

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**TEKNOLOJİ YÖNETİMİNİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA**

Aydan SEYHAN ARVAS

UZMANLIK TEZİ

HAZİRAN 2018



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

**TEKNOLOJİ YÖNETİMİNİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ ÜZERİNE
BİR ÇALIŞMA**

Aydan SEYHAN ARVAS

UZMANLIK TEZİ

Tez Danışmanı (Kurum)

Oğuzhan ŞENGÜL

Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi)

Prof. Dr. Akın KOÇAK

Aydan SEYHAN ARVAS tarafından hazırlanan “Teknoloji Yönetiminin Kurumsallaşmaya Etkisi Üzerine Bir Çalışma” adlı tez çalışması aşağıdaki Yeterlik Sınav Kurulu tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile UZMANLIK TEZİ olarak kabul edilmiştir.

| | Unvanı | Adı ve Soyadı | İmzası |
|--------|------------------------|-----------------------|--------|
| Başkan | Genel Müdür Yardımcısı | SALİH YILMAZ | |
| Üye | Daire Başkanı | HÜSEYİN TÖREN | |
| Üye | Daire Başkanı | HAKKI ÇIRAK | |
| Üye | Daire Başkanı | ORHAN IŞIK | |
| Üye | Daire Başkanı | DOÇ.DR.BİROL KAYRANLI | |

Tez Savunma Tarihi: 20.06.2018

ETİK BEYAN

“İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ Uzmanlık Tezi Yazım Kuralları”na uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Aydan SEYHAN ARVAS
08 Haziran 2018

Teknoloji Yönetiminin Kurumsallaşmaya Etkisi Üzerine Bir Çalışma

(Uzmanlık Tezi)

Aydan SEYHAN ARVAS

İLLER BANKASI ANONİM ŞİRKETİ

Haziran 2018

ÖZET

“Kurumsal Yönetim” ve “Teknoloji Yönetimi” 90’lı yılların başından günümüze kadar gelen süreçte oldukça önem kazanarak yükselişe geçen iki başlıktır. Her iki yönetim tarzının hedef edindiği rekabet avantajı sağlama, karlılık ve iyileştirme gibi kalemler bu iki yönetim tarzını ortak noktada buluşturmaktadır. Kurumların kendilerine uygun teknolojiyi seçmesinin, teknoloji yönetimine verilen önemin kurumsallaşma çabalarına destek olacağı ve kurumsallaşmayı hızlandıracağını ifade edebiliriz. Bu çalışmanın amacı kurumsal yönetimin (KY) başarısına etki eden Teknoloji Yönetimi (TY) unsurlarını göstermek olup, ayrıca kurumsallaşarak faaliyetlerini sürdüren İller Bankası A.Ş.’nin TY ve KY konusundaki farkındalığını arttırmak, İller Bankası A.Ş.’nin her iki konuya dair bakış açısını ölçmek ve aynı faaliyet kolunda İller Bankası A.Ş. ile iş ortağı olan kurumların da bu konuya dikkatlerini çekmek hedeflenmektedir. Araştırmada İller Bankası A.Ş.’nin teknik ve idari kadrosunda çalışanlara EK-1’de yer alan ve araştırmacı tarafından araştırma kapsamında geliştirilen güvenilirlik testi yapılan ölçek uygulanmış olup, 262 kişi arasında 218 kişiden sağlıklı geri dönüş alınmıştır. Bu itibarla elde edilen veriler kullanılarak yapılan regresyon analizi sonucu İller Bankası A.Ş.’de Teknoloji Yönetimi unsurlarının Kurumsal Yönetim unsurlarını çeşitli derecelerde ve pozitif yönde etkilediği ortaya konmuştur.

| | |
|-------------------------------------|--|
| Anahtar Kelimeler | :Teknoloji, Teknoloji Yönetimi, Kurumsal Yönetim, Kurumsallaşma. |
| Sayfa Adedi | :175 |
| Tez Danışmanı (Kurum) | :Oğuzhan ŞENGÜL |
| Tez Danışmanı (Ankara Üniversitesi) | :Prof. Dr. Akın KOÇAK |

The Effects Of Technology Management On The Institutionalization

(ILBANK Expertise Thesis)

(Aydan SEYHAN ARVAS)

İLLER BANKASI A.Ş.

June 2018

ABSTRACT

"Corporate Governance" and "Technology Management" are the two titles that have gained considerable importance from the beginning of 90's until the end of the day. Items such as providing competitive advantage, profitability and improvement aimed at both management styles bring these two management styles in common. We can say that the choice of technology for the institutions will support the institutionalization efforts and the institutionalization will be accelerated. The purpose of this study is to show the elements of Technology Management (TY) which affect the success of corporate governance (KY) and to increase the awareness of İller Bankası A.Ş., which continues its activities by institutionalization, in terms of TY and KY, in order to measure the point of view of the İller Bankası A.Ş. It is aimed to get attention of the other institutions that are partners of İller Bankası A.Ş. on the issue. Survey study is conducted to the technical and administrative staff of İller Bankası A.Ş. and had 218 response out of 262 the reliability test is performed to make sure that data is reliable. Regression analysis is used for analyzing the data. As a result of the regression analysis made using the data obtained in this respect, it has been revealed that Technology Management elements of İller Bankası A.Ş. affects corporate management elements at various levels and positively.

Key Words :Technology, Technology Management, Corporate Governance, Institutionalization.
Page Number :175
Supervisor (Corporate) :Oğuzhan ŞENGÜL
Supervisor (Ankara University) :Prof. Dr. Akın KOÇAK

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bana değerli gürüŐ ve katkıları ile yol gsterip destek olan değerli hocam ve tez danıŐmanım Prof. Dr. Akın Koçak'a, tez danıŐmanım Sn.Oğuzhan Őengöl'e ve uzmanlık tezi yazım sürecimin en başından itibaren desteğini eksik etmeyen İnsan Kaynakları ve Destek Hizmetleri Müdürüm Sn.Halil Kuzu'ya, Uzman Sn. Türkan Sarı'ya ve manevi olarak her zaman yanımda olan aileme en büyük teŐekkürlerimi sunarım.

İÇİNDEKİLER

| | Sayfa |
|---|-------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT..... | ii |
| TEŞEKKÜR..... | iii |
| İÇİNDEKİLER | iv |
| ÇİZELGELERİN LİSTESİ..... | vi |
| ŞEKİLLERİN LİSTESİ..... | ix |
| KISALTMALAR..... | x |
| GİRİŞ | 1 |
| | |
| 1. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA..... | 5 |
| 1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı | 5 |
| 1.1.1. Kurumsal yönetim modelleri | 6 |
| 1.1.2. Kurumsal yönetimin amaçları | 9 |
| 1.1.3. Kurumsal yönetimin ilkeleri | 11 |
| 1.1.4. Kurumsal yönetimin önemi | 16 |
| 1.1.5. Kurumsal yönetimin faydaları | 18 |
| 1.2. Kurumsallaşma Kavramı | 24 |
| 1.2.1. Kurumsallaşmanın yaklaşımları | 26 |
| 1.2.2. Kurumsallaşmanın öğeleri | 35 |
| 1.2.3. Kurumsallaşmanın unsurları | 39 |
| 1.2.4. Kurumsallaşma süreci..... | 50 |
| 1.2.5. Kurumsallaşma yararları ve sakıncaları | 54 |
| 1.3. Kurumsal Yönetim ve İller Bankası A.Ş..... | 55 |
| | |
| 2. TEKNOLOJİ VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ | 59 |
| 2.1. Teknoloji Kavramı | 59 |
| 2.1.1. Teknolojinin çeşitleri | 60 |
| 2.1.2. Teknolojinin boyutları | 61 |
| 2.1.3. Teknolojinin verimliliği arttırması | 62 |
| 2.1.4. Teknoloji planlaması ve amacı | 63 |
| 2.2. Teknoloji Yönetimi Kavramı | 64 |
| 2.2.1. Stratejik teknoloji yönetimi süreci..... | 65 |
| 2.3. Kurumlarda Teknoloji Yönetimi'nin Kapsamı | 73 |
| 2.3.1. Stratejik teknolojik planlama | 73 |
| 2.3.2. Araştırma geliştirme yönetimi | 74 |
| 2.3.3. Teknolojik tahmin..... | 77 |
| 2.3.4. Teknolojik rekabet stratejileri..... | 81 |
| 2.3.5. Teknoloji transferi | 87 |
| 2.3.6. Teknoloji müdürü (yöneticisi)..... | 89 |
| 2.3.7. Teknoloji yönetiminde kullanılan araçlar ve yöntemler..... | 91 |
| 2.4. Teknoloji Yönetimi ve İller Bankası A.Ş..... | 97 |
| | |
| 3. TEKNOLOJİ YÖNETİMİNİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ..... | 107 |
| 3.1. Teknoloji Yönetimi ve Kurumsal Yönetimin Bütünleştirilmesi | 107 |
| 3.2. Araştırmanın Konusu | 109 |
| 3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi | 109 |

| | Sayfa |
|--|--------------|
| 3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Analizler | 110 |
| 3.4.1. Verilerin analiz yöntemleri | 110 |
| 3.4.2. Demografik özelliklere göre analiz ve hipotezler..... | 111 |
| 3.4.3. Kurumsal yönetim tanımlayıcı istatistikler..... | 131 |
| 3.4.4. Kurumsal yönetim güvenilirlik analizi | 132 |
| 3.4.5. Kurumsal yönetim faktör analizi | 135 |
| 3.4.6. Korelasyon analizi | 138 |
| 3.4.7. Teknoloji yönetimi tanımlayıcı istatistikler..... | 139 |
| 3.4.8. Teknoloji yönetimi güvenilirlik analizi | 142 |
| 3.4.9. Teknoloji yönetimi faktör analizi | 143 |
| 3.4.10. Araştırmanın hipotezleri ve regresyon analizi..... | 147 |
| SONUÇ VE ÖNERİLER..... | 153 |
| KAYNAKLAR | 157 |
| EKLER..... | 169 |
| EK-1. Anket formları..... | 170 |
| ÖZGEÇMİŞ | 175 |

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

| Çizelge | Sayfa |
|---|-------|
| Çizelge 1.1. Eski ve Yeni Kurumsal Teorilerin Karşılaştırılması | 35 |
| Çizelge 1.2. Teknik ve Kurumsal Çevre..... | 42 |
| Çizelge 1.3. Teknik Çevrenin Etkisinde Bulunan Kurumlar İle Kurumsal Çevrenin Etkisinde Bulunan Kurumlar Arasındaki Farklar | 42 |
| Çizelge 1.4. Kurumsallaşma ve Karşılaştırmalı Boyutlarının Aşamaları | 52 |
| Çizelge 1.5. Kurumsallaşmanın Olası Yararları ve Sakıncaları | 55 |
| Çizelge 3.1. İllere Göre Dağılımı..... | 112 |
| Çizelge 3.2. Cinsiyete Göre Dağılımı | 113 |
| Çizelge 3.3. Yaşlara Göre Dağılımı | 114 |
| Çizelge 3.4. Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı..... | 115 |
| Çizelge 3.5. Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı | 116 |
| Çizelge 3.6. Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı..... | 117 |
| Çizelge 3.7. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Dağılımı..... | 118 |
| Çizelge 3.8. Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı | 119 |
| Çizelge 3.9. Aylık Ortalama Net Ücrete Göre Dağılımı..... | 120 |
| Çizelge 3.10. Cinsiyet için Tanımlayıcı İstatistikler..... | 121 |
| Çizelge 3.11. Cinsiyet için Bağımsız T Testi | 122 |
| Çizelge 3.12. Yaş için Tanımlayıcı İstatistikler..... | 123 |
| Çizelge 3.13. Yaş için Varyansların Homojenliği Testi | 123 |
| Çizelge 3.14. Yaş için Anova Testi | 124 |
| Çizelge 3.15. Yaş için Çoklu Karşılaştırmalar..... | 125 |
| Çizelge 3.16. Çalışma Süresi için Tanımlayıcı istatistikler | 126 |
| Çizelge 3.17. Çalışma Süresi için Varyansların Homojenliği Testi | 127 |
| Çizelge 3.18. Çalışma Süresi için Anova Testi..... | 127 |

| Çizelge | Sayfa |
|--|--------------|
| Çizelge 3.19. Çalışma Süresi için Çoklu Karşılaştırmalar..... | 128 |
| Çizelge 3.20. Kurumdaki Görev için Tanımlayıcı istatistikler | 130 |
| Çizelge 3.21. Kurumdaki Görev için Bağımsız T testi | 130 |
| Çizelge 3.22. Kurumsal Yönetim Ölçeği Tanımlayıcı İstatistikleri | 131 |
| Çizelge 3.23. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Madde Analizi-1 | 133 |
| Çizelge 3.24. Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Madde Analizi-2..... | 134 |
| Çizelge 3.25. Kurumsal Yönetim Güvenilirlik Katsayısı | 135 |
| Çizelge 3.26. KY için KMO ve Bartlett's Test | 135 |
| Çizelge 3.27. KY için Faktör Analizi Faktör Yapısı | 136 |
| Çizelge 3.28. KY için Dönüştürülmüş Faktör Matrisi..... | 137 |
| Çizelge 3.29. KY için Faktör Adlandırılması | 138 |
| Çizelge 3.30. Korelasyon katsayıları | 138 |
| Çizelge 3.31. KY için Pearson Korelasyon | 139 |
| Çizelge 3.32. Teknoloji yönetim ölçeği tanımlayıcı istatistikleri-1..... | 140 |
| Çizelge 3.33. Teknoloji yönetim ölçeği tanımlayıcı istatistikleri-2..... | 141 |
| Çizelge 3.34. Teknoloji Yönetim Ölçeğinde Madde Analizi | 142 |
| Çizelge 3.35. Teknoloji Yönetimi Güvenilirlik katsayısı | 143 |
| Çizelge 3.36. TY için KMO ve Bartlett's Test..... | 143 |
| Çizelge 3.37. TY için Faktör Analizi Faktör Yapısı..... | 144 |
| Çizelge 3.38. Dönüştürülmüş Faktör Matrisi..... | 145 |
| Çizelge 3.39. TY için Faktör Adlandırılması..... | 146 |
| Çizelge 3.40. TY için Pearson Korelasyon..... | 146 |
| Çizelge 3.41. Regresyon katsayıları..... | 148 |
| Çizelge 3.42. TY ile KY boyutu olan “kurum hedefi ve çalışmaları” arasındaki regresyon analizi | 148 |
| Çizelge 3.43. TY ile KY boyutu olan “yönetim uygulamaları” arasındaki regresyon analizi | 150 |

Çizelge**Sayfa**

| | |
|--|-----|
| Çizelge 3.44. TY ile KY boyutu olan “kurumun formalleşmesi” arasındaki regresyon analizi | 151 |
|--|-----|

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

| Şekil | Sayfa |
|--|-------|
| Şekil 1.1. Kurumsal Teorinin gelişimine katkı sağlayan İsimler..... | 29 |
| Şekil 1.2. Kurumsallaşmanın Öğeleri | 36 |
| Şekil 1.3. Formal Örgüt Yapısının Temeli ve Oluşumu | 44 |
| Şekil 1.4. Örgütün Hayatta Kalışı | 45 |
| Şekil 1.5. Bir örgütsel Kaynak Olarak Toplumsal Meşruiyet..... | 49 |
| Şekil 1.6. Kurumsallaşma Süreci | 50 |
| Şekil 2.1. Teknoloji Yönetimi Süreci | 66 |
| Şekil 2.2. Teknoloji Yönetimi Süreç Modeli | 66 |
| Şekil 2.3. Dış Çevre, Organizasyon/Bölüm Teknolojisi, Tasarım ve Etkililik Arasındaki Sıralı İlişkiler | 68 |
| Şekil 2.4. Ürün-Pazar Matrisi | 71 |
| Şekil 2.5. S Eğrisi..... | 82 |
| Şekil 2.6. İşletmelerin Teknolojik Yenilik Stratejisi | 83 |
| Şekil 2.7. Yönetim Teknolojilerinin Öncelikleri | 91 |
| Şekil 3.1. Cinsiyete Göre Dağılımı | 113 |
| Şekil 3.2. Yaşlara Göre Dağılımı..... | 114 |
| Şekil 3.3. Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı..... | 115 |
| Şekil 3.4. Kurumda Çalışma Süresine Göre Dağılımı | 116 |
| Şekil 3.5. Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı..... | 117 |
| Şekil 3.6. Kurumdaki Görev Durumuna Göre Dağılımı..... | 118 |
| Şekil 3.7. Çalışılan Pozisyona Göre Dağılımı | 119 |
| Şekil 3.8. Aylık Ortalama Net Ücrete Göre Dağılımı..... | 120 |

KISALTMALAR

Bu çalışmada kullanılmış olan kısaltmalar, açıklamaları ile birlikte aşağıda sunulmuştur.

| Kısaltmalar | Açıklamalar |
|--------------------|---|
| ABD | Amerika Birleşik Devletleri |
| BDDK | Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu |
| DM | Değişim mühendisliği |
| İLBANK | İller Bankası A.Ş. |
| KY | Kurumsal yönetim |
| OAG | Office of Auditor General of Canada |
| OECD | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| ÖO | Öğrenen organizasyon |
| SOBİAD | Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği |
| SPK | Sermaye Piyasası Kurulu |
| TAEK | Türkiye Atom Enerjisi Kurumu |
| TBS | Treasury Board of Canada |
| TDK | Türk Dil Kurumu |
| TKY | Toplam kalite yönetimi |
| TTGV | Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı |
| TÜBA | Türkiye Bilimler Akademisi |
| TÜBİTAK | Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu |
| TÜSİAD | Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği |
| TY | Teknoloji yönetimi |
| TYD | Teknoloji Yönetimi Derneği |

GİRİŞ

Tüm dünyada küreselleşme, hızlı teknolojik değişim, yeni pazarlar, müşteri beklentilerindeki değişimler ve benzeri sebepler kurumların hızla gelişmelerine ve değişmelerine neden olmuştur.

Ekonomik yapının sürekli değişmesi ve gelişmesi, müşteri beklenti ve tercihlerinin artması ve değişmesi, teknolojik gelişme ve küreselleşme sonucunda rekabet koşullarının ağırlaşması yönetim ve üretim felsefeleri gibi sistemleri etkilemiş, bunun sonucunda kurumsal yönetim ve teknoloji yönetimi gibi sistemler gündeme gelmiştir. Tüm bu yönetim sistemleri örgütsel verimliliği arttırmayı ve rekabet üstünlüğü sağlamayı hedeflemektedir. İşletmeler yüksek verimlilik ve etkinlik hedeflerini sürekli ve hızlı değişim sürecinin yaşandığı bir çevrede gerçekleştirmek durumundadır.

Küreselleşme kavramı son dönemlerde hem ülkemizde hem dünyada önemini arttırarak gündemde kalmaya devam ederken, üst üste yaşanan ekonomik krizler kurumların yeniden yapılanma sürecine girmelerine kısacası kurumsallaşmalarını mecbur kılmaktadır. Bu mecburiyet sahip oldukları farklı yapısal özellikler ne olursa olsun bütün kurumlar açısından oldukça önem taşımaktadır.

Kurumların zaman içinde değişen şartlarla birlikte değişime uğraması kaçınılmaz olmaktadır. Ancak bu süreç içerisinde değişime karşı direnecek kurumsal elemanlar da söz konusu olabilecektir. Değişime ve bozulmaya eğimli kurumsal elemanlar desteklenir ve benimsenirse örgütler yaşama şansı bulabilir ve sürekliliklerini sağlayabilirler.

Günümüzde işletmeler, dünyadaki hızlı değişime ayak uydurmak ve teknolojik değişim göstermek zorundadır. Firmaların karşılaştıkları başlıca sorun, teknolojinin nasıl bir fırsat haline getirilebileceği hususundadır. Bu sorunun çözümü için geliştirilen stratejiler firmalara dünya çapında rekabet gücüne ulaşma şansı sunmaktadır. Aynı zamanda ürün ve süreç teknolojilerinin iyileştirilmesi ve yaygınlaştırılmasının uzun yıllar sürmesi, uzun dönemli teknoloji planlamasını başarılı teknoloji stratejisinin ön koşulu yapmaktadır. Ancak ülkemizde özellikle ekonomik ortamın değişkenliği nedeniyle planlama dönemleri kısa vadeli ve bu da birçok sektörde Türk şirketlerinin kendi teknoloji tabanlarını geliştirmelerini engellemektedir.

Teknoloji Yönetiminin Uygulanması; modern teknoloji yönetimi özellikle son yıllarda gelişmeye başlamış ve bu gelişimi günümüze kadar devam ettirmiştir. Teknoloji yönetimi ile ilgili araştırmalar teknolojiyi yönetmek amacı ile uygulamaya geçirildikçe de ürün geliştirme süreci hızlandırılmış ve sürekli ürün geliştirilmesi ve yenilemesinde başarılı olunmuştur. Gelecekte de, teknoloji yönetimi ile ilgili bilgilerin işletmeler arasındaki transferi kolaylaşacak, teknolojik gelişmeler artarak devam edecek ve bu gelişmeler uygulamaya aktarıldıkça işletmelerin başarısı artacaktır. (Karadal ve Türk, 2008:38)

Son zamanlarda firmalar özellikle stratejik teknoloji yönetimi vasıtasıyla üretim yönetimi, bakım yönetimi, kalite yönetimi gibi teknoloji yönetimini de sistematik hale getirmek durumunda kalmaktadırlar. Doğru tahminlerin yapılabilmesi için teknolojinin izlenmesi ve bunun da ötesine gidilerek teknoloji liderliği yapacak organizasyon yapısı ve stratejilerin geliştirilmesi gerekmektedir.

Teknoloji yönetim sistemi organizasyon yapısı ve iş akışlarında bazı değişikliklerin yapılmasını zorunlu kılmaktadır. Bu konuda gerek üst yönetimin gerekse çalışanların bu değişimi desteklemesi ve değişim gerçekleşmeden önce gerekli altyapının oluşturulması gerekmektedir. Ayrıca firmalar kendi teknolojik yeteneklerinin farkında olarak teknoloji konusundaki zayıflıklarını ve üstünlüklerini iyi biçimde analiz etmelidirler.

Hayatın her alanına nüfuz etmiş olan teknoloji kavramı birçok disiplinle içiçe olduğundan tek başına düşünülemez. Teknik ve sosyal olayların etkileşimiyle açığa çıkan ve teknik gibi görünmesine rağmen sosyal ve ekonomik gerçeklerin bir bütün olarak değerlendirilmesi ile anlamlandırılabilen olan teknoloji yönetimi kavramı da tek başına ele alınamaz. Teknoloji yönetimi sosyal bilimler ile mühendislik bilimleri arasında bir köprü niteliğindedir. Yönetim bilimleri incelendiğinde “Kurumsal Yönetimi” kavramının da “teknoloji yönetimi”nden etkilendiği yadsınamaz bir gerçektir.

Uygulama alanı İller Bankası A.Ş.’nin (İLBANK) çalışanlarından oluşan bu çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde kurumsal yönetim ve kurumsallaşmaya dair kavramsal çerçeve, kurumsal yönetimin amaçları, unsurları ve faydaları ile “Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma” başlığı yer almaktadır. İkinci bölümde ise teknoloji ve teknoloji yönetimine dair kavramsal çerçeve ve ilgili olduğu

kavramlarında bulunduğu “Teknoloji ve Teknoloji Yönetimi” başlığı yer almaktadır. Üçüncü bölümde “Kurumsal Yönetim” ve “Teknoloji Yönetimi” konularının İLBANK’daki yeri ve önemi ile birbirlerine olan etkileri irdelenmiştir. Son bölüm olan dördüncü bölümde ise; Teknoloji yönetiminin kurumsallaşmaya etkisinin İLBANK özelinde araştırıldığı, araştırmanın metodolojisinin ele alındığı, araştırma sonuçlarının paylaşılarak gerekli değerlendirmelerin yapıldığı, önerilerin yapıldığı “Teknoloji Yönetiminin Kurumsallaşma Üzerine Etkisi” başlığı yer almaktadır.

Bu çalışmadaki amaç teknoloji yönetiminin kurumsallaşmaya olası etkilerinin boyutlarını, değişkenler arasındaki ilişkiyi, fark ve etkileri istatistiksel yönden literatürün de katkısıyla açıklamaktır. Bu çalışma ile teknoloji yönetimi ile kurumsallaşma arasındaki ilişkinin somut bir biçimde ortaya konması hedeflenmiştir.

Türkiye’de çalışma konusuna benzer bir makaleye rastlanmıştır. “Teknoloji Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Çabaları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” konulu makalede Malatya İlinde bulunan Özel Bankaların kurumsallaşma çabalarına teknoloji yönetiminin etkisi araştırılmıştır. Anket çalışması 45 özel Banka şubesinde çalışan toplam 400 personele yönelik olarak yapılmıştır. SPSS istatistik Programı kullanılarak veriler değerlendirilmiştir. Teknoloji yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma çabaları üzerindeki etkisini ortaya çıkarmak için “çoklu doğrusal regresyon” analizi yapılmıştır. Kurumsallaşma ölçeğine ait hesap verebilirlik boyutu ile stratejik yönetim, teknoloji koruma ve teknoloji edinme boyutları arasında; sosyal sorumluluk boyutu ile teknoloji edinimi ve teknoloji tanımlama boyutları arasında; profesyonellik boyutu ile teknoloji yönetimine ait olan stratejik yönetim, bilgi yönetimi, teknoloji tanımlama, teknoloji seçme, teknoloji edinme, teknoloji koruma ve teknoloji kullanımı boyutları arasında farklı düzeylerde ilişkilerin olduğuna dair bulgulara rastlanmıştır. Bu çalışma bize teknoloji yönetiminin kurumsallaşma üzerindeki etkisini açıkça ortaya koymuştur (Akkoyun ve Öncül, 2015:48).

“Kurumsal Yönetim” ve “Teknoloji Yönetimi” 90’lı yılların başından günümüze kadar gelen süreçte oldukça önem kazanarak yükselişe geçen iki başlıktır. Her iki yönetim tarzının hedef edindiği rekabet avantajı sağlama, karlılık ve iyileştirme gibi kalemler bu iki yönetim tarzını ortak noktada buluşturmaktadır. Kurumların kendilerine uygun teknolojiyi

seçmesinin, teknoloji yönetimine verilen önemin kurumsallaşma çabalarına destek olacağı ve kurumsallaşmayı hızlandıracağını ifade edebiliriz.

1. KURUMSAL YÖNETİM VE KURUMSALLAŞMA

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal Yönetim kavramını “Kurumsallaşma” ve “Yönetim” kavramlarının bütünleştirilmesi ile açıklamak mümkündür.

İngilizce olan “corporate governance” kavramı yönetim organizasyon konusunda çalışmalar yapanlar tarafından “yönetişim” olarak Türkçeye çevrilmiştir. Yönetişim kavramı; “Yönetim” ve “İletişim” kavramlarının bütünleşmesinden meydana gelir (Koçel, 2005: 465). TÜSİAD (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği) ve SPK (Sermaye Piyasası Kurulu) terim olarak “Kurumsal Yönetim” kavramını tercih etmektedirler (Sermaye Piyasası Kurulu [SPK], 2005: 9).

Yönetişim kavramını Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) şöyle tanımlamıştır; kurumların yöneticileri ile sahipleri arasındaki ilişkileri kurum yönetimine, yönetimin kontrolüne ve performansına dikkat çekerek yansıtır. (Gürbüz ve Ergincan, 2004:216) Kurumsal Yönetişim kavramı için kapsamlı bir tanımlama yapacak olursak, modern hayatta kişilerin bir hedefe erişebilmek için meydana getirdikleri kurumların yönetimlerini organize etmesidir. Daha spesifik bir tanımlama yapacak olursak, bir kurumun mali ve beşeri sermayeyi kendisine yönlendirmesine, etkin çalışmasına, aynı zamanda toplumun değerlerine saygı gösterirken uzun vadede paydaşlarına ekonomik katkı sağlamasına olanak tanıyan uygulama, yönetmelik, kanun ve kodlardır (Türk Sanayicileri ve İşadamları Derneği [TÜSİAD], 2002:9).

OECD’e göre Kurumsal Yönetişim; yatırımcıların itimadının kazanılmasını, ekonomik açıdan verimliliğin artmasını ve büyümenin artmasını sağlayan en önemli unsurlardan birisidir. Kurumsal Yönetişim, kurumun yönetim kurulu, ortakları ve diğer çıkar gurupları arasındaki ilişkileri düzenler. Kurumsal Yönetişim ayrıca kurumun hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için izlenecek yolun belirlenmesi konusunda ve performansın nasıl kontrol edileceği hususlarındaki yol haritasını belirlemektedir (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü [OECD], 2005:9).

Shleifer ve Vishny’nin “A Survey Of Corporate Governance” isimli çalışmasında “kurumsal yönetim; bir kuruma kaynak sağlayan yatırımcıların yapmış oldukları

yatırımlardan bir kazanım sağlama konusunda kendilerini güvence altına almalarını sağlayan yöntemlerdir (Kılıç, 2009: 5-7).

Kurumsal yönetim kavramı konusunda birçok farklı tanımlama yapılmakla birlikte tanımlamalarda bir birlik bulunmamaktadır. Bireysel ve toplumsal amaçlar ile ekonomik ve sosyal amaçlar arasında denge sağlanması, kaynakların etkin olarak kullanımının sağlanarak, kaynak yönetiminde hesap verilirliğin artırılması, kişilerin, kurumların ve toplumun menfaatlerinin eşit düzeyde kaileye alınması (Çakalı, 2008: 8); kurumların stratejik yönetiminden sorumlu ve görevli olan üst yönetimin görev ve sorumluluklarını yaparken kurum üzerinde “hak sahibi” olan çıkar gruplarla (ortaklar, çalışanlar, tedarikçi, müşteri, diğer toplumsal kurumlar, vb.) olan ilişkileri, (Ülgen ve Mirze, 2006: 461); kurumun yönetimi, hissedarlarının ve diğer pay sahiplerinin isteklerini de dikkate alarak, sürdürülebilir değer katacak şekilde planlaması (Alp ve Kılıç, 2014: 37); şeklinde tanımlarda bulunmaktadır.

Kurumsal Yönetim; bir kurumda hedefleri etkin ve karlı biçimde gerçekleştirip kurumun uzun süre yaşamasını sağlarken aynı zamanda paydaşlar, hak sahipleri ve söz sahipleri gibi çıkar guruplarının çıkar çatışmalarını minimuma indirgeyerek anlaşma ortamı sağlayan kurallar ve uygulamalar toplamıdır (Kır, 2009: 11).

1.1.1. Kurumsal yönetim modelleri

Kurumsal yönetim uygulamaları ülkeden ülkeye farklılık göstermektedir. Bunun başlıca sebebi kurumsal yönetimin de sosyal bir olgu olarak toplumun ekonomik, sosyal ve kültürel durumundan etkilenmesidir. Bu bağlamda farklı değer yargılarına sahip ülkelerin uygulamaları da farklı olmaktadır. Farklı ülkelerdeki bu farklı uygulamaları bilim adamları da tespit etmiştir. Bu konuyla ilgili olarak ülkeden ülkeye değişiklik gösteren kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak 2002 yılında yayınlanan bir makalede; kurumların ortaklık yapılarının ve kurum kontrol mekanizmalarının bu farklılıklara sebep olduğu belirtilmiştir (Kır, 2009: 17).

Bilim adamları farklı ülkelerdeki kurumsal yönetim uygulamalarını araştırdıklarında üç model tespit etmişlerdir (Ülgen, ve Mirze, 2006: 434). Bu modellemeler konuyu anlatırken kolaylık sağlama açısından önem taşımaktadır. Ancak

uygulamada sınırları kesin hatlarla çizilmiş böyle modeller görmek söz konusu olmaz. Her modelin birbiri ile benzerlikleri ve ortak yönleri bulunmaktadır.

Bu modeller Tekil Kurumsal Yönetim Modeli, İkili Kurumsal Yönetim Modeli ve Çoğul üç ana başlıkta incelenmiş olup, söz konusu başlıklar altında modeller detaylı olarak anlatılmaktadır.

Tekil Kurumsal Yönetim Modeli

Bu modelde öncelikli olarak kurum ve paydaşlar arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Bu sebeple de yalnızca paydaşların hakları ön plana alınmıştır. Öncelikli amaç paydaşların çıkarlarını koruyarak kurum değerini arttırabildiğimiz en üst seviyeye kadar arttırmaktır. Paydaşların haklarını ve çıkarlarını korumak öncelikli amaç olunca da kurum yönetimi önceliğini karlılık elde etmek olarak belirlemektedir.

Söz konusu modelde kurumsal yönetim aslında “kurum yönetiminin yönetimi” olmaktadır. Paydaşlar, yönetim kurulu ve denetim kurulu gibi araçlarla kurumu gözetleyip denetleyebilmektedirler. Paydaşlar, yönetim kurulu üyelerini atama ve görevden alma, genel kurulu toplantıya davet etme ve özel durumların oluşması durumunda böyle durumları denetleme gibi yetkilere sahiptirler. Paydaşlar bu gibi yetkileri sayesinde kurumda sahip oldukları hakları korumaktadırlar (Akkoyun ve Öncül, 2015:48).

Bu model; önceliği olan kurum, kurumun üst yönetimi ve paydaşlara hizmet etmek amaçlarını gerçekleştirebilmek için, yöneticilerin uyması zorunlu olan bazı kurumsal yönetim kuralları belirlemeli ve hem yöneticilerin hem paydaşların kısacası tüm çıkar gruplarının kendi çıkarları doğrultusunda kurumun zarar etmesine yol açacak eylemlerini engelleyecek kural ve düzenlemeler konmalıdır. Modelin yaygın olarak görüldüğü ülkeler ABD, İngiltere ve Kanada'dır (Ülgen ve Mirze, 2006: 435).

İkili Kurumsal Yönetim Modeli

İkili Kurumsal Yönetim Modelinin yaygın olarak görüldüğü ülkeler Almanya, Hollanda ve Fransa'dır. Bu modelde yalnızca paydaşlar değil ayrıca çalışanlar da göz önünde bulundurulmuş olup, kurumun değerini sürdürülebilir hale getirmeye, ve ayrıca çalışanların çıkarları ile diğer çıkar gruplarının çıkarlarının uyum içinde olmasına gayret

edilmiştir. Bu modeldeki hedef çalışanların kurumun amaçlarını özümsememesinin sağlanarak şirketi sahiplenmelerine sebep olmaktadır. Bu modelde tekil kurumsal yönetim gibi paydaşların çıkarlarını arttırmak için öncelik verilen karlılık hedefinin yanı sıra çalışanların refah düzeyini arttıran politikalara da yer verilmiştir. İnsan Kaynakları birimini ilgilendiren işe alma, terfi, tatmin edici olanakların sağlanması, işten atma gibi süreçler aynı zamanda kurumsal yönetimin de alanına girmektedir. Bunun başlıca sebebi çalışan memnuniyetinin en üst düzeye çıkarılması suretiyle kurum çıkarları ve çalışanların çıkarları dengelenmiş olur, böylelikle de kurumun değeri artırılarak sürekliliği sağlanmış olur (Akkoyun ve Öncül, 2015:48).

Kurumsal yönetimde çalışanların refah düzeyini arttırmak iyi bir kurumsal yönetim uygulamasının hayata geçirildiğinin göstergesi olur. Bu iyileşme daha ileriye götürülmek istenirse bir sonraki aşamada çalışanların yönetim kurullarında bir temsilciyle temsil edilmesi sağlanabilir. Atanan temsilci çalışanların çıkarlarını gözetecektir. Çalışanların yönetim kurullarında temsil edilmesi çalışan memnuniyetini ve motivasyonunu arttırmanın yanı sıra üst yönetimi farklı bakış açıları kazandırarak dinamizmi arttırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2006: 436).

Çoğul Kurumsal Yönetim Modeli

Çoğul Kurumsal Yönetim modeli genellikle Japonya gibi uzak doğu ülkelerinde uygulanan bir model olmakla birlikte, kurum kamuya aitmiş gibi yorumlanmakta ve kurumun karlı biçimde hayatını devam ettirebilmesi için tüm çıkar gurupları orta noktada buluşup, anlaşarak uyum içinde hareket etmelidir. Söz konusu kurumsal yönetim modelini etkin biçimde uygulayabilmek için tüm çıkar gurupları (paydaşlar, hak sahipleri ve söz sahipleri) arasındaki çatışmalar minimum düzeye indirilmeye çabalanmakta, kurumun karını arttırarak hayatını sürdürmesi için çıkar gurupları arasındaki ilişkiler uyum ve işbirliği çerçevesinde düzenlenmektedir (Ülgen ve Mirze, 2006: 437).

Her üç modelde ülkelerde yalın haliyle uygulanmamakta olup hepsi birbiriyle iç içe geçmiş halde uygulanmaktadır. Bunun nedeni kurumsal yönetimin iyi bir biçimde uygulanabilmesi için bir tek model yeterli olmamaktadır. Uluslararası kurumlar sürekli değişiklik gösteren koşullara adapte olabilmek için kurumsal yönetim modellerini yeni koşullara uydurmak zorunda kalmaktadırlar. Bununla birlikte her bir uluslararası kurum farklı ülkelerde bulunan kurumlarının hem örgütse yapısını hem de kurumsal yönetim

uygulamalarını o ülkedeki mevcut yapıyı dikkate alarak oluşturmaktadır (Kır, 2009: 20). Bu bile bize her koşula ve zamana uygun belirgin bir tek kurumsal yönetim modeliyle karşılaşmayacağını ispat etmektedir. Kurumsal Yönetim modelleri arasında kesin çizgilerin olmaması birlikte ve eş zamanlı kullanılabilmelerine de imkan sağlamaktadır.

Globalleşen dünyada ülkeler kendi kurumsal yönetim modelini oluştururken tüm çıkar guruplarını, gurupların hem kurumla hem birbiriyle olan ilişkilerini göz önüne alarak kendine özgü kurumsal yönetim anlayışını çerçevelemektedir. OECD tüm çıkar guruplarının haklarını savunmak ve garanti altına almak için tüm çıkar gurupları için ayrı ayrı kuralları ülkelere ve kurumlara tavsiye etmiştir. Bu alanda ülkemizde SPK ve BDDK gibi saygın kurumların yayınladığı kurumsal yönetim ilkelerinde tüm çıkar guruplarının hakları kurumların varlıklarını tehdit etmemek kaydıyla garanti altına alınmıştır. Bilhassa SPK tarafından 2005 yılında yayınlanan kurumsal yönetim ilkelerinde kurumdaki tüm çıkar guruplarının (paydaşlar, hak sahipleri, söz sahipleri) haklarını garantiye alacak kurallar belirtilmiş olup, söz konusu gurupların hem kendi aralarındaki hem kurumla olan ilişkileri kurallarla belirlenmiştir (Akkoyun ve Öncül, 2015:49).

1.1.2. Kurumsal yönetimin amaçları

Kurumsal yönetimin ana amacı, kuruma yönetilme becerisini sağlayabilmek için hayati ve sürdürülebilir başarıyı kazandırmaktır (Davies, 2006:11-12). Kurumun uzun dönemli hedefleri, sürdürülebilirlik ve kurumsal vatandaşlık kurumsal yönetimin amaçlarıyla uyumludur (Windbichler, 2005:532). Mali kayıpların, kurum itibarına yönelik yıkımların, işgücünün kötüye kullanımının önüne geçilmesi de kurumsal yönetimin ana amaçları arasında yer almaktadır (Grace ve Hauptert, 2008:9). Kurumsal Yönetimin etkili bir biçimde uygulanması kurumlarda yolsuzluklarla savaşmanın bir yolu olduğu da söylenebilir (Erol, 2008:235).

Kurumsal Yönetim, kurumun karını buna bağlı olarak da işletmenin değerini maksimum hale getirmek için yapılacakların tartışılmasını amaçlamaktadır (Quere, 2004:83). Kurumsal Yönetim alanında sadece değer kazandırmak değil ayrıca kurumun refah ve başarı düzeyini arttırmak da oldukça önemlidir (Van Der Walt ve diğ., 2001:320).

Kurumsal yönetim pay sahiplerinin yasal isteklerini yerine getirirken aynı zamanda onlar için uzun dönemli getirileri de optimum yapmayı hedefler (Berghe, 2002:181).

Böylelikle kurumsal yönetimin bir diğer amacının yöneticilerin yatırımcılara verdikleri sözü tutmalarını sağlamak, onları bu doğrultuda yönlendirmek, mecbur bırakmak veya güdülemektir (Macey, 2008:2). Kurumsal yönetimin başlıca hedefleri aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Özyılmaz ve diğ., 2008:238-239).

- Kurumun üst yönetiminin sahip olduğu güç ve yetkiyi pay sahiplerinin çıkarlarını artırma yönünde kullanmalarını sağlamak.
- Hissedarların haklarını koruyarak, onların beklentilerini en üst düzeyde yerine getirmeye çalışmak.
- Kurum hissedarlarına eşit ve adil davranılmasını sağlamak.
- Az veya çok hisse sahibi olup olunmadığına bakılmaksızın kurumla direkt birebir ilişki içinde bulunan pay sahiplerinin haklarını korumak.
- Kurumun faaliyetleri ile mali durumu ile ilgili olarak kamuoyuna şeffaflık ilkesi kapsamında bilgi vermek. Böylelikle, hisseleri borsada işlem gören kurumların şeffaf davranarak hem yatırımcılara hem diğer çıkar guruplarına eksiksiz ve zamanında bilgi aktarılmasını temin etmek.
- Kurum üst yönetiminin gerek aldığı kararlar gerekse yaptığı eylemlerden ötürü hissedarlara ve diğer çıkar guruplarına karşı sorumlu davranmalarını sağlamak.
- Vekalet maliyetini azaltmak.
- Kurumun kazanımlarının hisse sahiplerine payları nispetinde kazandırmasının sağlanması ve pay sahiplerinin isteklerine yanıt vermek.
- Küçük hissedarların haklarının büyük hissedarlara geçmesini önlemek.
- Uzun vadeli yatırımcılar olan kurumsal yatırımcılar için güvenli bir ortam sağlamak, sermaye maliyetini azaltmak, kurumun hisse senetlerinin ihracı yoluyla mali kaynaklarına kolay erişme olanağı oluşturmak.
- Hissedar ve vekil arasındaki çıkar çatışmalarını kurallar yardımı ile kontrol altında tutmak.

Kurumsal yönetimin yukarıda sıralanan birçok farklı amacının altında yatan temel hedef kurumun paydaşlarının çıkarlarının koruma altına alınmasıdır. Kurumsal yönetimin amaçlarının farklı olması sebebiyle, pay sahiplerinin, yatırımcıların ve düzenleyici otoritelerin başarı kriterleri de farklılık göstermektedir. Bu kriterler başlıca şunlardır; yasalara uyum, kurum faaliyetlerinin verimliliği ve etkinliği, mali raporlamanın güvenilirliği, yatırımların getirileri ve paydaşların hedeflerinin başarılmasıdır (Gup, 2007:22).

1.1.3. Kurumsal yönetimin ilkeleri

Kurumsal yönetimin ilkeleri birçok farklı kaynaklarda farklı başlıklar altında incelenmiştir. Bunlar kimi kaynaklarda “Kurumsal Yönetimin Unsurları” olarak kimisinde ise “Kurumsal Yönetimin Boyutları” başlıkları altında yer almaktadır.

Şeffaflık

Şeffaflık, kurum açısından ticari bir sır özelliği taşımayan ve kamuya açıklanmamış olan veriler dışında kalan kurumla ilgili mali ve mali olmayan bilgilerin doğru, eksiksiz, anlaşılır, yorumlanabilir, zamanında, düşük maliyetli olarak ve kolay erişilebilir halde kamuoyuna aktarılması ilkesidir (Tokgöz, 2005:4). Şeffaflık ilkesinin ana unsuru, kurumun finansal performansı, hissedarlık yapısı, kurumsal yönetimi ile alakalı olan bilgilerin yeterli ve doğru olarak zamanı geldiğinde duyurulmasıdır (TÜSİAD, 2002: 35). Kurumsal yönetimin ana ilkesi şeffaflık ve aydınlatmadır. Kurumsal Yönetimin en fazla üzerinde durduğu konulardan biri, kurumun finansal durumunun, performansının, mülkiyet ve kurum yönetimi dahil olmak üzere kurum ile ilgili bütün maddi konuların doğru ve zamanında açıklanmasıdır (Aktan,2006:11). İş hayatında güvenilirlik en önemli tercih edilme sebeplerinden birisi olmakla beraber, kurumlar güvenilir buldukları kurumlarla daha fazla iş yapma eğilimi içine girmektedirler. Haliyle tercih edilen güvenilir kurumların da performansı bu eğilimden olumlu olarak etkilenmektedir (Apaydın,2008:124).

Şeffaflık; yatırımcıların kredi kullanımı, kredi alanların kredibilitesi, hükümetlerin kamu hizmetlerindeki sunumu, uluslararası kuruluşların faaliyetleri ile ilgili doğru, zamanında ve güvenilir bilgilerin edinilmesinin temin edilmesidir (Vishwanath ve Kaufman, 1999:7). Özetle şeffaflık; kredi kullanımı, kredi kullananlar, hükümetlerin sunduğu hizmetler, uluslararası kuruluşların faaliyetleri gibi konularda kamuoyunun doğru,

eksiksiz, güvenilir ve tam zamanlı olarak ekonomik, sosyal ve politik bilgilerin temininin sağlanmasıdır (Coşkun ve diğ.,2005:397).

Kamuoyunun bilgilendirilmesi faaliyeti eksiksiz, güvenilir, zamanında, anlaşılır, açık ve yorumlanabilir olmakla birlikte; ayrıca sunulan bilgilere düşük maliyetle ve kolayca ulaşmak mümkün olmalıdır. Kamuya sunulacak bilgilerin özellikleri aşağıda detaylarıyla sıralanmıştır (Aktan,2006:11):

- Bilgi anlaşılır ve yeterince açık olmalıdır,
- Bilgi doğru olmalıdır,
- Bilgi tarafsız bir biçimde sunulmalı ve bilgiyi kullanacaklar yanıltılmamalıdır.
- Bilgi analiz yapılmaya elverişli olmalıdır.
- Bilgiye düşük bir maliyetle erişilebilmelidir,
- Bilgiye kolaylıkla erişilebilmelidir,
- Bilgiye zamanında erişim olanakları olmalıdır.

Kamuya açıklanacak bilgilerin neler olacağı da bir diğer önemli konudur. Kurumun finansal durumu ve faaliyet sonuçları denetimden geçtikten sonra açıklanır. Bunların dışında kurum ticari amaçlarını, kurum ortakları ve oy hakları, yönetim kurulu üyelerini ve üst düzey yöneticilerini, verilen ücret ve yapılan diğer ödemeleri, taşıdıkları riskleri (kur ve faiz riskleri, sektör ve coğrafi riskler, mali piyasa riskleri, vadeli işlemlerin taşıdıkları riskler), bilanço dışındaki ve hukuki sorumluluklarını kamuya paylaşması da son derece önemlidir. Kamuya beyan edilecek bilgilerin denetimden geçmesi muhasebe standartlarına uygun olması, finansal ve finansal olmayan Sunulacak bilgiler mutlaka denetlenmeli mali ve mali olmayan beyanlar muhasebe standartlarına ve denetime uygun olarak açıklanmalıdır (SPK,2005:20).

Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, yönetimin sorumlulukların net biçimde ortaya konması ve ayrıca kurumun yönetim ve hissedarlarının çıkarlarının yönetim kurulu tarafından korunmasıdır

(TÜSİAD,2002:35). Hesap verme sorumluluğu, kurumların çevresindeki diğer kurumların baskıları ile doğru, eksiksiz ve önyargısız bilgiyi toplumla ve ilgili mercilerle paylaşması sonucunda hem kamuoyuna açık hale gelmesi hem de yaptıkları iş ve işlemlerin doğurduğu sonuçların sorumluluğunu almalarıdır (Apaydın,2007:73-74). Hesap verilebilirlik, üstünde uzlaşmış hesaplar çerçevesinde belirli bir performansın ortaya konmasına yönelik yükümlülüğün üstlenilmesine ve bunun açıklanması sorumluluğuna dayanan bir ilişki (Kaya,2003:73-74). ya da üstünde mutabakat sağlanmış taleplerin ışığında, performansa yönelik sorumluluk üstlenme ve bunu açıklama yükümlülüğüne dayanan ilişkidir (OAG ve TBS,2000:117) şeklinde tanımlanabilir. Söz konusu farklı tanımlamalar ışığında, hesap verme sorumluluğu ile performans sözleşmesi uygulamaları birbirlerini tamamlar ve yetki kullanımı da bunlarla ilgilidir (Bakırtaş,2002:163). Hesap verebilirlik, hesap verir olma durumunu tanımlar (a) yapılan işlerden dolayı farklı otoritelere izahat verme, (b) performansı izah etmek, (c) sorumlulukların hangi yollarla ve nasıl gerçekleştirildiğinin izah edilmesi, ortaya konarak ispat edilmesi mecburiyeti (d) yönetime karşı denge ve kontrol sağlama aracıdır (Yalçın,2009:9).

Hesap verilebilirlik taraflar arasındaki güç dengelerini açıklar. Her iki taraf arasında güç paylaşımı olurken güce kimin sahip olacağı ve kullanım ayrıcalığı konularında taahhütler alınır. Yetki devrinin neticesinde firmanın çevre birimlerinde toplanan güç birikimi ve gücü daha özgürce kullanabilme avantajının, hesap verme sorumluluğu çerçevesinde daha fazla verim ve etkinlik taahhüdü ve raporlama süreci ile dengeli biçimde yürütülmesi mecburidir (Aydemir, 2005:30).

Hesap verme sorumluluğu, yönetimin sorumluluk ve işlevlerinin açıklanması, pay sahipleri ve yöneticilerin isteklerinin sıraya koyulmasının garanti altına alınması ve nesnel kararlar alındığının yönetim kurulları tarafından takip edilmesidir (Abdioğlu,2007:27-28). Hesap verme sorumluluğu, verilen kararların doğru olduğunu ispat etme ve yükümlülükleri üstlenme zorunluluğunu göstermektedir (Tuzcu,2003:35). Şeffaflık ilkesi daha çok faaliyet öncesindeki, esnasındaki ve sonrasındaki geri bildirimleri kapsarken, hesap verebilirlik ilkesi yalnızca faaliyet sonrasında ilgilenmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi sayesinde yönetim kurulu üst yönetimin başarısını bağımsız biçimde takip edebilmekte ve üst yöneticilerin pay sahiplerine hesap verme sorumluluğunu yerine getirmesini sağlamaktadır. İlkenin işe yarar olabilmesi için yönetim kurumu ve üst yönetim arasındaki sorumluluk paylaşımı net biçimde ortaya konmalıdır. Böyle olmaması durumunda kararları kimin

vereceği ve verdiği kararların sonucunda hesap verme yükümlülüğünün kime ait olacağı konuları muallakta kalacaktır. Anlaşılacağı üzere hesap verebilirlik ilkesinde yönetim kurulu ile üst yönetim arasında mutlaka etkili bir işbölümü olmalıdır. Bu sebeple, Kurumsal yönetişime dair rapor ve kodlarda yönetim kurulunun işleyiş biçimi ve yapısı ile ilgili konulara oldukça önem verilmektedir. Hesap verebilirlik ilkesi kurumsal yönetim ilkelerinin bütün pay sahiplerinin menfaatlerini koruma altına alarak yapılmasını temin eder. Hesap verilebilirlik ilkesinin araçları şunlardır (Üzümcü,2007:12):

- İç denetim sisteminin sürekli hale getirilerek, belirli periyotlarla incelenmesi,
- İç kontrol yöntemiyle düzenli olarak gözlemler yapılması,
- Belirli periyotlarla açık ve şeffaf olacak şekilde finansal bir raporlama ve izleme yapılması,
- Bağımsız denetçiler vasıtasıyla gerçekleştirilecek denetimlerin yaptırılması.

Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, kurumun etkinlik ve davranışlarının ilgili mevzuatlara, toplumsal etik değerlere uyumunun gerçekleştirilmesidir (TÜSİAD,2002:35). Kurumun tüzel kişiliğinin, yöneticilerinin ve yönetim kurulunun toplumsal ve etik değerlere uyumunun temin edilmesidir (Aktan,2006:9). Sorumluluk ilkesi, kurumun temsilen yapılan bütün iş ve işlemlerin mevzuata, kurum ana sözleşmesine ve kurum içi düzenlemelere uygun olup olmadığının denetlenmesidir (SPK,2005:3). Sorumluluk ilkesi, yetkiyi üstlenen bireylerin sahip oldukları yetkiyi kullanarak yaptıkları veya yapmadıkları işlerin sonuçlarından sorumlu oldukları gerçeğini anlatmaktadır (Doğan, 2007:54).

Tüm çıkar guruplarının (Yöneticiler, yönetim kurulu, hisse sahipleri ve denetçiler) sorumluluklarının dengeli bir biçimde dağıtılmasını anlatmaktadır. Bu ilke doğru ve yanlış ayırt ederek, doğru yapılanları cesaretlendirirken, yanlış uygulamaları ise cezalandıran bir denetim mekanizmasıdır. Yönetimin ana yükümlülüğü kurumun amaçlarını doğru biçimde belirleyerek, bunları uygulanabilir hale getirmektir. Sorumluluk ilkesi, kurumun yasalara ve toplumsal değerlere uygunluğunu garanti altına alır. Eğer bir kurum eylemlerinden ötürü sorumluluk taşımayacaksa tüm çıkar guruplarının isteklerini ve beklentilerini karşılama söz konusu olamaz. (Tuzcu,2004:25).

Bir kurumun kararlarından ve seçimlerinden öncelikli olarak o kurum yönetim kurulu sorumludur. Bu nedenledir ki; bir kurumun iyi biçimde yönetilebilmesi için yönetim kurulunun tüm yetki ve sorumluluklarının en iyi biçimde belirlenmesi gerekmektedir (Aktan,2006:9).

Kurum yöneticilerinin tek görevi mali raporları düzenlemek, firma eylemlerinin devamını sağlamak, iş ve işlemlerle ilgili yasa ve yönetmeliklere uygun hareket etmek değildir. Kurumların içinde yer aldıkları toplumlarda toplumun uymaları gereken yazılı kanunların dışında yazılı olmayan talep ve isteklerine de cevap vermeleri beklenir. Sorumluluk kavramı iş hayatı ile toplumun birbirleriyle olan ilişkilerini kuvvetlendirmek ve toplumun taleplerini karşılamak amacıyla yapılan eylemleri belirtmektedir. Pay sahipleri hem kurumun değerinin azami derecede arttırmayı aynı zamanda toplumun beklentilerine de cevap verilmesini istemektedirler. Bu konuda edinilen deneyimler toplumun beklentilerini karşılayan kurumların performansını uzun dönemde en iyi biçimde ortaya koyan kurumlar olduğunu belirtmişlerdir (Witherell, 2002:7-9).

Adil Yönetim

Adil yönetim ilkesini ister azınlık olsun ister yabancı olsun bütün hissedarların haklarının koruma altına alınması olarak tanımlayabiliriz (TÜSİAD,2002:35). Adil yönetim ilkesi, birbirinden farklı çıkar guruplarının beklenti ve taleplerinin dengeli biçimde yerine getirilmesidir. Söz konusu ilke ile amaç; kurumun yönetiminin alacağı kararların tesir edeceği bütün çıkar guruplarına karşı eşit mesafeli bir tutum sergilemesi, sadece belli bir çıkar gurubuna değil tüm çıkar guruplarının haklarını savunacak biçimde hareket etmesidir (Doğan, 2007:50-51). Kurumsal Yönetişim ilkelerinden eşitlik ve adalet ilkesi doğrultusunda kurumdaki azınlık ve yabancı ortak ayrımı gözetilmeksizin tüm ortaklara karşı eşit davranış sergilenmelidir. Böylelikle, benzer özelliklere sahip pay sahiplerine aynı davranışta bulunulmalı, tüm pay sahiplerine ise eşit oy hakkı tanınmalıdır. Oy kullanım haklarında herhangi bir değişiklik söz konusu olması hali pay sahipleri tarafından oylanmalıdır. Pay sahiplerinin yapacakları genel toplantılarda hepsinin eşit haklara sahip olacakları bir ortam oluşturulmalı, bilgi ticareti gibi manipülatif işlemler (insider trading) yapılması önlenmelidir. Bir taraftan da maddi bir çıkar ortaya çıkması durumunda hem yönetim kurulu hem de yöneticiler bu durumu kamuya açıklamalıdır. Kısacası hem yönetim kurulu hem de yöneticiler maddi bir çıkarın meydana gelmesine yol

açan eylem, iş ve işlemlerini kamuoyuna duyurmalıdır (Aktan,2006:13). Adil yönetim ilkesi oay sahiplerinin haklarının savunulması ile birlikte kaynakları temin edenlerin sözleşmelerinin uygulanmasının sağlanması şeklinde açıklanabilir. Kapsamlı olarak bu ilkeyi şu şekilde tanımlayabiliriz; azınlık ve yabancı pay sahipleri ayırt edilmeksizin tüm pay sahiplerinin yasalarda ve ana sözleşmede belirtilen bütün haklarının güvence altına alınması kurum ortakları ile diğer çıkar guruplarının arasındaki tüm antlaşmaların da yasalara uygun biçimde teminin sağlanarak olası çatışma ve anlaşmazlıkların önüne geçilmesinin sağlanmayı ifade etmektedir (Paslı, 2004:72).

Profesyonelleşme ve Otonomi

Bu ilke; kurumlarda yönetim kadrosunun profesyonellerden seçilerek kurumdaki havanın otonomi ve sürekli eğitim gibi unsurlarla profesyonelleşmeyi destekleyecek hale getirilmesi ve özellikle profesyonelleşme konusunda diğer kurumlarla ilişki içerisinde bulunması olarak ifade edilebilir. Profesyonelleşme sadece çalışanların profesyonellerden istihdam edilmesi şeklinde algılanmamalıdır. İstihdam edilen profesyonel kadrodan yeterli oranda yararlanabilmek için kurum içinde gerekli koşullar oluşturulup, uygun atmosfer sağlanmalıdır (Akkoyun ve Öncül, 2015:51).

1.1.4. Kurumsal yönetimin önemi

Kurumsal yönetim sayesinde yatırımcıların güven ortamında yatırımlarını gerçekleştirmeleri sağlanırken, aynı zamanda ekonomik büyümeye de katkı sağlanarak rekabet etme becerisi de artar. Dünya Bankası Başkanı olan James Wolfensohn kurumsal yönetim kavramının önemini şu cümlelerle vurgulamıştır:

“Kurumlarda kurumsal yönetimin uygulanması dünyanın ekonomik büyümesi açısından devletlerin yönetiminden bile daha çok önem arz etmektedir.” Dünya bankasının başkanı bu ifadesi ile kurumsal yönetime farklı bir bakış açısıyla yaklaşmış ve hayati önemde olduğunu vurgulamıştır (Karayel, 2011:13).

Kurumsal yönetimin doğru biçimde uygulanması durumundan hem kurumlar hem ülkeler karlı çıkmaktadır. Kurumsal yönetimi en üst seviyede uygulamayı başaran kurumlar; sermaye maliyetlerini düşürürler, mali kapasitelerini ve likiditelerini arttırırlar, kredibiliteleri artarken ayrıca krizlerle daha kolay baş edebilme gibi avantajlar sağlarlar.

Kurumsal yönetim böylelikle kamuoyunun eksiksiz olarak bilgilendirilmesini sağlarken paydaşların haklarını korur ve kurumun birleşme, iştirak veya varlık satışı gibi işlemlerinde bütün paydaşların etkin biçimde rol oynamalarını temine eder. Kurumsal yönetimin iyi biçimde uygulanması sadece kurum ortakları ve paydaşlarına değil aynı zamanda kurumda çalışanlar ve kuruma borç temin edenler dahil tüm çıkar guruplarına yarar sağlayacaktır (Cansızlar, 2006:42).

Kurumsal yönetim ilkelerinin etkin biçimde uygulanması sermaye piyasalarındaki gelişime fayda sağlamakla birlikte, KOBİ (küçük ve orta ölçekli şirketler)'ler gibi tüm kurumların kaynaklara erişiminde kolaylık sağlamaktadır. Kurumların verimliliğinin artmasına yol açacak bir diğer unsur ise araştırma geliştirme ve teknolojik yenilik gibi eylemlerin fazlaştırmaktır (Karayel, 2011:14). Kurumsal yönetimin etkin biçimde uygulandığı kurumlar mali kaynaklara daha fazla ulaşırlar, kaynak bulmadaki maliyetleri düşer, performansları artar ve tüm pay sahiplerine adil ve eşit davranırlar.

Kurumlar için önem taşıyan kaynak sağlamanın kolaylaşması için kurumun kuruluş aşamasında ve faaliyet gösterirken ki belirsizliklerin minimuma indirilmesi ve risklerin azaltılması gerekmektedir. Özellikle mali kaynaklarını temin ederken maliyetlerini düşürmeyi başaran kurumlar pay sahiplerinin çıkarlarını maksimize edebilmektedirler. (Karayel, 2011:14).

Kurumsal yönetim ilkelerini dünyada uygulamayı başaran kurumlar incelendiğinde; bu kurumların kriz ortamlarında daha hızlı cevap verebildiklerini, sermaye maliyetlerini düşürerek performanslarını arttırdıklarını, etkin bir kaynak kullanımı gerçekleştirdiklerini, yabancı sermayeyi daha kolay cezbedebildiklerini, böylelikle ekonomik büyümeye olumlu yönde katkı sağladıklarını görmekteyiz (Cansızlar, 2006:43).

Kalkınmakta olan bir ülke konumunda olan ülkemizde de kurumsal yönetim anlayışı ülkemiz açısından son derece büyük önem taşımaktadır. Çünkü kurumsal yönetim hem kurumların performanslarını hem de kurumların değerini de arttırmaktadır. Paydaşların haklarının güvence altına alınması kurumun varlıkların değerini arttırırken pazar anlamında da daha geniş ve gelişmiş pazarların oluşmasına sebep olmaktadır. Paydaşların hakları kanunlarla güvence altına alındığında mali varlıklara daha fazla yatırım yapmaya eğilimleri artmaktadır. (Karayel, 2011:14). Hem ülkelere hem dünyadaki

ekonomik büyümeye anlatılan katkılarından dolayı günümüzde kurumsal yönetim ilkelerinin uygulanması gittikçe önem kazanarak artmaktadır.

1.1.5. Kurumsal yönetimin faydaları

Kurumsal Yönetim uygulamalarının kurumlara sağlayacağı yararlar aşağıda maddeler halinde sıralanmıştır (Akkoyun ve Öncül, 2015:46):

- Düşük maliyetli finansman olanakları
- Kaynakların etkin kullanımı
- Finansal hedeflere ulaşmada yüksek başarı
- Şirketin uzun süre yaşayabilmesi
- Şirket içi yolsuzlukların önlenmesi

Düşük Maliyetli Finansman Olanakları

Bir kurum gerçekleştirdiği faaliyetleri ya kendi öz kaynakları ile veya yabancı kaynaklar ve (kredi, tahvil ihracı vb.) ile finanse edebilir. Bu kaynaklar kurum açısından bir maliyet unsuru olarak karşımıza çıkmaktadır. Kurumlar bu maliyetleri mümkün olduğunca düşürme eğilimi gösterirler bu da o kurumun iyi bir yönetim tarzıyla yönetilmesi ile yakından ilgilidir. Aslında kurumsal yönetim uygulamaları da tam da bu noktada kurumlara fayda sağlamaktadır çünkü kurumsal yönetimi etkin biçimde uygulayan kurumlar iyi yönetilen kurumlardır. Dolayısıyla kurumsal yönetim uygulayan kurumlar düşük maliyetle daha kolay finansman olanakları sağlarlar (Kır, 2009: 22).

İtalya'da 1999 senesinde 650 şirkette gerçekleştirilen bir çalışmada; kurumsal yönetim uygulamalarını layıkıyla yerine getiren kurumların büyük çaplı yatırım projelerinin finansman ihtiyaçlarını sermaye piyasalarından daha kolay sağlayabildikleri tespit edilmiştir (Bianco ve Casavola, 1999: 1057).

Küreselleşmenin etkisiyle finansal açıdan kaynak sağlayıcılar kurumlara çok çeşitli finansal imkanlar tanıyabilmektedir. Finansal açıdan güçlü, karlılık oranı yüksek ve yönetimi iyi olan kurumlara yatırımcılar ve profesyoneller daha fazla yatırım yapma

eğilimi göstermektedir. Yatırım fonlarının bir kuruma yöneltilmesindeki başlıca sebep o kurumda kurumsal yönetimin iyi biçimde uygulanması yani iyi yönetilen bir kurum olmasıdır. Böyle büyük fonları çekebilen kurumlar, azınlıkların haklarının gözetildiği, mülkiyet haklarının kullanımı kolay olan ve yolsuzluk yapılmayan kurumlardır. Kurumsal yönetim uygulamalarını hayata geçiren yani iyi bir yönetim anlayışıyla yönetilen kurumların hisse senedi değerleri de yükselmektedir. Aynı zamanda eğer bu kurumun tahvil ihraç etmesi durumunda kurum düşük faiz avantajı sağlamaktadır.

Uluslararası yatırımcıların ve borç sağlayan kurumların davranışlarını gözlemek için 2000 yılında La Porta isimli bir bilim adamı arkadaşlarıyla birlikte bir çalışma gerçekleştirmiştir. Bu çalışmanın amacı yatırım kararını etkileyen unsurları tespit etmektir. Çalışmanın sonuç kısmında hem yatırımcılar hem borç verenler için önemli kriterlerin başında kanunlarla haklarının güvence altına alınması ve yatırım yapacakları kurumların yöneticilerinin ve hissedarlarının birbiriyle olan ilişkilerinin kurullarla belirlenmiş olması gelmektedir (La Porta ve diğ., 2000:3).

Bir kurum finansman kaynağı olarak bankaları veya finansal kuruluşları kullanacak ise o kurum için kurumsal yönetimle yönetilip yönetilmediği konusu ayrıca önemli hale gelmektedir. Bunun başlıca sebebi, borç sağlayan kurumların iyi yönetilen kurumlar için risk primini düşürdükleri için haliyle söz konusu borcun faiz oranlarını da düşürmektedirler. Yabancı kaynakların düşük maliyetlerle temini kurumların pazardaki değerlerini de yükseltmektedir. Tokyo borsasında 2003 yılında yapılan bir çalışmada kurumsal açıdan iyi yönetim uygulayan kurumların banka kredisi alma konusunda daha avantajlı hale geldikleri tespit edilmiştir. Böylelikle bu kurumların pazardaki değerleri de artmıştır (Hiraki ve diğ., 2003:239).

Basel II standartları çerçevesinde kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğu derecelendirme kuruluşları tarafından geçerli not alan kurumların durumları gözlemlendiğinde bankalardan kredi alma konusunda zorlanmadıklarını ve ayrıca düşük faizli kredi alabildikleri tespit edilmiştir. İlerleyen dönemlerde Basel II standartlarının Türkiye de'de uygulanması gündemdedir. Ülkemizde bu standardın uygulanmaya başlanması ile kurumsal yönetimin daha da önem kazanacağı kurumsal yönetim ilkelerine uygunluğunun derecelendirileceğini bilen kurumların bu bilinçle yabancı kaynak sağlamak için daha yüksek notlar almak için çaba harcayacakları aşikardır (Kır, 2009: 23).

Kaynakların Etkin Kullanımı

İktisat bilimi; insanların sınırsız olan gereksinimlerinin kıt kaynaklarla temin edilmesini açıklamaya çalışan bir ilimdir. Kurumlarda kıt kaynakları en etkin biçimde kullanarak bu kaynaklardan maksimum mal ve hizmeti en düşük maliyetle üretme çabası içerisinde olan ekonomik birimlerdir. Kıt kaynakların en etkin biçimde kullanılması için ihtiyaçların önceliklendirilmesi ve önem sırasına alınması gerekmektedir. Kurumlardan ekonomik birim olarak rollerini en iyi biçimde oynamaları istenmektedir. Kurumların bu rolleri gerçekleştirirken bazı zorluklarla karşılaşmaları kuvvetle muhtemeldir. Çünkü kurumlar çıkarları birbiriyle çatışan farklı çıkar guruplarının birleştiği birimlerdir. Çıkarların çatışması ve dengenin sağlanamaması kaynakların etkin kullanımını sekteye uğratmaktadır. Kaynakların çıkar çatışmaları yüzünden heba olması da söz konusu olabilmektedir. Kurumsal yönetim uygulamalarına önem veren ve iyi biçimde uygulanmasını gerçekleştirebilen kurumlar kaynakların etkin kullanımı konusunda avantaj sağlamakta olup, bu konuda önlemler alabilmektedir. Kurumsal yönetimin iyi uygulandığı kurumlar çıkar guruplarının birbirleriyle olan ilişkilerini dengeleyerek çatışmaları azaltmakta böylelikle kaynak kullanımında etkinlik sağlamaktadır (Kır, 2009: 23).

Kurumsal Yönetim İlkeleri arasında özellikle sorumluluk ilkesi kaynakların etkin kullanımına oldukça destek olmaktadır. Sorumluluk ilkesi daha önce detaylı biçimde anlatılmıştı. Hatırlanacak olursa, bu ilke paydaşlara, söz sahiplerine ve hak sahiplerine bir takım sorumluluklar yüklemekteydi. Bu sorumlulukların başında kurumun değerini yükseltmek gelmekteydi. Bunu başarabilmek için ise; kurumun kaynaklarının kar edilecek alanlarda değerlendirilmesi, yeni iş alanlarının ve fırsatların yakalanması, kuruma katkı sağlayacak yeni değerlerin oluşturulması gerekmektedir. Kurumların içinde yer alan çıkar guruplarının (yöneticiler, çalışanlar, diğer hak sahipleri) birbirleriyle olan ilişkilerinin belirli kurallar çerçevesinde düzenlenmesi sayesinde kurumun sahip olduğu kaynaklar kurumun hedefleri doğrultusunda kullanılmış olur. Örnek verecek olursak eğer bir kurumda yolsuzluk yapılıyorsa veya kötü bir yönetim anlayışı hakimse buna sebep olan kişiler görevden alınarak kaynakların ziyan edilmesi önlenabilir. Bunun tam aksine, yönetici ve çalışanlar kurum hedeflerine ulaşmada başarılı oluyorsa da kaynakları daha etkin kullanabilmeleri için onların kazançlarını arttırmak ve ödüllendirmek hem kurum hedeflerine ulaşma hedefinin gerçekleştirilmesine sebep olacak hem de kaynakları daha etkin kullanmaları konusunda hem çalışanları hem yöneticileri motive edecektir.

Anlaşılabacağı üzere Kurumsal yönetim uygulamaları bünyesinde yolsuzluklara karşı alınacak önlemlerle birlikte çalışanları motive eden prim ve ödül gibi sistemlerin uygulanmasını da barındırmaktadır. Tüm bu açıklamalar ışığında, kurumsal yönetim ilkelerini layıkıyla uygulayabilen kurumların kaynaklarını etkin ve verimli olarak kullanabilmektedir (Kır, 2009: 24).

Finansal Hedeflere Ulaşmada Yüksek Başarı

Kurumsal Yönetim uygulamaları arasında kurumun vizyonunu belirlemesi, vizyonuna uygun strateji, hedef, plan ve programlarını oluşturması da yer almaktadır. Elbette belirlenen ve oluşturulan bu hedeflere ulaşma konusu yalnızca dokümantasyon bazında kalmamalı hem çalışanlar hem yöneticiler bu amaçları, stratejileri özümsemelidir. Kurumsal yönetim uygulamaları stratejileri ve hedefleri belirlerken çalışanların da bu süreçlerin belirlenmesinde aktif rol oynamalarını, süreçlere bilfiil katılmalarını sağlayarak, bu süreçlerin uygulanmasında denetim mekanizmalarını kurum geneline yaymış olur ve böylelikle uygulamadaki başarı oranı bu nispette yükselir (Kır, 2009: 24).

Kurumsal yönetim ilkelerinden biri olan hesap verilebilirlik, hem çalışanlar hem yöneticiler açısından bir motivasyon aracı olmaktadır. Başarı kriterleri belirlenerek başarılı olan yöneticilerin ödül ve terfi gibi araçlarla motive edildiği, başarısız olanların ise işlerine son verildiği sistemler kurumun amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Kurumsal yönetim uygulamalarının bir diğer özelliği ise tüm bu yaşanan süreçlerde etkin bir denetim ve gözetim mekanizmasının çalıştırılmasıdır. Bu mekanizmaların kurulması ve işletilmesi kurumsal yönetim anlayışı açısından oldukça önemlidir. Çünkü kurumun hedeflerine ulaşmasında büyük rol oynamaktadır.

Kurumsal yönetim ve finansal başarıların arasındaki ilişkiler pek çok bilimsel araştırmanın konusunu teşkil etmiştir. Bilimsel araştırmaların bir kısmı finansal başarıların kurumsal yönetim uygulamalarıyla ilişkisinin olmadığını birbirlerini etkilemediklerini öne sürerken, bir kısım araştırmalar ise bu iki değişken arasında belirgin bir ilişkinin olduğunu ve birbirlerini etkilediklerini ileri sürmüştür (Kır, 2009: 25).

Şirketin Uzun Süre Yaşayabilmesi

Kurumlar genellikle insanların ömrünün çok daha üstünde çok daha uzun vadeli hedeflere ulaşmak için kurulmuşlardır. Bir kurumun uzun dönemde hayatta kalabilmesi ve varlığını sürdürebilmesi için kurumsal yönetim uygulamalarının belirlediği gibi kurallar ve mekanizmalarla yönetilmesi gerekir. Kurumun içinde barındırdığı çıkar guruplarının birbirleriyle olan ilişkilerinde bu kural ve mekanizmaların gözetmesi gereken bir başka durumdur. Çıkar gurupları arasındaki çatışmaları minimuma indirmek için ortak noktalarda buluşmak ve uyum sağlamak gerekecektir. Dengenin sağlanması durumunda kurumun uzun vadede ömrünün uzaması sağlanacaktır. Çıkar guruplarının kurumun yönetim ilkelerini özümsemesi, bu ilkelere sahip çıkması durumunda kurum hem rekabet avantajı sağlar, hem de kurumun yaşam ömrü uzar (Kır, 2009: 26).

Yönetici ve çalışanların işe alma, görevlendirilme, terfi etme, işten alma gibi insan kaynaklarını da ilgilendiren konularda hakkaniyetli ve nesnel olması kurumsal yönetim uygulamalarının kapsamına girmektedir. Bu mekanizmanın düzgün bir biçimde işlemesi çalışanları olumlu yönde etkileyerek profesyonel bir kadronun kurulmasını sağlayarak çalışanların makul bir eğitim ve beceri düzeyine ulaşmasını kolaylaştırmaktadır. Aynı zamanda, kurumu kişiye bağımlı olma halinde kurtarıp, uzun dönemde kararlı biçimde aksamadan yaşamını sürdürmesini sağlamaktadır.

Kurumsal yönetim konusu hem dünyada hem de ülkemizde özellikle de aile şirketleri açısından oldukça önem arz etmektedir. Aile şirketlerinde yönetim işi kuşaktan kuşağa aktarılırken, kurum eğer kurumsal yönetim uygulamaları ve belirli bir kurallar silsilesi gözetilerek yönetilmediği takdirde başarısızlıklar baş göstermekte bunun doğal bir sonucu olarak şirketin yaşam ömrü kısalmaktadır. Ailenin bir mensubu olmasına rağmen yöneticilik konusunda yeterli bilgi ve beceriye sahip olmayan kişilerin şirketin başına geçmesi durumunda başarısızlıklar baş gösterecektir. Bunların dışında, şirketin miras yoluyla bölünmek istenmesi, aile içindeki anlaşmazlıklar, ailenin hesap verilebilirlik ilkesini dikkate almayarak yaptığı işlerin hesabını sormaması ve vermemesi durumları da şirket başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu olumsuz başarısızlık durumlarıyla karşı karşıya gelmemek için aile şirketlerinin kurumsal yönetim ilkelerine sıkı sıkıya bağlanması, iyi kurumsal yönetim uygulamalarını şirketlerine birebir adapte etmeleri gerekmektedir (Kır, 2009: 26).

Şirket İçi Yolsuzlukların Önlenmesi

Geçtiğimiz 20 yıl içerisinde büyük çaplı şirketlerin hiçbir emare göstermeden birden bire yolsuzluk tartışmaları gölgesi altında iflas etmelerinin kötü yönetim uygulamalarından kaynaklandığı ortaya çıkmış olup, iyi kurumsal yönetim uygulamalarının önemini bir kez daha ortaya çıkarmıştır. Araştırmacılar 2000’li yıllarda kurumların yöneticilerinin ve hissedarların kurumun kaynaklarını kendi menfaatleri doğrultusunda kullanmaları halinde kuruma verecekleri zarar ve kuruma yükleyecekleri maliyeti konu alan çalışmalar yapmışlardır. Bu kötüye kullanım şekli dilimize hortumlama olarak çevrilmiş olup İngilizcesi tunneling’dir. Art niyetli söz konusu eylemlere yönelik önlemler alınmaması durumunda, bu faaliyetler kurumların sonlarını getirmektedirler (Simon ve diğ., 2000: 2).

Türkiye’de özellikle 2000 ve 2001 yılında meydana gelen ekonomik krizlerin devamında kurumsal yönetim kavramı oldukça ön plana çıkmıştır. Krizlerin başlıca sebepleri arasında bankalar öncelikli olmak üzere tüm kurumların iyi yönetilememesi ve denetim mekanizmalarının yetersiz oluşu sayılabilir. Kurumların içinde yolsuzlukların baş göstermesi hem büyük çaplı ekonomik krizlere yol açmakta hem de kurumun yaşam ömrünü kısaltmaktadır. Kurumsal Yönetim uygulamalarının etkin biçimde uygulanması art niyetle yapılan yolsuzluk gibi uygulamalara engel olabilmektedir. Bu nedenle kurumsal yönetim uygulamalarının kurumlar tarafından özenle uygulanması elzemdir.

Joanna Shelton ekonomik krizlerin başlıca sebebinin kurumların kötü yönetim uygulamaları ile yönetilmeleri olduğunu ileri sürmüştür. Kurumların kötü yönetilmesi yolsuzlukların ortaya çıkmasına yol açar. Kurumların kötü yönetilmesini ve yolsuzlukları engelleyebilmek için kurumsal yönetim uygulamalarının etkin biçimde uygulanmasına önem verilmelidir (Shelton,1998:2).

Yönetimde söz sahibi olanlar pay sahiplerinin temsilcisi konumunda olup, onların haklarını korumakla sorumludurlar. Ancak bu sorumluluklarını yerine getirmek yerine eğer yetkilerini kötüye kullanırlarsa kurumun mal varlığının azalmasına sebep olabilir. Kurumda çalışanların, yöneticilerin, kurumun menfaatine çalışan tüm çıkar guruplarının görevlerini kötüye kullanmalarına engel olmak için görev, yetki ve sorumluluklarının net biçimde belirlenmesi gerekir. Kurumla ilgili olan tüm çıkar guruplarının birbirleriyle ve

kurumla olan tüm ilişkileri kurallarla ve çizgilerle düzenlenmelidir. Yolsuzlukları önlemek için ayrıca denetim ve gözetim mekanizmaları da çalıştırılmalıdır.

İyi kurumsal yönetim uygulayan bir kurumda art niyetli eylemlerin yer bulması söz konusu olamaz. Böylelikle kurumsal yönetimi layıkıyla uygulayan bir kurum operasyonel risklerini de minimuma indirir (Kır, 2009: 28).

1.2. Kurumsallaşma Kavramı

Kurum ve kurumsallaşma kavramlarını net olarak ortaya koyabilmek için her ikisinin de kavramsal çerçevesinin net biçimde ortaya konması gerekir. Her iki kavramın da literatür açısından ve uygulamada bir çok anlam kaymasına maruz kaldığı söylenebilir.

Kurum kavramının TDK (Türk Dil Kurumu) sözlüğünde karşılığı “Evlilik, aile, ortaklık, mülkiyet gibi köklü bir yapıyı içeren, genellikle devlete ilişkisi olan yapı veya birlik, müessese” olarak geçmektedir. (Güleş ve diğ.,2013:225)

Cambridge sözlüğü kurum kavramını, “çeşitli bilimsel, eğitsel ya da toplumsal faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde kullanılan yapıdır.” şeklinde tanımlamıştır.

Başka bir bakış açısına göre kurumlar, etraflarındaki oluşumların beklentilerini karşılayan yapılardır. Kurumsal yaklaşıma ise kurumu şöyle tanımlamıştır; “rutinlerden, programlardan ve kurallardan oluşmuş sosyal bir sistem” olarak tanımlamaktadırlar (Holm,1995:398).

Tanımlamalar doğrultusunda görüleceği üzere kurumların başlıca hedefi oyunun nasıl oynanması gerektiğini açıklamak ve belirlemektir. Kurumlar belirsizliklerin baş gösterdiği ve bilgilerin eksiklik gösterdiği piyasa koşullarında ekonomik iktisadi oyuncuların rollerinin ne şekilde oynayacakları, piyasada nasıl ve nerede konumlanacakları, karar verecek mercilerin kararlarını ne yönde alacakları gibi konularda destek veren ekonomik birimlerdir (North,2002:11).

Kurum kavramı kullanım amacına göre farklı anlamlara gelebilmektedir. Yönetim bilimi yönünden örgüt veya organizasyon anlamları taşıyan kavramın sosyolojik yönden kurum (institution) tanımı tamamen başka anlamlar taşımaktadır. Yönetim bilimi, kurum

kavramını tüzel kişiliğe sahip maddi bir varlık olarak görmektedir. Sosyolojik yönden kurumun hem tüzel bir kişiliği yoktur hem de meddi bir varlığa sahip değildir. Sosyoloji kurumu toplulukların hayatlarından kendiliğinden var olan gelenekler, görenekler, değerler, alışkanlıklar vs. olarak görmektedir (Aktan ve Vural, 2006:1-2).

Kurumlar süreklilik gösteren, ömrü bünyesinde barındırdığı bireylerden uzun olan, belki yüzlerce yıl varlığını sürdürebilen birimlerdir. Toplumlarda belirli konular belirli kalıplar çerçevesinde kurumlaşmaktadır: bayram kutlamaları, nikah akdi, vb. her kurumda resmi ve resmi olmayan (gelenek-görenek vb.) kurallar yer alır (Gürol,2011:25).

Kurumsallaşma kavramına ise birçok farklı anlam yüklenmiştir. Genellikle idari eksiklerini tamamlamak suretiyle kurum haline gelme sürecini anlatmaktadır. Kurum olma sürecinde organizasyonel eksikliklerin hangileri olduğu konusu yoruma açık bir konu olmakla birlikte, herkes tarafından farklı algılanmaktadır. Kurumsallaşmanın İngilizcede iki farklı karşılığı bulunmaktadır. Bunlar “institution” ve “corporate”dir. Bu iki farklı anlam karışıklıkların çıkmasına sebep olmaktadır. İngilizce “institutional” ve “corporate” kavramlarının Türkçe karşılığı olarak kurum kavramından türetilmiş olan kurumsallaşma kavramı her iki kavramı birden açıklamak için bulunmuş tek bir karşılıktır. Kurum (institution), köklü bir kültüre sahip, uzun yıllar süren çabalarla oluşturulmuş tutucu olmayıp kendine özgü bir ekol meydana getirmiş, bir enstitü seviyesindeki bir oluşumu anlatmaktadır. Bu doğrultuda, kurumsal (institutional) söz konusu özellikleri taşıma durumunu, kurumsallaşma (institutionalization) ise bu özellikleri edinmek için geçilecek süreci ifade eder (Ural,2004:17-18).

TDK (Türk Dil Kurumu)’nun kurumsallaşmaya dair tanımı şöyledir; “örgütlü duruma gelmek, süreklilik kazanmak”.

March kurumsallaşma kavramına çevreye uyum sağlama açısından bakmaktadır. March’ın tanımına göre kurumsallaşma; “örgütsel ve çevresel değişimi birlikte ele alarak bu doğrultuda gerekli standartların oluşturulması demektir (March,1996:278-279).

Kurumsallaşma, kurumların farklı bağımsız bir kimlik oluşturması, sosyal çevreden gelen baskı ve talepler doğrultusunda istikrarsız, dağınık ve dar teknik faaliyetleri

sonlandırarak bunun yerine denge, düzen, belirlilik ve sosyal bütünleşmeyi sağlama, özette duyarlı ve esnek bir örgüt olma çabasını anlatan bir süreçtir (Selznick, 1996:271).

Kurumsallaşma kurumların sistematik bir yapıya kavuşma sürecidir (Robbins,1990:34-39). Kurumsallaşma belli başlı alt sistemlerden ve bu alt sistemlerin kendi aralarındaki ilişkilerin, görev ve rollerin belirlendiği sistemdir (Temel ve Bulut,2008:152). Söz konusu sistemin bir bütün olarak yürütülebilmesi için birbiriyle olan ilişki altyapısının sağlanması gerekir (Kırım,2007:10).

Kurumsallaşma ve profesyonelleşme birbirinden farklı kavramlar olup, bu iki kavramın birbiriyle karıştırılmaması gerekir. İki kavramın arasındaki başlıca farklar şunlardır (Tuncel,2011:33):

- Kurumsallaşma kurumun yapacağı iş ve eylemleri belirli kurallar çerçevesinde yapması iken, profesyonelleşme bu işlerin profesyonel kişiler vasıtasıyla yapılması durumudur.
- Kurumsallaşma, kurumun iş akışının sistematik hale getirilmesi ile ilgili iken, profesyonelleşme bu sistemin işlenmesini ve devamını sağlayacak insan kaynağı ile ilgilidir.
- Kurumsallaşma kurumdaki tüm süreçlerin tanımlanmış, belirli ve sistematik olmasını sağlarken; profesyonelleşme bu sistemi devam ettirecek profesyonel çalışanların işe alınma sürecini sağlar.

1.2.1. Kurumsallaşmanın yaklaşımları

Literatürde kurumsal teori birçok farklı ifade biçimine sahiptir. Bunlardan bazıları Kurum Teorisi, Kurumsallık Teorisi veya Kurumsallaşma Teorisidir. Biz bu çalışmada kurumsal teori kavramını kullanacağız. Kurumsal Teori, farklı özelliklere sahip olan biçimsel yapıları, süreçleri, stratejilerin ortaya çıkışını, sosyal etkileşim ve adaptasyon kalıpları neticesinde oluşan talepleri ve kabiliyetleri incelemektedir. Kurumsal Teorinin diğer teorilerden ayıran fark söz konusu etkilerin oluşması sürecinde kurumun çevresindeki baskıların tesirinden bahsetmesidir.

Kurumsal teorinin açık sistem teorisinin daha kapsamlı hali olduğu da söylenebilir. Açık sistem teorisi ile kurumsal teorinin temel farkı; açık sistem teorisinde kaynaklara ve

teknik bilgiye önem verilirken, kurum teorisinde sosyal ve kültürel çevrenin önemine dikkat çekilerek, sosyal bilgi ve kültürel değer sistemleri üzerinde durulmuştur (Scott, 1995:3).

Kurumsal Teori için Klasik (eski) ve yeni kurumsal teori olmak üzere iki yaklaşım bulunmaktadır. Kurumsal teorinin temellerini kurumsal ekonomi yaklaşımı oluşturmaktadır. Kurumsal ekonomi yaklaşımı, pazardaki birimlerin kuruluşlarını, işlevlerini ve bu birimler arasındaki ilişkileri kurumların belirlediğini ileri sürmektedir. Kurumsal Ekonomi yaklaşımının temsilcisi olan bilim adamları: Veblen, Weber, Clark, Schumpeter, Kerr, Commons'dur (Güney,2008:283).

Weber'in bürokrasi ile ilgili gerçekleştirmiş olduğu çalışmaların 1940 yılının sonlarına doğru İngilizceye çevrilmesiyle örgütlerle ilgili yapılan çalışmalara oldukça katkı sağlamıştır. Bir müddet sonra Merton isimli bir bilim adamının öncülüğünde Columbia Üniversitesinde çalışan bir grup bilim insanı bürokrasi ve bürokratikleşme kavramları, etkileri ve örgütlerin davranışları üzerinde oluşturduğu neticeler gibi konularda araştırma yapmışlardır. Merton'ın öğrencileri olan Selznick (1949), Gouldner (1954), Blau (1955), Coleman (1956) ampirik araştırmalar yapmış ve örgütlerin farklı bir çalışma alanı olarak görülmesi konusunda bir çok farklı çalışmayı da etkileyerek önderlik etmişlerdir. Merton'un öğrencisi olan Selznick'in "kurumsallaşma kuramı" üzerindeki etkileri üzerine yaptığı çalışmalar son derece kıymetlidir. Selznick araştırmalarında Merton'ın çalışmalarından faydalanmıştır. Merton, "Bürokratik Yapı ve Kişilik" isimli araştırmasında "kurumsallaşma" kavramı bilfiil geçmemiş olsa bile bu kavramla ilgili ifadeler olduğu gözlemlenmektedir. Selznick; örgütleri "rasyonel davranışın yapısal ifadesi" çerçevesinde birbirinden ayırtırmaya çalışmış ve kurumları; kurumu meydana getiren kişilerin hem sosyal yapısından hem çevresinden kaynaklanan farklı baskılardan da etkilenen, uyum sağlayıcı organik sistemler olduğunu ileri sürmüştür. Kurumlar birer sosyal sistemdir, bu nedenle kurum amaçları veya prosedürleri yapısal ve değerleriyle desteklenmeyi ister. Selznick kurumsallaşmanın söz konusu değişim süreçleri olduğunu belirtmiş ve kurumsallaşma kavramının yapıtaşlarını ortaya koymuştur (Scott, 1995:16-31).

Selznick kurumsallaşma kavramının bir süreç olduğunu ileri sürmüştür. Kurumsallaşma belirli bir süre içinde olgunlaşır ve kurumun tarihçesi, içinde barındırdığı kişiler, diğer çıkar gurupları, bu gurupların kuruma kazandırdıkları değerler ve kurumun

dış çevresine uyum şeklini bir bütün olarak kapsar. Kurumsallaşmayı geniş anlamda ifade edecek olursak, mevcut yapının teknik gereksinmelerinin çok daha ötesinde değerler zinciri meydana getirmektir (Selznick,1957:16-17).

Kurumsal Teori Selznick tarafından 1948 yılında açıklanan “Doğal Sistem Modeli’yle açıklanabilir. Doğal Sistem Modeline göre; kurumların başlıca önemsedikleri konu araçlar gibi görünse de aslında ömürlerini devam ettirebilmektir. Selznick’in ortaya attığı bu düşünce 30 yıl sonra Kurumsal Teori kavramı olarak kurumların analizinin gerçekleştirilmesini sağlayacaktır. Kurumsal Teorinin temelini Selznick atmıştır ancak kavram olarak “Kurumsal” olarak kullanılmasını sağlayan Meyer ve Rowan’ın 1977 yılında gerçekleştirdikleri “Bir rit ve merasim olarak formal yapı” isimli araştırma olmuştur. Söz konusu araştırmalarında geleneksel fikirlerden ayrılan ve çok daha özgün bir çalışma ortaya koyan Meyer ve Rowan karar alma yöntemleri ve biçimsel yapı konularını tekrar ele almışlardır (Ataman,2002:192-198). Bir kurumun başarı elde edebilmesi için toplum karşısında kabul görmesi de gerekir. Kurumların kuruluş aşamasında gerçekleştirdikleri faaliyetlerde toplumun dikkate alınarak, toplumun kabul tasvip ettiği yapıları oluşturmaya yöneldikleri fark edilmiştir (Mizruchi,1999:656).

Kohn isimli bir bilim adamı da araştırmalarında, kurumsal etkilerin biçimsel örgütlerden kaynaklandığını ileri sürmüştür. Kohn, kurumsallaşmanın üç esası üzerinde durmuş ve bunları şöyle sıralamıştır; Biçimsel (formal) Örgüt, Yönetim ve Kültür (Ataman, 2002:195).

DiMaggio ve Powell’da 1980 yılında yapılan çalışmalarda Kurumsal Teoriyi incelemişlerdir. DiMaggio ve Powell çevrenin önemini ortaya koyarken aynı popülasyon içindeki birbirine benzeyen örgüt yapılarının varlığını tespit etmeleriyle birlikte DiMaggio ve Powell tarafından Yeni-Kurumsal Yaklaşım’ın temelleri atılmış oldu.

| | | |
|---|---|---|
| WEBER (1900'lü yıllar) | MERTON (1945) | SELZNICK (1949) |
| KOHN (1969) | MEYER&ROWAN (1977) | DIMAGGIO&POWELL (1983) |

Şekil 1.1. Kurumsal teorinin gelişimine katkı sağlayan isimler (Aslanbay,2008:17)

Sosyoloji bilimi açısından örgüt çalışmalarının incelenmesi çok yenidir. Robert Merton ve talebeleri 1940'lı yılların sonlarında bu konudaki araştırmalarını gerçekleştirmişlerdir.

Weber (1946) ve Michel (1962) tarafından endüstriyel düzenle ilgili olarak geliştirilen, anahtar rol düzeyinde incelenen “formal örgüt” yapısı irdelenmiş; kurumların modern toplum sürecinde “bağımsız sosyal aktörler” oldukları gerçeği Merton ve bu konuda çalışan diğer bilim adamlarının araştırmalarına kadar net biçimde ortaya konmamıştır. Merton ve öğrencileri tarafından örgütlerin analizinde ana özelliklerinden biri olarak sosyal değişim dinamiği üstünde yoğunlaşmıştır. Merton'un fonksiyonel yaklaşımında örgütlerin iki temel özelliğini belirtmiştir. Bunlar Bunlardan ilki, örgüt yapısı içerisinde birbirinden farklı öğelerin bulunması ikincisi ise yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel olmayan neticeleri arasındaki dengenin kurulması zorunluluğudur. Merton'un belirtmiş olduğu söz konusu özellikler iki sonuç doğurmaktadır (Tolbert ve Zucker, 1994-95: 3-4).

Birinci sonuç sistemlerin ömrünü devam ettirebilmesi için yapısal birleşenlerinin birbiriyle bütünleştirilmesi gerekmektedir. Bunu detaylandırarak olursak, herhangi bir yapısal birleşen diğer tüm birleşenlerle uyum içerisinde olmalıdır. Diğer sonuç ise, sosyal sistem fonksiyonları dengeleyecek yapısal katkıların var olmasına rağmen sistemler yaşamlarını devam ettiremeyebilirler. Özetle Merton; fonksiyonel yardımların, yapısal düzenlemelerde etkili olacağına parmak basmış, bununla birlikte yapılan yapısal düzenlemelerin, fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan neticelerinin ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Güleş ve diğ., 2013:253).

Eski Kurumsal Teori (Neo-Kurumsal Teori)

Selznick, kurumları sosyolojik boyutta ele alırken, çalışmalarını bürokrasi ve kurumlar üzerinde yoğunlaştırmıştır. Philip Selznick, örgütlerin aslında araç olduğunu ancak hepsinin kendine has bir hayatlarının olduğunu vurgulamıştır. Selznick, formal örgütlerin ayırt edici özelliklerini, rasyonel sistem analiziyle açıklamış, kurumların hedeflerine ulaşmaları için, çeşitli enstrümanların dizaynı ile rasyonel düzenlemelerin oluşturulabileceğini belirtmiştir. Ayrıca, akılcı olmayan örgütsel davranışlarının formal yapılarda başarılı olamayacağını belirtmiştir (Scott, 2003:69).

Selznick, 1949 yılında Kurumsal Teorinin temeli olan Doğal Sistem Modelini geliştirmiş olup, söz konusu model, daha da geliştirilerek örgütlerin analiz edilmesinde kullanılmaya başlanmıştır. Selznick'in geliştirdiği bu model, kurumların uyum sürecini yalnız kurumun iç unsurları değil ayrıca çevresel faktörlerinde etkilediğini ortaya koymuştur (Hatch ve Cunliffe, 2006:85).

Selznick; kurumsallaşma sürecinin başlangıcında örgütün araçsal olarak kullanıldığına daha sonra ise örgüt değerlerinin yayılmasıyla birlikte kurumsallaşmanın örgüt açısından daha kalıcı hale geldiğini ileri sürmüştür. Selznick'e göre bu yapı süreç içerisinde sürekli hale gelme imkanı bulabilmektedir (Gürol, 2011:83).

Selznick araştırmalarında iki temel olgu üzerinde yoğunlaşmış olup, bunlar özellik ve beceridir. Araştırmasında özellikle çevresel risklere karşı geliştirilecek stratejilerin oynayacağı rolden ve dış faktörlere karşı savunma standartlarının uyum süreci üzerindeki tesirine dikkat çekmiştir. Selznick, Kurumsal Teoride, belirli ayırıcı formların meydana gelmesine, süreçlere, stratejilere, örgütlerinin genel görünümünün özelliklerine ve yeteneklerine vurgu yapmış, bunların örgütlerin etkileşimi ve uyarılma modellerinden oluştuğunu bildirmiştir (Selznick, 1996:270-271).

Selznick'in modeline göre (Ataman, 2002:198):

- Bir hedefi gerçekleştirmek için, ihtiyaç duyulan araçların rasyonel olarak sıralandığı (ki bu formal örgütte vardır) rasyonel analiz baz alınır. Bu formal yapı ile örgütsel davranışta olduğu gibi irrasyonel boyutlardaki başarısızlığa asla uğramaz. Bu

irrasyonelliğin kaynakları; bireyler ve karmaşık (kompleks) biçimsel olmayan örgütsel yapısıdır.

- Kurumsal yapı; çevresel faktörlerden büyük oranda etkilenen ve örgüt oluşturan bireylerin bağlılıkları ve özellikleriyle şekillenen uyumlu organizmalardır.
- Sağlanması mecburi olan unsurlar ise çevreyle olan tüm ilişkilerde örgütün güvenliği, yetki ve iletişim hattındaki istikrar, örgüt içindeki biçimsel olmayan ilişkilerin istikrarı, homojenlik olarak sıralanmalıdır.

Meyer ve Rowan 1977 yılında geleneksel fikirleri bir kenara bırakıp daha özgün bir araştırma ortaya koyarak örgüt yapısından kaynaklanan karar alma şekilleri ve formal yapı konularında yenilikçi fikirler geliştirmişlerdir. Meyer ve Rowan'ın yapmış olduğu çalışmanın ana unsurunu formal yapıların barındırdığı sembolik unsurlardır. Meyer ve Rowan, Bu unsurları kurumun vizyonu, yapısal düzenlemeler ve üst düzey üyeler olarak sıralamıştır. Sembolik amaçların gerçekleştirilmesi için biçimsel yapının sistematik bir biçimde gelişimi gerekmektedir (Tolbert ve Zucker, 1994-95:7). Bu çalışmalar neo-kurumsal olgusunun da temellerini atmıştır.

Meyer ve Rowan kurumsallaşmayı şöyle tanımlamışlardır; “Sosyal süreçlerin, mecburiyetlerin sosyal fikir ve harekette kural halini alma sürecidir.” Bir toplumu oluşturan bireyler tercihleriyle, fikirleriyle, yasalarıyla, eğitimle edindikleri bilgileri, tecrübeleriyle, sosyal amaçları ve bu amaçları gerçekleştirmek için kullandıkları teknikleriyle kurallar zinciri oluşturduklarını ileri sürmüştür. Toplum tarafından oluşturulan bu kurallar teknik hedeflere ulaşılmasında destek olacaktır. Söz konusu kurallar gelenekleşir ve hiçbir sorgulama yapılmadan kabul görür ve böylece formal yapılar oluşur. Kurumlar edindikleri meşru zemini bu kurallar sayesinde oluştururlar (Meyer ve Rowan,1991:41).

Meyer ve Rowan, örgüt yapısının geliştirilmesini sağlayan unsurun sadece değişimden kaynaklanmadığını paylaşılan ortak inanç sistemlerinin de bunda payının olduğunu ileri sürmüşlerdir. Kurumlar kurumsallaşmış inançlara uygun hareket etmeseler bile bu inançları kabullenmek durumunda kaldıklarını belirtmişlerdir. Çünkü bu kabullenme sayesinde çevrelerinde meşru bir zemin kazanabilecek ve ödüllendirilebileceklerdir. Meyer ve Rowan, modern toplumda halkın düşüncelerinin,

eğitim sistemlerinin, mesleklerin, ideolojilerin, ödüllerin, devletin taleplerinin ve bunun gibi örneklerin kurumsal kaynakları ve inanç sistemlerini oluşturduklarını iddia etmişlerdir. Kurumun yaşamını gelenekler, örf ve adetler vasıtası ile yasa ve kurallar; baskı ve talepler ile ise devlet ve meslek gurupları etki altına almaktadır (Scott, 1987:493-511).

Meyer ve Rowan çalışmalarında özellikle üç unsur üzerinde durmuşlardır. Bunlar (Tolbert ve Zucker,1994-95:7-10):

- İlk olarak, örgütlerin formal yapıların uyum sürecinde dikkat edilmeyen çalışanların kontrolü ve koordinasyon problemleri ile karşılaşabileceğidir.
- İkinci olarak, kurumlar toplumsal değerleri dikkate alarak ve onları sosyal kabul ile ömürlerini sürdürebilirler.
- Son olarak ise, günlük faaliyetlerin, örgüt çalışanlarının davranışlarının ve formal yapıların aslında önem taşımadığıdır. Çünkü belirsizliklerin baş göstermesi durumunda çalışanlar kuralları çiğnemek yönünde davranış sergilerler bu durumda alınan kararların uygulanmasını engellemektedir.

Söz konusu yaklaşım, farklı kurumsal çevrelerin farklı inanç sistemleri ortaya çıkardığını bildirmiştir. Farklı düşünce yapılarının birbiriyle uyum göstermesi beklenemez (Scott,1987:499-511).

Yeni Kurumsal Teori

Yeni kurumsal teori, örgütsel çevreye ait araştırmalar üzerine yapılan yaklaşımlardan, kaynak bağımlılığı ve örgütsel ekoloji yaklaşımlarına bir seçenek olarak ileri sürülmüştür. Bu teori teknik çevreden çok kurumsal çevreyi dikkate almıştır. Söz konusu teori, örgütte verimlilikten ziyade çok yasallığı dikkate alan bir tutum sergilemiştir (Oru ve diğ, 1991:361).

DiMaggio ve POwell, 1980’li yıllarda “Yeni Kurumsal Teori” (New Institution) ile özellikle öncelikle üç farklı kurumsal baskıya önem vermişlerdir. DiMaggio ve Powell tarafından sağlanan katkı oldukça önemli olup, yasal düzenlemelerin, meslek kuruluşları ve kurumsal çevreyi oluşturan diğerkurumlar ve normalsal baskılar ile örgüt yapılarında,

stratejilerinde ve hatta günlük işleri yürütme biçimlerinde birbirine benzer örgütlerin nasıl meydana geldiğini anlatmaya çabalamışlardır (Hatch ve Cunliffe, 2006:85).

DiMaggio ve Powell araştırmasında, kurumsal kabul ve teknik etkinliğin farklılıklarını ortaya koymuşlardır. Bu farklar bize kurumun başarı hedefine erişmesi için gerekenleri açıklamaktadır (Brint ve Karabel, 1991:343). DiMaggio ve Powell standart formların ve uygulama şekillerinin rekabet ortamında, profesyoneller tarafından yeterli olarak bulunmayacağı ve kurumların zaman geçtikçe piyasada bulunan başarılı formları seçme eğiliminde olacaklarını vurgulamışlardır. Bu bağlamda örgütlerin buldukları çevreye uyum gösterme eğilimleri ve seçimlerinin önemli sonuçlar ortaya çıkaracağını belirtmişlerdir.

Kurumsal teorisyenleri yeni örgüt formlarının nasıl yayıldığını anlatmaya çabalamışlardır. Yeni örgütsel formların yayılmasına yol açan unsurlardan biri hem çevrede hem teknolojide ortaya çıkan belirsizliklerdir. DiMaggio'nun geliştirdiği analitik strateji; kurumsallaşmanın başarısını açıklamada yeterli gelmemiştir (Friedland ve Alford,1991:244).

Eski ve Yeni Kurumsal Teorilerin Karşılaştırılması

Eski ve Yeni Kurumsal Teorilerin birleştiği nokta şöyle özetlenebilir (Gürol, 2011:79):

- Her iki teori de kurumların içinde buldukları çevre ile olan ilişkilerini açıklamış ve kurumun yapılanmasında kültürün önemi üzerinde durmuştur.
- İki yaklaşımda da kurumun akılcı bir tutum sergilemesi gerektiği vurgulanmıştır.
- İki yaklaşımda kurumsalcılığın kişilerin hareketlerinin tamamını kapsadığını ileri sürmektedir.
- İki teoriyi birbirinden ayıran unsurlar şunlardır (Gürol, 2011:80):
- Eski kurumsalcılar informal birleşimleri göz önüne almaktadırlar.

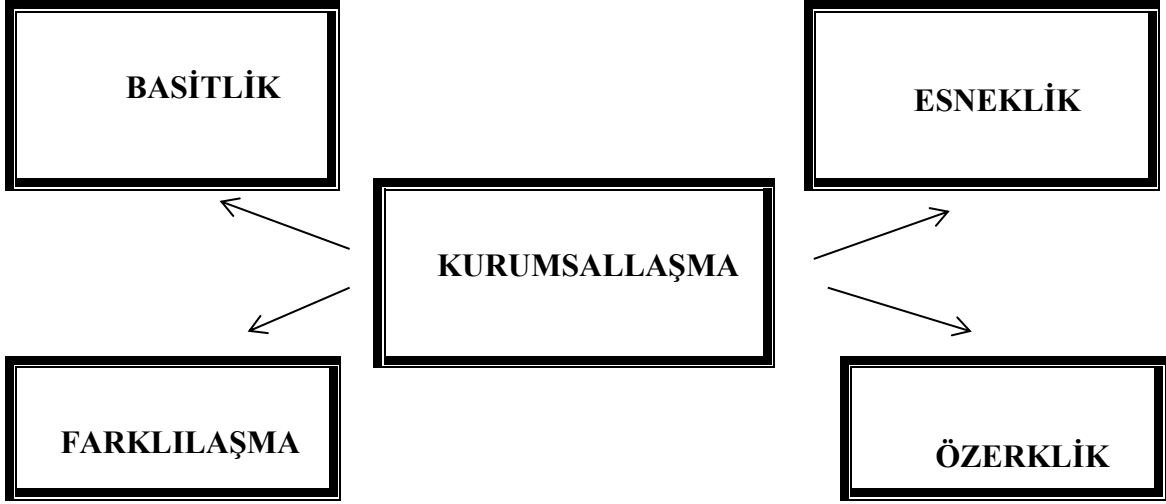
- Çevrenin kavramsallaştırılması konusunda iki yaklaşım birbirinden ayrılmaktadır. Eski kurumsal teorisyenler Selznick (1949), Gouldner (1954), Dalton (1959), Clark (1960) kurumları yerel topluluklar, toplumun içine dahil olan topluluklar olarak tanımlamışlardır. Yeni kurumsalcılar kurumları yerel olmayan çevrede (sektörde, sahada, endüstride, meslekler arasında, ulusal toplumda) yer edinen unsurlar olarak görmüştür.
- Eski kurumsalcıların ortaya attığı teoriler kurum içindeki çıkar guruplarının birbiriyle olan anlaşmazlıklarını açıklamada yetersiz kalmışlardır. Yeni kurumsalcılar ise bu çatışmaları ve bu çatışmalara karşı nasıl bir tavır alınması gerektiği konularını irdelemişlerdir.
- Eski kurumsalcılar örgütü organik bir bütün olarak düşünmüştür.
- Eski kurumsalcılar zihinsel formları (değerler, normlar ve tutumları) dikkate almıştır. Selznick'in 1957 yılında kurumların ancak değerlerin yayılımı sonucunda kurumsallaşabileceğini ileri sürmüştür. Yeni kurumsalcılar zihinsel ve fikirlerle ilgili süreçlerin etkili olduğu düşüncesindedir. Kurumların norm ve değerler yerine kabul görmüş yazılı metinlerden, kurallardan ve şemalardan meydana geldiğini ileri sürerler.

Çizelge 1.1. Eski ve yeni kurumsal teorilerin karşılaştırılması (Di Maggio ve Powell,1983:13)

| | Eski Kurumsal Teori | Yeni Kurumsal Teori |
|--|------------------------------------|---|
| İlgi merkezlerinin çatışması | Merkezi | Çevresel |
| Katılığın kaynağı | Kazanılmış haklar | Yasal zorunluluk |
| Vurgulanan Yapı | İnformal yapı | Formal yapı |
| Örgütün yeri | Yerel topluluk | Alan,sektör veya topluluk |
| Kurumsallığın Odağı | Örgüt | Saha veya toplum |
| Örgütsel Dinamik | Değişim | Süreklilik |
| Yararlılık Kriteri | Beklenmeyen sonuçlar | Kalıplaşmış davranışlar |
| Anahtar Kavramlar | Değerler,normlar,tutumlar | Sınıflandırmalar, rutinler,programlar,şemalar |
| Çevre İle Etkileşim | Çevre veri kabul edilir | Çevre koşulları dikkate alınarak örgüt yapısı revize edilir |
| Yapısal unsurların odak noktaları | Kurallar,prosedürler,alışkanlıklar | İlişkiler, kişiler |
| Mevcut düzenin kavramsal temeli | Sorumluluk | Alışkanlık, yapılan davranışlardan deneyimler |
| Amaçların odak noktası | Örgütsel Amaçlar | Bireysel-örgüt amaç bütünleşmesi |
| Dikkate alınan zaman dilimi | Yaşanılan gün | Gelecek |
| Dikkate alınan örgüt yapısı | Formal örgüt | İnformal Örgüt |
| Problem çözüm yöntemleri | Geçici | Kalıcı |
| Yöntem Bilimi | Teorik | Amprik (deneysel) |

1.2.2. Kurumsallaşmanın öğeleri

Seznick; kurumların kurumsallaşma düzeyini ölçen kriterleri dört ana başlık altında toplamıştır (Güleş, 2013:262).



Şekil 1.2. Kurumsallaşmanın öğeleri (Güleş, 2013:262)

Basitlik

Örgütleri bir sistem olarak ele alırsak bütününün ya da belli bir alt sisteminin yapısal ve işlevsel olarak başkalaşması sonucunda bu sistemlerde yer alan çalışanların bilişsel ve duygusal yönelimlerinin farklılaşması ve akılcılığa önem verip vermemeleri konuları kurumun basit ya da karmaşık bir yapıda olup olmadığı konusunda fikir vermektedir (Seznick,1996:273-275). Herhangi bir kurum yalnızca tamamını dikkate almadan birim bazında ilişki halinde olduğu alt çevre unsurlarının özellikleri konusunda da hem yapısal hem işlevsel yönden fark gösterebilir. Alt çevre koşullarının farklı farklı olması, kurumu oluşturan birimlerin farklı ilişki ve görevlere, farklı ilke ve yöntemlere, farklı değerlendirme ve kontrol sistemlerine ve farklı zaman ve amaç eğilimlerini elinde bulundurmasını gerektirebilir (Bilgin, 2007: 34). Farklılıkların ortadan kaldırılması için sade bir organizasyon yapısının oluşturulmuş olması, çalışmalarını gerçekleştirirken kullanılan iş akış şemalarının en kısa olacak şekilde hazırlanması, kurumun politikalarının açık ve net olarak belirlenmesi, faaliyetlerin yapılması için işleri hızlandırarak en kısa sürede gerçekleştirilmesini sağlayacak çalışma sistemlerinin kurulması gerekir. Kurumun yapısının sadeleştirilmesi ve basitleştirilmesi faaliyetlerin gerçekleştirildiği sürelerin kısalmasını sağlar ve konuların tüm çıkar grupları tarafından aynı biçimde algılanmasına yardımcı olur. Böylelikle de kurumun etkinliği artmış olur. Kurumun sade veya karmaşık bir yapıya sahip olup olmayacağını etkileyen yegane unsur çevredir. Thompson; kurumların etrafında ne kadar az sayıda rakip, müşteri ve tedarikçi bulunursa kurumun gereksinim duyduğu ilke ve prosedürlerde o oranda azalacağını ileri sürmüştür. Kısacası kurum sade bir örgütsel yapıya sahip olacaktır. Bunun tam tersi olarak çevresinde

bulunanların sayısı arttıkça da örgüt yapısı çok daha karmaşık hale gelecektir. Kurumlar karışıklığı sadeleştirmek ve böylelikle etkinliklerini arttırmak eğiliminde olacaklardır (Koçel,2010:216). Kısacası kurumların kurumsallaşabilmeleri için öncelikle çevrelerindeki değişimleri önemseyerek yalın örgütsel bir yapı kurabildikleri ölçüde kurumsallaşmış olurlar ve etkinliklerini arttırlar (Karpuzoğlu,2000:60).

Farklılaşma

Kurumların içerideki yapılanmaları hem iç hem dış çevreden etkilenecek biçimlenmektedir. Farklılaşma özellikle hareketli, değişen ve belirsizliklerin fazlaca görüldüğü ortamlarda gerçekleşirken kurumsallaşmayı da olumlu yönde etkiler. Bunun tam aksine durağan ve belirsizliklerin olmadığı ortamlarda kurumun farklılaşmasından bahsedilemez (Sağlam,1979:113). Belirsizlik ortamında birbirinden farklı örgütsel araçlara ihtiyaç duyulurken, ortamda belirsizlik yoksa her zamanki araçlarla bir başka ifadeyle biçimsel kurumsal yapının, her zamanki ilke, yöntem ve prensiplere bağlı kalınarak, plan ve bütçeler koordine edilerek gerçekleştirilmesi söz konusudur. Hızlı değişen, bilgi edinme konusunda belirsizlik olan ve geri dönüşüm süresi uzayan koşullarda çalışmalar yapan kurumlarda hızla farklılaşırlar. Kurumun birimleri arasındaki farklılaşma hızı ile bütünleşme gereksinimi doğru orantılı olarak gerçekleşmektedir. Bu gereksinimleri ancak kurumsallaşmış kurumlar temin edebilmektedir (Süder, 1989:149). Kısacası hem yapı hem işleyiş bakımından yüksek oranda farklılaşmış kurumların yüksek oranda kurumsallaşmış oldukları söylenebilir (Karpuzoğlu, 2000:61).

Özerklik

Seznick kurum ve kurumsallaşma kavramlarının farkını ortaya koyan ilk isimdir. Seznick kurumsallaşan kurumların kendisine özel ayırt edici özelliklere, yeterliliklere ve faaliyet zincirine sahip birimler olduğunu ileri sürmüştür. Kendine has kimlikleri ile diğer kurumlardan farklılaşmışlardır (Selznick, 1996:271). Bir diğer ifadeyle kurumsallaşmış kurumlar yönetim açısından diğerlerine nazaran özgürdürler. Kurumların geleceğini şekillendirme gücünü elinde bulunduran kurum sahipleri ve yöneticileri; kurumun hedef ve görevlerini dikkate alarak özgürce aldıkları yönetsel kararlarla kurumu, diğer kurumlardan başkalaştıran kendine özgü kurum kimliği edinmesini sağlarlar. Kurumsal kimlik kavramından bahsetmek bu noktada önem taşımaktadır. Kurumsal kimlik, bir kurumun uzun vadede stratejik hedeflerine kavuşabilmesi ve istediği imaja ulaşabilmesi

için kurum kültürünü çalışanlarına, müşterilerine, ortaklarına ve topluma benimsetmek için kullandığı bütün yöntemlerin topyekün tek bir güç oluşturacak biçimde bütünleştirilmesi ve kullanılmasıdır. Bir başka deyişle, kurumsal kimlik birçok farklı unsuru bünyesinde barındırmaktadır. Bunların bazıları üretilen ürün ve hizmetlerin markası, logosu, taşıt araçlarının tasarımı, kurumun binasının görünüşü, satış personelinin tavrı, kurumun yönetim biçimi, kurumdaki yönetim kadrosunun profili ve kalitesi, ürün ve hizmet anlayışıdır. Kurumsal kimlik görünenin dışında toplumsal, siyasi ve ekonomik tutumlar gibi görünmeyen unsurları da içermektedir. Kurumun çevresince nasıl anlaşıldığının kim olduğunun göstergesidir. Kurumsal kimliğin üç farklı çeşidi mevcuttur. Tek tür kimlikte kurum her platformda aynı görsel kimliği kullandığından her yerde rahatlıkla tanınır. Bu kimliğe THY ve Mc. Donalds örnek verilebilir. İkinci kimlik çeşidi ise desteklenmiş kimliktir. Bu kimlikte kurum yan kuruluşlar ve oluşturduğu markalar kendi alt kimliklerine sahiptir. Örnek verilecek olursa; Altınyıldız-Beymen, Benetton-Sisley, Koç-Arçelik, Koç-Beko. Son kimlik çeşidi ise markalaşmış kimliktir. Kurumun her bir yan kuruluşunun kendi markalaşmış alt kimliği olup, kurum yan kuruluşlarından tamamen bağımsız gibi görünmektedir. (Bilgin, 2007: 34) Markalaşmış kimliğe verilebilecek en iyi örnek ise Unilever ve Philip Morris gibi kurumlardır. Kurumsallaşma seviyesi yüksek düzeyde olan kurumların kendilerine özgü özgür bir yapıları vardır bu nedenle bağımsız hareket ederler, kurumsallaşma oranı düşük olan kurumlar ise etraflarını taklit etmekten öteye gidemezler, her zaman bağımlı olmak durumunda kalırlar ve özerk bir yapıları yoktur (Güleş ve diğ., 2013:264).

Esneklik

Emery ve Trist kurumların çevreleriyle olan ilişkilerini araştırmış ve bu araştırmanın sonucunda bu ilişkileri dörde ayırmıştır. İlk ilişki kurumun içinde barındırdığı birimlerin birbirleriyle olan bağımlılık ilişkileridir. Bunlar kurumun denetimi altında bulunan birimlerin birbiriyle uyumu, çatışmalar, güç dağılımı, bütçeleme gibi konulardır. İkinci ilişki, kurumun çevresinde yer alan ve ona girdi temin eden gruplar ile bağımlılık ilişkileridir. Bunlar kurumun ihtiyaç duyduğu hammadde, malzeme, teçhizat, para ve personel gibi konulardır. Üçüncü ilişki ise kurumun mal ve hizmet sağladığı müşterileriyle olan ilişkileridir. Hem ikinci hem üçüncü guruptaki ilişkilerini düzenlerken kurumlar zorluk çekmezler, çevrelerinde oluşacak her değişimi özenle ve kolaylıkla fark edip gereken tedbirleri alabilirler. Dördüncü ilişki ise; kurumun çevresinde meydana gelen yasal, siyasi

yapı ve işleyişle ilgili, teknolojik değişikliklerle ve gelişmelerle veya devlet müdahalesi sonucunda oluşan, karşılıklı bağımlık ilişkileridir. Söz konusu ilişkiler kurumun çevresinde bulunan ögelerin birbirleriyle olan ilişkilerini belirtmekte olup, kurumlar bundan direkt olarak etkilenmezler. İkinci ve üçüncü grup ilişkilerin aksine bu ilişkileri takip etmek, anlamlandırmak bir hayli zordur. Çünkü kurumlar bu ilişkilerden direkt etkilenmemekte ve aynı şekilde bu ilişkileri kolay kolay etkileyememektedirler. Karşılıklı ilişkilerin yoğunlaşması durumunda kurumlar çevrelerinde meydana gelen değişimleri bir türlü kestiremezler. Bu nedenle kurumların karar verirken ki değişime adaptasyon durumu da pek mümkün olmamaktadır (Koçel, 2010:210-212). Çevresel değişimlerine kolaylıkla adapte olabilen kurumlar kurumsallaşma seviyesi yüksek ve örgütsel yapısı esnek olan kurumlardır. Kurumun çevresiyle olan ilişkilerin sıklaşması ve çevrenin sürekli hızlı değişimi belirsizliklerin ve risklerin çoğalmasına sebep olmaktadır. Kurumların yaşam sürelerini ve ilerlemelerini engelleyerek riskleri arttırmak kurumları tehdit etmektedir. Kurumların dışındaki çevrede onların kontrol edemediği bir sürü riskler mevcuttur (Kimberly,1981:19). Kısacası eğer bir kurum çevresine karşı uyum gösterme yeteneği gösteriyorsa bu kurumun kurumsallaşma oranının yüksek olduğunu söyleyebiliriz, aksi halde eğer bir kurum çevresine karşı esnek bir tutum sergileyemiyor ve değişimlere adapte olamıyorsa bu kurumun kurumsallaşma seviyesinin düşük olduğunu rahatlıkla söyleyebiliriz (Karpuzoğlu,2000:62-63).

1.2.3. Kurumsallaşmanın unsurları

Kurumlar üzerinde çevrenin iki önemli etkisi bulunmaktadır. Çevre kurumların ürettikleri ürün ve hizmetleri değiş tokuş etmelerine yol açan teknik, ekonomik ve fiziksel isteklerde bulunur. Bununla birlikte kurumların toplumda belli roller edinmelerini, belirli algılar oluşturmalarını ve savunmalarına yol açan sosyal, kültürel, yasal ve politik isteklerde bulunur. Kurumun çevresi; kurumun teknik, ekonomik ve fiziksel istek ve yaptırımlara uyum sağlaması ve bunları yerine getirmesi durumunda bunu verimli ürün ve hizmet üretimi olarak algılar ve ödüllendirirler. Sosyal, kültürel, yasal ve politik talep ve yaptırımların egemenliğindeki boyunduruğu altındaki çevreler kurumları, hükümet, din veya eğitim gibi sosyal kurumlarca benimsenmiş değerlere, normlara, kurallara ve inançlara uyum sağladıkları için ödüllendirirler (Gürol, 2011:101-102).

İşletmelerin bağlı oldukları çevreler; kurumsal çevre ve teknik çevre olmak kaydıyla iki tanedir.

Kurumsal Çevre karışık kural ve taleplerden oluşur. Söz konusu talepleri; devlet tarafından idare edilen düzenli birlikler, meslekler, ticari topluluklar, genel inanç sistemleri meydana getirir. Kurum çalışanları yasal olabilmek için bu kaidelere uyum sağlamak durumundadır (Scott ve Meyer, 1991:123). Kurumların sahip oldukları kimlikler içinde barındıkları çevreleriyle uyum içinde olmalıdır. Bunu da kurumsal çevre kuralları belirleyip, gereksinimleri belirleyerek sağlar. Kurumlar çevreleriyle uyum içinde oldukları derecede itibar görür ve meşruluk kazanırlar (Jaffe, 2001:228). Kurumsal çevrede bulunan kurumlar üretim miktarlarına ve elde ettikleri çıktıları göz önüne alınarak değerlendirilmezler, örgüt yapılarında ve takip ettikleri uygulamalardaki kaliteye göre değerlendirilir ve ödüllendirilirler. Kurumsal çevreden kurumlar arasında okul ve hastaneler sayılabilir. Kurumsal çevrenin etkilediği kurumlar arasında okul ve hastaneler sayılabilir. Bu kurumlar rakipleri ile mukayese edilirken çıktıları dikkate alınmaz. Kurumların hayatlarını devam ettirmek için kurumsal çevreden gelen uyarıcılara karşı da dikkatli olmalıdır (Scott,1992:133).

Günümüz koşullarında birçok farklı kurumsal çevre mevcuttur. Kurumsal çevre bünyesinde birçok farklı örgütsel yapıyı barındırmaktadır. Bu örgüt yapılarından başlıcaları devlet, mesleki kuruluşlar, ticari birliklerdir. Devlet kanun koyarak toplumu yöneten bir yapıdır. Farklı toplumları ve farklı sektörleri çevreden gelen baskılar ve kontrol mekanizmaları farklı yönde etkilemektedir. Sosyal alanları kontrol eden bir diğer unsur da meslek guruplarıdır (Gürol, 2011:105-106).

Teknik çevre, kurumun piyasada takas edilebilecek ürün veya hizmet ürettiği çevredir. Kurumların teknik çevrede yüksek performans gösterdiklerinde, verimli sistemler oluşturduklarında ve iyi kontrol mekanizmaları kurduklarında ödüllendirilirler. Teknik çevrenin başlıca özelliği değişim ve karmaşık teknolojilerdir (Scott ve Meyer, 1991:127-130). Kurumlar çevreye kaynak sağlamak için ve imkanlarından faydalanmak için bağımlıdır, çevre ise kurumlara çıktılarından faydalanmak ve iş imkanı oluşturduğu için bağımlıdır (Arslan ve Saylı,2006:269).

Toplumlar için teknolojik gelişmeler oldukça önemlidir. Teknolojik gelişmeler toplumdaki birçok köşe taşını yerinden oynatıp, değiştirmektedir. Örneğin; yaşam koşulları, toplumun değerleri, toplum bireylerinin birbirleriyle olan ilişkileri değişmektedir. Kurumların işlerinde başarılı olabilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için kullandıkları araçlardan en önemlisi teknolojidir. Teknoloji sadece toplumu değil kurumları da oldukça etkilemektedir. Kurumlarda yapılan işlerin özellikleri, mahiyetleri, ürünlerin nitelik ve niceliği, kalitesi, çalışan memnuniyeti, kurum içi iletişim becerileri, iş bölümü gibi konular teknoloji seçimine karşı duyarlıdır. Kurumlar çevrelerindeki oluşan belirsizliklerden kaçınmaya ve teknik proseslerini koordine ve kontrol etmeye oldukça enerji harcarlar. Teknik çevre rekabet piyasaları gibi davranır ve akılcı yapılanmaların geliştirilmesinde ön ayak olur. Teknik çevre kurumların diğer kurumlara karşı rekabet edebilmek için uyum sağlanması gereken çevredir (Gürol,2011:102-103).

Kurumsal çevre ve teknik çevrenin ayrımını yapmak, aralarındaki farklılıkları net biçimde ortaya koymak oldukça önemlidir. Teknik çevre üretilen ürün ve hizmet konusundaki verimli performansı ödüllendirilirken, kurumsal çevre toplum genelinin çıkarlarını koruyan yapı ve örgüt içi süreçlerinin verimliliğini ödüllendirir (Jaffe,2001:230).

Hem kurumsal hem de teknik çevreyi kontrol mekanizması olarak da görebiliriz. Çevrenin bir kurumu etkileme derecesi teknik veya kurumsal kontrol derecesindeki farklılıkla aynı doğrultudadır. Teknik ve kurumsal çevre kurumların yapılarını ve kontrol mekanizmalarını etkilemektedir. Örneğin, teknik ve kurumsal çevrenin baskısını güçlü biçimde hisseden kurumların yönetim tarzları daha komplike ve yaygın iken; teknik ve kurumsal çevrenin zayıf kaldığı bir ortamda kurumların organizasyon yapıları daha basit ve küçüktür (Scott,2003:140). Çizelge 1.2.'de teknik ve kurumsal çevrenin etkisi altında bulunan kurumlara örnekler verilmiştir.

Çizelge 1.2. Teknik ve kurumsal çevre (Scott,2003:143)

| | | KURUMSAL ÇEVRE | |
|---------------------|--------------|---|---|
| | | Güçlü | Zayıf |
| TEKNİK ÇEVRE | Güçlü | Kamu Hizmetleri, Bankalar, Hastaneler | İmalat İşletmeleri |
| | Zayıf | Akıl Hastalıkları Klinikleri, Okullar, Hukuk Büroları, Kiliseler | Lokantalar, Sağlık Kulüpleri, Çocuk Bakım Yerleri |

Kurumsal ve teknik çevre kurumları farklı şekilde etkilemektedir. Çizelge 1.3’de bu farklı etkiler gösterilmektedir.

Çizelge 1.3. Teknik çevrenin etkisinde bulunan kurumlar ile kurumsal çevrenin etkisinde bulunan kurumlar arasındaki farklar (Gürol,2011:111)

| Teknik Çevrenin etkisinde bulunan işletmeler | Kurumsal çevrenin etkisi altında bulunan işletmeler |
|--|---|
| Üretim işlemlerini, çevresel etkilerden koruyarak koordine ve kontrol etmeyi amaçlarlar. | Üretim işlemlerini koordine ve kontrol etmeyi hedeflemek yerine bu işlemlerini örgütsel yapılardan ayırmaya ve korumaya çalışırlar. |
| Verimli üretim işlemleri ve etkili koordineli yapılar geliştirdikleri sürece başarılı olurlar. | Buldukları çevredeki normlara, otoriteye uyacak yapısal düzenlemeleri ve üretim proseslerini geliştirdikleri ölçüde gelişirler. |

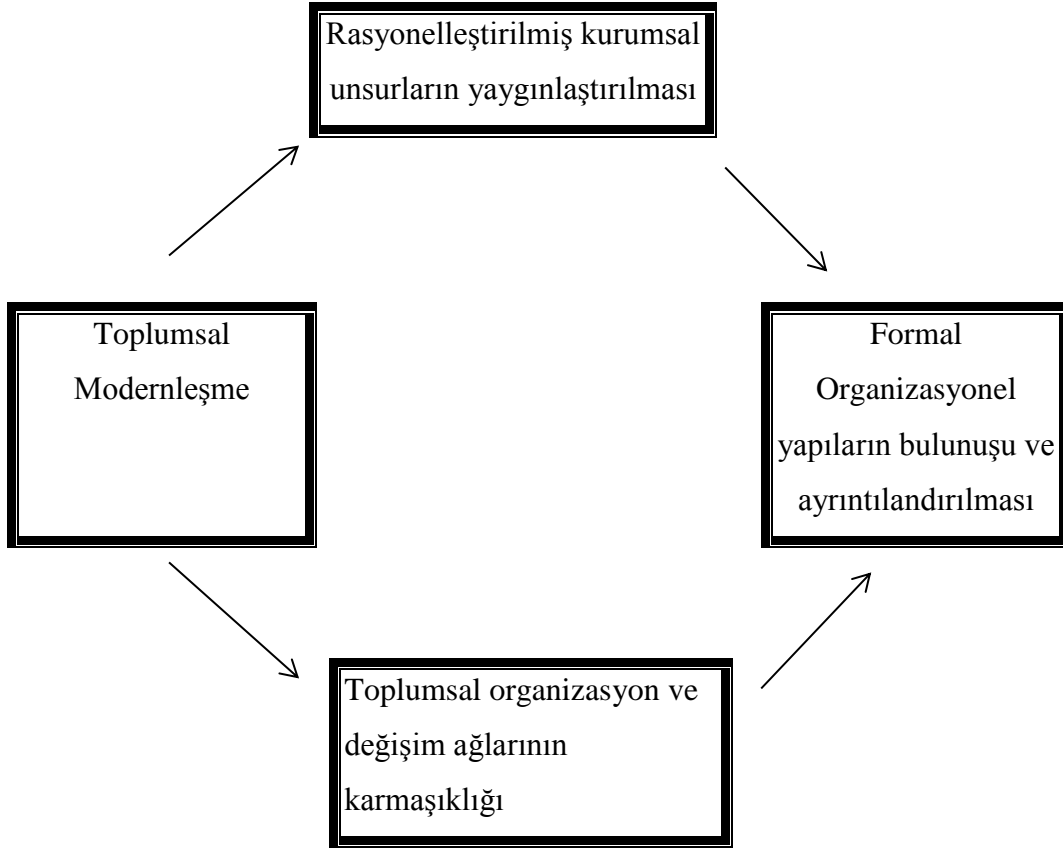
Formalleşme/Biçimselleşme

Formalleşme, bir kurumun örgüt yapısının, faaliyetlerinin, ilişkilerinin çerçeveleri çizilip bunların belirli yazılı kurallar çerçevesinde yapılması ve çalışanların işlerinin, görev, yetki ve sorumluluklarının da aynı şekilde yazılı olarak ortaya konmasıdır.

Kurum Teorilerinden olan klasik teoriyi anlatabilmek için iki ana özelliği üzerinde durulmalıdır. Bunlar; formal organizasyon yapısının kurulması ve günlük olağan işlerin yapılmasında makinelere ilave olarak insan faktörünün de etkili bir biçimde kullanılmasıdır. Klasik teori güç odaklarının organizasyon yapısı arasındaki ilişkilerin kuvvetlendirilmesi ve daha verimli ve etkin hale getirilmesi konularını ele almıştır. Formalleşmeyi kurumsallaşma sürecinde bir araç olarak görmek yanlış olmaz. Formalleşme ve kurumsallaşma kavramları arasında fark vardır. Bu farkı kavramların gelişimini anlatan tarihçelerine bakınca anlayabiliriz. Formalleşme kavramı davranışsal yaklaşım içinde incelenmeye devam edilirken, ilk çıkış noktası Klasik yönetim ve organizasyon yaklaşımıdır. Her iki kavram da tarihsel sıralama olarak farklı zamanlara tekabül etmekte olup, kurumsallaşma kavramı modern yaklaşımlardan sonra ortaya çıkmıştır (Aslanbay,2008:8).

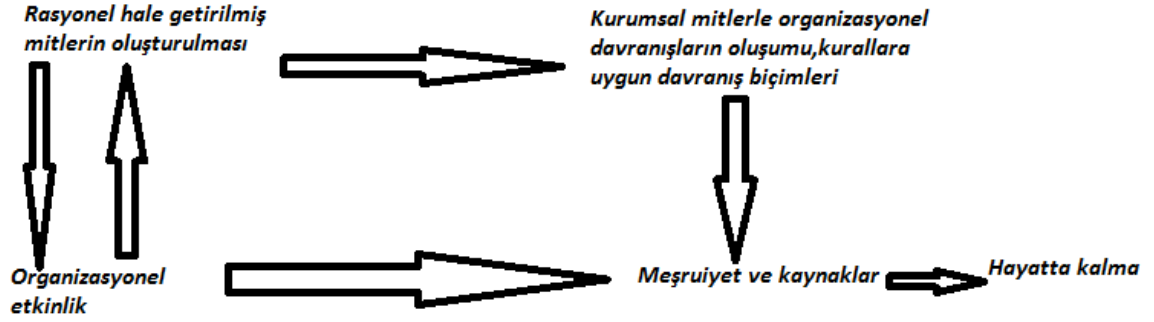
Formalleşme gereksinimi kurumlar açısından klasik teori dışında da açıklanabilmektedir. Modernleşen toplumların bürokrasi ile ilgili düzenleme yapma zorunluluklarının nedenleri şu şekilde anlatılabilir (Meyer ve Rowan,1991:41-51):

- İlk olarak toplumlar modernleştikçe ilişkileri artmakta ve daha karmaşık bir hal almakta olup, bu artış bürokrasi ile ilgili bir takım düzenlemeler yapılmasını zorunlu kılmaktadır.
- İkinci olarak, toplumlar modernleştikçe amaçlarına erişmek için akılcı biçimsel yapıların düzenlenmesi zorunlu hale gelmektedir.



Şekil 1.3. Formal örgüt yapısının temeli ve oluşumu (Meyer ve Rowan,1991:46)

Meyer ve Rowan kurum teorisini anlatırken formalleşme kavramını da açıklamıştır. Bu bilim adamlarının araştırmalarına göre; kurumlar formal bir yapı oluşturmayı başardıklarında meşrulukları artacak ve daha uzun süre hayatta kalabileceklerdir. Meyer ve Rowan, Şekil 1.4’de söz konusu konuyu şema halinde açıklamışlardır (Bkz. Şekil 1.4). Kurumsallaşabilmiş kurumlar, bünyelerinde bulunan yöneticileri ve diğer çıkar gruplarının araştırılması ve değerlendirilmesini minimuma indirmek için çaba gösterirler. Kurumlar kurumsal çalışanlarına bağlılıkları derecesinde meşruluk kazanır, başarı gösterir ve yaşamlarını devam ettirme olasılıklarını yükseltirler (Meyer ve Rowan,1991:45-46).



Şekil 1.4. Örgütün hayatta kalışı (Meyer ve Rowan,1991:53)

Kurumlar kontrol ve koordinasyon konusundaki sorunları ortadan kaldırmak amacıyla formal yapılar oluştururlar. Diğer bir ifade ile kurumsal çevre formal yapının oluşturulmasında etkilidir (Tolbert ve Zucker, 1983:25-26).

Modern örgüt teorileri geliştikçe formalleşme oranının düştüğü görülmekle birlikte, bu teorileri etkileyen tekniklerin bir kısmının formalleşmeye gereksinim duyduğu gözlemlenmektedir. Kurumlarda toplam kalite yönetimi ve kalite kontrol gibi sistemler kurumların örgüt yapılarının formalleşmesine ihtiyaç duyar. Bu sistemlerin kurulmasının ana hedefi kurumun performansını yükseltmektir. Kurumlar formalleşebilmek için örgüt yapısını ve eylemlerini şekillendirirler. Kurumlar kendilerinin uygunluğunu akreditasyon yapan kurum ve kuruluşlara teyit ettirebilmek için formalleşme gereği duyarlar (Kimberly,1981:447). Kurumsal çevreleri tarafından kurumlara yapılan baskılar neticesinde kurumlar formal yapı oluşturma sürecine girerler. Toplam kalite yönetimi gibi sistemler süreçlerin standardizasyonuna dayanmakta olup, bu mantık bize kurumsallaşmanın ve formalleşmenin ne kadar önemli olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda modern bir yönetim tekniği olan toplam kalite yönetimi ve benzeri yönetim sistemleri kurumları formalleşmeye zorlar (Adler ve Borys,1996:61-89).

Formalleşme, belli kurullarla yönetilen kurum fonksiyonlarının devamlı düzenlenmesidir. Kurumlar yaptıkları işlerin amaçlarına ulaşması için standartlar, kurullar ve prosedürlerle desteklerler ve böylelikle alt birim ya da fonksiyonların üst birimlerin denetim ve kontrolünde olması sağlanır (Hartline ve diğ., 2000:36).

Kurumlar formal yapılar oluşturduklarında ömürleri uzar. Bunu sağlayan başlıca unsur kurumun çevresiyle dengeli ve uyumlu hareket etmesidir. Kurumlar iş ve işlemlerinde kişisel karar alma mekanizmaları yerine kurallar doğrultusunda hareket ederse, formalleşmiş olur ve formalleşme süreci kurumları kurumsallaşmaya götürür. Kurumda çalışanlar işlerini nasıl yapacaklarını bildikleri ve işlerine hakim oldukları derecede o kurum daha istikrarlı olur ve geleceğe güvenle bakar (Staggenborg,1988:586).

Formalleşmenin bir diğer unsuru ise kurum personelinin oynayacağı rolün net biçimde ortaya konmasıdır. Formalleşmenin oluşması için çalışanların rollerinin ortaya konması şarttır (Adler ve Borys,1996:61). Kurumun yöneticileri çalışanlar hakkında bazı kararlar verirler, bu kararların çalışanlarda bir yansıması ve yorumu olur, bu yorum “Örgütsel Adalet” kavramı içinde irdelenir. Örgütsel adalet üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan birisi formal ödül dağıtım sistemidir. Bu sistemin uygulanması kurumlardaki örgütsel bağlılık seviyesini yükseltir, ayrıca hem kurumun hem çalışanların performansını yükseltir ve kurumun formalleşmesini sağlar. Böyle sistemler kurumun amaçlarını gerçekleştirmek konusunda çalışanların da tutum ve faaliyetlerini ortak amaç doğrultusunda yönlendirmelerine yardımcı olur (Cohen ve Kol, 2004:391).

Standartlaşma

Standart kelimesinin sözlük anlamı, “bir nitelik veya niceliğin kabul edilmiş şekli ya da örnek veya temel olarak alınabilen”dir. Kurumlarda üretilen ürün ve miktarlarını, bir çalışma şeklini oluşturmak adına belirlenmiş kurallar bütünüdür. Standartlaşma kavramı ise; standartlaştırılacak mal ve hizmet için benimsenecek temel ölçü ve niteliklerin belirlenmesiyle; madde, mamul, metot ve hizmetleri saptanan ölçü ve sınırlara uygun olarak bir örnek haline getirme işlemini ifade eder. Standartlaştırma için ana ölçü ve kaideler; şekil, görünüş, boyut, hacim, tat, renk, sertlik, direnç, kimyasal bileşim gibi unsurlardır. Standartlaştırma, değer elemanlarının unsurlarının kıyaslanabileceği belirli fiziksel özelliklerin ve kimyasal bileşimlerin belirlenmesi ve basitleştirilmesi sürecidir.

Kurumlar eylemlerini belirli yazılı olan ve yazılı olmayan değerler, standartlar ve kurallar çerçevesinde denetlerler. Çalışanların kurumdaki rolünü nasıl gerçekleştireceği, görev, yetki ve sorumluluğunu oynayacağı rol doğrultusunda yerine getirilmesi konulan bu kural ve standartlar sayesinde gerçekleşir (Jones,2001:49).

Kurumlar kendi standartlaşma gereksinimlerini tespit ederken, kurumun faaliyet içinde bulunduğu sektördeki değişimler ve belirsizlikler mutlaka dikkate alınmaktadır.

Thompson yaptığı araştırmalarda kurumların teknoloji seçimlerini masaya yatırmış ve standartlaşmanın örgütsel yapıyla ilgisini ortaya koymuştur. Örneğin; çözümleyici (mediating) teknolojinin benimsendiği, gerçekleştirilen eylemler neticesinde belli grup veya bireylerin birbirine kenetlendiği örgütsel yapıda standartlaşma mutlaka gereklidir. Thompson ileri sürdüğü bir diğer teknoloji sınıflaması ise bağlı teknolojilerdir (Long-linked). Bu sınıf teknolojide faaliyetler birbirine bağlıdır ve en güzel örnek kitle üretimi yapan kurumlardır. Bağlı teknoloji kullanan kurumlar için planlama işlevi ve standartlaştırma son derece önemlidir. Son teknoloji sınıfı ise yoğun teknolojidir (Intensive). Bu teknolojiyi kullanan kurumlar için işlerinde başarılı olabilmek için gerçekleştirilecek eylemlerin tamamının birbiriyle ilişkisi vardır. Kullanılan teknikler arasındaki bağıllığın karşılıklı, hızlı haberleşmeye ihtiyaç duyan kurumlarda organik örgüt yapısı tercih edilir ve ayrıca organik örgütsel yapıda koordinasyonu sağlamak için çalışanlar karşılıklı olarak ilişkilerini dengelerler (Koçel,2010:288). Kurumların birbirleriyle olan karşılıklı ilişkilerini standartlaştırılmasında mesleki birlikler, devlet ve profesyonel kurumların oldukça büyük katkısı vardır (Aslanbay,2008:12).

Çözümleyici Teknolojide gerçekleştirilen faaliyetler bireyleri veya grupları birbirine bağlar. Örnek verecek olursak; bankalar kredi çekenleri ve para yatıranları; Telekom telefon açan ve telefonu cevaplayana, sigorta şirketleri riskleri dağıttığı grupları birbirine bağlar. Birbiriyle alakası olmayan birimler birbirine belli işlemler vasıtasıyla bağlanır. Bir kurumun birimlerinin tek başına gerçekleştirdiği işler birbirini etkilemese bile bütün olarak bakıldığında nihayetinde kurumun faaliyetlerine tesir eder (Güleş, ve diğ.,2013:235).

Bağlı teknolojiler adından anlaşılacağı üzere gerçekleştirilen eylemler birbirine ilintilidir. Örneğin A faaliyeti yapılmadan B faaliyeti yapılamaz. Söz konusu teknolojide kullanılan teknikler birbirine sıralı ve karşılıklı bağlıdır (sequential interdependence). Kitle üretimi buna en güzel örnek teşkil etmektedir

Yoğun teknolojiler ise; yapılan eylemlerde başarılı sağlamak için kullanılacak tekniklerin tamamının birbirine karşılıklı olarak bağlanması gerekir. Bu teknolojiye en

uygun örnek hastanelerdir. Hasta geldiğinde durumuna uygun bir teşhis konular ve hangi tekniğin uygulanacağına edinilen bulgular doğrultusunda hastanın durumu dikkate alınarak karar verilir. Yoğun teknolojide faaliyetlerin tamamı birbirine karşılıklı olarak bağlıdır (reciprocal interdependence). Bu bağ birimlerin birbiriyle iletişim halinde olmasını, çalışanların empati yapmasını ve çalışanların birbiriyle sürekli bir iletişim ağı kurmasını zorunlu hale getirmiştir (Güleş, ve diğ.,2013:235).

Toplumsallaşma

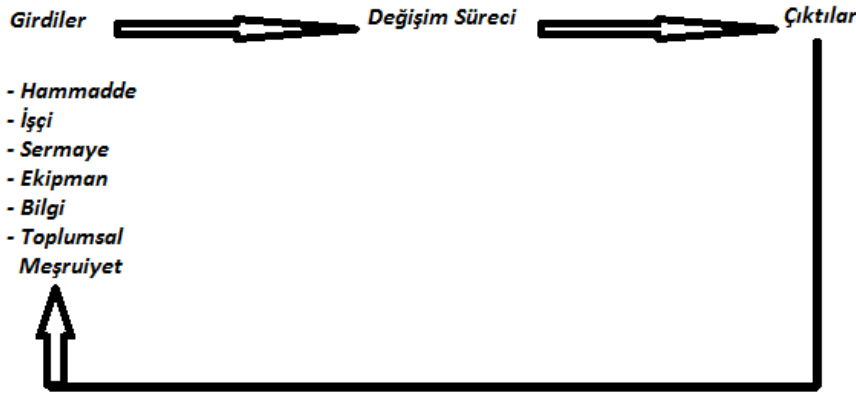
Kurallar, özümsemesi istenen hedefler için yerinde olan uygun hareketlerin yazılı şekilde ortaya konmasıdır. Normlar ise bir grup bireyin paylaştığı davranış biçimi ya da standartlardır (Jones,2001:51).

Toplumsallaşma bir diğer ifade ile sosyalizasyon; toplumun sahip olduğu değer yargılarının ve normların toplumu oluşturan kişilere aktarılmasını sağlayan bir süreçtir. Bir başka ifadeyle toplumsallaşma (sosyalizasyon) bir öğrenme sürecidir. Öğrenme süreci boyunca kişiler toplumdaki davranış biçimini geliştirirler. Ayrıca bu süreçte kişilerin kazandığı veya toplum tarafından kendisine yüklenen görevleri ve statüleri gerçekleştirmek için kısacası toplumun beklentilerini karşılamak için ne yapmaları gerektiğini öğrenirler. Toplumsallaşma süreci içerisinde kişiler içinde buldukları toplumun bir ferdi olmayı; toplumun kabul ettiği davranış şekillerini, hareketlerini yönlendiren toplum ve kültürün belirlediği değer ve normları öğrenir. Öğrendiği değer ve normları özümseyip kendi davranışlarına yansıtır. Özetleyecek olursak; Özetleyecek olursak; toplumsallaşma sürecine giren kişi toplumuyla bir ve bütün olur, toplumu oluşturan bir unsur olarak toplum içinde kendisine yer edinir.

Hawthorne Araştırmaları baz alınarak toplumsallaşma süreci dikkate alındığında hipotezin varsayımı verimliliği olumlu yönde etkileyen unsurların; çalışanların tatmini, motivasyonu, takip biçimi ve birbirleriyle olan sosyal ilişkileri yardımıyla ifade edilebileceğidir. Hawthorne çalışmasında, normların nasıl meydana geldiği, bireyler tarafından sosyal sistemde algılanma biçimi, özümsemesi konularını da işlemiş olup, sonuç olarak fiziki etkilerden çok sosyal sistemin bireyleri etki altına aldığı sonucuna varmıştır (Koçel,2010:236).

Belli yapılar altında toplanan bireylerin, birbirleriyle resmi olmayan ilişkiler oluşturmaları sonucunda gruplaşırlar ve bireyler örgüt içinde resmi yapıların belirlediği ve varsaydığı davranış biçimlerini sergilemek yerine grubun bir parçası olup olmadıklarına göre bir tutum sergileme eğilimi gösterirler. Bireyler içinde yer aldıkları grupları belirlerken kendi inançlarını, alışkanlıklarını, hedeflerini, değer yargılarını, geleneklerini de dikkate alırlar. Velhasıl, normların ve yazılı olmayan davranış şekillerinin meydana gelebilmesi toplumsallaşma süreci içinde belli bir süreçten sonra oluşur (Jones,2001:51).

Toplumsal meşruluk (social legitimacy) kurumsal yaklaşımın teoriye kazandırdığı önemli unsurlardan birisidir. Kurumsallaşma örgütün yasallaşmasını sağlar. Toplum önce bazı norm ve değerleri talep eder, sonra formal yapıda değişiklikler gözlenir (Tolbert ve Zucker,1994-95:26). Toplumsal meşruluk modelini girdi çıktılarla sıralı olarak anlatan sistem Şekil 1.5’de anlatılmıştır. Örgütün başlıca gereksinimleri arasında hammadde, işçi, sermaye, bilgi, vb. unsurlar sayılsa da gerçekleştirdiği işler sonucunda toplum tarafından benimsenmeyi ve yer edinmeyi de bekler (Hatch ve Cunliffe, 2006:87-88).

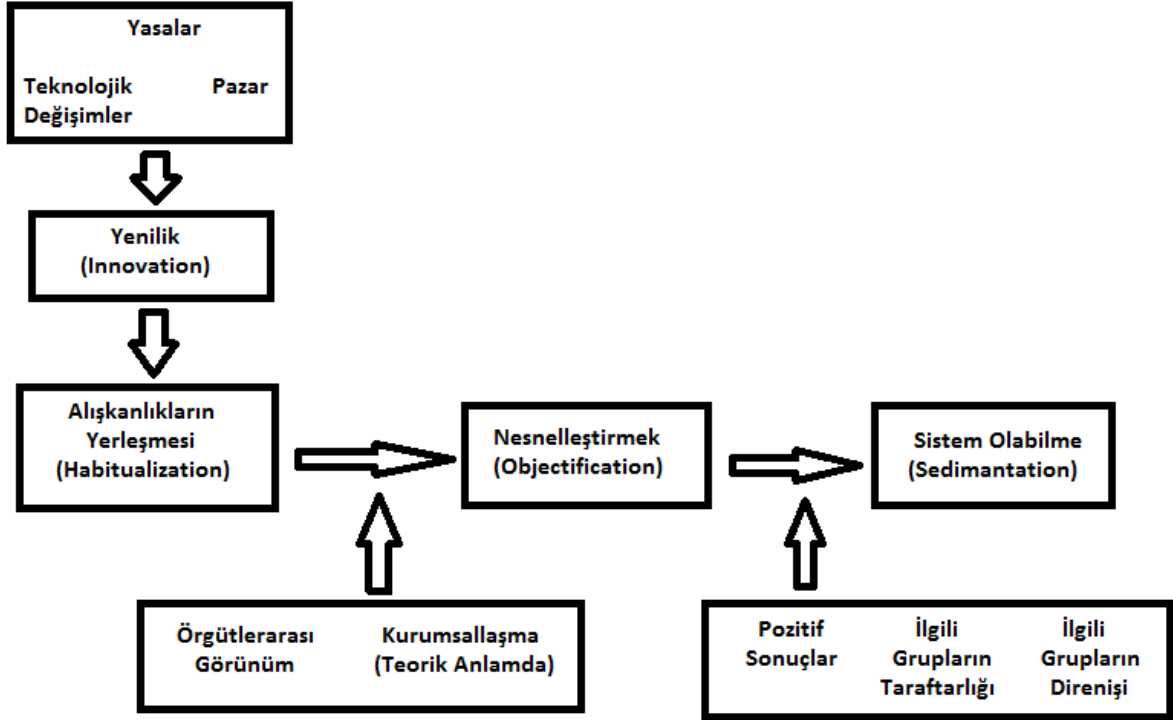


Şekil 1.5. Bir örgütsel kaynak olarak toplumsal meşruiyet (Hatch ve Cunliffe, 2006:88)

Bir örgütün takındığı tavır ve oluşturduğu örgüt yapısının şekli çevresindeki kanuni çerçeveden de etkilenmektedir. Söz konusu kanuni etki örgütler üzerinde bir kontrol mekanizması görevi de görmektedir. Yasal yapı ve kontrol mekanizmasına en güzel örnek örgüte ait hesaplamalarındaki gelişim sürecinde belli dönemlerdeki parasal durumu, yıllık ve finansal raporlamalarıdır (Di Maggio ve Powell,1983:147).

1.2.4. Kurumsallaşma süreci

Kurumsallaşma kavramı kurumlar için bir süreçtir. Kurumlar analiz edildiklerinde bir kurumun kurumsallaşabilmesi için sırasıyla iki süreçten geçmelidir. Bunlar; alışkanlıkların yerleşmesi (habitualization) ve nesnelleştirmektir (objectification). Bu süreçlere Berger ve Luckman (1967) üçüncü süreç olarak olgunlaşmayı (sedimentation) ilave etmiştir. Kurumsallaşma sürecinin gerçekleşmesi için sırayla üç aşama kat edilmelidir; alışkanlıkların yerleştirilmesi (habitualization), nesnelleştirmek (objectification) ve olgunlaşma (sedimentation). Bunlar kurumsallaşma sürecinin aşamalarıdır.



Şekil 1.6. Kurumsallaşma süreci (Tolbert ve Zucker,1996: 182)

Söz konusu aşamalar şöyle açıklanabilir (Tolbert ve Zucker,1996:180-184):

Alışkanlıkların Yerleşmesi (Habitualization)

Örgütler açısından birinci aşama olan alışkanlıkların yerleşmesi (Habitualization) süreci şöyle özetlenebilir (Güleş, ve diğ.,2013: 274).

- Kurumun belirli bir problemine yanıt vermek maksadıyla yapısal düzenlemelerin yeniden yapılması
- Problemlerin tespit edilmesi
- Kurumun politika ve prosedürlerinin meydana getirilmesi için gereksinim duyulan işlemlerin yerine getirilmesi
- Benzer veya aynı sorunların tespit edilmesi eylemlerini kapsamaktadır.

Örgütlerin yapıları süreçlerin neticesinde organize edilir ve bu da kurumsallaşma öncesi bölümdür.

Kurumsallaşma sürecini anlatan Şekil 1.6.'da kurumsallaşmadan önceki kısımda kanuni düzenlemeler, teknolojik gelişimler, hedeflenen Pazar yapıları kurumun yenilik (inovasyon) konusunda eğilimini arttıracak ve kurum bu aşamada etrafını taklit etmeyi tercih edecektir (Bkz. Şekil 1.6). Bu evrede olan bir kurumun meydana gelen değişimlere uyum gösterme konusunda zorluklar yaşayacağı aşikardır.

Çizelge 1.4. Kurumsallaşma ve karşılaştırmalı boyutlarının aşamaları (Tolbert ve Zucker,1996:185)

| Boyut | Kurumsallaşma Öncesi Aşama | Yarı Kurumsallaşma Aşaması | Kurumsallaşmanın Tamamen Gerçekleştiği Aşama |
|--|--|-----------------------------------|---|
| Süreçler | Alışkanlıkların Yerleşmesi (Habitualization) | Nesnelleştirmek (Objectification) | Olgunlaşma (Sedimentation) |
| Uyarlayıcıların Yapıları | Homojen | Heterojen | Heterojen |
| Yayılm için İtici Güçler | Taklit | Taklit/Normatif | Normatif |
| Uygulamadaki Değişkenler | Yüksek | Orta | Düşük |
| Yapılardaki Başarısızlık Oranları | Yüksek | Orta | Düşük |

Çizelge 1.4' de belirtildiği üzere kurumsallaşmadan önceki merhalede örgütün yapısındaki başarısızlık düzeyi yüksek orandadır. Bu evrede yayılım için itici güç taklit olduğundan yapıyla ilgili başarısızlık düzeyi yüksek çıkmaktadır. Çünkü kurumlar belirsizlik ortamında yaşamlarını sürdürebilmek maksadıyla etraflarında bulunan örnek yapıları taklit ederler, bu durum kendilerinin stratejileriyle, teknolojileriyle ve kültürleriyle yapılarının uyumsuzluk gösterdiğinde başarısızlık durumu ortaya çıkmaktadır.

Nesnelleştirmek (Objectification)

İkinci aşama olan Nesnelleştirme (Objectification) evresinde, toplumsal uzlaşımın gelişerek artış gösterdiği, kurumun karar alma mekanizmalarının yapısal değer oluşturmada etki sahibi olduğu ve kurumlarda düşüncelerin birlik içerisinde olması sağlanarak uyumun artırıldığı bir döneme girilir.

Kurumsallaşma sürecindeki evrelerin anlatıldığı Şekil 1.6 incelendiğinde görülmektedir ki; nesnelleşme aşamasına geçmeden önce kurumlar birbiriyle etkileşim

halindedir (Bkz. Şekil 1.6).. Kurumların karar verme mekanizmaları etkin karar vermeye başladıklarında nesnelleşme aşamasına geçilmiş olacaktır.

Yapılan araştırmalar sonucunda iktisatçıların karar alma modellemeleriyle nesnelleşme aşamasının örtüştüğünü ortaya koymaktadır. Karar alma modellerinde ortaya konan görüş; farklı koşulların farklı sonuç ve dolayısıyla belirsizliklere neden olacağı, bunların ise farklı seviyelerde olacağı gerçeğidir. Karar alıcı merciler dönem dönem en iyi seçimi yapabilmek için hem sübjektif hem de objektif değer saptama yöntemlerine başvururlardır. Böylelikle kurumların davranışları nesnelleştirilmektedir. Kurumsallaşmanın geçirdiği süreçte bu nesnelleşme çabasına nesnelleştirme aşaması (objectification) denilmektedir. Nesnelleştirme evresinde uygulanabilecek aktivitelere en güzel örnekler; kalite kontrol çemberleri, ekip tabanlı üretim, yöneticilere yönelik eğitim programları gibi aktiviteler (Güleş, ve diğ.,2013: 275).

Çizelge 1.4'de görülebileceği üzere; nesnelleşme evresi yarı kurumsallaşma aşamasında mevcut olup, bu evrede yapısal başarısızlık oranı orta düzeydedir (Bkz. Çizelge (1.4). Bu evrede uygulamadaki değişkenlere olan uyum düzeyi de alışkanlıkların yerleşmesi (habitualization) aşamasına nazaran daha düşük yani orta seviyede olacaktır. Kurumsallaşmanın tamamen gerçekleştiği olgunlaşma (sedimentation) aşamasında uygulamadaki değişkenlere karşı yaşanan uyumsuzluklar gittikçe düşer.

Başlangıç aşamasında örgüt taklit ederek değişim gösterir, nesnelleştikten sonra ise daha profesyonel bir hal alır ve normatif bir forma bürünür.

Olgunlaşma (Sedimentation)

Kurumsallaşma süreci gerçekleşirken gelinen son merhale kurumsallaşmanın tam anlamıyla gerçekleştiği üçüncü aşama olan olgunlaşma (sedimentation) aşamasıdır.

Bu evre kurum kuşaktan kuşağa yaşamını sürdürmeyi başardığı bir süreçtir. Kurum ve kurumu oluşturan unsurlar hem derinlik hem genişlik kazanarak, köklü bir yapıya kavuşur.

Şekil 1.6 göstermektedir ki; kurumlar kurumsallaşırken belirli kuralları zeminine oturturken nesnelleşme aşamasına geçerken bazı bariyerleri aşmak durumundadır (Bkz.

Şekil 1.6). Bu bariyerlerin başlıca olan çıkar guruplarının göstermiş olduğu dirençtir. Çıkar gurupları bu direnci son merhaleye kadar gösterir. Fakat kurum tamamen kurumsallaştıktan sonra bu engellemelerin etkisi oldukça azalacak, seviyesi düşecektir. Kurumsallaşma sürecini tamamlayan ve olgunluk aşamasına gelen kurum çıkar guruplarının direncini desteğe dönüştürür. İlk iki aşamasının önemli unsuru olan taklidin yerini Olgunlaşma (sedimentation) aşamasında tamamen normatif bir yapı alır. Olgunlaşma aşamasında hem uygulamadaki değişkenler hem de yapılarıdaki başarısızlık oranları düşük seviyede olur (Güleş, ve diğ.,2013: 276).

1.2.5. Kurumsallaşma yararları ve sakıncaları

Kurumsallaşmanın bütün problemlere çare olacağını düşünmek son derece yanlış bir bakış açıdır. Kurumsallaşmayı bir süreç olarak ele alırken hem faydalarını hem sakıncalarının bilincinde olmak ve süreci bu doğrultuda yönetmek en doğrusu olacaktır (Güleş, ve diğ.,2013: 227).

Çizelge 1.5. Kurumsallaşmanın olası yararları ve sakıncaları (Ulukan,2005: 34-35)

| Kurumsallaşmanın Olası Yararları | Kurumsallaşmanın Olası Sakıncaları |
|--|---|
| Kurum için gereken kontrol mekanizmaları daha kolay kurulabilir. | Çalışanlar yalnızca kendi işlerine odaklanır. |
| İş bölümü daha sağlıklı işler. | Kurumsallaşma sürecinin maliyeti yüksektir. |
| Kurum daha düzenli, sistemli çalışır. | Karar alma süreci uzar. |
| Kurumun büyümesi sağlanır. | Sistem yavaşlar. |
| Kurumun ve işlerin devamlılığı sağlanır. | Tekrarlar artar. |
| Kurum sahipleri ve yöneticiler kendi işleri için zaman bulur. | Koordinasyon eksikliği oluşur. |
| Kurum hedeflerine daha kolay ulaşır. | İş ortamında monotonluk baş gösterir, bunun sonucu çalışanların ağırlaşmasına ve motivasyonlarının düşmesine yol açar. |
| Hata yapma oranı düşer. | Aşırı örgütlenme olması sonucunda aşırı bürokratik bir yapı oluşur ve kurumun sahipleri kurumun denetiminin kontrolden çıktığı hissine kapılır. |
| İşler ehil olanlarca yerine getirilir. | |
| Yetki sorumluluk alanları daha açıktır. | |
| İş planları daha açıktır. | |
| Yetki ve sorumluluk denkliği oluşturulur. | |
| Daha kolay dışa açılım sağlanır. | |
| Karar almak kolaylaşır. | |
| Farklı bakış açıları kendisine yer bulur. | |
| Verimliliğin arttığı gözlemlenir. | |

1.3. Kurumsal Yönetim ve İller Bankası A.Ş.

Kurtuluş savaşı sonrasında kalkınma amacı çerçevesinde, şehirlerin ve kasabaların tekrar imar ve inşa edilmesi hususlarında mühim vazife ve sorumluluklar alan İller Bankası A.Ş. 1933 yılında, 1580 sayılı Belediyeler Kanununun yürürlüğe girmesinden 3 yıl sonra ülkemizin her tarafını kalkındırmak maksadıyla 2531 sayılı Yasa ile 11 Haziran 1933 tarihinde 15 milyon TL sermaye ile “Belediyeler Bankası” ismiyle tüzel kişiliğe haiz olarak kurulmuştur. Belediyeler Bankası kurulduktan yaklaşık iki yıl sonra, 1580 sayılı Belediye Kanunu’na bir ilave yapılarak, kentsel planlama ve altyapı yatırımlarının

yapılmasını sağlamak için merkezi bir örgüt olarak “Belediyeler İmar Heyeti” oluşturulmuştur.

Bankanın Kuruluş Kanunu kapsamında sadece Belediyelere dönük eylemlerde bulunması, kuruluş sermayesinin, hızlı nüfus artışı ve şehirleşmeye bağlı olarak artan kredi gereksinimini karşılayamaması bununla birlikte, mali kaynağa ve teknik yardıma muhtaç İl Özel İdareleri ile köylerin bu yardım kapsamı dışında kalması ve faaliyet alanının daha da genişletilmesi konuları dikkate alınarak, Belediyeler Bankasının farklı bir yapıya sahip olması düşünülmüş ve bu düşünceyle kurulan Belediyeler Bankasının, Mahalli İdareler İmar Bankasına çevrilmesi için 29.07.1944 tarihinde T.B.M.M.’ye sunulan kanun tasarısı düzenlenmiştir. Bu tasarının Bütçe Komisyonunda görüşülmesi esnasında Bankanın adı ‘İller Bankası’ olarak değiştirilmiştir.

İl Özel İdareleri, Belediyeler ve Köyleri de içeren İller Bankası A.Ş.’nin kurulması, 13.06.1945 tarihinde kabul gören ve 23.06.1945 tarihinde de Resmi Gazete’de yayımlanan 4759 sayılı Kanunun yürürlüğe girmesiyle Belediyeler Bankasının görevlerini üstlenerek resmen kurulmuştur.

İller Bankası Kuruluş amacı; “İl Özel İdareleriyle Belediye ve Köy İdarelerinin ve bu idarelerin kuracakları birliklerle adı geçen idarelere bağlı, tüzel kişiliğe sahip olan veya olmayan ve katma bütçeli idare ve kurumların imar işleriyle ilgili konularla ilgilenmek ve bütün işlemlerinde özel hukuk hükümleriyle bu kanuna bağlı olmak üzere İller Bankası ismiyle tüzel kişiliğe sahip bir banka olarak belirlenmiştir.

İl özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşları ile münhasıran bunların üye oldukları mahalli idare birliklerinin finansman gereksinimini karşılamak, bu idarelerin sınırları içinde yaşayan halkın mahalli müşterek hizmetlerine ilişkin projeler geliştirmek, bu idarelere danışmanlık hizmeti sağlamak ve teknik konulardaki kentsel projeler ile alt ve üstyapı işlerinin yapılmasına destek vermek ve her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı faaliyetlerini yapmaktır. Belirlenen amaçları yerine getirmek için;

Ortaklarına kısa, orta ve uzun vadeli her türlü nakdi ve gayri nakdi kredi açabilir, faaliyetleri konusunda araştırma, proje geliştirme ve danışmanlık hizmeti yapabilir veya yaptırabilir, teknik destek sağlayabilir, bankanın önderliğinde şirket kurabilir ve

devredebilir, sigorta acenteliği yapabilir, gerekli izinleri almak şartıyla yurtiçinde ve yurtdışında şube ve temsilcilik açabilir, yurt içi ve yurt dışı finansman kurumlarıyla işbirliği gerçekleştirebilir, bunların katıldığı ulusal ve uluslararası kuruluşlara üye olabilir, yurt içi ve yurt dışı finansman kuruluşları ile para ve sermaye piyasalarından ve her türlü fonlardan kaynak temin edebilir, amacının gerçekleşmesine yardımcı olacak her türlü kalkınma ve yatırım bankacılığı işlemlerini yapar, Ana Sözleşmede belirtilen diğer faaliyetleri yürütür.

Bu çalışmada İLBANK bünyesinde çalışanların Kurumsal Yönetime ilişkin kurum özelinde bakış açıları ve görüşleri analiz edilirken aynı zamanda bir farkındalık oluşturularak çalışanların bu konular üzerinde düşünmesinin sağlanması ve konuları öğrenmesi hedeflenmektedir. Çalışanların demografik özelliklerinin, özellikle cinsiyet, yaş, çalışma süresi, kurumdaki görevi (teknik veya idari kadro olması) gibi, Kurumsal Yönetim hakkındaki fikirlerini, kurumumuzun bu konulardaki uygulamalarına dair olumlu veya olumsuz görüşlerini ne şekilde etkilediğini araştırmak ilerleyen dönemlerde kurumda bu konularda herhangi bir çalışma yapılacağı zaman önemli bir veri olacaktır. Her bir İLBANK çalışanı aynı zamanda geleceğin potansiyel yönetici adayıdır. Kurumsal Yönetim ise öncelikle yöneticilerin sorumluluğunda olan kurallar ve uygulamalar bütünüdür. Bir diğer önemli husus İLBANK'daki KY unsurları sorgulanırken çalışanların bu konulara dair kurumdaki uygulamaları yeterli bulup bulmadığına dair de fikir sahibi olunabilmektedir.

İLBANK bünyesinde banka statüsü, amaçları, misyonu, vizyonu, organizasyon şeması, iştirakleri, organizasyon yapısı, faaliyet konuları, ortaklık yapısı ve sermayesi, kurum mevzuatı, beş yıllık stratejik planı hazırlanmış ve kamuoyuna duyurulmuştur. Ayrıca iş akış şemaları ve iş tanımları da detaylı biçimde belirlenmiştir. Bu yapısıyla kurumsal yönetimin şeffaflık ilkesini gerçekleştirmektedir. Kurumun bünyesinde sürekli işleyen bir iç denetim mekanizması da mevcuttur. Belirli zaman dilimlerinde açık ve şeffaf biçimde finansal raporlamalar da gerçekleştirilmekte olup, gerektiğinde bağımsız denetçiler eliyle gerçekleştirilebilecek denetçilere de açıktır. Bu özellikleri hesap verebilirlik ilkesini de karşılamaktadır. Kurum sorumluluk ilkesi gereği tüm etkinliklerinde ilgili mevzuatlara uygun hareket etmekte olup ayrıca topluma ve çevreye duyarlı bir tutum takınmaktadır. Adil Yönetim ilkesi gereği kurumun tüm hissedarları güvence altına alınmıştır. Sahip olduğu profesyonel yönetim kadrosu ile kurumsal yönetim ilkelerinden profesyonelleşme ve Otonomi ilkesini de sağlamaktadır.

İL BANK, kurumsallaşma sürecinin araçlarından biri olan formalleşmeyi gerçekleştirmeyi de başarmıştır. Organizasyon yapısının, faaliyetleri, ilişkilerin çerçeveleri, çalışanların işleri, görev, yetki ve sorumlulukları yazılı olacak şekilde net çizgilerle belirlenip, çerçevelenmiştir. Bu da kurumun yıllardır ayakta kalmasını ve başarı göstermesini desteklemiştir. Kurum standartlaşma da göstermektedir. Kurumda görev, yetki ve sorumluluklara dair standartlar ve kurallar belirlenmiştir. Kurum içinde yaşadığı toplumun norm ve değer yargılarına karşı gösterdiği hassasiyet ve uyumla toplumsallaşma özelliği de göstermektedir.

İL BANK, kurumsallaşma aşamalarından nesnelleştirmek aşamasında olup, KY uygulamalarının sistematik hale gelmesiyle birlikte olgunlaşma aşamasına hızlı bir biçimde geçilebileceği öngörülmektedir.

2. TEKNOLOJİ VE TEKNOLOJİ YÖNETİMİ

2.1. Teknoloji Kavramı

Teknoloji kavramı birçok farklı tanımlamaya ev sahipliği yapmıştır. Bu kavrama dair herkes tarafından kabul edilen bir tanımlama henüz yapılmamıştır. Teknolojinin basitçe tanımlayacak olursak; teknoloji, mal veya hizmetlerin üretilebilmesi için ihtiyaç duyulan bilgi, ticari sırlar ve deneyimlerin tümüdür. Bu basit tanımlama teknoloji ile ilgili yapılan tanımlamaların ana omurgasını oluşturmaktadır. Bu tanımlamadan anlaşılacağı üzere teknoloji üretimle iç içe geçmiş bir kavramdır. Dunning ise teknoloji tanımını biraz daha genişletmiştir: "var olan malların ve hizmetlerin üretim ve pazarlama etkinliğini iyileştirmek ve yeni mal ve hizmetler ortaya çıkarmak için uygulanan bilgi kaynağı" olarak tanımlamıştır (Dunning, 1982:33). Daha yakın tarihte ise, teknolojiyi "maddi ve gayri maddi kaynakları yarı mamul, mamul ve hizmetlere dönüştüren teknolojik ve örgütsel kapasite çıktısı" olarak tanımlamıştır. Özetle teknolojinin üretime dair her türlü bilgiyi içinde barındırdığını ifade etmek yanlış olmayacaktır.

Teknoloji kavramını açıklamak için daha kapsamlı bir tanımlama yapacak olursak; kurumların tüm işlerinde karşılarına çıkan problemleri çözmek için kullandıkları yöntemler bütünü" olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca "mal ve hizmetin üretiminin planlanması, dağıtımının yapılmasına kadar olan süreçte kullanılan teknik yöntem ve yönetim şekillerinin tümü. Teknoloji üretimde tasarımı, projeleri, patentleri, bilgi, pazarlama tekniklerini, dağıtım ağlarını kısacası yenilik yapılabilen tüm kurum faaliyetlerini içerir. Teknoloji, "Ekonomik ve/veya sosyal talep olan malların ve hizmetlerin üretilmesi, kullanıcılara dağıtımı ve bakımı için üretim faktörlerinin kullanımı ve denetlenmesi için gerekli bilgi (knowledge), yetenekler (skills) ve araçlardan (means) oluşan bozulabilir kaynaktır" (Robock ve Simmonds, 1989:23).

Diğer araştırmacılar teknoloji tanımını daha özgül yapmaya çabalamıştır. Howells teknolojinin yenilikle ilgili olduğunu veya bilimsel ve teknik farklılaşma olarak anlaşılması gerektiğini vurgulamıştır (Howells ve Michie, 1997:64). Teknoloji kavramını yalnız kullanılan makine ve donanıma indirgememek gerekir. Teknoloji aynı zamanda girdileri çıktılara çeviren her türlü bilgi ve örgütlenme çeşitlerinin tamamını kapsamaktadır. Başkaca bir tanımda şöyledir; belirli hedefleri gerçekleştirebilmek için o işin

başlangıcından sonuna kadar kullanılan tekniklerin bütünüdür. Kısacası ortak hedefleri gerçekleştirmek için yararlanılan teknikleri içerir.

2.1.1. Teknolojinin çeşitleri

Teknolojinin yalnızca çeşitli tanımları yoktur, aynı zamanda farklı çeşitleri de vardır. Proses teknolojileri mevcut olduğu gibi, ürün teknolojileri de mevcuttur. Teknoloji; hard technology olarak bilinen sermaye unsuru, proje, teknik nitelikler, bilgi ve teknik destek türünde tezahür edebilir; veya soft technology dediğimiz yönetim, pazarlama, teknik nitelikler, finansal düzenlemeler, yönetsel teknikler ve bilgisayar programları olarak da boy gösterebilir (Robock ve Simmonds, 1989:20).

- Teknoloji; belli grupların veya bireylerin denetim ve aidiyetinde olan sahiplenilmiş teknoloji: (proprietary technology) şeklinde olabilir. Bir diğer şekil ise taklit teknoloji (non-proprietary technology); teknik konuların donanım ve hizmet içinde mevcut olan gözlemlenerek kopyalanabilir veya tekrar üretilir halde olan teknolojidir (Robock ve Simmonds, 1989:28).
- Yenilik (innovation) ve üretim (production) teknolojileri birbirinden ayrılırlar. Yenilik teknolojisi, teknolojiyi edilecek ülkelerin teknolojilerini yenileme kabiliyetlerini arttırmalarına yardımcı olan teknolojilerdir. Üretim teknolojisi; üretim sürecinin hammadde satın alınmasından çıktı olan ürünlerinin satışına kadar olan bütün evreleri içermektedir. Üretim ve yenilik teknolojilerini birbirinden ayırmak mümkün değildir. Bunun başlıca nedeni ithal edilen teknolojilerin ülkelerin teknolojik gücünü arttırması ve üretimi henüz gerçekleştirilemeyen yeni ürünlerin piyasaya sürülmesinin gerçekleştirilebilmesidir. Ancak edinilen her bilginin de yeni teknolojilerin elde edilmesine olanak sağladığını düşünmek de doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Mesela, kimyasal bir formülün bilgisi o ülkenin o kimyasal ürünü üretmesini sağlayabilir, ancak bu bilgi her zaman yeni bir kimyasal formül oluşturulmasına neden olmamaktadır. Bir başka ifadeyle durumu açıklayacak olursak, teknolojik açıdan gelişmiş bir ülke sahip olduğu bir lisansı az gelişmiş bir ülkeyle paylaştığında az gelişmiş ülkenin AR-GE konularında desteklendiği söylenemez (Dunning, 1982:10-11).
- İnsan, malzeme ve bilgi teknolojilerinin taşınması birbirinden farklı olgulardır. İnsan teknolojisinin farklı bir platforma taşınması; yurt dışından tecrübeli yönetici ve teknik

adamların işe alınması, pazarlama, organizasyon yapısı, finansman gibi kurum kabiliyetlerinin taşınması yoluyla gerçekleşebilmektedir. Malzeme teknolojisinde; tesis, donanım, makine ve teçhizatlar taşınmaktadır. Bilgi teknolojisi ise patent, telif hakkı gibi maddi olmayan unsurların yanı sıra finansal konularda, üretim ve pazarlama konularındaki maddi olmayan konuların da taşınmasını içerir (Dunning, 1982:17).

- Bir diğer teknoloji çeşidi genel (general), sisteme has (system-specific) ve kuruma has (company-specific) teknolojilerdir. Genel teknoloji, o sanayi koluna ve ticaret şekline has sunulan bilgidir. Sunulan bu bilgi ve kaynaklara ulaşım oldukça kolaydır. Kuruma has teknoloji, kurumun çıktısı olan ürününe dair tecrübe ve eylemleri aktarır. Bu bilgilerin bir kısmı farklı kurumların erişimine açık olmasına rağmen genel itibarıyla o sisteme hastır. (Dunning, 1982:11).
- Bir diğer teknoloji ayrımı; eski (old technology) veya yeni (front-end technology) teknoloji şeklindedir (Robock ve Simmonds, 1989:21).
- Teknoloji sahibi tarafından sadece bir paketin bir bölümü olarak aktarılırsa bundled technology olarak isimlendirilir, eğer sahibinin aktardığı teknoloji toplam kaynak paketinden bağımsız ise unbundled technology olarak isimlendirilir (Robock ve Simmonds, 1989:32).
- Bir başka teknoloji ayrımı içerilmiş teknoloji (embodied technology) ve içerilmemiş teknoloji (disembodied technology) şeklindedir (North, 1997:43). İçerilmemiş teknoloji, patent, lisans ve know-how sözleşmeleri, patentle ilgili evraklar, planlar vb. ile belirlenmiştir. İçerilmiş teknoloji, uluslararası yolculuk, öğrenci ve uzman değişimi vb. örneğindeki gibi beşeri kaynaklarda içerilmiş (human embodied) ve yabancı yatırım, makine, donanım ve ara mallar ithalindeki gibi sermaye içerilmiş (capital embodied) olarak teknoloji aktarımını içerir. Gelişme aşamasında olan ülkeler teknoloji aktarımını genellikle sermaye içerilmiş olarak temin ettikleri için eleştirilirler.

2.1.2. Teknolojinin boyutları

Karacasulu; teknolojinin farklı boyutları olduğunu ileri sürmüştür. Söz konusu boyutları on adet olarak belirtmiştir (Karacasulu, 1999:4):

- Olgunluk: Teknolojinin ömrüdür.

- Hareketlilik: Teknolojinin değişim hızıdır.
- Mukayeseli değeri: Yeni sanayilerin oluşturulmasının temelini atan teknolojiler oldukça önem arz eder. Söz konusu temel teknolojiler zaman içerisinde geliştirilerek gelişmiş veya çeşitlenmiş teknolojiler meydana gelir.
- Çevresel özgünlük derecesi: Örnek verecek olursak, iklimin sıcak veya soğuk olmasına göre ısıtma veya soğutma sistemleri kullanılır.
- Unsurların birbirinin yerini tutma olanağı: Farklı teknolojik unsurların birbirlerinin yerine ikame edilme özelliğı mevcuttur.
- Elverişliliğı: Kullanılmak istenen teknolojileri belirlerken bunların maliyet açısından uygun olup olmadığı konusunda belirsizlik mevcuttur.
- Karmaşıklık derecesi: Teknolojide profesyonelleşmek için zorluk seviyesidir.
- Merkezilik: Kurumun faaliyet alanını birebir ilgilendiren merkezi bir teknoloji olması durumudur.
- Üretimin devamlılığı: Üretim faaliyetlerinin uzun vadeli veya kısa vadeli olup olmadığına göre teknolojiye duyulan ihtiyaç değişecektir.
- Kuruma özgünlük: Kurumun ihtiyacı doğrultusunda ona özgü olarak teknoloji tercih edilir.

2.1.3. Teknolojinin verimliliğı arttırması

Teknoloji gelişmiş olan ülkeler arasında yer alan Amerika ekonomisinin gelişmesinde oldukça büyük rol oynamıştır. Amerika'nın ekonomisinin bu denli rekabet avantajı sağlamasında teknolojik ilerleme hızının oldukça büyük payı vardır. Teknoloji devamlı yenilik getirir, yeni iş kollarının oluşmasına sebep olur ve var olan durumun gelişmelere uyumlu nitelik ve şekle dönüştürülmesini sağlar. Teknolojik yenilikler neticesinde yapılan mal ve hizmetler sayesinde teknolojik gelişmeler ülkelerin ekonomilerinde verimlilik artışı sağlanması hedeflenir (Manger, 1988: 8).

Operasyonel verimliliğın artması, maliyetlerin azalması, müşterilere sunulan hizmetin kalitesinin artması, bilgiye bağılı yeni ürünlerin geliştirilmesi, pazardaki yeni

fırsatların fark edilmesi ve kullanılması sayesinde rekabet avantajı yakalanması teknoloji ve teknolojik yeniliklerin kurum çalışmalarına kattığı yararlar arasında sayılabilir (Kılınç, 2009:37). Kurumların verimliliği; uygulanan teknolojiyle ve teknolojiye yapılan yatırımlarla ilgili olduğundan birçok araştırmacı bu konulara dair yapılması gerekenleri tespit etmeye yönelik çalışmalar yapmaktadır (Koçel, 2003: 273).

2.1.4. Teknoloji planlaması ve amacı

Modern yönetim anlayışını benimseyen çevreler kurumların rekabet avantajlarını sürdürebilmek için teknoloji yatırımlarını arttırdıklarını ileri sürmektedir. Bu amaçla kurumlar sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmek adına müşteri taleplerini önceden öngörebilmeli, teknolojilerini seçmeli ve seçtikleri teknolojiye uyumlu yatırım kararını en kısa sürede almalıdırlar. Etkin bir teknoloji planlaması yapabilmek için aşağıda sıralanan hususların dikkate alınması gerekir (Nauda ve Hall, 1991: 745).

- Halihazırda devam eden işlerde teknik rekabetin devam ettirilmesi: Var olan ürünlerde ve süreçlerde gelişime gösterilmesi.
- Var olan işlerin pazar alanının genişletilmesi: Yeni ürünlerde ve yeni süreçlerde değişiklik gerçekleştirme.
- Kurumun içinde bulunduğu sanayi sektörü içinde yer almayan teknolojilere ilgi göstermesi ve stratejik iş birimlerinde söz konusu teknolojileri uygulaması: Merkezi ürün ve kabiliyetlerden dikey bütünleşme sağlama ve merkezi ürünlerin ve kabiliyetlerin yatay aktarımını sağlamak.

Planlama yöntemleri teknolojinin uygulanmasında ve teknoloji planlamasında oldukça önem taşımaktadır. Bunun nedeni teknolojik yeniliğin başarılı olabilmesi için kendisinden daha geniş bir işletme planı içerisine teknolojik planlamanın en uygun biçimde konumlandırılmasına bağlıdır. Kurumun rekabet avantajını arttırabilmesi için kurumun tüm fonksiyonlarının hem uyum içinde hem de koordineli şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Köklü yeni teknolojik değişimler gerektiğinde ise kurumların planlama sürecinde rakiplerinden daha hızlı hareket etmesi ve buna bağlı olarak genel dengeyi daha iyi oluşturmasıyla birlikte oluşan yeni endüstri içinde o kurumun lider duruma geçmesi sağlanabilir (Kılınç, 2009:38).

Kurumun stratejik planlarıyla belirlenen hedeflerine erişmek maksadıyla gerçekleştireceği teknolojik değişimleri içeren teknoloji planı, yukarıda sayılan nedenlerden ötürü kurumun genel iş planının kalbinde yer almalıdır. Söz konusu durum ortaklık düzeyinde de stratejik iş birimleri için de geçerlidir. Büyük çaplı başarılı kurumlar müşterilerine ileri teknoloji içeren üst düzey ürünler sunmak gayesiyle teknoloji planlamasını ve faydalarını oldukça önemsemektedirler (Khalil, 2000: 251).

2.2. Teknoloji Yönetimi Kavramı

Teknoloji yönetimi; dair konuyla ilgili araştırmalar yapan bilim adamı ve araştırmacılar tarafından farklı biçimlerde gerçekleştirilen tanımlamalar aşağıda kısaca özetlenmiştir:

- Teknoloji yönetimi, organizasyon yapısının stratejik hedeflerinin biçimlendirilmesinde ve söz konusu hedeflere erişmesinde gereksinim duyulan teknik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır.
- Teknoloji yönetimi, bir organizasyonun eylemlerini gerçekleştirmek için oluşturduğu stratejik hedeflerini yerine getirebilmek ve bu hedefleri biçimlendirmede teknolojik kapasitesinin planlanması, geliştirilmesi ve kullanılması için yönetim, bilim ve mühendislik dallarının birbiriyle olan ilişkisinin kurulması olarak tanımlanabilir.
- Teknoloji yönetimi, stratejik açıdan önceliklerin belirlenmesi, bağlantının kurulması ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilmesi, neticeye tam zamanında varabilmek için proje yönetimi yapılması ve kurumların içerideki ve dışarıdaki bağlantı kanallarını etkili biçimde harekete geçirmesi şeklinde tanımlanabilir (Erickson ve diğ., 1990:77-80).
- Teknoloji yönetimi, belirlenen amaç, hedef, strateji ve eylemlerin gerçekleştirilmesinde kurumların tüm birimlerinin yapı ve kaynaklarının bütünleştirilmesinin sağlanması olarak tanımlanır (Gaynor, 1996:89).
- Teknoloji yönetimi bir kurumun karlılığını ve üretim kapasitesini yükseltmeye yönelik olarak teknik olanaklarla işgücü kaynaklarını en makul biçimde planlama, örgütleme ve organize etmek yoluyla yönetim işlevini yerine getirmektir. Bildiğimiz yönetim

biçimlerinden farkı ise teknolojik yeniliklerin kurum stratejisini meydana getirmede ana belirleyicilik özelliğini taşımasıdır (İnceler, 1997:74).

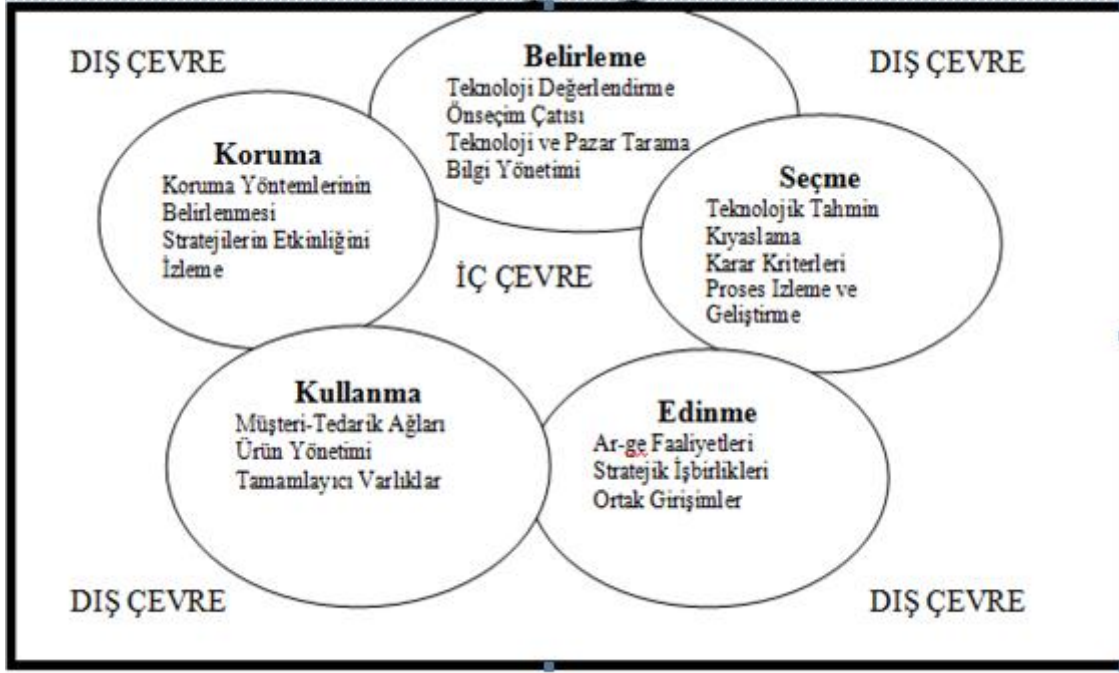
- Bir başka ifade ile teknoloji yönetimi, örgütlerin hem stratejik hem operasyonel hedeflerini oluşturmak ve geliştirmek için teknolojik kabiliyetlerin yönetimidir.

Yukarıdaki tüm bu tanımlamalar dikkate alındığında teknoloji yönetiminin yöneticilik kabiliyeti ile teknik uzmanlık arasında ilişki oluşturma, stratejik hedef ve eylemlerin layıkıyla gerçekleştirilmesi ve biçimlendirilmesinde teknik kapasitenin programlanması, geliştirilmesi ve kullanılması ve bunların gerçekleştirilmesi için kurum birimlerinin yapı ve kaynaklarının bütünleştirilmesinin sağlandığı disiplinler arası bağlantı gerektiren bir süreçtir (Göral, 2009:89).

2.2.1. Stratejik teknoloji yönetimi süreci

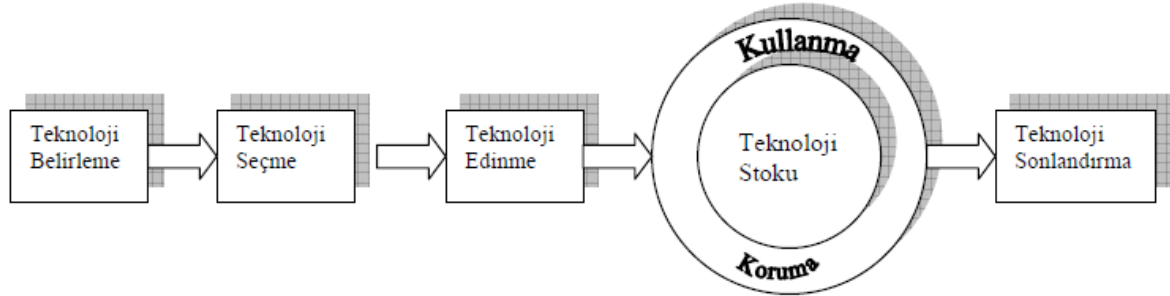
Günümüzde teknoloji yönetimini içeren tüm yöntemler teknolojinin stratejik ve operasyonel unsurlarının sistematik olarak yönetilmesi gereksiniminden doğmaktadır (Linn ve diğ., 2000:397). Bu nedenle teknoloji yönetimi; bir kurumun hem stratejik hem de operasyonel hedeflerini biçimlendirmek ve oluşturmak maksadıyla teknolojik kabiliyetlerin geliştirilmesi ve gerçekleştirilmesinin planlanması, yönetilmesini, kontrol edilmesini ve koordine edilmesini içeren bir süreç olarak karşımıza çıkar (Göral,2009:90).

Gregory teknoloji sürecini; teknoloji belirleme, seçme, edinme, kullanma, koruma kademelerinden meydana gelen bir süreç olarak modellemiştir (Gregory,1995: 350). Şekil 2.1'de Gregory'nin teknoloji yönetim süreci görülebilir (Bkz. Şekil 2.1).



Şekil 2.1. Teknoloji yönetim süreci (Gregory,1995: 350)

Daha sonra Özgür (1999), Yüksel (2000) ve Yıldırım, Öner, Başoğlu (2001) bu aşamalara bir bırakma (sonlandırma) aşamasını ilave etmiştir (Şekil 2.2) (Yıldırım, 2000:41).



Şekil 2.2. Teknoloji Yönetimi Süreç Modeli (Yıldırım,2000:41)

Teknoloji yönetim süreci modelinde kurumun mevcut teknolojileri toplamı teknoloji stoku şeklinde adlandırılmıştır. Kurum kendi stoğunda yer alan teknolojileri uygularken methodlar kullanabilir. Teknolojiyi kullanma aşamasındaki tüm uygulamalar kullanma süreci içerisinde değerlendirilmektedir. Teknoloji stoğunda yer alan teknolojilerin değeri yayılma hızına bağlı olarak düşebilir. Bunu engelleyebilmek adına

kurum mevcut teknolojilerini korumak için belli sistemler geliştirmek durumundadır. Bu amaçla yapılan tüm çalışmalar teknoloji koruma sürecine dahildir.

Yukarıdaki açıklamalar ışığında stratejik teknoloji yönetimi; “teknoloji belirleme, seçme, edinme, kullanma, koruma ve sonlandırma süreçlerinin, kurumun stratejik değerlendirme uygulamalarıyla bütünleşik olarak devamlı suretle geliştirilmesidir”.

Rekabet avantajını sürdürmek için, bir organizasyonun teknoloji belirleme, seçme, edinme, kullanma, koruma ve sonlandırma süreçlerinin, kurumun stratejik analiz çalışmalarıyla bütünleştirilmesi ve sürekli geliştirilmesini gerektirmektedir (Gral, 2009:91).

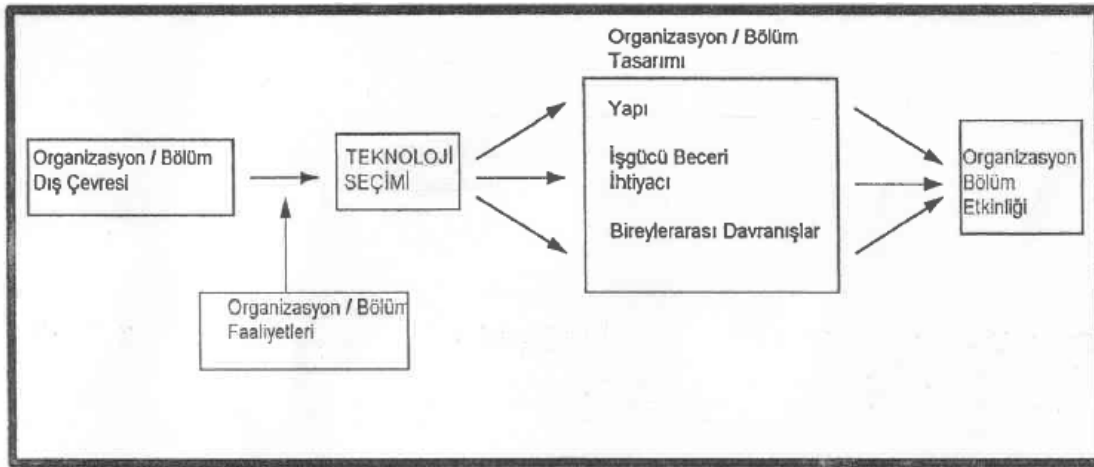
Yeni Teknolojinin Seçimi

Teknoloji seçim süreci; en uygun teknoloji belirlenirken uygun alternatif teknolojiler arasından bir tanesinin seçilmesini içeren karmaşık ve çok yönlü bir süreçtir. Teknoloji seçim süreci uzun vadeli ve büyük yatırımlarda daha da karmaşık bir hal almaktadır. Gerekli iktisadi analizlerin yapılmış olması da teknoloji seçiminde oldukça önem taşır. Teknoloji seçimini etkileyen temel faktörler şunlardır; iş ve teknoloji stratejisi, kurumun yapısı ve çevresel unsurlar.

Teknoloji seçiminde kurumu etkileyen iç ve dış faktörlerin incelenmesi ve bunların kuruma etkilerinin belirlenmesi gereklidir. Bu nedendir ki; teknoloji seçimine karar verecek mercilerin yalnız o teknolojiyi kullanacak bireyler olmalarının ötesinde ayrıca birer teknoloji yöneticisi olmaları da beklenir (Pınar,1994:55). Çünkü günümüz koşullarında kurumların nasıl ki finans, insan kaynakları gibi müdürleri oluyorsa, teknoloji konusunda da uzman ve yöneticilere ihtiyaç duyduğu da yadsınamaz bir gerçektir. Teknoloji yöneticilerinin görevi içinde buldukları piyasadaki teknoloji yenilikleri izleyerek, kurumun ileriye dönük stratejilerini belirlemek ve diğer teknik ve idari kadroları bu konuda yönlendirmektir. Teknoloji yöneticileri ayrıca teknolojik tahminler yaparlar ve teknolojik riskleri analiz ederler. Böylece kurumun teknoloji potansiyelini ve bu potansiyel doğrultusunda Pazar hedeflerini belirleyerek bu hedeflere dayalı teknoloji stratejilerini ortaya koyarlar. Yönetim kadrolarının organizasyonların ve hatta daha geniş bir perspektiften bakıldığında toplumların geleceğini teknoloji seçimi konusunda verilecek rasyonel ve akılcı kararların şekillendireceğinin bilincinde olması gerekir. Elbette insan ve

çevre unsurlarını dikkate alarak, onlara zarar vermeyecek teknolojik yeniliklerin benimsenmesi gerekmektedir (Pınar, 1994:58).

Organizasyon tasarımı ve Teknoloji seçimi arasında sıralı bir ilişki mevcuttur. Etkili bir organizasyon tasarımı için bir çıkış noktası bulunmalıdır. Yöneticiler bu noktayı organizasyon veya bölümün ihtiyacı olan teknoloji tipinin seçimi olarak dikkate almaktadırlar. Teknoloji seçilirken organizasyonun görevlerinin içeriği ve bu görevlerde dış çevrenin oynayacağı rolün iyi anlaşılması gerekir. Belirlenen işkolunda yapılan eylemlere ve bu işkoluyla ilişkili çevresel unsurlarla uyumlu bir teknoloji seçimi yapılmalıdır. Bahsedilen şekilde gerçekleştirilmiş olan uygun teknoloji seçimleri, organizasyonun ve alt birimlerinin iç çevreleriyle ilgili çeşitli parametrelerin belirlenmesine de katkı sağlar. Organizasyon yapısı ile belirlenen teknoloji, organizasyonel eylemlerin gerektirdiği türlü becerilen karışımı, bireylerin yapacakları işlerden kaynaklanan fonksiyonel bağımlılıklar, kişisel beceri gereksinimleri gibi konular arasında çeşitli ilişkiler mevcuttur. Bu hususlar organizasyonun etkinliği üzerinde etkili olup, bu ilişkiler Şekil 2.3'de gösterilmiştir (Pınar, 1994:45).



Şekil 2.3. Dış çevre, organizasyon/bölüm teknolojisi, tasarım ve etkinlik arasındaki sıralı ilişkiler (Pınar, 1994:45)

Seçilen yeni teknolojilerin yeterliliği ölçülürken teknolojinin dört temel boyutu üzerinde durulmalıdır (Noori, 1990:94):

1. Yaratıcı (Inventive) Yönü: Önceki teknolojiye bazı kısıtlamalar getirir. Mesela; yeni seçim bir birimin çalışmasını daha ekonomik olarak gerçekleştirmesini sağlar ama daha kalifiye bir işgücü gereksinimi doğurabilir.

2. Düzenleme (Emdodiment) Yönü: Ana ürünün geliştirilmesi için bazı küçük yeniliklere ihtiyaç duyar. Mesela, yeni teknoloji daha iyi bir programlama yöntemi ile yönetildiğinde daha etkili olabilir.
3. Faaliyet (Operation) Yönü: Kurumun mevcut iş uygulamalarına etki eder. Mesela, bilgisayarlı istatistiksel süreç kontrol teknolojileri bazı birimlerin ortadan kalkmasına sebep olmaktadır.
4. Pazar (Market) Yönü: Alıcıların yeniliklere karşı taleplerinin Őiddetini gösterir.

Yeni Teknolojiye Uyum

Teknolojik dönüşümün çağımızın yönetim tarzlarını oldukça yüksek oranda etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Bilimsel yeniliklerle birlikte yöneticiler; yalnız yeni ürünler ve üretim yöntemleri konularında değil, ayrıca bu yeniliklerin insan gücüne ve organizasyon yapısına etkileri konusunda da uyum göstermek durumunda kalmaktadırlar (Haimann ve diğ.,1982:65). İçinde bulunduğumuz evren içerisinde her geçen gün yüzlerce değişimin yaşandığı oldukça hareketli bir yapıya sahiptir. Böyle bir ortamda hayatta kalabilmek adına insanlar, organizasyonlar ve toplumlar yeniliklere ve değişimlere adapte olma kabiliyetine sahip olmak durumundadırlar.

Teknoloji yönetiminin en önemli bölümü değişim yönetimidir. Bunun sebebi hedeflediğin yere ulaşabilmek için mevcut konumun değiştirilmesi gerekmektedir. Sanayi alanında çalışma yapan psikologlar bu durumu buz küpüyle anlatmaktadırlar. Bir organizasyonda değişim yapabilmek için önce bunu eritmelisiniz. Öncelikle organizasyonel olarak önceki uygulamalar masaya yatırılır. Bunu yapabilmek için eğitilmiş ve yetiştirilmiş ekipler meydana getirilir ve yöneticiler bu konuya dahil edilerek, destek olmaları sağlanır. Buz küpü  rneği buradan gelmektedir. Mevcut kaynak yani buz küpü eritilmek suretiyle su elde edilir. Böylece yöneticinin görevi başlar ve yönetici organizasyonu tekrar biçimlendirmeye soyunur. Öncelikle değişime direnmeyen kanıksayanlardan bir ekip meydana getirilir. Sonrasında organizasyon eritilerek yeni bir biçim verilir. Eritilen organizasyon yönetici tarafından tekrar yeniden bir buz küpü haline getirilir. Yönetici bunu gerçekleştirdiği sürede değişimi gerçekleştirmek için  nc  olarak seçtiği ekibini diğer organizasyon üyelerine tanıtır. Bu süreçte temin edilen çıktılar yeni yöntemlerin, tekniklerin ve ödül sistemlerinin kurulmasına destek olur (Gaynor, 1996:76).

Değişimin hedeflenen başarıya ulaşabilmesi için organizasyonun en alt kademesinden en üst kademesine kadar tüm bireylerin bu değişime alıştırılması gerekmektedir. Bunlara ilave olarak iyi bir planlama süreci, karar alma sistemi, etkin bir yönetim bilişim sistemi ve elastikiyet de sağlanmalıdır (Dixon, 1993:64).

Ayrıca kurumlar muvaffak olmak adına ihtiyaç halinde çevrelerindeki değişim hızına adapte olabilmelidirler. Bunun başlıca sebebi teknoloji her ne kadar pazardan pazara başka gereksinimlerle karşımıza çıksa bile; hızla gelişmekte, değişmekte ve teknolojideki bu hızlı değişimle beraber sunulan hizmetler, müşteri profilleri ve pazarlar da farklılaşmaktadır. Bu sebeple kurumların rekabet açısından avantajlı hale gelmeleri için teknolojik yeniliklerle birlikte yenilenen pazarlarındaki değişimleri ve dalgalanmaları çok yakından izlemeleri beklenir. Bunu sağlamak için ise; mevcut stratejilerini sürekli sorgulamaları, gelişim ve değişimleri dikkate alarak yenilemeleri gerekir.

Teknolojinin yenilenmesi mevcut iş yapış şeklini, sosyal statüleri etkilediği ve işten çıkarılma riskini oluşturduğu için çalışanları oldukça ilgilendirmektedir. Bu gerekçelerle çalışanlar üzerlerinde baskı hissettikleri için değişime direnç gösterirler. Çalışanların değişime karşı çıkmalarının gerekçelerini şu maddelerle açıklayabiliriz:

1. Değişimle birlikte ekonomik koşullarını, statülerini ve hatta belki işlerini yitireceklerine dair duydukları endişeler,
2. Değişimin hedefini algılayamama veya doğru anlayamama,
3. Değişime karar veren karar merciine karşı güvensizlik duyma,
4. Değişimin gerektireceği yeni davranış ve beceriyi gerçekleştirmeyeceğine dair duyulan öz güven eksikliği,
5. Değişimi halihazırda yapılan iş ve kurulan ilişkilere karşı bir tehlike olarak algılama,
6. Değişimi mevcut organizasyon için lüzumsuz bulma, uygun bulmama,
7. Değişimin problemlere çözüm getirmek yerine fazlaştıracığını düşünme.

Değişim yapmak oldukça meşakkatlidir ve birçok sabit taşı yerinden oynatır. Ayrıca çalışanlarda kontrol alanını kaybettiği korkusunu oluşturur ve çalışanların

isteklerini baltalayan bir unsur olarak algılanmaktadır. Teknoloji bazı çalışanlar için belirsizlik, sosyal statü kaybı, iş değiştirme, sıkıntı, güvensizlik ve hatta zihinsel rahatsızlıkların baş göstermesine sebep olan bir baskı unsurudur (Gaynor, 1996:21-23).

Teknoloji yeniliğe uyum gösterilebilmesi için uzmanlardan yardım alınarak hizmet içi ve dışı eğitimlerle çalışanlar motive edilebilir. Teknolojiye uyumun sağlanabilmesi için rotasyon (yer değiştirme) yapılması da yararlanılan bir diğer yöntemdir. Böylelikle çalışanların belli periyotlarla yerleri değiştirilerek yenilik ve değişimlere karşı hazır olmaları temin edilmektedir.

Stratejik Ürün ve Pazar Geliştirme

Kurumların teknoloji yönetimi uygulamalarının başarılı olabilmesi için kurumların ürün ve Pazar stratejileri birbiri ile uyum içerisinde olmalıdır. Bu stratejik bakış açısına verilebilecek bir örnek şekli 2.4.'de mevcuttur. Şekildeki hücrelerde bulunan kelimeler ürün-pazar karmasına bağlı uygun teknolojileri belirtmektedir (Erickson vd., 1990:85).

| | <i>Mevcut Pazarlar</i> | <i>Yeni Pazarlar</i> |
|-----------------------|---|--|
| <i>Mevcut Ürünler</i> | A <i>Değer ve Maliyet Artırmak</i> | B <i>Yeni Pazarlara Know-How'ın Uyumlaştırılması</i> |
| <i>Yeni Ürünler</i> | C <i>Değer ve Maliyetlerde İlerleme; Sunulanları Genişletme</i> | D <i>Köklü Ürün / Pazar Farklılaştırması</i> |

Şekil 2.4. Ürün-pazar matrisi (Erickson vd., 1990:85)

Kurumun teknik programı stratejik bir konu üzerine gidilerek oluşturulabilir. Şekil 2.4'deki A kutucuğunda stratejik yoğunluk, kalite ve performans değerinde ve maliyette dikkate değer bir yükseliş göstermeyi amaçlamaktadır. Stratejik teknoloji yönetiminde başlangıç olarak yapılması gereken, "kurumumuz için nakit akışımızı temin edecek ve iyileştirecek en makul ürün/ pazar karması nasıl oluşturulmalıdır?" sorusuna yanıt vermek olmalıdır. Sonraki aşamada ise, buna yardım edecek kurum teknolojisinin denenmesidir. Son aşamada ise, kurum stratejisine uygun teknolojik yatırım gerçekleştirilir.

Stratejik ürün geliştirme kurumları oldukça zorlayan bir konudur. Bunun nedeni ise çıktıkları, maliyetleri tahmin etme konusunda belirsizlik olması, riskin ya tahmin edilememesine veya yüksek çıkmasıdır. Stratejik ürün geliştirmenin boyutlarını şöyle sıralayabiliriz:

1. Proje planı,
2. Öngörülebilir risklerin sıralanması ve planlı davranış,
3. Temel unsurların ve maliyetlerin belirlenmesi,
4. Zaman kısıtlamasının ortaya konması ve temel unsurlara yapılacak harcamalar,
5. Gelişmenin takibi açısından stratejinin tekrar ele alınması,
6. Belirsizliğe sebep olan risklerin ortadan kaldırılması için dizaynın tekrar ele alınması,
7. Seçilen ürün stratejisi ve son gelişmelerin izlenerek son ürün tanımlaması yapılması.

Yöneticilerin Sorumluluğu

Yeni ürünlerin ortaya çıkmasına öncülük eden, gelişimi ve büyümeyi teşvik eden teknoloji, organizasyonların çoğunda kurum stratejileriyle ilişkilendirilmemiş haldedir. Bazı kurumlarda, özellikle Japon kurumlarında teknoloji ve kurumun büyümeye izlediği genel stratejiler birbiriyle bütünleşmiş durumdadır. Yöneticiler genel stratejilerin hazırlanmasında yetkili olduklarından kurum strateji ve teknolojinin ilişkilendirilmesi konusunda da çalışmalar yapmaktadırlar. Özellikle Japonlar ve bazı Avrupalı kurumlar tepe yönetimi bazında teknoloji ve kurum stratejisini güçlü bir bağla bağlamakta ve bütünleştirmektedir.

Yöneticiler açısından stratejik teknoloji yönetimi kavramının içinin doldurulması oldukça önem taşımaktadır. Yöneticiler özellikle stratejik teknoloji yönetiminin dört unsuru ile ilgilenmektedir. Bunlar (Gaynor, 1996:84):

1. Gelişme süreci,
2. Proje seçimi ve üstünlüğü,

3. İç kaynakların sağlanması,
4. Dış teknoloji yatırımlarının seçilmesi olarak belirtilmektedir.

Artık günümüzde stratejik teknoloji konusunu ele alan ve bu alanda çalışmalarını yürüten teknoloji müdürleri yönetim kurullarında da söz sahibi hale gelmiştir. Bunun başlıca sebebi, kurum stratejisi ile teknolojinin birbirine bağlanmasını sağlayacak kurum önceliklerine vakıf olmalarıdır. Ayrıca teknoloji müdürleri sayesinde yönetim kurulu stratejik teknoloji yönetimi konusuna hak ettiği önem ve değeri vermektedir (Noori, 1990:342).

2.3. Kurumlarda Teknoloji Yönetimi'nin Kapsamı

Teknoloji yönetimi yönetim kavramını teknik uzmanlık ile bütünleştirmektedir. Bir kurumun rekabet gücünü arttırmakta ve büyüme hedeflerini gerçekleştirebilmesi için teknoloji seçimi ve yatırım kararını belirlemekte, teknolojinin üretim şeklini belirlemekte, ürünün nasıl geliştirilip, pazara sunulacağını belirlemekte, kurumun organizasyon yapısının teknolojik gelişmelerden ne şekilde etkileneceğini ve değiştirileceğini belirlemekte ve son olarak da mevcut teknolojiyle kurumun takip edeceği rekabet stratejilerinin neler olacağını belirlemektedir (Sarıhan, 1998:56-57).

Yukarıdaki bilgiler ışığında; teknoloji yönetim sürecinin içeriğini; stratejik teknolojik planlama, teknolojik tahmin, Ar-Ge yapılması, teknolojik rekabet stratejileri, teknoloji transferi, teknolojinin ticarileştirilmesi, teknolojinin pazarlanması, ve teknoloji müdürü başlıkları oluşturmaktadır.

2.3.1. Stratejik teknolojik planlama

- Kurumların güçlü ve zayıf olduğu teknolojilerin belirlenmesi,
- Kurumların teknolojik gücüne etki eden iç ve dış etmenlerin tespiti,
- Kurum için uygun teknolojinin seçimi,
- Kurumun teknolojiyi tedarik etme gereksiniminin tespiti, eğer gerekiyorsa uygun teknolojiyi sağlayacak kanalların tespiti,

- Üretilcek yeni ürünler için kurumun kaynaklarının kullanım şeklinin tespiti,
- Kurumun teknolojik planıyla kurum stratejisinin ilişkilendirilmesi (Gaynor, 1996:54).

2.3.2. Araştırma geliştirme yönetimi

- Kurumun Ar-Ge gereksinimlerinin tespiti,
- Ar-Ge faaliyetlerinin planlanması,
- Ar-Ge'nin kurum içinde örgütlenmesi veya projelendirilmesi,
- Bilgi ve tecrübe açısından donanımlı bir Ar-Ge grubu oluşturulması.

Günümüz koşullarında çevresel faktörlerin sürekli gelişmesi ve değişmesine paralel olarak kurumlar yeni teknolojileri takip etmek durumunda olmakta ve bunun ötesinde kendi stratejilerini dikkate alarak yeni teknolojileri kendi bünyelerine uyumlu olacak şekilde kendileri geliştirmek zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca rakiplerine göre rekabet avantajı sağlamayı hedefleyen kurumlar, Ar-ge faaliyetlerine oldukça önem vermekte ve bütçelerinde yadsınamayacak bir payı Ar-Ge çalışmalarına yatırmaktadırlar (Sarıhan, 1998:82). Böylelikle yeni teknolojileri edinebilmek için kurumlar Ar-Ge yönetiminden faydalanmaktadırlar.

Kurum Ar-Ge yönetimi kapsamında, bünyesine aldığı teknolojinin uygulanabilirliğini kolaylaştırır, hızlandırır, çalışma saatlerini düşürür, verimliliği artırır, fiyatları indirir, kaliteyi artırır, enerji tasarrufu sağlamak suretiyle üretim sistemleri geliştirir, piyasa taleplerini belirler, analiz eder, talepler doğrultusunda istenen miktar ve kalitede ürün geliştirir. Buna ek olarak organizasyon yapısı çalışma, araştırma, karşılaştırma ve karar alma gibi bilgi ve tecrübeye sahip uzmanları içeren bir Ar-Ge yapısını barındırmalıdır (Akdemir, 1992:93).

Kurumların organizasyonlarında yeni teknolojiler için kaynak kullanım sebepleri aşağıda sıralanmıştır (Noori, 1990:115):

1. Ar-Ge çalışmasının dış kaynak temininden daha az maliyetli olması,

2. Teknolojik uzaklık; kurumun sahip olduğu becerilere Ar-Ge alanının daha yakın olması,
3. Kurumun belirli teknoloji konusunda uzmanlık edinmek istemesi,
4. Kurumun bazı teknolojileri gizleme talebi,
5. Burada üretilmedi sendromu: Kurum kültürünün en iyi teknolojinin yalnız kendi iç kaynakları ile üretilebileceği inancını desteklemesi.

Maalesef ülkemizde kurumlar yıllardır üretim faaliyetlerini ve diğer faaliyetlerini yurt dışından temin edilen teknolojilerle yapmaktadırlar. Bu sebeple, çoğu kurumun Ar-Ge departmanı bulunmamakta, bulunanlarda ise çok düşük bir kaynak ayrılmış olmaktadır. Teknolojik yenilik yapmak, buna bağlı olarak Ar-Ge konusu rekabet avantajı açısından oldukça önemli bir duruma gelmiştir. Teknoloji sağlayan kurumların ülkemize lisanslarını ya satmamaya veya çok yüksek fiyatlarla satmaya başlamaları sebebiyle, artık ülkemizde de bazı kurumların kendi Ar-Ge departmanlarını oluşturmaya başladıkları gözlemlenmektedir. Özellikle devlet eliyle sağlanan teşvikler de Ar-Ge faaliyetlerine başlayan kurumların sayısındaki artışı olumlu yönde etkilemiştir (Sarıhan, 1998:76). Ayrıca ülkemizde bilim ve teknolojiyi teşvik eden, destekleyen kuruluşlar ve teknoloji ile ilgili kararlarda danışmanlık alınabilecek yerler aşağıda yer almaktadır:

1. Türkiye Bilimsel ve Teknik Araştırma Kurumu (TÜBİTAK),
2. Türkiye Teknoloji Geliştirme Vakfı (TTGV),
3. Türkiye Bilimler Akademisi (TÜBA),
4. Türkiye Atom Enerjisi Kurumu (TAEK),
5. Teknoloji Yönetimi Derneği (TYD),
6. Anadolu Bilim ve Teknoloji Stratejileri Araştırma Enstitüsü,
7. Teknoparklar,
8. Danışmanlık Şirketleri,
9. Profesyonel İşletme Yöneticileri.

Organizasyonda gerçekleştirilen planlama faaliyetleri Ar-Ge birimi ile diğer birimler arasında koordinasyonun geliştirilmesini temin etmektedir. Bunun yanı sıra, kurumun genel stratejisi ile ar-ge projelerinin bütünleştirilmesine de fayda sağlar. Ayrıca bu çalışmalarda cevaplanması gereken diğer sorular aşağıda sıralanmıştır:

1. Kurum stratejisi ile teknoloji projesi arasında uyum noktası nedir?
2. Ana teknoloji ürün hayat eğrisinin hangi noktasındadır?
3. Teknolojinin geçmişteki faydaları nelerdir?
4. Genel işletme planı nedir? Bunlar yalnız bağımsız projelerin toparlanmasında mı meydana gelmiştir?
5. Bizim ve rakiplerin teknolojik gücü nasıl kıyaslanabilir?
6. Teknolojiyi teşvik eden dış kaynaklardan etkin biçimde yararlanılmakta mıdır?

Yukarıdaki soruları organizasyon yapısının her kademesinde yer alan yöneticilerin cevaplandırması sağlanarak, bir stratejik kaynak olarak teknoloji yönetimine dair yöneticilerin farkındalığı artırılır. Yöneticilerin teknolojinin önemini fark etmeleri kurumun planlama sürecinin de işin içerisine dahil edilmesi ile daha da artar. Bu ise şu yöntemle yapılır (Berman ve diğ.,1994:96):

1. Bütünleştirici Değer Matrisi: Teknoloji ve kurum stratejilerinin birbiriyle olan uyumunun belirlenmesinde yararlanılan bir araçtır. Bu araç belirli kurum hedeflerine uygun olan türlü teknoloji projelerinin değerlendirilmesini içerir.
2. Kapasite Değerlendirilmesi: Bu değerlendirme rakiplere göre teknolojinin değerlendirilmesini içerir. Bu var olan işlerindeki fırsat ve tehditlerin yeni teknolojiler ve bilim açısından kurumun ar-ge çalışmalarının değerlendirilmesini içerir.
3. Ana Teknolojinin Analizi: Teknoloji fırsat ve tehditler strateji uzmanları tarafından devamlı kurumun ana iş ve işlemleri açısından değerlendirilmelidir. Ayrıca çevrede sürekli oluşan teknolojik değişmelere karşın ana teknolojinin de bu doğrultuda analiz edilmesi gerekmektedir. Ana teknolojinin uygun seçimi kurum stratejilerinin doğru belirlenmesinde kilit nokta durumundadır.

Mesela Kodak firması her dönem laboratuvarlarında belirli ürünleri ve süreçleri ile çeşitli işlerini teknolojinin nasıl etkileyeceğini değerlendirerek ayrıntılı stratejik teknoloji planı oluşturmaktadır. Bu plan dört bölümden oluşur. Birinci bölüm, teknolojinin tanımlanması, sınırlarının tespiti ve büyük küçük ya da tahmin edilemeyen etkilerin belirlenmesi oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, teknolojinin durumunun tespitini içerir. Üçüncü bölüm ise, ürün ve süreç amaçları ile ilgilidir. Dördüncü bölüm ise, belirli teknik amaçlara erişmek için, faaliyet planlarının teknik tanımı ile ilgilidir ve iç ilişkilerin ilkelerini tespit eder. Üretim, pazarlama, finans alanındaki üst düzey yöneticiler tarafından belirlenen bu planlar, kurumun stratejisinin belirlenmesinde teknolojinin rolü hakkında Kodak'ın bütün yöneticilerinin eğitimine destek verir.

Stratejik teknolojinin planlamasında stratejik karar mercileri şunlardır (Sarıhan, 1998:74):

1. Kurumun güçlü ve zayıf yönlerinin tespiti,
2. Kurumun teknolojik gücünü oluşturan iç ve dış faktörlerin tespiti,
3. Kurum için uygun teknoloji seçiminin yapılması,
4. Kurumun teknoloji tedarik gereksinimlerinin tespiti, eğer ihtiyaç duyuluyorsa uygun teknolojinin nasıl sağlanacağını tespiti,
5. Kurum için makro teknolojik planların oluşturulması,
6. Kurumun mevcut durumu ile hangi yeni ürün, süreç veya hizmet üretebileceğinin tespiti,
7. Bu yeni ürünler için kurumun kaynaklarının nasıl kullanılacağını tespiti,
8. Kurumun stratejik planı ile genel kurum stratejilerinin tespiti.

2.3.3. Teknolojik tahmin

Kurumlar, mevcut teknolojilerinin gelecekteki durumlarını tespit etmek için bir çok farklı tahmin aracı ve teknik kullanmaktadırlar. Bu teknikler kısa, orta ya da uzun vadeli sürelerde olmaktadır. Çoğunlukla kısa süreli bir yıl ya da daha kısa, orta süreli 2 ile

10 yıllık ve uzun süreli olanlar ise 10 ile 20 yıllık bir zaman aralığında olmaktadır (Bhalla, 1987:98).

Teknoloji kavramı içerisinde belirsizliği ve değişimi barındırır. Teknolojik yönelimlerin tahmin edilmesi uzun dönemli bir stratejik öngörü ve üst yönetimden yardım ve destek alınmasını gerektirir. Teknoloji tahmininin üç yararı vardır:

1. İçinde bulunulan sanayi koluna bağlı olarak bilimsel teknolojik yönelimlerin tahmini,
2. Kurum stratejisi, kurumdan temin edilen Ar-Ge bütçesi ve programlarının analiz edilmesi için ana ilkeler oluşturulması,
3. Rekabet kapasitesinin tespiti.

Teknolojik tahminin gerçekleştirilmesinde stratejik karar mercileri şöyledir (Sarıhan, 1998:65):

1. Yeni teknolojik yönelimlerin takip edilmesi,
2. Yatırım yapılacak teknoloji seçiminin tahmini,
3. Müşteri talepleri doğrultusunda uygun yeni ürün ya da hizmet kapsamının tespiti,
4. Hangi yeni fikirlerin kuruma rekabet avantajı sağlayacağını tahmin edilmesi.

Teknolojik Tahmin Yöntemleri

Teknolojik tahmin kavramına dair sıklıkla kullanılan 10 ila 20 teknik mevcuttur. Söz konusu teknikler birbirlerinden farklı özellikler göstermektedir. Teknolojik tahmin konusunda kullanılan teknikler aşağıdaki sıralanmıştır.

Delphi Tekniği:

Teknolojik tahmin için kullanılan tahmin teknikleri arasında en anlamlı ve doğru olanı "Delphi Tekniği"dir. Bu teknik gelecekteki uzun vadeli tahmin yöntemlerinden biridir ve grup kararı olarak adlandırılır. Bu yöntemin başlıca özellikleri şunlardır:

1. Tahmin yapacak ekibin nitelikli olması ve özenle belirlenmesi,

2. Ekip çalışmalarını harekete geçirecek bir merkezin kurulması,
3. Araştırma evrelerine göre uzmanların verdiği cevaplar birleştirilerek sapmalar varsa tekrar ele alınmalı ve cevapların bütünleştirilmesi temin edilmelidir.

Bu yöntem birkaç adımdan meydana gelmektedir. İlk adımda belli bir problemle ilgili organizasyonun içinden veya dışından sahasında uzman kişiler belirlenir. Bu kişilere çeşitli sahalarda oluşacak yenilik ve gelişmelere dair öngörülerini ortaya çıkaran sorular sorularak geleceğe dair tahminleri alınır. Sonraki aşamada toplanan cevaplar derlenip listelenir ve elde edilen çıktılar bu kişilere geri bildirim yoluyla dağıtılır. Aynı teknik tekrar uygulanır ve dağıtılan sonuçları inceledikten sonra tekrar tahmin yapmaları istenir ve bu teknik birkaç kez daha tekrarlanır. Elde edilen çıktılar birbirine yaklaşıncaya, orta noktada buluşuncaya kadar devam edilerek elde edilen nihai çıktı tahmin olarak kabul edilir.

Beyin Fırtınası (Brainstorming)

Beyin fırtınası tekniği fazlaca yeni düşünce ve yeni olasılıkların talep edildiği karar alma sürecinde yararlanılmaktadır. Ayrıca gelecekteki olası olayların tahmininde yararlanılmaktadır. Beyin fırtınası tekniğinde, bir grup insan belli kurallar ışığında belli bir problemin çözümü için toplanırlar ve serbest düşünce veya çözüm bulmaya çabalarlar. Bu teknikteki temel kural hiç kimsenin bulduğu fikir için eleştirilmemesi, tam tersi bulduğu her yeni fikir için desteklenmesidir (Stoner, 1978:81).

Bu teknik bir sorun çözme ve konferans yöntemi olup, sorun çözmeye kullanılan yaygın biçimde kullanılan bir tekniktir. Kurallarının oldukça basit olması ve uygulamadaki kolaylık bu denli yaygın kullanımını desteklemektedir. Bu teknikte bir grup birey birden, çok sayıda fikri ortaya koymak için bir araya gelirler. Grubun 6 ila 12 kişilik olması idealdir. Bu yöntemde geçerli olan dört kural vardır (Sarıhan, 1998:72):

1. Toplantı esnasında sunulan fikirlere dair herhangi bir yorum ya da yorum ve değerlendirme yapılmaz.
2. Fikirlerin serbestçe ortaya konmasına müsaade edilir ve bu durum desteklenir. Fikirlerin daha önce duyulmamış ve düşünülmemiş olması onların değerini artırır.
3. Fikirlerin sayısının yüksek olması desteklenir.

4. Yeni fikirlerin ortaya çıkması için zincirleme bir ekip etkileşimi oluşturmak veya sinerji meydana getirmek üzere bulunan fikirlerin diğer ekip üyeleri tarafından değerlendirilmesi, gerekli değişikliklerin ortaya konması veya bütünleştirilmesinin sağlanması takip edilecek kurallardan en önemlileridir.

Çok Yönlü Tahmin Yöntemi:

Teknoloji tahmininde kullanılan başka yöntemler de mevcuttur. Bunlardan bir tanesi "fırsat yönelimli" metottur. Bu method, geleceği irdeleyerek, yeni gelişmelerin var olan ürünleri etkileyip onları eski ürün haline çevirip çevirmeyeceğine dair sorular sorar.

Diğer method ise, "amaç yönelimli" methottur. Bu methotta belirli bir hedefe erişmek amacıyla karar alınır ve teknolojik gereksinimlerin neler olduğu, ne zaman ihtiyaç duyulacağı ve nasıl başarı sağlanacağı irdelenir.

Teknoloji tahmininde tek bir teknik kullanılmamaktadır. Bunun sebebi kullanılan tahmin tekniklerinin hiçbiri organizasyonları ve yöneticilerinin gereksinimlerini karşılamaya yetmemektedir. Yöneticilerin tercih edeceği teknik, planlama ve karar alma kapsamlarına, uygun bilginin niceliğine, gereksinim duyulan doğruluk seviyesine ve tahminin yapılacağı zaman periyoduna göre farklılık gösterebilmektedir (Stoner, 1978:93).

Teknolojik değişimin devamlı artması yöneticileri zor durumda bırakmaktadır. Yöneticinin başarı sağlaması ise uygun teknolojinin diğer organizasyon bireyleri tarafından doğru anlaşılmasına bağlı olmaktadır. Belirsizlikler riskleri arttırmakta bu da teknoloji kararlarını etkilemektedir. Bu sebeple teknolojinin en doğru biçimde tahmin edilmesi ve analiz edilebilmesi için bilgiye olan gereksinim gittikçe artmaktadır. Ayrıca teknolojiyi yönetirken teknoloji tahmini ve analizi arasında bir uyum kurulması, bütünleştirme sağlanması oldukça önemlidir (Tschirky, 1994:85).

Teknolojik tahminin gerçekleştirilmesinin yanı sıra bu tahminin ne kadar sıklıkta yapılacağı da önemli olan bir diğer husustur. Tahmin yapma sıklığı birçok unsura bağlıdır. Bu unsurlar şöyle sıralanabilir (Noori, 1990:102):

1. Kurumun büyüklüğü,
2. Piyasa üzerinde teknolojinin etkisinin yüksek ya da düşük olması,

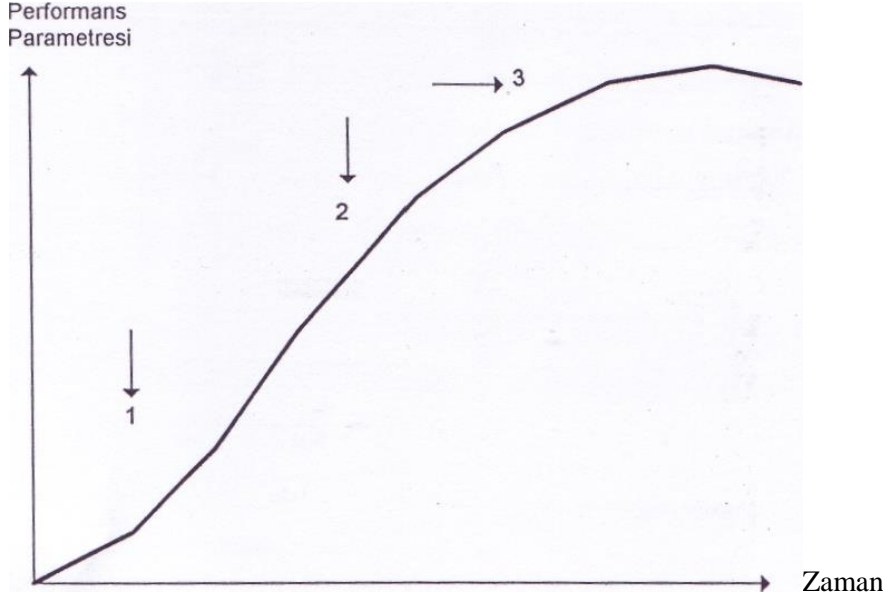
3. Teknolojik uyumu kurumun ne denli talep ettiğinin ortaya konması,
4. Kurumun stratejik plan yapması gereken zaman aralığı.

Bir hayli önem arz eden diğer bir husus, teknolojik gelişmenin sınırına giren ve ürün yaşam seyrini andıran "S-Eğrisi"dir (Bkz. Şekil 2.5). Söz konusu eğride ilk önce performans parametrelerinde küçük ilerlemeler gözlemlenmektedir (1 no'lu alan). Daha sonra, bu yavaş başlangıç aşamasından sonra kısa bir zaman aralığında artan bir ilerleme gözlenir (2 no'lu alan). Son olarak ilerleme hız keser ve performansın doğal sınırlarına yaklaşır (3 no'lu alan). S-Eğrisinin iyi algılanması teknolojik tahmin sürecini geliştirmeye destek sağlar (Noori, 1990:76).

S eğrisi bize kurumun hudutlarını çizer. Eğer kurum bu hudutlara ulaşmış ise bu durumdan kurumun başarısının düşeceği sonucu çıkar. Bunun neticesinden bu noktadan öte gidilemeyeceği sonucu anlaşılır. Bu hududa gelindiğinde kurumun gelişme olasılığı da sona ermiş demektir. Bunun yanı sıra hududa varıldığında kurumun başarılı olmak adına artık yeni fikirlere gereksinim duyduğu anlaşılır (Morden, 1989:89).

2.3.4. Teknolojik rekabet stratejileri

Teknoloji hızındaki sürekli değişimle birlikte ortaya çıkan teknolojik yenilikler, klasik ekonomideki fiyat teşekkülüne bağlı fiyat rekabetinin yerini, büyük oranda yeni ürün ve pazarlama tekniklerine bağlı teknolojik rekabetin almasına neden olmuştur. Eğer bir piyasada tam rekabet koşulları hüküm sürüyorsa, fiyat düzeyi bu piyasa koşullarından doğrudan etkilenir ve kurumlar düşük maliyetle üretim gerçekleştirebilmek, ürün ve hizmet kalitesini arttırmak amacıyla yeni teknolojilere ve yeni yönetim tekniklerine yönelirler (Sarıhan, 1998:57).



1.Yavaş başlangıç gelişme aralığı; 2. Hızlı artan gelişme aralığı; 3. Gelişmenin Yavaşlaması

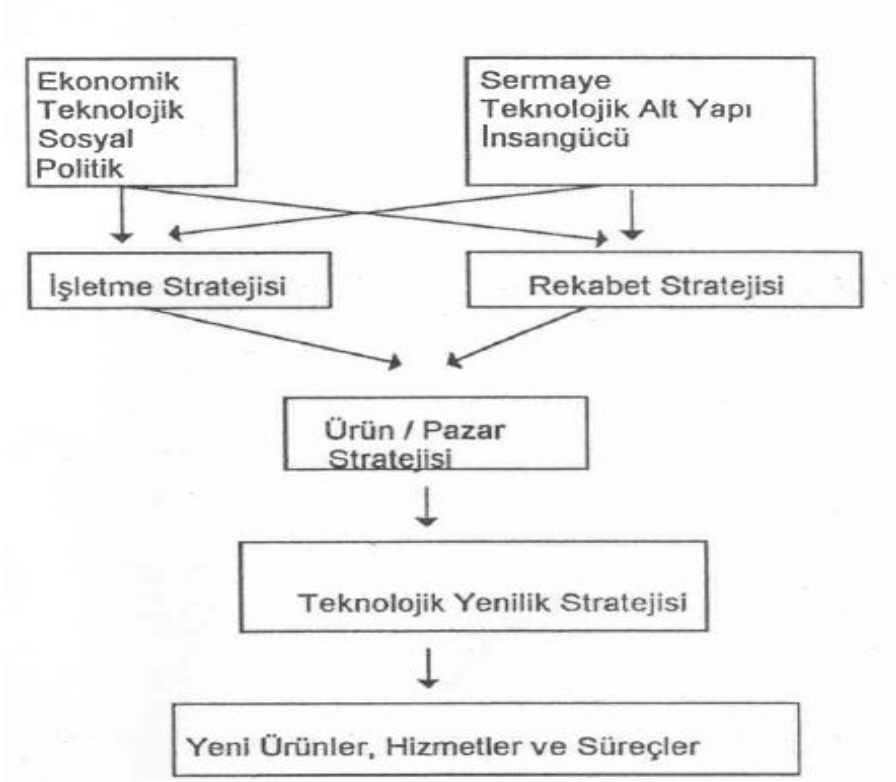
Şekil 2.5. S eğrisi

Günümüz koşullarında kurumlara rekabet avantajı sağlayan başlıca unsur yenilik üretebilmeleridir. Kurumlar hem rekabet etmek hem de Pazar paylarını arttırabilmek amacıyla farklı teknolojik yenilik stratejileri takip etmektedirler (Bkz. Şekil 2.6). Bir kurumun teknolojik yenilik stratejisinin oluşturulmasında kuruma dair üç ana meselenin değerlendirilmesi gerekir (İraz, 2005: 107):

1. Kurumun dışındaki ekonomik, sosyal ve teknolojik çevrenin değerlendirilmesi,
2. Kurumun sahip olduğu iç yapısının ve kaynaklarının değerlendirilmesi,
3. Kurumun genel işletme stratejisinin belirlenmesi.

Bir kurumun genel stratejisi ile teknoloji stratejisi birbiri ile bağlantılıdır. Kurumların büyüme hedefleri ya da sahip oldukları pazar paylarını korumaya dönük amaçları kurumların teknolojik yeniliklere dayalı amaçlarını ortaya koymaktadır. Yeni geliştirilen teknolojiler veya ürünler sebebiyle, sahip olunan pazarlarına ve ürünlerine dönük tehditleri önceden öngörebilmeleri, kendi yeni geliştirdikleri teknolojilerin ve ürünlerin pazardaki hayat eğrisini analiz edebilmeleri ve seçecekleri stratejiyi belirlemeleri

oldukça önemlidir. Buna ilave olarak üst yönetimin takındığı tavırda çalışmaların seyrini mutlaka etkileyecektir (Sarıhan, 1998:60).



Şekil 2.6. İşletmelerin teknolojik yenilik stratejisi (İraz, 2005: 107)

Kurumlar teknolojik rekabette altı farklı stratejiyi takip edebilirler. Söz konusu stratejileri kesin sınırlarla birbirinden ayırmak mümkün olmayıp, süreç içerisinde değiştirilebileceklerini göz önüne almak gerekir. Kurumların teknolojik yenilik için oluşturacakları stratejiler aşağıda ana başlıklar halinde verilmiştir (Sarıhan, 1998:65).

Saldırgan (Öncü) Strateji

Saldırgan strateji izleyen kurumlarda yenilik yapmak için ayrılan kaynaklar kurum bütçesinin büyük bölümünü kaplamakla birlikte, bu kurumların temel hedefleri rakiplerinden önce yeni ürün ve üretim süreçleri geliştirip pazara sahip olmaktır. Bunu gerçekleştirmek adına bu kurumlar dünyadaki bilimsel ve teknolojik ilerlemeyi yakinen takip eder ve kendileri için gerekli adımları hızla atarlar. Böyle bir stratejiyi takip eden kurumların teknolojik imkanları oldukça güçlü olmalı ve donanımlı Ar-Ge departmanları bulunmalıdır. Bununla birlikte iletişim ağlarının güçlü olması, kurum yöneticilerinin

yeniliklere ve risklere açık olması, kurum içindeki haberleşme ağının iyi olması ve kurumun esnek ve eğitime açık bir organizasyon yapısına sahip olması gerekir. Bunun sebebi yeni fikirlerin daima tek bir kaynaktan ve sonuçlandırılmış olarak meydana gelebilmesidir (Özcan, 2006: 151).

Saldırgan strateji uygulayan kurumlarda uzun vadeli bilimsel çalışmalara kıymet verilmekle beraber, esas konu bu çalışmaların ticarileştirilerek ürün haline gelebilme potansiyelidir. Küreselleşen dünyada ticarete bağlı bir Ar-Ge stratejisi takip eden kurumların pazardaki paylarını arttırdıkları gözlemlenmektedir. (Taşkın ve Adalı, 2003: 103)

Amerikalı yarı iletken üreticisi kurumlarda Ar-Ge faaliyetleri halen büyük ölçüde teknolojiye bağlıdır. Japonlar bu konularda Amerikalıları geçerek daha ileri boyuta ulaşmışlardır, bunun başlıca sebebi "Hangi ticari strateji doğrudur?" sorusunu kendilerine sormuşlardır. Bu soru neticesinde çalışmaların ve üretimin, önemli bir bağımlı pazar sağlayan ve böylece endüstrinin bünyesindeki aşırı fiyat dalgalanmalarına karşı koruma sağlayabilecek büyük bir kullanıcıyla yani, bir bilgisayar üreticisi ile bütünleşmeleri gerektiği sonucuna vardılar. Amerikalılar robotikte önder olmalarına karşın günümüzde bu konuda da geride kaldılar; bunun sebebi, stratejilerini teknolojinin potansiyel gücü üzerine şekillendirdiler. Buna karşın, Ar-Ge'sini ticari strateji üzerine kuran kurumlar, birbirinden farklı pazarlar için birbirinden farklı araçlar geliştirmeyi başarmışlardır (Drucker, 1986:78).

Saldırgan Ar-Ge strateji izleyen ve pazarın lideri olmayı hedefleyen kurumların; pazarlama ve satış yöntemlerini iyi belirlemesi, teknolojik yenilikleri iyi biçimde tanıtması, kamuoyunu bilinçlendirmek için gerekli kurs ve seminerleri vermesi, kaliteli satış elemanlarını bu iş için tahsis etmesi, teknolojik yeniliğe dair tanıtıcı filmlerin ve kılavuzların hazırlanması, müşterilere yönelik gerekli eğitim ve danışmanlık hizmetlerinin temin etmesi oldukça önemlidir. (Özcan, 2006: 151)

Bu tip stratejileri uygulayan kurumlardaki yöneticiler de gerek dış çevrenin etkilendiği değişimlerin gerekse pazarların dinamizminin farkında olup, buna göre kendilerini konumlamaktadırlar. Ayrıca saldırgan stratejinin bir diğer özelliği değişim ve belirsizliklerin öncülüğünü yapmalarıdır (Morden, 1993:67).

Savunma Stratejileri

Savunma stratejisi uygulayan kurumların hedefi teknolojik yeniliklerde ve pazarda öncü konumunda olmaktan çok yeniliğin öncülüğünü yapan kurumların yanlışlarından ve meydana getirdikleri pazarlardan faydalanmaktır. Bu kurumlar daha az risk alırlar. Böyle kurumlarda mevcut teknolojiyi geliştirme ve tasarım çalışmaları bir teknolojik yeniliği geliştirmek için yapılır. Söz konusu strateji ürün farklılaşmasının önem kazandığı oligopolcü piyasalarda daha yaygın biçimde kullanılır. Bu tip stratejiyi benimseyen kurumlarda müşteriye yönelik olarak teknik destek ve teknik danışmanlık hizmetlerinin teminine, reklam ve pazarlama stratejilerine ehemmiyet verilir (Durna, 2002: 134).

Bu tip stratejiye sahip kurumlar yeni bir ürünün, teknolojik yeniliğin ve pazarın taklit edilmesinde oldukça temkinli davranmaktadırlar. Buna karşın özellikle halihazırda kullanmakta oldukları teknolojilerini geliştirmek için yatırım yapmayı tercih etmektedirler. Bu tip strateji uygulayan kurumların yöneticileri kendi işlerinde oldukça uzmanlaşmış ve tüm tecrübesini sahip olduğu faaliyetlerin etkisini arttırmak için kullanan kişilerdir (Morden, 1993:79).

Taklitçi Stratejiler

Taklitçi kurumlar; yenilikçi kurumları takip eden, işgücü, malzeme, enerji ve yatırım maliyetlerini düşürerek iş yapmaya çalışan ve Ar-Ge faaliyetleri açısından pek de kaynak ayırmayan kurumlardır. Bu kurumların başarıları maliyetlerini ne denli düşürdükleriyle ilgilidir. Bu kurumların taklit edecekleri kurumun bilimsel ve teknolojik bilgilerini edinmeleri oldukça önem taşır. Bunun yanı sıra, kullanacakları teknolojik yeniliğin tespiti ve bilgilerini edinecekleri kurumun belirlenmesi de bir hayli önemlidir (Ansal, 2004: 63).

Mesela RCA firmasını kuran Sarnoff'un yıllarca devam eden Ar-Ge faaliyetleri neticesinde renkli televizyonlar yapılmıştır. Sarnoff'u yakından takip edip, bilinçli olarak taklit eden Japonlar, videoyu geliştirmek için aynı stratejiyi uyguladılar; ticari bir amaç ve strateji belirleyerek işe soyundular; sonrasında alanında yetenekli uzman bir kadroyla çok küçük guruplar kurarak yeni birimler oluşturup söz konusu teknoloji üstünde çalışmalarına başladılar. Japonlar, bu stratejileriyle günümüzde dünya ölçeğinde milyarlarca dolarlık bir tüketici piyasası elde etmişlerdir (Drucker, 1986:67).

Bağımlı Stratejiler

Bağımlı strateji uygulayan kurumlar ise, teknolojik açıdan üstünlüğünü ispatlamış bir kurumun uydusu ve alt kurumu gibi hareket ederler. Ürünün teknik özelliklerinde ve hizmetlerinde ancak müşterilerinden bir istek olursa değişiklik yaparlar (Şenol, 2001: 33).

Tam bağımlı strateji uygulayan kurumlar, teknolojik olarak güçlü olan büyük ölçekli kurumların bir birimiymiş gibi hareket ederler. Bu stratejiyi uygulamalarının sebebi, genel yönetim maliyetlerinin düşük olması, küçük olmalarının yol açtığı esneklik ve teknolojik yeniliklere uyum yeteneği, bilgide uzmanlaşma gibi avantajlardan faydalanarak karlarını maksimize etmektir (Ansal,2004: 64).

Geleneksel Stratejiler

Geleneksel strateji uygulayan kurumlar, daha çok moda olduğu için tasarım değişikliğine giderler. Böyle kurumların teknolojileri bilimsel araştırmalardan çok mesleki yetenek ve becerileriyle ilgilidir. Bu tip kurumlar teknolojik yeniliklerin çok olduğu ve yüksek teknolojiye dayalı sanayilerde başarılı olamazlar. Eğer teknolojik yeniliklere karşı savunmacı tedbirler alamazlarsa kısa bir sürede sanayi dışına atılabilirler (Freeman ve Soete, 2003:324).

Fırsatları İzleme Stratejisi

Fırsatları izleme stratejisi uygulayan kurumlar, askeri stratejilerde olduğu gibi rakiplerinin zayıf taraflarını bulmaya çalışırlar. Bunun sebebi kurumun başkaca bir kurumla aynı teknolojik yenilikle rekabet etmesinin zor olacağı gerçeğidir. Bu amaçla rakip kurumun zayıf tarafları değerlendirilir, bu kurumla benzer bir teknolojik yeniliği uygulayıp, rakibinin zayıf taraflarında üstünlük temin etmek ve pazar payını arttırmak olasıdır. Teknolojik olarak stratejik önemdeki bir yeniliği hayata geçirdiği halde kötü yönetim anlayışından dolayı başarısız olmuş kurumlar da mevcuttur (Özcan, 2006: 152).

Dünya yüzeyinde bulunan çoğu büyük kurum Ar-Ge faaliyetlerine önemli oranda pay ayırdığı halde hedeflediği sonuca ulaşamamaktadır. Mesela İsviçre’de büyük ölçekli bir ilaç firması olan Hoffman-La Roch Ar-Ge faaliyetlerine hatırı sayılır bir bütçe ayırdığı halde 1960'lardan bu yana piyasaya yeni bir ürün getirememiştir. Fakat benzer firmalar çok daha cüzzi bir Ar-Ge bütçesiyle hatırı sayılır sonuçlar edinmektedirler. Başarılı olabilmek

için etkili araştırma kurallarına hakim, kurumun geleceği açısından teknoloji yönetim stratejilerini iyi biçimde uygulayan teknoloji yöneticilerine ihtiyaç vardır. Kurumlar; finans, pazarlama ve insan kaynakları alanlarında yöneticileri görevlendirdikleri gibi teknoloji yöneticilerini de organizasyon yapısına dahil etmeleri artık bir gereklilik haline gelmiştir (Sarıhan, 1998:64).

Elde Etme Stratejisi

Elde Etme stratejisi ile belli bir teknolojik yeniliğe dair bilginin, bu bilgiyi kullanabilen çalışanların veya bu bilginin kullanıldığı kurumun alınması yoluyla yeniliğin kendi bünyesine dahil edilmesini ifade eder (Barutçugil, 2009:55).

2.3.5. Teknoloji transferi

Teknoloji yönetimi kavramının alt başlıklarından biri olan teknoloji transferi, teknoloji ile ilgili karar alma sürecinde kullanılan bir methodlardan bir tanesidir. Teknoloji transferi, bir teknolojinin bir coğrafi alandan diğerine ya da bir faaliyet sahasından başka bir faaliyet sahasına taşınması manasında bir süreci anlatır. Söz konusu transfer uluslararası veyahut kurumlar arası da gerçekleşebilir. Çoğunlukla yeni teknolojiyi uygulayan kurumdan onu uygulamak isteyen kuruma transfer biçiminde gerçekleşmektedir.

Bir teknoloji meydana geldikten sonra yaygınlaşmaya başlar. Eğer ticari uygulama aşamasına geçilmişse yaygınlaşma ihtimali daha da fazlalaşır. Kurumlar çoğunlukla teknolojinin yayılması için tekeli payını almadan kanuni veya kanuni olmayan usullerle yayılmasını uygun bulmamaktadırlar. Buna karşın, talebin arttığı durumlarda kanunlar bu yayılma durumuna ket vuramamaktadırlar (Türkcan, 1981:89).

Teknolojik değişimin hızına; kurumların, yatırımcıların ve hükümetlerin belli sahalarda gelişme göstermek amacıyla ayırdıkları kaynakların niceliği etki etmektedir. Ayrıca gere bağımsız yatırımcıların gerek kurumların teknoloji transferini gerçekleştirmek amacıyla belirledikleri kaynak miktarı çoğunlukla transferin gerçekleşmesi neticesinde elde edileceği düşünülen kar miktarına bağlı olarak farklılık göstermektedir.

Kurumlarda teknolojinin temini sürecinde yer alan teknoloji transferinin tercih edilmesi aşağıda sıralanan gerekçelerden kaynaklanmaktadır (Noori, 1990:79):

1. Halihazırda kullanılan bir teknolojiyi tekrar bulmaya çabalamanın sebep olacağı zaman ve emekten kaçınmak,
2. Hızlı büyümek,
3. Kurumların her teknolojiyi üretme imkanları bulunmadığı için karmaşık teknolojiye ihtiyaç duymaları,
4. Riski düşürmek,
5. Rekabet tehlikesinden sakınabilmek.

Teknolojinin yaygınlaşması hem ulusal hem de uluslararası seviyede gerçekleşebilmektedir. Normal şartlarda bir endüstride ortaya çıkmakta, ilk yaygınlaşması ve sızma durumu bu endüstri içinde gerçekleşmekte ve daha sonrasında uluslararası yaygınlaşma süreci başlamaktadır. Uluslararası yaygınlaşma süreci teknoloji transferi kısmını meydana getirmektedir ve bunun izleyeceği süreç şöyle özetlenebilir (Türkcan, 1981:112):

1. Kitap, dergi ve diğer basılı ve basılı olmayan yayın kanallarının akışı,
2. Ülkelerarası insan transferi (göç, seyahat, eğitim ve staj çalışmaları, iş gezileri vb.),
3. Direkt yabancı yatırım ve buna dair teknolojik bilgi, makine, teçhizat, hammadde ve teknisyen akımı,
4. Makine, teçhizat, hammadde ithalatı (yabancı yatırıma bağlı olmadan),
5. Teknik yardım ve işbirliği sözleşmeleri (çok taraflı, iki taraflı, özel ve resmi),
6. Lisans, patent ve know-how sözleşmeleri.

Teknoloji transferi kavramı konusunda iki temel unsur olan teknoloji ve insanın dikkate alınması gerekir. Birinci unsur, yalnız teknolojiye dairdir ve teknolojiye dair tüm bilgilerin transferi problemidir. Bu mevzuda önem verilmesi gereken husus, teknik spesifikasyonlardaki belirsizlikler, teknolojiye dair bilgilerin doğru yorumlanmaması (bilgi

birikiminde görülen yanlışlıklar gibi sebeplerle), uygulama aşamasında verilen eğitimlerin yetersiz kalması gibi sebeplerle uygulama aşamasında hataların oluşması ve teknolojinin doğru algılanmama olasılığıdır. İkinci unsur, organizasyon yapısında teknolojiyle ilgili alanlarda görev yapan çalışanların hareket tarzının ve duygusal motivasyonunun bu değişimden etkilenme biçiminin göz önüne alınmasıdır. Bunun nedeni bu çalışanlar kendi sahalarında elde ettikleri başarılar neticesinde terfi edilme isteğinde bulunabilirler. Bu ve benzeri problemler hali hazırda görev yapan yöneticilerin yönetim uygulamalarına da etki ederek yeni problemlerin meydana gelmesine sebep olabilmektedir (Gaynor, 1996:196).

2.3.6. Teknoloji müdürü (yöneticisi)

Kurumlar gerçekleştirilen uygulamalardan en etkili neticeleri temin edebilmek için, şimdiye kadar bahsedilen konulara dikkat etmekle birlikte, etkili araştırma kaidelerini ve ülkenin sosyo-ekonomik kalkınma hedeflerini baz alarak teknoloji yönetim stratejilerini hayata geçirmekten sorumlu olacak "teknoloji yöneticilerine" veya "teknoloji müdürlerine" gereksinim duymaktadırlar. Nasıl kurumların finans, insan kaynakları müdürleri varsa günümüzde artık her kurum teknoloji yönetim uzmanlarına da gereksinim duymaktadırlar. Bir başka açıdan bakılacak olursa, organizasyonlar kendilerini yönetme kabiliyetine sahip, takım çalışmasına yatkın, katılımcı yönetim anlayışını benimseyen, düz ve esnek yapıya sahip oldukça, geleneksel yönetim yaklaşımı yerini bugünün hareketli çevresine uyumlu olan yeni yönetim yaklaşımlarına bırakmaktadır. Bilhassa teknolojiye bağımlı olan organizasyonların bu karmaşık değişim hızına adapte olabilen kabiliyetli yöneticilere her geçen gün daha da çok gereksinimleri olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Söz konusu yöneticilerin idrak etmeleri gereken başlıca konular aşağıda sıralanmıştır (Gaynor, 1996:80):

1. Teknolojinin kurumun genel stratejik hedefleri ile nasıl birleştirileceği,
2. Teknolojik değişimlere karşı nasıl hızlı ve etkin şekilde adapte olunacağı,
3. Teknolojinin en etkin biçimde nasıl analiz edileceği,
4. Teknoloji transferinin en etkin biçimde nasıl yapılacağı,
5. Yeni ürün geliştirme süresinin nasıl minimum hale getirilebileceği,

6. Geniş çaplı, karmaşık ve disiplinler arası projelerin ve sistemlerin nasıl yönetilebileceği,
7. Organizasyonda teknolojinin nasıl uygulanacağı, konularına hakim olmalıdırlar.

Bunların yanı sıra üç mühim kabiliyetlerinin olması beklenir (Gaynor, 1996:86):

1. Teknolojik ve organizasyonel değişim hususlarını gerçekleştirebilecek kabiliyeti olan değişim yöneticisi olmalıdır.
2. Organizasyonel değişimin organizasyonun yapısına nasıl etki edeceğini göz önüne almalıdır.
3. Teknoloji değişiminin nasıl en uygun biçimde gerçekleştirilebileceğine dair bilgisi olmalıdır.

Teknoloji yöneticisinin bir kurumda yapacağı işler şöyle özetlenebilir (Sarıhan, 1998:95):

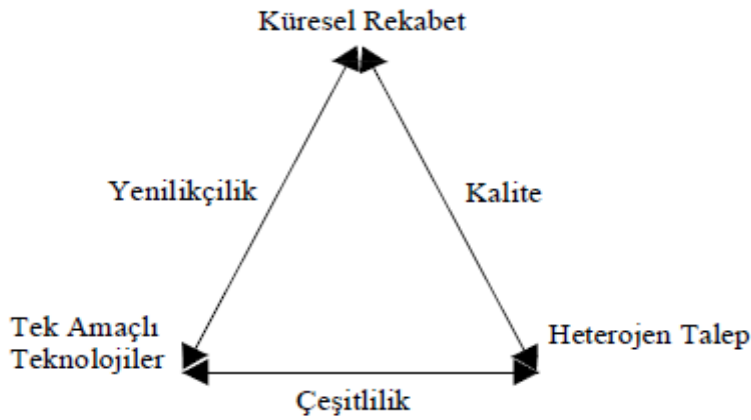
1. Dünyadaki teknolojik yenilikleri izleyerek, kurumun geleceğe dair stratejilerini belirleyerek, kurumdaki diğer yöneticilere bilgi vermelidir.
2. Kurumun teknoloji kapasitesini belirleyip, buna bağlı olarak uygun ticari hedefler belirlemelidir.
3. Kurumun amaçlarına erişmesi için ihtiyaç duyduğu teknik görevleri tanımlamalı ve tedarik etmelidir.
4. Teknolojik ilerlemeye dönük çalışmalar (Ar-Ge gibi) için tahmin ve teknolojik risk analizleri gerçekleştirmelidir.
5. Kurumun genel stratejisi ile teknoloji stratejileri arasında bağlantı kurmalıdır.
6. Eğer kurumda Ar-Ge departmanı mevcutsa, burada gerçekleştirilen Ar-Ge faaliyetlerinin planlanması, koordinasyonu ve kontrolünü sağlamalıdır.

2.3.7. Teknoloji yönetiminde kullanılan araçlar ve yöntemler

Teknolojiyi yönetmek onu üretmek kadar mühim bir meseledir. Bazı zamanlar edinilen yüksek teknolojiler geleneksel olanlardan çok daha başarısız olmaktadır. Teknoloji yönetiminin başarısı ise kullanılan makine, teçhizat, insan gücünün teknik seviyesi ve yönetimin yeterliliği gibi unsurlara bağlıdır. Aynı zamanda buradaki sorumluluk mevcut teknolojiye bağımsız olarak onu yöneten konumdaki yöneticilerdedir (Jaikumar, 1986: 70).

Teknoloji yönetimi gerçekleştirilirken çalışma alanına yeni ve başarılı ürün ve hizmetlerin pazara sunulmasında ticari ve teknolojik unsurların katkı sağladığı yadsınamaz bir gerçektir. Bundan dolayı karmaşık yapıdaki çalışma ortamlarında teknoloji yönetiminin hayata geçirilebilmesi için etkili sistemler, dayanıklı kavramsal çatılar oluşturularak bunlar da gerekli yönetim araçları ve süreçleriyle bütünleşerek desteklenmelidir (Kılınç, 2009:50).

İdareciler böylesi karmaşık durumlarla baş etmenin yolunu aradıklarından, günümüzde bu tip birçok süreç ve araç geliştirilmiştir. Bütünleşmesi gerekli olan birçok unsur, yüksek haberleşme kabiliyeti gerektirmekte ve hayata geçmesi için ise kurumun kaynaklarından yararlanma gereksinimi ortaya çıkmaktadır. Neticede yönetim teknolojileri iş sahasında üretim, mühendislik, Ar-Ge, pazarlama, satış, finans, satın alma gibi farklı fonksiyonlardan, geniş anlamda bilgi edinebilecek proje ekipleri kurabilecek daha büyük kurumlar için geçerlidir (Kılınç, 2009:50).



Şekil 2.7. Yönetim teknolojilerinin öncelikleri (Hessel ve diğ.,1988, 132)

Yukarıda yer alan Şekil 2.7’de organizasyonel yönetim sisteminde yüksek düzeyde değerlendirme yapılabilmesi için yönetim teknolojileri ile mühendislik teknolojileri çalışmalarının birlikte araştırılması gerekmektedir (Bkz. Şekil 2.7) (Hessel ve diğ., 1988: 125).

Kurum açısından en uygun teknolojik ve ticari kararların bütünleştirilmesi gereksinimi, birden çok teknoloji yönetimi aracının geliştirilmesine yol açmıştır. Söz konusu araçlar, teknoloji yoğun çalışan kurum yöneticilerine sağlam faaliyet planları hazırlamaları için teknoloji yoğunluklu firma yöneticilerine birçok unsurun dikkate alınmasında ve analiz edilmesinde destek veren karar destek süreçleri olan pratik teknikler olarak adlandırılabilir. (Rush ve diğ., 1997: 417-426).

Bundan dolayı teknolojik sistemde meydana gelen tüm değişimler diğer organizasyon unsurlarına da tesir etmektedir. Teknoloji tüm organizasyon yapısına etki eder. Bundan dolayı teknolojinin çok iyi şekilde yönetilmesi zorunludur. Teknoloji yönetimi uygulanırken, teknolojiyi yalnız üretim araçlarına dair bir teknik olarak düşünmemeli, aynı zamanda yönetim ve organizasyon sürecinde güncellenen bilgilerin ve modern yönetim tekniklerinin de teknolojiye dahil edilmesi gerektiğinin bilincinde olmalıdır. (Öğüt, 2003: 160).

Öğrenen Organizasyonlar

Bilgi ve kurumsal öğrenme kavramları, teknoloji ve kurumsal değişimin irdelenmesi açısından önemli konulardır. Çağımızdaki hızlı değişim koşullarına adapte olarak rekabet avantajı sağlamak isteyen organizasyonlar iç kurumsal öğrenmeyi gerçekleştirecek şekilde kabiliyetlerine dönük yapıları meydana getirmek zorundadır. Öğrenen organizasyon (ÖO), bilgi üretimi, tedarigi, yayılımı alanlarında etkili olan ve kurumsal davranışları, yeni bilgi ve öngörüler doğrultusunda çeviren organizasyonlardır. ÖO modelinde, bilgi yayılımını sağlamanın en etkin yöntemi insan kaynakları dönüşüm programlarının kullanılmasıdır. (Garvin, 1998. 67).

Günümüz koşullarında, rekabet avantajının önemli unsurlarından olan, organizasyonel kabiliyetleri geliştirmek, kurumsal değişimi gerçekleştirmek ve öğrenen bir organizasyon olabilmek gittikçe önem kazanmaktadır. Bilgi çağı organizasyonları, “geniş kategorili uzun vadeli öğrenme, geçmişten öğrenme, yaşanan zaman diliminden öğrenme

ve gelecek öngörülü öğrenme unsurlarından meydana gelen stratejik öğrenme sürecini” gerçekleştirmek için emek harcamalıdır. (Fulmer, 1993: 61).

Ekonomik ve teknolojik parametrelerin hızla değişmesi sebebiyle organizasyonlar faaliyetlerini belirsizlik ortamında sürdürmek durumunda kalmışlardır. Günümüzde gerek ulusal gerek uluslararası stratejik katılımlar sonucunda kurumsal değişim hızı artmış ve bu da öğrenmeyi çok daha önemli hale getirmiştir (Keys, 1995: 5).

ÖO sistemlerinin hızla kurulması ve şekillendirilmesi olası değildir. Başarı sağlayan ÖO modelleri irdelendiğinde, kademeli ancak sürdürülebilir yönetim süreçlerine, akılcı ortamlarda geliştirilmiş kurumsal davranışlara ve yönetimin kararlılığı gibi özelliklere sahip oldukları gözlemlenmektedir (Garvin, 1998: 75).

Ayrıca ÖO meydana getirebilmek için organizasyonda görevli çalışanların kesintisiz bir öğrenme sürecini benimsemeleri gerekmektedir. ÖO’da yönetim uygulamalarının kalbinde öğrenmeyi imrendirme ve destekleme yer almalıdır (Aydemir, 1999: 29). Sonuç olarak günümüzdeki başarılı organizasyonlar, mütemediyen bilgi üreten, organizasyon içinde bilgi iletimini etkili bir biçimde gerçekleştiren ve bilgi teknoloji veya ürünlerini hızla bütünleştirebilen organizasyonlardır (Loermans, 2002: 290).

Toplam Kalite Yönetimi

Toplam Kalite Yönetimi (TKY), insan merkezli bir yönetim tarzıdır. TKY’nin unsurları arasında iç ve dış müşteri memnuniyeti, sürekli iyileştirme, verilere dayanma, yönetin kararlılığı ve çalışanlarının tamamının katılımı bulunmaktadır. Sayılan unsurlara ilave olarak TKY’nin ana unsurları arasında müşteri merkezli süreç yönetimi, tedarikçiler ve personelle işbirliği, yenilikçi yaklaşım, liderlik ve toplumsal sorumluluk gibi unsurlar da sayılabilir (Ersen, 1997: 41).

TKY'nin ana hedefi; kaliteye bağlı bir organizasyon kültürü meydana getirmektir. Toplam Kalite Yönetimi uygulamalarının hedefleri aşağıda detaylı biçimde maddeler halinde verilmiştir (Peker, 1996: 49).

- Ürün ve hizmet kalitesi başta olmak üzere tüm faaliyet alanlarında maksimum kalite düzeyini yakalamak,

- Tüm süreçlerin sürekli şekilde analiz edilmesi, etkin olmayan çalışmaların azaltılması,
- Rekabet avantajını yükseltmek için rekabet stratejisinin belirlenmesi,
- İş başarıma ve ödüllendirme ilkelerinin, çevresel değişimler doğrultusunda güncellenmesi,
- Kurumsal problem çözme süreçlerinde grup çalışması yönteminin kullanılması,
- Müşteri talepleri ve pazar ihtiyaçlarının doğru ve etkin şekilde yerine getirilmesi,
- Sürekli yenilikçilik stratejisi benimsenerek, üretim süreçlerinin devamlı olarak geliştirilmesidir.

İhtiyaçların tam, hızlı ve ekonomik şekilde sağlanmasına dayanan bu yaklaşımın sistematik olarak uygulanması, amaçlanan kurumsal parametrelerde başarılı neticelerin alınmasına yol açmaktadır (Öğüt, 2003: 173).

Değişim Mühendisliği

Değişim mühendisliği (DM), yönetim bilimleri arasında oldukça yeni sayılabilecek bir yönetim bilimidir. Söz konusu kavram, 1990'lı yıllardan bu yana oldukça rağbet görmüş ve bu nedenle de gelişme göstermiştir (Aktan, 1999: 1). DM, organizasyonda bilgi akım sistemini temin etmek amacıyla materyal- akış sistemini uygulamaktadır (Haris, 1993: 120-121).

Bilgi çağına adapte olmak amacıyla organizasyonlarda bir dizi yeni yönetim teknolojileri kullanılmaktadır. DM'nin yönetim teknolojileri içerisinde en esaslı kurumsal değişim programını içerdiği söylenebilir. DM, başarıda dikkat çekici gelişmeler göstermek amacıyla, iş süreçlerinin en baştan tekrar değerlendirilmesi ve köklü olarak tekrar tasarlanmasına yönelik çalışmaları içermektedir (Hammer ve Stanton, 1995: 3).

DM, çoğunlukla diğer çağdaş yönetim teknolojileri ve yaklaşımlarıyla karıştırılmaktadır. Bu sebeple, değişim mühendisliğini ayırt edebilecek hususlar aşağıda sıralanmıştır (Demircan ve Moltay, 1997: 77).

- DM, kurumsal işleyişi yeniden dizayn etmek, geleneksel iş yapış şeklini kurumsal hafızadan silmek ve işin içinde bulunduğumuz andan itibaren en iyi şekilde nasıl gerçekleştirilebileceğini tasarlamaktır.
- Süreç merkezli olmak, hali hazırda iş süreçlerini geliştirmeden tamamen yok ederek ve yerine yenilerini tasarlayarak hızlı ve radikal yapılar meydana getirmektir.
- Kısmi değişiklikleri yeterli bulmadan kurumsal hedeflerin düzeyini mütemadiyen yükseltmektedir.
- Bilgi teknolojilerinden yenilikçi ve geliştirici hedefler doğrultusunda faydalanmaktır. Bilgi teknolojileri ve DM birbirini tamamlamaktadır. Bilgi teknolojilerini kullanmadan DM uygulamaları gerçekleştirilemez.
- Organizasyonlarda geliştirilen yeni süreçlerde DM sayesinde bilgi işlemde çok bilgi üretimi hedeflenmektedir.

Bu doğrultuda, işlemler ve yapılar tamamen yeniden tasarlanırken, bilgi teknolojilerinin bir araç olarak kullanılması ile yönetim ve organizasyon süreçlerinde radikal değişimler yapılabilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996: 434).

Rekabetçi Kıyaslama (Benchmarking)

Kıyaslama, kurumun başarısını maksimize etmek maksadıyla içinde yer aldığı endüstrideki rakiplerinin her faaliyet alanında göstermiş olduğu en iyi uygulamalarının incelenmesi ve uygulamaların kurumun kendi işsel değerleriyle örtüşecek şekilde entegre edilmesi sağlanıp yeniden tasarlanmasını, en iyi kabul edilen bu uygulamaları geçmek için oluşturulan belli bir sisteme dayanan ve süreklilik gerektiren bir süreçtir (Karch, 1994: 297-307).

Başarılı kıyaslama uygulamalarında ana hedef; hem iç hem de dış olacak şekilde her bir sürecin hedeflenen iyileştirme performansına uygun şekilde oluşturulmasını ve sonrasında ilgili kıyaslamaların yapılmasını içerir (Neuhaus ve Guarraia, 2007: 8).

Kıyaslama, kurumun yüksek başarı sağlamak maksadıyla en iyi ve en doğru yöntemleri keşfetmesi ve uygulamasıdır (Camp, 1993: 23). Kıyaslama, başka bir yapının

sizden daha iyi olması gerçeğini kabul edecek olgunluğu gösterip, kendimizden üstün olanı yakaladıktan sonra onu nasıl geçeceğimizi öğrenme ve deneyimleme tecrübesini edinmektir (O'Dell, 1994: 63). Bir başka deyişle kıyaslama, strateji geliştirmek ve kurumun iş süreçlerindeki gerçek konumunu fark edebilmesi açısından da stratejik planlama sürecinde mühim bir sorumluluğu içermektedir (Watson, 1993: 12).

1970'li yıllardan bugüne kıyaslama kavramı sürekli gelişerek organizasyon dünyasında sıklıkla ismi geçen bir kelime halini almıştır. Kıyaslama kavramı Japonca "dantotsu" kelimesi ile eş anlamlıdır. Dantotsu kelimesinin manası organizasyonun en iyisi olma girişimidir.

Dantotsu; organizasyonun mevcut ürün, hizmet ve uygulamalarının rakip kurumların ve lider sayılan kurumların ürün hizmet ve faaliyetleriyle devamlı olarak ölçümlerinin kıyaslanması gerektirmektedir. Organizasyonlar, Rekabetçi Kıyaslama, yöntemini uygulayarak büyük başarılar imza atmaktadırlar. Rekabetçi Kıyaslama uygulamaları neticesinde organizasyonların elde ettikleri başarılar aşağıda sıralanmıştır. (Öğüt, 2003: 178-179).

- En iyi faaliyetlerin, organizasyon süreçlerine daha kolay uyumu gerçekleştirilmektedir.
- Organizasyondaki profesyoneller canlanmakta ve motive olmaktadır.
- Rekabetçi Kıyaslanmanın organizasyonu geliştirmeyi hedefleyen bir method olduğunun kabullenilmesiyle beraber potansiyel olarak personelde var olan değişime karşı direnç gösterme eğilimi bertaraf edilmektedir.
- Teknolojik yeniliklerin organizasyon tarafından keşfedilmesi sağlanmakta ve organizasyonu teknoloji yönetimi hususunda bilinçlendirmektedir.

Kariyer Yönetimi

Kariyer yaşam boyunca süre gelen emek ve meşgaleler olarak açıklanabileceği gibi, ilerlemek ve yükselmek amacıyla gençlik döneminde girilen ve çalışma hayatı süresince devam edip emeklilikte son bulan bir efor olarak da açıklanabilir. (Şimşek, 2003: 330).

Kariyer yönetimi, personelin kabiliyet ve ilgi alanlarını değerlendirmelerine yardım etme ve kariyer geliştirme çalışmalarının planlamasıdır. Kariyer yönetiminin konusu, iş hayatına başlama, atamalar, transferler, terfiler, iş değişiklikleri gibi konular olmaktadır. Başka yönetim faaliyetlerinde bulunduğu üzere kariyer yönetiminde de karar aşaması mevcuttur. Söz konusu kararlar kişilerin kendileri tarafından alınabileceği gibi, organizasyon tarafından veya her iki tarafın birlikte karar almaları ile de gerçekleştirilmektedir. (Akat ve diğ., 1994: 411).

Doğru verileri temin eden bir insan kaynakları yönetimi bilgi sistemi, etkili bir kariyer yönetimi için güncel ve şarttır. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemi (İKYBS); bilgileri derleyen, analiz eden ve edindiği bilgileri kullanarak bu sistemi yöneten çalışanlardan meydana gelmektedir (Sherman ve diğ., 1996: 22).

2.4.Teknoloji Yönetimi ve İller Bankası A.Ş.

İLBANK'da Teknoloji yönetilmekte olup henüz sistematik hale getirilmemiştir. İLBANK faaliyet alanı sebebiyle, bir katılım ve yatırım bankası olmasının gereği olarak teknolojinin belirlendiği, izlendiği, seçildiği, edinildiği, kullanıldığı, korunduğu ve sonlandırıldığı, yani kısacası stratejik teknoloji yönetimi kararlarının alındığı birimlere sahiptir. TY'nin uygulanabilmesi için organizasyonel destek bir hayli önemlidir. Bunların hangi birimler olduğu ve TY sürecine nasıl katkı sağladıkları aşağıda detaylı olarak açıklanmıştır.

Yatırım Koordinasyon Daire Başkanlığı, Bilgi İşlem Dairesinin işletme komisyonunca yapılan alımlar Üst Yapı Dairesi ve Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığının mal alımları dışındaki Genel Müdürlük tarafından yetkilendirilen yapım işleri, mal alımı, hizmet alımı ve danışmanlık ihalelerini yapar ve sonuçlandırır. İhalesi yapılan işler; Altyapı İnşaatları (Kanalizasyon inşaatları, Atık su arıtma tesisi inşaatları, Derin deniz deşarjı inşaatları, İçme suyu inşaatları, İçme suyu arıtma inşaatları, Katı atık depolama tesisi inşaatları, Yağmursuyu inşaatları ve Çeşitli amaçlarla açılan sondaj kuyuları), Üst yapı inşaatları (Bina inşaatları, Otogar inşaatları, Mezbaha inşaatları, Çevre düzenleme ve peyzaj yapımı, Pazaryeri tesisleri, Taziye evleri), projeler (Yukarıda yapım ihalesi yapılan işlere ait kesin veya uygulama projelerinin ihalesi, İmar planı, İmar planına esas jeolojik-jeoteknik etüt raporu hazırlama, Sayısal hali hazır harita yapılması), Hizmet Alım İşleri (Güvenlik hizmet alımı, Temizlik işleri hizmet alımı, Taşıma hizmet alımı),

Mal Alım İşleri (Bilgisayar, yazıcı alımı, Sarf malzemesi alımı, Fotokopi makinası alımı) (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:90). Sayılan görevleri incelendiğinde TY açısından Yatırım Koordinasyon Daire Başkanlığı kurumun karar alıcı düzeydeki kalbi niteliğindedir.

Alt Yapı Uygulama Dairesi Başkanlığının görevleri şöyle özetlenebilir. Hizmet alıcıların ve imkâna göre kamu kurum ve kuruluşlarının İçmesuyu temin, Depolama, Dağıtım, İçmesuyu arıtma, Atıksu toplama ve deşarj, Atıksu arıtma, Deniz deşarjı, Sulama, Regülatör, Jeotermal ısıtma tesisleri ve dağıtımı, Yol ve yol üst kaplamaları, HES ve diğer enerji tesisleri, Baraj, Gölet, Yağmursuyu toplama ve deşarjı, Taşkın koruma ve dere ıslahı, Katı atık toplama, bertaraf, değerlendirme ve rehabilitasyon ve benzeri çevre koruma tesislerini yapmak veya yaptırmak, yapımı sürdürülen tesislere ait AAT uyarlama projeleri ve proje tadilatları ile onaylama işlemlerini yürütmek, Banka ve Hizmet alıcılarının veya kredi kullanıcıları ile birlikte yürütülen işlerde beton ve betonarme boruların fabrika ve imalat kalite kontrolünü yapmak, yaptırmak. Ayrıca, istenmesi halinde kanalizasyon şebekelerinde kullanılan beton ve betonarme borular ile parsel ve muayene bacası elemanları üreten piyasadaki kurumların ilgili standartlar hükmünde imalat kalite kontrolünü yapmak ve üretimin Bankamız mevzuatına uygunluğunu belgelemek, Zemin problemleri vb. sebeplerle uygulanacak yapım teknikleri, alınacak önlemler ve işin yürütülmesinde ortaya çıkan sorunların çözümünde ihtiyaç duyulan incelemeleri yaparak kararlar almak, hizmet alıcılar ile Kamu Kurum ve Kuruluşları ve özel statüdeki diğer kurumların istemesi halinde, teknik şartnameleri hazırlamak, danışmanlık hizmeti vermek, Genel Müdürlükçe vazife verilmesi halinde hizmet alıcıları için faaliyet konusu iş ile ilgili olarak alınacak her türlü malzemenin uygun kalite ve fiyatlarla sağlanması için araştırma yapmak, bunlarla ilgili teknik şartnameleri hazırlamak, bunlardan Bankaca temin edilmesi gerekenleri belirlemek ve ilgili birime bildirmek, Başkanlığın hizmet konuları ile ilgili fiyat analizlerini ve birim fiyat cetvellerini hazırlamak denetlemek, incelemek ve onaya sunmak, Tesis inşaatlarının yer teslimini, geçici ve kesin kabullerini yapmak, Yapılan yatırımlar ile ilgili sektör bazında ilgili birimlere istatistikî bilgi vermek, İşlerin yürütülmesinde, yurtiçi hizmet birimleri ile hizmet alıcıları veya kredi kullanıcısı arasında koordinasyonu ve sorunların çözümünü sağlamak, uygulamada yurtiçi hizmet birimleri arasında birlikteliğin sağlanması açısından gerekli izlemeyi yapmak, genelgeler hazırlamak, Tesisler ile ilgili yönetmelik ve standart hazırlanması çalışmalarında diğer ilgili kurumlarla koordineli olarak çalışmak ve görüşmelerde ve kararlarda yer almak.

Uygulama ile ilgili diğerkurum ve kuruluşlarla olan toplantı ve çalışmalarakatılmak, Tesislerin yapım, bakım işletilmesi ile ilgili talep ve koşullara göre hizmet alıcılar, meslek odaları ve belediye birlikleri ile diğerkurum ve kuruluşlara teknik danışmanlık ve eğitim hizmeti vermek, Şimdiye kadar sayılan görev tanımları ile ilgili hususlarda, Genel Müdürlükçe görev verilmesi halinde teknik ve idari şartnameler ile diğerkurum ve kuruluşların hazırlamak, ihalelerini yapmak veya danışmanlık hizmeti vermek, onaylama işlemi sonrasında sözleşme imzalamak, İlgili mevzuat ve çalışma usul ve esasları çerçevesinde Genel Müdürlükçe verilen diğerkurum ve kuruluşların görevleri yapmak (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:99). Alt Yapı Uygulama Dairesi Başkanlığı söz konusu görev alanıyla TY'nin birebir kullanıcısı ve uygulayıcısı konumundadır.

Üstyapı Uygulama Dairesi Başkanlığı'nın görevleri şöyle özetlenebilir. Bankanın, hizmet alıcıların, talep ve imkân durumuna göre kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyacı olan üstyapı tesislerine ilişkin etütleri yapmak veya yaptırmak, Bankanın, hizmet alıcıların, talep ve imkân durumuna göre kamu kurum ve kuruluşlarının ihtiyacı olan Hizmet binası, Sosyal tesis, Kültür merkezi, Çok amaçlı salonlar, Spor kompleksi, Raylı ulaşım sistemi, metro vb., Kentsel dönüşüm, Eğitim tesisleri, Üstyapı tesislerinde yenilenebilir enerji kaynaklı uygulamalar, İş merkezi, iş hani, hal, açık ve kapalı pazar yerleri, Otogar, Turizm ve termal tesisleri, Peyzaj düzenlemeleri, Mezba, Soğuk hava deposu, et kombinası, Su şişeleme tesisi, Park, bahçe ve benzeri her türlü üstyapı tesislerinin etüt ve fizibilitesi ile tatbikatını yapmak veya yaptırmak, Bankanın, Genel Müdürlük ve Bölge Müdürlüğü hizmet birimlerinin kullandığı binalar ve tesisler ile talep durumuna göre hizmet alıcılarının kullandıkları her türlü üstyapı tesis ve binalarına yönelik kapsamlı tadilat projelerini yapmak veya yaptırmak, Bankanın yatırım programında yer alan veya Bankaca kredilendirilen üstyapı tesislerinin uygulama safhalarındaki iş ve işlemleri takip etmek (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:100). Üstyapı Uygulama Dairesi Başkanlığı söz konusu görev alanıyla TY'nin birebir kullanıcısı ve uygulayıcısı konumundadır.

Proje Dairesi Başkanlığı'nın görevleri şöyle özetlenebilir. İl özel idareleri, belediyeler ve bağlı kuruluşlar ile kamu kurum ve kuruluşlarının talepleri doğrultusunda İçmesuyu temin, depolama, şebeke ve arıtma, Atıksu şebeke ve arıtma, Yağmursuyu şebeke, Derin deniz deşarjı, Katı atık, Her türlü üst yapı tesislerinin Etüt, fizibilite ve projelerini yapmak, Kentsel dönüşüm kapsamındaki her türlü projeleri yürütmek, Arsa satış karşılığı gelir paylaşımli işlerin her türlü projelerini yürütmektir (İlbank Mevzuat

Kitapçığı, 2013:97). Proje Dairesi Başkanlığı söz konusu görev alanıyla TY'nin birebir kullanıcısı ve uygulayıcısı konumundadır.

Mekansal Planlama Dairesi Başkanlığı; Yersel veya fotogrametrik yöntemlerle sayısal halihazır haritaların yaptırıldığı harita, Yerleşim yerleri ile bu yerlerdeki yapılaşmaların plan, fen, sağlık ve çevre şartlarına uygun oluşumunu sağlamak amacıyla kamulaştırma ve uygulama, Her tür ve ölçekte planlama çalışmaları ile imar planlarının yaptırıldığı planlama, İmar planına esas jeolojik-jeoteknik etütler ile zemin ve temel etütlerinin yaptırıldığı jeolojik-jeoteknik uygulamalar, Kent Bilgi Sistemi, altyapı, ulaşım, afet bilgi sistemleri, uzaktan algılama, kaçak yapı ve riskli alan tespitleriyle ağ analizleri gibi uygulamaları gerçekleştirildiği coğrafi bilgi sistemleri, Jeotermal, güneş ve rüzgar enerjisi, mikro HES gibi yenilenebilir enerji kaynaklı uygulamaların yapıldığı yenilenebilir enerji olmak üzere altı ayrı sektörde faaliyet yürütmektedir. Harita alanında; Sayısal halihazır harita üretimi için ihtiyaç duyulan harita alanının büyüklüğü, topografik yapısı, maliyet ve süre analizi yapılarak, belirlenen üretim yöntemlerinden yersel veya fotogrametrik yöntemlerle, ihale yoluyla ve “Büyük Ölçekli Harita ve Harita Bilgileri Üretim Yönetmeliği” esaslarına uygun olarak yapılmasını sağlamak, Belediyelerin verdiği yetkiler ile haritaların yapım, tasdik ve arşivlenmesi ile dağıtımını yapmak, Bankamız ‘Danışmanlık, Denetim ve Teknik Hizmet Giderleri Yönergesi’ gereği yapılan protokoller ile ortak idareler, kamu kurum ve kuruluşları ile özel kuruluşlarca yaptırılan haritaların danışmanlık ve denetim hizmet taleplerini karşılamak. Bugüne kadar yaklaşık 2.890 adet Sayısal halihazır harita üretilmiştir (İLBANK Mekansal Planlama Dairesi Başkanlığı Arşiv Bilgileri,2018). Kamulaştırma Özel mülkiyette bulunan gayrimenkullerin, kamu yararı amacıyla, devlet veya bir kamu tüzel kişinin mülkiyetine geçmesini sağlayan kanuni bir yoldur. İLBANK tarafından tahsis edilen kamulaştırma kredileri, özellikle yerel yönetimlerin ihtiyaç duydukları İmar yollarının açılması, Yeşil alan, park, otopark ve terminal alanlarının oluşturulması, Sosyal ve kültürel tesis alanlarının oluşturulması, Rekreasyon alanlarının oluşturulması, Su arıtma tesisi ve katı atık tesisi alanlarının oluşturulması, Kentsel dönüşüm çalışmalarında kullanılmaktadır. İmar Uygulama, Yerleşim yerleri ile bu yerlerdeki yapılaşmaların plan, fen, sağlık ve çevre şartlarına uygun oluşumunu sağlamak amacıyla bulunduğu yere göre belediye veya valiliklerce yapılan ve bu yerlerde inşa edilecek resmi ve özel bütün yapıları düzenleyen imar uygulama planı hazırlama işlemidir. Belediyeler imar uygulaması (18.madde) ile; Uygulama sahalarında çağdaş yaşam için gerekli olan; Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı ilk ve ortaöğretim

kurumları, yol, meydan, park, otopark, çocuk bahçesi, yeşil alan, ibadet yeri, karakol vb. kamu ortak hizmet alanlarının kazanılmasını, Kamuya ait alanların kamu eline geçmesini, İmar planlarına uygun inşaat yapılacak hazır arsaların üretilmesini, Gecekondu ve sağlıksız yapılaşmanın oluşmasını önleyerek yaşanabilir ve sürdürülebilir kentleşmenin önünün açılmasını sağlamaktadır. Her tür ve ölçekte imar planına esas Jeolojik-Jeoteknik Etütler, Bankamız yatırım projeleri kapsamında imar planına esas Jeolojik-Jeoteknik Etütler ile Zemin ve Temel Etütleri, Kentsel dönüşüm projeleri kapsamındaki her türlü Riskli Alan ve Riskli Yapı yerlerinde imar planına esas Jeolojik-Jeoteknik Etütler ile Zemin ve Temel Etüt Çalışmaları, Her tür (revizyon, ilave, koruma amaçlı) ve ölçekte imar planı, Sektörel (turizm, sanayi vb.) planlar, ulaşım ana planı, kentsel tasarım-peyzaj projeleri vb., Koruma alanlarına yönelik alan yönetimi planlaması (GAP İdaresi işbirliğiyle), Mekansal strateji, çevre düzeni, bütünlük kıyı ve kırsal planlar (Bakanlığımız Mekansal Planlama Genel Müdürlüğü işbirliğiyle), Her türlü Coğrafi Bilgi Sistemi Uygulamaları, Kent Bilgi Sistemi Projeleri, Türkiye Ulusal Coğrafi Bilgi Sistemi (TUCBS) uyum çalışmaları, İller Bankası A.Ş. Coğrafi Arşiv ve Bilgi Sistemi (İLCAS), İhtiyaç duyulan doğal mineralli su ve yer altı ısı transferi, jeotermal enerji, güneş enerjisi, rüzgar, mikro HES vb. yenilenebilir enerji kaynaklı uygulamalar için her türlü etüt ve araştırmaları, keşifleri, bu tesislerde kullanılmak üzere ihtiyaç duyulan jeotermal akışkan ve soğuk suyun temini için araştırma, üretim ve re-enjeksiyon sondaj kuyuları ile yer altı ısı transferi kapsamındaki sondaj kuyularının açtırılması, açılmış kuyularda test-ölçüm çalışmaları ile jeotermal enerji tesisleri projeleri yapmak veya yaptırmak, tesislere ait proje tadilatları ile onaylama işlemlerini yürütmek (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:102). Mekansal Planlama Dairesi Başkanlığı, söz konusu görev alanıyla TY'nin birebir kullanıcısı ve uygulayıcısı konumundadır.

İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'nın görevleri özetle şöyledir. Banka faaliyetlerinin, kanuni düzenlemelere, Yönetim Kurulu tarafından oluşturulan strateji ve politikalara uyumlu olarak; düzenli, verimli ve etkin biçimde, halihazırdaki mevzuat ve kurallar kapsamında yürütülmesinin kontrolü, İç kontrol faaliyetlerini, iç kontrol sistemine ilişkin mevzuat çerçevesinde, hazırlayacağı kontrol programları ile kontrol noktaları kapsamında yürütmek, Operasyonel Birimlerce hazırlanacak iş tanımları ve iş akış şemaları baz alınarak kontrol faaliyetlerinin etkinliğini arttıracak tavsiyelerde bulunmak, Banka faaliyetlerinde etkinlik ve verimliliği arttırmak amacıyla Operasyonel Birimlerden gelen önerileri de irdeleyerek Başkanlık faaliyetlerini planlamak, İç kontrol faaliyetlerinin yerine

getirilip getirilmediği, kurallara ve sınırlara uyulup uyulmadığı, hedeflere ulaşıp ulaşılmadığı konularının belirlenen değişik yönetim kademelerinde ve ilgili kontrol basamak ve noktalarında kontrol edilerek, tespitlerinin niteliği de incelemek suretiyle normal ve acil bir şekilde İç Kontrol Personelince İç Kontrol Dairesi Başkanlığı'na bildirilmesini sağlamak, İç Kontrole yönelik faaliyetlerin Bankanın operasyonel faaliyetlerini yapan personel ile İç Kontrol Personeli arasında dağılımına ilişkin usul ve esasları, İç Kontrol Personeli sayısı ve hangi kontrol mekanizma ve yöntemlerinin kullanılacağını ilgili Üst Düzey Yönetim ile birlikte kararlaştırmak, İç Kontrol Dairesi Başkanlığına sunulan raporları ve raporlara dayanak teşkil eden belgeleri İç Kontrol Dairesi Başkanlığında saklamak, raporları operasyonel faaliyetleri yürüten banka personeli ve İç Kontrol Personeli tarafından yapılanlar olarak niteliklerine göre sınıflandırmak, ilgili Üst Düzey Yönetim ile değerlendirmek, iç kontrol sisteminin geliştirilmesi ya da iç kontrol faaliyetlerinin aksamadan yürütülmesi için gerekli görülen tedbirleri almak, bu kapsamdaki uygulamalar hakkında en fazla üçer aylık dönemler itibariyle Denetim Komitesine bilgi vermek, İç Kontrol Personelinin görev yaptığı yerde bankanın faaliyetlerini yürüten diğer personelle eşgüdümü ve işbirliğini sağlamak, İç Kontrol Sisteminin etkinliğine ilişkin Teftiş Kurulu Başkanlığınca tespit edilen hata, noksan, görüş ve önerileri değerlendirmek, Operasyonel faaliyetleri yürüten banka personelinin İç Kontrol Dairesi Başkanlığına raporlama yapabilmesine yönelik düzenlemeleri yapmak, iletişim kanallarını oluşturmak, Başkanlığın görev alına giren konularla ilgili olarak Bankada kullanılan mevcut yazılımların geliştirilmesi, değiştirilmesi veya yeni kullanılacak yazılımların hazırlanmasını, ilgili birimlerle iş birliği içerisinde sağlamak, Bankada bilişim teknoloji ve araçlarının kullanımına yönelik olarak; iş ve işlem süreçlerinin ortak bilgisayar sistemlerinde gerçekleştirilmesini ve bu süreçte oluşacak verilerin veri tabanında tutulmasını, veri yedekleme sistemleri ile acil ve beklenmedik durum planlarının mevcudiyetini ve yeterliliğini, veri tabanındaki verilerden Bankanın genel faaliyet alanı ile ilgili izleme, kontrol, çapraz kontrolünü sağlamak amacıyla, ilgili birimlerle işbirliği çerçevesinde öneriler oluşturmak, bu doğrultuda bilişim teknolojisinin kullanımı ile ilgili yönergeler gibi yazılı kuralların hazırlanması çalışmalarını koordine etmek, Uyum kontrolleri vasıtasıyla, Bankanın gerçekleştirdiği ve gerçekleştirmeyi planladığı tüm faaliyetlerin ve yeni işlemler ile ürünlerin Kanuna ve ilgili diğer mevzuata, Banka içi politika ve kurallar ile bankacılık teamüllerine uyumunun sağlanması, Kanun ve ilgili diğer mevzuat ile Banka içi politika ve kurallardaki değişiklikler hakkında, Banka personelinin en kısa sürede bilgilendirilmesini sağlamak, İç kontrol sistemini yeni ve tanımlanmamış

riskleri de kapsayacak biçimde sürekli gözden geçirerek etkinliklerini izlemek ve değerlendirmek, Yönetim Kurulu, Denetim Komitesi veya İç Sistemler Sorumlusunun iç kontrol faaliyetleri kapsamında uygun göreceği diğer görevleri yapmak (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:107). İç Kontrol Dairesi Başkanlığı bu görev alanıyla TY'nin denetleyicisi hem belirleyicisi konumundadır.

Planlama ve Koordinasyon Dairesi Başkanlığı'nın görev alanı incelendiğinde bir anlamda Stratejik Teknolojik Planlama faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi için gerekli zemini hazırladığı ve ayrıca TY'de kullanılan araç ve yöntemleri uygulayabilecek potansiyeli bünyesinde barındırdığı söylenebilir. Bu görevler; kurum birimleri arasında ve kurum ile diğer kurumlar arasında koordinasyonun sağlanması ve toplantıların organize edilmesi, kurumdan istenilen bilgi, belge ve görüş taleplerinin karşılanması, kurumun yatırım faaliyetleri ile ilgili verilerin toplanması ve takibi, kurumun stratejilerinin belirlendiği Stratejik Plan ve Stratejik Plan'da yer alan hedeflerin takibi için gerekli olan Performans Programı ve Yıllık İlerleme Raporunun hazırlanması için koordinasyonun sağlanması, kurumun her türlü tanıtım, organizasyon, dokümantasyon faaliyetlerini planlamak ve yürütülmesinin sağlanması, kurumun Kalite Yönetim Sisteminin uygulanması, geliştirilmesi ve sürekli iyileştirmesinin sağlanması ve çalışmaların takip edilerek sonuçlarının kurum Üst Yönetimine raporlanması, kurumun faaliyetleri ile ilgili ve kurumun tanıtımına yönelik raporlar ve sunumlar hazırlanması, Uluslararası kredi derecelendirme hizmetine ilişkin iş ve işlemlerinin yürütülmesi, Başkanlığın görev alanı içerisinde yer alan iş ve işlemlerin ilgili mevzuata uygun bir şekilde yürütülmesinin sağlanması ve üst yönetimin bilgilendirilmesi (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:95).

Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığının görev alanı şöyle özetlenebilir. Bankaya ait gayrimenkulleri satmak, kiraya vermek, yeni gayrimenkuller almak, kiralamak, trampa yapmak, ortaklıklar tesis etmek, Bankaya, ortaklarına, diğer kamu veya özel kuruluşlar ile şahıslara ait gayrimenkuller üzerinde projeler geliştirmek, yapmak, yaptırmak veya arsa karşılığı gelir paylaşımı tesis etmek, Bakanlık tarafından talep edilen özel projeler ve kentsel altyapı projeleri ile kentsel dönüşüm kapsamındaki her türlü proje, yapım, satış ve pazarlama işlerini yapmak veya yaptırmak, bu amaçla Bakanlık tarafından aktarılan kaynakların kullanım, tahsis, takip işlemlerini yürütmek, belirtilen işlemlere yönelik Daire Başkanlıkları arasında koordinasyonu sağlamak, Bankaya kaynak sağlayıcı projeler kapsamında rehin, ipotek, intifa, irtifak hakları, gayrimenkul mükellefiyetleri tesis etmek,

Geliştirilecek gayrimenkul projeleri ile ilgili teknik ve hukuki çalışmalar ile pazarlama, tanıtım, ekspertiz, satış ve devir işlemlerini yürütmek, bu işlemlere ilişkin hizmet alımında bulunmak, geri dönüşleri takip etmek ve belirtilen işlemlere yönelik Daire Başkanlıkları arasında koordinasyonu sağlamak, Bankaya ve ortaklarına ait gayrimenkullere ilişkin tespit çalışmalarını yürütmek, borçlu ortaklarının, gayrimenkul karşılığı bankaya olan borçlarının yapılandırılmasına yönelik projeler geliştirmek ve uygulamak, Bankanın mevzuatında yer alan hükümler çerçevesinde iştirak veya bağlı ortaklık edinilmesi, şirket kurulması ve bu faaliyetlere ilişkin süreçlerle ilgili araştırma yapmak, izlemek ve önerilerde bulunmak, Banka varlıklarının ve özkaynaklarının daha etkin ve verimli kullanılmasına yönelik projeler önermek, İlgili mevzuat ve çalışma yönergesi doğrultusunda Genel Müdürlükçe verilen diğer görevleri yapmak (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:91). Bu içeriği ile Kaynak Geliştirme Dairesi Başkanlığı TY uygulamalarının hayata geçirilmesi konusunda destek veren ve gerekli koordinasyonu sağlayan birimdir.

Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığının görev alanı şöyle özetlenebilir. Risk yönetimi sistemini tasarlamak ve uygulamak, Banka'nın karşı karşıya olduğu riskleri tanımlamak, ölçmek, analiz etmek, izlemek ve raporlamak, kontrol edilebilen ve kontrol edilemeyen riskleri azaltmak amacıyla uyarılarda bulunmak, Risk yönetimi stratejileri esas alınarak, Yönetim Kurulu'nun görüşleri doğrultusunda risk yönetimi politikaları ve uygulama usullerini belirlemek, uygulanmasını ve bunlara uyulmasını sağlamak, Risk yönetimi sürecinde temel bir araç olan risk ölçüm modellerinin tasarımı, seçilmesi, uygulamaya konulması ve ön onay verilmesi sürecine katılmak, modelleri düzenli olarak gözden geçirmek, stres testleri, senaryo analizleri ve geriye yönelik test işlemlerini gerçekleştirerek gerekli değişiklikleri yapmak, Bir işleme girilmeden önce risklerin anlaşılmasını ve yeterli değerlendirmenin yapılmasını sağlamak, Risk izleme fonksiyonunu etkin bir şekilde yerine getirmeyi sağlamak üzere gerekli görüldüğünde ilgili birimlerden bilgi, görüş ve rapor talep etmek, Bankanın risk ölçümü ve risk izleme sonuçlarını gösteren ve aylık olarak hazırlanan raporun Denetim Komitesi veya İç Sistemler Sorumlusuna, Yönetim Kuruluna ve üst düzey yönetime düzenli bir şekilde sunulmasını sağlamak, Bankanın maruz kaldığı ve sayısallaştırılabilen risklere ilişkin üst düzey yönetim ve Denetim Komitesi ile birlikte risk limitlerini belirleyerek Yönetim Kuruluna sunmak ve belirlenen limitlerin kullanımını izlemek ve raporlamak, Kurum tarafından istenen, Bankanın risklilik durumuna ilişkin muhtelif raporları hazırlayarak Denetim Komitesi'nin görüşüne sunmak, Bankanın kullandığı risk ölçüm modellerinden günlük raporlar üretmek ve raporları analiz etmek,

Her bir risk için birim bazında belirlenen limitleri toplulaştırarak bankanın tümü bazında belirlenen limitlere uyumunu izlemek, Yönetim Kurulu'nun risk yönetimi kapsamında uygun göreceği diğer görevleri yapmak (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:109). Bu içeriği ile Risk Yönetimi Dairesi Başkanlığı TY uygulamalarının hayata geçirilmesi konusunda destek hizmeti veren bir birimdir.

Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı, kurumun merkez teşkilatının ihtiyaç ve idamesine ilişkin hizmet konuları itibariyle; İdari İşler Müdürlüğü, Satın alma ve Tabldot Müdürlüğü, İç Hizmetler Müdürlüğü, Teknik ve Uygulama Müdürlüğü, Savunma ve Güvenlik Müdürlüğü, Sosyal İşler Müdürlüğü, Taşeron İşçi Özlük Hakları Müdürlüğü, Sorumlu Tabiplik olarak faaliyet gösteren bölümlerden oluşan adından da anlaşılacağı üzere kurumun destek mekanizmasıdır. TY açısından önem arz eden bilginin depolanması ve saklanması yani arşiv hizmetleri bu birimin bünyesindeki Genel Arşiv ve Kütüphane Gurubu tarafından gerçekleştirilmektedir. Ayrıca bünyesinde kurumun içindeki ve dışındaki haberleşme ağını koordine eden bir Genel Evrak Grubu da yer almaktadır (İlbank Mevzuat Kitapçığı, 2013:103). Bu içeriği ile Destek Hizmetleri Dairesi Başkanlığı TY uygulamaları konusunda diğer birimlere lojistik destek sağlayan bir guruptur.

Teknoloji Yönetimi uygulamaları nitelikli, alanında uzman ekipler oluşturulmasını ve bu ekiplerin belirlenen amaçları gerçekleştirmek amacıyla uyumlu bir biçimde çalışmasını gerektirmektedir. İLBANK özelinde Başkanlık düzeyinde incelenen görev tanımlarında bu uyum ve koordinasyonun sağlandığı net biçimde görülmektedir. Bu çalışmamızla belirlenen demografik özelliklerin analizi sonucunda elde edilen veriler ileriki dönemlerde ekip üyelerinin seçim sürecine de ışık tutacaktır.

3. TEKNOLOJİ YÖNETİMİNİN KURUMSALLAŞMAYA ETKİSİ

3.1. Teknoloji Yönetimi ve Kurumsal Yönetimin Bütünleştirilmesi

Kurumun teknolojiyi izleme ve teknolojiyi kullanım hızı bir organizasyonun yapısını başlı başına etkileyebilecek bir unsurdur. Kurumlar içinde buldukları iş ortamlarına adapte olabilmek amacıyla kurumsal yönetim uygulamalarını da aktif olarak hayata geçirmek durumundadır. Kurumlar örgüt yapılarını bu doğrultuda yenilemekte ve daha esnek hale getirmektedir. Bilgi teknolojilerinin gelişmesiyle beraber çalışanların yeni fikirler sunabileceği esnek ve sade katılımcı bir yönetim anlayışıyla yönetilmeleri gittikçe önem kazanmaktadır (Akkoyun, 2015:68).

Organizasyonlar sahip oldukları teknolojiler vasıtasıyla çevrelerindeki etkilerini şekillendirmekte olduklarından kurdukları kurumsal yönetim gibi yönetim sistemleriyle bunu bütünleştirerek sadece teknik ya da sosyal değil bütünleşik bir perspektifle olaylara daha geniş bir perspektiften bakma şansını elde edebilmektedirler. Teknoloji sistemlerini organizasyonlarının faaliyet alanları, görevleri, uzmanlaşma düzeyleri, sahip oldukları makine ve teçhizatlar, bilgi işlem yapıları sayesinde ve onlarla birlikte belirlerler. Kurumsal bir yapı eğer gerekli profesyonel uzman kadroya sahip değilse kurumsallaşması zorlaşmakta ve teknoloji ve organizasyon uyumu sekteye uğramaktadır (Öğüt, 2000:57).

Teknolojik değişim, örgütsel yapıyı baştan ayağa etkilese bile dem-i merkeziyet, otorite ve kontrol, denetim sahası, organizasyonel bölüm sayısı ve departman yapısı gibi konuları özellikle değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Mihçioğlu, teknolojinin kurumsallaşma süreçlerinde kullanılmasının, organizasyon içindeki planlama faaliyetlerinin uygulanma aşamasında daha geniş aralıklarla ayrılmasına sebep olduğunu ileri sürmüştür (Mihçioğlu, 1990:91). Teknoloji unsurunun çoğunlukla ve bilgi teknolojilerinin özelde kurumsallaşmaya etkileri konusunda oluşan tartışma, teknolojilerin organizasyon yapılarını merkezileştirdiği ya da yerelleştirdiğidir. Bu görüş aslında teknoloji yönetiminin kurumsallaşmayı hızlandırdığı gerçeğinin ispatıdır. Diğer taraftan, kurumsallaşma ile ilgili daha kapsamlı bir araştırma yapıldığında, teknolojilerin organizasyonların otorite ve denetim yapısında, denetim alanı üzerinde, organizasyonel

düzey sayısında ve departman sayısı üzerinde belirleyici olduğu gözlemlenmektedir (Kök, 2016:123).

Kurumlarda teknoloji kullanımının çalışmaları kolaylaştırmakla birlikte ayrıca organizasyon yapısını da değiştirmekte ve şekillendirmektedir. Bu konuya dair günümüzde genel kabul gören görüş, kurumların stabil ve az risk alan anlayıştan hızla değişen ve bu değişime hızla uyum sağlayan esnek bir yapıya doğru gittikleri yönündedir. Bu da düzenli ve sistemli bir çalışma ortamını yani kurumsallaşmayı gerektirir. Teknolojik değişimlere uyum açısından iş ve işlemlerin işinin ehli kişiler tarafından gerçekleştirilmesi de oldukça önem taşır. Otomasyon ve bilgisayar sistemleri alanında yaşanan hızlı gelişmeler kurumların yeni bir takım üretim aracı ve tekniklerle çalışmalarına, kurumsal yapılarını güçlendirmelerine sebep olmuştur (Öner, 2002:35).

Kurumların gerçekleştirdiği teknolojik yenilikler veya teknoloji seçimleri, kurumların yönetim sistemlerini, organizasyon yapılarını yeniden ele almaları gerekliliğini doğurmuştur. Çünkü teknoloji; kurumun yapısını, denetim alanını, çalışan sayısı ve özelliklerini, organizasyona katılacak yeni bölümleri veya mevcut bölümlerin yeniden yapılandırılmasını ya da ortadan kalkmasını vb. gibi birçok kurumsal unsuru etkilemektedir (Akkoyun, 2015:82).

Kurumsallaşma süreci teknolojik değişimlerden etkilenmektedir. Bir kurumun hedef ve çalışmalarını etkin bir teknoloji yönetimi uygulaması olumlu yönde etkileyecektir. Stratejik Teknoloji yönetimi uygulayan bir kurumun formalleşme süreci hızlanacak, kurum amaçlarına ulaşmak için daha akılcı yapılar şekillendirebilecektir. Toplumsal yapılar modernleştikçe aralarındaki ilişkiler daha karmaşık bir hal almaktadır, etkin bir teknoloji yönetim sistemi bu yapıların kolaylıkla koordine edilmesini, düzenlenmesini sağlayacaktır.

Teknoloji yönetimi ayrıca kurumun belirli kurullarla yönetilen faaliyetlerinin değişimler karşısında devamlı olarak değiştirilip dönüştürülmesine de destek olur. Yenilenen koşullara uygun standart, kural ve prosedürlerin gerçekleştirilmesinde, çalışanların iş ve işlemlerini gerçekleştirirken bilgiye erişmesinde, iş ve işlemlerini güvenle daha hızlı yapabilmelerinin sağlanmasında katkı sağlar. Kurumsal yapıya sahip bir kurumda çalışanlar işlerine hakim oldukları ölçüde kendilerini güvende hissederler.

Teknoloji kavramı her ne kadar içerisinde belirsizlik içeriyor gibi görünse de doğru bir strateji ve taktikle çalışanların yenilik ve değişime karşı takındıkları olumsuz tavır ve direnç rahatlıkla kırılabilir. Yerini esnek, değişime adapte olabilen, riskleri yönetebilen, öğrenme ve gelişime açık çalışanlardan oluşan daha kaliteli ve profesyonel bir çalışma ortamı oluşturulabilir. Böylelikle kurum çalışanları açısından tehdit gibi algılanan teknolojik gelişmeler fırsata dönüştürülmüş olur.

3.2. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın konusu, teknoloji yönetiminin kurumsallaşmaya etkileri olarak belirlenmiştir. Çalışmanın problem cümlesi; “Teknoloji yönetiminin (TY) kurumsallaşmaya etkisi bulunmakta mıdır?” şeklindedir. Kurum yönetiminde (KY) bulunan kişiler ve çalışanların, kurumun kurumsallaşıp, kurumsallaşmadığına ilişkin tespiti ve teknoloji yönetiminin etkisi incelenmiştir.

3.3. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; kurumsal yönetimin (KY) başarısına etki eden Teknoloji Yönetimi (TY) unsurlarını göstermek, ayrıca 11 Haziran 1933 yılında “Belediyeler Bankası” ismiyle kurulmuş olan ve yıllar içerisinde kurumsallaşarak kalkınma ve yatırım bankası olarak faaliyetlerini sürdüren İller Bankası A.Ş.’nin TY ve KY konusundaki farkındalığını arttırmak, İller Bankası A.Ş.’nin her iki konuya dair bakış açısını ölçmek ve aynı faaliyet kolunda İLBANK ile iş ortağı olan kurumların da bu konuya dikkatlerini çekmek hedeflenmektedir.

Günümüzde gelişmiş ülkelerdeki uygulamalar incelendiğinde kurumsallaşmış tüm yapıların teknoloji yönetimini bünyelerinde en iyi şekilde uyguladıkları gözlemlenmektedir. Araştırmada özellikle teknoloji yönetimini sistematik hale getirmek ve kurumların teknolojilerini daha iyi yönetmek suretiyle kurumsallaşma süreçlerini nasıl hızlandırabileceklerine ve geliştirebileceklerine dair bulgular ortaya konmuştur. Kurumsal Yönetimi ve Teknoloji Yönetimini aslında bünyelerinde ayrı ayrı uygulayan İLBANK gibi pek çok kurumun bu iki yapının birbirine olan etkisini olumlu yönde kullanarak bu iki yönetim tarzını sistematik hale getirerek nasıl başarılı olabileceklerine dair öneriler geliştirilmiştir. Misyonu yerel yönetimlere, kentsel ihtiyaçlarının karşılanabilmesi amacıyla uluslararası standartlarda proje üretmek ve geliştirmek, kredi sağlamak, danışmanlık

yapmak ve teknik destek vermek yoluyla sürdürülebilir bir şehirleşmeye katkıda bulunmak olan İller Bankası A.Ş. bu misyonu gerçekleştirmek için kurumsal yapısını teknoloji yönetimiyle desteklemek durumundadır.

3.4. Araştırmanın Yöntemi ve Analizler

Araştırma 22 - 29 Kasım 2017 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemi ve bilgisayar destekli anket uygulaması şeklinde gerçekleştirilmiştir. Hazırlanan anket formları kurum içerisinde 2 263 personelden 262 örneklem esas alınarak dağıtılmıştır.

Anket formu üç bölüm ve toplam 46 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde; anketi cevaplayanların sosyo-demografik özelliklerini (cinsiyet, yaş, öğrenim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam çalışma süresi, kurumdaki görevi, kurumdaki pozisyonu ve aylık ortalama ücret) belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde; kurumsal yönetimi ölçmek amacıyla “Stratejik yönetim ve kurumsallaşma üzerindeki etkisi: bankacılık alanında bir uygulama” tezinden alınan ölçekten yararlanılmıştır. Kurumsal yönetim, 34 sorudan oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; teknoloji yönetimini ölçmek amacıyla Çetindamar (2013) ve Ünsal’ın (2010) geliştirdikleri “Teknoloji Yönetimi Yeteneği” modeli esas alınmıştır. (Akkoyun, 2015: 94) Teknoloji yönetim, 40 sorudan oluşan ölçeğe yer verilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalarda teknoloji yönetimi ve kurumsal yönetime ait bir ölçek bulunmadığından boyutlar itibariyle teorik bir modelin oluşturulmasında güçlükler ile karşılaşmıştır.

Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beş aralıklı likert tipi metrik ifadeleri (1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

3.4.1. Verilerin analiz yöntemleri

Anket yoluyla elde edilen 262 veri öncelikle SPSS 22.0 programına kurallarına uygun bir şekilde kodlanarak, cevapların kaydı yapılmıştır. Sonrasında hatalı veri girişleri kontrol edilerek düzeltilmiş ve boş bırakılan gözenekler en yakın değerler verilerek yeniden kodlanması sağlanmıştır. Hatalı verilerin düzeltilmesi aşamasından sonra veri setinin dağılımı kontrol edilmiş ve “z skorları” ölçüt alınarak 44 adet aşırı uç değere sahip anket analiz dışında bırakılmış kalan 218 anket dahil edilerek analizler yapılmıştır.

Tanımlayıcı istatistikler adlı altında ise ankete araştırmaya dahil olan ve anketleri cevaplayanların demografik verilerinden hareketle frekans bilgilerine ve yorumlara yer verilmiştir.

Kurumsal yönetim ve teknoloji yönetimi ayrı ayrı incelenerek demografik değişkenler arasında farklılık olup olmadıkları incelenmiştir.

Kurumsal yönetim ve teknoloji yönetimi değişkenlerine güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Güvenilirlik analizlerinde istenilen sonuçlara ulaşıldıktan sonra her iki değişkenin kendi içinde faktör analizleri yapılmıştır. Değişkenler ile ilgili olarak öncelikli olarak geliştirilen Kurumsal yönetim ölçeğinin keşfedici faktör analizi gerçekteğiğinden diğer bağımsız değişken ile arasında regresyon analizi yapılmıştır. Yani kurumsal yönetim bağımlı değişken ile teknoloji yönetimi bağımsız değişkenleri arasında doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Teknoloji yönetimine ilişkin boyutlar; iş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme, stratejik teknoloji yönetimi, organizasyonel destek olarak alt guruplara ayrılmıştır. Kurumsal yönetimine ilişkin boyutlar; kurum hedefi ve çalışmaları, yönetim uygulamaları, kurumun formalleşmesi gibi alt guruplara ayrılmıştır.

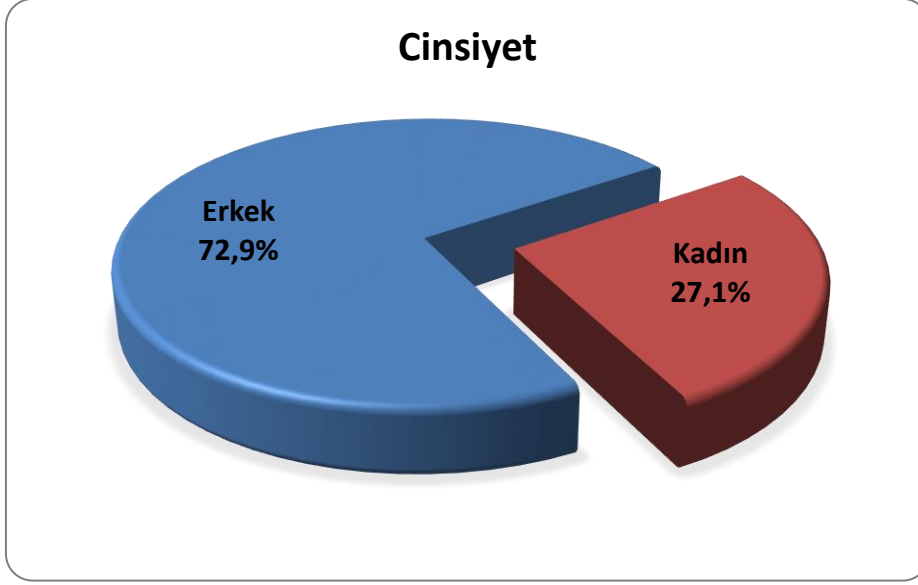
3.4.2. Demografik özelliklere göre analiz ve hipotezler

Bu bölümde, araştırma evrenindeki örneklem grubunun demografik özelliklerine ilişkin bulgular ve yorumlarına yer verilmiştir.

Çizelge 3.1. İllere göre dağılımı

| İller | Sayı | Yüzde |
|----------------|-------------|--------------|
| Ankara | 86 | 39,4 |
| Sivas | 30 | 13,8 |
| İstanbul | 16 | 7,3 |
| İzmir | 12 | 5,5 |
| Samsun | 10 | 4,6 |
| Konya | 9 | 4,1 |
| Kayseri | 9 | 4,1 |
| Kastamonu | 8 | 3,7 |
| Erzurum | 5 | 2,3 |
| Elazığ | 5 | 2,3 |
| Bursa | 5 | 2,3 |
| Adana | 5 | 2,3 |
| Eskişehir | 4 | 1,8 |
| Van | 3 | 1,4 |
| Trabzon | 3 | 1,4 |
| Gaziantep | 3 | 1,4 |
| Antalya | 2 | 0,9 |
| Diyarbakır | 1 | 0,5 |
| İl belirtmeyen | 2 | 0,9 |
| Toplam | 218 | 100,0 |

Çalışmaya en çok katılımlar sırasıyla ilk üç il Ankara, Sivas ve İstanbul olmuştur.

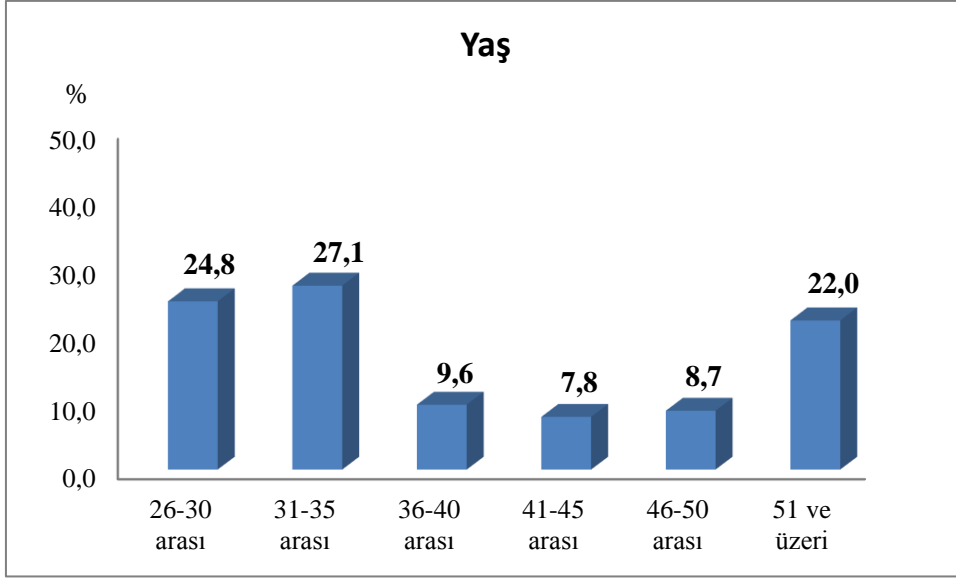


Şekil 3.1. Cinsiyete göre dağılımı

Çizelge 3.2. Cinsiyete göre dağılımı

| Cinsiyet | Sayı | Yüzde |
|---------------|------------|--------------|
| Erkek | 159 | 72,9 |
| Kadın | 59 | 27,1 |
| Toplam | 218 | 100,0 |

Çizelge 3.2’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın 159’u (% 72,9) erkek, 59’u (% 27,1) kadındır. Buna göre örneklem grubunda cinsiyet değişkenine göre büyük çoğunluğu erkek çalışanlar grubundakiler oluşmaktadır.

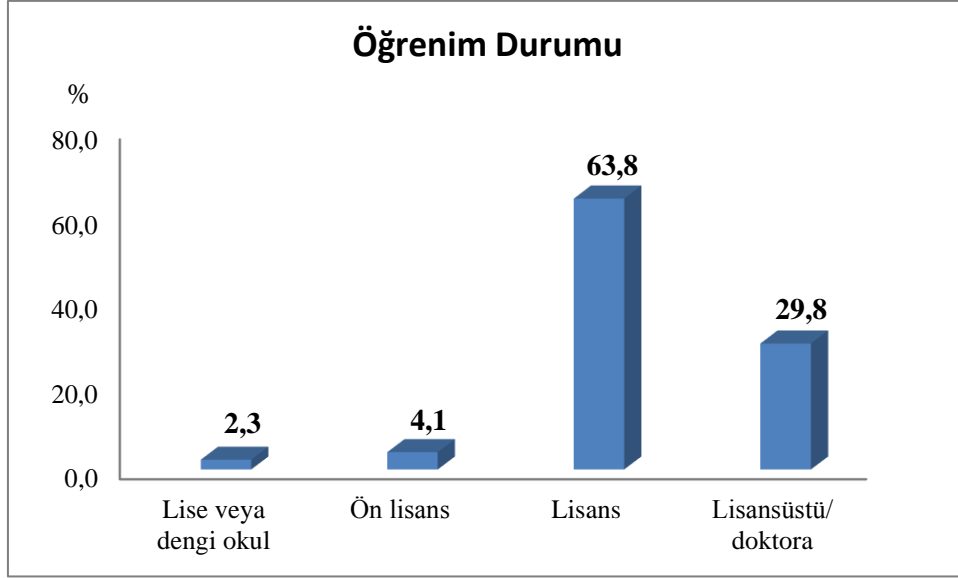


Şekil 3.2. Yaşlara göre dağılımı

Çizelge 3.3. Yaşlara göre dağılımı

| Yaş | Sayı | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|---------------|------------|--------------|-----------------|
| 26-30 arası | 54 | 24,8 | 24,8 |
| 31-35 arası | 59 | 27,1 | 51,9 |
| 36-40 arası | 21 | 9,6 | 61,5 |
| 41-45 arası | 17 | 7,8 | 69,3 |
| 46-50 arası | 19 | 8,7 | 78,0 |
| 51 ve üzeri | 48 | 22,0 | 100,0 |
| Toplam | 218 | 100,0 | - |

Çizelge 3.3’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın, 26-30 yaş grubunda 54’ü (% 24,8), 31-35 yaş grubunda 59’u (% 27,1), 36-40 yaş grubunda 21’i (% 9,6), 41-45 yaş grubunda 17’si (% 7,8), 46-50 yaş grubunda 19’u (% 8,7) ve 51 ve üzeri 48’i (% 22,0) yaş grubunda yer almaktadır. Buna göre örneklem grubunda yaş değişkenine göre en büyük grubu 31-35 yaş grubundakiler, en küçük grubu ise 41-45 yaş grubundakilerden oluşturmaktadır.

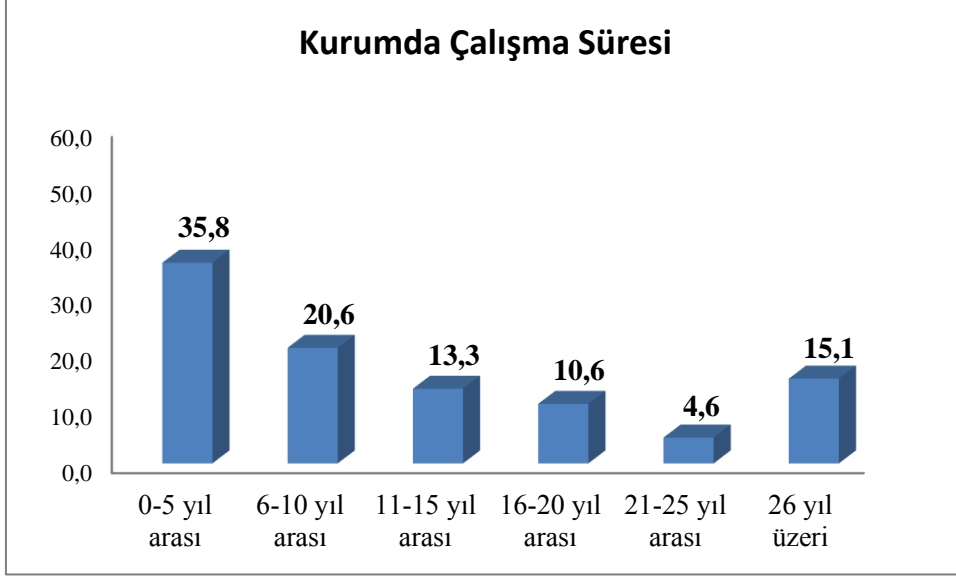


Şekil 3.3. Öğrenim durumuna göre dağılımı

Çizelge 3.4. Öğrenim durumuna göre dağılımı

| Öğrenim Durumu | Sayı | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|----------------------|------------|--------------|-----------------|
| Lise veya dengi okul | 5 | 2,3 | 2,3 |
| Ön lisans | 9 | 4,1 | 6,4 |
| Lisans | 139 | 63,8 | 70,2 |
| Lisansüstü/doktora | 65 | 29,8 | 100,0 |
| Toplam | 218 | 100,0 | - |

Çizelge 3.4’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın 5’i (% 2,3) lise veya dengi okul, 9’u (% 4,1) ön lisans, 139’u (% 63,8) lisans, 65’i (% 29,8) lisansüstü/doktora mezunlarından oluşmaktadır. Buna göre örneklem grubunda öğrenim durumu değişkenine göre en büyük grubu lisans mezunu grubundakiler, en küçük grubu ise lise veya dengi okul mezunu grubundakiler oluşturmaktadır.

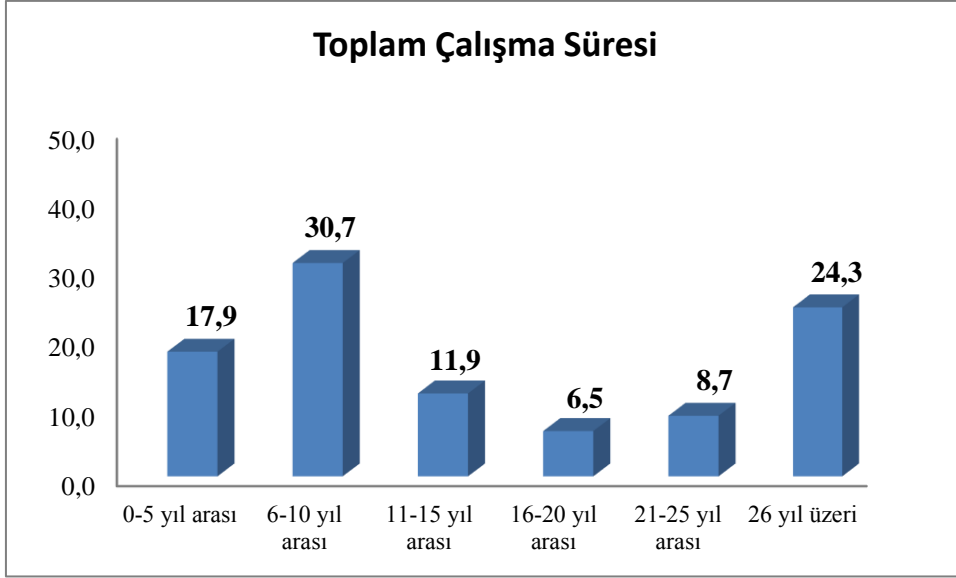


Şekil 3.4. Kurumda çalışma süresine göre dağılımı

Çizelge 3.5. Kurumda çalışma süresine göre dağılımı

| Kurumda Çalışma Süresi | Sayı | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|------------------------|------------|--------------|-----------------|
| 0-5 yıl arası | 78 | 35,8 | 35,8 |
| 6-10 yıl arası | 45 | 20,6 | 56,4 |
| 11-15 yıl arası | 29 | 13,3 | 69,7 |
| 16-20 yıl arası | 23 | 10,6 | 80,3 |
| 21-25 yıl arası | 10 | 4,6 | 84,9 |
| 26 yıl üzeri | 33 | 15,1 | 100,0 |
| Toplam | 218 | 100,0 | - |

Çizelge 3.5’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın 78’i (% 35,8) 0-5 yıl arası, 45’i (% 20,6) 6-10 yıl arası, 29’u (% 13,3) 11-15 yıl arası, 23’ü (% 10,6) 16-20 yıl arası, 10’u (% 4,6) 21-25 yıl arası ve 33’ü (% 15,1) 26 yıl ve üzerinde kurumda çalışma süreleri vardır. Buna göre örneklem grubunda kurumda çalışma süresi değişkenine göre en büyük grubu 0-5 yıl arası çalışanlar grubundakiler, en küçük grubu ise 21-25 yıl arası çalışanlar grubundakiler oluşturmaktadır.

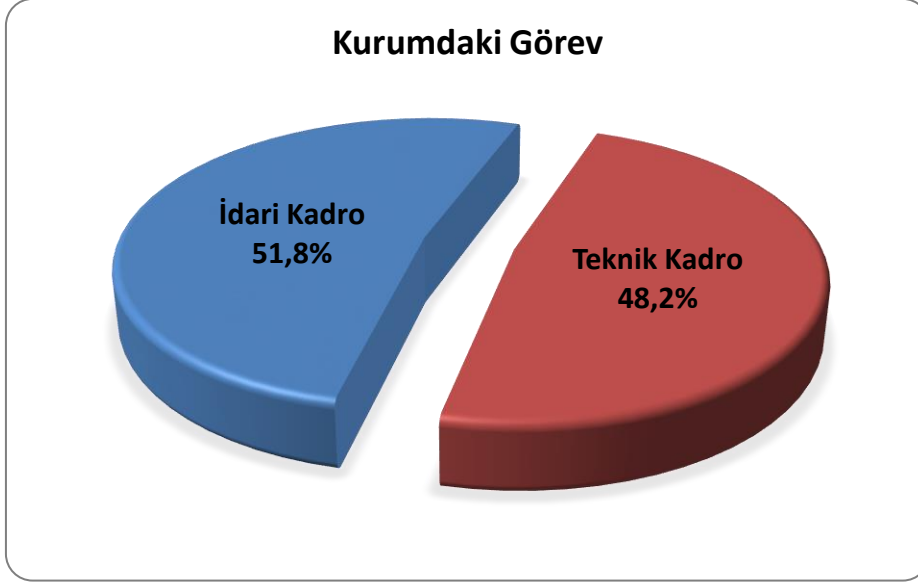


Şekil 3.5. Toplam çalışma süresine göre dağılımı

Çizelge 3.6. Toplam çalışma süresine göre dağılımı

| Toplam Çalışma Süresi | Sayı | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|-----------------------|------------|--------------|-----------------|
| 0-5 yıl arası | 39 | 17,9 | 17,9 |
| 6-10 yıl arası | 67 | 30,7 | 48,6 |
| 11-15 yıl arası | 26 | 11,9 | 60,5 |
| 16-20 yıl arası | 14 | 6,5 | 67,0 |
| 21-25 yıl arası | 19 | 8,7 | 75,7 |
| 26 yıl üzeri | 53 | 24,3 | 100,0 |
| Toplam | 218 | 100,0 | - |

Çizelge 3.6'da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın 39'u (% 17,9) 0-5 yıl arası, 67'si (% 30,7) 6-10 yıl arası, 26'sı (% 11,9) 11-15 yıl arası, 14'ü (% 6,5) 16-20 yıl arası, 19'u (% 8,7) 21-25 yıl arası ve 53'ü (% 24,3) 26 yıl ve üzerinde toplam çalışma süreleri vardır. Buna göre örneklem grubunda toplam çalışma süresi değişkenine göre en büyük grubu 6-10 yıl arası çalışanlar grubundakiler, en küçük grubu ise 21-25 yıl arası çalışanlar grubundakiler oluşturmaktadır.

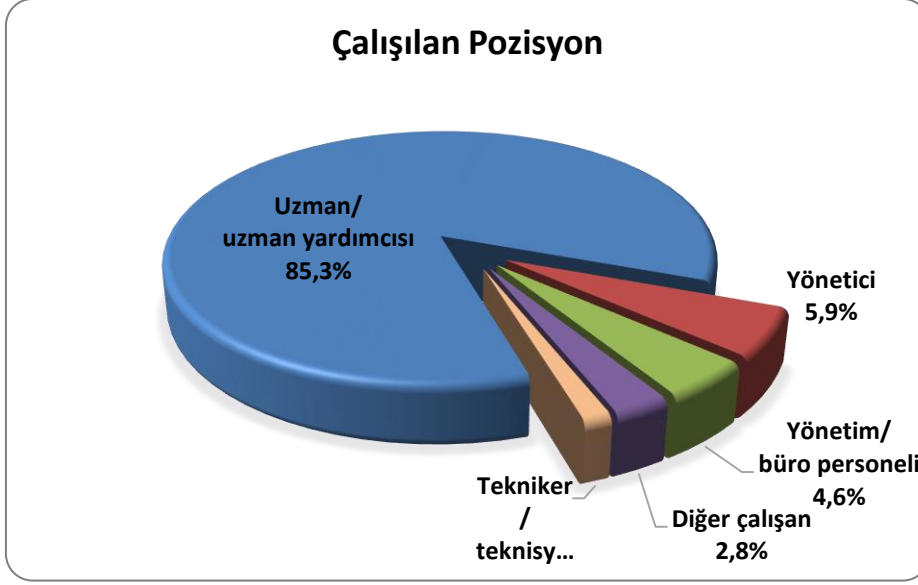


Şekil 3.6. Kurumdaki görev durumuna göre dağılımı

Çizelge 3.7. Kurumdaki görev durumuna göre dağılımı

| Kurumdaki Görev | Sayı | Yüzde |
|------------------------|-------------|--------------|
| İdari kadro | 113 | 51,8 |
| Teknik kadro | 105 | 48,2 |
| Toplam | 218 | 100,0 |

Çizelge 3.7’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın 113’ü (% 51,8) idari kadro, 105’i (% 48,2) teknik kadro personelinden oluşmaktadır. Buna göre örneklem grubunda kurumdaki görev değişkenine göre idari kadro ile teknik kadro hemen hemen eşit gruptan oluşturmaktadır.

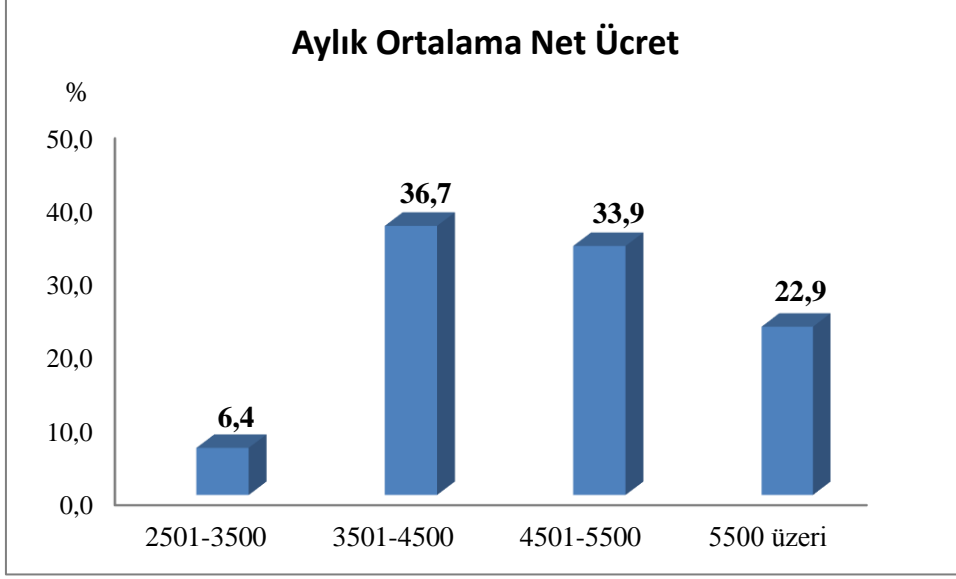


Şekil 3.7. Çalışılan pozisyona göre dağılımı

Çizelge 3.8. Çalışılan pozisyona göre dağılımı

| Çalışılan Pozisyon | Sayı | Yüzde |
|----------------------------------|------------|--------------|
| Uzman/uzman yardımcısı | 186 | 85,3 |
| Yönetici | 13 | 5,9 |
| Yönetim personeli/büro personeli | 10 | 4,6 |
| Diğer çalışan | 6 | 2,8 |
| Tekniker/teknisyen | 3 | 1,4 |
| Toplam | 218 | 100,0 |

Çizelge 3.8’de görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın 186’sı (% 85,3) uzman/uzman yardımcısı, 13’ü (% 5,9) yönetici, 10’u (% 4,6) yönetim personeli/büro personeli, 6’sı (% 2,8) diğer çalışan iken 3’ü (% 1,4) tekniker/teknisyen personel pozisyonundadır. Buna göre örneklem grubunda pozisyon değişkenine göre büyük çoğunluğu uzman/uzman yardımcısı grubundakiler oluşturmaktadır.



Şekil 3.8. Aylık ortalama net ücrete göre dağılımı

Çizelge 3.9. Aylık ortalama net ücrete göre dağılımı

| Aylık Ortalama Net Ücret | Sayı | Yüzde | Kümülatif yüzde |
|--------------------------|------------|--------------|-----------------|
| 2501-3500 | 14 | 6,4 | 6,4 |
| 3501-4500 | 80 | 36,7 | 43,1 |
| 4501-5500 | 74 | 33,9 | 77,1 |
| 5501 üzeri | 50 | 22,9 | 100,0 |
| Toplam | 218 | 100,0 | - |

Çizelge 3.9’da görüldüğü gibi, araştırmaya katılan 218 çalışanın 14’ü (% 6,4) 2501-3500 arası, 80’i (% 36,7) 3501-4500 arası, 74’ü (% 33,9) 4501-5500 arası, 50’si (% 22,9) 5501 üzeridir.

Kurumsal yönetim ve teknoloji yönetimi sorularının değeri toplanıp ortalaması alınmış ve kurumsal yönetim ve teknoloji yönetimi için ortalama değerler bulunarak analizlere devam edilmiştir. Bu uygulama her bir alt boyutlar için yapılmıştır.

Verilerin çarpıklık ve basıklık katsayıları ve dağılımın histogramlarına bakılarak veriler incelenmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının aralığı +1.5; -1.5 içinde dağılmıştır.

Cinsiyet için Hipotezler:

H₀: Cinsiyet ile kurumsal yönetim arasında bir fark yoktur.

H₁: Cinsiyet ile kurumsal yönetim arasında bir fark vardır.

H₀: Cinsiyet ile teknoloji yönetim arasında bir fark yoktur.

H₁: Cinsiyet ile teknoloji yönetim arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.10. Cinsiyet için tanımlayıcı istatistikler

| Cinsiyet | | N | Ortalama | Standart Sapma |
|-----------|-------|-----|----------|----------------|
| Kurumsal | Kadın | 59 | 2,96 | 0,80 |
| | Erkek | 159 | 3,12 | 0,75 |
| Teknoloji | Kadın | 59 | 2,79 | 0,83 |
| | Erkek | 159 | 3,07 | 0,75 |

Çizelge 3.11. Cinsiyet için bağımsız t testi

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|------------------|-----------------------------|---|-------------|------------------------------|------------|-----------------|-----------------|-----------------------|---|--------------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Kurumsal | Equal variances assumed | 0,64 | 0,43 | -1,30 | 216 | 0,19 | -0,15 | 0,12 | -0,38 | 0,08 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,26 | 98,37 | 0,21 | -0,15 | 0,12 | -0,39 | 0,09 |
| Teknoloji | Equal variances assumed | 0,93 | 0,34 | -2,38 | 216 | 0,02 | -0,28 | 0,12 | -0,51 | -0,05 |
| | Equal variances not assumed | | | -2,27 | 95,10 | 0,03 | -0,28 | 0,12 | -0,52 | -0,03 |

KY verileri bağımsız t test istatistiği ile analiz edilmiş olup, KY ortalaması ile cinsiyet arasında fark yoktur ($p=0,19>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

TY verileri bağımsız t test istatistiği ile analiz edilmiş olup, TY ortalaması ile cinsiyet arasında fark vardır ($p=0,02<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Bu sonuca göre, TY ortalamasına bakıldığında erkeklerin kadınlara göre TY konusunda daha duyarlı olduğu söylenebilir.

Yaş için Hipotezler:

H_0 : Yaş ile kurumsal yönetim arasında bir fark yoktur.

H_1 : Yaş ile kurumsal yönetim arasında bir fark vardır.

H_0 : Yaş ile teknoloji yönetim arasında bir fark yoktur.

H_1 : Yaş ile teknoloji yönetim arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.12. Yaş için tanımlayıcı istatistikler

| | | N | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------|------------------------|----------|-----------------|-----------------------|
| Kurumsal | 26-30 yaş arası | 54 | 2,96 | 0,73 |
| | 31-35 yaş arası | 59 | 2,92 | 0,73 |
| | 36-45 yaş arası | 38 | 3,07 | 0,89 |
| | 46 ve üzeri | 67 | 3,31 | 0,71 |
| | Toplam | 218 | 3,08 | 0,77 |
| Teknoloji | 26-30 yaş arası | 54 | 2,87 | 0,78 |
| | 31-35 yaş arası | 59 | 2,85 | 0,78 |
| | 36-45 yaş arası | 38 | 2,99 | 0,85 |
| | 46 ve üzeri | 67 | 3,22 | 0,69 |
| | Toplam | 218 | 2,99 | 0,78 |

Analize başlamadan önce 36-40 arası 21 kişi, 41-45 arası 17 kişi yaş gurubundadır. Sayıların düşük olması istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermeyeceğinden 36-45 yaş gurubu olarak birleştirilmiştir. Aynı şekilde 46-50 arası 19 kişi istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermeyeceğinden 51 ve üzeri yaş gurubu ile birleştirilmiştir. Böylece istatistiksel açıdan daha anlamlı sonuçlar çıkarılmıştır.

Çizelge 3.13. Yaş için varyansların homojenliği testi

| | Levene Statistic | df₁ | df₂ | Sig. |
|------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Kurumsal | 2,532 | 3 | 214 | ,058 |
| Teknoloji | 1,059 | 3 | 214 | ,368 |

Çizelge 3.14. Yaş için ANOVA testi

| | | Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig. |
|------------------|----------------|-----------------------|-----------|--------------------|----------|-------------|
| Kurumsal | Between Groups | 5,893 | 3 | 1,964 | 3,457 | 0,017 |
| | Within Groups | 121,601 | 214 | ,568 | | |
| | Total | 127,494 | 217 | | | |
| Teknoloji | Between Groups | 5,363 | 3 | 1,788 | 3,040 | 0,030 |
| | Within Groups | 125,856 | 214 | 0,588 | | |
| | Total | 131,219 | 217 | | | |

Çizelge 3.15. Yaş için çoklu karşılaştırmalar

| Dependent Variable | | | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|-------------|-------------------------|-------------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| Kurumsal | 26-30 yaş arası | 31-35 yaş arası | ,03875 | ,14196 | ,993 | -,3288 | ,4063 |
| | | 36-45 yaş arası | -,11662 | ,15961 | ,885 | -,5299 | ,2967 |
| | | 46 ve üzeri | -,35272 | ,13785 | ,054 | -,7097 | ,0042 |
| | 31-35 yaş arası | 26-30 yaş arası | -,03875 | ,14196 | ,993 | -,4063 | ,3288 |
| | | 36-45 yaş arası | -,15537 | ,15679 | ,755 | -,5614 | ,2506 |
| | | 46 ve üzeri | -,39147* | ,13458 | ,021 | -,7399 | -,0430 |
| | 36-45 yaş arası | 26-30 yaş arası | ,11662 | ,15961 | ,885 | -,2967 | ,5299 |
| | | 31-35 yaş arası | ,15537 | ,15679 | ,755 | -,2506 | ,5614 |
| | | 46 ve üzeri | -,23610 | ,15308 | ,414 | -,6325 | ,1603 |
| | 46 ve üzeri | 26-30 yaş arası | ,35272 | ,13785 | ,054 | -,0042 | ,7097 |
| | | 31-35 yaş arası | ,39147* | ,13458 | ,021 | ,0430 | ,7399 |
| | | 36-45 yaş arası | ,23610 | ,15308 | ,414 | -,1603 | ,6325 |
| Teknoloji | 26-30 yaş arası | 31-35 yaş arası | ,02561 | ,14443 | ,998 | -,3484 | ,3996 |
| | | 36-45 yaş arası | -,11594 | ,16238 | ,891 | -,5364 | ,3045 |
| | | 46 ve üzeri | -,34308 | ,14025 | ,072 | -,7062 | ,0201 |
| | 31-35 yaş arası | 26-30 yaş arası | -,02561 | ,14443 | ,998 | -,3996 | ,3484 |
| | | 36-45 yaş arası | -,14155 | ,15951 | ,811 | -,5546 | ,2715 |
| | | 46 ve üzeri | -,36869* | ,13692 | ,038 | -,7232 | -,0142 |
| | 36-45 yaş arası | 26-30 yaş arası | ,11594 | ,16238 | ,891 | -,3045 | ,5364 |
| | | 31-35 yaş arası | ,14155 | ,15951 | ,811 | -,2715 | ,5546 |
| | | 46 ve üzeri | -,22714 | ,15574 | ,465 | -,6304 | ,1761 |
| | 46 ve üzeri | 26-30 yaş arası | ,34308 | ,14025 | ,072 | -,0201 | ,7062 |
| | | 31-35 yaş arası | ,36869* | ,13692 | ,038 | ,0142 | ,7232 |
| | | 36-45 yaş arası | ,22714 | ,15574 | ,465 | -,1761 | ,6304 |

KY verileri ANOVA test istatistiği ile analiz edilmiştir. Kurumsal yönetim ortalaması ile yaş gurupları arasında fark vardır ($p=0,017<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Farklı olan guruplar hangi yaş aralığından kaynaklandığını bulmak için Tukey test istatistiği ile analiz yapılmıştır. Farklı çıkan gurup ise 31-35 yaş arası ile 46 ve üzeri yaş gurupları arasında kurumsal yönetim açısından farklılık vardır ($p=0,021<0,05$). Kurumsal yönetim ortalamalarına bakıldığında 31-35 yaş arası ortalama 2,92; 46 ve üzeri ortalama ise 3,31'dir. 46 ve üzeri yaş gurubu 31-35 yaş gurubuna göre bankadaki kurumsal yönetim uygulamalarını daha çok desteklemektedir.

TY verileri ANOVA test istatistiği ile analiz edilmiştir. Teknoloji yönetim ortalaması ile yaş gurupları arasında fark vardır ($p=0,03<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red

edildi). Farklı olan guruplar hangi yaş aralığında kaynaklandığını bulmak için Tukey test istatistiği ile analiz yapılmıştır. Farklı çıkan gurup ise 31-35 yaş arası ile 46 ve üzeri yaş gurupları arasında teknoloji yönetimi açısından farklılık vardır ($p=0,038<0,05$). Teknoloji yönetim ortalamalarına bakıldığında 31-35 yaş arası ortalama 2,85; 46 ve üzeri ortalama ise 3,22'tür. 46 ve üzeri yaş gurubu 31-35 yaş gurubuna göre bankadaki teknoloji yönetim uygulamalarını daha çok desteklemektedir.

Kurumda Çalışma Süresi için Hipotezler:

H₀: Kurumda çalışma süresi ile kurumsal yönetim arasında bir fark yoktur.

H₁: Kurumda çalışma süresi ile kurumsal yönetim arasında bir fark vardır.

H₀: Kurumda çalışma süresi ile teknoloji yönetim arasında bir fark yoktur.

H₁: Kurumda çalışma süresi ile teknoloji yönetim arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.16. Çalışma süresi için tanımlayıcı istatistikler

| | | N | Ortalama | Standart Sapma |
|------------------|------------------------|-----|----------|----------------|
| Kurumsal | 0-5 yıl arası | 78 | 2,97 | 0,75 |
| | 6-10 yıl arası | 45 | 2,80 | 0,72 |
| | 11-15 yıl arası | 29 | 3,20 | 0,78 |
| | 16-25 yıl arası | 33 | 3,37 | 0,69 |
| | 26 yıl üzeri | 33 | 3,29 | 0,78 |
| | Toplam | 218 | 3,08 | 0,77 |
| Teknoloji | 0-5 yıl arası | 78 | 2,92 | 0,77 |
| | 6-10 yıl arası | 45 | 2,70 | 0,77 |
| | 11-15 yıl arası | 29 | 3,15 | 0,80 |
| | 16-25 yıl arası | 33 | 3,18 | 0,73 |
| | 26 yıl üzeri | 33 | 3,21 | 0,71 |
| | Toplam | 218 | 2,99 | 0,78 |

16-20 yıl arası kurumda çalışan 23 kişi, 21-25 yıl arası kurumda çalışan 10 kişi bulunmaktadır. Sayıların düşük olması istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermeyeceğinden

16-25 yıl arası olarak birleştirilmiştir. Böylece istatistiksel açıdan daha anlamlı sonuçlar çıkarılmıştır.

Çizelge 3.17. Çalışma süresi için varyansların homojenliği testi

| | <u>Levene</u> <u>Statistic</u> | <u>df₁</u> | <u>df₂</u> | <u>Sig.</u> |
|------------------|-----------------------------------|-----------------------|-----------------------|-------------|
| Kurumsal | 0,359 | 4 | 213 | 0,837 |
| Teknoloji | 0,446 | 4 | 213 | 0,775 |

Çizelge 3.18. Çalışma Süresi için ANOVA testi

| | | <u>Sum of</u> <u>Squares</u> | <u>df</u> | <u>Mean</u> <u>Square</u> | <u>F</u> | <u>Sig.</u> |
|------------------|-----------------------|---------------------------------|-----------|------------------------------|----------|-------------|
| Kurumsal | <u>Between Groups</u> | 9,206 | 4 | 2,302 | 4,144 | 0,003 |
| | <u>Within Groups</u> | 118,288 | 213 | 0,555 | | |
| | Total | 127,494 | 217 | | | |
| Teknoloji | <u>Between Groups</u> | 7,659 | 4 | 1,915 | 3,301 | 0,012 |
| | <u>Within Groups</u> | 123,560 | 213 | 0,580 | | |
| | Total | 131,219 | 217 | | | |

Çizelge 3.19. Çalışma Süresi için çoklu karşılaştırmalar

| Dependent Variable | | | Mean Difference (I-J) | Std. Error | Sig. | 95% Confidence Interval | |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------------|------------|-------------|-------------------------|-------------|
| | | | | | | Lower Bound | Upper Bound |
| Kurumsal | 0-5 yıl arası | 6-10 yıl arası | ,16354 | ,13950 | ,767 | -,2203 | ,5474 |
| | | 11-15 yıl arası | -,23596 | ,16208 | ,592 | -,6819 | ,2100 |
| | | 16-25 yıl arası | -,40483 | ,15475 | ,071 | -,8306 | ,0209 |
| | | 26 yıl üzeri | -,32791 | ,15475 | ,216 | -,7537 | ,0979 |
| | 6-10 yıl arası | 0-5 yıl arası | -,16354 | ,13950 | ,767 | -,5474 | ,2203 |
| | | 11-15 yıl arası | -,39950 | ,17746 | ,165 | -,8877 | ,0887 |
| | | 16-25 yıl arası | -,56838* | ,17079 | ,009 | -1,0383 | -,0985 |
| | | 26 yıl üzeri | -,49145* | ,17079 | ,035 | -,9613 | -,0216 |
| | 11-15 yıl arası | 0-5 yıl arası | ,23596 | ,16208 | ,592 | -,2100 | ,6819 |
| | | 6-10 yıl arası | ,39950 | ,17746 | ,165 | -,0887 | ,8877 |
| | | 16-25 yıl arası | -,16888 | ,18968 | ,900 | -,6907 | ,3530 |
| | | 26 yıl üzeri | -,09195 | ,18968 | ,989 | -,6138 | ,4299 |
| | 16-25 yıl arası | 0-5 yıl arası | ,40483 | ,15475 | ,071 | -,0209 | ,8306 |
| | | 6-10 yıl arası | ,56838* | ,17079 | ,009 | ,0985 | 1,0383 |
| | | 11-15 yıl arası | ,16888 | ,18968 | ,900 | -,3530 | ,6907 |
| | | 26 yıl üzeri | ,07692 | ,18346 | ,993 | -,4278 | ,5817 |
| | 26 yıl üzeri | 0-5 yıl arası | ,32791 | ,15475 | ,216 | -,0979 | ,7537 |
| | | 6-10 yıl arası | ,49145* | ,17079 | ,035 | ,0216 | ,9613 |
| | | 11-15 yıl arası | ,09195 | ,18968 | ,989 | -,4299 | ,6138 |
| | | 16-25 yıl arası | -,07692 | ,18346 | ,993 | -,5817 | ,4278 |
| Teknoloji | 0-5 yıl arası | 6-10 yıl arası | ,22237 | ,14258 | ,525 | -,1699 | ,6146 |
| | | 11-15 yıl arası | -,23027 | ,16565 | ,635 | -,6860 | ,2255 |
| | | 16-25 yıl arası | -,25929 | ,15816 | ,474 | -,6944 | ,1759 |
| | | 26 yıl üzeri | -,28354 | ,15816 | ,381 | -,7187 | ,1516 |
| | 6-10 yıl arası | 0-5 yıl arası | -,22237 | ,14258 | ,525 | -,6146 | ,1699 |
| | | 11-15 yıl arası | -,45264 | ,18137 | ,095 | -,9516 | ,0464 |
| | | 16-25 yıl arası | -,48167* | ,17456 | ,049 | -,9619 | -,0014 |
| | | 26 yıl üzeri | -,50591* | ,17456 | ,033 | -,9862 | -,0257 |
| | 11-15 yıl arası | 0-5 yıl arası | ,23027 | ,16565 | ,635 | -,2255 | ,6860 |
| | | 6-10 yıl arası | ,45264 | ,18137 | ,095 | -,0464 | ,9516 |
| | | 16-25 yıl arası | -,02902 | ,19386 | 1,000 | -,5624 | ,5043 |
| | | 26 yıl üzeri | -,05327 | ,19386 | ,999 | -,5866 | ,4801 |
| | 16-25 yıl arası | 0-5 yıl arası | ,25929 | ,15816 | ,474 | -,1759 | ,6944 |
| | | 6-10 yıl arası | ,48167* | ,17456 | ,049 | ,0014 | ,9619 |
| | | 11-15 yıl arası | ,02902 | ,19386 | 1,000 | -,5043 | ,5624 |
| | | 26 yıl üzeri | -,02424 | ,18750 | 1,000 | -,5401 | ,4916 |
| | 26 yıl üzeri | 0-5 yıl arası | ,28354 | ,15816 | ,381 | -,1516 | ,7187 |
| | | 6-10 yıl arası | ,50591* | ,17456 | ,033 | ,0257 | ,9862 |
| | | 11-15 yıl arası | ,05327 | ,19386 | ,999 | -,4801 | ,5866 |
| | | 16-25 yıl arası | ,02424 | ,18750 | 1,000 | -,4916 | ,5401 |

KY verileri ANOVA test istatistiği ile analiz edilmiştir. Kurumsal yönetim ortalaması ile kurumda çalışma süresi arasında fark vardır ($p=0,03<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Farklı olan gruplar hangi yıllar aralığından kaynaklandığını bulmak için Tukey test istatistiği ile analiz yapılmıştır. Farklı çıkan grup ise 6-10 yıl arası ile 26 yıl ve üzeri çalışanlar arasında kurumsal yönetim açısından farklılık vardır ($p=0,035<0,05$). Kurumsal yönetim ortalamalarına bakıldığında 6-10 yıl arası ortalama 2,80 ve 26 yıl ve

üzeri ortalama ise 3,29'dur. 26 yıl ve üzeri kurumda çalışanların 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha fazla kurumsal bir yönetime sahiptir. Diğer farklı çıkan grup ise 6-10 yıl arası ile 16-25 yıl arası çalışanlar arasında kurumsal yönetim açısından farklılık vardır ($p=0,009<0,05$). Kurumsal yönetim ortalamalarına bakıldığında 6-10 yıl arası ortalama 2,80 ve 16-25 yıl arası ortalama ise 3,37'dir. 16-25 yıl arası kurumda çalışanlar 6-10 yıl arası çalışanlara göre bankadaki kurumsal yönetim uygulamalarını daha çok desteklemektedir.

TY verileri ANOVA test istatistiği ile analiz edilmiştir. Teknoloji yönetim ortalaması ile yaş grupları arasında fark vardır ($p=0,012<0,05$ olduğu için H_0 hipotezi red edildi). Farklı olan gruplar hangi çalışma süresinden kaynaklandığını bulmak için Tukey test istatistiği ile analiz yapılmıştır. Farklı çıkan grup ise 6-10 yıl arası ile 16-25 yıl arası kurumda çalışanlar arasında ($p=0,049<0,05$) ve 6-10 yıl arası ile 26 yıl ve üzeri kurumda çalışanların ($p=0,033<0,05$) teknoloji yönetimi açısından farklılık vardır. Teknoloji yönetim ortalamalarına bakıldığında 6-10 yıl arası ortalama 2,70; 16-25 yıl arası ortalama ise 3,18'dir. 6-10 yıl arası ortalama 2,70; 26 yıl ve üzeri kurumda çalışanların ortalaması ise 3,21'dir. 16-25 yıl arası kurumda çalışanlar için teknoloji yönetiminin ortalaması 6-10 yıl arası kurumda çalışanlara göre daha yüksektir. 26 yıl ve üzeri kurumda çalışanlar için teknoloji yönetimi ortalaması 6-10 yıl arası kurumda çalışanlara göre daha yüksektir.

Kurumdaki Görev için Hipotezler:

H_0 : Kurumdaki görevi ile kurumsal yönetim arasında bir fark yoktur.

H_1 : Kurumdaki görevi ile kurumsal yönetim arasında bir fark vardır.

H_0 : Kurumdaki görevi ile teknoloji yönetim arasında bir fark yoktur.

H_1 : Kurumdaki görevi ile teknoloji yönetim arasında bir fark vardır.

Çizelge 3.20. Kurumdaki görev için tanımlayıcı istatistikler

| Kurumdaki Göreviniz | | N | Ortalama | Standart Sapma |
|---------------------|--------------|-----|----------|----------------|
| Kurumsal | Teknik kadro | 105 | 3,03 | 0,75 |
| | İdari kadro | 113 | 3,12 | 0,78 |
| Teknoloji | Teknik kadro | 105 | 2,92 | 0,71 |
| | İdari kadro | 113 | 3,06 | 0,83 |

Çizelge 3.21. Kurumdaki görev için bağımsız t testi

| | | Levene's Test for Equality of Variances | | t-test for Equality of Means | | | | | | |
|-----------|-----------------------------|---|------|------------------------------|-----|-----------------|-----------------|-----------------------|---|-------|
| | | F | Sig. | t | df | Sig. (2-tailed) | Mean Difference | Std. Error Difference | 95% Confidence Interval of the Difference | |
| | | | | | | | | | Lower | Upper |
| Kurumsal | Equal variances assumed | 0,98 | 0,32 | -0,857 | 216 | 0,39 | -0,09 | 0,10 | -0,29 | 0,12 |
| | Equal variances not assumed | | | -0,859 | 216 | 0,39 | -0,09 | 0,10 | -0,29 | 0,12 |
| Teknoloji | Equal variances assumed | 3,10 | 0,08 | -1,39 | 216 | 0,17 | -0,15 | 0,11 | -0,35 | 0,06 |
| | Equal variances not assumed | | | -1,40 | 216 | 0,16 | -0,15 | 0,10 | -0,35 | 0,06 |

KY verileri bağımsız t test istatistiği ile analiz edilmiş olup, KY ortalaması ile kurumdaki görevi arasında fark yoktur ($p=0,39>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

TY verileri bağımsız t test istatistiği ile analiz edilmiş olup, TY ortalaması ile kurumdaki görevi arasında fark yoktur ($p=0,17>0,05$ olduğu için H_0 hipotezi kabul edildi).

KY ve TY'de teknik ve idari kadroda olan çalışanlar arasında fark bulunmamıştır.

3.4.3. Kurumsal yönetim tanımlayıcı istatistikler

Çalışanların sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Çizelge 3.22. Kurumsal yönetim ölçeği tanımlayıcı istatistikleri

| Sıra No. | Ölçek Soruları | N | Ortalama | Standart Sapma |
|----------|---|-----|----------|----------------|
| 1 | Yönetim tarafından, paylaşılan değerler bütünü (örgüt kültürü) oluşturulmakta ve çalışanlara benimsetmek amacıyla çalışmalar yürütülmektedir. | 218 | 2,73 | 1,084 |
| 2 | Standartlar, hedefler, objektiflik, kurum politikalarına bağlı olup, bunlar da personele benimsetilmektedir / benimsetilmiştir. | 218 | 2,89 | 1,083 |
| 3 | Kurumumuzda kalite standartları önemli olup, toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır. | 218 | 3,24 | 1,090 |
| 4 | Kurum yönetimi tarafından alınan kararlar takip edilirken, müşteri ve çalışanların tepkileri izlenmektedir. | 218 | 2,87 | 1,059 |
| 5 | Kurum yönetiminde yetki devri uygulanmaktadır ve sorumluluk devri ile beraber gerçekleştirilmektedir. | 218 | 3,17 | 1,056 |
| 6 | Kurum yönetimi tarafından, faaliyette bulunduğu alanı ile ilgili yasal ve mevzuat değişiklikleri izlenmekte, sosyal sorumluluk bilinci ile gerekli düzenlemeler zamanında yapılmaktadır. | 218 | 3,42 | 1,028 |
| 7 | Çevreden gelen tepki ve bildirimler kurum yönetimi tarafından değerlendirilmektedir. | 218 | 3,19 | 1,080 |
| 8 | Kurum etik kurulu oluşturulmuştur ve çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmektedir. | 218 | 2,75 | 1,071 |
| 9 | Kurum yönetimi “katılımcı yönetim” yaklaşımını benimsemektedir. | 218 | 2,64 | 1,129 |
| 10 | Kurumda sunulan hizmetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir. | 218 | 3,37 | 1,088 |
| 11 | Kurumun faaliyetleri hakkında, bağımsız denetim kurumlarınca, belli dönemlerde raporlar yayımlanmaktadır. | 218 | 3,80 | ,943 |
| 12 | Kurum yönetimi tarafından, diğer bankaların piyasadaki durumları yakından takip edilmektedir. | 218 | 3,04 | 1,002 |
| 13 | Organizasyonla ilgili el kitaplarımız, Organizasyon şemalarımız, iş akış şemalarımız vardır. | 218 | 3,99 | ,977 |
| 14 | Yeni personel ve işten çıkanların sayısı dikkat çekici düzeydedir. | 218 | 2,36 | 1,048 |
| 15 | Kurumumuzun en aşağı 5 yıl sonra ulaşmak istenilen amaçları, hedefleri tanımlanmıştır. | 218 | 3,10 | 1,142 |
| 16 | Yönetim tarafından birincil hedef daha görkemli mekânlarda hizmet vermek, yeni şubeler açmaktır, insana yatırıma ise önem verilmez. | 218 | 2,50 | 1,096 |
| 17 | Kurumumuzun, kurumsal vizyonu, geleceğe ışık tutabilecek, şimdi ve geçmişten nicel ve nitel göstergeler vasıtasıyla hedefleri bulunmaktadır. | 218 | 3,11 | 1,048 |
| 18 | Kurum yönetimi, toplantılarda raporlara dayanarak, yönetim kurulu mantığı ile belli bir gündem çerçevesinde, kurmaylarına (profesyonellere) danışarak hızlı ve doğru bir şekilde karar alma, yetisine sahiptir. | 218 | 3,07 | 1,040 |
| 19 | Yönetim tarafından yüksek karlılık birinci hedef kabul edilmektedir. | 218 | 2,84 | 1,143 |
| 20 | Yönetim tarafından, araştırma projelerine, yeni projelere destek verilmektedir. | 218 | 3,04 | 1,193 |
| 21 | Yönetim tarafından personel ve yönetici motivasyonunu artırıcı uygulamalar sistematik olarak uygulanmaktadır. | 218 | 2,35 | 1,089 |
| 22 | Kurumsallaşma gereklidir. | 218 | 4,40 | ,838 |
| 23 | Kurumumuzda planlama faaliyeti yapılmaktadır. | 218 | 3,50 | ,975 |
| 24 | Kurumumuzda planlama faaliyeti tepe yönetimi tarafından yapılmaktadır. | 218 | 3,67 | ,932 |
| 25 | Kurumumuzda yapılan planlar 3 yıl ve daha fazla süre için geçerliliğini korumaktadır. | 218 | 3,19 | 1,050 |
| 26 | Kurumun genel planı ile işlevsel planı arasındaki uyum bulunmaktadır. | 218 | 3,15 | ,973 |
| 27 | Kurumumuzda amaçlar hiyerarşisi vardır. | 218 | 3,23 | ,971 |
| 28 | Kurumumuzda planlama faaliyeti sırasında uygulanacak politikalar, ilkeler, kurallar ayrıntılarıyla belirtilmektedir. | 218 | 3,25 | ,977 |
| 29 | Planlama faaliyetleri düzenlenirken, konuyla ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olan çalışanlardan yardım alınır. | 218 | 3,17 | 1,066 |
| 30 | Çalışanların görüşleri alınmaktadır. | 218 | 2,70 | 1,176 |
| 31 | Kurumda planlama faaliyeti yerine getirilirken, çıkar grupları (sahipler, çalışanlar, müşteriler, rakipler, finansal girdi sağlayanlar, yasal düzenleyiciler vs.) önem taşımaktadır. | 218 | 3,15 | ,998 |
| 32 | Kurumun dış çevre faktörlerine yönelik olarak araştırma yapılmaktadır. | 218 | 2,93 | ,938 |
| 33 | Kurumun yenilik yapma, esneklik, uzmanlaşma gibi takip ettiği stratejiler bulunmaktadır. | 218 | 2,88 | 1,081 |
| 34 | Planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi yüksek ölçüdedir. | 218 | 3,06 | ,946 |

3.4.4. Kurumsal yönetim güvenilirlik analizi:

Bir test, ölçek istediği özelliği doğru ve diğer özelliklerle karıştırmadan ölçüyor ise, bu testin geçerli olduğu söylenir. Güvenirlik bir testin geçerliğini etkiler. Geçerli bir testin mutlaka güvenilir olması gerekir. Bir ölçüm aracının geçerli sayılabilmesi için ilk koşulu onun güvenilir olmasıdır (Alpar, 2010: 82). Güvenirliliği ölçmek için hesaplanan alpha katsayısı ölçeği, 0.40 - 0.60 arasında ise “düşük güvenilir”, 0.60 - 0.80 arasında ise “oldukça güvenilir” ve 0.80 - 1.00 arasında ise “yüksek güvenilir” olduğunu ifade etmektedir.

Madde analizi ölçekteki her bir maddenin ölçmeyi amaçladığı özelliği başka özellikler ile karıştırmadan ölçüp ölçmediğini belirleyerek, bu belirleme sonucunda bu tür maddeleri seçip kendi içinde tutarlı bir ölçek oluşturmak amacıyla yapılmaktadır (Tavşancıl, 2006:151). Madde analizi yapılırken madde-toplam korelasyonu ve madde ölçekten çıkarıldığında ölçeğin güvenilirliğinin ne olduğu incelenmektedir. Madde-toplam korelasyonunu yorumlamada bazı sınır değerler dikkate alınmaktadır. Madde-toplam korelasyonu; 0,30 ve daha yüksek olan maddeler iyi derecede ayırt ediciliğe sahip iken, 0,20-0,30 değerleri arasında kalan maddeler zorunlu görülmesi durumunda ölçeğe alınmakta veya maddelerin düzeltilmesi gerekmekte, 0,20'den daha düşük maddeler ise ölçeğe alınmamaktadır (Büyüköztürk, 2005:145).

Kurumsal yönetim 34 maddesi için madde madde güvenilirlik sonuçları aşağıdadır.

Çizelge 3.23. Kurumsal yönetim ölçeğinde madde analizi-1

| Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Madde Analizi | | | | | |
|---|----------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|---|
| Maddeler | N | Ortalama | Standart Sapma | Madde Toplam Korelasyonu (r) | Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası |
| 1. Madde | 218 | 2,729 | 1,084 | 0,644 | 0,949 |
| 2. Madde | 218 | 2,894 | 1,083 | 0,667 | 0,949 |
| 3. Madde | 218 | 3,239 | 1,090 | 0,664 | 0,949 |
| 4. Madde | 218 | 2,867 | 1,059 | 0,653 | 0,949 |
| 5. Madde | 218 | 3,165 | 1,056 | 0,598 | 0,949 |
| 6. Madde | 218 | 3,422 | 1,028 | 0,607 | 0,949 |
| 7. Madde | 218 | 3,188 | 1,080 | 0,655 | 0,949 |
| 8. Madde | 218 | 2,748 | 1,071 | 0,679 | 0,949 |
| 9. Madde | 218 | 2,638 | 1,129 | 0,774 | 0,948 |
| 10. Madde | 218 | 3,372 | 1,088 | 0,689 | 0,948 |
| 11. Madde | 218 | 3,798 | 0,943 | 0,390 | 0,951 |
| 12. Madde | 218 | 3,037 | 1,002 | 0,597 | 0,949 |
| 13. Madde | 218 | 3,986 | 0,977 | 0,464 | 0,950 |
| 14. Madde | 218 | 2,362 | 1,048 | -0,042 | 0,954 |
| 15. Madde | 218 | 3,096 | 1,142 | 0,678 | 0,949 |
| 16. Madde | 218 | 2,505 | 1,096 | -0,189 | 0,955 |
| 17. Madde | 218 | 3,115 | 1,048 | 0,770 | 0,948 |
| 18. Madde | 218 | 3,073 | 1,040 | 0,707 | 0,948 |
| 19. Madde | 218 | 2,839 | 1,143 | 0,344 | 0,951 |
| 20. Madde | 218 | 3,041 | 1,193 | 0,740 | 0,948 |
| 21. Madde | 218 | 2,349 | 1,089 | 0,656 | 0,949 |
| 22. Madde | 218 | 4,404 | 0,838 | -0,154 | 0,954 |
| 23. Madde | 218 | 3,495 | 0,975 | 0,679 | 0,949 |
| 24. Madde | 218 | 3,665 | 0,932 | 0,342 | 0,951 |
| 25. Madde | 218 | 3,188 | 1,050 | 0,641 | 0,949 |
| 26. Madde | 218 | 3,147 | 0,973 | 0,775 | 0,948 |
| 27. Madde | 218 | 3,229 | 0,971 | 0,745 | 0,948 |
| 28. Madde | 218 | 3,252 | 0,977 | 0,796 | 0,948 |
| 29. Madde | 218 | 3,170 | 1,066 | 0,805 | 0,948 |
| 30. Madde | 218 | 2,697 | 1,176 | 0,696 | 0,948 |
| 31. Madde | 218 | 3,151 | 0,998 | 0,563 | 0,949 |
| 32. Madde | 218 | 2,927 | 0,938 | 0,764 | 0,948 |
| 33. Madde | 218 | 2,876 | 1,081 | 0,781 | 0,948 |
| 34. Madde | 218 | 3,060 | 0,946 | 0,770 | 0,948 |

Kurumsal yönetim faktör analizi uygulandıktan sonra geriye kalan 26 maddelerin güvenilirlik (Cronbach's Alpha) sonuçları aşağıdaki gibi verilmiştir. Çıkarılan maddeler 11, 12, 14, 16, 19, 22, 24, 31'dir.

Çizelge 3.24. Kurumsal yönetim ölçeğinde madde analizi-2

| Kurumsal Yönetim Ölçeğinde Madde Analizi | | | | | |
|---|----------|-----------------|-----------------------|-------------------------------------|---|
| Maddeler | N | Ortalama | Standart Sapma | Madde Toplam Korelasyonu (r) | Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası |
| 1. Madde | 218 | 2,729 | 1,084 | 0,669 | 0,963 |
| 2. Madde | 218 | 2,894 | 1,083 | 0,686 | 0,963 |
| 3. Madde | 218 | 3,239 | 1,090 | 0,671 | 0,963 |
| 4. Madde | 218 | 2,867 | 1,059 | 0,652 | 0,963 |
| 5. Madde | 218 | 3,165 | 1,056 | 0,610 | 0,963 |
| 6. Madde | 218 | 3,422 | 1,028 | 0,624 | 0,963 |
| 7. Madde | 218 | 3,188 | 1,080 | 0,664 | 0,963 |
| 8. Madde | 218 | 2,748 | 1,071 | 0,678 | 0,963 |
| 9. Madde | 218 | 2,638 | 1,129 | 0,788 | 0,962 |
| 10. Madde | 218 | 3,372 | 1,088 | 0,685 | 0,963 |
| 13. Madde | 218 | 3,986 | 0,977 | 0,465 | 0,964 |
| 15. Madde | 218 | 3,096 | 1,142 | 0,664 | 0,963 |
| 17. Madde | 218 | 3,115 | 1,048 | 0,770 | 0,962 |
| 18. Madde | 218 | 3,073 | 1,040 | 0,717 | 0,963 |
| 20. Madde | 218 | 3,041 | 1,193 | 0,735 | 0,962 |
| 21. Madde | 218 | 2,349 | 1,089 | 0,668 | 0,963 |
| 23. Madde | 218 | 3,495 | 0,975 | 0,683 | 0,963 |
| 25. Madde | 218 | 3,188 | 1,050 | 0,641 | 0,963 |
| 26. Madde | 218 | 3,147 | 0,973 | 0,774 | 0,962 |
| 27. Madde | 218 | 3,229 | 0,971 | 0,751 | 0,962 |
| 28. Madde | 218 | 3,252 | 0,977 | 0,798 | 0,962 |
| 29. Madde | 218 | 3,170 | 1,066 | 0,811 | 0,962 |
| 30. Madde | 218 | 2,697 | 1,176 | 0,722 | 0,962 |
| 32. Madde | 218 | 2,927 | 0,938 | 0,745 | 0,962 |
| 33. Madde | 218 | 2,876 | 1,081 | 0,782 | 0,962 |
| 34. Madde | 218 | 3,060 | 0,946 | 0,773 | 0,962 |

Kurumsal yönetim ölçeğinin genel Cronbach's Alpha kat sayısı 0,964'tür. Bu değer çok yüksek güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.25. Kurumsal yönetim güvenilirlik katsayısı

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,964 | 26 |

3.4.5. Kurumsal yönetim faktör analizi

Anketin güvenilirlik analizi yapıldıktan sonra faktör yapısının geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız ve daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, bir oluşumu ya da olayı açıkladıkları varsayılan değişkenleri gruplayarak ortak faktörleri ortaya koymak, bir oluşumu etkileyen değişkenleri gruplamak, majör ve minör faktörleri tanımlamak amacıyla başvurulan bir yöntemdir. Başka bir anlatımla, Faktör analizi birimlerin çok sayıdaki birbirleri ile ilişkili özellikleri arasından, birlikte ele alınabilen, birbirleriyle ilişkisiz fakat bir oluşumu (olayı) açıklamakta yararlanabilecek olanlarını bir araya toplayarak (gruplayarak) yeni bir isimle, faktör olarak tanımlamayı sağlayan, bir yöntemdir. İki temel amacı vardır. Bunlar;

1. Değişken sayısını azaltmak
2. Değişkenler arasındaki ilişkiden yararlanarak bazı yeni yapılar ortaya çıkarmaktır (Özdamar, 2002:75).

Çizelge 3.26. KY için KMO ve Bartlett's test

| | | |
|--|--------------------|---------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0,957 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 4202,359 |
| | df | 325 |
| | Sig. | 0,0001 |

Faktör analizi yapılmadan önce, verilerin ve örneklem büyüklüğünün seçilen analize uygun ve yeterli olup olmadığına ilişkin Kaiser- Meyer-Olkin (KMO) testi ve değişkenler arasındaki ilişkinin yeterli düzeyde olup olmadığına ilişkin Bartlett's Testi uygulanmıştır. Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,50 değerinin üzerinde bir değere (0,957) sahip olduğu görülmektedir. Bartlett

küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare değeri $\chi^2=4202,359$ $p=0,0001<0,05$ değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen ters-görüntü matrisinde 11, 12, 14, 16, 19, 22, 24, 31. soruların korelasyon değerlerinin 0,40 değerinden düşük olduğu görülmüş ve bu sorular analizden çıkarılarak tekrar faktör analizi uygulanmıştır.

Açıklanan toplam varyans çizelgesi, soru grubunun kaç faktörden oluştuğunu ve bu faktörlerin ölçülmek istenen durumu ne derece ölçtüğünü göstermektedir. Soru grubu üç faktörden oluşmaktadır. Çizelgeyi bu 3 faktör anket sorularını %59,772 oranında ölçmektedir. Yani bu üç faktör toplam değişimin(varyansın) %59,772'sini açıklamaktadır.

Çizelge 3.27. KY için faktör analizi faktör yapısı

| Bileşenler | Özdeğer | | | Başlangıç Değerleri | | | Yüklemeler Toplamı | | |
|------------|---------|-----------|-------------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | Toplam | Varyans % | Kümülatif % |
| 1 | 13,876 | 53,368 | 53,368 | 13,484 | 51,862 | 51,862 | 7,582 | 29,160 | 29,160 |
| 2 | 1,783 | 6,860 | 60,228 | 1,374 | 5,284 | 57,146 | 5,848 | 22,492 | 51,652 |
| 3 | 1,134 | 4,361 | 64,589 | 0,683 | 2,626 | 59,772 | 2,111 | 8,121 | 59,772 |
| 4 | 0,807 | 3,106 | 67,694 | | | | | | |
| 5 | 0,691 | 2,657 | 70,351 | | | | | | |
| 6 | 0,640 | 2,463 | 72,813 | | | | | | |
| 7 | 0,618 | 2,379 | 75,192 | | | | | | |
| 8 | 0,613 | 2,356 | 77,548 | | | | | | |
| 9 | 0,579 | 2,227 | 79,775 | | | | | | |
| 10 | 0,501 | 1,929 | 81,703 | | | | | | |
| 11 | 0,470 | 1,808 | 83,512 | | | | | | |
| 12 | 0,436 | 1,678 | 85,190 | | | | | | |
| 13 | 0,417 | 1,603 | 86,793 | | | | | | |
| 14 | 0,365 | 1,406 | 88,199 | | | | | | |
| 15 | 0,354 | 1,360 | 89,559 | | | | | | |
| 16 | 0,350 | 1,345 | 90,903 | | | | | | |
| 17 | 0,330 | 1,268 | 92,171 | | | | | | |
| 18 | 0,308 | 1,184 | 93,355 | | | | | | |
| 19 | 0,283 | 1,088 | 94,443 | | | | | | |
| 20 | 0,265 | 1,019 | 95,462 | | | | | | |
| 21 | 0,255 | 0,980 | 96,442 | | | | | | |
| 22 | 0,230 | 0,883 | 97,325 | | | | | | |
| 23 | 0,221 | 0,852 | 98,177 | | | | | | |
| 24 | 0,185 | 0,712 | 98,888 | | | | | | |
| 25 | 0,160 | 0,616 | 99,504 | | | | | | |
| 26 | 0,129 | 0,496 | 100,000 | | | | | | |

Çizelge 3.28. KY için dönüştürülmüş faktör matrisi

| Ölçek Soruları | | Faktör | | |
|----------------|---|--------------|--------------|--------------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Yönetim tarafından, paylaşılan değerler bütünü (örgüt kültürü) oluşturulmakta ve çalışanlara benimsetmek amacıyla çalışmalar yürütülmektedir. | 0,341 | 0,710 | 0,017 |
| 2 | Standartlar, hedefler, objektiflik, kurum politikalarına bağlı olup, bunlar da personele benimsetilmektedir / benimsetilmiştir. | 0,273 | 0,741 | 0,151 |
| 3 | Kurumumuzda kalite standartları önemli olup, toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır. | 0,309 | 0,592 | 0,292 |
| 4 | Kurum yönetimi tarafından alınan kararlar takip edilirken, müşteri ve çalışanların tepkileri izlenmektedir. | 0,270 | 0,671 | 0,184 |
| 5 | Kurum yönetiminde yetki devri uygulanmaktadır ve sorumluluk devri ile beraber gerçekleştirilmektedir. | 0,248 | 0,620 | 0,198 |
| 6 | Kurum yönetimi tarafından, faaliyette bulunduğu alanı ile ilgili yasal ve mevzuat değişiklikleri izlenmekte, sosyal sorumluluk bilinci ile gerekli düzenlemeler zamanında yapılmaktadır. | 0,140 | 0,656 | 0,413 |
| 7 | Çevreden gelen tepki ve bildirimler kurum yönetimi tarafından değerlendirilmektedir. | 0,307 | 0,654 | 0,168 |
| 8 | Kurum etik kurulu oluşturulmuştur ve çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmektedir. | 0,424 | 0,588 | 0,081 |
| 9 | Kurum yönetimi “katılımcı yönetim” yaklaşımını benimsemektedir. | 0,506 | 0,649 | 0,117 |
| 10 | Kurumda sunulan hizmetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir. | 0,414 | 0,409 | 0,450 |
| 13 | Organizasyonla ilgili el kitaplarımız, Organizasyon şemalarımız, iş akış şemalarımız vardır. | 0,247 | 0,160 | 0,625 |
| 15 | Kurumumuzun en aşağı 5 yıl sonra ulaşmak istenilen amaçları, hedefleri tanımlanmıştır. | 0,647 | 0,159 | 0,363 |
| 17 | Kurumumuzun, kurumsal vizyonu, geleceğe ışık tutabilecek, şimdi ve geçmişten nicel ve nitel göstergeler vasıtasıyla hedefleri bulunmaktadır. | 0,669 | 0,361 | 0,252 |
| 18 | Kurum yönetimi, toplantılarda raporlara dayanarak, yönetim kurulu mantığı ile belli bir gündem çerçevesinde, kurmaylarına (profesyonellere) danışarak hızlı ve doğru bir şekilde karar alma, yetisine sahiptir. | 0,684 | 0,352 | 0,085 |
| 20 | Yönetim tarafından, araştırma projelerine, yeni projelere destek verilmektedir. | 0,605 | 0,407 | 0,190 |
| 21 | Yönetim tarafından personel ve yönetici motivasyonunu artırıcı uygulamalar sistematik olarak uygulanmaktadır. | 0,590 | 0,411 | 0,014 |
| 23 | Kurumumuzda planlama faaliyeti yapılmaktadır. | 0,598 | 0,205 | 0,445 |
| 25 | Kurumumuzda yapılan planlar 3 yıl ve daha fazla süre için geçerliliğini korumaktadır. | 0,633 | 0,154 | 0,332 |
| 26 | Kurumun genel planı ile işlevsel planı arasındaki uyum bulunmaktadır. | 0,698 | 0,306 | 0,313 |
| 27 | Kurumumuzda amaçlar hiyerarşisi vardır. | 0,632 | 0,375 | 0,258 |
| 28 | Kurumumuzda planlama faaliyeti sırasında uygulanacak politikalar, ilkeler, kurallar ayrıntılarıyla belirtilmektedir. | 0,618 | 0,366 | 0,448 |
| 29 | Planlama faaliyetleri düzenlenirken, konuyla ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olan çalışanlardan yardım alınır. | 0,689 | 0,381 | 0,300 |
| 30 | Çalışanların görüşleri alınmaktadır. | 0,628 | 0,431 | 0,072 |
| 32 | Kurumun dış çevre faktörlerine yönelik olarak araştırma yapılmaktadır. | 0,708 | 0,319 | 0,180 |
| 33 | Kurumun yenilik yapma, esneklik, uzmanlaşma gibi takip ettiği stratejiler bulunmaktadır. | 0,694 | 0,417 | 0,141 |
| 34 | Planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi yüksek ölçüdedir. | 0,673 | 0,372 | 0,240 |

Dönüştürülmüş faktör matrisinde hangi sorunun hangi faktöre ait olduğu ve faktör yükleri görülmektedir. SPSS programı tarafından bu üç faktör yeni değişkenler olarak kaydedilmiştir. Faktörler soru içeriğine uygun olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin adlandırılması aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir.

Çizelge 3.29. KY için faktör adlandırılması

| Değişken | Tanımlama |
|----------|--|
| F1 | Kurum hedefi ve çalışmaları toplam skoru |
| F2 | Yönetim uygulamaları toplam skoru |
| F3 | Kurumun formalleşmesi toplam skoru |

3.4.6. Korelasyon analizi

İki değişkenin doğrusal ilişkinin derecesini ölçümlemede kullanılır. İki değişken arasındaki anlamlı bir ilişki var mıdır? sorusunun cevabı alınır. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü, etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Değişkenlerin birbiri arasında etkileşim var mı, varsa etkileşimin çok fazla mı yani kuvvetli mi olduğu ve gözlem gruplarından birinin gözlem değerleri artarken diğeri azalıyor mu yoksa aynı yönde mi değerleri değişiyor olduğu gözlenebilir.

Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda 0, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa 1, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle r harfiyle gösterilir. Buna göre; korelasyon katsayısını $-1 \leq r \leq +1$ eşitsizliğiyle gösterebiliriz. Pearson korelasyon katsayısının(r) yorumu aşağıdaki gibi yapılır:

Çizelge 3.30. Korelasyon katsayıları

| r | İlişki |
|-----------|------------|
| 0,00-0,25 | Çok zayıf |
| 0,26-0,49 | Zayıf |
| 0,50-0,69 | Orta |
| 0,70-0,89 | Yüksek |
| 0,90-1,00 | Çok yüksek |

Çizelge 3.31. KY için pearson korelasyon

| | | Kurum hedefi ve çalışmaları | Yönetim uygulamaları | Kurumun formalleşmesi |
|-----------------------------|---------------------|-----------------------------|----------------------|-----------------------|
| Kurum hedefi ve çalışmaları | Pearson Correlation | 1 | 0,765** | 0,645** |
| | Sig. (2-tailed) | | 0,0001 | 0,0001 |
| | N | 218 | 218 | 218 |
| Yönetim uygulamaları | Pearson Correlation | 0,765** | 1 | 0,575** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,0001 | | 0,0001 |
| | N | 218 | 218 | 218 |
| Kurumun formalleşmesi | Pearson Correlation | 0,645** | 0,575** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,0001 | 0,0001 | |
| | N | 218 | 218 | 218 |

Yukarıda tanımlanan değişkenlerin hepsi için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki 0.05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Değişkenlerin birbirleri ile pozitif yani aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. Kurum hedefi ve çalışmaları, yönetim uygulamaları ve kurumun formalleşmesi gibi aynı yönde değişecektir. Görüldüğü gibi alt boyutlara ayrılan 3 değişken için bu değişimde en kuvvetli ilişki kurum hedefleri ve çalışmaları ile yönetim uygulamaları değişkenleri arasındadır (Pearson korelasyon=0,765).

3.4.7. Teknoloji yönetimi tanımlayıcı istatistikler

Çalışanların sorulara verdikleri cevapların ortalama ve standart sapma değerleri bulunmaktadır.

Çizelge 3.32. Teknoloji yönetim ölçeği tanımlayıcı istatistikleri-1

| Sıra No. | Ölçek Soruları | N | Ortalama | Standart Sapma |
|----------|--|-----|----------|----------------|
| 1 | Kurumunuzun Stratejik Yönetim (kurumun plan ve bütçesinin geliştirilmesi, kurum stratejik planlarında teknolojik gelişmelere önem verme, uzun vadeli teknolojik işbirliklerini yönetme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,99 | 1,018 |
| 2 | Kurumunuzun İnovasyon Yönetimi (yeni fikirler, ürünler ve yöntemler, süreçler geliştirme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,68 | 1,068 |
| 3 | Kurumunuzun Bilgi Yönetimi (bilginin paylaşılması, yeni bilgi üretilmesi/edinilmesi vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,78 | 1,107 |
| 4 | Kurumunuzun Proje Yönetimi (personel yönetimi, performans yönetimi, projenin planlanması ve uygulanması vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,95 | 1,039 |
| 5 | Kurumunuzun Teknoloji Tanımlama (güncel teknolojileri araştırma, tanımlama, teknolojik gelişmelerin farkında olma vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,85 | 1,076 |
| 6 | Kurumunuzun Teknoloji Seçme (teknolojiler arasından seçim yapma, teknolojik ihtiyaçları değerlendirme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,83 | 1,047 |
| 7 | Kurumunuzun Teknoloji Edinme (teknoloji transferi, Ar-Ge vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,62 | 1,050 |
| 8 | Kurumunuzun Teknolojinin Ticarileştirilmesi (teknolojiye uyum sağlama, teknolojik gelişmelerden ticari fayda sağlama, teknolojik gelişmeler ve ürün portföyü arasında denge kurma vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,68 | 1,019 |
| 9 | Kurumunuzun Teknolojinin Korunması (gizlilik, patent, faydalı model vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,97 | 1,020 |
| 10 | Kurumunuzun Öğrenme (projelerden çıkarılan derslerin özümsemesi vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 3,01 | 1,027 |
| 11 | Kurumunuzun Teknolojik Kültürel Adaptasyon (yerel şartlara adapte etme, özellikler ekleme vs.) yeteneği üst düzeydedir. | 218 | 2,93 | 0,970 |
| 12 | Teknoloji amaçlı iş birliklerinin yönetimi: Gerekğinde Stratejik iş birliklerinin ve konsorsiyumların kurulması, geliştirilmesi ve yönetilmesi esastır. | 218 | 3,07 | 1,047 |
| 13 | Firma iş stratejisi oluşturma: Tüm kuruma yönelik plan ve bütçesi çalışmaları yapılır. | 218 | 3,22 | 0,965 |
| 14 | Firma teknoloji stratejisi oluşturma: Kurumda Ar-Ge ve teknolojinin rolünün belirlenmesi önemlidir. | 218 | 3,08 | 1,083 |
| 15 | Firma çevresel izleme: Kurum düzeyinde rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknolojiler ve düzenleyiciler gibi paydaşlar taranır ve analiz edilir. | 218 | 3,00 | 0,928 |
| 16 | Ar-Ge çevresel izleme: Dış çevrenin, özellikle teknoloji anlamında, taranması ve analiz edilmesi önemlidir. | 218 | 3,14 | 1,057 |
| 17 | İş birimi çevresel izleme: İş birimi düzeyinde, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknolojiler ve düzenleyiciler gibi paydaşlar taranır ve analiz edilir. | 218 | 3,06 | 0,914 |
| 18 | Teknoloji yol haritası oluşturma: Gelecekte belli bir ürünü desteklemek için ihtiyaç duyulacak teknolojilere dair planlama yapılır. | 218 | 2,97 | 1,002 |
| 19 | Teknolojik ihtiyaçları değerlendirme: Güncel ve gelecekteki müşterilerin hangi teknolojileri talep ettiğinin/edeceğinin belirlenmesi çalışmaları yapılır. | 218 | 2,89 | 1,008 |
| 20 | İş birimi teknoloji stratejisi oluşturma: İş birimi seviyesinde çeşitli teknolojilerin rolleri ve yararları incelenir. | 218 | 3,02 | 0,972 |

Çizelge 3.33. Teknoloji yönetim ölçeği tanımlayıcı istatistikleri-2

| Sıra No. | Ölçek Soruları | N | Ortalama | Standart Sapma |
|----------|--|-----|----------|----------------|
| 21 | Ar-Ge teknoloji stratejisi: Ar-Ge olarak geliştirilecek teknolojinin geliştirilme süreci planlanır. | 218 | 2,82 | 0,998 |
| 22 | Ar-Ge portföy yönetimi: Ar-Ge proje portföyü çeşitli boyutlarıyla şirket amaçları doğrultusunda değerlendirilir. | 218 | 2,80 | 1,009 |
| 23 | Teknoloji transferi: Bir teknolojinin / teknolojik çıktının ve onunla ilgili bilginin sahipliğinin el değiştirmesi rastlanan bir durumdur. | 218 | 2,96 | 0,905 |
| 24 | Teknoloji Adaptasyonu: Edinilen teknoloji mümkün oldukça ülke koşullarına (Sermaye Yoğun/ Emek Yoğun) uyarlanmaya çalışılır. | 218 | 3,10 | 0,948 |
| 25 | Teknolojinin Kültürel Uyumunu: Dışarıdan edinilen teknolojilere yöresel veya kişisel bilgi ve becerilerde katılarak/eklenerek daha fazla yarar sağlanmaya çalışılır. | 218 | 3,10 | 1,011 |
| 26 | Ürün portföy yönetimi: Kurum hedefleri doğrultusunda denge sağlamak için ürün portföyü analiz edilir. | 218 | 3,06 | 0,953 |
| 27 | Proje sonrası destek: Teknolojiyi kullanan müşterilere destek sağlanır. | 218 | 3,20 | 0,971 |
| 28 | İş birimi iş stratejisi oluşturma: İş birimlerine yönelik plan ve bütçe çalışmaları yapılır. | 218 | 3,25 | 0,985 |
| 29 | Ürün hattı planlama: Ürün hatlarının/platformlarının gelecekteki yönü için plan ve stratejiler geliştirilir. | 218 | 3,06 | 0,973 |
| 30 | Entellektüel hakların korunumu: Patentler, telif hakları, marka ve standartlar yönetilir. | 218 | 3,10 | 0,969 |
| 31 | Fikir oluşturma: Yeni ürün ve süreçlerin tasarlanması ve üretilmesi için çalışmalar yapılır. | 218 | 2,89 | 1,017 |
| 32 | Olurluk/Olabilirlik incelemesi: Bir fikrin teknik imkânlar ve pazar açısından olabirliği araştırılır. | 218 | 3,12 | 1,009 |
| 33 | Başlangıç projesi/programı seçimi: Bir programın/projenin fonlanıp fonlanmayacağını belirlemek için çalışma yapılır. | 218 | 3,17 | 0,989 |
| 34 | Yeni iş birimi oluşturma: Yeni ürün setlerinin / pazarların/ teknolojilerin, ne zaman yeni bir iş biriminin oluşturulmasına gerekçe oluşturacağı hesaplanır. | 218 | 3,03 | 0,952 |
| 35 | Proje gerçekleştirimi: Bir projenin planlanması, tasarlanması, çalışacak personelin belirlenmesi ve yönetilmesi esastır. | 218 | 3,23 | 0,953 |
| 36 | Performans yönetimi: Proje performansının ölçülmesi ve yönetilmesi çalışmaları dikkatle yapılır. | 218 | 3,07 | 1,007 |
| 37 | İnsan Kaynakları yönetimi: Yetenekli çalışanların bulunması ve tüm personelin eğitilmesi için çalışmalar yapılır. | 218 | 2,81 | 1,199 |
| 38 | Proje sonrası denetleme: Çıkarılan derslerin tartışılması ve paylaşılması sağlanır. | 218 | 2,97 | 1,036 |
| 39 | Bilgi Yönetimi: Bilginin öğrenilmesi, kodlanması, paylaşılması, üretilmesi ve yenilenmesi adına bilgi derleme ve düzenleme çalışmaları yapılır. | 218 | 3,05 | 1,072 |
| 40 | Bilgi Yönetiminin Önemi: Kişisel tecrübelerin ve edinilen bilgilerin paylaşılması, üretilme katılması ve yayılması yoluyla kurumsal değerler oluşturulur. | 218 | 3,09 | 1,144 |

3.4.8. Teknoloji yönetimi güvenilirlik analizi:

Teknoloji yönetim 40 maddesi için madde madde güvenilirlik sonuçları aşağıdadır.

Çizelge 3.34. Teknoloji yönetim ölçeğinde madde analizi

| Maddeler | N | Ortalama | Standart Sapma | Madde Toplam Korelasyonu (r) | Madde Çıkarıldığında Ölçek Alphası |
|-----------|-----|----------|----------------|------------------------------|------------------------------------|
| 1. Madde | 218 | 2,986 | 1,018 | 0,726 | 0,982 |
| 2. Madde | 218 | 2,679 | 1,068 | 0,745 | 0,982 |
| 3. Madde | 218 | 2,775 | 1,107 | 0,722 | 0,982 |
| 4. Madde | 218 | 2,950 | 1,039 | 0,732 | 0,982 |
| 5. Madde | 218 | 2,853 | 1,076 | 0,709 | 0,982 |
| 6. Madde | 218 | 2,835 | 1,047 | 0,708 | 0,982 |
| 7. Madde | 218 | 2,624 | 1,050 | 0,682 | 0,982 |
| 8. Madde | 218 | 2,679 | 1,019 | 0,728 | 0,982 |
| 9. Madde | 218 | 2,972 | 1,020 | 0,686 | 0,982 |
| 10. Madde | 218 | 3,014 | 1,027 | 0,736 | 0,982 |
| 11. Madde | 218 | 2,931 | 0,970 | 0,733 | 0,982 |
| 12. Madde | 218 | 3,069 | 1,047 | 0,789 | 0,981 |
| 13. Madde | 218 | 3,225 | 0,965 | 0,720 | 0,982 |
| 14. Madde | 218 | 3,083 | 1,083 | 0,757 | 0,982 |
| 15. Madde | 218 | 3,005 | 0,928 | 0,791 | 0,981 |
| 16. Madde | 218 | 3,142 | 1,057 | 0,756 | 0,982 |
| 17. Madde | 218 | 3,055 | 0,914 | 0,766 | 0,982 |
| 18. Madde | 218 | 2,972 | 1,002 | 0,814 | 0,981 |
| 19. Madde | 218 | 2,894 | 1,008 | 0,797 | 0,981 |
| 20. Madde | 218 | 3,023 | 0,972 | 0,849 | 0,981 |
| 21. Madde | 218 | 2,821 | 0,998 | 0,782 | 0,981 |
| 22. Madde | 218 | 2,798 | 1,009 | 0,792 | 0,981 |
| 23. Madde | 218 | 2,963 | 0,905 | 0,724 | 0,982 |
| 24. Madde | 218 | 3,096 | 0,948 | 0,774 | 0,981 |
| 25. Madde | 218 | 3,101 | 1,011 | 0,810 | 0,981 |
| 26. Madde | 218 | 3,064 | 0,953 | 0,809 | 0,981 |
| 27. Madde | 218 | 3,197 | 0,971 | 0,708 | 0,982 |
| 28. Madde | 218 | 3,248 | 0,985 | 0,722 | 0,982 |
| 29. Madde | 218 | 3,055 | 0,973 | 0,814 | 0,981 |
| 30. Madde | 218 | 3,101 | 0,969 | 0,771 | 0,981 |
| 31. Madde | 218 | 2,894 | 1,017 | 0,830 | 0,981 |
| 32. Madde | 218 | 3,119 | 1,009 | 0,803 | 0,981 |
| 33. Madde | 218 | 3,165 | 0,989 | 0,770 | 0,981 |
| 34. Madde | 218 | 3,032 | 0,952 | 0,820 | 0,981 |
| 35. Madde | 218 | 3,234 | 0,953 | 0,754 | 0,982 |
| 36. Madde | 218 | 3,069 | 1,007 | 0,760 | 0,982 |
| 37. Madde | 218 | 2,807 | 1,199 | 0,611 | 0,982 |
| 38. Madde | 218 | 2,968 | 1,036 | 0,745 | 0,982 |
| 39. Madde | 218 | 3,046 | 1,072 | 0,693 | 0,982 |
| 40. Madde | 218 | 3,092 | 1,144 | 0,766 | 0,982 |

Teknoloji yönetim ölçeğinin genel Cronbach's Alpha kat sayısı 0,982'tür. Bu değer çok yüksek güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir.

Çizelge 3.35. Teknoloji yönetimi güvenilirlik katsayısı

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| 0,982 | 40 |

3.4.9. Teknoloji yönetimi faktör analizi

Çizelge 3.36. TY için KMO ve Bartlett's test

| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | 0,968 |
|--|--------------------|---------------|
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 9438,287 |
| | df | 780 |
| | Sig. | 0,0001 |

Test sonuçlarına göre; KMO örnekleme yeterliliğinin, kabul edilebilir en alt sınır olan 0,50 değerinin üzerinde bir değere (0,968) sahip olduğu görülmektedir. Bartlett küresellik testi sonuçları incelendiğinde ki-kare değeri $\chi^2=9438,287$; $p=0,0001<0.05$ değerinin anlamlı olduğunu göstermektedir.

Teknoloji yönetim ölçeği çalışmada üç faktörden oluşmaktadır. Bu üç %70,742 oranında ölçmektedir. Yani bu üç faktör toplam değişimin(varyansın) %70,742'sini açıklamaktadır.

Çizelge 3.37. TY için faktör analizi faktör yapısı

| Bileşenler | Özdeğer | | | Başlangıç Değerleri | | | Yüklemeler Toplamı | | |
|------------|---------|-----------|-------------|---------------------|-----------|-------------|--------------------|-----------|-------------|
| | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | Toplam | Varyans % | Kümülatif % | Toplam | Varyans % | Kümülatif % |
| 1 | 23,742 | 59,356 | 59,356 | 23,742 | 59,356 | 59,356 | 13,647 | 34,118 | 34,118 |
| 2 | 2,968 | 7,419 | 66,775 | 2,968 | 7,419 | 66,775 | 9,138 | 22,844 | 56,962 |
| 3 | 1,587 | 3,967 | 70,742 | 1,587 | 3,967 | 70,742 | 5,512 | 13,780 | 70,742 |
| 4 | 0,998 | 2,496 | 73,238 | | | | | | |
| 5 | 0,841 | 2,104 | 75,341 | | | | | | |
| 6 | 0,801 | 2,002 | 77,343 | | | | | | |
| 7 | 0,647 | 1,616 | 78,960 | | | | | | |
| 8 | 0,602 | 1,505 | 80,464 | | | | | | |
| 9 | 0,566 | 1,415 | 81,880 | | | | | | |
| 10 | 0,541 | 1,352 | 83,231 | | | | | | |
| 11 | 0,434 | 1,084 | 84,316 | | | | | | |
| 12 | 0,419 | 1,046 | 85,362 | | | | | | |
| 13 | 0,391 | 0,977 | 86,340 | | | | | | |
| 14 | 0,386 | 0,965 | 87,305 | | | | | | |
| 15 | 0,372 | 0,930 | 88,234 | | | | | | |
| 16 | 0,341 | 0,853 | 89,087 | | | | | | |
| 17 | 0,313 | 0,784 | 89,871 | | | | | | |
| 18 | 0,307 | 0,768 | 90,638 | | | | | | |
| 19 | 0,289 | 0,722 | 91,361 | | | | | | |
| 20 | 0,277 | 0,693 | 92,053 | | | | | | |
| 21 | 0,263 | 0,658 | 92,711 | | | | | | |
| 22 | 0,254 | 0,634 | 93,345 | | | | | | |
| 23 | 0,230 | 0,575 | 93,920 | | | | | | |
| 24 | 0,221 | 0,552 | 94,472 | | | | | | |
| 25 | 0,207 | 0,519 | 94,990 | | | | | | |
| 26 | 0,199 | 0,498 | 95,489 | | | | | | |
| 27 | 0,190 | 0,476 | 95,965 | | | | | | |
| 28 | 0,178 | 0,444 | 96,408 | | | | | | |
| 29 | 0,175 | 0,436 | 96,845 | | | | | | |
| 30 | 0,164 | 0,411 | 97,256 | | | | | | |
| 31 | 0,158 | 0,396 | 97,652 | | | | | | |
| 32 | 0,145 | 0,362 | 98,014 | | | | | | |
| 33 | 0,126 | 0,314 | 98,328 | | | | | | |
| 34 | 0,118 | 0,294 | 98,622 | | | | | | |
| 35 | 0,112 | 0,279 | 98,901 | | | | | | |
| 36 | 0,102 | 0,254 | 99,155 | | | | | | |
| 37 | 0,098 | 0,246 | 99,401 | | | | | | |
| 38 | 0,091 | 0,227 | 99,629 | | | | | | |
| 39 | 0,076 | 0,189 | 99,818 | | | | | | |
| 40 | 0,073 | 0,182 | 100,000 | | | | | | |

Çizelge 3.38. Dönüştürülmüş faktör matrisi

| Ölçek Soruları | | Faktör | | |
|----------------|--|-------------|-------------|-------------|
| | | 1 | 2 | 3 |
| 1 | Kurumunuzun Stratejik Yönetim (kurumun plan ve bütçesinin geliştirilmesi, kurum stratejik planlarında teknolojik gelişmelere önem verme, uzun vadeli teknolojik işbirliklerini yönetme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,34 | 0,69 | 0,27 |
| 2 | Kurumunuzun İnovasyon Yönetimi (yeni fikirler, ürünler ve yöntemler, süreçler geliştirme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,25 | 0,77 | 0,35 |
| 3 | Kurumunuzun Bilgi Yönetimi (bilginin paylaşılması, yeni bilgi üretilmesi/edinilmesi vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,23 | 0,79 | 0,32 |
| 4 | Kurumunuzun Proje Yönetimi (personel yönetimi, performans yönetimi, projenin planlanması ve uygulanması vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,30 | 0,68 | 0,35 |
| 5 | Kurumunuzun Teknoloji Tanımlama (güncel teknolojileri araştırma, tanımlama, teknolojik gelişmelerin farkında olma vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,27 | 0,86 | 0,12 |
| 6 | Kurumunuzun Teknoloji Seçme (teknolojiler arasından seçim yapma, teknolojik ihtiyaçları değerlendirme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,26 | 0,87 | 0,12 |
| 7 | Kurumunuzun Teknoloji Edinme (teknoloji transferi, Ar-Ge vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,22 | 0,84 | 0,16 |
| 8 | Kurumunuzun Teknolojinin Ticarileştirilmesi (teknolojiye uyum sağlama, teknolojik gelişmelerden ticari fayda sağlama, teknolojik gelişmeler ve ürün portföyü arasında denge kurma vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,31 | 0,82 | 0,15 |
| 9 | Kurumunuzun Teknolojinin Korunması (gizlilik, patent, faydalı model vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,42 | 0,64 | 0,11 |
| 10 | Kurumunuzun Öğrenme (projelerden çıkarılan derslerin özümsemesi vb.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,39 | 0,64 | 0,26 |
| 11 | Kurumunuzun Teknolojik Kültürel Adaptasyon (yerel şartlara adapte etme, özellikler ekleme vs.) yeteneği üst düzeydedir. | 0,39 | 0,68 | 0,21 |
| 12 | Teknoloji amaçlı iş birliklerinin yönetimi: Gerektiğinde Stratejik iş birliklerinin ve konsorsiyumların kurulması, geliştirilmesi ve yönetilmesi esastır. | 0,60 | 0,44 | 0,29 |
| 13 | Firma iş stratejisi oluşturma: Tüm kuruma yönelik plan ve bütçesi çalışmaları yapılır. | 0,50 | 0,50 | 0,24 |
| 14 | Firma teknoloji stratejisi oluşturma: Kurumda Ar-Ge ve teknolojinin rolünün belirlenmesi önemlidir. | 0,64 | 0,41 | 0,20 |
| 15 | Firma çevresel izleme: Kurum düzeyinde rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknolojiler ve düzenleyiciler gibi paydaşlar taranır ve analiz edilir. | 0,72 | 0,42 | 0,14 |
| 16 | Ar-Ge çevresel izleme: Dış çevrenin, özellikle teknoloji anlamında, taranması ve analiz edilmesi önemlidir. | 0,77 | 0,27 | 0,18 |
| 17 | İş birimi çevresel izleme: İş birimi düzeyinde, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknolojiler ve düzenleyiciler gibi paydaşlar taranır ve analiz edilir. | 0,73 | 0,33 | 0,17 |
| 18 | Teknoloji yol haritası oluşturma: Gelecekte belli bir ürünü desteklemek için ihtiyaç duyulacak teknolojilere dair planlama yapılır. | 0,72 | 0,37 | 0,25 |
| 19 | Teknolojik ihtiyaçları değerlendirme: Güncel ve gelecekteki müşterilerin hangi teknolojileri talep ettiğinin/edeceğinin belirlenmesi çalışmaları yapılır. | 0,71 | 0,38 | 0,22 |
| 20 | İş birimi teknoloji stratejisi oluşturma: İş birimi seviyesinde çeşitli teknolojilerin rolleri ve yararları incelenir. | 0,73 | 0,39 | 0,29 |
| 21 | Ar-Ge teknoloji stratejisi: Ar-Ge olarak geliştirilecek teknolojinin geliştirilme süreci planlanır. | 0,77 | 0,30 | 0,20 |
| 22 | Ar-Ge portföy yönetimi: Ar-Ge proje portföyü çeşitli boyutlarıyla şirket amaçları doğrultusunda değerlendirilir. | 0,78 | 0,30 | 0,19 |
| 23 | Teknoloji transferi: Bir teknolojinin / teknolojik çıktının ve onunla ilgili bilginin sahipliğinin el değiştirmesi rastlanan bir durumdur. | 0,76 | 0,26 | 0,13 |
| 24 | Teknoloji Adaptasyonu: Edinilen teknoloji mümkün oldukça ülke koşullarına (Sermaye Yoğun/ Emek Yoğun) uyarlanmaya çalışılır. | 0,73 | 0,24 | 0,30 |
| 25 | Teknolojinin Kültürel Uyumu: Dışarıdan edinilen teknolojilere yöresel veya kişisel bilgi ve becerilerde katılarak/eklenerek daha fazla yarar sağlanmaya çalışılır. | 0,72 | 0,30 | 0,33 |
| 26 | Ürün portföy yönetimi: Kurum hedefleri doğrultusunda denge sağlamak için ürün portföyü analiz edilir. | 0,73 | 0,26 | 0,37 |
| 27 | Proje sonrası destek: Teknolojiyi kullanan müşterilere destek sağlanır. | 0,65 | 0,21 | 0,33 |
| 28 | İş birimi iş stratejisi oluşturma: İş birimlerine yönelik plan ve bütçe çalışmaları yapılır. | 0,64 | 0,21 | 0,39 |
| 29 | Ürün hattı planlama: Ürün hatlarının/platformlarının gelecekteki yönü için plan ve stratejiler geliştirilir. | 0,74 | 0,30 | 0,30 |
| 30 | Entellektüel hakların korunumu: Patentler, telif hakları, marka ve standartlar yönetilir. | 0,76 | 0,27 | 0,22 |
| 31 | Fikir oluşturma: Yeni ürün ve süreçlerin tasarlanması ve üretilmesi için çalışmalar yapılır. | 0,75 | 0,30 | 0,33 |
| 32 | Olurluk/Olabilirlik incelemesi: Bir fikrin teknik imkânlar ve pazar açısından olabirliği araştırılır. | 0,69 | 0,27 | 0,41 |
| 33 | Başlangıç projesi/programı seçimi: Bir programın/projenin fonlanıp fonlanmayacağını belirlemek için çalışma yapılır. | 0,65 | 0,22 | 0,47 |
| 34 | Yeni iş birimi oluşturma: Yeni ürün setlerinin / pazarların/ teknolojilerin, ne zaman yeni bir iş biriminin oluşturulmasına gerekçe oluşturacağı hesaplanır. | 0,66 | 0,28 | 0,49 |
| 35 | Proje gerçekleştirimi: Bir projenin planlanması, tasarlanması, çalışacak personelin belirlenmesi ve yönetilmesi esastır. | 0,57 | 0,24 | 0,54 |
| 36 | Performans yönetimi: Proje performansının ölçülmesi ve yönetilmesi çalışmaları dikkatle yapılır. | 0,50 | 0,28 | 0,61 |
| 37 | İnsan Kaynakları yönetimi: Yetenekli çalışanların bulunması ve tüm personelin eğitilmesi için çalışmalar yapılır. | 0,20 | 0,29 | 0,76 |
| 38 | Proje sonrası denetleme: Çıkarılan derslerin tartışılması ve paylaşılması sağlanır. | 0,49 | 0,23 | 0,66 |
| 39 | Bilgi Yönetimi: Bilginin öğrenilmesi, kodlanması, paylaşılması, üretilmesi ve yenilenmesi adına bilgi derleme ve düzenleme çalışmaları yapılır. | 0,31 | 0,26 | 0,81 |
| 40 | Bilgi Yönetiminin Önemi: Kişisel tecrübelerin ve edinilen bilgilerin paylaşılması, üretilme katılması ve yayılması yoluyla kurumsal değerler oluşturulur. | 0,41 | 0,32 | 0,73 |

Faktörler soru içeriğine uygun olarak adlandırılmıştır. Faktörlerin adlandırılması aşağıdaki çizelgede belirtilmiştir.

Çizelge 3.39. TY için faktör adlandırılması

| Değişken | Tanımlama |
|----------|--|
| F1 | İş birliği, Ar-Ge, yeni ürün geliştirme toplam skoru |
| F2 | Stratejik teknoloji yönetimi toplam skoru |
| F3 | Organizasyonel destek toplam skoru |

Çizelge 3.40. TY için pearson korelasyon

| | | İş birliği, Ar-Ge, yeni ürün geliştirme | Stratejik teknoloji yönetimi | Organizasyonel destek |
|--|---------------------|---|------------------------------|-----------------------|
| İş birliği, Ar-Ge, yeni ürün geliştirme | Pearson Correlation | 1 | 0,740** | 0,772** |
| | Sig. (2-tailed) | | 0,0001 | 0,0001 |
| | N | 218 | 218 | 218 |
| Stratejik teknoloji yönetimi | Pearson Correlation | 0,740** | 1 | 0,643** |
| | Sig. (2-tailed) | 0,0001 | | 0,0001 |
| | N | 218 | 218 | 218 |
| Organizasyonel destek | Pearson Correlation | 0,772** | 0,643** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | 0,0001 | 0,0001 | |
| | N | 218 | 218 | 218 |

Çizelge 3.40'da görüldüğü gibi tanımlanan değişkenlerin hepsi için korelasyon analizi yapılmıştır. Değişkenler arasındaki ilişki 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır ($p < 0,05$). Değişkenlerin birbirleri ile pozitif yani aynı yönlü bir ilişki içerisinde oldukları görülmektedir. İş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme, stratejik teknoloji yönetimi ve organizasyonel destek gibi aynı yönde değişecektir. Görüldüğü gibi alt boyutlara ayrılan 3 değişken için bu değişimde en kuvvetli ilişki İş birliği, Ar-Ge, yeni ürün geliştirme ile stratejik teknoloji yönetimi değişkenleri arasındadır (Pearson korelasyon=0,740).

3.4.10. Araştırmanın hipotezleri ve regresyon analizi

Araştırmanın iki temel ve bu temel hipotezlerin alt hipotezlerine ilişkin analiz ve sonuçlarına, yani regresyon analizi ve sonuçlarına, çalışmaya konu olan iki değişkenin güvenilirlik ve faktör analizleri ayrı ayrı yapıldıktan sonra geçilmiştir. Her ne kadar araştırma sorusu gereği yapılacak analiz regresyon analizi olsa da, çalışmaya konu olan iki değişkenden yola çıkılarak hazırlanan anket aracılığıyla toplanan verilerin amaca hizmet edip etmediğinin kontrolü ve faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların sağlıklı olup olmadığının anlaşılması ve daha sonra da oluşan boyutların yardımıyla regresyon analizinin yapılması bir gereklilik olarak görülmüştür.

Regresyon analizinde tek bir bağımsız değişkenle ilgileniyorsak, basit doğrusal regresyon (simple linear regression) ; buna karşılık birden çok bağımsız değişkenle bağımlı değişkeni açıklamaya çalıştığımızda ise çoklu doğrusal regresyon (multiple linear regression) söz konusu olur.

Hipotez 1:

H₀: Kurumsal yönetim ile teknoloji yönetim arasında ilişki yoktur.

H₁: Kurumsal yönetim ile teknoloji yönetim arasında ilişki vardır.

Model için bağımsız değişkenimiz teknoloji yönetimidir. çizelgede değişkenin katsayıları ve istatistiksel olarak anlamlı olup olmadıkları, modeldeki bağımsız değişkenin bağımlı değişkenin yüzde kaçını açıkladığını(R²) ve modelin genel olarak anlamlılığını gösteren Anova analizi değeri (F) bulunmaktadır. Birinci modelimiz bir bütün olarak 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlıdır. Modeldeki bağımsız değişken bağımlı değişkenin %66'ını açıklamaktadır ve bu açıklama oranı 0,05 önem düzeyine istatistiksel olarak anlamlıdır. Tek tek incelendiğinde modeldeki bağımsız değişken ve sabit katsayı anlamlıdır.

Kurumsal Yönetim = $\beta_0 + \beta_1$ Teknoloji yönetimi

Çizelge 3.41. Regresyon katsayıları

| Değişken | Standartlaştırılmış Regresyon Katsayısı |
|--------------------|---|
| R | 0,812 |
| R ² | 0,660 |
| Adjusted R Square | 0,658 |
| F-Değeri | 418,669 |
| Sig. | 0,001 |
| Sabit | 0,681 |
| Teknoloji yönetimi | 0,801 |

* p<0,05

Regresyon denklemi:

$$\text{Kurumsal yönetim} = 0,681 + \beta 0,801$$

Hipotez 2:

H₀: Kurumsal yönetim boyutu olan “kurum hedefi ve çalışmaları” ile teknoloji yönetim üzerinde bir etki yoktur.

H₁: Kurumsal yönetim boyutu olan “kurum hedefi ve çalışmaları” ile teknoloji yönetim üzerinde bir etki vardır.

Çizelge 3.42. TY ile KY boyutu olan “kurum hedefi ve çalışmaları” arasındaki regresyon analizi

| | B | Standart Hata | Beta | t | Sig. (p) | İkili r | Kısmi r | VIF | Hipotez |
|--|-------|---------------|-------|--------|--------------|---------|---------|-------|---------|
| Sabit | 0,522 | 0,115 | | 4,545 | 0,001 | | | | Red |
| İş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme (TY ₁) | 0,111 | 0,065 | 0,109 | 1,705 | 0,090 | 0,732 | 0,116 | 3,311 | Kabul |
| Stratejik teknoloji yönetimi (TY ₂) | 0,552 | 0,049 | 0,591 | 11,172 | 0,001 | 0,826 | 0,607 | 2,276 | Red |
| Organizasyonel destek (TY ₃) | 0,206 | 0,048 | 0,239 | 4,274 | 0,001 | 0,704 | 0,280 | 2,550 | Red |

R=0,858

R²=0,737

F=199,407
p=0,001

Çizelgede yer alan regresyon sonuçlarına göre iş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme, stratejik teknoloji yönetimi ve organizasyonel destek boyutları birlikte kurum hedefi ve çalışmalarını bağımlı değişkeni ile yüksek düzeyde ve anlamlı bir ilişki vermektedir (Bkz. Çizelge 3.42) ($R= 0,858$, $R^2= 0,737$). Anlamlı ilişkilerin tespit edildiği boyutların tamamı birlikte, kurumsal yönetim boyutuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık %74'ünü açıklamaktadır. Regresyon denkleminin Anova test istatistiği ile test edilmiş olup regresyon denkleminin anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=199,407$; $p=0,001<0,05$). Buna göre en az bir değişkene ilişkin regresyon katsayısının anlamlı olması beklenir. TY_1 değişkenine ilişkin regresyon katsayısı anlamsız iken ($t=1,705$; $p=0,090>0,05$), TY_2 değişkenine ilişkin ilişkin regresyon kat sayısı anlamlıdır ($t=11,172$; $p=0,001<0,05$), TY_3 değişkenine ilişkin ilişkin regresyon kat sayısı anlamlıdır ($t=4,274$; $p=0,001<0,05$). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. VIF değerlerinin 10'dan büyük olması çoklu bağlantının varlığını gündeme getirir.

TY_1 değişkeninin Beta katsayısı 0,109'dir. Buna göre TY_1 değişkenindeki 1 standart sapmalık değişim y(kurumsal yönetim) değişkeninde 0,109 standart sapmalık değişime neden olmaktadır. TY_2 değişkenindeki Beta katsayısı 0,591, TY_3 değişkenindeki Beta katsayısı 0,239'dur. Buna göre TY_2 değişkeninin modele katkısı daha fazladır. TY_2 değişkeninin varyansın %61'ini açıkladığı görülmektedir (Kısmi $r =0,607$). Yani kurum hedefi ve çalışmalarını açıklamada Stratejik teknoloji yönetimi değişkeninin payı daha fazladır. Çizelge yardımıyla regresyon kestirim denklemini aşağıdaki gibi yazılır:

$$KY_{\text{kurum hedefi ve çalışmalarını}}=0,522 + 0,111 TY_1 + 0,552 TY_2+ 0,206 TY_3$$

Buna göre regresyon katsayıları yardımıyla; üç değişken birlikte düşünüldüğünde, İş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme (TY_1) 1 birimlik artış kurum hedefi ve çalışmalarını 0,111 birimlik bir artışa, Stratejik teknoloji yönetimi (TY_2) 1 birimlik artış kurum hedefi ve çalışmalarını 0,552 birimlik bir artış olurken, Organizasyonel destek (TY_3) 1 birimlik artış kurum hedefi ve çalışmalarını 0,206 birimlik bir artış olur.

Hipotez 3:

H₀: Kurumsal yönetim boyutu olan “yönetim uygulamaları” ile teknoloji yönetim üzerinde bir etki yoktur.

H₁: Kurumsal yönetim boyutu olan “yönetim uygulamaları” ile teknoloji yönetim üzerinde bir etki vardır.

Çizelge 3.43. TY ile KY boyutu olan “yönetim uygulamaları” arasındaki regresyon analizi

| | B | Standart Hata | Beta | t | Sig. (p) | İkili r | Kısmi r | VIF | Hipotez |
|--|----------|----------------------|-------------|----------|-----------------|----------------|----------------|------------|----------------|
| Sabit | 0,809 | 0,164 | | 4,931 | 0,001 | | | | Red |
| İş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme (TY ₁) | 0,299 | 0,093 | 0,287 | 3,207 | 0,002 | 0,639 | 0,214 | 3,311 | Red |
| Stratejik teknoloji yönetimi (TY ₂) | 0,358 | 0,071 | 0,376 | 5,060 | 0,001 | 0,650 | 0,327 | 2,276 | Red |
| Organizasyonel destek (TY ₃) | 0,083 | 0,069 | 0,095 | 1,201 | 0,231 | 0,558 | 0,082 | 2,550 | Kabul |

R=0,693 R²=0,481

F=66,036 p=0,001

Çizelgede yer alan regresyon sonuçlarına göre iş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme, stratejik teknoloji yönetimi ve organizasyonel destek boyutları birlikte yönetim uygulamaları bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki vermektedir (Bkz. Çizelge 3.43) (R= 0,693 ; R²= 0,481). Anlamlı ilişkilerin tespit edildiği boyutların tamamı birlikte, kurumsal yönetim boyutuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık %48’ini açıklamaktadır. Regresyon denkleminin Anova test istatistiği ile test edilmiş olup regresyon denkleminin anlamlı olduğu bulunmuştur (F=66,036 ; p=0,001<0,05). Buna göre en az bir değişkene ilişkin regresyon katsayısının anlamlı olması beklenir. TY₁ değişkenine ilişkin regresyon katsayısı anlamlı (t=3,207 ; p=0,002<0,05), TY₂ değişkenine ilişkin ilişkin regresyon kat sayısı anlamlı iken (t=5,060 ; p=0,001<0,05), TY₃ değişkenine ilişkin ilişkin regresyon kat sayısı anlamsızdır (t=1,201; p=0,231>0,05). VIF değerleri 10’dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. VIF değerlerinin 10’dan büyük olması çoklu bağlantının varlığını gündeme getirir.

TY₁ değişkeninin Beta katsayısı 0,287’dir. Buna göre TY₁ değişkenindeki 1 standart sapmalılık değişim y(kurumsal yönetim) değişkeninde 0,287 standart sapmalılık değişime

neden olmaktadır. TY₂ değişkenindeki Beta katsayısı 0,376; TY₃ değişkenindeki Beta katsayısı 0,095'dir. Buna göre TY₂ değişkeninin modele katkısı daha fazladır. TY₂ değişkeninin varyansın %33'ünü açıkladığı görülmektedir (Kısmi r =0,327). Yani yönetim uygulamaları açıklamada Stratejik teknoloji yönetimi değişkeninin payı daha fazladır. Çizelge yardımıyla regresyon kestirim denklemi aşağıdaki gibi yazılır:

$$KY_{\text{yönetim uygulamaları}} = 0,809 + 0,299 TY_1 + 0,358 TY_2 + 0,083 TY_3$$

Buna göre regresyon katsayıları yardımıyla; üç değişken birlikte düşünüldüğünde, İş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme (TY₁) 1 birimlik artış yönetim uygulamalarını 0,299 birimlik bir artışa, Stratejik teknoloji yönetimi (TY₂) 1 birimlik artış yönetim uygulamalarını 0,358 birimlik bir artış olurken, Organizasyonel destek (TY₃) 1 birimlik artış yönetim uygulamalarını 0,083 birimlik bir artış olur.

Hipotez 4:

H₀: Kurumsal yönetim boyutu olan “kurumun formalleşmesi” ile teknoloji yönetim üzerinde bir etki yoktur.

H₁: Kurumsal yönetim boyutu olan “kurumun formalleşmesi” ile teknoloji yönetim üzerinde bir etki vardır.

Çizelge 3.44. TY ile KY boyutu olan “kurumun formalleşmesi” arasındaki regresyon analizi

| | B | Standart Hata | Beta | t | Sig. (p) | İkili r | Kısmi r | VIF | Hipotez |
|--|----------|----------------------|-------------|----------|-----------------|----------------|----------------|------------|----------------|
| Sabit | 1,897 | 0,200 | | 9,467 | 0,001 | | | | Red |
| İş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme (TY ₁) | 0,006 | 0,114 | 0,005 | 0,051 | 0,959 | 0,463 | 0,003 | 3,311 | Kabul |
| Stratejik teknoloji yönetimi (TY ₂) | 0,468 | 0,086 | 0,458 | 5,424 | 0,001 | 0,561 | 0,348 | 2,276 | Red |
| Organizasyonel destek (TY ₃) | 0,144 | 0,084 | 0,153 | 1,716 | 0,088 | 0,452 | 0,117 | 2,550 | Kabul |

R=0,573

R²=0,329

F=34,942

p=0,001

Çizelgede yer alan regresyon sonuçlarına göre iş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme, stratejik teknoloji yönetimi ve organizasyonel destek boyutları birlikte kurumun

formalleşmesi bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki vermektedir (Bkz. Çizelge 3.44) ($R=0,573$; $R^2=0,329$). Anlamlı ilişkilerin tespit edildiği boyutların tamamı birlikte, kurumsal yönetim boyutuna ilişkin toplam varyansın yaklaşık %33'ünü açıklamaktadır. Regresyon denkleminin Anova test istatistiği ile test edilmiş olup regresyon denkleminin anlamlı olduğu bulunmuştur ($F=34,942$; $p=0,001<0,05$). Buna göre en az bir değişkene ilişkin regresyon katsayısının anlamlı olması beklenir. TY_1 değişkenine ilişkin regresyon katsayısı anlamsız ($t=0,051$; $p=0,959>0,05$), TY_2 değişkenine ilişkin ilişkin regresyon kat sayısı anlamlı iken ($t=5,424$; $p=0,001<0,05$), TY_3 değişkenine ilişkin ilişkin regresyon kat sayısı anlamsızdır ($t=1,716$; $p=0,088>0,05$). VIF değerleri 10'dan küçüktür ve çoklu bağlantı sorunu yoktur. VIF değerlerinin 10 dan büyük olması çoklu bağlantının varlığını gündeme getirir.

TY_1 değişkeninin Beta katsayısı 0,005'dir. Buna göre TY_1 değişkenindeki 1 standart sapmalık değişim y(kurumsal yönetim) değişkeninde 0,005 standart sapmalık değişime neden olmaktadır. TY_2 değişkenindeki Beta katsayısı 0,458; TY_3 değişkenindeki Beta katsayısı 0,153'tür. Buna göre TY_2 değişkeninin modele katkısı daha fazladır. TY_2 değişkeninin varyansın %35'ünü açıkladığı görülmektedir (Kısmi $r =0,348$). Yani kurumun formalleşmesini açıklamada Stratejik teknoloji yönetimi değişkeninin payı daha fazladır. Çizelge yardımıyla regresyon kestirim denklemi aşağıdaki gibi yazılır:

$$KY_{\text{kurumun formalleşmesi}} = 1,897 + 0,006 TY_1 + 0,468 TY_2 + 0,144 TY_3$$

Buna göre regresyon katsayıları yardımıyla; üç değişken birlikte düşünüldüğünde, İş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme (TY_1) 1 birimlik artış yönetim uygulamalarını 0,006 birimlik bir artışa, Stratejik teknoloji yönetimi (TY_2) 1 birimlik artış yönetim uygulamalarını 0,468 birimlik bir artış olurken, Organizasyonel destek (TY_3) 1 birimlik artış yönetim uygulamalarını 0,144 birimlik bir artış olur.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada çıkan bulgulara göre, kurumsal yönetim ile cinsiyet arasında bir ilişki bulunmazken teknoloji yönetimi arasında ilişki bulunmuştur. Bu farklılık ile erkeklerin kadınlara göre teknoloji yönetimi konusunda daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal ve teknoloji yönetiminin yaş üzerindeki ilişkisine bakıldığında her iki grupta yaşlar açısından farklılık bulunmuştur. Kurumsal yönetim ile teknoloji yönetimin her ikisinde farklı çıkan yaş grupları 31-35 yaş arası ile 46 ve üzeri yaş gruplarıdır. 46 ve üzeri yaş gurubu 31-35 yaş gurubuna göre kurumun gerek kurumsal yönetim ve gerek teknoloji yönetimi konusunda daha başarılı olduğu görüşünü benimsemektedir. Yaş ilerledikçe kurumsal yönetim ve teknolojik yönetimin diğer yaş gruplarına göre daha fazla uygulandığı tespit edilmiştir.

Kurumda çalışma süresinin kurumsal yönetim ve teknoloji yönetimi açısından farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Bu farklılıkların hangi çalışma sürelerinde olduğuna bakıldığında ise kurumsal yönetim ve teknoloji yönetimi için başarısını değerlendirilen 16-25 yıl arası kurumda çalışanların 6-10 yıl arası çalışanlara göre daha fazla olduğu bulunmuştur. Bu durum yaş grupları ile örtüşmektedir. Kurumda çalışma süresi fazla olanlar kurumsal ve teknoloji yönetimini daha çok benimsemektedir. Teknoloji yönetimi konusunda 16-25 yıl arası kurumda çalışanların 6-10 yıl arası kurumda çalışanlara göre daha yüksektir.

Kurumdaki görevi (teknik kadro ve idari kadro) açısından değerlendirildiğinde kurumsal ve teknoloji yönetim arasında bir farklılık bulunmamıştır. Kurumdaki görev statüsünün teknoloji ve kurumsal yönetim açısından fark yoktur. Yani hem teknik kadronun hem idari kadronun teknoloji yönetimine ve kurumsal yönetime karşı mesafeleri aynıdır.

Kurumsal yönetim ile teknoloji yönetim arasında etkileşim incelendiğinde aralarında pozitif kuvvetli bir ilişki bulunmuştur ($r=0,812$). Alt boyutlarda incelendiğinde kurum hedefi ve çalışmaları ile teknoloji yönetim arasındaki ilişkinin kuvvetli olduğu bulunmuştur. Stratejik teknoloji yönetim değişkeninin varyansın %61'ini açıkladığı görülmektedir (Kısmi $r =0,607$). Bu değişkenler arasında yani kurum hedefi ve

çalışmalarını açıklamada stratejik teknoloji yönetimi değişkeni payının daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal yönetim boyutu olan yönetim uygulamaları ile teknoloji yönetim üzerinde etkileşime bakıldığında pozitif anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Denklemdaki değişkenin modele katkısının fazla olduğu değişkenin stratejik teknoloji yönetimi değişkeni olduğu tespit edilmiştir.

Kurumsal yönetim boyutu olan kurumun formalleşmesi ile teknoloji yönetim üzerindeki etkileşime bakıldığında iş birliği, ar-ge, yeni ürün geliştirme, stratejik teknoloji yönetimi ve organizasyonel destek boyutları birlikte kurumun formalleşmesi bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki vardır. Stratejik teknoloji yönetimi değişkeninin modele katkısı daha fazladır. Yani kurumun formalleşmesini açıklamakta stratejik teknoloji yönetimi değişkeninin payı daha fazladır.

Regresyon modelinde her bir farklı model için stratejik teknoloji yönetim değişkeninin payının önemli olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre kurumun stratejik teknoloji yönetimine gereken önemin vermesi gerektiği, bu desteğin kurumsal yönetimde de etkisinin anlamlı olacağı söylenebilir.

Sonuç olarak, kurumsal yönetimin başarısında etkili olan teknoloji yönetimi unsurlarını belirleyebilmek amacıyla yapılan çalışmada, TY unsurlarına ait her bir boyutun KY'nin başarısı üzerinde çeşitli derecelerde etkileri saptanmıştır. KY'nin başarısında ön plana çıkan boyut stratejik teknoloji yönetimi boyutudur. Diğer boyutların da belirli seviyelerde etkisi mevcuttur. İller Bankası özelinde yapılan bu çalışma bize kurumun özellikle çalışmalarını etkin bir stratejik yönetim sisteminin kurulması alanında yoğunlaştırması gerektiğini gösterir. Eğer bu alanda başarılı olursa bu durum kurumsallaşma çabalarını da olumlu yönde etkileyecektir.

Kurumumuza yönelik bu konudaki öncelikli önerimiz teknoloji yönetimi konusunda çalışmalar yapılmadan önce çalışanların bu konudaki bilinç düzeyinin artırılması özellikle genç yaş gurubunda olan çalışanların kurumdaki TY ve KY uygulamalarına yönelik olumsuz bakış açılarını değiştirmek amacıyla, gençlerin süreçlere daha fazla dahil edildiği, sorumluluk ve inisiyatif alma fırsatı tanındığı modeller

geliştirilmesidir. Ayrıca erkek çalışanlar kadınlara oranla, çalışma süresi fazla olanlar ise daha az olanlara nazaran kurumu TY ve KY konusunda daha başarılı görmektedir. Bu konuda çalışanların süreçlere daha fazla dahil edilmesi sağlanarak, TY ve KY konusunda proje ve çalışmalar artırılıp çalışanlara benimsetilerek çalışanların genelinin görüşleri olumlu yönde değiştirilebilir.

İller Bankası A.Ş. gerek yıllarca edindiği ve depoladığı bilgi birikimi ve tecrübesiyle gerek kurumsallaşmış yapısıyla gerek sahip olduğu teknik ve idari kadrodaki işgücüyü özellikle teknoloji yönetimi konusunda atılımlar yapacak kapasite ve alt yapıya sahiptir. Bu konuyu daha etkin biçimde yönetmek ve yeni projeler geliştirmek için bünyesindeki teknik kadro ile ülkemizde faaliyet gösteren bilim ve teknolojiyi teşvik eden kurumlarla (TÜBİTAK, üniversitelerdeki teknokent, teknoparklar, TÜBA, TYD vb. gibi kurumlarla) teknolojik işbirliği yapabilir. Bunun için kendi bünyesinde bir Ar-Ge birimi oluşturabileceği gibi bu hizmeti hem ülke içindeki hem ülke dışındaki kaynaklardan sağlayabilir veya işbirlikleri ile bilgi aktarımı ve tecrübe edinilebilir. Kurum yurtdışındaki kalkınma ajanslarıyla da işbirliği gerçekleştirmektedir. Bu projelerde izleme görevi yapması bile kurumun yeni teknolojiler konusunda bilgi ve tecrübe edinmesine katkı sağlayacaktır. Örneğin İller Bankası A.Ş., Japonya Uluslararası İşbirliği Ajansı (JICA) ile “Yerel Yönetimler Altyapı Geliştirme Projesi” adı altında Kredi Anlaşması imzalamıştır. Bu anlaşma ile artan nüfus nedeniyle alt yapı hizmetlerinde yaşanan problemlerin çözülmesi hedeflenmektedir. Bu tür işbirlikleri mevcut ve alternatif alanlarda geliştirilerek etkin bir TY ve KY gerçekleştirilmiş olur.

İLBANK’ın üst yönetiminin gerek TY gerek KY konularına olan ilgisi, desteği de kurum açısından bir diğer avantajdır. Kurumda halihazırda hem TY hem KY uygulamaları gözlemlenmektedir. Bu uygulamaların daha sistematik hale gelebilmesi için üst yönetimin desteği oldukça önemlidir. KY uygulamaları sayesinde kurum kültürü oluşturmayı başarmış, çevreye uyum sağlamış saygın bir kurum olan İller Bankası A.Ş.’de iş ve faaliyetler belirli kurallar çerçevesinde işlemekte, iş akışı sistematik hale getirilmiş ve tüm süreçler tanımlanmıştır. Bu konudaki başarısını devam ettirebilmesi ve daha da arttırabilmesi açısından stratejik teknoloji yönetimi uygulamalarının da süreçlere dahil edilmesi ve daha fazla yer bulması oldukça önemlidir. Çünkü gelecekte başarılı olacak kurumlar teknolojilerini iyi yönetebilen, kendisini sürekli yenileyen kurumlar olacaktır.

İLBANK'ın beş yıllık stratejik planı mevcuttur. İşletme stratejileri belirlenirken teknolojik hedef ve planların da bu yapıya dahil edilmesi sağlanabilir. Bankamız Stratejik hedefleri içerisinde; “Bankanın ve bankanın gerçekleştirdiği projelerin modernizasyon ihtiyaçları doğrultusunda gerekli teknolojik altyapının tesis edilmesi” eklenebilir. Teknolojik plan hazırlanma süreci oldukça karmaşık bir süreç olup, bankamızın ve ülkemizin mevcut kaynakları ve stratejileri belirlendikten sonra; ülkemiz için önemli olan tüm teknolojilerin gelecekte izleyecekleri gelişmelere ilişkin gerekli takip ve tahminler yapılır, hem Belediyeler hem de Bankamıza girdi sağlayan tedarikçilerimizin uzun vadede gelişim süreçleri hakkında tahminler ve gerekli tüm fizibilite çalışmaları yapıldıktan sonra, bankamızın karar verdiği vizyon doğrultusunda teknolojik hedefler saptanır ve karar verilen teknolojik hedefler için bugünden itibaren yapılması gereken her tür yatırımın planlanması ve faaliyete geçirilmesine çaba gösterilir. Organizasyon yapısı belirlenirken kullanılan teknolojilerle ve bilgiyle uyumu dikkate alınabilir. Örneğin Teknoloji Yönetimi Dairesi Başkanlığı kurularak bu başkanlığın ilgili teknik birim ve bölümlerle koordineli olarak çalışıp, teknolojik kararların alınmasında etkin görev üstlenmesi sağlanabilir. Kurulacak Teknoloji Yönetimi Dairesi Başkanlığı'nın görev tanımı şöyle özetlenebilir. Yeniliği teşvik etmek ve parasal kaynakları tahsis etmek dahil stratejik teknoloji planlamasından sorumludur, Bilişim teknolojileri ekibi veya departmanı için politikaları, prosedürleri ve en iyi uygulamaları tasarlama ve uygulama. Teknoloji Yönetimi çözümlerini araştırma ve teknolojik altyapısının iyileştirilmesi için tavsiyelerde bulunma, dünyadaki ve ülkemizdeki teknolojik gelişmelerin takibi ve uygun görülen teknolojilerin transferinin sağlanması, teknoloji satıcısını, dış kaynak kullanımını ve danışman sözleşmelerini ve hizmet anlaşmalarını görüşme ve onaylama. Bu uygulamalar kurumun etkinliğini arttıracaktır.

Bu hususta önem arz eden bir diğer husus ise özellikle devlet, ilgili bakanlıklar aracılığıyla teknoloji konusunda teşvik araçlarının arttırılması ve çeşitlendirilmesidir. TY konusunda yapılacak çalışmalara maddi destek, projeler için teknik destek sağlanarak kurumların işleri kolaylaştırılabilir.

KAYNAKLAR

- Abdioğlu, H. (2007), *Yönetişim İlkelerinin Uygulanmasında Kamu Denetçiliği (Ombudsmanlık) Kurumu ve Avrupa Birliği Sürecinde Türkiye Açısından Önemi*.
- Adler, P.S. and Borys, B. (Eds), (1996), *Two Types of Bureaucracy: Enabling and Coercive Administrative Science Quarterly*, Vol:41, No:1.
- Akat, İ., Budak, G., Budak, G., (1994), *İşletme Yönetimi*, Yayın No:496, Beta Basım Yayın A.Ş., İstanbul.
- Akdemir, A., (1992), “Üniversite-Sanayi-Devlet İşbirliğinde Yeni Bir Dinamizm. Teknoparklar”, *İktisat İşletme ve Finans Dergisi*, yıl:7, ayı:73, Nisan.
- Akkoyun, B., (2015), *Teknoloji Yönetiminin Başarısında Örgütsel Yapı ve İnsan Kaynakları Yönetimi Unsurlarının Etkisi Üzerine Bir Araştırma*, Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Akkoyun, B., Öncül S.(2015). *Teknoloji Yönetimi Uygulamalarının Kurumsallaşma Çabaları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi, Malatya.
- Aktan, C., (1999). *Stratejik Yönetim ve Swot Analizi 2000’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri: Stratejik Yönetim*, TÜGİAD Yayını, İstanbul.
- Aktan, C.C. (2006) *Kurumsal Şirket Yönetimi, Sosyal Bilimler Araştırmaları Derneği (SOBiAD) Akademisi, Kurumsal Yönetim Dizisi*, İzmir.
- Aktan, C.C., Vural T., (2006), “Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri Üzerine Bir İnceleme: Terminoloji ve Tipoloji”, *Kurallar Kurumlar ve Düzen: Kurallar ve Kurumların Sosyolojik Temelleri*, SPK Yayınları, Yayın No:193, Ankara.
- Alp, A., Kılıç, S. (2014), *Kurumsal Yönetim Nasıl Yönetilmeli?*, Doğan Egmont Yayıncılık ve Yapımcılık A.Ş., 1.Baskı, İstanbul.
- Alpar, R., (2010), *Uygulamalı İstatistik ve Geçerlilik Güvenilirlik*, Detay Yay., Ankara.
- Ansal, H., (2004), *Teknoloji*, Ankara: Kazan Ofset.
- Apaydın, F. (2007). *Örgütlerde Kurumsallaşma ve Adaptif Yeteneklerin Pazarlama Eylemlerine ve Örgütsel Performansa Etkileri*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.
- Apaydın, F. (2008). *Kurumsallaşmanın Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin Performansına Etkileri*, ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi,4 (7).
- Arslan, R., Saylı, H., (2006), *Örgütlerin Kurumsal Çevreye Uyumuna Etki Eden Sosyal Süreçler*, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt:11, Sayı:1.

- Aslanbay, T., (2008), Kurumsallaşmanın İşletmenin Sürekliliği Üzerinde Etkisi ve Bir Araştırma, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Ataman, U.G., (2002), İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi,2. Baskı, İstanbul.
- Aydemir, B. (2005). Stratejik Yönetim ve Bütçe, Türkiye’de Yeniden Mali Yapılanma: 20. Maliye Sempozyumu,23-27 Mayıs. Karahayıt-Pamukkale, Pamukkale Üniversitesi, İİBF,Yayın No:1.
- Aydemir, N., (1999). Bilgi Çağında Öğrenen Organizasyonlar ve Kariyer, İktisat, İşletme ve Finans Dergisi, Sayı:160.
- Bakırtaş, İ., (2002). Kamu Harcama Yönetiminde Etkinlik (Türkiye’de Kamu Harcama Yönetiminde Etkinlik Sorunu ve Network Destekli Performans Odaklı Kamu Harcama Yönetim Modeli), Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,Kütahya.
- Barutçugil, İ., (2009), Ar-Ge Yönetimi, Kariyer yayıncılık, İstanbul.
- Bensghir, T.K., (1996), Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Ankara.
- Berghe, L.V.D. (2002), Corporate Governance in a Globalising World: Convergence or Divergence?, A European Perspective, USA: Kluwer Academic Publishers.
- Berman, E., Vasconcellos, E. and Vverther, V.V. (Eds), (1994), "Executive Levers for the Strategic Management of Technology: Leaders Must Have the Tools to Move Their Firms Toward the Use of Technology as a Strategic Resource", Business Horizons, Vol:37.
- Bhalla, S.K., (1987), The Effective Management of Technology: A Challenge for Corporations, Battelle Press, Columbus.
- Bianco, M. and Casavola P., (1999) Italian Corporate Governance: Effect on Financial Structure and Firm Performance, European Economic Review, 43.
- Bilgin, N. (2007), Aile Şirketleri Kurumsallaşma Eğilimleri: Ankara Kobi Örneği. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Brint, S. and Karabel, J, (1991), Institutional Origins and Transformation: The Case of American Cominity Colleges, Edt: Walter Powell and Paul DiMaggio, The New Institutionalism In Organization Analysis, Part:3, The University of Chicago Press.
- Büyüköztürk, Ş., (2005), Veri Analizi El Kitabı, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Camp, R.C., (1993), A Bible for Benchmarking By Xeroz, Financial Executive, 49.
- Cansızlar, D., (2006). Kurumsal Şirket Yönetimi, Sermaye Piyasası Kurulu Kurumsal Araştırmalar Serisi No:4.

- Cohen, A. and KOL, Y., (2004), Professionalism and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Examination among Israeli Nurses, *Journal of Managerial Psychology*, Vol:19, No:4.
- Coşkun, M, Erdem, M.S.,Yörük, N.(2005). Aile Şirketlerinde Kurumsal Yönetişim ve Finansal Performans İlişkisi; Halka Açık Bir Aile Şirketi Üzerinde Uygulama Çalışması, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi, Kurumsal Yönetişim Bildiri Kitabı, TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi,İstanbul.
- Çakalı, K.R. (2008), Role of İnternal Auditing in Corporate Govrnance: Two Case Studies From Turkey, Doktora Tezi, Işık Üniversitesi, İstanbul.
- Davies, A. (2006), *Best Practice in Corporate Governance: Building Reputation and Sustainable Success*, England: Gower Publishing.
- Demircan, M.L., Moltay, A., (1997), *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Di Maggio, P. J. and Powell, W.W., (1983), “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Vol:48, April.
- Dinçer, Ö., Fidan, Y., (1996). *İşletme Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul.
- Dixon, R., (1993), *The management task*, Butter Worth-Heinemann, London.
- Doğan, M., (2007),*Kurumsal Yönetim*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Drucker, P.F., (1986), *The Information Based Organization*, The Frontiers of management, Truman Talley Books.
- Dunning, J.H. (1982), *Towards a Taxonomy of Technology Transfer and Possible Impacts on OECD Countries*, OECD (der), *North/South Technology Transfer: The Adjustments Ahead*, Paris: OECD.
- Durna, U., (2002), *Yenilik Yönetimi*, Nobel Yayınları, Ankara.
- Erdoğan, D.D., (2008), *Stratejik Yönetim ve Kurumsallaşma üzerindeki Etkisi: Bankacılık Alanında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.
- Erickson, T.J., Magee J.F., Roussel, P.A. and Saad, K.N., (1990), “Managing Technology as a Business Strategy”, *Sloan Management Review*, Spring.
- Erol, M. (2008), “İşletmelerde Yaşanan Yolsuzluklara (Hata ve Hileler) Karşı Denetimden Beklentiler”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, C. 13, S.1.
- Ersen, H., (1997). *Toplam Kalite Yönetimi ve İnsan Kaynakları Yönetimi İlişkisi*, (2.Baskı). İstanbul: Sim Matbaası.

- Freeman, C., Soete, L. (2003). Yenilik İktisadı (4. Baskı). (Çeviren: Ergun Türkcan). Ankara: TÜBİTAK.
- Friedland, R. and Alford, R.R., (1991), Brinning Society Back In: Symbols, Practices and Institutional Contradictions, Walter Powell and Paul DiMaggio, The New Institutionalism In Organization Analysis, Part:2, The University of Chicago Press.
- Fulmer, R.M., (1993), Anticipatory Learning: The Seventh Strategic Imperative for The Twenty First Century, The Journal of Management Development, 12: 6.
- Garvin, D.A., (1998), Building a Learning Organization, Harvard Business Review on Knowledge Management, HBR Press, MA.
- Gaynor, G.H., (1996), "Management of Technology", Handbook of Technology Management, McGraw-Hill Inc., New York.
- Göral, R., (2009), Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğü Sağlamak için Stratejik Teknoloji Yönetimi ve Otomotiv Yan Sanayi Firmaları Üzerine Bir Araştırma, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Grace, H. S. and Hauptert, J.E. (2008), "Shaping The Nominating/Governance Committee", The Corporate Board, July/August.
- Gregory, M. J., (1995), Technology Management: A Process Approach, Proceedings of the Institute of Mechanical Engineers, 1995.
- Gup, B. E. (2007), "Corporate Governance in Banks: Does the Board Structure Matter?", Benton E. Gup (der.), Corporate Governance in Banking, UK: Edward Edgar Publishing.
- Güleş, H.K., Arıcioğlu, M.A. ; Erdirençelebi, M. (2013), Aile İşletmeleri Kurumsallaşma Sürdürülebilirlik, Uyum, Gazi Kitabevi Tic.Ltd.Şti., Ankara.
- Güney, S., (2008), Aile İşletmelerinde Güncel konu ve sorunlar, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Gürbüz, A.O., Ergincan, Y. (2004). Kurumsal Yönetişim: Türkiye'deki Durumu ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler. Literatür Yayıncılık. İstanbul.
- Gürol, Y.K., (2011), Örgütlerde Kurumsallaşmanın Temelleri, Beta Basım Yayım Dağıtım,2. Baskı, İstanbul.
- Haimann, T., Scott W.G. and Connor P.E., (1982), Management, Fourth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, U.S.A.).
- Hammer, M., Stanton, S.A. (1995), Değişim Mühendisliği Devrimi, (Çev: S. Gül), (2.Baskı). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Haris, T.G., (1993), The Post-Capitalist Executive: An Interview With Peter F. Drucker, Harvard Business Review.

- Hartline, M.D., Maxham, J.G. and McKEE, D. O., (2000), Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-ORIENTED Strategy to Customer Contact Service Employee, Journal of Marketing, Vol:64, No:2.
- Hatch, M.J. and Cunliffe, A.L., (2006), Organization Theory, Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives, Oxford University Press, 2nd.
- Hessel, M.P., Money, M. and Zeleny, M., (1988), Integrated Process Management: A Management Technology for The New Competitive Era, New York: W.W. Norton & Company Inc.
- Hiraki, T., Inoue H., Ito A., Kuroki F. and Masuda H., (2003) .Corporate Governance and Firm Value in Japan: Evidence from 1985 to 1998, Pasific-Basin Finance Journal, 11, July.
- Holm, P. (1995), "The Dynamics of Institutionalization: Transformation Process in Norwegian Fishers.", Administrative Science Quarterly, Vol:40, No:3, September.
- Howells, J. and Michie, J., (1997), Technology, Innovation and Competitiveness, Cheltenham, UK, Lyme, US: Edward Elgar.
- İller Bankası A.Ş., (2018), Mekansal Planlama Dairesi Başkanlığı Arşiv Bilgileri, Sayısal Harita Listesi, Ankara.
- İller Bankası A.Ş., (2013), İlbank Mevzuat Kitapçığı, Organizasyon Görev ve Yetki Yönergesi, Ankara.
- İnceler, H., (1997), Teknoloji Yönetimi, Bilim ve Teknik: Aylık Popüler Bilim Dergisi, Tubitak yayınları, Sayı:359, Ankara.
- İraz, R., (2005), Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ' ler, Çizgi Kitabevi, Konya.
- Jaffe, D., (2001), Organization Theory: Tension and Change, McGraw Hill, Boston.
- Jaikumar, R., (1986). Post-industrial Manufacturing, Harvard Business Review, 10; 11.
- Jones, G.R., (2001), Organizational Theory: Text and Cases, Prentice Hall PTR, Inc.
- Kalaycı, Ş., (2008), SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Teknikler, Asil Yay., Ankara.
- Kanbur, A., (2010), İşletmelerde Kurumsal Yönetim Uygulamalarının Örgütsel Değerler Üzerindeki Etkileri: İMKB Kurumsal Yönetim Endeksinde yer alan İşletmeler Üzerine bir Araştırma, Doktora Tezi, Malatya.
- Karacasulu, N., (1999), Teknoloji ve Transferi, Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi, Uluslararası İlişkiler Bölümü, İzmir, www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/teknoloji.doc, 1, 2, Erişim Tarihi: 15.06.2010.
- Karadal, F., Türk, M. (2008), İşletmelerde teknoloji yönetiminin geleceği.

- Karayel, M. (2011), Türkiye’de Kurumsal Yönetimin Dünü, Bugünü ve Yarını: İMKB 100 Şirketlerinde Kurumsal Yönetim Derecelendirme Çalışması, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Isparta.
- Karch, K.M., (1994), Getting Organizational Buy in For Benchmarking: Environmental Management at Weverhauser, Total Quality Environmental Management, 3; 3.
- Karpuzoğlu, E., (2000), Büyüyen ve Gelişen Aile İşletmelerinde Kurumsallaşma, Hayat Yayınları, İstanbul.
- Kaya, S. (2003). Hesap Verme Sorumluluğu Parlamento ve Sayıştay, 2.Kamu Mali Yönetimi Reformu Arenası, 2-3 Nisan 2003, Hilton Oteli, Ankara.
- Keys, J.B., (1995), Introduction: Creating Practice Fields for The Learning Organization, The Journal of Management Development, 13; 8.
- Khalil, T., (2000), Management of Technology The Key to Competitiveness and Wealth Creation, New York: McGraw Hill Companies Inc.
- Kılıç, M. (2009), Kurumsal Yönetim ve Derecelendirmesi, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Kılınç, C.Ç., (2009) Küreselleşme Sürecinde Teknoloji Yönetiminin ve Bilişim Teknolojilerinin Hizmet Kalitesini Arttırmaya Etkisi ve Sağlık Sektöründe Bulunan Hastanelere Uygulanması, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kır, K.C. (2009), Türkiye’deki Mevduat Bankalarının Kurumsal Yönetim Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma ve Öneriler, Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü, İstanbul.
- Kırım, A., (2007), Aile Şirketlerinin Yönetimi, Sistem Yayıncılık:293, Yönetim Dizisi, Sistem Yayıncılık A.Ş., 4.Baskı, İstanbul.
- Kimberly, J.R. and Miles, R.M., (1981), The Organizational Life Cycle: Issue in the Creation, Transformation and Decline of Organizations, 2nd Edition, Jassay-Bass Publishers, San Francisco.
- Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, Arkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, 10 Basım İstanbul.
- Koçel, T., (2003). İşletme Yöneticiliği, (9.Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 1382.
- Koçel, T., (2010), İşletme Yöneticiliği, Genişletilmiş 12. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Nisan.
- Kök, S. B. (2006). Bilişim Teknolojilerinin Yönetimsel ve Örgütsel Etkileri. Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2, 123-140.
- La Porta, R., Silanes F.L., Shleifer A. and Vishny R., (2000), Investor Protection and Corporate Governance, Journal of Financial Economics, 58.

- Linn, R.,J., Zhang, W. and Li, Z., (2000), An Intelligent management System For Technology Management, Computer and Industrial Engineering, www.elsevier.com/locate/dsw.
- Loermans, J., (2002). Synergizing The Learning Organization and Knowledge Management, Journal of Knowledge Management, 6; 3.
- Macey, J.R. (2008), Corporate Governance: Promises Kept, Promises Broken, New Jersey: Princeton University Press.
- Manger, F. R., (1988). Mastering Technology: A Management Framework for Getting Results, New York: The Free Press.
- March, J.G., (1996), “Continuity and Change in Theories of Organizational Action.”, Administrative Science Quarterly, June.
- Meyer, J. and Rowan, B., (1991), Institutionalized Organizatins: Formal Structure as Myth and Ceremony, Edt: Walter Powell and Paul DiMaggio, The New Institutionalism In Organization Analysis, Part:1, The University of Chicago Press.
- Mihçioğlu, C., (1990), Yönetimde İnsan İlişkileri, Ankara Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Millstein, I. M. (2000), Corporate Governance: The Role of Market Forces, OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) Observer,S.221-222.
- Mizruchi, S.M. and Fein, L.C., (1999), “The Social Construction of Organizational Knowledge: A Study of the Uses of Coersive, Mimetic and Normative Isomorphism”, Administrative Science Quarterly, Vol: 44, No:4, December.
- Morden, T., (1993), Business Strategy and Planning: Text and Cases, McGraw Hill Book Company, London.
- Nauda, A. and Hall, L.D., (1991). Strategic Technology Planning Developing Roadmaps for Competitive Advantage, Portland International Center for Management of Engineering and Technology, Portland.
- Neuhaus, K. and Guarraia, P., (2007), What More From Lean Six Sigma, Harvard Management Update, 12: 12; 8.
- Noori, H., (1990), Managing the Dynamics of New Technology, Prentice Holl Inc., New Jersey.
- North, D.C., (2002), Kurumlar, Kurumsal Değişim ve Ekonomik Performans, Sabancı Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- North, K., (1997), Localizing Global production, Geneva: International Labor Office.
- O’Dell, C., (1994), Out of The Box Benchmarking, Management Review, 83.
- Office of Auditor General (OAG) of Canada, Treasury Board of Canada (TBS), (2000). Kamu Kesiminde Hesap Verme Sorumluluğu Uygulamalarının Modernizasyonu,

- OAG ve TBS (Kanada Sayıştay ve Hazine Sekreteryası), Çev.: M. Hakan Özbaran, Sayıştay Dergisi, Sayı:39.
- Organisation for Economic Co-operation and Development, (2005), Kurumsal Yönetişim İlkeleri 2004. Kurumsal Yönetişim Derneği Yayınları. Yayın No: KYD-Y/2005-01-01. İstanbul.
- Orru, M., Biggart, N.W. and Hamilton, G.G., (1991), Organizational Isomorphism in East Asia, Edt: Walter Powell and Paul DiMaggio, The New Institutionalism In Organization Analysis, Part:3, The University of Chicago Press.
- Öğüt, A., (2000), “Bilgi Çağı Organizasyonlarında Hizmet Kalitesi ve Kurumsal Etkinlik Açısından Bilgi ve Teknoloji Yönetimi” Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Konya.
- Öğüt, A., Tekin, M., Güleş, H.K.,(2003), Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Öner, A., (2002), “Örgüt Yapıları ve Teknoloji Yönetimi, Teknoloji Yönetiminin Örgüt Yapılarına Etkisi”, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Erzurum.
- Özcan, A., (2006), Ağ Ekonomisinde Teknoloji Ve Rekabet İlişkisinin Analizi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özdamar, K., (2002), Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi., Ankara.
- Özyılmaz, A., İpçioğlu, İ., Karataş, A. (2008), Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları, Seçkin Yayınları, Ankara.
- Paslı, A. (2004). Anonim Ortaklık Kurumsal Yönetimi, Çağla Hukuk Vakfı Yayınları, İstanbul.
- Peker, Ö., (1996), Sağlık Hizmetlerinde Kalite ve Akreditasyon, Ankara Haberal Eğitim Vakfı: Yeni Fersa Matbaacılık.
- Pınar, İ., (1994), “Çevre-Teknoloji ve Örgütsel Yapı Etkileşiminin Sistem Yaklaşımı Açısından İncelenmesi ve Otomotiv Sektöründe Teknoloji Yapı İlişkilerine Ait Bir Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Quere, M. (2004), “National Systems of Innovation and National Systems of Corporate Governance: A Missing Link?”, Economics of Innovation and New Technology, C. 13, S. 1.
- Robbins, S.P. (1990), Organization Theory, Structure, Design and Application, USA: Prentice-Hall International Inc.
- Robock, S.H. and Simmonds, K., (1989), International Business and Multinational Enterprises, Boston, MA: IRWIN.

- Rush H., Brady, T., Hobday, M., Davies, A., Probert, D.R. and Banerjee, S. (1997). Tools for Technology Management: An Academic Perspective, *Technovation*, 17: 8.
- Sağlam, M., (1979), Örgütsel Değişme, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, Ankara.
- Sarihan, H.İ., (1998), “Rekabette Başarının Yolu: Teknoloji Yönetimi, Desnet Yayınları, İstanbul.
- Scott, W.R., (1987), The Adolescence Of Institutional Theory, *Administrativw Science Quarterly*, Vol:32, NO:4.
- Scott, W.R., (1992), *Organizations: Rational,Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.
- Scott, W.R., (1995), *Institutions and Organizations*, Sage Publications, Thousand Oaks, California.
- Scott, W.R., (2003), *Organizations: Rational, Natural and Open Systems*,5th Edition,Prentice-Hall.
- Scott, W.R. and Meyer, J.W., (1991), The Organizational of Societal Sectors: Propositions and Early Evidence, Edt: Walter W.Powell and Paul J.DiMaggio, *The New Institutionalism In Organization Analysis*, Part:1, The University of Chicago Press.
- Selznick, P., (1957), *Leadership In Administration A Sociological Interpretation*, New York, Harper and Row.
- Selznick, P., (1996), Institutionalizm “Old” and “New”, *Administrative Science Quarterly*, Vol:41, No:2, June.
- Sermaye Piyasası Kurulu. (2005). *Kurumsal Yönetim İlkeleri*. Sermaye Piyasası Kurulu (SPK), Ankara.
- Shelton, J., (1998), The Importance of Governance in the Modern Economy, *New Corporate Governance for the Global Company International Conference*, Brussels.
- Sherman, A., Bohlander, G. and Snell, S. (1996). *Managing Human Resources*, (10. Edition). Ohio: South Western College Publishing.
- Simon, J., La Porta R.,Silanes F.L. and Shleifer A., (2000). *Tunnelling*, Harvard Institute of Economic, Number: 1887.
- Staggenborg, S., (1988),The Consequences of Professionalization and Formalization in the Pro-choice Movement, *American Sociological Review*, Vol: 53, No:4.
- Stoner, J.A.F., (1978), *Management*, Prentice-Hall Inc, New Jersey, U.S.A.
- Süder, A., (1989), Organizasyonda İçsel Farklılaşma, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt:18, Sayı:2, Kasım.
- Şen, E., (2017), *Kurumsallaşma ve Kurumsal Yönetişim*, Beta Basım A.Ş., İstanbul.

- Şenol, C.K., (2001), Ar-Ge Yönetimi ve Ar-Ge Personelinde Risk Alma Davranışı, Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Şimşek, M., (2003), Bilgi Toplumu Ekseninde Türkiye ve Bir Karşılaştırma, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3; 1.
- Taşkın, H., Adalı, M.R. (2003). Teknolojik zeka ve rekabet stratejileri, İstanbul: Değişim Yayınları.
- Tavşancıl, E., (2006), Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Temel, E.K., Bulut Z.A., (2008), “Kurumsallaşmadan Büyüme Olur mu? Bir Aile İşletmesinin İncelenmesi”, İstanbul Kültür Üniversitesi,3.Aile İşletmeleri Kongresi, Kongre Kitabı,İstanbul,18-19 Nisan.
- Tokgöz, İ.B. (2005). Kamuyu Aydınlatma ve Şeffaflık Menfaat Sahipleri, Kurumsal Yönetim Uyum Raporu, Sermaye Piyasası Kurulu, Ankara.
- Tolbert, P.S. and Zucker, L.G., (1983), “Institutional Sources Of Change In The Formal Structure Of Organization: The Diffusion Of Civil Service Reform,1980-1935, Administrative Science Quarterly, Vol: 28.
- Tolbert, P.S. and Zucker, L.G., (1996), The Institutionalization of Institutional Theory, Handbook of Organization Studies, London: SAGE.
- Tolbert, P.S., Zucker, L.G., (1994-1995), Institutional Analyses Of Organizations: Legitimate but not Institutionalized, ISSR Working Papers in The Social Sciences, Vol:6, No:5.
- Tschirky, H.P., (1994), The Role of Technology Forecasting and Assessment in Technology Management, R and D Management , Vol: 24, No: 2, April.
- Tuncel, H.T., (2011), Aile Şirketlerinde Kurumsallaş(ama)ma, Yeni İpek Yolu, Konya Ticaret Odası Dergisi, Yıl:24, Sayı:277,Mart.
- Tuzcu, A. (2003). Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB 100 Örneği, Yayınlanmamış Doktora Tezi, T.C. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Tuzcu, A. (2004) Halka Açık Şirketlerde Kurumsal Yönetim Anlayışı İMKB-100 Örneği, Turhan Kitabevi, Ankara.
- Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği. (2002). Kurumsal Yönetim En İyi Uygulama Kodu: Yönetim Kurulunun Yapısı ve İşleyişi. Yayın No. TÜSİAD-T/2002-12/336. İstanbul.
- Türkcan, E., (1981), Teknoloji Düzeyi Etkileyen Politikalar ve Türkiye, Ekonomik Yaklaşım, Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Ekonomi Fakültesi, Yıl:2, Cilt:2, Sayı:6, Kış, Ankara.

- Ulukan, C., (2005), Girişimcilerin ve Profesyonel Yöneticilerin Kurumsallaşma Perspektifi, Sosyal Bilimler Dergisi, 2005/2.
- Ural, A., (2004), Aile şirketlerinde Kurumsallaşma Sendromu, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Ülgen, H., MİRZE, K. (2006), İşletmelerde Stratejik Yönetim, Literatür Yayınları, 3.Basım, İstanbul.
- Üzümcü, Z. (2007), Risk Yönetiminin Kurumsal Yönetişimdeki Rolü ve Bankacılık Sektöründe bir çalışma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı, İstanbul.
- Van Der Walt, N.T., Ingley, C.B. and Diack, G. (2001), “Corporate Governance: Implications of Ownership, Performance Requirements and Strategy”, Journal of Change Management, C. 2, S. 4.
- Vishwanath, T. and Kaufman, D. (1999), Towards Transparency In Finance and Governance, The World Bank Policy Research Working Paper, Washington, D.C.
- Watson, G.H., (1993), How Process Benchmarking Support Corporate Strategy, Planning Review, 21.
- Windbichler, C. (2005), “Cheers and Boos for Employee Involvement: Co-Determination as Corporate Governance Conundrum”, European Business Organization Law Review, S. 6.
- Witherell, B. (2002), Corporate Governance and Responsibility: Foundations of Market Integrity, OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) Observer.
- Yalçın, E., (2009), Hizmet Referanslı Güvenlik Anlayışında Meşruiyet ve Hesap Verebilirlik, Polis Bilimleri Dergisi, 11 (1).
- Yıldırım, U., (2000), Technolgy Processes Management Capability Profiles of Machine Manufacturers in Turkey, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

EK-1. ANKET FORMLARI

I. BÖLÜM : KİŞİSEL BİLGİLER

1. Çalıştığınız Bölüm :

.....

2. Bulduğunuz İl :

.....

3. Cinsiyetiniz:

(1) Kadın (2) Erkek

4. Yaşınız:

(1) 21-25 (2) 26-30 (3) 31-35 (4) 36-40 (5) 41-45 (6) 46-50 (7) 51+

5. Öğrenim Durumunuz:

(1) İlkokul (2) Ortaokul / İlköğretim (3) Lise veya dengi okul (4)
Önlisans (5) Lisans (6) Lisansüstü / Doktora

6. Kurumda Çalışma Süreniz:

(1) 0-5 (2) 6-10 (3) 11-15 (4) 16-20 (5) 21-25
(6) 26+

7. Toplam Çalışma Süreniz:

(1) 0-5 (2) 6-10 (3) 11-15 (4) 16-20 (5) 21-25
(6) 26+

8. Kurumdaki Göreviniz:

(1) Teknik kadro (2) İdari kadro

9. Pozisyonunuz:

(1) Yönetici (2) Uzman/Uzman Yardımcısı (3) Yönetim Personeli/Büro
Personeli

(4) Tekniker/ Teknisyen (5) Diğer Çalışan

10. Aylık Ortalama Net Ücretiniz:

(1) 0-2500 (2) 2 501-3500 (3) 3 501-4500 (4) 4 501-5500
(5) 5 500+

II. BÖLÜM: KURUMSAL YÖNETİM: Kurumsal Yönetim ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ilgili kutucuğa sütun başında belirtilen sayıları (1,2,3,4 veya 5) koyarak belirtiniz.

| KURUMSAL YÖNETİM | 1) Kesinlikle Katılmıyorum | 2) Katılmıyorum | 3) Kararsızım | 4) Katılıyorum | 5) Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-----------------------------------|------------------------|----------------------|-----------------------|----------------------------------|
| 1. Yönetim tarafından, paylaşılan değerler bütünü (örgüt kültürü) oluşturulmakta ve çalışanlara benimsetmek amacıyla çalışmalar yürütülmektedir. | | | | | |
| 2. Standartlar, hedefler, objektiflik, kurum politikalarına bağlı olup, bunlar da personele benimsetilmektedir / benimsetilmiştir. | | | | | |
| 3. Kurumumuzda kalite standartları önemli olup, toplam kalite yönetimi uygulanmaktadır. | | | | | |
| 4. Kurum yönetimi tarafından alınan kararlar takip edilirken, müşteri ve çalışanların tepkileri izlenmektedir. | | | | | |
| 5. Kurum yönetiminde yetki devri uygulanmaktadır ve sorumluluk devri ile beraber gerçekleştirilmektedir. | | | | | |
| 6. Kurum yönetimi tarafından, faaliyette bulunduğu alanı ile ilgili yasal ve mevzuat değişiklikleri izlenmekte, sosyal sorumluluk bilinci ile gerekli düzenlemeler zamanında yapılmaktadır. | | | | | |
| 7. Çevreden gelen tepki ve bildirimler kurum yönetimi tarafından değerlendirilmektedir. | | | | | |
| 8. Kurum etik kurulu oluşturulmuştur ve çalışmalarını etkin bir şekilde yürütmektedir. | | | | | |
| 9. Kurum yönetimi “katılımcı yönetim” yaklaşımını benimsemektedir. | | | | | |
| 10. Kurumda sunulan hizmetlerle ilgili standartlar belirlenmiştir. | | | | | |
| 11. Kurumun faaliyetleri hakkında, bağımsız denetim kurumlarınca, belli dönemlerde raporlar yayımlanmaktadır. | | | | | |
| 12. Kurum yönetimi tarafından, diğer bankaların piyasadaki durumları yakından takip edilmektedir. | | | | | |
| 13. Organizasyonla ilgili el kitaplarımız, Organizasyon şemalarımız, iş akış şemalarımız vardır. | | | | | |
| 14. Yeni personel ve işten çıkanların sayısı dikkat çekici düzeydedir. | | | | | |
| 15. Kurumumuzun en aşağı 5 yıl sonra ulaşmak istenilen amaçları, hedefleri tanımlanmıştır. | | | | | |
| 16. Yönetim tarafından birincil hedef daha görkemli mekanlarda hizmet vermek, yeni şubeler açmaktır, insana yatırıma ise önem verilmez. | | | | | |
| 17. Kurumumuzun, kurumsal vizyonu, geleceğe ışık tutabilecek, şimdi ve geçmişten nicel ve nitel göstergeler vasıtasıyla hedefleri bulunmaktadır. | | | | | |
| 18. Kurum yönetimi, toplantılarda raporlara dayanarak, yönetim kurulu mantığı ile belli bir gündem çerçevesinde, kurmaylarına (profesyonellere) danışarak hızlı ve doğru bir şekilde karar alma, yetisine sahiptir. | | | | | |
| 19. Yönetim tarafından yüksek karlılık birinci hedef kabul edilmektedir. | | | | | |
| 20. Yönetim tarafından, araştırma projelerine, yeni projelere destek verilmektedir. | | | | | |
| 21. Yönetim tarafından personel ve yönetici motivasyonunu artırıcı uygulamalar sistematik olarak uygulanmaktadır. | | | | | |
| 22. Kurumsallaşma gereklidir. | | | | | |

| KURUMSAL YÖNETİM | 1)Kesinlikle Katılmıyorum | 2)Katılmıyorum | 3)Kararsızım | 4)Katılıyorum | 5)Kesinlikle Katılıyorum |
|--|---------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------------------|
| 23. Kurumumuzda planlama faaliyeti yapılmaktadır. | | | | | |
| 24. Kurumumuzda planlama faaliyeti tepe yönetimi tarafından yapılmaktadır. | | | | | |
| 25. Kurumumuzda yapılan planlar 3 yıl ve daha fazla süre için geçerliliğini korumaktadır. | | | | | |
| 26. Kurumun genel planı ile işlevsel planı arasındaki uyum bulunmaktadır. | | | | | |
| 27. Kurumumuzda amaçlar hiyerarşisi vardır. | | | | | |
| 28. Kurumumuzda planlama faaliyeti sırasında uygulanacak politikalar, ilkeler, kurallar ayrıntılarıyla belirtilmektedir. | | | | | |
| 29. Planlama faaliyetleri düzenlenirken, konuyla ilgili yeterli düzeyde bilgi sahibi olan çalışanlardan yardım alınır. | | | | | |
| 30. Çalışanların görüşleri alınmaktadır. | | | | | |
| 31. Kurumda planlama faaliyeti yerine getirilirken, çıkar grupları (sahipler, çalışanlar, müşteriler, rakipler, finansal girdi sağlayanlar, yasal düzenleyiciler vs.) önem taşımaktadır. | | | | | |
| 32. Kurumun dış çevre faktörlerine yönelik olarak araştırma yapılmaktadır. | | | | | |
| 33. Kurumun yenilik yapma, esneklik, uzmanlaşma gibi takip ettiği stratejiler bulunmaktadır. | | | | | |
| 34. Planlama sürecinde belirlenen amaçlara ulaşma düzeyi yüksek ölçüdedir. | | | | | |

III. BÖLÜM: TEKNOLOJİ YÖNETİMİ: Teknoloji Yönetimi ile ilgili aşağıdaki ifadelere katılım derecenizi ilgili kutucuğa sütun başında belirtilen sayıları (1,2,3,4 veya 5) koyarak belirtiniz.

| TEKNOLOJİ YÖNETİMİ | 1)Kesinlikle Katılmıyorum | 2)Katılmıyorum | 3)Kararsızım | 4)Katılıyorum | 5)Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------------------|
| 1. Kurumunuzun Stratejik Yönetim (kurumun plan ve bütçesinin geliştirilmesi, kurum stratejik planlarında teknolojik gelişmelere önem verme, uzun vadeli teknoloji işbirliklerini yönetme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 2. Kurumunuzun İnovasyon Yönetimi (yeni fikirler, ürünler ve yöntemler, süreçler geliştirme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 3. Kurumunuzun Bilgi Yönetimi (bilginin paylaşılması, yeni bilgi üretilmesi/edinilmesi vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 4. Kurumunuzun Proje Yönetimi (personel yönetimi, performans yönetimi, projenin planlanması ve uygulanması vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 5. Kurumunuzun Teknoloji Tanımlama (güncel teknolojileri araştırma, tanımlama, teknolojik gelişmelerin farkında olma vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |

| TEKNOLOJİ YÖNETİMİ | 1) Kesinlikle Katılmıyorum | 2) Katılmıyorum | 3) Kararsızım | 4) Katılıyorum | 5) Kesinlikle Katılıyorum |
|--|----------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------------------|
| 6. Kurumunuzun Teknoloji Seçme (teknolojiler arasında seçim yapma, teknolojik ihtiyaçları değerlendirme vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 7. Kurumunuzun Teknoloji Edinme (teknoloji transferi, Ar-Ge vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 8. Kurumunuzun Teknolojinin Ticarileştirilmesi (teknolojiye uyum sağlama, teknolojik gelişmelerden ticari fayda sağlama, teknolojik gelişmeler ve ürün portföyü arasında denge kurma vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 9. Kurumunuzun Teknolojinin Korunması (gizlilik, patent, faydalı model vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 10. Kurumunuzun Öğrenme (projelerden çıkarılan derslerin özümsemesi vb.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 11. Kurumunuzun Teknolojik Kültürel Adaptasyon (yerel şartlara adapte etme, özellikler ekleme vs.) yeteneği üst düzeydedir. | | | | | |
| 12. Teknoloji amaçlı iş birliklerinin yönetimi: Gerektiğinde Stratejik iş birliklerinin ve konsorsiyumların kurulması, geliştirilmesi ve yönetilmesi esastır. | | | | | |
| 13. Firma iş stratejisi oluşturma: Tüm kuruma yönelik plan ve bütçesi çalışmaları yapılır. | | | | | |
| 14. Firma teknoloji stratejisi oluşturma: Kurumda Ar-Ge ve teknolojinin rolünün belirlenmesi önemlidir. | | | | | |
| 15. Firma çevresel izleme: Kurum düzeyinde rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknolojiler ve düzenleyiciler gibi paydaşlar taranır ve analiz edilir. | | | | | |
| 16. Ar-Ge çevresel izleme: Dış çevrenin, özellikle teknoloji anlamında, taranması ve analiz edilmesi önemlidir. | | | | | |
| 17. İş birimi çevresel izleme: İş birimi düzeyinde, rakipler, tedarikçiler, müşteriler, teknolojiler ve düzenleyiciler gibi paydaşlar taranır ve analiz edilir. | | | | | |
| 18. Teknoloji yol haritası oluşturma: Gelecekte belli bir ürünü desteklemek için ihtiyaç duyulacak teknolojilere dair planlama yapılır. | | | | | |
| 19. Teknolojik ihtiyaçları değerlendirme: Güncel ve gelecekteki müşterilerin hangi teknolojileri talep ettiğinin/edeceğinin belirlenmesi çalışmaları yapılır. | | | | | |
| 20. İş birimi teknoloji stratejisi oluşturma: İş birimi seviyesinde çeşitli teknolojilerin rolleri ve yararları incelenir. | | | | | |
| 21. Ar-Ge teknoloji stratejisi: Ar-Ge olarak geliştirilecek teknolojinin geliştirilme süreci planlanır. | | | | | |
| 22. Ar-Ge portföy yönetimi: Ar-Ge proje portföyü çeşitli boyutlarıyla şirket amaçları doğrultusunda değerlendirilir. | | | | | |
| 23. Teknoloji transferi: Bir teknolojinin / teknolojik çıktının ve onunla ilgili bilginin sahipliğinin el değiştirmesi rastlanan bir durumdur. | | | | | |
| 24. Teknoloji Adaptasyonu: Edinilen teknoloji mümkün oldukça ülke koşullarına (Sermaye Yoğun/ Emek Yoğun) uyarlanmaya çalışılır. | | | | | |
| 25. Teknolojinin Kültürel Uyumu: Dışarıdan edinilen teknolojilere yöresel veya kişisel bilgi ve becerilerde katılarak/eklenerek daha fazla yarar sağlanmaya çalışılır. | | | | | |
| 26. Ürün portföy yönetimi: Kurum hedefleri doğrultusunda denge sağlamak için ürün portföyü analiz edilir. | | | | | |
| 27. Proje sonrası destek: Teknolojiyi kullanan müşterilere destek sağlanır. | | | | | |

| TEKNOLOJİ YÖNETİMİ | 1) Kesinlikle Katılmıyorum | 2) Katılmıyorum | 3) Kararsızım | 4) Katılıyorum | 5) Kesinlikle Katılıyorum |
|--|----------------------------|-----------------|---------------|----------------|---------------------------|
| 28. İş birimi iş stratejisi oluşturma: İş birimlerine yönelik plan ve bütçe çalışmaları yapılır. | | | | | |
| 29. Ürün hattı planlama: Ürün hatlarının/platformlarının gelecekteki yönü için plan ve stratejiler geliştirilir. | | | | | |
| 30. Entellektüel hakların korunumu: Patentler, telif hakları, marka ve standartlar yönetilir. | | | | | |
| 31. Fikir oluşturma: Yeni ürün ve süreçlerin tasarlanması ve üretilmesi için çalışmalar yapılır. | | | | | |
| 32. Olurluk/Olabilirlik incelemesi: Bir fikrin teknik imkanlar ve pazar açısından olabilirliği araştırılır. | | | | | |
| 33. Başlangıç projesi/programı seçimi: Bir programın/projenin fonlanıp fonlanmayacağını belirlemek için çalışma yapılır. | | | | | |
| 34. Yeni iş birimi oluşturma: Yeni ürün setlerinin / pazarların/ teknolojilerin, ne zaman yeni bir iş biriminin oluşturulmasına gerekçe oluşturacağı hesaplanır. | | | | | |
| 35. Proje gerçekleştirimi: Bir projenin planlanması, tasarlanması, çalışacak personelin belirlenmesi ve yönetilmesi esastır. | | | | | |
| 36. Performans yönetimi: Proje performansının ölçülmesi ve yönetilmesi çalışmaları dikkatle yapılır. | | | | | |
| 37. İnsan Kaynakları yönetimi: Yetenekli çalışanların bulunması ve tüm personelin eğitilmesi için çalışmalar yapılır. | | | | | |
| 38. Proje sonrası denetleme: Çıkarılan derslerin tartışılması ve paylaşılması sağlanır. | | | | | |
| 39. Bilgi Yönetimi: Bilginin öğrenilmesi, kodlanması, paylaşılması, üretilmesi ve yenilenmesi adına bilgi derleme ve düzenleme çalışmaları yapılır. | | | | | |
| 40. Bilgi Yönetiminin Önemi: Kişisel tecrübelerin ve edinilen bilgilerin paylaşılması, üretilme katılması ve yayılması yoluyla kurumsal değerler oluşturulur. | | | | | |

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı : SEYHAN ARVAS, Aydan
Doğum Yılı ve Yeri : 1981/ Eskişehir
Telefon (İş) : 0 (346) 227 41 48 Dahili: 6282
E-mail : aseghan@ilbank.gov.tr

Eğitim

| Derece | Eğitim Birimi | Mezuniyet Tarihi |
|---------------|--|------------------|
| Yüksek lisans | Çukurova Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Mühendislik ve Teknoloji Yönetimi Bölümü | 2007 |
| Lisans | İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü | 2004 |
| Lise | Küçükçalık Anadolu Lisesi | 1999 |

İş Deneyimi

| Yıl | Yer | Görev |
|------------|---|-------------------|
| 2005-2009 | İskenderun Demir ve Çelik A.Ş. | Satın Alma Uzmanı |
| 2009-2011 | Zorlu Jeotermal Enerji.Elektr.Ürt. A.Ş. | Satın Alma Uzmanı |
| 2014-Devam | İller Bankası A.Ş. | Uzman Yardımcısı |

Yabancı Dil

İyi derecede İngilizce
Orta derecede Almanca

Hobiler

Öykü yazmak, Kitap okumak, Puzzle Yapmak, Kokulu Sabun ve Taş Yapmak, El işi yapmak.



İL BANK
TÜRKİYE'NİN YAPICI GÜCÜ