yoğunluk önemine sahip kavramlar business, knowledge management, marketing ve computer science olup bu kavramlar haritanın merkezinde sarımsı tonlarla belirgin biçimde görülmektedir. Bu durum, söz konusu kavramların literatürde en sık beraber kullanılan ve en kuvvetli bağlantı ağına sahip anahtar kelimeler olduğu görülmektedir. Haritanın çevresinden uzaklaştıkça ecology, sustainability ve cloud computing gibi kavramların daha soluk ve mavi tonlara geçtiği; dolayısıyla bu kavramların kısmen daha düşük yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Bu görünüm, literatürün ağırlıklı olarak bilgi yönetimi, bilgisayar bilimi ve işletme stratejisi çerçevesinde yoğunlaştığını; sürdürülebilirlik ve yeşil bilişim temalarının ise daha geniş ama nispeten daha seyrek bir bağlantı ağına dahil olduğu görülmektedir. Bu görünüm, bilgi teknolojileri ve rekabet avantajı

literatüründe öne çıkan kavramsal yoğunlaşmaları yansıtmaktadır. Araştırmanın kavramsal çerçevesi oluşturulurken bu eğilimlerden yararlanılmıştır.

#### **4.2.3. Anahtar Kelimelerin Zamansal Dağılımına İlişkin Bulgular**

Bibliyometrik analiz bünyesinde oluşturulan zamansal dağılım (overlay) haritası EK 4'te sunulmaktadır. Bu harita, anahtar kelimelerin yayın yıllarına göre dağılımını belirtmektedir. Görselleştirme, anahtar kelimelerin ortalama yayın yılı bilgisi temel alınarak yapılmıştır. Harita üzerindeki renk skalası 2014-2022 yılları arasındaki zamansal dağılımı belirtmekte olup koyu mavi ve mor tonlar 2014-2016 yılları arasındaki erken dönem çalışmalara, yeşil tonlar 2017-2019 orta dönem çalışmalara, sarı ve açık yeşil tonlar ise 2020-2022 yılları arasındaki güncel çalışmalara denk gelmektedir. Resource disambiguation, computer network ve epistemology kavramları koyu mavi ve mor tonlarla temsil edilerek alanın köklü ve temel kavramlarını kurmaktadır. Özellikle digital transformation anahtar kelimesinin daha yeni tarihli yayınlarla birlikte görülmesi, bu kavramın son yıllarda literatürde daha görünür hâle geldiğine işaret etmektedir. Bununla birlikte zamansal dağılım haritası, Scopus veri tabanında yer alan bibliyografik kayıtlar üzerinden oluşturulduğundan, farklı disiplinlere ait indeks anahtar kelimelerini de içermektedir. Bu nedenle harita, belirli kavramların literatürdeki göreceli görünürlüğünü yansıtmakta olup tek başına araştırma alanındaki eğilimlerin kesin bir göstergesi olarak değerlendirilmemelidir. Haritada dijital transformation anahtar kelimesinin daha yeni yayınlarla birlikte görülmesi, bu kavramın son yıllarda literatürde daha görünür hâle geldiğine işaret etmektedir. Bibliyometrik analiz bulguları birlikte değerlendirildiğinde, sistematik literatür taramasında belirlenen kavramsal temalarla benzer eğilimler gözlenmektedir.

Sistematik ve bibliyometrik analizler, araştırmanın kavramsal çekirdek yapısını oluşturmuş; hangi temaların ön plana çıktığını ve bu temaların literatürdeki yapısal örüntülerle ne şekilde örtüştüğünü göstermektedir. Ne var ki her iki analiz de literatürün sunduğu genel eğilimleri göstermekte, özel hastanelerin yaşayan bağlamındaki yönetsel deneyimi direkt ifade etmemektedir. Bu boşluğu kapatmak amacıyla araştırmanın üçüncü analitik ayağı olarak nitel görüşmeler yapılmıştır.

Nitel araştırma bulguları, bibliyometrik haritada yapısal düzeyde gözlemlenen kavramsal örüntülerin özellikle insan yetkinliği. Bilgi yönetimi ve stratejik uyum temalarının Ankara'daki özel hastane yöneticilerinin saha tecrübelerinde nasıl karşılık bulduğunu göstermekte ve iki analitik düzlemde elde edilen bulguların birlikte değerlendirilmesine katkı sağlamaktadır. Bibliyometrik analiz bulguları bütüncül olarak değerlendirildiğinde, sistematik literatür taramasında belirlenen kavramsal temalarla benzer eğilimler gözlenmektedir. Bibliyometrik analiz, literatürde öne çıkan kavramların birlikte görülme ilişkilerini görselleştirirken; sistematik literatür taraması bu çalışmaların içeriksel özelliklerini ortaya koymaktadır. Bu nedenle iki analiz birbirini doğrulayan değil, birbirini tamamlayan iki farklı analitik yaklaşım olarak değerlendirilmiştir.

#### 4.3. Nitel Araştırma Bulguları

Bu başlıkta, Ankara'da faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerle gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde ulaşılan veriler tematik analiz sonucunda oluşturulan ana temalar kapsamında belirtilmektedir. Bulguların sunumunda, bilgi teknolojilerinin hastane işleyişine olan etkisi sadece teknik boyutuyla değil; örgütsel koordinasyon, süreç yönetimi, stratejik konumlanma ve karar alma üzerindeki etkisiyle birlikte değerlendirilmektedir. Katılımcı ifadeleri incelendiğinde, bilgi teknolojilerinin değişik birimlerde çeşitli yoğunluklarda kullanıldığı, fakat hemen tüm katılımcılar tarafından hastane işleyişinin ana bileşenlerinden biri olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.8.** Katılımcıları Tanımlayıcı Özellikler

| Katılımcı | Görev Pozisyonu              | Cinsiyet | Yaş   | Kıdem     |
|-----------|------------------------------|----------|-------|-----------|
| K1        | İdari İşler Müdürü           | Erkek    | 35-44 | 16+ yıl   |
| K2        | Finans Müdürü                | Erkek    | 35-44 | 16+ yıl   |
| K3        | Hastane Müdürü               | Erkek    | 45-54 | 16+ yıl   |
| K4        | Medikal/Muhasebe Sorumlusu   | Erkek    | 35-44 | 16+ yıl   |
| K5        | İnsan Kaynakları Grup Müdürü | Kadın    | 45-54 | 16+ yıl   |
| K6        | Hasta Kayıtları Grup Müdürü  | Kadın    | 35-44 | 16+ yıl   |
| K7        | Dijital Dönüşüm Grup Müdürü  | Erkek    | 35-44 | 11-15 yıl |
| K8        | Satın Alma- Depo Sorumlusu   | Erkek    | 45-54 | 16+ yıl   |
| K9        | Hasta Hizmetleri Direktörü   | Erkek    | 45-54 | 11-15 yıl |
| K10       | Medikal Muhasebe Sorumlusu   | Kadın    | 45-54 | 16+ yıl   |



|     |                         |       |       |           |
|-----|-------------------------|-------|-------|-----------|
| K11 | İnsan Kaynakları Müdürü | Erkek | 35-44 | 11-15 yıl |
|-----|-------------------------|-------|-------|-----------|

Çalışmaya dahil olan yöneticilerin değişik görev alanlarında yer almaları, bilgi teknolojilerinin hastane örgütlenmesi içerisindeki etkilerinin tek yönlü değil çok yönlü şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Katılımcılar idari işler, finans, hastane yönetimi, medikal muhasebe, insan kaynakları, hasta kayıtları, dijital dönüşüm ve satın alma/depo gibi farklı alanlarda görev almakta olup, bu çeşitlilik görüşmelerden elde edilen analizlerin hem yönetsel hem de operasyonel boyutlar barındırmasında rol oynamıştır. Bu bakımdan çalışma grubu, bilgi teknolojilerinin sadece belirli bir teknik birimde değil, hastane işleyişinin çeşitli lokasyonlarında nasıl deneyimlendiğini algılamak bakımından fonksiyonel bir yapı sunmaktadır.

Katılımcıların orta ve üst düzey yönetim kademelerinde bulunmaları, görüşmelerde ifade edilen yorumlamaların günlük uygulama problemlerinin ötesine geçmesine imkân sağlamıştır. Görüşmelerde yöneticilerin bilgi teknolojilerini, sadece belirli işlemleri kolaylaştıran araçlar olarak değil; denetim, planlama, karar verme ve koordinasyon süreçleriyle direkt alakalı bir kurumsal faktör olarak ele aldıkları görülmüştür. Bu durum, çalışmanın sürdürülebilir rekabet avantajı gibi stratejik bir konuyu yönetsel perspektiften inceleme imkânı sağlamıştır. Katılımcı profilinin zenginliği, tematik analiz sürecinde ortaya çıkan bulguların çerçevesini de genişletmiştir. Çeşitli birimlerde görev alan yöneticilerin teknolojiye ilişkin vurguları, kimi alanlarda ortak eğilimleri meydana çıkartırken kimi alanlarda görev alanına bağlı değişkenlerin bulunduğunu göstermekte; bu sebeple sonraki temalarda incelenen verimlilik, izlenebilirlik, koordinasyon, planlama ve stratejik katkı gibi boyutların daha bütüncül şekilde değerlendirilmesine imkân tanımaktadır.

#### 4.3.1. Nitel Bulguların Tematik Özeti

##### Tema 1: Maliyet ve Operasyonel Verimlilik

Bu tema kapsamında katılımcılar, bilgi teknolojilerinin manuel yürütülen iş süreçlerinin dijital sistemlere aktarılması vasıtasıyla maliyetlerin azaltılmasına katkı sağladığını söylemektedirler. Bordro, izin, puantaj, stok takibi, raporlama, sevkiyat satın alma gibi süreçlerde kullanılan otomasyon ve yazılım ve sistemlerinin iş gücü

taleplerini azalttığı ve operasyonel verimliliği artırdığı ifade edilmektedir. Özellikle tekrar eden işlemlerin otomatikleştirilmesiyle süreçlerin daha kontrollü biçimde yürütüldüğü ve hata payının azaldığı ifade edilmektedir.

#### Tema 2: Süreç Hızı ve Zaman Yönetimi

Katılımcı beyanlarından bilgi teknolojilerinin süreçlerin daha hızlı ilerlemesine katkı da bulunduğu vurgulanmaktadır. Çevrim içi görüşmeler, uzaktan erişim, elektronik belge yönetimi ve dijital onay mekanizmaları uygulamalarının süre tasarrufu sağladığı belirtilmektedir. Aynı işin daha kısa sürede yapılabildiği, süreçlerin daha planlı şekilde yürütülebildiği ve bekleme sürelerinin azaldığı ifade edilmektedir.

#### Tema 3: Dijitalleşme ve Süreç Kontrolü

Bu tema altında katılımcılar, bilgi teknolojilerinin süreçlerin izlenebilirliğini ve denetlenebilirliğini yükselttiğini dile getirmektedir. Dijital sistemler vasıtasıyla verilerin kaydedilmesi, analiz edilmesi ve raporlanmasının süreç kontrolünü kuvvetlendirdiği belirtilmektedir. Çeşitli birimlerde yürütülen faaliyetlerin tek bir sistem üzerinden takip edilebilmesi koordinasyonu kolaylaştırdığı açıklanmaktadır.

#### Tema 4: Rekabet ve Farklılaşma Bağlamında Bilgi Teknolojileri Kullanımı

Katılımcılar, bilgi teknolojilerinin şirketlerin rakiplerinden ayrılmasında etkili olduğunu belirtmektedirler. Süreçlerin daha şeffaf, hızlı ve sistematik şekilde ilerletilmesi; raporlama, veri analitiği ve müşteri ile temas edilen süreçlerin dijital araçlarla pekiştirilmesi bu bağlamda dikkat çeken unsurlar arasında yer bulmaktadır. Kullanılan yazılım ve sistemlerin kurumsal algı ve çalışan deneyimi üzerinde etkili olduğu açıklanmaktadır.

#### Tema 5: Temel Kaynaklar ve Kurumsal Yapı

Bu tema bünyesinde katılımcılar, teknolojik yatırımların bilgi birikimi, insan kaynağı ve organizasyonel yapı üzerinde belirleyici olduğunu söylemektedir. Dijital sistemlerin çalışanların iş yükünü azalttığı, kurumsal hafızanın oluşmasına katkı da bulunduğu ve bilgiye erişimi kolaylaştırdığını söylemektedir. Farklı lokasyonlarda yer

alan birimlerin aynı altyapı üzerinden çalışabilmesinin organizasyonel uyumu desteklediği ifade edilmektedir.

#### Tema 6: Stratejik Süreçler ve Planlama

Katılımcı ifadelerinde bilgi teknolojilerinin veri temelli planlama süreçlerini desteklediği açıklanmaktadır. Süreçlere ilişkin verilerin analiz edilebilmesi ve kayıt altına alınması sayesinde planlama işlemlerinde daha sistematik şekilde yapılabildiği söylenmektedir. Bu durumun karar alma süreçlerinde kolaylık sağladığı belirtilmektedir.

#### Tema 7: Teknolojik Yatırım Yol Haritaları

Bu tema başlığı altında katılımcılar, teknolojik yatırımlara yönelik yol haritalarının büyük ölçüde uzun ve sabit vadeli planlardan ziyade, organizasyonel ihtiyaçlar doğrultusunda belirlendiğini ifade etmektedir. Halihazırdaki sistemlerin sınırlı kaldığı durumlarda yeni çözümlere odaklanıldığını, yatırım kararlarının bütçe, ihtiyaç ve operasyonel öncelikler kapsamında alındığı ifade edilmektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin çeşitli görev alanlarında yer almaları, bilgi teknolojilerinin hastane örgütlenmesi bünyesindeki etkilerinin tek boyutlu değil çok yönlü şekilde değerlendirilmesine olanak sağlamıştır. Katılımcılar idari işler, finans, hastane yönetimi, medikal muhasebe, insan kaynakları, hasta kayıtları, dijital dönüşüm ve satın alma/depo gibi farklı alanlarda görev yapmakta olup, bu farklılık görüşmelerde ulaşılan verilerin hem yönetsel hem de operasyonel boyutlar taşımasına imkân sağlamıştır. Katılımcıların farklı görev alanlarında bulunması, bilgi teknolojilerinin hastane süreçlerine ilişkin farklı deneyim ve değerlendirmelerin ortaya konulmasına katkı sağlamıştır. Elde edilen nitel bulgular daha sonra sistematik literatür taraması ve bibliyometrik analiz bulgularıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

#### **4.3.2. Bilgi Teknolojilerinin Operasyonel Verimlilik ve Maliyet Yönetimine Etkisi**

Bu bölüm birinci ve ikinci görüşme sorusuna ilişkin bulguları içermektedir.

Katılımcılar, manuel yürütülen birçok işlemin dijital sistemler sayesinde daha hızlı takip edilebildiğini, süreçlerin daha kolay izlenebildiğini ve hata olasılığının azaldığını ifade etmiştir ve bu değerlendirmeler, katılımcıların kendi deneyimlerine dayanmaktadır. Özellikle finansal işlemlerin sistem üzerinden izlenmesi, hasta kayıtlarının dijital ortamda tutulması, stok takibinin yazılımlar vasıtasıyla yapılması ve raporlamanın kısa zamanda oluşturulabilmesi, operasyonel verimlilik bakımından ön planda olan alanlar arasında yer bulmaktadır. Görüşmelerde sıkça vurgulanan nokta, daha önce manuel şekilde yapılan pek çok işlemin dijital sistemler olanaklarıyla daha kısa zamanda, daha kontrollü biçimde ve daha az hata ile bitirilebilmesidir.

Bilgi teknolojilerinin maliyet yönetimine katkısı ise katılımcı ifadelerinde daha çok kontrol, görünürlük ve kaynak kullanımı olguları üzerinden açıklanmıştır. Katılımcılar, dijital sistemlerin işlem süreçlerini, gider kalemlerini ve stok hareketlerini daha kontrol edilebilir hâle getirdiğini; bunun da füzuli harcamaların farkına varılmasına ve kaynakların daha planlı tüketilmesini sağladığını belirtmiştir. Bu kapsamda bilgi teknolojilerinin maliyetleri doğrudan ortadan kaldıran bir etkenden çok, maliyetlerin daha verimli yönetilmesini destekleyen bir yönetsel araç olarak görüldüğü anlaşılmaktadır.

Son katılımcı değerlendirmeleri, bu katkının insan kaynakları süreçlerinde de belirgin olduğunu göstermektedir. Özellikle başvuru ve işe alım yönetimi faaliyetlerinde manuel evrak akışından dijital başvuru ve yönlendirme sistemlerine geçiş yapılması hem başvuru sahipleri hem de kurum bakımından önemli bir süre kazanımı sağlamaktadır. Çevrim içi başvuru kanalları, başvuruların kısa zamanda ayıklanmasını, ilgili birimlere anlık olarak gönderilmesini ve personel ihtiyacına daha hızlı geri dönüş sağlanmasına imkân sağlamıştır. Bu durum, iş gücü ihtiyacının daha kısa zamanda giderilmesine ve dolaylı personel maliyetlerinin azalmasına destek sunmaktadır.

Bununla beraber, katılımcı değerlendirmeleri bilgi teknolojilerinin verimlilik üzerindeki etkisinin sadece yazılım kullanımıyla sınırlandırılmayacağını da göstermektedir. Sistemlerin etkin çalışabilmesi için çalışanların bu vasıtaları doğru kullanabilmesi, süreçlerin kurumsal işleyiş ile uyumlu şekilde tasarlanması gerektiği

belirtilmiştir. Ayrıca bazı katılımcılar, bilgi teknolojilerinin beklenen katkısı sağlayabilmesi için sistemlerin doğru yapılandırılması, kullanıcıların yeterli eğitim alması ve süreçlerin kurumsal işleyişe uygun tasarlanmasının gerekli olduğunu özellikle vurgulamıştır. Bu nedenle katılımcılar açısından teknoloji yatırımlarının tek başına yeterli olmadığı, kullanım biçiminin de belirleyici olduğu anlaşılmaktadır.

Bu temayı somutlaştıran katılımcı ifadelerinden bazılarına aşağıda yer verilmiştir. Katılımcı değerlendirmeleri, sistematik literatür taramasında öne çıkan operasyonel verimlilik ve bilgi yönetimi temalarıyla karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiş; benzer yönlerin yanı sıra teknoloji kullanımının kurumsal koşullara bağlı olduğuna ilişkin vurguların da öne çıktığı görülmüştür:

*“Minimum 1000 personeli olan bir hastanede akabe birimi minimum 15 kişiden oluşmaktadır, fakat oraya bir robotla süreci devraldığımızda o birimde yaklaşık 3 ya da 4 kişiyle bu süreci çok rahat bir şekilde ilerleyebilirsiniz.” (K7)*

*“HBYS sistemi üzerinden stok takibi yapılması sayesinde kullanılan her malzemenin tüketim miktarı dönemsel olarak belirlenebilmektedir. Bu sayede gereksiz ve fazla sayıda alım yapmanın önüne geçmektedir.” (K8)*

*“Daha az personelle daha fazla hasta memnuniyeti sağlanabilmektedir.” (K9)*

*“Hastaların randevu, tetkik ve sonuç takibini online kanallar üzerinden gerçekleştirmesi, fiziksel başvurulardaki yoğunluğu azaltarak işlemlerin hızlanmasını sağlar. Bu durum, sağlık personelinin üzerindeki idari yükü hafifleterek doğrudan hasta bakımına odaklanmalarına imkân tanır.” (K10)*

#### **4.3.3. Süreç Kontrolü, İzlenebilirlik ve Kurum İçi Koordinasyon**

Bu bölüm üçüncü görüşme sorusuna ilişkin bulguları içermektedir.

Katılımcı görüşleri, bilgi teknolojilerinin yalnızca süreç hızını artıran bir araç olarak değil, aynı zamanda süreçlerin izlenmesini ve kurumsal koordinasyonun desteklenmesini kolaylaştıran bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Özellikle işlemlerin sistem üzerinden kaydedilmesi, geçmişe dönük olarak takip edilebilmesi, farklı birimlerin aynı veri setine erişebilmesi ve süreç kontrolü

bakımından öne çıkan avantajlar arasında tanımlanmıştır. Bu durum, hastane içinde yapılan işlemlerin hangi süreçte yer aldığını görmeyi kolaylaştırmakta ve yöneticilere daha şeffaf bir izleme imkânı vermektedir.

İzlenebilirlik boyutu, katılımcılar tarafından daha çok işlem geçmişinin denetlenmesi, hata tespiti ve sorumluluk alanlarının belirginleşmesi kapsamında tanımlanmıştır. Dijital kayıtların geriye dönük olarak incelenebilmesi, bir işlemin kim tarafından ne zaman ve hangi aşamada yapıldığının görülmesine imkân sağlamaktadır. Katılımcılar, bu izlenebilirliğin sürdürülebilmesinin veri girişlerinin düzenli yapılmasına ve sistemlerin doğru kullanılmasına bağlı olduğunu da ifade etmiştir.

Kurum içi koordinasyon bakımından bakıldığında ise bilgi teknolojilerinin birimler arasındaki iletişimi eş zamanlı ve daha düzenli hâle getirdiği görülmektedir. Katılımcılar, çeşitli departmanların aynı sistem üzerinden veri paylaşabilmesinin bilgi akışını kolaylaştırdığını, tekrar eden işlerin azalmasına yardım ettiğini ve süreçlerin daha uyumlu devam edebilmesini desteklediğini belirtmektedir. Bunun yanında, koordinasyonun sürdürülebilir şekilde kuvvetlenebilmesi için tüm birimlerin sistemi benzer yönde kullanabilmesi ve veri girişlerinin düzenli şekilde yapılması gerektiği de tespit edilmektedir. Bu değerlendirmeler, katılımcıların bilgi teknolojilerini tek başına yeterli bir çözüm olarak değil; ortak kullanım kültürü, düzenli veri girişi ve kurumsal disiplinle birlikte anlam kazanan bir araç olarak gördüklerini göstermektedir.

*“Kurumumuzda birçok birim eş zamanlı olarak hareket etmektedir (yatan hasta katı, hasta kayıt bölümü, ameliyathane, eczane, depo vb.). Bu eş zamanlı işleyişte her birimin herkesin olaydan ve hastadan haberdar olması kullanılan bilgi teknolojileri sayesinde.” (K1)*

*“HBYS sayesinde bir hastanın teşhis ve tedavisinde kullanılan tüm tıbbi malzeme ve ilaçların hangileri olduğu hangi yıl olduğu fark etmeksizin takip edilebiliyor. Kullanılan malzemelerin seri ve lot numaraları, son kullanma tarihi dijital olarak saklanabiliyor.” (K8)*

*“Stok bilgisi online görülebilmekte, miadı dolan ya da yaklaşan malzemeler takip edilebilmektedir. Medikal muhasebe hastanın tedavisinin bitip bitmediğini online takip edebilmekte, ona göre kurumlara fatura hazırlanmasına geçmektedir.” (K3)*

Katılımcı değerlendirmeleri birlikte ele alındığında, süreç kontrolü ve kurum içi koordinasyona ilişkin katkıların teknoloji kullanımının yanı sıra düzenli veri girişi, kullanıcı disiplini ve birimler arası ortak kullanım anlayışıyla ilişkilendirildiği görülmektedir.

#### **4.3.4. Karar Alma ve Yönetsel Planlama Süreçlerine Katkı**

Bu bölüm dördüncü görüşme sorusuna ilişkin bulguları içermektedir.

Görüşmelerden elde edilen veriler, bilgi teknolojilerinin yönetsel karar alma süreçlerinde önemli bir destek aracı olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Katılımcılar, sistemler üzerinden anlık veri erişiminin sağlanmasının yöneticilere daha hızlı değerlendirme yapma imkânı verdiğini açıklamıştır. Özellikle doluluk oranları, hasta sayıları, personel planlaması, mali göstergeler ve birim performansına ilişkin verilerin düzenli şekilde raporlanabilmesi, kararların sezgisel bir yaklaşımla değil daha çok veri temelli şekilde alınmasına katkı sunmaktadır. Bu durum, yönetsel kararların sadece geçmiş deneyime dayalı olarak değil, somut ve güncel göstergeler üzerinden düzenlenmesini kolaylaştırmaktadır.

Katılımcılar, bilgi teknolojilerinin planlama aşamalarında da benzer şekilde işlev gördüğünü ifade etmiştir. Sistemlerden gelen raporlar desteğiyle yoğunluk dönemlerinin öngörülebilmesi, kaynak ihtiyacının önceden tespit edilmesi ve malzeme ya da personel planlamasının daha gerçekçi yapılabilmesine imkân sağlamıştır. Özellikle stok planlaması, finansal planlama ve hizmet kapasitesine ilişkin öngörülerin dijital veriler yoluyla desteklenmesi, yönetsel planlamanın daha kontrollü yürütülmesine yardım etmektedir. Bu açıyla bilgi teknolojileri, sadece mevcut durumu izlemeyi değil, geleceğe ilişkin kurumsal hazırlığı da kuvvetlendiren bir vasıta olarak öne çıkmaktadır.

Bununla beraber, katılımcı ifadeleri bilgi teknolojilerinin karar alma sürecini tamamıyla otomatikleştirmede de ortaya koymaktadır. Verilerin doğru, eksiksiz ve

güncel şekilde sisteme girilmemesi halinde, yönetsel kararların da aynı ölçüde zayıflayabileceği anlaşılmaktadır. Ayrıca bazı katılımcılar, stratejik kararların alınmasında yönetici sezgisi, saha deneyimi ve yüz yüze değerlendirmelerin hâlâ önem arz ettiğini ima etmektedir. Dolayısıyla bilgi teknolojileri, karar almanın yerini tutan bağımsız bir mekanizmadan ziyade; yöneticinin değerlendirme kapasitesini kuvvetlendiren, belirsizliği azaltan ve planlama sürecini daha gerçekçi hâle getiren bir destek altyapısı olarak benimsenmektedir.

*“HBYS’den alınan verilerin iş zekâsı ile derlenmesi sayesinde sağlık kuruluşlarında verilen tüm hizmetlerin analizleri anlık olarak izlenebilmekte, ihtiyaç duyulan aksiyonlar gecikmeden alınmaktadır.” (K2)*

*“Hastane yönetimi açısından sağlıklı bilgiye ulaşmak hizmetin yönlendirilmesi, çeşitlendirilmesi, planlanması açısından oldukça önemlidir.” (K3)*

*“Neye ne kadar yatırım yaptığımız ne kadar değerliyse yaptığımız yatırımın çıktılarının değer ürettiği, değerlerin ölçülebiliyor olması ve bir kazanımla sonuçlanıyor olması da çok kıymetli.” (K7)*

*“Kurum içinde doğru, sağlıklı ve hızlı karar alabilmek için iyi veriye ulaşabilmek oldukça önemlidir. Dijital hizmet sunucuları kaliteli veri sağlayarak hastanelerin doğru karar almasına destek vermektedirler.” (K9)*

*“Bilgi sistemlerinin sağladığı bu hız, özellikle faturalandırma birimlerinin iş yükünü hafifletmektedir. İşlemlerin kurum protokollerine göre hazırlanıp ödeme birimlerine gönderilmesi süreci, teknoloji sayesinde çok daha hatasız ve hızlı ilerler.” (K10)*

#### **4.3.5. Dijital Dönüşüm ve Kurumsal Uyum Süreci**

Bu bölüm beşinci görüşme sorusuna ilişkin bulguları içermektedir.

Katılımcı ifadeleri, bilgi teknolojilerinin yalnızca mevcut işlerin dijital ortama aktarılmasıyla sınırlı görülmediğini; aynı zamanda iş yapma biçimlerinde değişimi destekleyen bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Özellikle yeni yazılım sistemlerinin devreye girmesi, çeşitli modüllerin birbiriyle uyumlu çalışması ve



işlemlerin dijital platformlarda yürütülmesi, hastanelerde dijital dönüşüm aşamasının ana bileşenleri olarak açıklanmaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşüm, katılımcılar tarafından sadece teknik yenilik değil, kurumun işleyiş mantığını yeniden tasarlayan bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Katılımcı değerlendirmeleri, sistematik literatür taramasında öne çıkan dijital dönüşüm ve insan kaynağı temalarıyla karşılaştırıldığında benzer vurgular içermektedir. Bibliyometrik analizde öne çıkan digital transformation ve human capital kavramları da bu temaların literatürdeki görünürlüğünü yansıtmaktadır.

Bununla beraber, görüşmeler dijital dönüşümün her zaman sorunsuz ilerlemediğini de göstermektedir. Katılımcılar, yeni sistemlerin benimsenmesi sürecinde çalışanların alışkanlıklarını değiştirmekte zorlanabildiğini, kimi personelin teknoloji kullanımında çekingen davranabildiğini ve eğitim ihtiyacının önemli bir sorun alanı oluşturduğunu belirtmektedir. Özellikle farklı mesleki alışkanlıklara sahip çalışanlar ya da farklı yaş grupları arasında teknolojiye uyum düzeyinin değişebildiği anlaşılmaktadır. Bu durum, dijital dönüşümün sadece altyapı yatırımlarıyla değil, kurumsal destek mekanizmaları ve insan kaynağı hazırlığı ile beraber ele alınması gerektiğini göstermektedir.

Kurumsal uyum sürecinde sistemlerin birbiriyle bütünleşmiş çalışabilmesi, katılımcılar tarafından ön plana çıkarılan bir diğer husustur. Farklı birimlerde kullanılan yazılımların uyumsuz olması ya da verinin bölünmüş şekilde tutulması, dijital dönüşümden beklenen faydayı azaltabilmektedir. Buna karşılık entegrasyonun sağlandığı durumlarda katılımcılar tarafından bilgi akışını ve iş süreçlerinin koordinasyonunu destekleyen bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Katılımcı değerlendirmeleri doğrultusunda dijital dönüşümden beklenen kurumsal katkının, sadece yeni teknoloji edinilmesine değil; bu teknolojilerin kurum içi yapıya uygun şekilde konumlandırılmasına, sürdürülebilir kullanımının sağlanmasına ve çalışanlar tarafından benimsenmesine ve bağlı görünmektedir.

*“Hastanede kullanılan bilgi teknolojileri çalışanı da farklı bakış açısı oluşturmaya ve çözüm üretmeye yönlendirmektedir.” (K1)*

*“Bilgi teknolojileri çalışanlarımızın bilgiye erişimini hızlandırmakta, karar alma süreçlerinde veri kullanımını artırmakta ve yeni teknolojik beceriler kazandırmaktadır.” (K6)*

*“Artık hemen her kurumda benzer HBYS ürünleri kullanılıyor. HBYS ne kadar iyi olursa olsun kullanan personel de burada çok önemli. Personel iyi, cevval değilse en iyi HBYS de olsa geri düşürür bizi.” (K5).* Bu ifade, katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde insan kaynağının ve kullanıcı yeterliliğinin önemine yaptıkları vurguyu göstermektedir. Bu değerlendirme, sistematik literatür taramasında öne çıkan insan kaynağı ve yetkinlik gelişimi temalarıyla benzerlik göstermektedir. Bibliyometrik analizde öne çıkan human capital kavramı ise bu temanın literatürde sıklıkla ele alınan konular arasında yer aldığını göstermektedir.

#### **4.3.6. Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Bağlamında Stratejik Katkı**

Bu bölüm altıncı ve yedinci görüşme sorusuna ilişkin bulguları içermektedir.

Katılımcı görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, bilgi teknolojilerinin özel hastanelerde yalnızca operasyonel süreçleri destekleyen bir araç olarak değil, aynı zamanda katılımcılar tarafından uzun vadeli kurumsal planlama ve stratejik değerlendirmeler açısından önemli görülen bir unsur olarak değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Özellikle hizmet sunumunda işlem güvenilirliği, hız, kayıt düzeni, hasta süreçlerinin daha sistematik ilerletilebilmesi, kurumsal denetlenebilirlik ve bilgi teknolojilerini rekabet açısından önemli hâle getiren başlıca etmenler arasında yer almaktadır. Bu kapsamda teknoloji kullanımı, katılımcılar tarafından çoğu zaman doğrudan bir üstünlük kaynağı olmaktan ziyade, sürdürülebilir hizmet sunumunu destekleyen unsurlardan biri olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcı değerlendirmeleri, bilgi teknolojilerinin hasta memnuniyeti ve hizmet kalitesini destekleyen önemli bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir. İşlemlerin kayıt hatalarının azalması, daha hızlı yürütülmesi, birimler arası bilgi akışının kuvvetlenmesi ve hasta süreçlerinin daha kontrollü ilerlemesi, kurumsal hizmet kalitesini destekleyen fonksiyonlar olarak ön plana çıkmaktadır. Katılımcılar, süreçlerin daha düzenli yürütülmesinin hastaların kuruma duyduğu

güveni ve hizmet deneyimini olumlu etkileyebileceğini değerlendirmiştir. Katılımcı değerlendirmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajının teknolojiye sahip olmaktan ziyade teknolojinin örgütsel yetkinliğe dönüştürülmesiyle ilişkilendirildiğini göstermektedir.

Ayrıca, katılımcı değerlendirmeleri teknoloji yatırımlarının tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı oluşturmaya yetmediğini de göstermektedir. Bilgi teknolojilerinin stratejik destek sağlayabilmesi için bu sistemlerin kurum kültürüyle uyumlu hale gelmesi, çalışanlar tarafından etkin şekilde kullanılması, sürekli güncellenmesi ve yönetsel süreçlerle bütünleşmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Katılımcı değerlendirmeleri, sürdürülebilir rekabet avantajının yalnızca teknolojiye sahip olmakla değil, teknolojinin örgütsel yetkinliğe dönüştürülebilmesiyle ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu değerlendirme, sistematik literatür taramasında rekabet avantajına ilişkin öne çıkan temalarla karşılaştırıldığında benzer bir eğilim göstermektedir. Bibliyometrik analiz ise bu kavramın incelenen literatürde yer alan önemli kavramsal odaklardan biri olduğunu ortaya koymaktadır.

*“Doğru noktada yapılmış doğru dijital dönüşüm ya da bilgi teknolojileri yatırımı hem rakiplerinden hem de kendi içinde ayrıştırılmış olur. Sektörde artık rol model oluyorsunuz.” (K7)*

*“Evrak işleri için en az zaman harcayan yani HBYS gibi bilgi teknolojilerini en efektif kullanan sağlık hizmeti sunucusunun daha fazla tercih edileceğini düşünüyorum.” (K8)*

*“Bu teknolojik yetkinlik; hem hastalar için daha güvenli ve kaliteli bir hizmet ortamı yaratmakta hem de kurumun tercih edilebilirliğini ve operasyonel yönetim başarısını artırmaktadır.” (K10)*

Katılımcı değerlendirmeleri birlikte ele alındığında, bilgi teknolojilerinin tek başına sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir unsur olarak değil; kurumsal süreçler, insan kaynağı ve yönetsel uygulamalarla bütünleştğinde stratejik katkı sunabilecek bir araç olarak değerlendirildiği görülmektedir.

#### 4.3.7. Bulguların Genel Sentezi

Katılımcı görüşleri birlikte değerlendirildiğinde, bilgi teknolojilerinin özel hastanelerde operasyonel süreçlerin hızlandırılması, verinin izlenebilir ve erişilebilir hâle getirilmesi, birimler arası koordinasyonun desteklenmesi ve yönetsel planlamanın daha sistematik yürütülmesine katkı sağladığının değerlendirildiği görülmektedir. Ayrıca, görüşmeler teknoloji kullanımının sağladığı faydanın sadece teknik altyapıya bağlı olmadığını; kurumsal uyum, kullanıcı yeterliliği, veri disiplininin sürdürülmesi ve yönetsel sahiplenme ile birlikte anlamlandığını göstermektedir. Katılımcı değerlendirmeleri, bilgi teknolojilerinin kısa vadeli operasyonel katkılarının yanında uzun vadeli kurumsal dayanıklılık, stratejik farklılaşma ve hizmet kalitesini destekleyen bir unsur olarak görüldüğünü ortaya koymaktadır. Bu genel çerçeve, bilgi teknolojileri ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkinin tartışma bölümünde alan yazın doğrultusunda değerlendirilmesine zemin hazırlamaktadır. Nitel bulguların tamamı düşünüldüğünde, sistematik taramada belirlenen beş temanın saha verisiyle büyük oranda benzeştiği; bibliyometrik haritada merkezi konumdaki knowledge management ve business kavramlarının ise katılımcıların karar alma, stratejik farklılaşma ve koordinasyon vurgularıyla yapısal bir örtüşme sağladığı görülmektedir.

Sistematik tarama, bibliyometrik analiz ve nitel araştırma bulguları bu yere kadar kendi bütünlükleri içinde sunulmuştur. Her bir analitik düzlem araştırma sorusuna farklı bir perspektiften yaklaşmış; sistematik taramada kavramsal temelleri, bibliyometrik analiz yapısal örüntüleri, nitel bulgular ise yönetsel deneyimi öne çıkarmıştır. Araştırmanın iç tutarlılığını ve bulguların güçlülüğünü değerlendirmek için bu üç düzlemin kavramsal örtüşmelerinin birlikte ele alınması gerekmektedir. Aşağıdaki bölümde üç analizin tematik birleşmesi sistematik şekilde değerlendirilmekte; farklı yöntemsel yaklaşımlardan elde edilen bulguların birbiriyle nasıl ilişkilendiği ve araştırma sorusu çerçevesinde nasıl bütünleştiği değerlendirilmektedir.

#### 4.4. Tematik Bütünleşme: Üç Analizin Kavramsal Örtüşmesi

Bu bölüm başlığında sistematik tarama, bibliyometrik analiz ve nitel araştırma bulgularının kavramsal örtüşmeleri tematik düzlemde ele alınmaktadır. Üç analitik

düzlemde elde edilen bulgular, bilgi teknolojileri ile sürdürülebilir rekabet avantajı arasındaki ilişkiye yönelik benzer kavramsal örüntülere işaret etmektedir.

**Tablo 4.9.** Tematik Bütünleşme: Üç Analizin Kavramsal Örtüşmesi

| <b>Tema</b>                          | <b>SistematiK Tarama</b>                    | <b>Bibliyometrik Analiz</b>                 | <b>Nitel Bulgular</b>                                    |
|--------------------------------------|---------------------------------------------|---------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Operasyonel Verimlilik ve Süreç Hızı | Dijital dönüşüm yeteneği; süreç verimliliği | business, information system (merkezi küme) | K2, K3, K4, K8, K9, K10 – verimlilik, hız, hatasız işlem |
| Bilgi Yönetimi ve Koordinasyon       | Bilgi yönetimi, örgütsel öğrenme            | knowledge management (merkezi küme)         | K3, K4, K9 – veri paylaşımı, birim koordinasyonu         |
| Karar Alma ve Stratejik Planlama     | Stratejik uyum ve değer zinciri             | decision making, strategic alignment        | K2, K3, K9 – veri destekli karar alma                    |
| İnsan Faktörü ve Dijital Dönüşüm     | İnsan faktörü, upskilling                   | human capital (kırmızı küme)                | K1, K5, K6 – çalışan yetkinliği, eğitim ihtiyacı         |
| Stratejik Katkı ve Rekabet Avantajı  | Sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı       | competitive advantage (sınır bölgesi)       | K7, K8, K9, K10 – farklılaşma, hizmet kalitesi           |

## BÖLÜM 5

### 5. TARTIŞMA

Bu araştırma, Ankara’da faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan on bir orta ve üst düzey yöneticiyle yürütülen tematik analiz, görüşmelerden elde edilmiş bulgular ile alan yazından üretilen kavramsal çerçeveyi bir arada değerlendirmektedir. Aşağıdaki alt bölümler, araştırmanın altı temel sorusunu sırasıyla ele almakta; her bir boyuttaki bulguları ilgili teorik perspektiflerle ilişkilendirmektedir.

#### 5.1. Bilgi Teknolojileri, Örgütsel Süreçler ve Kaynak Temelli Görüş

Birinci araştırma sorusu, bilgi teknolojilerinin özel hastanelerde hangi örgütsel süreçlerde etkin olduğunu ele almaktadır. Bulgular, bilgi teknolojilerinin takip süreçlerinden ve hasta kayıtlarına, tedarik ve stok yönetimine, finansal raporlamadan insan kaynakları uygulamalarına kadar uzanan geniş bir örgütsel alanda etkin biçimde kullanıldığını ve çeşitli süreçlere katkı sağladığının katılımcılar tarafından ifade edildiğini göstermektedir. Bu çok alanlı etki, bilgi teknolojilerinin sadece teknik altyapı ya da otomasyon aracı olarak değil; örgütsel yetkinlikleri besleyen, yönetsel görünürlüğü yükselten ve stratejik kararları destekleyen bir kaynak olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

Bu bulgu, kaynak temelli görüş ile bilgi teknolojisi iş değeri yazınının beraber ele alınmasıyla daha net şekilde anlam kazanmaktadır. Kaynak temelli yaklaşım, kalıcı rekabet avantajının sadece sahip olunan teknolojiye değil; taklit edilmesi görece zor örgütsel bütünleşme şekillerine, yönetsel koordinasyona ve süreç tasarımına dayandığını iddia etmektedir. Bu çalışmada yöneticilerin teknoloji kullanımını tek başına yeterli görmemesi; veri disiplini, insan kaynağı ve kurumsal sahiplenmeyi devamlı dile getirmesi, bilgi teknolojilerinin tamamlayıcı örgütsel kaynaklarla birlikte değer yaratabilecek bir unsur olarak değerlendirildiğini göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın bulguları, katılımcı yöneticilerin bilgi teknolojilerinin tek başına yeterli olmadığını; teknolojinin süreçlere, kurum kültürüne ve yönetsel uygulamalara bütünlük biçimde entegre edilmesinin kurumsal performans açısından daha önemli olduğunu değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu değerlendirme, kaynak temelli

görüşün öngörülerıyla uyumlu bir eğilime işaret etmektedir. Bu sonuç, bilgi teknolojilerini maddi bir altyapı unsurundan ziyade örgütsel mimarinin stratejik bir bileşeni olarak gören çalışmalarla uyumludur (Barney, 1991: 99–120).

*“Kurumumuzda birçok birim eş zamanlı olarak hareket etmektedir. Bu eş zamanlı işleyişte her birimin herkesin olaydan ve hastadan haberdar olması kullanılan bilgi teknolojileri sayesinde.” (K1)*

Bu ifade, bilgi teknolojilerinin örgütsel süreçlerdeki bütünleşme ve koordinasyon işlevini yönetici bakış açısından somutlaştırmaktadır.

## **5.2. Operasyonel Verimlilik, İzlenebilirlik ve Analitik Kapasite**

İkinci ve üçüncü araştırma soruları, bilgi teknolojilerinin operasyonel verimlilik, maliyet yönetimi, süreç kontrolü, izlenebilirlik ve kurum içi koordinasyon üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Bu kapsamlarda elde edilen bulgular, katılımcıların bilgi teknolojilerini yalnızca zaman kazandıran araçlar olarak değil, aynı zamanda şeffaflığı, süreç kontrolünü ve hata riskinin azaltılmasını destekleyen uygulamalar olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Bu bulgu, dinamik yetenekler yaklaşımında belirtilen uyarılama, algılama ve dönüştürme kapasitesiyle uyumlu görünmektedir (Teece, 2007: 1319–1350). Benzer şekilde, BT yönetişi ve stratejik uyum bağına ilişkin değerlendirmeler ile kurumsal bilgi varlıklarının bütüncül yönetimine ilişkin vurgu, bu çalışmada stok takibi, hasta kayıtları ve birimler arası koordinasyona ilişkin bulgular üzerinden somut karşılık bulmaktadır (Wu vd., 2015: 497–518).

Bulgulardaki veri görünürlüğü, raporlama vurgusu ve anlık izleme dijitalleşmenin sadece otomasyondan ibaret olmadığını aynı analitik kapasitenin geliştirilmesine katkı sağlayabilecek bir işlev üstlendiğine işaret etmektedir. Hastane yöneticilerinin stok, maliyet, iş yükü ve hizmet akışına ilişkin verileri daha sistematik görmeye başlaması, karar süreçlerinde ölçülebilir göstergelerin daha fazla kullanılmasına katkı sağladığına işaret etmektedir. Büyük veri ve analitik yazınında da işaret edildiği üzere, verinin değer oluşturması ham veri birikiminden çok; verinin bütünleştirilmesi, temizlenmesi, yorumlanması ve eyleme dönüştürülmesiyle mümkün

kılmaktadır. Bu nedenle özel hastanelerde dijital olgunluk seviyesi, sadece sistem kurulumuna bağlı değil; performans izleme, yönetsel raporlama ve kurumsal öğrenmeye ne ölçüde girdi sağladığıyla ilişkili olarak değerlendirilmesi daha uygun görünmektedir (Warner ve Wäger, 2019: 326–349).

*“Toplanan verilerin iş zekâsı ile derlenmesi sayesinde sağlık kuruluşlarında verilen tüm hizmetlerin analizleri anlık olarak izlenebilmekte, ihtiyaç duyulan aksiyonlar gecikmeden alınmaktadır.” (K2)*

Bu ilişkilendirilme, dijital sistemlerin sadece veri depolamakla sınırlandırılmayıp, katılımcı deneyimleri doğrultusunda, dijital sistemlerin yalnızca veri depolama işleviyle sınırlı kalmayıp karar süreçlerini destekleyen analitik bir altyapı olarak değerlendirildiğini göstermektedir.

### **5.3. Kullanıcı Kabulü, Değişim Yönetimi ve İnsan Faktörü**

Üçüncü araştırma sorusu süreç koordinasyonu ve kontrolü, beşinci araştırma sorusu ise dijital dönüşüm ve kurumsal uyum bağlamını incelemektedir. Bu iki araştırma sorusuna ilişkin bulgular, katılımcı değerlendirmelerinin ortaklaştığı önemli bir noktaya işaret etmektedir: Aynı teknoloji altyapısının farklı kurumsal koşullarda farklı biçimlerde değerlendirilebildiği ve benzer sonuçlar üretmeyebildiği anlaşılmaktadır.

Katılımcıların özellikle personel niteliği, kurumsal sahiplenme ve kullanım disiplini üzerinde durmaları, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımının örgütsel ve sosyal boyutlardan bağımsız değerlendirilemeyeceğine işaret etmektedir. Bu bulgu, teknoloji kabul modeli ile birleşik teknoloji kabul ve kullanım teorisinde ön planda algılanan kullanım kolaylığı, fayda ve örgütsel destek değişkenleriyle uyumludur. Bu çerçevede, katılımcı değerlendirmeleri bilgi teknolojisi yatırımlarından beklenen faydanın yalnızca teknik seçime değil, aynı zamanda kullanıcı uyum süreçlerinin ve değişim yönetiminin etkin biçimde yürütülmesine de bağlı olduğunu düşündürmektedir (Davis, 1989: 319–340).



*“Bilgi teknolojileri çalışanlarımızın bilgiye erişimini hızlandırmakta, karar alma süreçlerinde veri kullanımını artırmakta ve yeni teknolojik beceriler kazandırmaktadır.” (K6)*

Bu ifade, katılımcının bilgi teknolojilerini yalnızca iş yükünü azaltan araçlar olarak değil, aynı zamanda çalışanların bilgi ve becerilerinin gelişimini destekleyen uygulamalar olarak değerlendirdiğini göstermektedir.

#### **5.4. Hasta Deneyimi, Stratejik Uyum ve Rekabetçi Konumlanma**

Özel hastaneler bağlamında katılımcı değerlendirmeleri, bilgi teknolojilerinin rekabetçi konumlanma ile ilişkilendirildiğini göstermektedir. Bu değerlendirmeler, dördüncü araştırma sorusunda ele alınan yönetsel planlama ve karar alma süreçlerine katkılar ile altıncı araştırma sorusunda ele alınan stratejik unsur olarak değerlendirilme boyutuyla birlikte yorumlanmıştır. Rekabet çoğu süreçte yalnızca klinik çıktılar üzerinden değil, hizmet deneyiminin bütünlük niteliği üzerinden şekil almaktadır. Kayıt işlemlerinin hızı, faturalama ve provizyon akışının problemsiz ilerlemesi, sonuçlara beklenen zamanında erişim, birimler arası koordinasyonun görünmez ama etkili şekilde işlemesi ve yönetsel hatalar hasta tecrübelerine yansımaması, katılımcılar tarafından kurumun tercih edilirliliğini etkileyebilecek unsurlar arasında değerlendirilmektedir.

Bu nedenle katılımcılar, bilgi teknolojilerini yalnızca arka ofis süreçlerini koordine eden teknik araçlar olarak değil, aynı zamanda hizmet kalitesini destekleyen stratejik bir altyapı unsuru olarak değerlendirmektedir. Sağlık bilgi sistemlerinin güvenlik, kalite ve hizmet devamlılığı üzerindeki etkisine ilişkin literatür de bu yorumu destek olmaktadır (Campanella, 2016: 60–64). Karar alma ve yatırım planlaması boyutunda ise stratejik ahenk yaklaşımı ana referans kapsamını oluşturmaktadır. Henderson ve Venkatraman'a (1993) göre bilgi teknolojilerinin işletme amaçlarıyla bütünleşmediği durumlarda değer üretme potansiyeli sınırlı kalmaktadır. Bu çalışmada ölçülebilir kazanım amaçları, yönetsel sahiplenme ve ihtiyaç analizi vurgusu öne çıkarken; maliyet kısıtları ve mevcut altyapıyla devam etme mecburiyeti gibi pratik örgütsel gerçeklikler de görünür hâle gelmiştir (Florek-Paszkowska, 2021: 7–28).

*“Sağlıklı ve hızlı karar alabilmek için iyi veriye ulaşabilmek oldukça önemlidir. Dijital hizmet sunucuları kaliteli veri sağlayarak hastanelerin doğru karar almasına destek vermektedirler.” (K9)*

Bu değerlendirme, katılımcıların veri kalitesi ve bilgiye hızlı erişimi yönetsel karar alma süreçleri ile rekabetçi konumlanmayı destekleyen unsurlar arasında gördüklerini göstermektedir.

### **5.5. Dijital Dönüşüm, Çeviklik ve Sürdürülebilir Rekabet Avantajı**

Bulguların en dikkat çekici taraflarından biri, rekabet ve farklılaşma kapsamında ortaya çıkan görüş farklılığıdır. Bir yandan bazı katılımcılar doğru yapılandırılmış dijital yatırımların kurumu rakiplerinden farklılaştırabileceğini ve hizmet kalitesini görünür şekilde kuvvetlendireceğini savunurken; diğer yandan kimi katılımcılar benzer HBYS altyapılarının sektörde yaygınlaştığını ve asıl belirleyicinin kullanım niteliği olduğunu belirtmektedir. Bu durum, katılımcı değerlendirmelerinin bilgi teknolojilerinin insan, süreç ve örgütsel tamamlayıcı unsurlarla birlikte ele alındığında rekabetçi farklılaşmayı destekleyebileceğine ilişkin literatürdeki yaklaşımlarla uyumlu olduğunu göstermektedir (Tallon ve Kraemer, 2000: 145–173; Wade ve Hulland, 2004: 107–142). Bu bulgu aynı zamanda, HBYS altyapısının sektörde standart hâle gelmesiyle beraber katılımcı değerlendirmelerinin, rekabetçi farklılaşmada teknolojinin kendisinden çok kullanım kalitesi, yönetsel olgunluk ve veri kültürünün önemli görüldüğüne işaret ettiğini göstermektedir (Leão ve Silva, 2021: 421–441).

Bilgi teknolojilerinin hastanelerde salt mevcut işleyişi hızlandıran araçlar olmaktan çok, yeniden yapılandırma, örgütsel çeviklik kapasitesi yaratan altyapılar olarak algılanması dikkat çekici bir başka bulgudur. Dijital dönüşüm yazınında vurgulandığı üzere, dijital teknolojiler kurumların yeni iş süreçleri tanımlamasına, rolleri yeniden oluşturmaya, bilgi akışını değiştirmesine ve karar alma ritmini hızlandırmasına olanak sağlamaktadır. Katılımcı ifadelerinde görülen koordinasyon, planlama ve hızlı müdahale vurgusu, özel hastanelerde bilgi teknolojilerinin operasyonel verimliliğin yanı sıra kurumsal koordinasyon ve yönetsel çevikliği destekleyen bir işlev gördüğüne işaret etmektedir (Verhoef, 2021: 889–901).

Araştırmanın bulguları, katılımcı değerlendirmeleri doğrultusunda bilgi teknolojilerinin değerinin tek bir performans göstergesiyle açıklanamayacağını düşündürmektedir. Maliyet, hata, hız, koordinasyon, azaltma, görünürlük, kurumsal itibar, karar kalitesi gibi birbirini besleyen çoklu neticeler, dijital yatırımların katılımcılar tarafından bilgi teknolojilerinin örgütsel katkısını oluşturan birbirini tamamlayıcı unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla özel hastaneler bakımından stratejik soru, teknolojiye yatırım yapılıp yapılmaması değil; bu yatırımın hangi performans göstergeleri, hangi yönetim yapısı ve hangi insan kaynağı politikalarıyla kurumsal rutine dönüştürüleceğidir. Bulguların bu çok katmanlı yapısı, katılımcı değerlendirmelerinin, bilgi teknolojilerinin sürdürülebilir rekabet avantajına katkısının örgütsel tamamlayıcı unsurlarla birlikte değerlendirilmesi gerektiğine işaret ettiğini göstermektedir (Wade ve Hulland, 2004: 107–142).

Sonuç itibarıyla bu araştırmanın bulguları, katılımcıların bilgi teknolojilerini örgütsel süreçlerde düzenleyici ve destekleyici bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Katılımcı değerlendirmeleri, rekabetçi farklılaşmanın bilgi teknolojilerinin örgütsel yetkinlikler, stratejik süreçler ve insan kaynağıyla bütünleşik biçimde kullanılmasına bağlı olduğunu düşündürmektedir. Bu bulgu, özel hastaneler bağlamında bilgi teknolojilerinin katılımcılar tarafından teknik altyapının ötesinde örgütsel kullanım niteliği ve stratejik bütünleşme ile ilişkilendirildiğini göstermesi açısından önem taşımaktadır.

*“Doğru noktada yapılmış doğru dijital dönüşüm ya da bilgi teknolojileri yatırımı hem rakiplerinden hem de kendi içinde ayrıştırılmış olur. Sektörde artık rol model oluyorsunuz.” (K7)*

*“HBYS gibi bilgi teknolojilerini en efektif kullanan sağlık hizmeti sunucusunun daha fazla tercih edileceğini düşünüyorum.” (K8)*

Bu iki ifade, katılımcıların rekabetçi farklılaşmanın teknolojinin varlığından çok kullanım kalitesiyle ilişkili olduğunu düşündüklerini göstermektedir. Bu değerlendirme, teknolojinin örgütsel tamamlayıcı unsurlarla birlikte stratejik değer oluşturabileceğine ilişkin alan yazındaki yaklaşımlarla benzerlik göstermektedir.

Bu araştırmada katılımcılar bilgi teknolojilerinin değer üretme potansiyelini ve kurumsal süreçlerle bütünleşmesinin önemini vurgulamıştır. Bununla birlikte VRIO çerçevesinin nadirlik (rarity) ve taklit edilemezlik (imitability) boyutlarını değerlendirecek doğrudan saha verisi elde edilmediğinden, bu boyutlara ilişkin kesin bir değerlendirme yapılmamıştır. Bu nedenle VRIO yaklaşımı, araştırmada bulguların yorumlanmasına katkı sağlayan kavramsal bir referans olarak ele alınmıştır.



## BÖLÜM 6

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları, katılımcı yöneticilerin bilgi teknolojilerini özel hastanelerde hizmet süreçlerinin düzenlenmesi, kurumsal koordinasyonun güçlendirilmesi, verimliliğin artırılması ve yönetsel karar süreçlerinin desteklenmesinde önemli bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermektedir. Ayrıca bu katkının sürdürülebilir rekabet avantajına dönüşebilmesi; teknolojik altyapının niteliği kadar kurum içi entegrasyonun sağlanmasına, çalışanların sistemi etkin kullanmasına ve yönetsel düzeyde stratejik kabullenmenin geliştirilmesine bağlı görünmektedir. Bulgular, katılımcıların bilgi teknolojilerini doğru kullanıldığında stratejik konumlanmayı ve kurumsal dayanıklılığı destekleyebilecek bir unsur olarak değerlendirdiklerini göstermektedir.

Bu araştırmanın literatüre katkısı üç başlık altında değerlendirilebilir. Birincisi, sağlık yönetimi literatüründe çoğu zaman birbirinden ayrıştırılarak ele alınan bilgi teknolojisi değeri, dijital dönüşüm ve sürdürülebilir rekabet avantajı tartışmalarını aynı analitik düzlemde buluşturmaktadır. İkincisi, özel hastanelerde görev yapan orta ve üst düzey yöneticilerin tecrübelerine dayalı nitel saha verisi üreterek teknoloji değerinin kurumsal kullanım mantığı üzerinden anlaşılmasına olanak sağlamaktadır. Üçüncüsü ise Ankara bağlamında örgütsel koordinasyon, veri kalitesi, stratejik sahiplenme, yönetsel görünürlük boyutlarını birlikte ele alarak yerel literatürde sınırlı olan bağlamsal bir açıklama üretmektedir. Bu yönüyle araştırma, sağlık kurumlarında bilgi teknolojilerinin değerinin tekil bir yazılım başarısı ya da donanım yatırımı üzerinden değil; kurumun bilgi üretme, yorumlama, paylaşma ve eyleme dönüştürme kapasitesi üzerinden anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Bharadwaj, 2013: 471–482).

Uygulamaya yönelik olarak, özel hastane yöneticilerinin bilgi teknolojisi yatırımlarını planlarken sadece teknik altyapıya odaklanmak yerine insan kaynağı, stratejik uyum ve süreç entegrasyonu boyutlarını bir arada ele alarak değerlendirmeleri önerilmektedir. Araştırma bulguları, katılımcı değerlendirmeleri doğrultusunda bilgi teknolojilerinden beklenen stratejik değerin teknolojinin örgütsel bağlam içinde nasıl

kullanıldığıyla yakından ilişkili olduğunu düşündürmektedir. Bu çerçevede ihtiyaç analizinin doğru yapılması, yatırım hedeflerinin kısa, orta ve uzun vadede ölçülebilir çıktılarla ilişkilendirilmesi ve yönetsel sahiplenmenin güçlendirilmesi kritik görünmektedir.

Yönetsel açıdan sonuçlar, teknoloji yatırımlarının başarıya ulaşması için üç tamamlayıcı eksenin birlikte ele alınması gerektiğini göstermektedir: insan kaynağı süreç tasarımı ve veri yönetişimi. İlk olarak dijital sistemler, mevcuttaki aksayan süreçleri sadece elektronik ortama taşımak için değil; süreçleri sadeleştirmek, ölçülebilir hâle getirmek ve standartlaştırmak için kullanılmalıdır. İkinci olarak kurum içi öğrenme mekanizmaları, kullanıcı eğitimi ve saha desteği süreklilik arz eden bir yönetsel politika hâline getirilmelidir. Üçüncü olarak veri kalitesi, performans göstergeleri ve raporlama standardı düzenli şekilde takip edilmelidir. Bu üç eksenin birlikte yönetilmediği durumlarda, bilgi teknolojisi yatırımlarının görünürde modern fakat örgütsel etkisi kısıtlı uygulamalara dönüşme riski artmaktadır. Dolayısıyla özel hastanelerde yöneticilerin teknoloji yatırımlarını sistem kurulumu değil, kurumsal dönüşüm programı olarak ele almaları ve değerlendirmeleri daha işlevsel görünmektedir (DeLone ve McLean, 2003: 9–30).

İnsan kaynağı bakımından, sahadan gelen tecrübenin teknik bilgiyle bütünleşmesinin önemli bir avantaj oluşturduğu görülmektedir. Bu sebeple özel hastanelerin bilgi teknolojileri projelerinde hem teknik alt yapıyı bilen hem de operasyonel süreci bilen yöneticilere yer vermesi; çalışanlara yönelik, uyum, eğitim ve sürekli destek mekanizmalarını kurumsal bir öncelik olarak ele alması önerilmektedir. Özellikle sistemlerin verimli kullanımını destekleyecek eğitim süreçleri, teknoloji yatırımından beklenen faydanın kurumsallaşmasında önemli bir rol üstlenmektedir.

Bulgular ayrıca, özel hastanelerde bilgi teknolojisi yönetişiminin sadece bilgi işlem birimlerinin teknik sorumluluğu olarak ele alınmasının yetersiz kalabileceğini düşündürmektedir. Bu araştırmada ortaya çıkan koordinasyon, verimlilik, izlenebilirlik, hasta deneyimi ve karar kalitesi gibi çıktılar; katılımcılar tarafından birlikte değerlendirilen unsurlar arasında yer almaktadır. Bu sebeple bilgi teknolojisi

yatırımlarının planlanması ve değerlendirilmesinde çok birimli bir yönetim yapısının kurulması, kurumun çeşitli işlevsel alanları arasında ortak dil oluşturulması ve performans göstergelerinin sadece sistem kullanım oranları üzerinden değil; kalite, hata azaltma, hız ve hizmet deneyimi üzerinden izlenmesi önem kazanmaktadır. Dolayısıyla özel hastanelerde bilgi teknolojileri, ayrıksı bir teknik yatırım kalemi olarak değil; kurumsal yönetim yapısının merkezinde yer edinen stratejik bir karar alanı olarak ele alınmalıdır. Sağlık kurumlarında dijital dönüşümün etkili olabilmesi için teknoloji ile işletme stratejisinin aynı karar noktasında buluşturulması gerektiğini vurgulayan çalışmalar da bu yorumu desteklemektedir (Tallon, 2011: 463–486).

Araştırmanın bir diğer önemli sonucu, dijital altyapının kurumsal dayanıklılık ve sürdürülebilirlik açısından taşıdığı rolün daha da görünür hâle gelmesidir. Katılımcı değerlendirmeleri, dijital sistemlerin yalnızca gündelik iş akışını hızlandıran araçlar olarak değil, aynı zamanda kurumsal hafızanın korunması, denetim izlerinin oluşturulması ve operasyonel süreçlerin izlenebilirliğinin desteklenmesi açısından da önemli görüldüğünü göstermektedir. Sağlık sektörü düzenleyici yükümlülüklerin yoğunlaştığı ve hata maliyetinin yüksek olduğu bir alan olduğu için dijital sistemlerin sürekliliği, kurumsal güvenilirlik ve itibar açısından doğrudan önem taşımaktadır. Bu çerçevede bilgi teknolojileri, özel hastaneler için kısa vadeli bir verimlilik aracı olmanın ötesinde; hizmet standartlarını koruma, belirsizliklere uyum sağlama ve değişen çevresel koşullara rağmen kurumsal düzeni sürdürme kapasitesini destekleyen bir altyapı olarak ele alınabilir. Sağlık bilgi sistemleri ile dijital dönüşüm yazınında ifade edilen kurumsal esneklik, uzun vadeli dönüşüm kapasitesi ve kalite güvence boyutları da bu çalışmanın bulgularıyla büyük ölçüde örtüşmektedir (Verhoef, 2021: 889–901).

Bu sebeple özel hastaneler bakımından en fonksiyonel yaklaşım, bilgi teknolojisi yatırımlarını tek seferlik kurulum projeleri yerine aşamalı olgunlaşma programları şeklinde oluşturmalarıdır. Kısa vadede veri kalitesinin artırılması ve ana süreçlerin dijital standardizasyonu; orta vadede yönetsel raporlama, karar destek ve birimler arası entegrasyonun kuvvetlendirilmesi; uzun vadede ise öngörüselleştirilmiş karar mekanizmaları, analitik yetkinlik ve hasta odaklı dijital hizmet kanallarının

geliştirilmesi daha gerçekçi bir yol haritası sunabilir. Başka bir ifadeyle, bu araştırmanın bulguları katılımcıların sürdürülebilir rekabet avantajının büyük ölçekli ve ani teknoloji yatırımlarından ziyade; kurumsal öğrenme, yönetsel sahiplenme ve veri kullanım disiplinini destekleyen kademeli bir dijital olgunlaşma süreciyle daha güçlü ilişkilendirildiğini düşündüklerini göstermektedir (DeLone ve McLean, 2003: 9–30).

### **6.1. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırma Önerileri**

Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak çalışma, Ankara’da faaliyet gösteren özel hastanelerde görev yapan on bir yönetici ile sınırlıdır; bu sebeple bulguların tüm sağlık kurumlarına doğrudan genellenmesinden ziyade, benzer bağlamlara aktarılabilirlik çerçevesinde değerlendirilmesi daha uygundur. İkinci olarak veriler yönetsel bakış açısına dayalıdır; hemşireler, hekimler bilgi işlem uzmanları ve hastalar gibi diğer paydaş gruplarının tecrübeleri araştırma kapsamına dâhil edilmemiştir. Üçüncü olarak araştırma, kesitsel nitel bir tasarıma dayandığı için teknoloji yatırımlarının zaman içindeki etkilerini boylamsal olarak izlememektedir. Bununla beraber bu sınırlılıklar, araştırmanın bağlamsal derinlik üretme gücünü ortadan kaldırmamakta; bilakis gelecekte yapılacak çok paydaşlı, karşılaştırmalı ve karma yöntem araştırmaları için açıklayıcı bir zemin sunmaktadır.

Gelecek araştırmalar bakımından, bu araştırmada nitel yöntemle elde edilen bulguların çeşitli sektörler, örgüt büyüklükleri ve yönetim düzeyleri bağlamında karma veya nicel yöntem yaklaşımlarıyla sınanması önerilmektedir. Ayrıca robotik süreç otomasyonu, büyük veri analitiği ve yapay zekâ destekli karar sistemleri gibi uygulamaların örgütsel performans üzerindeki uzun vadeli etkilerini inceleyen boylamsal çalışmalar, alan yazına önemli katkılar sunabilir. Özellikle yapay zekâ destekli karar sistemleri, tahmine dayalı analitik klinik karar destek uygulamaları ve hasta odaklı dijital hizmet kanallarının kurumsal performans üzerindeki etkisi gelecekte daha ayrıntılı şekilde incelenebilir. Sağlık kurumlarında dijital dönüşümün bir sonraki aşaması, sadece veriyi kaydeden sistemlerden veriyi öneri ve öngörü üreten akıllı sistemlere geçiş olarak görünmektedir. Bu sebeple gelecekteki çalışmaların, dijital olgunluk düzeyi ile karar kalitesi, örgütsel dayanıklılık, hizmet deneyimi ve



rekabet konumlanması arasındaki ilişkiyi daha ayrıntılı biçimde sınaması önemli görünmektedir. Böyle bir araştırma hattı, sağlık yönetimi literatüründe teknoloji yatırımlarının kısa vadeli verimlilik etkilerinin ötesine geçerek uzun vadeli stratejik sonuçlarını daha görünür kılabilir (Warner ve Wäger, 2019: 326–349).



## KAYNAKLAR

- BARNEY, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- BATES, D. W., Leape, L. L., Cullen, D. J., Laird, N., Petersen, L. A., Teich, J. M. ve Seger, D. L. (1998). Effect of computerized physician order entry and a team intervention on prevention of serious medication errors. *JAMA*, 280(15), 1311–1316.
- BLACK, A. D., Car, J., Pagliari, C., Anandan, C., Cresswell, K., Bokun, T. ve Sheikh, A. (2011). The impact of eHealth on the quality and safety of health care: A systematic overview. *PLOS Medicine*, 8(1), e1000387.
- BEN-ASSULI, O. (2015). Electronic health records, adoption, quality of care, legal and privacy issues and their implementation in emergency departments. *Health Policy*, 119(3), 287–297.
- BHARADWAJ, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196.
- BHARADWAJ, A. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482.
- BRADLEY, R. V., Pridmore, J. L. ve Byrd, T. A. (2006). Information systems success in the context of different corporate cultural types: An empirical investigation. *Journal of Management Information Systems*, 23(2), 267–294.
- BRAUN, V. ve Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101.
- BUNTIN, M. B., Burke, M. F., Hoaglin, M. C. ve Blumenthal, D. (2011). The benefits of health information technology: A review of the recent literature shows predominantly positive results. *Health Affairs*, 30(3), 464–471.

- BYRD, T. A. ve Turner, D. E. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure: Exploratory analysis of a construct. *Journal of Management Information Systems*, 17(1), 167–208.
- CAMPANELLA, P., Lovato, E., Marone, C., Fallacara, L., Mancuso, A., Ricciardi, W. ve Specchia, M. L. (2016). The impact of electronic health records on healthcare quality: A systematic review and meta-analysis. *European Journal of Public Health*, 26(1), 60–64.
- CARR, N. G. (2003). IT doesn't matter. *Harvard Business Review*, 81(5), 41–49.
- CRESSWELL, K. ve Sheikh, A. (2013). Organizational issues in the implementation and adoption of health information technology innovations: An interpretative review. *International Journal of Medical Informatics*, 82(5), e73–e86.
- CRESWELL, J. W. (2013). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five approaches (3. baskı). *Sage*.
- DAVIS, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319–340.
- DELONE, W. H. ve McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- DONTHU, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. ve Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285–296.
- EVANS, N. D. ve Price, J. (2020). Responsibility for information asset management in large organisations. *Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 23(1), 1–15.

- FLOREK-PASZKOWSKA, A. (2021). Business innovation and critical success factors in the era of digital transformation and turbulent times. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 17(4), 7–28.
- GARMAKI, M., Kannan, P. K. ve Garad, A. (2023). Big data analytics capability and firm performance: The mediating roles of dynamic capabilities and innovation ambidexterity. *Information & Management*, 60(5), 1114–1139.
- HANELT, A., Bohnsack, R., Marz, D. ve Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197.
- HENDERSON, J. C. ve Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16.
- HUNG, W. H., Ho, C. F., Jou, J. J. ve Tai, Y. M. (2016). Sharing and sharing alike? A study of the impact of IT governance on data sharing in healthcare. *Journal of Medical Systems*, 40(6), 592–603.
- KIM, K. K. ve Michelman, J. E. (1990). An examination of factors for the strategic use of information systems in the healthcare industry. *MIS Quarterly*, 14(2), 201–215.
- KOHLI, R. ve Tan, S. S. L. (2016). Electronic health records: How can IS researchers contribute to transforming healthcare? *MIS Quarterly*, 40(3), 553–574.
- LAUDON, K. C. ve Laudon, J. P. (2004). Management information systems: Managing the digital firm (8. baskı). *Prentice Hall*.
- LEÃO, P. ve Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, 30(5), 421–441.

- LINCOLN, Y. S. ve Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- MELVILLE, N., Kraemer, K. ve Gurbaxani, V. (2004). Review: Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. *MIS Quarterly*, 28(2), 283–322.
- MOUSTAKAS, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Sage.
- PAVLOU, P. A. ve El Sawy, O. A. (2011). Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, 42(1), 239–273.
- PETERAF, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179–191.
- PICCOLI, G. ve Ives, B. (2005). Review: IT-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature. *MIS Quarterly*, 29(4), 747–776.
- PORTER, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- PORTER, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- PORTER, M. E. ve Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.
- RAGHUPATHI, W. ve Raghupathi, V. (2014). Big data analytics in healthcare: Promise and potential. *Health Information Science and Systems*, 2(1), 3.
- RIVARD, S., Raymond, L. ve Verreault, D. (2006). Resource-based view and competitive strategy: An integrated model of the contribution of information technology to firm performance. *Journal of Strategic Information Systems*, 15(1), 29–50.

- SHENG, M. L., Chang, S. Y., Teo, T. ve Lin, Y. F. (2013). Knowledge barriers, knowledge transfer, and innovation competitive advantage in healthcare settings. *Management Decision*, 51(3), 461–478.
- TALLON, P. P. ve Kraemer, K. L. (2000). Executives' perceptions of the business value of information technology: A process-oriented approach. *Journal of Management Information Systems*, 16(4), 145–173.
- TALLON, P. P., Ramirez, R. V. ve Short, J. E. (2011). The information artifact in IT governance: Toward a theory of information governance. *Journal of Management Information Systems*, 27(4), 463–486.
- TEECE, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.
- TEECE, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- TRANFIELD, D., Denyer, D. ve Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222.
- VENKATESH, V., Morris, M. G., Davis, G. B. ve Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425–478.
- VERHOEF, P. C. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901.
- VEST, J. R., Jung, H. Y., Ostrovsky, A., Kern, L. M. ve Campion, T. R. (2022). Influence of health information exchange on quality of care in emergency departments. *Annals of Emergency Medicine*, 73(6), 658–667.

- WADE, M. ve Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly*, 28(1), 107–142.
- WANG, Y., Kung, L. ve Byrd, T. A. (2017). Big data analytics: Understanding its capabilities and potential benefits for healthcare organizations. *Technological Forecasting and Social Change*, 126, 3–13.
- WARNER, K. S. R. ve Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- WOHLIN, C. (2014). Guidelines for snowballing in systematic literature studies and a replication in software engineering. İçinde *Proceedings of the 18th International Conference on Evaluation and Assessment in Software Engineering* (ss. 1–10). ACM.
- YALÇIN, N. (2022). Sağlık kurumlarında bilgi teknolojileri yönetimi. *Nobel Akademik Yayıncılık*.
- ZOMER, T., Neely, A. ve Martinez, V. (2020). Changing business models in the digital era: Insights from the publishing industry. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(7–8), 1787–1823.

## **EKLER**

### **EK-1: BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE SÜRDÜRÜLEBİLİR REKABET AVANTAJI GÖRÜŞME FORMU**

#### **Demografik Bilgiler**

Cinsiyet: Kadın ( ) Erkek ( )

Yaş: 22–34 ( ) 35–44 ( ) 45–54 ( ) 55 ve üzeri ( )

Görev pozisyonu: .....

Mesleki kıdem: 0–5 yıl ( ) 6–10 yıl ( ) 11–15 yıl ( ) 16 yıl ve üzeri ( )

#### **ARAŞTIRMA SORULARI**

1. Kurumunuzda kullanılan bilgi teknolojilerinin iş süreçlerini genel olarak nasıl etkilediğini, kendi deneyimleriniz doğrultusunda detaylı şekilde açıklayabilir misiniz? İsterseniz açıklamanızı bilgi teknolojilerinin en fazla etkilediğini düşündüğünüz süreçler, bu süreçlerde zaman içinde gözlemlediğiniz değişimler ve deneyiminizi yansıtan somut örnekler üzerinden ayrıntılandırabilirsiniz.

2. Bilgi teknolojilerinin kurumunuzdaki farklı iş süreçleri üzerindeki etkilerini, kendi deneyimleriniz doğrultusunda detaylı şekilde değerlendirir misiniz? Yanıtınızı bilgi teknolojilerinin etkilediğini düşündüğünüz iş süreçleri, iş akışında gözlemlediğiniz değişimler ve dikkatinizi çeken uygulama örnekleri üzerinden açıklayabilirsiniz.

3. Kuruluşunuzda kullanılan bilgi teknolojilerinin hastalara sunulan hizmet kalitesi ve hasta deneyimi üzerindeki etkilerini, kendi deneyimleriniz doğrultusunda detaylı şekilde değerlendirir misiniz? Deneyimlerinizi hasta hizmetleri açısından önemli gördüğünüz değişimler ve gözlemlerinizi üzerinden örneklerle açıklayabilirsiniz.

4. Bilgi teknolojilerinin kurumunuzda maliyetlerin azaltılması ve operasyonel verimliliğin artırılması üzerindeki etkilerini, kendi deneyimleriniz doğrultusunda detaylı şekilde değerlendirir misiniz? Bu konuda gözlemlediğiniz değişimleri maliyet,



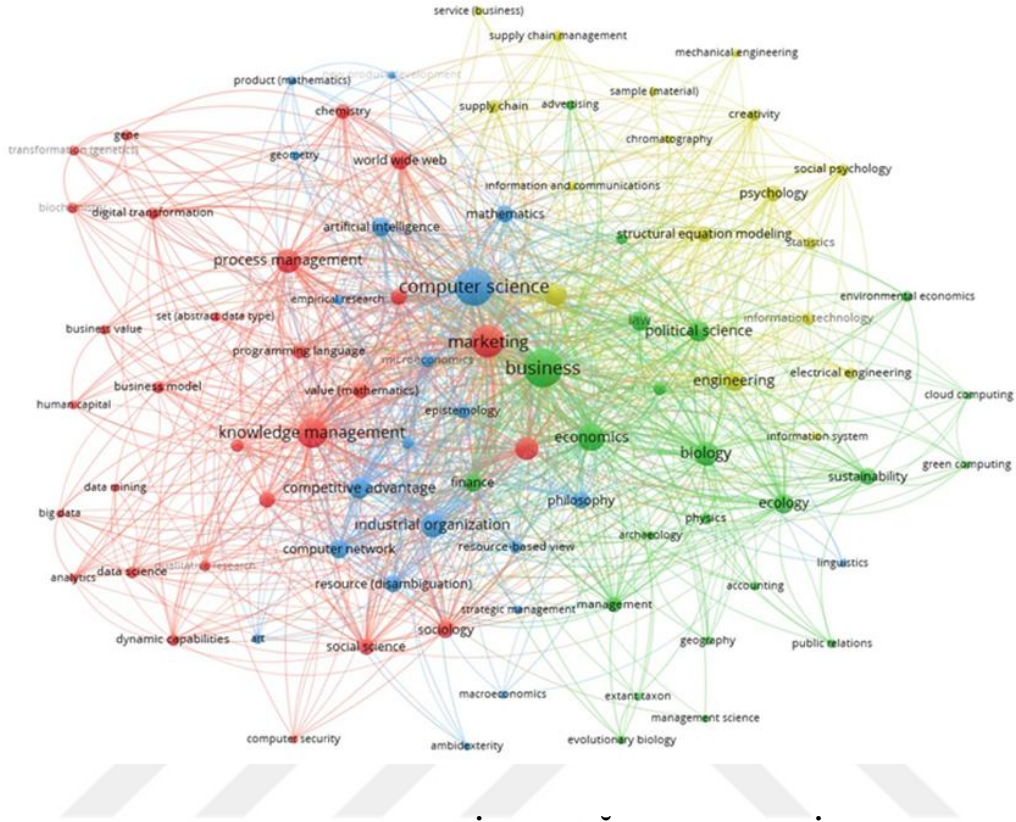
verimlilik veya operasyonel süreçler açısından önemli gördüğünüz örneklerle açıklayabilirsiniz.

5. Sizce kurumunuzda kullanılan bilgi teknolojileri, kurumunuzu rakiplerinden ayıran bir unsur oluşturmakta mıdır? Oluşturuyorsa, bu durumu kendi deneyimleriniz doğrultusunda detaylı şekilde değerlendirir misiniz? Dilerseniz değerlendirmenizi kurumunuzun güçlü yönleri, kullandığı bilgi teknolojileri ve rekabet açısından önemli gördüğünüz unsurlar üzerinden örneklendirebilirsiniz.

6. Bilgi teknolojilerinin çalışanların bilgi birikimi, yetkinlikleri ve iş yapma biçimleri üzerindeki etkilerini, kendi deneyimleriniz doğrultusunda detaylı şekilde değerlendirir misiniz? Yanıtınızı çalışanların teknoloji kullanımına ilişkin gözlemlerinizi, bilgi paylaşımı ve iş yapma biçimlerindeki değişimler üzerinden örneklendirebilirsiniz.

7. Kuruluşunuzda yapılan bilgi teknolojileri yatırımlarının kurumun geleceğindeki gelişimi ve rekabet gücü üzerindeki rolünü, kendi deneyimleriniz ve öngörüleriniz doğrultusunda detaylı şekilde değerlendirir misiniz? Görüşlerinizi geleceğe yönelik beklentileriniz, öncelikli yatırım alanları ve rekabet açısından önemli gördüğünüz konular çerçevesinde açıklayabilirsiniz.

## EK-2: ANAHTAR KELİME EŞ-OLUŞUM AĞI HARİTASI



## EK-3: ANAHTAR KELİME YOĞUNLUK HARİTASI

