

TRAKYA ÜNİVERSİTESİ

**KALİTE VE STRATEJİ YÖNETİMİ
DERGİSİ**

Cilt: 3

Sayı: 1

Ocak 2023

TRAKYA UNIVERSITY

**JOURNAL OF QUALITY AND
STRATEGY MANAGEMENT**

Volume: 3

Issue: 1

January 2023

ISSN 2791-6545

e-ISSN 2791-7843

Trakya Üniversitesi
Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi

Cilt: 3 Sayı: 1 Ocak 2023

Trakya University
Journal of Quality and Strategy Management

Volume: 3 Issue: 1 January 2023

Trakya Üniversitesi
Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi
Cilt:3 Sayı:1 Ocak 2023

Trakya University
Journal of Quality and Strategy Management
Volume:3 Issue:1 January 2023

Sahibi / Owner

Trakya Üniversitesi Rektörlüğü
Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi Adına
Dr. Öğr. Üyesi Sedef Zeyrekli Yaş

Baş Editör / Editor-in Chief

Doç. Dr. Serol Karalar

Editör / Editor

Doç. Dr. Işıl Usta Kara

Alan Editörleri / Field Editors

Prof. Dr. Tuğba Yanpar Yelken

Prof. Thanassis Karalis, Ph.D

Doç. Dr. Tülay Demiralay

Dr. Öğr. Üyesi Levent Doğan

Öğr. Gör. Dr. Anıl Nalkaran

Yardımcı Editörler/ Assistant Editors

Öğr. Gör. Burçak Soyer Parlıyan

Öğr. Gör. Müge Atakan

Dergi Yayın Kurulu / Editorial Board

Doç. Dr. Gökhan Ilgaz

Doç. Dr. Işıl Usta Kara

Doç. Dr. Serol Karalar

Dr. Öğr. Üyesi Esmâ Arda

Dr. Öğr. Üyesi Levent Doğan

Dr. Öğr. Üyesi Sedef Zeyrekli Yaş

Öğr. Gör. Burçak Soyer Parlıyan

Dizgi Mizanpaj/ Page Layout

Öğr. Gör. Müge Atakan

Kapak Dizayn / Cover Design

Duygu Yürek

İletişim Adresi/Address

T.C. Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi

Balkan Yerleşkesi - Edirne / TÜRKİYE

Tel.-Faks: 0284 235 71 51 e-mail: ksydergi@trakya.edu.tr

Baskı / Publishing

Trakya Üniversitesi Matbaası

Sarayıcı Yerleşkesi – Edirne / TÜRKİYE

**Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi
Uluslararası Hakemli Bir Dergidir.**

Trakya University Journal of Quality and Strategy Management is an International
Peer-Reviewed Journal.

**Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi'nin tarandığı
indeksler:**

Trakya University Journal of Quality and Strategy Management is indexed by:

A S O S
indeks



Uluslararası Danışma Kurulu / International Advisory Board

- Prof. Dr. Muzaffer Elmas – Kocaeli Sağlık ve Teknoloji Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Erhan Tabakoğlu - Trakya Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Ahmet Hamdi Zafer – Trakya Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Ali Ekber Şahin – Hacettepe Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Canan Çetin – Beykoz Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Kasım Karakütük – Ankara Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Lindita Xhanari Latifi, Ph.D. – Tiran University, Albania
- Prof. Dr. Mahmut Güler – Trakya Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Dr. Recep Bozdoğan – Marmara Üniversitesi, Türkiye
- Prof. Shaheen A. Mustafa, Ph.D.- Kerkuk University, Iraq
- Prof. Dr. Ümit Kocabıçak – Sakarya Üniversitesi, Türkiye
- Assoc. Prof. Abdul Rahim Ahmad, Ph.D.- Universiti Tenaga Nasional, Malaysia
- Assoc. Prof. Ergin Jable, Ph.D. - Prishtina University, Kosovo
- Assoc. Prof. Gertrud Olsson, Ph.D.- University of Gothenburg, Sweden
- Assoc. Prof. Nuran Malta Muhaxheri, Ph.D. – Prishtina University, Kosovo
- Assoc. Prof. Pashalis Valsamidis, Ph.D.- Democritus University of Thrace, Greece
- Assoc. Prof. Tudora Arnaut, Ph.D. - Taras Shevchenko National University of Kyiv, Ukraine
- Doç. Dr. Selda Uca – Kocaeli Üniversitesi, Türkiye
- Dr. Öğr. Üyesi Dilek Akbaş Akdoğan – Medeniyet Üniversitesi, Türkiye
- Dr. Öğr. Üyesi Tuba Canvar Kahveci – Sakarya Üniversitesi, Türkiye

Bu sayının hakemleri/ Reviewers of The Issue

(Unvan ve isim alfabetik sırasına göre verilmiştir.)

Doç. Dr. Aysu Zekiođlu, Trakya Üniversitesi

Doç. Dr. Bilge Çavuşgil Köse, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi

Doç. Dr. Gökhan Ilgaz, Trakya Üniversitesi

Doç. Dr. Hakan Yaş, Trakya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Andaç Şahin Mesut, Trakya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Faruk Bulut, İstanbul Arel Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Mehmet Sağlam, İstanbul Ticaret Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Sedef Zeyrekli Yaş, Trakya Üniversitesi

Dr. Öğr. Üyesi Serkan Deniz, Yalova Üniversitesi

Öğr. Gör. Dr. Muhammet Damar, Dokuz Eylül Üniversitesi

İçindekiler/Contents

Araştırma Makaleleri/Research Articles

Ayfer Başar (1-24)

Bilgi Teknolojisi Altyapı Kütüphanesi (ITIL) İle Servis Kalitesinin İyileştirilmesi

Improving The Service Quality with The Information Technology Infrastructure Library (ITIL)

Ahmet Can Küçük Kurt, Gamze Kayar (25-45)

Sağlık Kurumları Yönetimi Alanında Yayımlanan Stratejik Yönetim Temalı Lisansüstü Tez Çalışmalarının Bibliyometrik Analizi

Bibliometric Analysis of Graduate Thesis On Strategic Management Published in The Field of Healthcare Management

İnceleme/Review

Metin Aydoğdu (47-60)

Kalite Güvencesi Sistemi: Trakya Üniversitesi İyi Uygulama Örnekleri

Quality Assurance System: Trakya University Good Practice Examples

Kitap Tanıtımı/Book Review

Şeyma Yenioğlu (61-66)

Kitap Tanıtımı: Applying Quality Management in Healthcare: A Systems Approach

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi Yazım Kuralları

Author Guidelines of Trakya University Journal of Quality and Strategy Management

BİLGİ TEKNOLOJİSİ ALTYAPI KÜTÜPHANESİ (ITIL) İLE SERVİS KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ

Geliş Tarihi: 27.06.2022
(Received)

Kabul Tarihi: 23.09.2022
(Accepted)

Ayfer BAŞAR*

ÖZ

Bilgi teknolojileri; sürdürülebilirlik, verimlilik ve karlılık açısından organizasyonlar için vazgeçilmez unsurlardandır. İşletmeler, zamanında ve doğru bilgi teknolojileri yatırımları yapıp bilgi teknolojileri imkanlarını etkin kullanarak uzun yıllardır rekabet üstünlüğü elde edebilmiştir. Teknoloji alanında hızlı değişim ve geniş çaplı yenilikler zamanla bilgi teknolojilerinin sektördeki rolünün farklılaşmasını zorunlu kılmıştır. Böylece bilgi teknolojileri, müşteriye sunulan iş değerinin artırılması ve stratejik hedeflere ulaşılabilmesi için organizasyonların iş ortağına dönüşmüştür. Bilgi teknolojilerinin bu dönüşümü ve değer esaslı yaklaşım, bilgi teknolojileri servislerinin etkin yönetimini odak konusu haline getirmiştir. Rekabet ve pazar koşulları, yasa ve mevzuatlara uyum, artan müşteri beklentileri vb. birçok faktörün etkisiyle işletmeler Bilgi Teknolojileri Servis Yönetimi kavramı ile tanışmıştır. Bilgi Teknolojileri Servis Yönetimi, müşterilere değer katan bilgi teknolojileri servislerinin süreç odaklı yönetimini sağlayan bir yaklaşımdır. Bilgi Teknolojileri Servis Yönetiminin kurum içinde uygulanması için çok sayıda yönetim modeli bulunmakta iken Bilgi Teknolojileri Altyapı Kütüphanesi endüstriyel ve akademik çalışmalarda en yaygın rastlanılan çerçevedir. Bilgi Teknolojileri Altyapı Kütüphanesi, kamu ve özel birçok kuruluşun uluslararası standartlara uygun olarak Bilgi Teknolojileri Servis Yönetimi tasarım ve işletiminde kullanılmaktadır. Bu çalışmada, Bilgi Teknolojileri Altyapı Kütüphanesi çerçevesi esas alınarak bilgi teknolojileri servislerinin kalitesinin artırılmasına yönelik bir yaklaşım sunulmuştur. Ayrıca bu yaklaşımın bir Türk şirketindeki uygulaması aktarılmıştır. Bu sayede ölçüm sonuçları ve uzman görüşüne göre servis kalitesinin hedeflenen seviyenin üzerinde iyileştirildiği, müşteri-çalışan memnuniyeti ile verimliliğin arttığı ve değişiklik maliyetlerinin azaldığı gözlemlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bilgi teknolojileri, Bilgi Teknolojileri Altyapı Kütüphanesi, servis yönetimi, servis kalitesi, uygulama.

* Dr., İstanbul Teknik Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Endüstri Mühendisliği, İstanbul, Türkiye, ayferbasar@gmail.com, ORCID: 0000-0002-3648-2158.

**IMPROVING THE SERVICE QUALITY WITH THE
INFORMATION TECHNOLOGY INFRASTRUCTURE LIBRARY
(ITIL)**

ABSTRACT

Information technology is an indispensable driver for organizations in terms of sustainability, efficiency, and profitability. Companies have gained the competitive advantage for a long time by making right information technology investments on time. Huge technological changes and large scaled innovations have brought about a mandatory change in the role of information technology for the industry. Thus, information technology has been transformed to a business partner for enterprises in order to increase business value presented to customers and reach strategic goals. Transformation of information technology and value-oriented approach have made the effective management of IT services a focus area. Organizations have met with Information Technology Service Management under the influence of the competition, market conditions, regulation to the law and legislation, increasing customer expectations etc. Information Technology Service Management is an approach providing the opportunity of process-oriented management for IT services which add business value to customers. While there are many governance frameworks to be used for the implementation of Information Technology Service Management in companies, Information Technology Infrastructure Library is the most common framework encountered in both industrial and academic studies. Lots of public and private companies have applied Information Technology Infrastructure Library for the design and operation of Information Technology Service Management appropriate with international standards. In this study, an approach for the improvement of service quality by using Information Technology Infrastructure Library is presented. Moreover, the proposed approach is applied in a Turkish information technology company. It is analyzed that service quality improves, customer-employee satisfaction and efficiency increase, development costs decrease based on measurements and expert judgment by means of the application.

Keywords: Information technology, Information Technology Infrastructure Library, service management, service quality, case study.

GİRİŞ

Bilgi Teknolojileri (BT), bilgisayar kullanımının artışı ile birlikte yaklaşık 40 yıldır tüm işletmeler ve bireyler için vazgeçilmez unsurlardan biri olmuştur. BT, başlangıçta kuruluşlara dâhili ve harici destek sağlayarak sunulan ürün ve hizmetlerin gelişimi amacıyla kullanılmıştır. Ayrıca geçmişte BT'nin rolü sadece iş aktivitelerinin yerine getirilmesi için gerekli bir teknoloji olarak görülmüştür. Zamanla iletişim alanındaki gelişmeler ve teknoloji çağının etkisiyle BT'nin önemi fazlasıyla artmış ve BT bir servis sağlayıcı yerine stratejik ortak olarak kabul edilmiştir. Böylece işletmelerin BT'ye maliyet ve verimlilik odaklı bakış açısı, büyüme odaklı yaklaşıma dönüşmüş; stratejik ortak olan BT ve müşterileri bir bütün olarak görülmüştür. Ayrıca işletmeler açısından BT'nin rolündeki bu değişiklik "servis", "servis yönetimi", "BT servisi" ve "BT servis yönetimi" olmak üzere çeşitli kavramların gündeme alınmasının ve değer sağlamak amacıyla organizasyonlarda uygulanmasının yolunu açmıştır (Winniford vd., 2009). Bu kavramlardan servis, müşterilerin spesifik risk ve maliyet almaksızın elde etmek istedikleri çıktıları kolaylaştırarak onlara değer sunmaktır. Servis yönetimi ise müşterilere servis şeklinde değer sunumu için uzmanlaşmış organizasyonel kabiliyetler bütünüdür (Van Bon ve Van Selm, 2008).

Öte yandan bilgi teknolojileri, bilgi toplumunun oluşmasında önemli bir rol üstlenmiştir. Bilginin elde edilmesi, işlenmesi, depolanması, başka noktalara iletilmesi ve kullanıma sunulması bilgi teknolojileri sayesinde mümkün olabilmektedir (Uzunboylu, 2013). Teknolojik gelişmelerin etkisiyle bilgisayar, internet ve mobil cihaz kullanımındaki artış işletmeler için bilgi teknolojilerinin vazgeçilmez bir unsur olmasını sağlamıştır. Özellikle kaliteli, düşük maliyetli, hızlı ve etkin hizmet sunumu için organizasyonlar, iş süreçleri ve bilgi teknolojileri için olabildiğince ortak hedef belirlemek durumunda kalmış; böylece "BT servisi" kavramı ortaya çıkmıştır. Sistem yönetimi, ağ yönetimi, yazılım geliştirme, e-posta yönetimi, çağrı merkezi vb. hizmetler; günümüzde birçok organizasyonda sunulması gereken BT servislerinden birkaçıdır.

BT Servis Yönetimi (BTSY) kavramı ise işletmelerin müşterilerine sunduğu BT servislerinin hizalanması ve müşteri bakış açısına göre sürekli

iyileştirilmesine hizmet eden bir disiplindir. Bilgi Teknolojileri Altyapı Kütüphanesi (Information Technology Infrastructure Library - ITIL), COBIT (Control Objectives for Information and Related Technology) ve ISO (International Organization for Standardization) / IEC (International Electrotechnical Commission) 20000 dünyada en çok kabul gören ve uygulanan BTSY yaklaşımlarıdır (McNaughton vd., 2010).

Bu çalışmada BT organizasyonlarında ITIL ile servis kalitesinin artırılmasına yönelik yaklaşımlar sunulmuş ve büyük bir BT şirketinde uygulanarak sonuçları tartışılmıştır. Makalenin devamı şu şekildedir: İkinci bölümde BTSY yaklaşımı ele alınacaktır. Üçüncü bölümde ITIL çerçevesi detaylandırılacaktır. Dördüncü bölümde BTSY yaklaşımı ve ITIL ile BT organizasyonlarının servis kalitesinin artırılması için öneriler sunulacak ve ITIL çerçevesinin büyük bir Türk şirketinin uçtan uca servis kalitesine etkileri aktarılacaktır. Son bölümde sonuçlar özetlenecek ve gelecekteki olası çalışmalardan bahsedilecektir.

2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ SERVİS YÖNETİMİ

BT alanında servis yönetimi kavramı, BT sistemlerinin karmaşıklığının arttığı ve yönetiminin zorlaştığı 1980'li yıllarda ortaya çıkmıştır (Conger vd., 2008). Zamanla BT servislerinin toplam BT bütçesine etkisinin çok fazla olduğu ve servisin toplam maliyetinin yaklaşık %90 oranında bakım ve işletim maliyetinden oluştuğu görülmüştür. Böylece BT servislerinin yönetilmesi gerektiği anlaşılmış ve işletmeler BTSY kavramı ile tanışmıştır (Shrestha vd., 2019).

BTSY, organizasyonel hedeflere ulaşabilmek için BT servislerinin doğru bir şekilde tanımlanması, yönetimi, dağıtımı ve desteklenmesine odaklanan servis biliminin alt kümesidir (Winniford vd., 2009). Aynı zamanda BTSY, müşterilere değer sağlamak amacıyla “kaynak” ve “kabiliyetleri” kullanarak organizasyonel yetenekleri servis şeklinde sunmaktır. “Kaynaklar”; insan, bilgi, altyapı, uygulamalar, finansal güç vb. değer üretimi için doğrudan kullanılan girdi niteliğinde iken yönetim, organizasyon, süreç vb. kavramlar “kabiliyet” olarak görülmektedir. BTSY'nin temeli temel amacı, kaynakları müşteri için değerli servislere dönüştürmektir (Widianto ve Subriadi, 2022).

BTSY'nin odağı son kullanıcı ve müşteriye doğru anlayıp onun için değer katan ürün ve hizmet sunmaktır. Süreç, insan ve teknoloji BTSY'nin 3 önemli unsurudur. Süreç, girdileri değer üretecek şekilde doğru çıktılara dönüştürme faaliyetidir. Organizasyonun yapısına bağlı olarak süreçler, aktivite kümesi ve uygun akışlarla desteklen prosedürlerdir. BTSY sayesinde kurum çapında tüm girdiler etkin planlanmakta, sistem çalıştığı anda uçtan uca izlenmekte, olası sorunlar önlenmekte veya kısa sürede giderilmektedir. (Galup ve Dattero, 2010). Ayrıca BTSY ile süreç, insan ve teknoloji uyumu en iyi şekilde sağlanarak rol ve sorumluluklar belirlenmekte, servis odaklı stratejik bir yaklaşım ile değer artışı garanti edilmektedir. BTSY kapsamında organizasyonların etkin bir süreç işletim modeli oluşturabilmesi için insanlar, süreçler, ürünler ve paydaşlar (4P – people, process, product, partner) arasındaki ilişkinin sürekli ve doğru yönetimi çok önemlidir (Iden ve Eikebrokk, 2013).

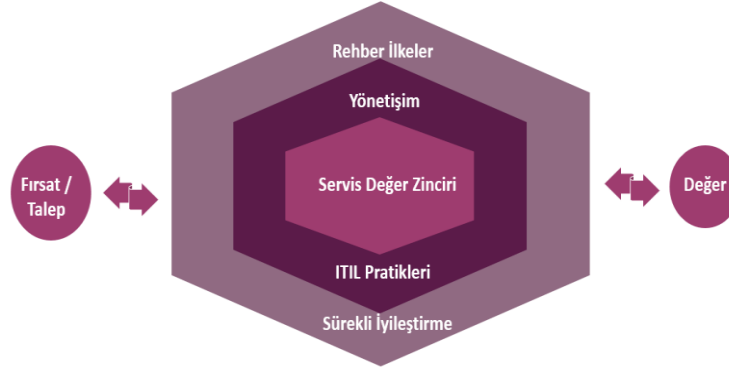
Organizasyonlar, taahhüt edilen servis seviyesini karşılayıp beklenen sonuca uygun olarak servislerin dağıtılması ve desteklenmesini sağlamak için müşteri ve tedarikçileri arasında ortak bir anlayış geliştirmek durumundadır. Bu nedenle işletmeler; BTSY ve süreç işletim modelini tasarlamak için yazılım, donanım ve üçüncü parti firmalarla düzenlenen sözleşmelere ihtiyaç duymaktadır (Hochstein vd., 2005). Bu sözleşmelerin hazırlanabilmesi için öncelikle organizasyonun müşterilerine sunduğu tüm servislerin yer aldığı bir servis kataloğuna ihtiyaç duyulmaktadır. Bu katalogta servisler bileşenlerine ayrılarak isim, tanım, süreklilik, kritiklik, sorumlu bilgisi vb. çeşitli özellikleri ile kullanıcılarına sunulur (Gartner, 2018). Bu kataloga bağlı olarak servis sağlayıcı ve servisi kullanan müşteri arasında imzalanan sözleşme Servis Seviye Anlaşması (SSA) olarak tanımlanırken servis sağlayıcı organizasyonun kendi içindeki birimleri arasındaki sözleşme ise Operasyonel Seviye Anlaşması (OSA) olarak adreslenmektedir. Bu anlaşmalarda hizmet alan tarafın beklediği servis seviyesi tanımlanmakta, taraflar arasında mutabık kalınan metrikler ve ölçüm yöntemleri açıkça sunulmaktadır. Önceden belirlenen periyoda uygun olarak servis sağlayıcı tarafın raporlaması ile servislerin performansı ve sözleşmeye uyulup uyulmadığı takip edilebilmekte, bu sayede BTSY sürekli iyileştirilebilmektedir.

Teknolojik gelişmelere bağlı olarak BT'nin gittikçe karmaşıklaşması ve organizasyonların etkin BT yönetimine duyduğu ihtiyacın sürekli artması, BTSY'nin önemini arttırmıştır (Salle 2004). Bu durum, BT servislerinin kalitesine ve sürekli iyileştirmeye odaklanmayı gerekli hale getirmiştir. Böylece BTSY, endüstriyel alanda gittikçe daha popüler olmuştur. Ancak BTSY süreçlerinin doğru ölçülebilmesi, çoğu organizasyon için zor bir süreç olmuştur. Bu durum; işletmelerin BT servis ve servis yönetim süreçlerinin doğru ölçümü için yapısal bir yaklaşımının olmaması, kullanılan araçların ölçülmesi istenen metrikleri desteklememesi, BTSY çerçevelerinin servis performansının iyileştirilmesi için uygulamalı bir çözüm önermemesinden kaynaklanmıştır (Lahtela, 2010). Öte yandan BTSY ile ilgili akademik çalışmalar, endüstriyel alandaki talebe yanıt verecek hızda olmamıştır (Pollard ve Cater-Steel, 2009). Bu çalışmada en yaygın kullanılan BTSY çerçevesi olarak ITIL ele alınmış ve etkin bir BTSY geliştirilmesi, işletimi, ölçümü ve sürekli iyileştirilmesine yönelik etkileri uygulamalı olarak aktarılmıştır.

3. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ ALTYAPI KÜTÜPHANESİ (ITIL)

ITIL, 1980'li yıllarda İngiltere Ticaret Bakanlığı tarafından başlatılmış, BT altyapı ve hizmet süreçlerinin standartlaştırılmasını hedefleyen bir yaklaşımdır. ITIL, BTYS'nin kaliteli ve etkin sunumu, uçtan uca sürekli iyileştirilmesi amacıyla işletmelerde uygulanan bir işletim modelidir. Organizasyona değer katılması, iş ve BT stratejilerinin hizalanması, BT servislerinin performansının sürekli takibi-iyileştirilmesi ve optimize edilmesi, BT yatırım ve bütçesinin etkin yönetimi, risklerin takibi ve yönetimi, kaliteli servis sunumu için kabiliyet ve kaynakların yönetimi, kurum genelinde BTSY için ortak bir kültürün benimsenmesi ve tüm paydaşlarla etkin iletişim konusunda sağladığı faydalar dolayısıyla ITIL işletmeler tarafından sıklıkla tercih edilen bir yönetim çerçevesidir. Aynı zamanda ITIL; en iyi BTSY pratiklerini bir araya getirmekte, servis kalitesini ve erişilebilirliği iyileştirmekte, servis maliyetlerini düşürmekte, kaynakların verimli kullanımını sağlamakta, servis güvenliği ve sürekliliğini optimize etmektedir (Marrone ve Kolbe, 2011).

2019 yılında en güncel versiyonu ITIL 4 olan yayımlanan çerçevede, BTSY ve organizasyonel gereksinimlerin hizalanmasını temel alan 5 stratejik unsur yer almaktadır (Şekil 1). ITIL servis değer sistemini (service value system) oluşturan bu 5 unsur; servis değer zinciri (service value chain – SVC) ve dört boyut modeli olarak adlandırılan ITIL pratikleri (practices), rehber ilkeler (guiding principles), yönetim (governance) ve sürekli iyileştirme (continual improvement). Ana hatlarıyla servis değer sistemi, temel amacı müşteri için değer üretimi olmak kaydıyla organizasyonun bir bütün halinde çalışmasını temsil etmektedir (Kaiser, 2021).



Şekil 1: ITIL Servis Değer Sistemi

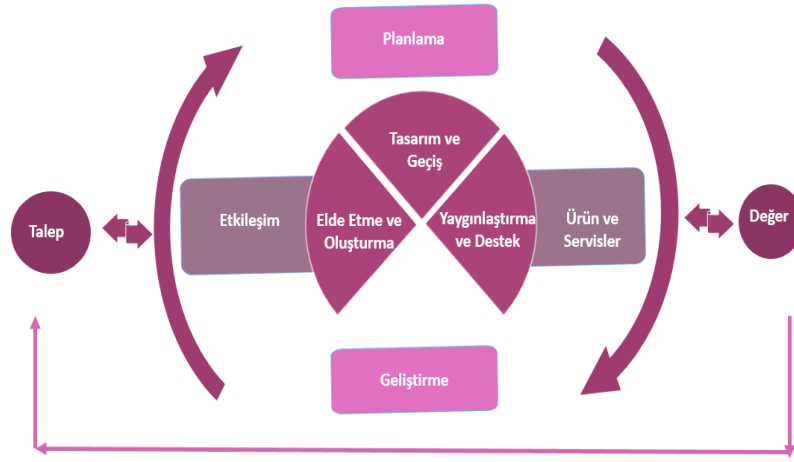
Kaynak: Axelos, 2019.

Servis değer sisteminin ana girdileri fırsat ve talepler iken çıktısı değerdir. Fırsatlar, organizasyonu her alanda iyileştirebilecek seçeneklerdir. Talepler, organizasyonun tüm müşterilerinin sunulan ürün ve servislere duyduğu ihtiyaçtır. Değer ise ürün ve servisin algılanan faydasıdır. Servis değer sistemine göre fırsat ve taleplerin değere dönüştürülmesi için rehber ilkeler, yönetim, servis değer zinciri, ITIL pratikleri ve sürekli iyileştirmenin organizasyonda doğru anlaşılması ve uygulanması gerekir.

3.1. Servis Değer Zinciri

Servis değer zinciri, ürün ve servislerin etkin yönetimi için ihtiyaç duyulan tüm aktiviteleri kapsayan bir işletim modelidir. ITIL 4'e göre, tüm servis sağlayıcı organizasyonlar iç-dış taleplerini müşterileri için değerli ürün

ve servislere dönüştürebilmek amacıyla Şekil 2’de gösterilen altı adet aktivitenin işletimine ihtiyaç duymaktadır. Bu aktiviteler planlama (plan), geliştirme (improvement), etkileşim (engagement), tasarım ve geçiş (design and transition), elde etme ve oluşturma (obtain and build), yaygınlaştırma ve destek (deliver and support) olarak adlandırılmaktadır (Axelos, 2019).



Şekil 2: Servis Değer Zinciri

Kaynak: Axelos, 2019.

Planlama, kaynak ve kabiliyetlerin kısıtlı olduğu BT organizasyonlarında müşteri için doğru zamanda ve beklenen kalitede değer üretimi açısından son derece önemlidir. BT organizasyonlarında, müşteri beklentilerinin net olduğu ortamlarda planın sabit tutulduğu şelale yöntemi tercih edilmektedir. Öte yandan uçtan uca servis üretimi boyunca gerekli olan bir kısım değişikliklerin başlangıçta çoğu kez net bir şekilde tanımlanamaması, zaman içinde müşteri beklentilerinin değişmesi, kaynak ve kabiliyetlerin belirsizliği, son aşamada hataların düzeltilme maliyetinin yüksekliği nedeniyle son dönemde çevik yöntemler oldukça yaygın hale gelmiştir (Schwaber, 2004). Böylece servis yönetiminde çevik yaklaşımların uygulama sıklığı artmıştır (Sahid vd., 2018).

BTSY’de ilk aşamadan son ana kadar elde edilen her ara çıktı, ürün ve servislerin sürekli iyileştirilebileceği aşikârdır. Servis ilişkileri ve paydaş

sayısının büyüklüğüne bağlı olarak etkileşim, BTSY'nin en önemli unsurlarındandır. Servislerin özelliğini dikkate alarak her servis için doğru paydaş seçimi, ilişkilerin nasıl olacağı, etkileşimin hangi aşamada ve hangi kanallar vasıtasıyla gerçekleşeceğinin tespiti servis değer zincirinin doğru işletimi açısından son derece önemlidir (Ahmad vd., 2013). Tasarım ve geçiş, servis sağlayıcısı tarafından üretilen servis ve ürünlerin müşteri ve diğer paydaşların kalite, zaman ve maliyet açısından beklentilerine uygun olup olmadığını garanti eder. Elde etme ve oluşturma, yeni bir servis üretimi ya da mevcut bir servisin gelişimi için ihtiyaç duyulan kaynak ve kabiliyetlerin organizasyonun içinde üretilmesi ya da bir üçüncü parti firmadan temin edilmesine yönelik kararı adreslemektedir. Yaygınlaştırma ve destek adımı ise geliştirilen ürün ve servisin müşterinin kullanımına sunulması ve müşteri ile yapılan sözleşmeyle uyumlu olarak işletimidir (Axelos, 2019).

3.2. ITIL Pratikleri

ITIL 4 pratikleri; uluslararası standartlar ile uyumlu olarak BTSY'deki tüm süreçleri kapsayacak şekilde teknik, genel yönetim ve servis yönetim pratikleri olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Axelos, 2019).

Teknik yönetim; yaygınlaştırma, altyapı ve platform yönetimi ile uygulama geliştirme ve yönetimi pratiklerinden oluşmaktadır. Yaygınlaştırma, geliştirilen yeni ürün ve servisin canlı ortama aktarılmasıdır. Altyapı ve platform yönetimi, organizasyonun ürün ve servis üretimi için kullandığı altyapı çözümlerinin en uygun şekilde yönetilmesidir. Bu sayede BT organizasyonları en az sayıda teknik sorun ile karşılaşmakta ve yaşanan sistemsel sorunlar en kısa sürede çözülebilmektedir. Uygulama geliştirme ve yönetimi ise işlevsellik, erişilebilirlik, süreklilik, kullanılabilirlik vb. açılardan müşteri beklentilerine uygun olarak çözüm üretilmesidir.

Genel yönetim pratikleri; mimari yönetim, sürekli iyileştirme, bilgi güvenliği yönetimi, bilgi yönetimi, tedarikçi yönetimi, finansal yönetim, ilişki yönetimi, portföy yönetimi, ölçme ve raporlama, işgücü ve yetenek yönetimi, strateji yönetimi, risk yönetimi, proje yönetimi, organizasyonel değişim yönetimini içermektedir. Mimari yönetim; BTSY ile ilgili gerekli bilgiyi, uygulamalar ve teknolojiyi, aralarındaki ilişki ve prensipleri, teknoloji standartlarını, tasarımı ve gelişimi yönetmeyi sağlayan BT stratejik hedefler

ve modeller bütünüdür (The Open Group, 2011). Sürekli iyileştirme; servis ve süreçlerin sürekli izlenmesi, ölçülmesi, raporlanması ve daha iyi seviyeye ulaşması için gerekli aksiyonların alınmasını temsil etmektedir. Bilgi güvenliği yönetimi; bilginin gizlilik (sadece yetkili kişilerce erişilebilmesi), bütünlük (doğruluğunun ve yetkisiz değiştirilmemesinin garanti edilmesi) ve erişilebilirlik (yetkili kullanıcıların gerek duyulduğunda, bilgiye ve ilgili kaynaklara erişebilmesi) unsurlarının teminidir. Aynı zamanda bilgi güvenliği yönetimi; donanım, yazılım ve diğer bilgi teknolojisi varlıklarının korunmasını hedefleyen bir pratiktir. Bilgi yönetimi, BTSY ve tüm süreçlerin işletiminde ihtiyaç duyulan ve iş sürekliliğini sağlayacak bilgilerin kayıt altına alınması ve gerektiğinde bu bilgilere kolaylıkla erişilebilmesi fırsatını sunan bir pratiktir.

Tedarikçi yönetimi, müşteriye doğru ürün ve servisin doğru zamanda ve beklenen kalite ve maliyette sunulması için malzeme, bilgi ve nakit akışının etkin yönetimidir (Chopra ve Meindl, 2010). Finansal yönetim, BTSY'nin stratejik hedeflerine ulaşılabilmesi için organizasyonun finansal kaynaklarının etkin kullanıldığını ve yatırımlarının doğru yapıldığını garanti eden pratiktir. Servis yönetiminde paydaşlar arasındaki ilişkinin etkin yönetimi son derece önemlidir. Özellikle paydaş sayısının çok olduğu ve ilişkilerin karmaşık olduğu ortamlarda ilişki yönetimi, BTSY'nin başarılı bir şekilde işletimi açısından kaçınılmazdır. Portföy yönetimi, bütçe ve kaynak kısıtlarına karşılık stratejik hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla organizasyonun proje ve programlarını bir bütün olarak yönetme disiplindir (PMI, 2017). İş yükü ve yetenek yönetimi, organizasyonun iş ve BT hedeflerine ulaşabilmesi için uygun yetkinliklere sahip doğru çalışanları istihdam ettirmesini temsil eder. Strateji yönetimi, organizasyonun hedeflerini belirlemeyi, bu hedeflere ulaşabilmek için kaynakların etkin kullanımı ve zamanında doğru aksiyon alınmasını garanti ederek iş ve BT stratejilerinin hizalanmasını sağlamaktadır. İş stratejisi, bir işletmenin varmak istediği hedefi ve bu hedefe nasıl varacağını ifade eden planı temsil etmektedir. Hızlı değişim ve yüksek rekabetin etkisiyle, doğru iş ve BT stratejilerinin belirlenip hayata geçirilebilmesi zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca getirisi yüksek yatırım kararlarının verilebilmesi ve rekabet avantajının

sağlanabilmesi için iş stratejileri ile uyumlu olacak şekilde BT stratejilerinin belirlenmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Basar, 2018).

Risk yönetimi, servisleri ve süreçleri etkileyebilecek risklerin uygun maliyette tanımlanması, kontrol edilmesi ve en aza düşürülmesi ya da ortadan kaldırılmasını sağlayan pratiktir. Bu amaçla tüm paydaşlarla kurulan iletişim sonrası riskler belirlenmekte, analiz edilmekte ve değerlendirilmektedir. Ayrıca risklerin önlenmesi ya da risklerle karşılaşıldıktan sonra en az hasar ile ortadan kaldırılması amacıyla önlem alınması, izleme ve gözden geçirme faaliyetleri bu pratik kapsamındadır. Proje yönetimi; BTSY disiplinine uygun olarak yürütülen projelerin önceden tanımlı hedeflerine ulaşabilmesi amacıyla entegrasyon, kapsam, zaman, maliyet, kalite, insan kaynakları, iletişim, risk, tedarik, paydaş alanlarının sistematik yönetimidir (PMI, 2017).

Servis yönetimi; kullanılabilirlik yönetimi, iş analizi, kapasite ve performans yönetimi, değişiklik yönetimi, sorun yönetimi, BT varlık yönetimi, izleme ve olay yönetimi, problem yönetimi, sürüm yönetimi, servis katalog yönetimi, servis konfigürasyon yönetimi, servis süreklilik yönetimi, servis tasarımı, servis masası, servis seviyesi yönetimi, servis istek yönetimi, servis doğrulama ve test pratiklerini içermektedir. Kullanılabilirlik yönetimi, müşteri ve son kullanıcıların beklentilerine uygun olarak servislerin kullanımda olduğunu garanti eden bir pratiktir. İş analizi, bir iş ya da servisin en küçük parçalarıyla ayrıntılı olarak tanımlanıp incelenmesidir. Organizasyonun tümünü kapsayacak şekilde tüm servislerle ilgili bilgiler bu pratik kapsamında toplanmakta, değerlendirilmekte ve analiz edilmektedir. Kapasite ve performans yönetimi, servislerin işletimi amacıyla kullanılan sistemlerin kapasite ve performanslarının düzenli olarak izlenmesi, ölçülmesi, yönetilmesi ve bu sayede ihtiyaçlara göre gerçekçi ve maliyet etkin planlanmasını garanti eder.

Değişiklik yönetimi, organizasyon tarafından sunulan BT servis, ürün ve sistemler üzerindeki değişikliklerin kayıtlı ve onaylı olarak yapılmasını sağlayan pratiktir. Sorun yönetimi, organizasyonun sunduğu servisler ile ilgili iletilen sorunların en kısa sürede ve en doğru şekilde kayıt altına alınması, önceliklendirilmesi, sınıflandırılması, sorunun kaynağının en kısa sürede teşhis edilerek geliştirilecek çözümler ile sorunun en hızlı şekilde ve işe etkisi

en az olacak şekilde çözülmesidir. BT varlık yönetimi, organizasyona ait tüm BT varlıklarının yaşam döngüsü boyunca sahiplik, risk, finansal bilgi, satın alma ihtiyacı, yeniden kullanımı vb. durumlarının yönetildiği pratiktir. Problem yönetimi, organizasyonun sunduğu servislerde yaşanan sıkıntılarla ilgili iletilen, kaynağı ve çözümü bilinmeyen sorunların olasılığı ve etkisini azaltmayı hedefleyen pratiktir. Problem yönetimi sayesinde sorun ve olayların gerçek nedenleri belirlenebilmekte, sağlanan kalıcı çözümler sayesinde bu sorunların tekrar etmesi önlenmektedir. Sürüm yönetimi, organizasyonun servis sunumunda kullanılan tüm yazılım ve donanımların versiyonlarının doğru bir şekilde kaydını, yazılım-donanım arasındaki uygunluğu, yasa ve mevzuatlar ile uyumlu yazılım kullanımını sağlayan pratiktir.

Servis katalog yönetimi, BT organizasyonu tarafından sunulan tüm servislerin tek bir ortamda tutulmasını sağlayan pratiktir. Merkezi tutulan servis kataloğu; servis isteği ve karşılama süreçlerini birbirini bağlamakta, böylece son kullanıcı ve müşterilerin talep edilen servislere kolaylıkla erişebilmesini sağlamaktadır. Servis kataloğunun içeriği söz konusu BT organizasyonuna göre uyarlansa da standart olarak servisleri tanımlayacak tüm bilgilerin bu katalogda yer alması beklenir: Servis adı-kodu, tanımı, özellikleri, kategorisi, kritiklik-kullanılabilirlik seviyesi, kullanıcısı, seviye anlaşması, sahibi, temsilcisi vb. bilgiler servis kataloğunda tutulması gereken ana başlıklardır (Gartner, 2018). Servis konfigürasyon yönetimi; konfigürasyon öğelerinin belirlenmesi, tanımlanması, güncelliğinin takip edilmesi ve raporlanması sürecidir. Konfigürasyon öğeleri, sunulan servislerle etkileşimi olan altyapı nesnelere ve bileşenleridir. Servis süreklilik yönetimi, organizasyonun müşterilerine değer katan faaliyetlerinin sunulan taahhüt çerçevesinde yürütülebilmesi, herhangi bir nedenle servis sunumunda bir aksaklık olması durumunda en kısa sürede ve en az kayıp ile sistemin devamlılığının sağlanmasıdır.

Servis tasarımı, müşteri talep, beklenti ve ihtiyaçlarına uygun olarak yeni servislerin oluşturulması, mevcut servislerin değiştirilmesi, servis mimarisinin oluşturulması, servis kalitesinin ölçümü için yöntem ve kriterlerin belirlendiği pratiktir. Servis masası, servisin tüm kullanıcıları ile temasının başladığı katmandır. Bu aşamada tüm son kullanıcı ve

müşterilerden her türlü çağrı alınmakta ve kaydedilmektedir. Servis masasına iletilen çağrılar sınıflandırılmakta, bir kısım çağrı kapatılmakta/iptal edilmekte iken içeriği ve etkileşim ihtiyacına göre bir kısım çağrının yaşam döngüsüne istek, olay, problem, sürüm, değişiklik vb. süreçlerle devam etmesine karar verilmektedir. Bu aşamadan sonra kullanıcı ve müşterilerle sağlanan tüm etkileşimler kaydedilmekte, böylece servis değer zincirinin etkileşim (engagement) aktivitesi yürütülmektedir. Servis seviyesi yönetimi, sunulan servislerin özelliklerine bağlı olarak başlama saati, haftada kaç gün kaç saat sürekli çalışacağı, birim zamanda en fazla kaç dakika / saniye kesintiye uğrayabileceği vb. taahhütlerin müşteri ile anlaşarak belirlenmesidir. Servis seviyeleri periyodik olarak müşteriye raporlanmakta, taahhüt edilen servis seviyesinin karşılanıp karşılanmadığı takip edilmekte, karşılanmaması durumunda tarafların önceden yaptığı anlaşma doğrultusunda servis sağlayıcı kuruma cezai şartlar yansıtılmaktadır. Servis istek yönetimi, kullanıcıların servisle ilgili isteklerinin karşılandığı bir pratiktir. Servis doğrulama ve test ise tasarlanan mimari ve geliştirilen servislerin müşteri beklentilerini karşılama durumunun doğrulandığı pratiktir.

3.3. Rehber İlkeler

ITIL 4 rehber ilkeler; bağlı olduğu sektör, servis ve müşteri profilinden bağımsız olarak tüm organizasyonlara yol gösterebilecek niteliktedir. ITIL 4'e göre 7 adet rehber ilke şu şekildedir:

✓ *Değere odaklanma*: Servis sunumunda baştan sona müşteriye değer sağlanması önemlidir. Müşteri için değerli olmayan her faaliyet israf olarak görünmektedir. Değer artışının garanti edilmesi için tüm paydaşların deneyimleri dikkate alınmaktadır.

✓ *Bulunulan yerden başlama*: Yeni bir adıma geçmeden önce mevcut pozisyonun çok iyi değerlendirilmesi gerekmektedir. Böylece mevcut durumda kullanılmakta olan insan, veri, altyapı, süreç vb. birçok kaynağın sonraki aşamalarda tekrar kullanımı ve israfın önlenmesi önerilmektedir.

✓ *Geri bildirimlere dayanarak yinelenen adımlar dahilinde ilerleme*: Daima küçük adımlarla ilerlemenin odaklanma ve yönetimi kolaylaştıracağı aşikardır. Anlamlı parçalara bölünmüş küçük adımlarla ilerlenmesi ve her

adımın başında-ortasında-sonunda geri bildirim ile sürekli iyileşme teşvik edilmektedir.

✓ *İşbirliği yapma ve görünürlüğü teşvik etme:* Müşteri için değerli ürün ve servisin sunulabilmesi için daima onunla yakın temas halinde çalışılması önerilmektedir. Ürün ve servislerin beklentilere uygunluğu; doğru zamanda, doğru rol ve sorumluluktaki paydaşlarla sürekli işbirliği çerçevesinde ve şeffaf bir şekilde çalışılması ile mümkündür. Böylece, müşteri ve servis sağlayıcı birimler arasındaki güvenle birlikte uzun vadeli başarı olasılığı artacaktır.

✓ *Bütüncül düşünme ve çalışma:* Ürün ve servis sunumu için ihtiyaç duyulan öğelerin varlığı tek başına bir anlam ifade etmeyecek, bu öğelerin servis üzerinde bütün halinde çalışması gerekecektir. Bu nedenle sistemin bütününe odaklanma ve silolaşmadan uzak durma tavsiye edilmektedir.

✓ *Basit ve pratik olmayı önceliklendirme:* Hedefe ulaşmak için daima küçük adımlarla ve hızla hareket etmeyi öneren ilkedir. Ayrıca sadece değer sağlama ve faydalı sonuç üretmeye katkıda bulunacak süreç ve servislerin kullanımı teşvik edilmektedir. Bu ilkede, pratik çözümler üretmek ve sonuç odaklı düşünebilmek önemlidir.

✓ *Optimize etme ve otomasyon:* Tüm kaynakların en verimli şekilde kullanılması şartı ile mümkün olduğu kadar otomasyonu güçlendirme ve manuel efordan uzaklaşma tavsiye edilmektedir. Sadece değer katılan durumlarda insan müdahalesine izin verilmektedir.

3.4. Yönetişim

Servis yönetiminde yönetişim, organizasyonun servislerini sağlayabilmesi ve sürekliliği için uygulanması gereken ortak kural, prensip ve politikaların belirlenmesidir. Tüm organizasyonlar, bir yönetişim takımının yönlendirmesi ile faaliyetlerini sürdürmektedir. Bu yönetişim takımı, kurumun önceden belirlenen kriterlere uygun olarak performansı ile yasa ve yönetmeliklere uygun olarak işleyişinden sorumlu en üst seviyede kişi ya da gruptur. ITIL 4'e göre yönetişim, birbiri ile ilişkili 3 aktiviteden oluşmaktadır:

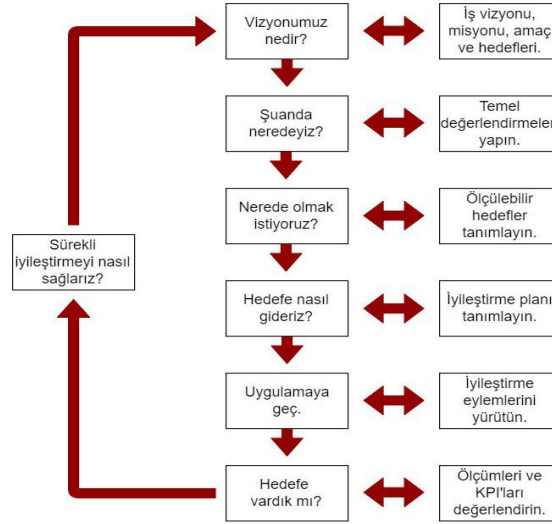
✓ *Yönlendirme*: Organizasyonun stratejilerinin belirlenmesi, bu stratejilerin gerçekleştirilebilmesi için uygun sorumluluk dağılımı, hazırlık ve uygulama adımlarını içermektedir.

✓ *İzleme*: Organizasyonun performansı, sunulan ürün ve servislerin yönlendirme adımında belirlenen stratejiler ile uyumlu olup olmadığının takip edilmesidir.

✓ *Değerlendirme*: Değişen koşullar ve müşteri beklentilerine bağlı olarak organizasyonun performans ve stratejilerini dönemsel olarak incelemesi ve gerekirse güncellemesidir.

3.5. Sürekli İyileştirme

ITIL 4'e göre sürekli iyileştirme Şekil 3'te gösterildiği üzere organizasyonun mevcut strateji, misyon ve vizyonu ile hedeflerinin kıyaslanıp tanımlanacak iyileştirme planları ile bu hedeflere varmak için harekete geçilmesi, ölçüm ve değerlendirmeler ile servis ve ürün kalitesinin sürekli iyileştirilmesidir. Bu sayede organizasyonun performansı ve rekabet gücü sürekli arttırılmaktadır.



Şekil 3: ITIL 4 Sürekli İyileştirme

Kaynak: Axelos, 2019.

Pollard ve Cater-Steel (2009), BTSY süreçlerinin sürekli gelişimi ve ITIL çerçevesinin Amerika ve Avusturalya'daki şirketlerde etkin uygulaması için dikkate alınması gereken kritik başarı faktörlerini belirlemiştir. Buna göre üst yönetim desteği, iletişim ve işbirliği, danışmanlık alımı, doğru yazılım seçimi ve eğitimin önemi çalışmada doğrulanmıştır. Ayrıca organizasyonun performansının iyileştirilmesi için kurumda ITIL ile uyumlu bir kültürün oluşturulması, süreç bakış açısının önceliklendirilmesi ve müşteri odaklı metriklerin belirlenmesinin önemi vurgulanmıştır. Hoerbst vd. (2011); Avusturya, Almanya, Slovakya, İtalya ve İsviçre'de yer alan toplam 75 hastanede BTSY'nin sürekli iyileştirmesi için ITIL çerçevesini uygulamıştır. BT yöneticilerinden anket yoluyla toplanan görüşlere göre ITIL sayesinde çoğunlukla üretkenlik artışı ve maliyet düşüşü beklendiği görülmüştür. Çalışmanın uygulandığı ülkelerin sağlık sektöründe ITIL çerçevesinin tam olarak bilinmediği ve sürekli iyileştirme bakış açısı için uygulamanın yapıldığı hastanelerde desteğe ihtiyaç duyulduğu vurgulanmıştır. Orta ve Ruiz (2019), iş süreçleri yönetimi ve simülasyon modelleme yaklaşımı ile bir İspanyol şirketinde ITIL uygulamıştır. Bir anket aracılığıyla uzman görüşünden yararlanarak uygulamanın kazanımları ölçülmüş ve iş süreçlerinin sürekli gelişimine sağladığı katkı gösterilmiştir. Sürekli iyileştirme amacıyla kullanılan yöntemler, organizasyonun sunduğu servislerin içeriği ve çeşitliliği, müşterilerin beklentileri, çevresel koşullar, karşılaşılan problemlerin yapısı, sayısal veri olup olmasına bağlı olarak değişebilmektedir. Genel hatlarıyla toplam kalite yönetimi, ISO 9001 Kalite yönetim sistemi, yalın üretim teknikleri, altı sigma ve kaizen endüstriyel alanda en sık uygulanan sürekli iyileştirme yöntemleridir (Köse, 2009). Ayrıca literatürde bu yöntemlerin kullanıldığı çok sayıda çalışma yer almaktadır. Prajogo ve Sohal (2006) toplam kalite yönetimini, Barafort vd. (2017) ISO standartlarını, Anderson vd. (2006) yalın üretimi, Wessel ve Burcher (2004) altı sigmayı, Brunet ve New (2003) kaizen yöntemini ele alan yazarlardan birkaçıdır.

4. SERVİS KALİTESİNİN İYİLEŞTİRİLMESİ İÇİN ITIL UYGULAMASI

Bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren büyük bir BT organizasyonunun servis kalitesinin iyileştirilmesi için Bölüm 3'te detayları

aktarılan ITIL 4 yaklaşımı uygulanmıştır. Servis sağlayıcı kurum; yaklaşık 1.200 çalışanı ile Türkiye’de faaliyette olan iki büyük banka ve 18 farklı ülkede (Almanya, İngiltere, Bosna Hersek, Rusya, Karadağ, Kosova, Bulgaristan, Yunanistan, Gürcistan, Azerbaycan, Kazakistan, Özbekistan, Türkmenistan, İran, Irak, Bahreyn, Kuzey Kıbrıs Türk Cumhuriyeti, Suudi Arabistan) yer alan çok sayıda şube ve iştirak için bankacılık ve finans sektörüne özel BT hizmeti sunmaktadır. İşletmenin ana müşterisi olan yerli bankalar; şube, müşteri, karlılık ve personel adedi ile işlem hacmi açısından konvansiyonel ve katılım bankacılığı alanında Türkiye’nin en büyük bankalarıdır. Uygulama geliştirme, altyapı ve sistem yönetimi, bilgi güvenliği, sistem mimarisi, proje ve portföy yönetimi işletmenin ana hizmet alanlarıdır.

Temel amacı müşterilerine kaliteli ve düşük maliyetli ürün ve servisleri zamanında sunmak olan işletmede çalışmanın uygulanması için yaklaşık 80 ekip ve 1.200 çalışan tarafından Türkiye ve yurtdışındaki tüm müşterilere sunulan ürün ve servislerin tamamı dikkate alınmıştır. Uygulama kapsamında kurumda öncelikle servis değer zinciri oluşturulmuş, aynı zamanda tüm çalışanlar tarafından rehber ilkeler takip edilmiştir. Ayrıca ITIL 4 pratiklerine uygun olarak süreç sahipleri ile birlikte süreçler tasarlanmış, organizasyon yapısı ve görev tanımlarına bağlı olarak yetki-rol-sorumluluklar belirlenmiş ve teknik ekiplerin desteği ile süreçler sistemsel hale getirilmiştir. Buna göre;

✓ Her ekipten deneyimli bir personelin desteği ile kurumun tüm müşterilerine sunduğu servislerin yer aldığı servis kataloğu oluşturulmuş ve sürekli güncel tutulmak üzere HP servis yönetim sistemi üzerinde yaşam döngüsü oluşturulmuştur.

✓ Tüm servisler için müşteri talepleri dikkate alınarak seviye anlaşmaları oluşturulmuş, servis seviyeleri sürekli takip edilmiş, aylık ve servis bazlı olarak tüm müşterilere raporlanmıştır.

✓ HP servis yönetim sistemi üzerinde istek-olay-vaka-problem-değişiklik süreçlerinin akışları oluşturulmuş, her akış tipinde ortalama çözüm ve bekleme süreleri ile ekip ve servis bazlı işlem adetleri takip edilmiştir.

✓ Şirket içinde geliştirilen bir uygulama üzerinde geliştirme ve sürüm yönetimi akışları oluşturulmuş, HP servis yönetim sistemi ile entegre edilmiştir.

✓ Kurum içinde geliştirilen bir araç üzerinde işletmenin tüm yazılımsal ve donanımsal varlıklarının yer aldığı katalog oluşturulmuş, HP konfigürasyon veri tabanı ve servis yönetim sistemi ile entegre edilmiştir.

✓ Jira aracı üzerindeki yönetim-risk ve uyumluluk süreçleri yeniden tasarlanmış, servis ve varlık katalogları ile hizalanmıştır.

✓ Müşteri ile işbirliği halinde servis geliştirme amacıyla organizasyonda görev alan tüm ekipleri kapsayacak şekilde Jira aracı üzerinde çevik süreçler tasarlanmıştır. Böylece geleneksel servis üretim tekniklerinden farklı olarak kullanılan araç - süreçler yerine bireyler ve aralarındaki etkileşime, detaylı dokümantasyon yerine çalışan yazılıma, sözleşme kuralları yerine müşteri ile işbirliğine ve mevcut planı takip etmek yerine değişikliklere uyum sağlamaya odaklanılmıştır (Schwaber ve Sutherland, 2020).

✓ Çevik süreçlerin yanı sıra sürekli teslimatı garanti edecek şekilde devops kültürü oluşturulmuş, modern teknikler ve yeni yatırımlar ile bu kültürün gelişmesi ve yaygınlaşması sağlanmıştır.

✓ Sistemlerin anlık performans takibini sağlayacak izleme araçlarına yatırım yapılmış, müşterilere sunulan tüm servisleri kapsayacak şekilde alarmlar tanımlanmıştır. Bu sayede servis süreklilik sorunları önlenmiş ve müşterilere daha hızlı ve kesintisiz hizmet sunumu garanti edilmiştir.

✓ ITIL 4 pratiklerinin performans takibi ve sürekli iyileştirilmesi için sistemsel olarak kritik performans göstergeleri tanımlanmış, sürekli ölçülmüş ve şeffaf bir şekilde tüm çalışanlara anlık olarak sunulmuştur. Servis kalitesinin artırılması amacıyla yapılan ölçüm ve raporlama sonucunda elde edilen çıktıların başlıcaları:

- Aylık servis bazlı toplam kesinti süresi
- Aylık ortalama istek çözüm süresi
- Aylık toplam sorun adedi

- Aylık toplam problem adedi
- Aylık canlı ortamda karşılaşılan hata adedi
- Bulgu ve risklerin plana uyumlu olarak kapatılması
- Takım hızı
- Kod kalitesi
- Geliştirilen ekranların performansı
- Kullanıcı deneyimi
- Müşteri memnuniyeti
- Çalışan memnuniyeti

Her başarı kriteri için müşteri beklentileri, servis seviye anlaşmalarına uyum ve üst yönetim talebine uygun şekilde hedef atanmıştır. Ayrıca atanan hedeflerin gerçekçi olup olmadığı yönünde her süreç sahibi ve servis sorumlusunun görüşleri dikkate alınmıştır. Ölçümler, her kriter için verinin ana kaynağı olan araç üzerinde gerçekleştirilmiştir. Böylece kesinti, istek, sorun, problem ve hata kayıtlarının ölçümü için HP servis yönetimi aracı kullanılmıştır. Bulgu ve riskler ile takım hızı, Jira aracı üzerinde ölçülmüştür. Kod kalitesinin ölçümü için Saaty (1990) tarafından önerilen Analitik Hiyerarşi Prosesi (AHP) yöntemi uygulanmış ve şirket içinde geliştirilen bir araç kullanılmıştır. Ekran performansı, kullanıcı deneyimi ve müşteri memnuniyeti işletmede geliştirilen ana bankacılık uygulaması üzerinde ölçülmüştür. Çalışan memnuniyeti ise kurum içinde kullanılan bir portal uygulaması üzerinden takip edilmiştir. Müşteri ve çalışan memnuniyetlerinin ölçümü, anketler aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Müşteri memnuniyet anketindeki sorular işletmenin ana servislerine göre çeşitlendirilmiş ve her kullanıcıya sadece kendisine sunulan servislerden memnuniyetin sorgulandığı anketin açılması sağlanmıştır. Çalışan memnuniyet anketinde ise tüm çalışanlara sunulması beklenen ortak servislerin durumu (ücret, yan haklar, terfi, eğitim-gelişim, kariyer vb.) sorgulanmıştır.

2022 yılı itibarıyla tüm kriterlerin, ekip ve aylık bazda ölçümleri gerçekleştirilmiştir. Sonuçlar, PowerBI uygulaması üzerinde konsolide

edilmiş, üst yönetim ve tüm çalışanların anlık olarak takip edebileceği şekilde raporlanmıştır. Ayrıca her servis ve ekibin performansının geçmişe kıyasla gelişimi takip edilmiştir. Ölçüm sonuçları analiz edilmiş ve tüm pratiklerde servis kalitesinin hedeflenen seviyenin üzerinde iyileştirildiği gözlemlenmiştir. Bununla birlikte önceki döneme kıyasla anket sonuçları iyileşmiş, böylece müşteri ve çalışan memnuniyeti artmıştır. Ayrıca aylık olarak yaygınlaştırılan toplam talep adedi ve harcanan efor bilgisi önceki dönemlerle kıyaslanmış ve uygulama sonucunda kurum çapında üretkenlik ve verimliliğin arttığı, değişiklik maliyetlerinin belirgin bir şekilde azaldığı görülmüştür. Ölçüm sonuçlarının yanı sıra uygulama şirketi ve hizmet sunduğu kurumlarda uzun zamandır görev alan yönetici ve üst yönetici pozisyonundaki çalışanların görüşü dikkate alınmıştır. Uzman görüşüne göre BTYS yaklaşımı ve ITIL çerçevesi sayesinde elde edilen kazanımlar doğrulanmıştır.

SONUÇLAR ve GELECEK ÇALIŞMALAR

Bu çalışmada BTSY yaklaşımı ile BT organizasyonlarının servis kalitesinin iyileştirilmesi konusu ele alınmıştır. Dünyada yaygın kullanılan ve en iyi BT uygulamaları için etkin bir standart olarak kabul edilen ITIL çerçevesi referans alınmış, BTSY odaklı servis kalitesinin iyileştirilmesi için en güncel versiyonu (ITIL 4) detaylandırılmıştır. ITIL 4 ve BTSY odaklı yönetim modeli, Türkiye’de hizmet vermekte olan bir BT organizasyonunda uygulanmıştır. Buna göre öncelikle IITL 4 ile uyumlu olacak şekilde süreçler tasarlanmış ve sistemsel hale getirilmiştir. Ayrıca tanımlı metrikler ile süreç ve servis performansı sürekli ölçülüp iyileştirilmiştir. Başarı kriteri olarak üst yönetim ve müşteriler tarafından belirlenen hedeflere kıyasla servis performansının iyileştiği görülmüştür. Ayrıca müşteri ve çalışan memnuniyeti ile verimlilik artmış, geliştirme ve bakım maliyeti düşmüştür. Öte yandan servis sağlayıcı kurumda uzun zamandır görev alan deneyimli uzmanlar ve müşteriler de bu yaklaşımın faydalı ve başarılı olduğunu kabul etmiştir.

Gelecekte servis kalitesinin iyileştirilmesi için tanımlı kriterlerin kullanıldığı, konuyla ilgili kısıt ve parametrelerin dikkate alındığı bir

matematiksel model geliştirilebilir ve bu model aracılığıyla servis kalitesi optimize edilebilir.

KAYNAKÇA

Ahmad, N., Noha, T. A., Qutaifan, F. ve Alhilali, A. (2013). Technology adoption model and a road map to successful implementation of ITIL. *Journal of Enterprise Information Management*, 26(5), 553-576.

Anderson, R., Eriksson, H. ve Torstensson, H. (2006). Similarities and differences between TQM, six sigma and lean. *The TQM magazine*, 18(3), 282- 296.

Axelos ITIL Foundation, ITIL 4 Edition. The Stationery Office (2019) Barafort, B., Mesquida, A.-L. ve Mas, A. (2017). Integrating risk management in IT settings from ISO standards and management systems perspectives. *Computer Standards & Interfaces*, 54(3), 176–185.

Basar, A. (2018). Aligning business and IT strategies in banking: a case study. *Journal of Global Strategic Management*, 12(1), 5–16.

Brunet, A. P. ve New, S. (2003). Kaizen in Japan: An Empirical Study. *International Journal of Operation and Production Management*, 23(12), 1426 -1446.

Chopra, S. ve Meindl, P. (2010). *Supply chain management: Strategy, planning and operation* (3. ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Conger, S., Winniford, M. ve Erickson-Harris, L. Service management in operations. (2008). *In Proceedings of the Americas Conference on Information Systems*, Toronto, Canada.

Galup, S.D. ve Dattero, R. (2010). A five-step method to tune your ITSM processes. *Information Systems Management*, 27(2), 156–167.

Gartner (2018). Best practices for designing an ITSM service portfolio and service catalog. Available: <https://www.gartner.com/en/documents/3849278/best-practices-for-designing-an-itsm-service-portfolio-a0>, Accessed on June 23, 2022.

Hochstein, A., Tamm, G. ve Brenner, W. (2005). Service-oriented IT management-benefit, cost and success factors. *Proceedings of the 13 European Conference on Information System (ECIS)*, Regensburg, Germany.

Hoerbst, A., Hackl, W. O., Blomer, R. ve Ammenwerth, E. (2011). The status of IT service management in health care - ITIL in selected European countries. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 11(1).

Iden, J. ve Eikebrokk, T.R. (2013). Implementing IT service management: A systematic literature review. *International Journal of Information Management*, 33(3), 512–523.

Kaiser, A.K. (2021). Introduction to the new ITIL. In: Become ITIL 4 foundation certified in 7 days. Apress, Berkeley, CA.

Lahtela, A., Jantti, M., ve Kaukola, J. (2010). Implementing an ITIL-based IT service management measurement system. *Proceedings of Fourth International Conference on Digital Society*, St. Maarten, Netherlands, Antilles, 249–254.

Marrone, M. ve Kolbe, L.M. (2011). Uncovering ITIL claims: IT executives' perception on benefits and Business IT alignment. *Information Systems and e-Business Management*, 9(3), 363-380.

McNaughton, B., Ray, P. ve Lewis, L. (2010). Designing an evaluation framework for IT service management. *Information & Management*, 47(4), 219-225.

Köse, E. (2009). Kuruluşlarda sürekli iyileştirmenin değerlendirilmesi üzerine bir araştırma. Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, Toplam Kalite Yönetimi Programı Yüksek Lisans Tezi.

Orta, E. ve Ruiz, M. (2019). Met4ITIL: A process management and simulation-based method for implementing ITIL. *Computer Standards & Interfaces*, 61, 1-19.

PMI (2017). A guide to the project management body of knowledge. (PMBOK® Guide), Newtown Square, Pennsylvania, U.S.A.

Pollard, C. ve Cater-Steel, A. (2009). Justifications, strategies, and critical success factors in successful ITIL implementations in U.S. and Australian Companies: An exploratory study. *Information Systems Management*, 26, 164–175.

Prajogo, D. ve Sohal, A. (2006). The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance—the mediating role of TQM. *European Journal of Operational Research*, 168, 35-50.

Saaty, T.L. (1990). How to make a decision: The analytic hierarchy process. *European Journal of Operational Research*, 48, 9–26.

Sahid, A. ve Maleh, Y., Belaisaoui, M. (2018). A practical agile framework for IT service and asset management ITSM/ITAM through a case study. *Journal of Cases on Information Technology*, 20(4), 71–92.

Salle, M. (2004). IT service management and IT governance: Review, comparative analysis and their impact on utility computing, HewlettPackard Co., Palo Alto, CA, USA.

Schwaber, K. (2004). Agile project management with Scrum. Redmond, WA: Microsoft Press.

Schwaber, K. and Sutherland, J. (2020). The Scrum guide.

Shrestha, A., Cater-Steel, A., Toleman, M., Behari, S. ve Rajaeian, M.M. (2019). Development and evaluation of a software-mediated process assessment method for IT service management. *Information & Management*, 57(4), .

The Open Group (2011). TOGAF Version 9.1. Van Haren Publishing, The Netherlands.

Uzunboylu, H. (2013). Bilişim Teknolojileri (3. bs.). Pegem Akademi, Ankara, ISBN: 978- 605-364-148-3.

Van Bon, J. ve Van Selm, L. (2008). ISO/IEC 20000: An introduction (1. ed.). Van Haren Publishing, Zaltbommel.

Wessel, G. ve P. Burcher. (2004). Six sigma for small and medium-sized enterprises. *The TQM Magazine*, 16(4), 264-272.

Widianto, A. ve Subriadi, A.P. (2022). IT service management evaluation method based on content, context, and process approach: A literature review. *Procedia Computer Science*, 197, 410 – 419.

Winniford, M.A., Conger, S. ve Erickson-Harris, L. (2009). Confusion in the ranks: IT service management practice and terminology. *Information Systems Management*, 26, 153–163.

**SAĞLIK KURUMLARI YÖNETİMİ ALANINDA YAYINLANAN
STRATEJİK YÖNETİM TEMALİ LİSANSÜSTÜ TEZ
ÇALIŞMALARININ BİBLİYOMETRİK ANALİZİ**

Geliş Tarihi: 09.01.2023
(Received)

Kabul Tarihi: 31.01.2023
(Accepted)

Ahmet Can KÜÇÜKKURT*

Gamze KAYAR**

ÖZ

Bu çalışma, Sağlık Kurumları Yönetimi alanında yayınlanmış ve Yüksek Öğretim Kurulu (YÖK) Ulusal Tez Merkezi veri tabanında bulunan “Stratejik Yönetim” temalı ulusal lisansüstü tez çalışmalarının bibliyometrik analizini gerçekleştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında bulunan lisansüstü tezler, çalışma kapsamında belirlenen anahtar kelimeler ile taranmıştır ve elde edilen veriler çalışmanın kriterlerine göre incelenmiş, uygun çalışmalar kapsama dâhil edilirken uygun olmayan çalışmalar kapsam dışı tutularak çalışmanın örnekleme oluşturulmuştur. Çalışma kapsamına dâhil edilen lisansüstü tezler, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi ile incelenmiştir. Bibliyometrik analizler için ise frekans dağılımı yönteminden yararlanılmıştır. Bibliyometrik analizler uygun başlıklar altında kategorize edilmiş ve tezler; türleri, yayın yılları, yayımlandığı üniversiteler, danışman unvanları, anahtar kelimeleri, araştırma yöntemleri ve araştırma konularına göre analiz edilmiştir. İçerik analizi sürecinde MAXQDA Analytics Pro 2020, diğer analizler için ise Microsoft Excel 2016 programları kullanılmıştır. Gerçekleştirilen analizler incelendiğinde Sağlık Kurumları Yönetimi alanında “Stratejik Yönetim” temalı ilk tez çalışmasının 2003 yılında gerçekleştirildiği ve 2009 yılı ve sonrasında ise her yıl stratejik yönetim temalı tez çalışmasının literatüre kazandırıldığı gözlemlenmiştir. Çalışma kapsamında incelenen lisansüstü tezlerde kullanılan araştırma yöntemlerine ait analizler incelendiğinde ise en çok tercih edilen araştırma yönteminin nicel araştırma yöntemi olduğu gözlemlenmiştir. Gerçekleştirilen içerik analizi sonuçlarına göre ise Sağlık Kurumları Yönetimi

*Arş. Gör., Acıbadem Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, İstanbul, Türkiye, ahmet.kucukkurt@acibadem.edu.tr, ORCID: 0000-0002-4246-8619.

**Tıbbi Arşiv Sorumlusu, Özel Ekol Hastanesi, Edirne, Türkiye, gamzekayar@ogr.trakya.edu.tr ORCID: 0000-0003-4506-1889.

alanında ve “Stratejik Yönetim” temasında yayınlanan tezlerde en sık araştırılan konunun “stratejik yönetim bilgi düzeyi” olduğu ve bunu “stratejik yönetim araçları” konusunun takip ettiği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Stratejik yönetim, sağlık kurumları yönetimi, bibliyometrik analiz.

BIBLIOMETRIC ANALYSIS OF GRADUATE THESIS ON STRATEGIC MANAGEMENT PUBLISHED IN THE FIELD OF HEALTHCARE MANAGEMENT

ABSTRACT

This study aims to perform the bibliometric analysis of national graduate thesis studies with the theme of "Strategic Management" published in the field of Healthcare Management and found in the database of Council of Higher Education (CoHE) National Thesis Center. For this purpose, graduate theses in the database of CoHE National Thesis Center were scanned with the keywords determined within the scope of the study and the obtained data were examined according to the criteria of the study. While suitable studies were included in the scope, the sample of the study was formed by excluding the inappropriate studies. Graduate theses included in the scope of the study were examined with content analysis, which is one of the qualitative research methods. Frequency distribution method was used for bibliometric analyses. Bibliometric analyses were categorized under appropriate headings, and theses were analysed according to their types, publication years, universities of publication, advisor titles, keywords, research methods, and research topics. The MAXQDA Analytics Pro 2020 was used in the content analysis process, and the Microsoft Excel 2016 was used for other analyses. When the analyses were examined, it was observed that the first thesis study with the theme "Strategic Management" in the field of Healthcare Management was carried out in 2003 and the thesis study with the theme strategic management was brought to the literature every year in 2009 and after. When the analyses of research methods used in graduate theses within the scope of the study were examined, it was observed that the most preferred research method was the quantitative research method. According to the results of the content analysis conducted, it was determined that the most frequently studied topic in thesis studies published on "Strategic Management" in the field of Healthcare Management was "strategic management knowledge level" and it was followed by "strategic management tools."

Keywords: Strategic management, healthcare management, bibliometric analysis.

GİRİŞ

Günümüzde, gelişen ve küreselleşen piyasalarda işletmeler arası rekabetin hızla artması, kaynakların verimli kullanımı ve etkililik gibi kavramların önem kazanmasına sebep olmuştur (Uğurluoğlu ve Bilgin Demir, 2015: 219-251). Devamlı olarak değişimlerin yaşandığı ve rekabet koşullarının giderek zorlaştığı bu piyasalarda işletmelerin başarılı olabilmelerinin yolu, stratejik yönetim ve stratejik planlama süreçlerini etkin olarak uygulamaktan geçmektedir (Buzlu, 2014). Sağlık kurumları da varlıklarını sürdürebilmek ve başarılı olabilmek için hızla ilerleyen gelişmeleri takip etmeli, bu gelişmelere göre faaliyetlerini düzenlemelidir. Sağlık kurumlarının bu konudaki başarısını etkileyen önemli unsurların başında, stratejik yönetim sürecini uygulayabilme becerisi gelmektedir (Soylu ve İleri, 2010: 79-96).

Stratejik yönetim kavramı, işletme hedeflerine ulaşmaya yardım edecek etkin strateji veya stratejilerin geliştirilmesine yol gösteren eylem ve kararlar bütünü olarak tanımlanabilir (Öztürk, 1994). Stratejik yönetim, organizasyonun hedeflerine yönelik işlevsel kararların verilmesi ve bu kararların uygulanmasında, işletme faaliyetlerinin oluşturulmasında ve değerlendirilmesinde önemli bir rol almaktadır (Yüzbaşıoğlu, 2004: 387-410).

Stratejik yönetim kavramı, işletmelerin faaliyetlerini amaçlarına göre düzenlemeleri ve yöneticilerin karar verme süreçlerini stratejik yürütmelerine yardımcı olan yöntemler, teknikler ve modeller sunan stratejik yönetim araçlarını içermesiyle işletme yönetimine önemli katkılar sağlamaktadır. Bu araçlara, Dengeli Ölçüm Kartı (Balanced Scorecard), Toplam Kalite Yönetimi (Total Quality Management), Kıyaslama (Benchmarking), Misyon ve Vizyon İfadeleri, SWOT Analizi gibi araçlar örnek olarak verilebilir (Uğurluoğlu ve Bilgin Demir, 2015: 219-251). Stratejik yönetim, kavram çatısı altında bulundurduğu geniş konu kapsamı ile birçok akademik çalışmaya konu olan ve güncelliği itibariyle önemini koruyarak farklı çalışmalara konu olmaya devam eden bir çalışma alanıdır.

Bu çalışma, Sağlık Kurumları Yönetimi alanında yayınlanmış “Stratejik Yönetim” temalı ulusal lisansüstü tez çalışmalarını analiz etmek

ve mevcut durumu incelemek amaçlı bibliyometrik analiz yöntemiyle hazırlanmış nitel bir çalışmadır. Konuyla ilgili literatür taraması yapıldığında “Sağlık Kurumları Yönetimi” alanında yayınlanmış ulusal lisansüstü tezler üzerinde bu amaçla gerçekleştirilmiş bir bibliyometrik analiz çalışmasına rastlanmamış olması çalışmanın diğerlerinden farkını ve çalışmaya olan ihtiyacı ortaya koymaktadır.

1. LİTERATÜR

Organizasyonlar doğası gereği sahip olduğu amaçlara yönelik faaliyet göstermektedirler. Organizasyonların amaçlarına ulaşabilmesi ancak oluşturulacak planlar dâhilinde hareket edilmesi ile mümkündür olmaktadır. Bu planlara “strateji” adı verilir. Strateji, üst yönetimin rekabet avantajı geliştirme ve sürdürme planlarını ifade etmektedir. Bu, bir firmanın başarılı stratejilerinin rakipleri tarafından kolayca kopyalanamayacağı bir durumdur ve ayrıca iyi bir iş performansı, iyi bir strateji gerektirmektedir. Stratejik yönetim, kavramsal olarak stratejiden daha geniş bir terimdir ve üst yönetimin, bir strateji formüle etmeden önce organizasyonun faaliyet gösterdiği çevrenin analizini, stratejinin uygulanması ve kontrolü için geliştirilen planı içeren bir süreci ifade etmektedir (Parnell, 2013).

Stratejik yönetim, bir işletmenin stratejik anlamda nasıl yönetildiğini, stratejilerin hem formüle edilmesini hem de uygulanması basamaklarını kapsamaktadır (Bowman ve Asch, 1987). Kapsayıcı bir başka tanım ile stratejik yönetim; bir organizasyonun rekabet avantajı elde etmek ve bu avantajı sürdürebilmek için üstlendiği analizler, kararlar ve eylemler serisidir. Stratejik yönetim, organizasyonda amaç ve hedeflerin belirlenmesi ve organizasyon ile çevresi arasında bir dizi ilişkinin sürdürülmesiyle ilgilenmektedir. Bu bağlamda organizasyonun iç ve dış çevresinin taranmasını, organizasyondaki farklı hiyerarşik seviyelerde stratejiler oluşturulup uygulanmasını ve eş zamanlı olarak stratejilerin amaçlara uygunluğunun değerlendirilip kontrol edilmesini kapsamaktadır (Ürek, 2021: 321-362).

Stratejik yönetim; faaliyet kapsamında organizasyonun başarıya ulaşabilmesi için yönetim, muhasebe, finansman, üretim faaliyetleri, pazarlama, AR-GE faaliyetleri ve bilgi-işlem sistemleri arasındaki uyum

sürecine odaklanmaktadır. Bu süreç stratejik analizlerin gerçekleştirilmesi, analizlere uygun strateji biçimlendirilmesi ve stratejinin uygulanması faaliyetlerini içermektedir (Yüzbaşıoğlu, 2004: 387-410). Stratejik yönetim konu kapsamı itibariyle, işletmelere faaliyetlerin yürütülmesi konusunda yardımcı olan ve avantajlar sunan stratejik yönetim araçlarını içerisinde barındırmakta ve bu alanda yapılan farklı çalışmalar ile örnek uygulamalar ortaya koymaya yardımcı olarak katkı sağlamaktadır (Biçer, 2018: 405-427).

Stratejik yönetim konusu, işletme yönetimi alanında önem arz ettiği gibi, sağlık kurumlarının yönetimi alanında da oldukça önemli bir yer almaktadır. Sağlık sistemi içerisinde yer alan çeşitli organizasyonlar ve bireyler, sürekli yeni teknolojiler geliştirmekte ve bu teknolojileri kullanmakta, değişen sosyo-demografik sorunlarla ilgilenmekte, mevcut politik ve yasal değişiklikleri ele almakta, sistemde yer alan diğer organizasyonlarla rekabet etmekte ve sağlık ekonomisine katılım sağlamaktadırlar. Bu sebeple, sağlık kurumlarında stratejik konumda yer alan yöneticiler, tüm bu sorunların ve değişikliklerin doğasını anlamak amacıyla sağlık sistemini incelemelidirler (Ginter, Duncan, ve Swayne, 2018).

Kavuncubaşı ve Yıldırım (2018) çalışmalarında, sağlık sektörü içerisindeki özel sağlık işletmelerinin sayısında meydana gelen artış ile birlikte sağlık işletmelerinin arasındaki rekabetin de benzer şekilde artmaya başladığını belirtmişlerdir. Bu nedenle sağlık kurumlarının çevreye uyum gösterebilmek, rekabette üstünlük sağlamak, maliyetleri düşürmek ve verimliliği arttırmak için, stratejik yönetim araçlarından olan değişim mühendisliğinin daha etkin kullanımına başlandığına dikkat çekmişlerdir.

Voelker, Rakich ve French'in (2001: 13-24) sağlık işletmelerinde stratejik yönetim araçlarından olan Dengeli Ölçüm Kartı yönteminin kullanılabilirliğini ele aldıkları çalışmalarında, Dengeli Ölçüm Kartı yönteminin etkin şekilde kullanımına engel teşkil eden sorunların çözümlenmesi ile bu yöntemin sağlık işletmelerinin ihtiyaçlarına cevap verebileceğini öne sürmüşlerdir.

Songur, Top ve Tekingündüz (2013: 69-99) sağlık sektöründe ve sağlık işletmelerinde çevresel unsurların gözden geçirilmesi açısından SWOT analizinin önem arz ettiği ve sağlık kurumu yöneticilerinin kendi güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilmeleri açısından da faydalı olduğunu vurgulamışlardır.

2. GEREÇ ve YÖNTEM

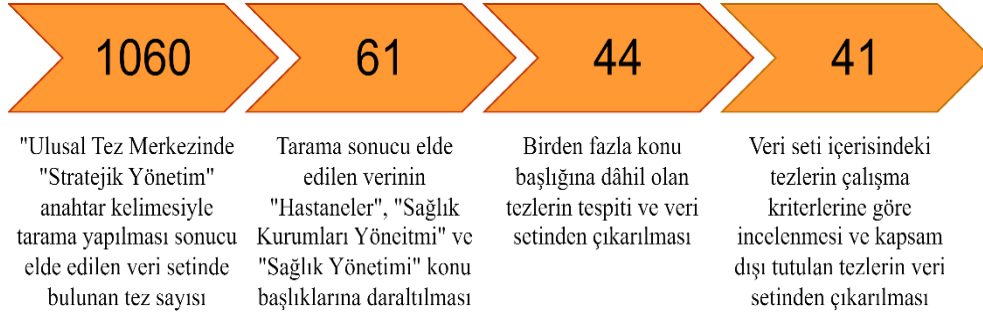
Bu çalışmanın amacı Sağlık Kurumları Yönetimi alanında yayınlanmış “Stratejik Yönetim” temalı ulusal lisansüstü tez çalışmalarını incelemek ve mevcut durum analizi gerçekleştirmektir. Bu amaç doğrultusunda YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında bulunan lisansüstü tezler, çalışma kapsamında belirlenen anahtar kelimeler ile taranmıştır. Daha sonra elde edilen veriler çalışmanın kriterlerine göre dâhil edilerek ya da kapsam dışı tutularak son haline getirilmiştir.

MAXQDA, nitel verileri analiz etmek amacıyla kullanılan CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis – Bilgisayar Yardımlı Nitel Veri Analizi) tipi bir analiz programıdır. MAXQDA programı aracılığıyla çeşitli yöntemlerle toplanan makale, tez, haber, köşe yazısı gibi dokümanlar ve resim, müzik, video gibi multimedyalardan elde edilen nitel veriler üzerinde tema analizi, içerik analizi, söylem analizi gibi nitel analizlerin gerçekleştirilmesi ve görselleştirilmesi mümkündür (Kuckartz ve Rädiker, 2019). Çalışma kapsamına dâhil edilen tezler, nitel araştırma yöntemlerinden biri olan içerik analizi ile incelenmiştir. İçerik analizi sürecinde MAXQDA Analytics Pro 2020 programı kullanılmıştır.

Tezlere ait bibliyometrik analizler için ise frekans dağılımı yönteminden yararlanılmıştır. Bibliyometrik analiz, belirli bir dönem ve belirli bir alanda kişiler ya da kurumlar tarafından kaleme alınmış yayınların ve bu yayınlar arasındaki bağlantıların sayısal olarak analizi şeklinde tanımlanabilir. Bibliyometrik araştırmalarda, araştırma kapsamına dâhil edilen yayınlar ya da belgeler önceden belirlenmiş parametrelere göre analiz edilerek, çeşitli bulgular elde edilmektedir (Karagün, 2020: 21-33). Bibliyometrik araştırma kapsamında inceleme konusunda ele alınan parametrelere, yayın yılı, yayın yeri, yazar sayısı ve yazarların ilişkili oldukları kurumlar, yayınlarda kullanılan araştırma yöntemleri, örneklem

grubu ve aldıkları atıf sayıları örnek olarak verilebilir. Çalışma kapsamına dâhil edilen tezler üzerinde gerçekleştirilen analizler bulgular bölümünde, bibliyometrik analize uygun başlıklar altında kategorize edilmiş ve tablolastırılmıştır.

Çalışma kapsamında kullanılacak araştırmaların tespiti için 25 Aralık 2022 tarihinde YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında bulunan tarama ekranında, tarama terimi kısmına “stratejik yönetim” yazılarak, aranacak alan, izin durumu ve tez türü kısımlarında ise “tümü” seçeneğini işaretleyerek arama gerçekleştirilmiştir. Stratejik yönetim konusunun genişliği göz önünde bulundurularak tez adında “stratejik yönetim” sözcük öbeği geçmemesine rağmen “stratejik yönetim” dizininde yer alan tezleri tespit etmek ve çalışmaya dâhil etmek amacıyla aranacak alan kısmı “tez adı” ile kısıtlanmamış ve “tümü” seçeneği kullanılarak tarama gerçekleştirilmiştir. Şekil 1’de görüldüğü gibi ilk tarama sonucu 1060 lisansüstü teze ulaşılmıştır. Bu sayı araştırmanın evrenini oluşturmaktadır.



Şekil 1: Evren Tespiti ve Örneklem Belirleme Süreci

Tarama sonucunda elde edilen veri içerisinde, tarama ekranında bulunan konu sütunu kullanılarak “Hastaneler(15)”, “Sağlık Kurumları Yönetimi(41)” ve “Sağlık Yönetimi(5)” konularındaki tezler tespit edilmiş ve veriler bu tezleri içerecek şekilde daraltılmıştır. Daraltılan konu başlıklarının birden fazlasına dâhil olan tezler tespit edilerek veri setinden çıkarılmıştır. Daha sonra veri seti içerisindeki tezler incelenmiş ve 3 adet tez çalışmanın kriterlerine uymadığı için kapsam dışı bırakılmıştır. Sonuç olarak 41 lisansüstü tez çalışma kapsamına alınmıştır ve bu sayı çalışmanın örneklemini oluşturmaktadır.

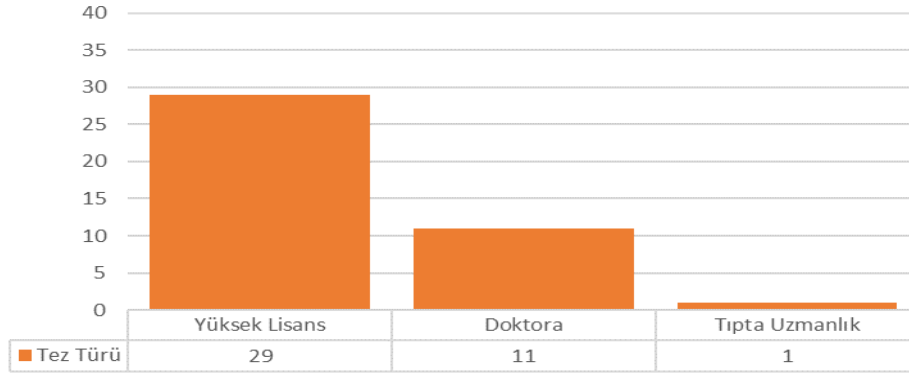
Çalışma kapsamının YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanı ile sınırlandırılmış olması çalışmanın sınırlılığı olarak kabul edilebilir.

3. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde gerçekleştirilen analizlere ait şekil ve tablolar incelenecektir.

3.1. Lisansüstü Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında bulunan lisansüstü tezler türlerine göre; yüksek lisans, doktora, tıpta uzmanlık, sanatta yeterlilik, dış hekimliği uzmanlık, tıpta yan dal uzmanlık ve eczacılıkta uzmanlık olarak kategorize edilmiştir. Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezlerin türlerine göre dağılımı Şekil 2’de gösterilmiştir.

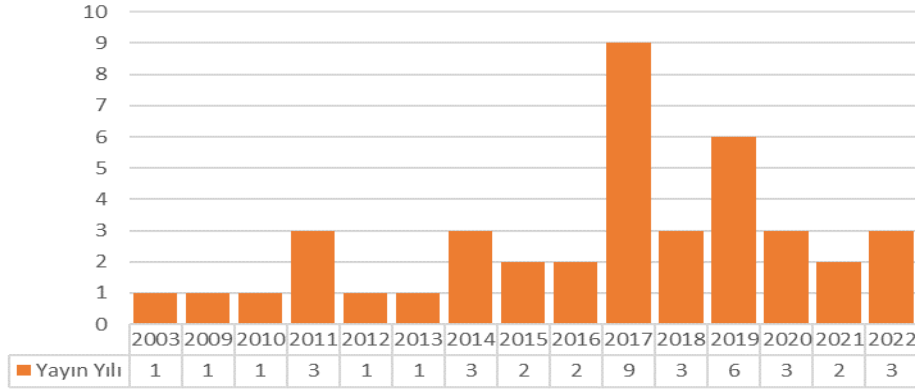


Şekil 2: Tezlerin Türlerine Göre Dağılımı

Şekil 2’ye göre çalışma kapsamına alınan 41 lisansüstü tezin 29 tanesi (%70,73) yüksek lisans, 11 tanesi (%26,83) doktora ve 1 tanesi (%2,44) tıpta uzmanlık tezi olarak kategorize edilmiştir.

3.2. Lisansüstü Tezlerin Yayın Yıllarına Göre Dağılımı

YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanında bulunan lisansüstü tezler yayın yıllarına göre 1959 – 2022 yılları arasında kategorize edilmiştir. Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezlerin yayın yıllarına göre dağılımı Şekil 3’te gösterilmiştir.



Şekil 3: Tezlerin Yayın Yıllarına Göre Dağılımı

Şekil 3'e göre Sağlık Kurumları Yönetimi alanında "Stratejik Yönetim" temalı ilk tez çalışması 2003 yılında gerçekleştirilmiştir. Daha sonra 2009 yılına kadar herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. 2009 yılı ve sonrasında ise her yıl "stratejik yönetim" temalı tez çalışması varlığı gözlemlenmektedir. En çok çalışmanın ise 9 tez (%21,95) ile 2017 yılında gerçekleştirildiği görülmüştür.

3.3. Lisansüstü Tezlerin Yayınlandığı Üniversitelere Göre Dağılımı

Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezlerin yayınlandığı üniversitelere göre dağılımı Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1: Tezlerin Yayınlandığı Üniversitelere Göre Dağılımı

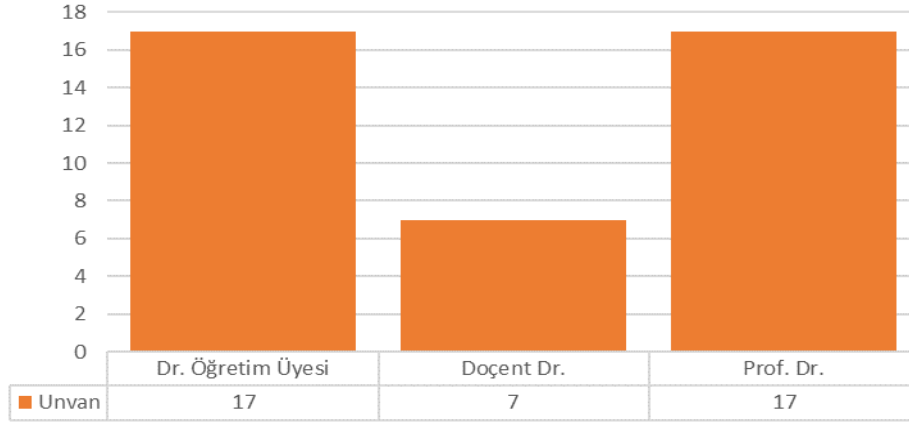
Üniversite	Tez Sayısı	%
Beykent Üniversitesi	4	%9,76
Gazi Üniversitesi	4	%9,76
Hacettepe Üniversitesi	4	%9,76
Cumhuriyet Üniversitesi	2	%4,88
İstanbul Gelişim Üniversitesi	2	%4,88
İstanbul Okan Üniversitesi	2	%4,88
Marmara Üniversitesi	2	%4,88
Nişantaşı Üniversitesi	2	%4,88
Selçuk Üniversitesi	2	%4,88
Akdeniz Üniversitesi	1	%2,44
Atatürk Üniversitesi	1	%2,44
Aydın Adnan Menderes Üniversitesi	1	%2,44
Bahçeşehir Üniversitesi	1	%2,44
Başkent Üniversitesi	1	%2,44
Dokuz Eylül Üniversitesi	1	%2,44
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi	1	%2,44
GATA	1	%2,44
Gaziosmanpaşa Üniversitesi	1	%2,44
İstanbul Medipol Üniversitesi	1	%2,44
İstanbul Üniversitesi	1	%2,44
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	1	%2,44
Karabük Üniversitesi	1	%2,44
Sakarya Üniversitesi	1	%2,44
Süleyman Demirel Üniversitesi	1	%2,44
Trakya Üniversitesi	1	%2,44
Türk Hava Kurumu Üniversitesi	1	%2,44
Toplam	41	%100

Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (2022).

Tablo 1'e göre Sağlık Kurumları Yönetimi alanında ve "Stratejik Yönetim" temasında en çok tezin yayınlandığı üniversiteler 4'er adet (%9,76) tez ile Beykent Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesidir. Toplam 26 farklı üniversitede konuyla ilişkili tez yayınlanmıştır.

3.4. Lisansüstü Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Dağılımı

Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezlerin danışman unvanlarına göre dağılımı Şekil 4'te gösterilmiştir.

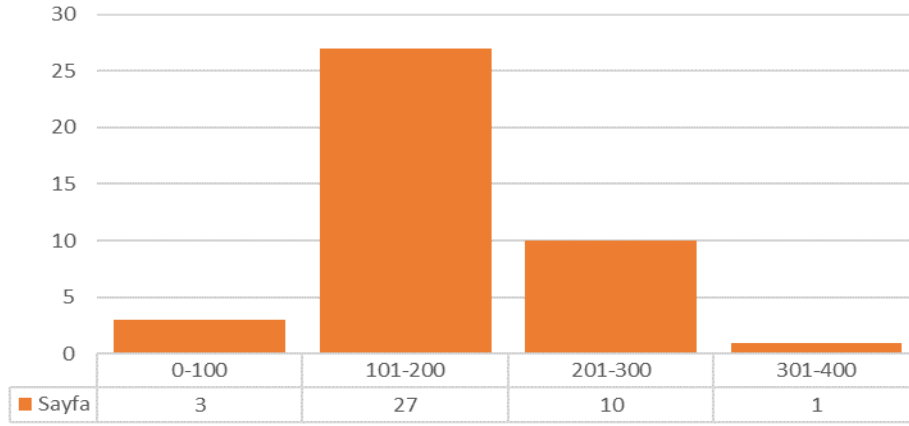


Şekil 4: Tezlerin Danışman Unvanlarına Göre Dağılımı

Şekil 4'e göre çalışma kapsamına alınan 41 lisansüstü tezin 17 tanesinin danışmanı (%41,46) Dr. Öğretim Üyesi, 7 tanesinin danışmanı (%17,07) Doçent Dr. ve 17 tanesinin danışmanı (%41,46) Prof. Dr. unvanına sahiptir.

3.5. Lisansüstü Tezlerin Sayfa Sayılarına Göre Dağılımı

Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezlerin sayfa sayılarına göre dağılımı Şekil 5'de gösterilmiştir.



Şekil 5: Tezlerin Sayfa Sayılarına Göre Dağılımı

Şekil 5'e göre çalışma kapsamına alınan 41 lisansüstü tezin 3 tanesi (%7,32) 0-100 arası sayfa sayısına, 27 tanesi (%65,85) 101-200 arası sayfa sayısına, 10 tanesi (%24,39) 201-300 arası sayfa sayısına ve 1 tanesi (%2,44) 301-400 arası sayfa sayısına sahiptir. En az sayfa sayısına sahip tezin 81 sayfa, en çok sayfa sayısına sahip tezin ise 334 sayfa olduğu tespit edilmiştir.

3.6. Lisansüstü Tezlerin Anahtar Kelimelerinin Analizi

Çalışma kapsamına alınan 41 adet lisansüstü tezde toplam 187 anahtar kelime kullanılmıştır. İlgili tezlerde kullanılan anahtar kelimelerin tekil sayısı ise 123'tür. Çalışma kapsamında incelenen tezlerde en sık kullanılan anahtar kelimeler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: Tezlere Ait Anahtar Kelimelerin Kullanım Sıklığı

Anahtar Kelime	Kullanım Sayısı	%
Stratejik yönetim	23	%12,30
Strateji	6	%3,21
Sağlık sektörü	5	%2,67
Stratejik yönetim araçları	5	%2,67
Stratejik planlama	4	%2,14
Hastane	3	%1,60
Sağlık kurumları	3	%1,60
Sağlık yönetimi	3	%1,60
Stratejik liderlik	3	%1,60
Stratejik maliyet yönetimi	3	%1,60
Verimlilik	3	%1,60

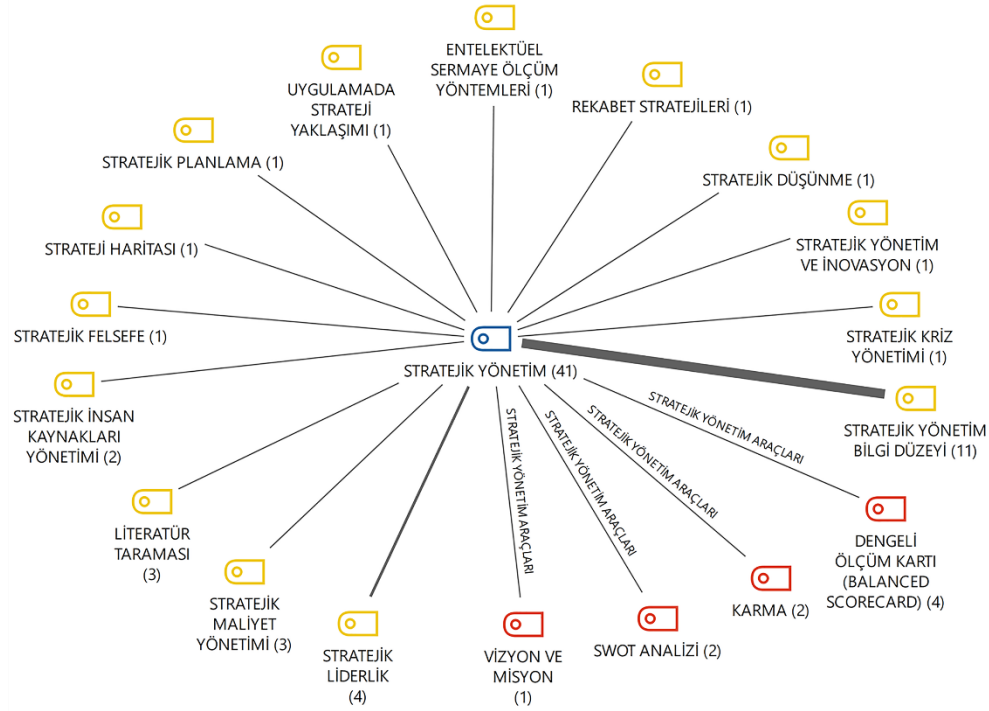
Kaynak: Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı (2022).

Tablo 2'ye göre çalışma kapsamında incelenen lisansüstü tezlerde 23 kullanım sayısı (%12,30) ile en çok "Stratejik yönetim" anahtar kelimesi, daha sonra ise 6 kullanım sayısı ile "Stratejik" anahtar kelimesinin kullanıldığı gözlemlenmektedir. Kullanım sayısı 2 ve daha az olan anahtar kelime sayısı 112'dir. Kullanılan anahtar kelimelere ait oluşturulan kelime bulutu Şekil 6'da gösterilmiştir.

Şekil 7'ye göre çalışma kapsamına alınan 41 lisansüstü tezin 22 tanesi (%53,66) nicel, 14 tanesi (%34,15) nitel ve 5 tanesi (%12,20) karma (nitel ve nicel bir arada) araştırma yöntemleri kullanılarak hazırlanmıştır.

3.8. Lisansüstü Tezlerin Araştırma Konularına Göre Dağılımı

Çalışma kapsamına alınan lisansüstü tezler araştırmacılar tarafından incelenmiş ve 15 ana konu başlığı altında kategorize edilmiştir. Konu başlıkları MAXQDA Analytics Pro 2020 programı aracılığıyla kodlanarak Şekil 8 oluşturulmuştur. Çalışma kapsamındaki tezlerin araştırma konularına göre dağılımı Şekil 8'de gösterilmiştir.



Şekil 8: Tezlerin Araştırma Konularına Göre Dağılımı

Şekil 8'e göre Sağlık Kurumları Yönetimi alanında ve "Stratejik Yönetim" temasında yayınlanan tezlerde en sık araştırılan konunun 11 tez (%26,83) ile "stratejik yönetim bilgi düzeyi" olduğu gözlemlenmiştir. Bu

konuyu 9 tez (%21,95) ile “stratejik yönetim araçları” konusu takip etmektedir. Stratejik yönetim araçları kendi içerisinde; dengeli ölçüm kartı (4 tez), SWOT analizi (2 tez), karma (2 tez), vizyon ve misyon (1 tez) olarak ayrılmaktadır. Stratejik yönetim araçları konusunu 4 tez (%9,76) ile “stratejik liderlik, 3 tez (%7,32) ile “stratejik maliyet yönetimi”, 3 tez (%7,32) ile “literatür taraması” ve 2 tez (%4,88) ile “stratejik insan kaynakları yönetimi” konuları takip etmektedir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, Sağlık Kurumları Yönetimi alanında yayınlanmış “Stratejik Yönetim” temalı ulusal lisansüstü tez çalışmaların bibliyometrik analizi yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar literatürde yapılmış olan benzer araştırmalarla karşılaştırılarak aşağıda sunulmuştur.

Pirhan ve Demirtaş (2021: 207-227) tarafından yapılan ve Türkiye’de 2000-2020 yılları arasında stratejik yönetim konusunu ele alan tez ve makalelerin bibliyometrik analizinin yapılmasını amaçlayan çalışmada, Google Akademik ve YÖK Ulusal Tez Merkezi’nde yayınlanan 134 dergi makalesi, 179 yüksek lisans tezi ve 53 doktora tezi araştırma kapsamında incelenmiştir. İncelenen yayınlar, çalışmaların kapsamı, yayınlanma yılları, yayın türleri ve sektörlerine göre değerlendirilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre; 2000’li yılların başından itibaren stratejik yönetim konusunda yapılan araştırmaların artmakta olduğu ve bu konuda yapılan araştırmaların en çok yönetim ve organizasyon ve işletme alanlarında gerçekleştirildiği gözlemlenmektedir.

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde, Sağlık Kurumları Yönetimi alanında “Stratejik Yönetim” temalı ilk tezin çalışmasının 2003 yılında gerçekleştirildiği ve 2009 yılı ve sonrasında ise her yıl “Stratejik Yönetim” temalı tez çalışmasının literatüre kazandırıldığı gözlemlenmiştir. Pirhan ve Demirtaş’ın (2021: 207-227), Türkiye’de 2000-2020 yılları arasında stratejik yönetim konusunu ele alan tez ve makalelerin bibliyometrik analizinin yapılmasını amaçladıkları çalışmalarında elde ettikleri stratejik yönetim alanındaki çalışmaların 2000’li yılların başından itibaren artan bir ivmeye sahip olduğu sonucu çalışmanın sonuçları ile karşılaştırıldığında söz

konusu ivmenin Sağlık Kurumları Yönetimi alanında da kendisini gösterdiği söylenebilir.

Çalışma kapsamında incelemeye alınan 41 lisansüstü tezin 22 tanesinin nicel, 14 tanesinin nitel ve 5 tanesinin karma araştırma yöntemi kullanılarak hazırlandığı ve en çok tercih edilen araştırma yönteminin nicel araştırma yöntemi olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Şahin ve Ocak (2019: 543-558) 1978- 2017 yılları arasında YÖK Ulusal Tez Merkezi sistemine yüklenen Sağlık Hizmetleri Yönetimi, Sağlık Kurumları İşletmeciliği, Sağlık Kurumları İşletmeciliği ve Yöneticiliği, Sağlık Kurumları Yöneticiliği, Sağlık Kurumları Yönetimi ve Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dallarında yürütülen ulusal tezlerin bibliyometrik analizinin yapılmasını amaçladıkları çalışmalarında, araştırma yöntemlerine göre tezlerin dağılımı incelemişler ve hem yüksek lisans hem de doktora düzeyinde en fazla tercih edilen araştırma yönteminin nicel araştırma yöntemi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Çalışmanın sonuçlarına göre aynı alanda yayınlanan stratejik yönetim temalı tez çalışmalarında da en çok tercih edilen araştırma yönteminin nicel araştırma yöntemi olduğu gözlemlenmektedir. Öte yandan Darıcı (2021: 21-39) tarafından hazırlanan, kamu yönetimi alanında yayınlanmış stratejik yönetim temalı tezlerin bibliyometrik analizinin gerçekleştirildiği çalışmanın sonuçlarına göre bu alanda yazılmış ve çalışma kapsamına alınmış 41 lisansüstü tezin 26 tanesinin nitel, 9 tanesinin nicel ve 1 tanesinin karma araştırma yöntemi kullanılarak hazırlandığı tespit edilmiştir.

Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin birbirine karşı bir üstünlüğü olmadığı gibi, her araştırma yönteminin kendine göre avantajları ve dezavantajları bulunmaktadır. Nicel ve nitel araştırma yöntemlerinin bir arada kullanıldığı karma araştırma yöntemi, söz konusu dezavantajların ortadan kalkmasına olanak sağlarken araştırma konusuna farklı açılardan bakabilme avantajını da sağlamaktadır (Böke, 2014: 410-425). Bu açıdan değerlendirdiğimizde gelecek tez çalışmalarında hem mevcut durum sebebiyle hem de avantajları göz önünde bulundurulduğunda karma araştırma yönteminin tercih edilmesi önerilmektedir.

Hancıoğlu ve Tekin'in (2017: 87-100) Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi ve Ulusal İşletmecilik Kongresi'nde 2010-2016 yılları arasında stratejik yönetim başlığı altında yayınlanan bildirilerin bibliyometrik profilini belirlemek amacıyla yapmış olduğu çalışmada 2010-2016 yıl aralığında stratejik yönetim başlığı altında sunulan 381 bildiri, bibliyometrik araştırma parametreleri üzerinden incelenmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre en çok çalışılan konu başlıklarının girişimcilik ve inovasyon olduğu tespit edilmiştir.

Bellek, Koparan ve Aykan'ın (2019: 58-90) stratejik yönetim alanının gelişimini teorik bağlamda ele alarak, literatürde üzerine en çok çalışılan konuları belirlemek ve Türkiye'nin uluslararası alanda bulunan göstergelerini ortaya koyarak diğer ülkelere göre yerini belirlemeye çalışmak amacıyla yapmış olduğu çalışmada, Web of Science veri tabanında bulunan 1975-2019 yıl aralığında "stratejik yönetim" konusunu ele alan 40 konferans ve toplam 1910 bildiri metni ile Google h-5 endeksinde bulunan en önemli beş dergide yayınlanmış toplam 17187 makale incelenmiştir. Çalışma sonuçlarına göre stratejik yönetim alanında en sık çalışılan konuların girişimcilik, inovasyon, performans, strateji, karar verme, kurumsal yönetim, kaynak bağımlılığı kuramı, güven ve rekabet avantajı olduğu tespit edilmiştir.

Kandemir ve Uğurluoğlu (2017: 49-68), stratejik yönetim alanında yapılmış 12'si ulusal ve 63'ü uluslararası olmak üzere toplam 75 makalenin bibliyometrik analizini yaptıkları çalışmalarında, stratejik yönetim alanında sağlık kurumlarında yapılan çalışmalardan 10 tanesinin stratejik karar verme, 9 tanesinin SWOT analizi ve çevre faktörleri, 8 tanesinin ise stratejik planlama ve strateji belirleme üzerine yapıldığı sonucuna ulaşmışlardır.

Çalışmanın sonuçları incelendiğinde Sağlık Kurumları Yönetimi alanında ve "Stratejik Yönetim" temasında yayınlanan tezlerde en sık araştırılan konunun 11 tez ile "stratejik yönetim bilgi düzeyi" olduğu ve bunu 9 tez ile "stratejik yönetim araçları" konusunun takip ettiği tespit edilmiştir. Çalışma sonuçları karşılaştırıldığında, YÖK Ulusal Tez Merkezi'nde yayınlanan lisansüstü tez çalışmalarında Kandemir ve Uğurluoğlu'nun (2017: 49-68) çalışmasına benzer şekilde stratejik yönetim

araçları konusunun ilgi gördüğü gözlemlenmektedir. Buna ek olarak Sağlık Kurumları Yönetimi alanında ve “Stratejik Yönetim” temasında yapılan lisansüstü tez çalışmalarında stratejik yönetim bilgi düzeyi ölçümüne yönelimin söz konusu olduğu söylenebilir. Öte yandan Hancıoğlu ve Tekin (2017: 87-100) ve Bellek vd. (2019: 58-90) yaptıkları çalışmalarda en sık araştırılan konuların girişimcilik ve inovasyon olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Sağlık Kurumları Yönetimi alanında ve “Stratejik Yönetim” temasında yayınlanan tezlerde mevcut konuların çok az çalışıldığı gözlemlenmektedir. Buradan yola çıkarak söz konusu araştırma alanlarında çalışmaya uygun bir boşluk olduğu söylenebilir.

Sağlık Kurumları Yönetimi alanında yayınlanmış “Stratejik Yönetim” temalı ulusal lisansüstü tez çalışmalarını analiz etmek ve mevcut durumu incelemek amaçlı gerçekleştirilen bu çalışmada incelenen çalışmalar, YÖK Ulusal Tez Merkezi veri tabanı ile sınırlandırılmıştır. Araştırmanın bu sınırlılığını ortadan kaldırmak ve daha kapsamlı sonuçlar elde etmek amacıyla, gelecek çalışmalarda uluslararası literatürün de çalışmaya dâhil edilmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

Bellek, M., Koparan, E., ve Aykan, E. (2019). Stratejik Yönetim Alanında Türkiye'nin Genel Durumu: 1975-2019 Yılları Arası Bibliyografik Bir Değerlendirme. *Kayseri Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 58-90.

Biçer, E. B. (2018). Sağlık Kurumları Yöneticilerinin Stratejik Yönetim Tekniklerine Bakış Açılarının Ve Yaklaşım Tarzlarının Belirlenmesi: Sivas İli Örneği. *Journal Of Management and Economics Research*, 16(4), 405-427.

Bowman, C., ve Asch, D. (1987). *Strategic Management*. London: Macmillan Education.

Böke, K. (2014). Çoklu Metot Kullanımı. In K. Böke (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (pp. 410-425). İstanbul: Alfa Yayınları.

Buzlu, V. (2014). *Stratejik Yönetim, Planlama ve Sağlık Sektörü*. (Yüksek Lisans). Beykent Üniversitesi, İstanbul.

Darıcı, M. (2021). Kamu Yönetimi Alanında Stratejik Yönetim Temalı Tezlerin Bibliyometrik Analizi: Ulusal Tez Merkezi Örneği. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 21-39.

Ginter, P. M., Duncan, W. J., ve Swayne, L. E. (2018). *The Strategic Management of Health Care Organizations*. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hancıoğlu, Y., ve Tekin, E. (2017). Ulusal İşletmecilik İle Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongrelerinde Yayımlanan Araştırmaların Bibliyometrik Profili: Stratejik Yönetim Yazını Üzerine Bir İnceleme. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 87-100.

Kandemir, A., ve Uğurluoğlu, Ö. (2017). Sağlık Kurumları Yönetimi Literatüründe Stratejik Yönetim Üzerine yürütülen Çalışmaların İçerik Analizi ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(1), 49-68.

Karagün, V. (2020). Urfa İli Üzerine Yazılan Lisansüstü Tezlere Yönelik Bibliyometrik Bir İnceleme. *Econharran*, 4(6), 21-33.

Kavuncubaşı, Ş., ve Yıldırım, S. (2018). *Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Kuckartz, U., ve Rädiker, S. (2019). *Analyzing Qualitative Data with MAXQDA*: Springer Cham.

Öztürk, İ. (1994). *Stratejik Yönetim İşlemi Çerçevesinde Stratejik İşbirlikleri ve Şirket Birleşmeleri*. (Yüksek Lisans). Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul.

Parnell, J. A. (2013). *Strategic Management: Theory and Practice*. California: Sage.

Pirhan, Ş., ve Demirtaş, Ö. (2021). Türkiye'de Yayımlanan Stratejik Yönetim Konulu Makale Ve Tezlerin Bibliyometrik İncelemesi: 2000-2020 Dönemi. *Ahi Evran Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 207-227.

Songur, C., Top, M., ve Tekingündüz, S. (2013). Sağlık Sektöründe GZFT (Güçlü-Zayıf Yönler-Fırsatlar-Tehditler) Analizi. *Sağlıkta Performans ve Kalite Dergisi*, 5(1), 69-99.

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

Şahin, T., ve Ocak, S. (2019). Türkiye'de Sağlık Yönetimi Disiplininde Yürütülen Tezlerin Bibliyometrik Analizi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 22(3), 543-558.

Uğurluoğlu, Ö., ve Bilgin Demir, İ. (2015). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim Araçları. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 219-251.

Ürek, D. (2021). Sağlık Kurumlarında Stratejik Yönetim. In G. Aba (Ed.), *A'dan Z'ye Sağlık Yönetiminde Temel Kavramlar* (pp. 321-362). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Voelker, K. E., Rakich, J. S., ve French, G. R. (2001). The Balanced Scorecard in Healthcare Organizations: A Performance Measurement and Strategic Planning Methodology. *Hospital topics*, 79(3), 13-24.

Yükseköğretim Kurulu Başkanlığı. (2022). Ulusal Tez Merkezi. Erişim Adresi: tez.yok.gov.tr Erişim Tarihi: 25.12.2022

Yüzbaşıoğlu, N. (2004). İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(12), 387-410.

KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİ: TRAKYA ÜNİVERSİTESİ İYİ UYGULAMA ÖRNEKLERİ

Geliş Tarihi: 27.01.2022
(Received)

Kabul Tarihi: 31.01.2023
(Accepted)

Metin AYDOĞDU*

ÖZ

Son yıllarda, her alanda artan rekabet ile birlikte yüksek öğretimde de kalite güvence sisteminin önemi katlanarak artmıştır. 2015 yılında Yüksek Öğretim Kalite Kurulunun (YÖKAK) kurulmasıyla birlikte yüksek öğretim sistemimizde kalite çalışmaları büyük ivme kazanmıştır. Çalışmada, ülkemizde önceki yıllarda gönüllü olarak yürütülen, ancak son yıllarda YÖKAK'ın kurulması ile birlikte zaman içinde zorunlu hale gelecek olan kalite güvence sistemi konusunda Trakya Üniversitesi özelinde 2020-2022 yılları arasında yürütülen iyi uygulama örnekleri açıklanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kalite Güvence Sistemi, Trakya Üniversitesi, PUKÖ çevrimi.

QUALITY ASSURANCE SYSTEM: TRAKYA UNIVERSITY GOOD PRACTICE EXAMPLES

ABSTRACT

In recent years, with the increasing competition in every field, the importance of the quality assurance system in higher education has increased exponentially. With the establishment of the Higher Education Quality Board (YÖKAK) in 2015, quality studies in our higher education system gained great momentum. In the study, examples of good practices carried out in Trakya University between the years 2020-2022 on the quality assurance system, which was carried out voluntarily in previous years in our country, but will become mandatory in time with the establishment of YÖKAK in recent years, are explained.

Keywords: Quality Assurance System, Trakya University, PDCA cycle.

* Prof. Dr., Trakya Üniversitesi, Kalite Koordinatörü, Edirne, Türkiye, metina@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0003-4567-2532.

GİRİŞ

Trakya Üniversitesi 41 Sayılı Kanun Hükmünde Kararname ile 20 Temmuz 1982 tarihinde kurulmuştur. Bir bölge üniversitesi şeklinde kurulmuş olan ve üç yeni üniversitenin bünyesinden ayrılması ile birlikte yalnızca Edirne ilinde hizmet veren Trakya Üniversitesi, 2021 yılı itibariyle Edirne Merkez ilçe ağırlıklı olmak üzere İpsala, Uzunköprü, Keşan ve Havsa ilçeleri ile toplam 5 ilçe ve 13 yerleşkede varlığını sürdürmektedir.

Trakya Üniversitesinde 2015 yılından itibaren her yıl Kurum İç Değerlendirme Raporları hazırlanmaktadır. Raporun hazırlanması sürecine paydaşların olabildiğince katılımının sağlanmasına çalışılmaktadır. Ayrıca kalite güvencesi sisteminin geliştirilmesine yönelik birçok uygulama yapılmaktadır.

Çalışmada Trakya Üniversitesi'nde kalite güvencesi sisteminin geliştirilmesine yönelik yapılan iyi uygulama örneklerinin bir kısmından bahsedilecektir. Bu kapsamda kalite güvencesi sisteminin yayılımına yönelik çalışmalar ile paydaş katılımına ilişkin faaliyetler açıklanmıştır. Çalışma bir araştırma makalesi olmayıp iyi uygulama örneklerinin paylaşılması amaçlanmaktadır.

1. KALİTE GÜVENCESİ SİSTEMİNİN YAYILIMINA YÖNELİK ÇALIŞMALAR VE YAPILAN İYİLEŞTİRMELER

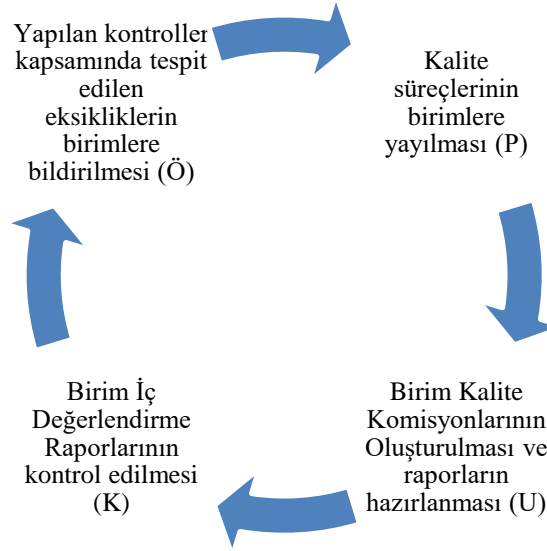
Bu başlık altında Trakya Üniversitesinde kalite güvencesi sisteminin yayılımına yönelik gerçekleştirilen faaliyetlerden bahsedilmiştir. Bu kapsamda Birim Kalite Komisyonları ve Birim İç Değerlendirme Raporlarının hazırlanış ve geribildirim süreçleri, Trakya Üniversitesi Kalite Eylem Planı, yönetici sunumları ve akran değerlendirme sürecinin işleyişi alt başlıklarda aktarılmıştır.

1.1. Birim Kalite Komisyonları ve Birim İç Değerlendirme Raporları

Trakya Üniversitesinde sürdürülmekte olan kalite çalışmalarına iç paydaşların katılımının artırılması, kalite kültürünü benimsemelerinin sağlanması ve çalışmaların tabana yayılması amacıyla ilk olarak Üniversite birimlerinin 2018 yılından itibaren her yıl iç değerlendirme raporlarını

hazırlamalarına karar verilmiştir. Bu kapsamda öncelikle tüm birimlerin Birim Kalite Komisyonlarını oluşturmaları istenmiştir. Birim kalite komisyonu, birimin tüm alt alanlarını kapsayacak şekilde dekan/müdür/daire başkanı, bölüm başkanları/şube müdürleri, fakülte/yüksekokul sekreteri, öğretim üyeleri/memurlar ve öğrenci temsilci olmak üzere en az 5 kişiden oluşturulmuştur. Ayrıca “Birim İç Değerlendirme Raporunu” hazırlamak üzere en az 1 akademik ve 1 idari personelin kalite temsilcisi olarak görevlendirilmesi istenmiştir. Yapı olarak büyük olan birimlerde, raporun hazırlanabilmesi için daha fazla kişinin görevlendirilmesinin faydalı olacağı birimlere bildirilmiştir. Birimlerin belirlediği kalite komisyonu üyeleri ile kalite temsilcilerine, 02 Ocak 2019 tarihinde raporun hazırlanması ile ilgili eğitim verilmiştir. İlgili kişilerce 2018 Yılı Birim İç Değerlendirme Raporu, 2019 yılı Ocak ayı içinde hazırlanmış ve Birim Kalite Komisyonuna sunulmuştur. Birim Kalite Komisyonu tarafından kabul edilen “Birim İç Değerlendirme Raporu” Kalite Komisyonuna iletilmiştir. Ayrıca tüm birimlerin web sayfalarına “Kalite” adıyla yeni bir sekme açmaları ve bu sekme altında kalite çalışmalarını paylaşmaları istenmiştir.

2018 yılında düzenlenen Birim İç Değerlendirme Raporunun (BİDR) hazırlanmasına yönelik toplantının ardından birimlerin hazırladığı BİDR'ler Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi (KASGEM) tarafından incelenmiş ve her birim için ayrı ayrı geribildirim raporları hazırlanmıştır. 2019 yılı Aralık ayında düzenlenen toplantıda birim kalite komisyonu üyeleri ile kalite temsilcilerine öncelikle 2018 BİDR'lerinde gözlemlenen temel eksikliklerle ilgili bilgi verilmiştir. Ardından 2019 yılı BİDR'nin hazırlanmasında dikkat edilecek hususlar açıklanmıştır. Toplantı sonrasında her birimin ayrıntılı geribildirim raporu mail yoluyla birim kalite komisyonu başkanlarına iletilmiştir. Birim çalışmalarına yönelik süreç ile planla-uygula-kontrol et-önlem al (PUKÖ) çevrimi Şekil 1’de gösterilmiştir.



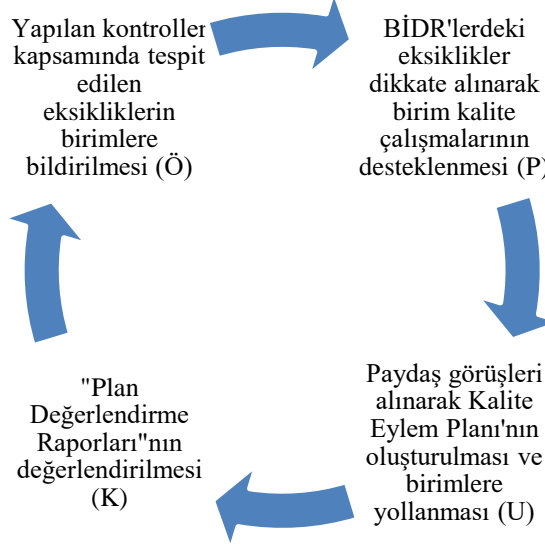
Şekil 1: BİDR'lere Yönelik PUKÖ Çevrimi

Mevzubahis bu çalışmalarda birimlerin kalite süreçlerini içselleştirmesi, raporlama tekniğini öğrenmesi ve PUKÖ çevrimlerini kapatmaya yönelik çalışmalar yapması amaçlanmıştır. Şekilde yer alan çevrim 2019 ve 2020 yıllarında da benzer şekilde kapatılmıştır.

1.2. Kalite Eylem Planı

Birim iç değerlendirme raporlarının hazırlanması ve geribildirimlerin sunulması ile birimlerin gelişme gösterdiği ve süreci içselleştirmeye başladığı görülmekle birlikte özellikle yapılabilecek iyileştirme faaliyetleri hususunda zorlandıkları tespit edilmiştir. Bu kapsamda birimlerde yürütülen kalite çalışmalarına destek vermek amacıyla bir Kalite Eylem Planı hazırlanmasına karar verilmiştir. İlk olarak, Kalite Komisyonu ile KASGEM üyelerinden oluşan yedi kişilik “Kalite Çalışma Grubu” oluşturulmuştur. Kalite Çalışma Grubu, taslak eylem planını hazırlamıştır. Ardından 22 Nisan 2021 tarihli Kalite Çalışma Grubu Toplantısında uygun görülen taslak plan, akademik ve idari personelin görüşlerini almak üzere tüm akademik birimlere gönderilmiştir. Ayrıca taslak planın “Eğitim-Öğretim” başlığı Eğitim

Öğretim Komisyonuna, “Araştırma-Geliştirme ve Toplumsal Katkı” başlığı Bilimsel Araştırma Projeleri Komisyonuna, “Yönetim Sistemi” başlığı Daire Başkanlıklarına iletilmiştir. İlgili birimlerin sunduğu geri bildirimler konsolide edilerek haziran ayı içerisinde rapor tamamlanmıştır. Süreç mümkün olan en üst düzeyde katılımcı bir anlayış ile yürütülerek paydaş görüşleri doğrultusunda Kalite Eylem Planına nihai şekli verilmiştir. Kalite Eylem Planı 2022 yılı Ocak ayında birimlere yollanmış ayrıca planın uygulanmasına ilişkin eğitim toplantısı yapılmıştır. Kalite Eylem Planı ile PUKÖ çevriminin kapatılmasına yönelik süreç Şekil 2’de sunulmuştur.

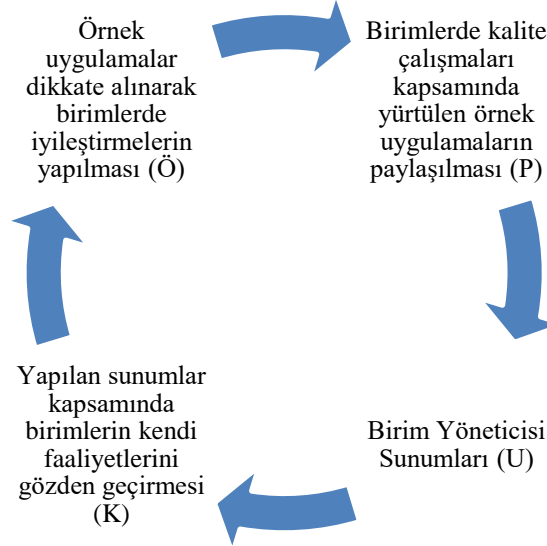


Şekil 2: Kalite Eylem Planı PUKÖ Çevrimi

Plan’da yer alan eylem veya eylemler çerçevesinde her birimin planladığı ve/veya gerçekleştirdiği faaliyetleri içeren “Plan Değerlendirme Raporu” 2023 yılı Ocak ayında birimler tarafından üst yönetime sunulacaktır. Sunulan bu raporlar dikkate alınarak ihtiyaç halinde gerekli iyileştirmeler yapılacaktır.

1.3. Yönetici (Dekan/Müdür Sunumları)

Yukarıda bahsi geçen çalışmalar kapsamında birimlerin belirli bir olgunluk seviyesine ulaştığı tespiti üzerine 2022 yılı içinde bir dizi yeni faaliyet planlanarak uygulamaya konmuştur. Bu çalışmalardan ilki Senato’da gerçekleşen “Yönetici Sunumları”dır. Yönetici sunumlarında birim amirleri (dekan/müdür) birimlerinde yürütülen kalite çalışmalarını ve yapılan iyileştirme faaliyetlerini paylaşmaktadır. Yönetici sunumlarına ilişkin PUKÖ çevrimi şekil 3’te yer almaktadır.



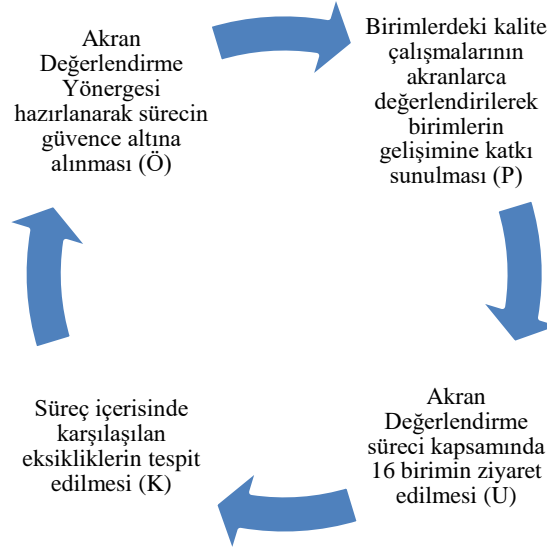
Şekil 3: Yönetici Sunumları PUKÖ Çevrimi

Yönetici sunumları ile birimlerin birbirinin yaptığı örnek çalışmalardan haberdar olması ve örnek çalışmaların yaygınlaştırılması amaçlanmaktadır. Sunumlarda yer alan bilgiler ışığında birimlerin kendilerini geliştirdikleri tespit edilmiştir.

1.4. Akran Değerlendirme Süreci

Trakya Üniversitesi’nde 2022 yılında gerçekleştirilen bir diğer önemli çalışma Akran Değerlendirme sürecinin başlatılmasıdır. Akran Değerlendirme süreci ile birimlerde yürütülen kalite çalışmalarının farklı

birimlerde görevli akranlarca değerlendirilerek birimin gelişimine katkı sağlanması amaçlanmaktadır. Sürece ilişkin ilk olarak akran değerlendirme takım üyeleri belirlenmiştir. Takım üyeleri, Kalite Komisyonu ve akreditasyon kuruluşları üyelerinden, ayrıca akredite olmuş birimler ile kalite konusunda akademik çalışmaları bulunan öğretim üyelerinden seçilmiştir. Takım üyelerine süreç ile ilgili öncelikle bir bilgilendirme toplantısı yapılmış ve gerekli dokümanlar paylaşılmıştır. 2022 yılı Mayıs-Haziran aylarında gerçekleşen ilk ziyaret takviminde Dış Hekimliği Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Mimarlık Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Edirne Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu ve Balkan Araştırma Enstitüsü olmak üzere yedi birim yer almıştır. Yapılan saha ziyaretleri sonrasında edinilen izlenimlere dayalı olarak Değerlendirme Takımları tarafından “Liderlik, Yönetim ve Kalite”, “Eğitim ve Öğretim”, “Araştırma ve Geliştirme” ve “Toplumsal Katkı” süreçleri kapsamında birimin güçlü ve gelişmeye açık yönlerinin tespit edildiği Birim Geri Bildirim Raporları (BGBR) hazırlanarak birimlere sunulmuştur. Birimlerden bir haftalık süreç içerisinde BGBR’de yer alan hususlara ilişkin itirazlarını iletmeleri istenmiştir. Birimlerin iletmış oldukları itiraz raporları Değerlendirme Takımlarınca gözden geçirilmiş ve Geri Bildirim Raporlarına nihai hali verilerek birimler ve üst yönetimle paylaşılmıştır. BGBR’ler her birimin çevrimiçi sayfasında paydaşlarla paylaşılmıştır. BGBR’leri dikkate alarak birimler tarafından iyileştirmeler yapılmış olup çalışmalar sürdürülmektedir. Akran değerlendirme sürecine ilişkin yapılan ilk ziyaretlerin ardından sürece ilişkin tespit edilen bazı eksiklikler iyileştirilerek (takım üyeleri arasına öğrenci eklenmesi, ziyaret edilen birim tarafından değerlendiricilerin değerlendirilmesi... gibi) Ekim-Kasım aylarında ikinci ziyaret takvimi planlanmıştır. Mevzubahis ziyaret takviminde Fen Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eczacılık Fakültesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Kırkpınar Spor Bilimleri Fakültesi, İlahiyat Fakültesi, Keşan Yusuf Çapraz Uygulamalı Bilimler Yüksekokulu ve Teknik Bilimler Meslek Yüksekokulu olmak üzere dokuz birim yer almıştır. Ziyaretlere ilişkin BGBR’ler hazırlanmış ve çevrimiçi sayfalarda paylaşılmıştır. Akran Değerlendirme Sürecine ilişkin PUKÖ çevrimi Şekil 4’te yer almaktadır.



Şekil 4: Akran Değerlendirme Süreci PUKÖ Çevrimi

2022 yılında iki dönemde gerçekleşen akran değerlendirme sürecinde edinilen deneyimler dikkate alınarak oluşturulan “Akran Değerlendirme Yönergesi” kapsamında süreç güvence altına alınmıştır.

2. PAYDAŞ KATILIMINA İLİŞKİN FAALİYETLER VE İYİLEŞTİRMELER

Trakya Üniversitesinin iç ve dış paydaş listesi ile paydaş önceliklendirmesi 2018-2022 Dönemi Stratejik Planı kapsamında hazırlanmış olup Üniversitenin çevrimiçi sayfasından paylaşılmıştır. 2023-2027 Dönemi Stratejik Planı çalışmaları kapsamında da benzer şekilde iç ve dış paydaş listesi ile paydaş önceliklendirmesi yapılmıştır. Paydaşların belirlenmesinde ve önceliklendirilmesinde birimlerden toplanan bilgiler dikkate alınmıştır. Bu kapsamda Trakya Üniversitesi yeni dönem (2023-2027 Dönemi) Stratejik Plan hazırlık çalışmalarının katılımcı bir anlayışla yürütüldüğü belirtilmelidir. Her birim stratejik plan çalışma grubunu oluşturmuş ve sürece aktif olarak katılmıştır. Stratejik Plan Birim Çalışma

Grubu üyelerine planlama sürecine ilişkin dört aşamada eğitimler verilmiştir. Birimlerden gelen bilgiler konsolide edildikten sonra üst yönetimle birlikte plana son şekli verilmiştir.

Trakya Üniversitesinde paydaş görüşleri farklı yöntemlerle toplanmakta olup mevzubahis yöntemler izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Paydaş görüşlerinin toplanmasına yönelik yapılan çalışmalar alt başlıklarda sunulmuştur.

2.1. Anket Uygulamaları

Paydaş görüşlerini almada kullanılan yöntemlerden ilki 2017 yılından beri düzenli bir şekilde uygulanan memnuniyet anketleridir (<https://kalite.trakya.edu.tr/pages/ic-ve-dis-paydas-anketleri>). Anketlerde yer alan sorular periyodik olarak kontrol edilmekte ve ihtiyaç halinde gerekli revizyonlar yapılmaktadır. Bu kapsamda örneğin 2020 yılında yaşanan salgın sonrasında uzaktan eğitimin daha yoğun bir şekilde kullanılmasına paralel olarak memnuniyet anketlerine uzaktan eğitimi ölçmeye yönelik sorular eklenmiştir. Memnuniyet anketleri “Elektronik Anket” modülü kullanılarak çevrimiçi olarak toplanmaktadır. Bu kapsamda anket oluşturulduktan sonra ilgili paydaşlara “Tek Noktadan Erişim” ve “Öğrenci Bilgi Sistemi” modülleri üzerinden sunulmaktadır. Anketlerin toplanmasında kolayda örnekleme yöntemi kullanılmaktadır. Tüm anketler sistemde belirli bir süre (yaklaşık 2-3 ay) açık kalmaktadır. Özellikle öğrenci memnuniyet anketlerinde, anket uygulamasının kısa süreli olmasının ortaya çıkarabileceği eksiklikler ve gelişen teknolojik gelişimlere uyum sağlanması hususları dikkate alınarak 2022 yılında bir iyileştirmeye gidilmiştir. Bu kapsamda öğrenci memnuniyet anketinin karekod olarak hazırlanmasına ve etiket şeklinde tüm sınıf, laboratuvar, atölyeler ile öğrencilerin kullanımına açık alanlarda görünür bir yere yapıştırılmasına karar verilmiştir. Bu uygulama ile öğrenci geribildirimlerinin yıl boyu alınması sağlanmış olacaktır. Uygulamadan elde edilecek sonuçlar dikkate alınarak akademik ve idari personel anketlerinin toplanmasında da benzer yöntemlere geçilmesi tasarlanmaktadır.



Öğrenci, akademik ve idari personel memnuniyet anketlerinin yanı sıra 2018 yılından itibaren iki yılda bir Kurum Kültürü ve Liderlik Davranışı Belirleme anketleri uygulanmaya başlanmıştır. Bu anketlerin iki yılda bir yapılmasının nedeni her yıl yapılan memnuniyet anketleri dışında yapılacak çok sayıda anketin katılım oranlarını olumsuz etkileyebileceği düşüncesidir. Anket çalışmalarından bir diğeri 2018 ve 2019 yıllarında yüz yüze toplanan Yöre Halkı Memnuniyet anketidir. 2020 yılında küresel çapta etkili olan Covid-

19 salgını sebebiyle çevrimiçi toplanmaya uygun olmayan bu anket 2020 yılından itibaren yapılamamıştır. Yine 2020 yılında Hizmet İçi Eğitim İhtiyaç Analizi anketi yapılmış verilen hizmet içi eğitimler bu anket sonuçları dikkate alınarak tasarlanmıştır. 2022 yılında da idari personel görüşleri dikkate alınarak bir dizi hizmet içi eğitim serisi planlanmış olup süreç devam etmektedir. Son olarak dış paydaş görüşlerinin yapılandırılmış yöntemlerle alınmasının sağlanması amacıyla 2022 yılında dış paydaş anketi uygulanmıştır. Anket kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşları, merkezi ve yerel yönetim birimleri, mezunlar ve sivil toplum kuruluşlarıyla paylaşılmış ve 184 kişi katılım göstermiştir. Dış paydaş anketinin her yıl uygulanması planlanmaktadır.

Sonuç olarak paydaş görüşlerini toplamaya yönelik yedi farklı anket uygulanmakta olup anketlere ilişkin analiz raporları Kalite Komisyonu ve üst yönetimle her yıl düzenli olarak paylaşılmaktadır. Anket sonuçları dikkate alınarak iyileştirme yapılacak alanlara Kalite Komisyonu ile üst yönetim birlikte karar vermektedir. Bu kapsamda örneğin memnuniyet anketlerinde öğrenciler ile personelin memnuniyetlerinin en düşük olduğu alanlardan biri olan yemekhane hizmetlerinin iyileştirilmesine yönelik bir dizi faaliyet (denetimlerin artırılması, sözleşmelere ek maddeler eklenmesi... vb.) gerçekleştirilmiştir. Bir başka örnek akademik yükseltme kriterlerinde 2019 yılında yapılan iyileştirme çalışmalarıdır. Üniversitenin atama ve yükseltme kriterlerini

motive edici bulan akademik personel oranı 2019 yılında yüzde 60,8 iken iyileştirme sonrası 2020 yılında yüzde 63,8'e yükselmiştir. Mevzubahis oran 2021 yılında da yaklaşık olarak aynı seviye kalmıştır. Öğrenci ve akademik personelden alınan geribildirimler dikkate alınarak hazırlanan Akademik Danışmanlık Yönergesi bir diğer iyileştirme örneğidir. Özel Öğrenci Yönergesi ile ise özel gereksinimli öğrencilerin ihtiyaçlarına yönelik süreç güvence altına alınmıştır. Öğrencilerin yabancı dil eğitimine yönelik talepleri dikkate alınarak İsteğe Bağlı Hazırlık Sınıfı Yönergesi hazırlanmıştır. Yine yerleşkelerdeki çevre düzenlemesine ilişkin yapılan iyileştirmeler (bisiklet ve yürüyüş yollarının yapılması, peyzaj düzenlemeleri gibi) sonucunda 2018 yılından 2021 yılına akademik personelin memnuniyeti yüzde 54,8'den yüzde 60,2'ye; idari personelin memnuniyeti yüzde 58,6'dan yüzde 61,8'e yükselmiştir. Bu konuda verilen örnekleri artırmak mümkündür. Uygulanan anketler yıl ölçeğinde değil de bir önceki yıllarla karşılaştırılarak incelendiğinde yapılan iyileştirmeler kapsamında memnuniyet düzeylerinde artış olduğu görülebilmektedir. Memnuniyetin yüzde 50'nin üzerinde olması ve yıllar içerisinde memnuniyet düzeylerinde artış yaşanması iyileştirme çalışmalarının olumlu sonuç verdiğinin somut göstergeleridir. Ayrıca PUKÖ'nün bir döngü olduğu göz önüne alınırsa her zaman daha iyiye ulaşmak için çevrimin sürekli tekrarlandığı bu kapsamda memnuniyetin kademeli olarak artırılacağı sonucuna ulaşılabilir.

2.2. Öğrenci Toplulukları ve Öğrenci Senatosu

Trakya Üniversitesi'nde karar alma süreçlerini öğrencilerin görüş ve önerileri kapsamında yürütmek için komisyon ve kurullarda öğrenci temsilcilerinin bulunmasına özen gösterilmektedir. Öğrenciler, öğrenci temsilcilikleri kanalıyla karar alma sürecinde aktif olarak yer almaktadır. Trakya Üniversitesi Öğrenci Toplulukları Yürütme Kurulunda öğrenci topluluklarını temsilen topluluk başkanlarının kendi aralarından seçtikleri bir temsilci üye görev almaktadır. Ayrıca "Trakya Üniversitesi Öğrenci Senatosu Yönergesi" gereğince yedi topluluk başkanı bu senatoda görev almaktadır.

Trakya Üniversitesi Öğrenci Senatosu, öğrenci odaklı eğitim sistemini geliştirmek, akreditasyon çalışmaları ile sürekli iyileştirme ve geliştirme faaliyetlerine destek vermek üzere seçilen öğrencilerden oluşmaktadır.

Öğrenci Senatosunda; öğrenci konseyi temsilcileri, öğrenci toplulukları temsilcileri, yabancı öğrenci temsilcileri, başarılı öğrenci temsilcileri, engelli öğrenci temsilcileri ve öğrenci değişim programı temsilcisi olmak üzere her düzey ve çeşitlilikte öğrenci katılımına yer verildiği görülmektedir. Öğrenci Senatosu, 2020 yılı içerisinde salgın tedbirleri kapsamında çevrimiçi olarak iki kez toplanmıştır. Öğrenci Senatosu üst yönetim ve ilgili daire başkanlarının katılımıyla gerçekleşen toplantılarda talep ve beklentilerini iletmekte ve bu kapsamda gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

Üniversitedeki kalite güvencesi çalışmalarına öğrenci katılımını sağlamak, temsiliyeti artırmak ve bu doğrultuda farkındalığı yüksek faaliyetler üreterek kalite süreçlerinin gelişimine katkıda bulunmak amacıyla atılan bir diğer adım Trakya Üniversitesi Öğrenci Toplulukları Yürütme Kurulunun 10/11/2021 tarihli ve 15 sayılı toplantısında alınan 2 no'lu kararı ve Rektörlük Makamınının 29/11/2021 tarih ve 309.01- E.162940 sayılı oluru ile Trakya Üniversitesi Kalite Topluluğu kurulmasıdır. Topluluk üyesi öğrenciler, Kalite Geliştirme Öğrenci Çalıştayı ve Akran Değerlendirme süreci gibi faaliyetlerde aktif olarak görev almışlardır.

2.3. Yönetici-Öğrenci Buluşmaları ve Kalite Geliştirme Öğrenci Çalıştayı

2022 yılında başlatılan ve öğrenci geribildirimlerini toplamaya yönelik uygulamalardan ilki Yönetici (Dekan/Müdür)-Öğrenci buluşmalarıdır. Bahar ve güz dönemlerinde birim yöneticileri öğrencileriyle bir araya gelmiş talep ve beklentilerini dinlemiştir. Öğrencilerin talep beklentileri dikkate alınarak birimler düzeyinde iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.



Bir diğer iyi uygulama örneği Kalite Geliştirme Öğrenci Çalıştay'ı olmuştur. Trakya Üniversitesi'nin iç ve dış paydaşlarını bir araya getirerek belirlenen temel alanlara ilişkin öğrencilerin yaşadığı sorunları tespit etmek,

talep ve beklentilerini öğrenmek ve tespit edilen sorunlar ve öğrenilen talep ve beklentiler doğrultusunda çözüm önerileri geliştirerek iyileştirme çalışmaları yapmak amacıyla düzenlenen Çalıştay, belirlenen 11 temel alanda yürütülmüştür. Çalıştay ile öğrencilerin talep ve beklentileri ilgili paydaşlarında katılımıyla derinlemesine bir şekilde analiz edilmiş olup Çalıştay Raporu (<https://bys.trakya.edu.tr/file/open/26580487>) paylaşılmıştır. Kalite Komisyonu tarafından 21 Kasım 2022 tarihli toplantıda (<https://bys.trakya.edu.tr/file/open/49829603>) katılımcılardan alınan olumlu geribildirimler sonucunda çalıştayın her yıl Ekim-Kasım ayları içerisinde düzenli bir şekilde yapılmasına karar verilmiştir. Çalıştay raporu dikkate alınarak ilgili karar gereği iyileştirme çalışmalarına başlanmıştır. Bu kapsamda örneğin Tıp Fakültesinde zayıf olan internet bağlantısının Bilgi İşlem Daire Başkanlığınca güçlendirilmesi yapılmıştır.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Bu çalışmada, Trakya Üniversitesinde yürütülen kalite güvence sistemi kapsamında yürütülen bazı iyi uygulama örnekleri açıklanmıştır. Bu örneklerin diğer Yüksek Öğretim Kurumlarında kullanılarak daha da iyileştirilmeleri Ülkemiz Yüksek Öğretiminde kalite uygulamalarına katkı sağlayabilir.

KAYNAKÇA

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi, Akran Değerlendirme Süreci, <https://kalite.trakya.edu.tr/pages/akran-degerlendirme-sureci-ve-ziyaretler> (20.12.2022).

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi, Akran Değerlendirme Süreci Usul ve Esasları, <https://bys.trakya.edu.tr/file/open/13771759> (20.12.2022).

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kalite Eylem Planı, <https://bys.trakya.edu.tr/file/open/80909849> (20.12.2022).

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi, “Kalite Güvencesi Sisteminin Yayılımına Yönelik Çalışmalar ve Yapılan İyileştirmeler”, <https://bys.trakya.edu.tr/file/open/73877510> (20.12.2022).

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi, İç ve Dış Paydaş Anketleri, <https://kalite.trakya.edu.tr/pages/ic-ve-dis-paydas-anketleri> (20.12.2022).

Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Geliştirme, Uygulama ve Araştırma Merkezi, Kalite Geliştirme Öğrenci Çalıştay Raporu, <https://bys.trakya.edu.tr/file/open/26580487> (20.12.2022).

Trakya Üniversitesi Öğrenci Konseyi, <https://ogrencikonseyi.trakya.edu.tr> (10.01.2023).

**APPLYING QUALITY MANAGEMENT IN HEALTHCARE:
A SYSTEMS APPROACH**

Geliş Tarihi: 20.01.2023
(Received)

Kabul Tarihi: 30.01.2023
(Accepted)

Şeyma YENİOĞLU*

Applying Quality Management in Healthcare: A Systems Approach

Patricia L. SPATH

Chicago: Health Administration Press, Ağustos 2022, 400 sayfa

ISBN: 9781640552777

Sağlık hizmetlerinde güvenli, etkili ve hasta odaklı bir bakım sunmak artık tüm ülkelerdeki sağlık sistemlerinin en önemli hedefi olarak kabul edilmektedir. Hizmet sektöründe yaşanan büyüme ve gelişmeler, teknolojik ilerlemeler, rekabetin ve maliyetlerin artması, verimliliğin ön planda tutulması, hasta ve çalışan memnuniyetine vurgu yapılması ve hastaların talep ve beklentilerindeki değişim sağlık hizmetlerinde kalitenin önemini artmasına neden olmuştur. Bununla birlikte Covid-19 pandemisi hastanelere erişim ve organizasyonla ilgili sorunları ortaya çıkardığı için kalitenin önemini daha da artırmıştır. Son yıllarda sağlık hizmetlerinde kalite hedeflerinin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılması için hizmet sağlayıcılar ve politika yapıcılara yönelik çok sayıda tanım, kavramsal çerçeve, iyileştirme aracı ve ölçüt geliştirilmiştir. Patricia L. Spath'ın ele aldığı bu eserde de sağlık hizmetlerinde kalite uygulamalarına ilişkin güncel birçok kavram, araç ve teknikler üzerinde durulmuştur.

‘Applying Quality Management in Healthcare: A Systems Approach’ başlıklı kitap dört ana bölüm, on üç başlık ve on bir alıştırmadan oluşmaktadır. Metnin odak noktası en yüksek kalitede ve en güvenli sağlık hizmetini sağlamada sektörler arası ilişkileri yönetmektir. İlk dört başlığı

* Arş.Gör., Trakya Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, Edirne, Türkiye, yeniogluseymal@trakya.edu.tr, ORCID: 0000-0002-5434-3581.

kapsayan birinci bölümde yöneticilere kalite yönetiminin sağlık hizmetleri sunumuna nasıl uygulandığı hakkında bilgi verilmektedir. İkinci bölümde yer alan başlıklarda kalite iyileştirmelerini desteklemek ve kurumsal faaliyetleri yönlendirmek için gereken ortamın ve hedeflerin nasıl olduğu incelenmektedir. Üçüncü bölüm performans ölçümü, değerlendirme ve iyileştirmenin nasıl gerçekleştiği ve bunların hasta güvenliğine nasıl uygulandığını içeren konulardan oluşmaktadır. Dördüncü bölümde ise amaç ve talimatlardan oluşan on bir alıştırmaya yer almaktadır. Bu alıştırmalar okuyucuların konular ile ilgili çeşitli kavramları ve teknikleri hatırlamalarına, değerlendirmelerine ve anlayıp uygulamalarına yardımcı olmak üzere tasarlanmıştır. Ayrıca her bölüm sonunda yer alan tamamlayıcı okumalar ve web kaynakları okuyucuları öğrenmeye yönlendirmektedir.

'*Quality Management Fundamentals*' başlıklı birinci bölüm, örgütsel etkinliği sağlamada yöneticilerin örgütü anlamak ve geliştirmek için yönetim ve kalite bilgilerini birleştirmeleri gerektiğine odaklanmaktadır. Bu sebeple ilgili bölümde, kaliteyi tanımlamak için sıkça kullanılan kavramlar ve bu kavramların sağlık yöneticilerinin faaliyetleri üzerindeki etkisine değinilirken, ayrıca sonraki bölümlerde üzerinde ayrıntılı durulacak toplam kalite yönetimin en önemli üç temel ilkesi olan müşteri odaklılık, sürekli iyileştirme ve ekip çalışması kavramları tanımlanmaktadır. Bölümün sonunda kalite yönetiminin tek bir olay olmadığına, daha ziyade kurumsal bir yolculuk olduğuna ve bu yolculuk boyunca kaydedilen ilerlemenin farklı düzeyleri (daha az olgun, gelişmekte olan, daha olgun) temsil eden bir süreklilik içinde ele alındığına değinilmektedir. Yazar, bir sağlık kuruluşunun kalite düzeylerinin herhangi bir noktada yer alabileceğini, öte yandan ancak en olgun düzeye erişmek için çaba gösterildiğinde kalite yönetiminin amacına ulaşabileceğini vurgulamaktadır.

'*Role of Policy in Advancing Quality*' başlıklı ikinci bölümde, sistem değişikliği ve iyileştirme sağlamak için kamusal ve özel politikaların ve girişimlerin kurumsal, toplumsal ve ulusal düzeylerde kalite gelişimini nasıl etkilediği açıklanmaktadır. İlgili bölümde bilgi edinme, şeffaflık, mali teşvik kavramları ile sağlık hizmeti kalite girişimleri tanımlanmakta, kalite gözetim organlarının rolü açıklanmakta ve politikaların sağlık hizmet kalitesi üzerindeki öneminden bahsedilmektedir.

'*Recognizing System Complexity and Relationships*' başlıklı üçüncü bölümde, sağlık hizmetlerinin yönetimi ve hizmet kalitesinin artırılmasında sistem düşüncesinin gerekliliğine ve dinamik karışıklığa neden olan çeşitli sistem özelliklerine değinilmiştir. Kitabın bu bölümünde yazarın sistem yaklaşımı ile ilgili üzerinde durduğu üç model değerlendirilmektedir. Bu modellerden ilki Ferlie ve Shortell'in (2001) 'Interconnected Systems Model'idir. Model birbirine bağlı klinik sunum sistemini çevre, organizasyon, mikro sistem ve hasta boyutunda ele almaktadır. İkinci model olan 'Three Core Process Model'i sağlık kuruluşlarında gerçekleşen çok sayıda süreci (1) klinik, tıbbi ve teknik süreçler, (2) operasyonel veya hasta akışı süreçleri ve (3) idari süreçler olmak üzere üç temel kategoride gruplandırmaktadır. Son olarak 'Baldrige Performance Excellence Program Framework' modeli ise tüm unsurların birbiriyle ilişkili olduğu liderlik üçlüsü (liderlik, strateji, müşteriler) ve sonuç üçlüsü (işgücü, operasyonlar ve sonuçlar) olmak üzere altı kategoriden oluşmakta ve bu kategoriler, süreçleri ve elde edilen sonuçları tanımlamaktadır. Yazar, sistem modellerini yöneticilerin, kuruluşlarındaki ve faaliyet alanlarındaki unsurları ve bu unsurlar arasındaki bağlantıları belirlemelerine yardımcı olan yönetim araçları olarak nitelendirmektedir.

'*Understanding System Behavior*' başlıklı dördüncü bölümde, sistematik yapı 'buzdağı metaforu' ile açıklanmaktadır. Kurumları bir buzdağı gibi düşünen yaklaşım, buzdağının görünen en üst kısmını kurumda her gün meydana gelen olaylar ile tanımlanmaktadır. Buzdağının orta katmanı, meydana gelen olayların kuruluştaki daha derinlemesine anlaşılmasını ve buzdağının su altında kalan kısmı ise bir sistem olarak kuruluşun davranışına ilişkin anlayışı temsil etmektedir. Bu bölümde yazar, sistem davranışının dinamiklerini daha iyi anlamanın, performans sorunlarına ilişkin iyileştirmelerde yöneticilere nasıl yardımcı olabileceğini vurgulamaktadır.

Bir sağlık kuruluşunun çevresindeki koşullar hizmetlerin kalitesini ve sonuçlarını etkilemektedir. Bu koşullar örgütün kültürünü temsil etmektedir. Örgüt kültürünün sağlık hizmetleri kalitesi üzerindeki etkisini anlamak için örgüt kültürünün ne olduğu sorunun yanıtlanması gerekir. 'Creating A Supportive Environment' başlıklı beşinci bölümde, kaliteli sağlık hizmeti için örgüt kültürünün üç önemli özelliği olan sürekli iyileştirme, yüksek

güvenilirlik ve hesap verilebilirlik üzerinde durulmaktadır. Yazar, sağlık kuruluşlarında kalite yönetim faaliyetlerinin gelişmesi ve kalite iyileştirme için örgüt kültürünün etkisine vurgu yapmaktadır.

‘Fostering Collaboration and Teamwork’ başlıklı altıncı bölümde, iş birliği ve ekip çalışmasının kaliteli sağlık hizmeti sunumu için neden gerekli olduğu tartışılmaktadır. Klinik ve iyileştirme ekipleri ile ilgili zihinsel modeller, yöneticilerin ekip etkinliğindeki rolleri ve ekip içinde etkili bir iletişimin sağlanabilmesi için kullanılan ‘TeamSTEPPS’ programı anlatılmaktadır. ‘TeamSTEPPS’, kurumların sağlık çalışanlarının performansını arttırmakta ihtiyaç duyduğu iş birliğine dayalı ekip çalışması stratejilerini ve araçlarını sağlamak için kullanılan bir eğitim programıdır. Bu bölümde bu araçlardan birkaçı (SBAR, Checkback, I pass the baton vb.) açıklanmaktadır.

‘Establishing System Direction’ başlıklı yedinci bölümde, amaç kavramı ve bunun yöneticiler açısından önemi incelenmektedir. İlgili bölümde, karmaşık ve belirsizliklerin var olduğu bir organizasyon içerisinde misyon, vizyon ve örgütsel bağlamın rolünü anlamının süreçlere uyum ve gelişme sağlanması için yöneticiler açısından oldukça önemli olduğu vurgulanmaktadır. Amaç ve misyon kavramı ile kuruluşun kimliği tanımlanmış ve bu kimlik içinde verilen vizyon ve bağlam kavramları arasındaki ilişki sorgulanmıştır. Bir dizi soru ile yöneticilerin amacı doğru tanımlaması ve netleştirmesine aracılık eden amaç ilkesi ise sağlık sektöründeki kullanımına ilişkin iki örnek ile açıklanmıştır.

‘Setting Improvement Goals in Complex Systems’ başlıklı sekizinci bölümde, karmaşık organizasyonlarda hedef belirlemenin önemine ve çeşitli hedef türlerine yönelik tanım ve örneklere yer verilmiştir. Belirlenen hedefler ile istenen iyileştirmelere ulaşılması arasındaki bağlantı incelenmiş ve hedeflerle ilgili çeşitli zihinsel modeller üzerinde durulmuştur. Ayrıca bölümde kalite yönetiminde uygulanmasına ilişkin SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time Sensitive) hedefleri ve kriterleri açıklanmıştır. Yazar, yöneticiler için hedef belirlemeye yönelik tek bir doğru ya da yanlış yaklaşım bulunmadığına, yöneticilerin her bir yaklaşımın avantaj ve dezavantajlarının farkında olması gerektiğine vurgu yapmıştır.

Kurum genelindeki performans ölçümleri kurumun misyonu, vizyonu ve stratejisi ile tanımlanan ortak yön ve öncelikleri yansıtmaktadır. *'Measuring Process and System Performance'* başlıklı dokuzuncu bölümde performans yönetimi ve ölçümü üzerinde durularak, yöneticilerin performans ölçümünü nasıl gerçekleştirdikleri ve hangi ölçüm türlerini kullandıkları tartışılmaktadır. Ayrıca performansın izlendiği performans yönetim döngüsü ve kurumsal performans ölçümü için kullanılan dengeli puan kartı sağlık sektöründen örnekler ile açıklanmaktadır.

Peter Drucker'in 'ölçemediğiniz şeyi yönetemezsiniz' sözü toplam kalite yönetiminin en temel felsefesini oluşturur. Çeşitli ölçüm yöntemleri ile elde edilen veriler, karar vericiler için kuruluştaki neler olup bittiğini anlama ve gelecekteki performanslarını iyileştirebilmeleri için hangi adımların atılması gerektiğini belirlemeye yardımcı olur. *'Using Data Analytics Techniques to Evaluate Performance'* başlıklı onuncu bölümde yöneticilerin performans verilerini analiz etme, karar alma ve iyileştirmede kullanabilecekleri temel analitik araçlar ve çeşitli teknikler üzerinde durulmaktadır. Ayrıca sağlık hizmetleri veri analitiğinin temel kavramları, veri türleri, tanımlayıcı ve çıkarımsal istatistikler ve performansın daha iyi anlaşılmasına ilişkin verilerin nasıl raporlanması gerektiğine ilişkin yöntemler açıklanmaktadır.

Performansı iyileştirmeye yönelik tasarımlar yapılırken eleştirel düşünme esastır. Kalite yönetimi bağlamında, eleştirel düşünme becerilerini yönlendirmek ve geliştirmek için çok sayıda yaklaşım ve araç kullanılır. *'Designing and Implementing Improvements'* başlıklı on birinci bölümde, süreç iyileştirme modelleri olan PUKO, Altı Sigma, Yalın Strateji ve Yalın Altı Sigma modelleri açıklanmaktadır. Bununla birlikte karmaşık sistemlerde iyileştirmelerin uygulanmasında dört adımda (unintended consequences, small wins, begin with the end in mind, ve creative tension) ele alınan bir süreç değerlendirilmektedir. Bu bölümde yazar, yöneticilerin performans iyileştirme düşüncelerini geliştirmelerine ve güçlendirmelerine yardımcı olacak yaklaşımlar ve çerçeveler üzerinde durmaktadır.

'Using Improvement Teams and Tools' başlıklı on ikinci bölümde performans iyileştirme ile ilgili stratejilerin belirlenmesinden sonuçların izlenmesine kadar bir iyileştirme projesi ile ilgili kriterler vurgulanmaktadır.

İyileştirme sürecindeki adımları ortaya koymak ve belgelemek, fırsatları değerlendirmek, performansı izlemek ve sonucunda elde edilen kazanımları korumak için birçok farklı araç ve teknik kullanılmaktadır. Onuncu bölümde ele alınan iyileştirme araç ve tekniklerine bu bölümde daha ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Bir iyileştirme projesinin çeşitli adımlarında kullanılan bu araç gereçlerin nasıl, ne zaman ve neden kullanılacağı ayırt edilmesi, hangi araçların bir iyileştirme projesi için en iyi şekilde uygulanacağını belirlemesi bölümün çıktıları olarak değerlendirilmektedir.

Hasta güvenliği bir sağlık kuruluşundaki kalite yönetim faaliyetlerinin ana unsurudur. Hastaları hatalı tıbbi uygulamalardan korumak, hatalara neyin sebep olduğunu ve nasıl önleneceğini anlamaktan geçer. Kitabın 'Making Healthcare Safer For Patients' başlıklı on üçüncü ve son bölümünde, sağlık kuruluşlarında tıbbi hataların nasıl ortaya çıktığı, hata türleri, hasta güvenliği ölçüm faaliyetleri, proaktif ve reaktif hasta güvenliği önlemleri ve hasta güvenliği iyileştirme yöntemleri açıklanmaktadır. Sağlık hizmetlerini hastalar için daha güvenli hale getirmede kalite iyileştirme tekniklerini kullanmanın yanı sıra bu bölümde hasta güvenliği iyileştirme ile ilgili yaygın kullanılan iki model olan 'Kök Neden Analizi' ve 'Hata Modu ve Etkileri Analizi' üzerinde durulmaktadır.

Patricia L. Spath'ın kaleme aldığı bu güncellenmiş beşinci baskı, sağlık hizmetlerinde kalite ve güvenliğin denetlenmesinden hasta bakımıyla ilgili hayati önem taşıyan süreçlerin iyileştirilmesine kadar sistemde doğrudan veya dolaylı olarak yer alan herkesin faydalanabileceği bir eser olarak değerlendirilmiştir.

**T.C. TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
KALİTE VE STRATEJİ YÖNETİMİ DERGİSİ
YAZIM KURALLARI**

T.Ü. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi'nde, aşağıda belirtilen şartlara uyan eserler hakem değerlendirme sürecine alınmaktadır.

Çalışmalarını dergimize gönderen yazarlardan, Ana Makale Dosyası, Kapak Dosyası ve Telif Hakkı Anlaşması Formu talep edilmektedir. Hakem değerlendirme sürecinin gecikmeye uğramaması ve sürecin derhal başlatılabilmesi için yazarların dosyalarını aşağıda belirtildiği şekilde yüklemesi önem arz etmektedir.

Yazarlara çalışmalarında Türk Dil Kurumu'nun İmlâ Kılavuzu'na uyması tavsiye edilmektedir.

Çalışmalar Word programına göre 12 punto, Times New Roman yazı karakteriyle, tek satır aralığında yazılmalıdır. Paragraflar arasında önce 0 sonra 6nk boşluk bırakılmalıdır. Dipnot kullanıldığında dipnotlar iki yana yaslanmış olarak, 10 punto Times New Roman karakteri ile yazılmalıdır.

A4 kağıdına kenar boşlukları üst 6.2 cm, alt 5.5 cm, sağ ve sol 4 cm, üst bilgi 5.2 cm, alt bilgi 5 cm, cilt payı 0 cm olacak şekilde düzenlenmelidir. Varsa tablo, şekil vb. kenar boşluklarına uygun bir şekilde örnek makale dosyasında belirtildiği formatta düzenlenmelidir.

Çalışma 8000 kelimeyi geçmemelidir.

Telif Hakkı Anlaşması Formu

Form web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır.

Telif Hakkı Anlaşması Formu'nda, tüm yazarlara ait bilgiler eksiksiz doldurulduktan sonra çıktı alınmalıdır. Form tüm yazarlar tarafından ıslak olarak imzalandıktan sonra taratılarak sisteme yüklenmelidir.

Benzerlik Oranı

Dergimiz yayın politikası gereği çalışmaların benzerlik oranı %20'nin altında olmalıdır. Benzerlik raporları Editör Kurulu tarafından alınmaktadır. %20 benzerlik oranının altında olsa dahi Editör Kurulu metin üzerinde değişiklik yapılmasını talep edebilir.

Kapak dosyası

Örnek kapak dosyası web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır.

Ana makale dosyası

Örnek ana makale dosyası web sitesi üzerinden yazarlara sunulmaktadır. Ana makale dosyası yazım kuralları ve örnek dosyaya uygun bir şekilde düzenlenmeyen çalışmalar hakem değerlendirme sürecine alınmaksızın, ön kontrol sürecinde reddedilmektedir.

Ana makale dosyası Türkçe ve İngilizce başlık, öz ve anahtar kelimeler ile başlamalıdır.

Tüm paragrafların ilk satırı 1 cm içeriden başlamalıdır.

Ana başlıklar büyük harfle ve metin gövdesini ortalayacak şekilde, alt başlıklar ise her sözcüğün ilk harfi büyük olacak şekilde, 1 cm içeriden başlamalıdır.

Tüm başlıklar (Giriş ve Sonuç hariç) numaralandırılmalıdır. Her başlık altında açıklayıcı bir bölüm yazıldıktan sonra yeni bir başlık eklenmelidir.

Tüm tablo, şekil ve resimler numaralandırılmalı ve adlandırılmalıdır. Tablo adları üstte, şekil ve resim adları ise altta verilmelidir. Tüm tablo, şekil ve resim adları ortalımalı, 11 punto Times New Roman yazı karakteriyle yazılmalıdır. Kaynakları (varsa) altta, kaynakçadaki gösterilen uzun haliyle 10 punto Times New Roman yazı karakteriyle verilmelidir.

Tüm tablo, şekil ve resimler sayfa kenar boşluklarına uygun bir şekilde düzenlenmelidir.

Yazım Kuralları/ Author Guidelines

Çalışmalarda “metin içi kaynak gösterim” (APA 6) yöntemi kullanılmalıdır. Kaynakça kullanılan kaynak gösterme yöntemine uygun bir şekilde, tek bir başlık altında alfabetik olarak sıralanmalıdır.

Varsa ekler kaynakçadan sonra eklenmelidir.

Metin İçi Gösterim Yöntemi

İstifade edilen kaynaklar metin içerisinde kaynakça bağlacıyla “yazar ve yıl” yöntemine göre, yazarın soyadı, basım yılı ve sayfa numarası verilerek yapılmalıdır.

a. Yazarın adı yazı içinde geçiyorsa, kaynağın yılı parantez içinde yazılmalıdır.

Örnek: Yıldırım (1966). ya da sayfa no vererek, Yıldırım (1966: 70-97).

b. Bazı durumlarda yazarın adı parantez içinde verilebilir.

Örnek: Bu alanda yeni gelişmeler kaydedilmektedir. (Raths, 1967: 40-85).

c. Aynı yılda aynı yazar tarafından yazılmış iki kaynak gösterilecekse, aşağıdaki şekilde verilir.

Örnek: Gates (1967a: 45-50; 1967b: 130-170).

d. Kaynak iki yazarlı ise yalnızca soyadları yazılır.

Örnek: Massialas ve Cox (1966: 37-66).

e. Soyadları aynı olan iki yazarın aynı yılda yayınlanmış eserleri, adlarının ilk harfleri ile ayırılır.

Örnek: Smith, O. ve Smith, B. (1958: 251-251).

f. Kaynağın yazarı ikiden fazla ise, birinci verilişte bütün soyadları yer alır.

Örnek: Bursalıoğlu, Aydın, Kaya, (1995: 120-145).

g. Daha sonraki verilişlerde “vd.” kullanılır.

Örnek: Bursalıoğlu vd. (1995: 120-145).

h. Bir dizi biçiminde verilen kaynaklar en yeni tarihli olandan eski olana doğru sıralanarak bir parantez içine alınır ve noktalı virgöl ile ayrılır.

Örnek: Bu konudaki son gelişmelere göre (Cobb, 1972: 221; Flanders, 1970:124; Bursalıoğlu vd., 1995: 31).

i. Yazarı belli olmayan internet kaynaklarına atıf yapılırken, parantez açılır, söz konusu internet kaynağının başlığından birkaç kelime seçilerek tırnak içine alınır, daha sonra yılı yazılarak parantez kapatılır.

Örnek: (“İnternette 1 saniyede”, 2017)

Kaynakça düzenlemesi

Çalışmada yararlanılan kaynaklar, tek bir Kaynakça başlığı altında verilmelidir. İnternet kaynakları da dahil olmak üzere tüm kaynaklar alfabetik olarak sıralanmalıdır.

İnternet kaynaklarına Erişim Tarihi: eklenmelidir.

APA 6 yöntemi için belirtilmemiş hususlarla ilgili olarak https://www.tk.org.tr/APA/apa_2.pdf adresine başvurulabilir.