

T.C.  
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

**Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin, Firmanın Değişim Sürecine  
ve Performansına Etkisi ile Dönüşümsel Liderliğin Bu Etkideki  
Rolü**

**Cengiz AĞ**

Danışman

**Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN**

İstanbul

2015

## ÖZET

Günümüz dünyasında teknoloji alanında yaşanan hızlı ve sürekli değişim, düşünce, algının, yaşama ve çalışma tarzının da birlikte değişmesini zorunlu kılmaktadır. Hayatın her alanındaki bu değişimler önce bireyi, ardından da organizasyonları etkilemektedir. Bu değişim, insan için yaşama biçimini, organizasyon için ise rekabet unsurunu belirlemektedir. Sadece bu değişime ayak uydurabilenler ve değişimi yönetenler sektörlerinin lider işletmeleri olabilmektedir.

Teknolojideki bu hızlı gelişmeler neticesinde örgütler, yeni teknolojileri elde etmek ve bünyelerine adapte edebilmek için eğitimli ve değişime açık çalışanlara ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Söz konusu süreçleri yönetecek ve firmayı ileri boyuta taşıyacak bireyler kadar bu köklü dönüşümü gerçekleştirecek, çalışanlara ortak vizyon verebilecek, risk alabilecek, esinsel motivasyon ile çalışanları harekete geçirecek, onlara rol model olabilecek liderlere de ihtiyaç vardır. Örgütlerin temel kaynaklarından olan bilginin etkin şekilde elde edilmesi, iletilmesi ve örgüt bünyesinde kullanılmasını kolaylaştıran ve destek veren bilişim teknolojileri, örgütsel değişim sürecine de önemli bir destek sağlamaktadır.

Bu tez kapsamında, Marmara bölgesindeki firmalar üzerinde ampirik bir çalışma yapılarak, bilişim teknolojileri yeteneğinin firmanın değişim sürecine ve performansına etkileri ile dönüşümsel liderliğin bu etkilerdeki rolü incelenmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilişim Teknolojileri Yeteneği, Örgütsel Değişim, Dönüşümsel Liderlik, Firma Performansı

## **ABSTRACT**

The rapid technological advances in today's world necessitates that perceptions, life styles and ways to conduct bussiness change altogether. This change is in every walk of life, and it affects first the indivudual and then the organization. It specifies an individual's vay of life and an organization's competitive factor because only those who can adapt to this change and manage it can be leaders in their field.

As a result of this technological advancement, the need arose for qualified staff that are open to change so that organizations can acquire and adapt new technologies. Consequently, leaders are also needed to make this change happen by giving a common goal to the staff, take risks and insipire them as their role model. As a significant support to the organisational change process, information technologies facilitate and support the obtaining, delivery and use of information as one of the main resources of an organisation.

This dissertation offers a study of effects of information technology capability on an organisation's change process and performance, and the effects of transformational leadership on that, through a survey with firms from the Marmara region.

**Key Words:** Information Technology Capability, Organizational Change, Transformational Leadership, Firm Performance

Doktora Tezi olarak sunduğum;

“Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin, Firmanın Değişim S¼recine ve Performansına Etkisi ile D¼n¼ř¼msel Liderliğin Bu Etkideki Rol¼” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda g¼sterildiđini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

.../.../2015

Cengiz Ağ

## **ÖNSÖZ**

Dünyamızda yaşanan hızlı değişimler beraberinde örgütlerdeki düşüncenin, algının, yaşama stilinin, iş yapış usulünün ve teknolojinin değişmesini zorunlu kılmaktadır. Teknolojinin hızlı gelişmesi neticesinde örgütler yeni teknolojileri elde etmek ve bünyelerine adapte edebilmek için eğitilmiş ve değişime açık çalışanlara ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Söz konusu bu süreçleri yönetecek ve firmayı ileri boyuta taşıyacak bireyler kadar bu köklü dönüşümü gerçekleştirecek, çalışanlara ortak vizyon verebilecek, risk alabilecek, esinsel motivasyon ile çalışanları harekete geçirecek, onlara rol model olabilecek liderlere de ihtiyaç vardır. Örgütlerin temel kaynaklarından olan bilginin etkin şekilde elde edilmesi, iletilmesi ve örgüt bünyesinde kullanılmasını kolaylaştıran ve destek veren bilişim teknolojileri, örgütsel değişim sürecinin de önemli desteğini oluşturmaktadır. Bu çerçevede, bilişim teknolojilerinin firmanın değişim sürecine ve performansına etkileri ve dönüşümsel liderliğin bu etkilerdeki rolü inceleme açısından önem taşımaktadır.

Çalışmanın her aşamasında bilgi ve deneyimlerinden istifade ettiğim ve önerileri ile beni yönlendiren başta danışman hocam Prof.Dr. Ali Ekber AKGÜN'e teşekkür eder, saygılar sunarım. Ayrıca çalışma sürecinde bilgi ve desteklerini esirgemeyerek bana destek olan değerli hocalarım Doc.Dr. Evren AYRANCI'ya, Yrd.Doc.Dr. Gökhan AYDIN'a teşekkürü bir borç bilir, saygılarımı sunarım.

## İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	I
ABSTRACT.....	II
YEMİN METNİ.....	III
ÖNSÖZ.....	IV
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	X
TABLolar LİSTESİ.....	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	XIII

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ KAVRAMI, BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ YETENEĞİ

1.1. Bilişim Teknolojileri Kavramı.....	1
1.1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramı .....	1
1.1.2. Teknoloji Kavramı ve Teknoloji Yönetimi.....	3
1.1.3. Bilişim Teknolojileri .....	4
1.1.4. Bilişim Teknolojilerinin Gelişimi .....	5
1.2. Bilişim Teknolojileri Yeteneği .....	7
1.2.1. Bilişim Teknolojileri Yeteneği Kavramı.....	7
1.2.2. Yetenek Kavramı .....	10
1.2.2.1. Bireysel Yetenek .....	11
1.2.2.2. Kurumsal Yetenek.....	12
1.3. Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Alt Boyutları.....	13
1.3.1. Bilişim Teknolojileri – Altyapı .....	16
1.3.2. Bilişim Teknolojileri - İnsan Kaynakları .....	17
1.3.3. Bilişim Teknolojileri - İş Deneyimleri.....	19
1.3.4. Bilişim Teknolojileri – İlişkiler .....	20
1.4. Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Firma Üzerindeki Etkileri.....	20
1.4.1. Bilişim Teknolojileri Yeteneği – Şirket Çabukluğu İlişkisi.....	23

1.4.1.1. Piyasa Değeri.....	24
1.4.1.2. İşlevsel Adaptasyon.....	25
1.4.2. Bilişim Teknolojileri Yeteneği – Şirket Performansı İlişkileri.....	27
1.4.2.1. Performans Yönetimi .....	28
1.4.2.2. Müşteri Yönetimi .....	29
1.4.2.3. Süreç/İşlem Yönetimi.....	29
1.4.3. Şirket - Çalışan İlişkinde Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Etkileri .....	30
1.4.4. Bilişim Teknolojileri – Tedarik Zinciri İlişkisi.....	32
1.4.5. Bilişim Teknolojileri Departmanın Şirket ve Çalışanlara Destekleri .	34
1.5. Bilişim Teknolojileri Yeteneği – Sonuç .....	35

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM ve YÖNETİMİ SÜRECİ

2.1.Örgütsel Değişim ve Yönetimi Süreci Kavramı, Tanımı .....	40
2.1.1.Örgüt .....	40
2.1.2.Değişim .....	41
2.1.3.Örgütsel Değişim .....	42
2.2.Örgütsel Değişimin Amaçları .....	44
2.2.1.Etkinliği ve Verimliliği Artırmak .....	44
2.2.2.Teknolojik Yenilik Sağlama .....	44
2.2.3.Büyüme/Küçülme .....	45
2.3.Örgütsel Değişimin Nedenleri .....	46
2.3.1.İçsel Nedenler .....	46
2.3.1.1.Satışların ve Karların Düşmesi.....	46
2.3.1.2.Büyüme .....	47
2.3.1.3.Küçülme .....	47
2.3.1.4.Tepe Yönetimin Değişmesi .....	48
2.3.1.5.Personelin Beklentileri .....	48
2.3.2.Dışsal Nedenler .....	49
2.3.2.1.Ekonomideki Değişimler.....	49
2.3.2.2.Teknolojideki Değişimler.....	50
2.3.2.3.Siyasi Koşullar .....	50
2.3.2.4.Yasal Değişimler .....	51

2.3.2.5.Sosyo-Kültürel Değişimler .....	52
2.4.Örgütsel Değişim Çeşitleri .....	52
2.4.1.Planlı – Plansız Değişim .....	53
2.4.2.Makro – Mikro Değişim .....	53
2.4.3.Ani – Zamana Yayılmış Değişim.....	53
2.4.4.Proaktif – Reaktif Değişim .....	53
2.5.Değişim Süreci ve Yönetimi, Modelleri.....	54
2.5.1.Klasik Değişim Yönetimi Modeli .....	54
2.5.2.Planlı Değişim Yönetimi Modeli .....	55
2.5.2.1.Lewin’in Modeli.....	55
2.5.2.2.Lippit, Watson, Westley Modeli .....	56
2.5.2.3.Eylem Araştırması Modeli .....	57
2.5.2.4.Değişim Mühendisliği Modeli.....	58
2.5.2.5.Toplam Kalite Yönetimi.....	59
2.5.2.6.Öğrenen Organizasyonlar .....	59
2.6. Değişime Karşı Engeller ve Bu Engellerin Ortadan Kaldırılması.....	60
2.6.1.Değişime Karşı Engeller .....	61
2.6.1.1.Sosyal Nedenler.....	61
2.6.1.2.Ekonomik Nedenler.....	62
2.6.1.3.Psikolojik Nedenler .....	62
2.6.1.4.Örgütsel Nedenler.....	62
2.6.2.Değişime Karşı Engellerin Ortadan Kaldırılmasında Kullanılan Yöntemler .....	63
2.6.2.1.Katılım.....	63
2.6.2.2.Eğitim ve İletişim .....	63
2.6.2.3.Etkin Vizyon Misyon .....	64
2.6.2.4.Kolaylaştırma ve Destekleme.....	64
2.6.2.5.Manipülasyon, Kooptasyon ve Baskı.....	65
2.7.Değişim Sürecinde Bilişim Teknolojilerinin Etkileri .....	65

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK, DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

3.1.Liderlik Kavramı, Tanımı.....	67
3.2.Liderlik Kuramları .....	68



3.2.1.Özelliklerine Göre Liderlik Çeşitleri .....	69
3.2.2.Davranışsal Liderlik Çeşitleri .....	69
3.2.2.1.Ohio Devlet Üniversitesi Modeli .....	70
3.2.2.2.Michigan Üniversitesi Modeli.....	70
3.2.2.3.Blacke ve Mouton Yönetmel Izgara Modeli.....	71
3.2.2.4. Likert'in Sistem 1-4 Modeli .....	72
3.2.3.Durumsal Liderlik Çeşitleri .....	73
3.2.3.1.Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı .....	73
3.2.3.4.House'un Yol – Amaç Kuramı.....	75
3.3.Dönüşümsel Liderlik Kuramı ve Özellikleri .....	76
3.4.1.Dönüşümsel Liderlik Kuramı.....	76
3.4.2.Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri.....	77
3.4.2.1.Vizyon Belirleme ve Yön Çizme .....	77
3.4.2.2.Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme .....	78
3.4.2.3.Ekip ile Çalışabilme, Ekip Oluşturma.....	78
3.4.2.4.Bilgili Olma .....	78
3.4.2.5.Yetki ve Sorumluluğu Devretme.....	79
3.4.2.6.Yataticılık .....	79
3.4.2.7.Sorun Çözme .....	79
3.4.2.8.Pozitif Bakış Açısı.....	80
3.4.2.9.Sonuçlara Ulaşma.....	80
3.5.Dönüşümsel Liderlik ve Teknoloji İlişkisi .....	81
3.6.Dönüşümsel Liderliğin Değişim Sürecindeki Rolü .....	82
3.6.1.Değişim gereksiniminin farkına varılması.....	82
3.6.2.Geçişin Yönetilmesi.....	83
3.6.3.Yeni Vizyonun Oluşturulması .....	83
3.6.4.Değişimin Kurumsallaştırılması ve Öğretilmesi.....	83

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TEORİK ÖNGÖRÜ, KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ**

4.1.Hipotez Geliştirme.....	85
4.1.1. Bilişim Teknolojileri Yeteneği, Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Değişim ve Firma Performansı .....	85

4.1.2. Dönüşümsel Liderlik, Firma Performansı ve Örgütsel Değişim.....	87
4.1.6. Örgütsel Değişim Kapasitesi ve Firma Performansı.....	89
4.1.6. Teorik Model .....	90

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **METODOLOJİ VE UYGULAMA**

5.1. Araştırma Yöntemi .....	91
5.1.1. Ölçeklerin Oluşturulması .....	91
5.2. Analiz ve Sonuçlar.....	93
5.2.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği .....	93
5.2.2. Hipotez Testleri.....	100

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

6.1. Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi .....	102
6.2. Yöneticiler İçin Tavsiyeler .....	108
6.3. Araştırmanın Kısıtları .....	108
6.4. Sonuç .....	109
Kaynakça .....	110
Özgeçmiş .....	123
Ek: Araştırma Anketi.....	124

## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BT	:Bilişim Teknolojileri
BTY	:Bilişim Teknolojileri Yeteneği
IT	:Bilişim Teknolojileri (Information Technologies)
PLS	:Kısmi En Küçük Kareler Tekniği (Partial Least Squares)
CR	:Kompozit Güvenilirlik (Composite Reliability)
AVE	:Çıkartılan Ortalama Varyans (Average Variance Extracted)
ERP	:Kurumsal Kaynak Planlaması (Enterprise Resource Planing)
SCM	:Tedarik Zinciri Yönetimi (Supply Chain Management)
CRM	:Müşteri İlişikleri Yönetimi (Customer Relation Management)
KMS	:Bilgi Yönetimi Sistemi (Knowledge Management System)

## TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1 : Bilişim Teknolojileri Yeteneği ile İlgili Yapılan Çalışmalar.....	10
Tablo 1.2 : Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Alt Boyutları.....	15
Tablo 5.1 : Ankete Yanıt Verenlerin Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı.....	92
Tablo 5.2 : Ankete Yanıt Veren Çalışanların Buldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	92
Tablo 4.1 : Bilişim Teknolojileri Yeteneği ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri...	94
Tablo 4.2 : Örgütsel Değişim Kapasitesi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri.....	96
Tablo 4.3 : Dönüşümsel Liderlik ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri.....	97
Tablo 4.4 : Firma Performansı ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri.....	98
Tablo 4.5 : Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları, Ortalama Varyansları ve Açıklama Gücü ve Tahmin Gücü Katsayıları.....	98
Tablo 4.6 : Değişkenlerin Korelasyon Katsayı Değerleri.....	99
Tablo 4.7 : Hipotez ve Sonuç Tablosu.....	100

## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1 : Veri, Bilgi ve Üst Bilgi Kavramları.....	2
Şekil 1.2 : Tedarik Zinciri.....	33
Şekil 2.1 : Örgütsel Öğrenme Süreci.....	43
Şekil 2.2 : Lewin'in Üç Aşamalı Değişim Modeli.....	56
Şekil 3.1 : Black ve Mouton'un Yönetsel Izgarası.....	71
Şekil 3.2 : Fidler'in Davranışsal Teorisi Durumları ve Liderlik Stilleri.....	74
Şekil 4.1: Araştırmanın Kavramsal Modeli.....	90
Şekil 5.1 : Analizler Sonrasında Oluşan Araştırma Modeli.....	101

## GİRİŞ

Hızla değişen ve gelişen dinamik bir ortam olan dünyamızda, bilişim teknolojilerinin organizasyonlara verdiği olumlu katkı her geçen gün artarak devam etmektedir. Bunu bilişimi teknolojilerinin hızlı gelişmesinden ve firmaların bu teknolojileri kendi süreçlerine katmalarından anlayabilmek mümkün olabilmektedir. Bilişim altyapısı, bilgisayar, interneti, veritabanı olmayan firma yok denecek kadar azdır. Küreselleşme süreci kapsamında örgütlerin geçirdiği değişim süreci, gerek bireysel olsun gerekse organizasyonel olsun çağa ayak uydurabilmek, rekabet edebilmek için başvurulması gereken zorunlu bir süreç halini almaktadır. Adeta, pozitif etki yapan değişim süreci, proaktif bir şekilde firmaların çevrelerine yön verilmesi için bireysel ve örgütsel düzeyde etkin bir şekilde uygulanması gereken bir olgu haline gelmiştir.

İlgili literatür incelendiğinde bilişim teknolojileri yeteneği kavramı; iletişim sistemleri ve iş süreçlerinin bilişim teknolojileri alanındaki uygulamalar ile firmanın hedeflerinin etkilenmesi yine bilişim teknolojileri sayesinde ilgili maliyetlerin kontrolünün yapılabilmesi (Chen & Tsou, 2012:73) şeklinde tanımlanabilmektedir. Öyle ki, bilişim teknolojileri organizasyonlar için çok hassas ve önemli bir kaynak durumuna gelmiştir (Yoon, 2011:113). Daha önceki çalışmalar, bilişim teknolojilerinin firmaya kazandırdığı atıklık (Lu & Ramamurthy, 2011) ile firmanın performansına (Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013), tedarik zincirine (Yoon, 2011), (Lee, Ooi, Chong, & Seow, 2014) yaptığı etikleri açılarından incelendiği görülmektedir.

Örgütsel değişim, örgütün yapısını, iş yapış biçimlerini ve kullandıkları teknolojiyi değiştirme yoluna gitmesi neticesinde birey, grup ve örgütlerin performanslarını geliştirmeye yönelik üst yönetimce gerçekleştiren planlı bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Burke & Ng, 2006:86-94). Firma performansı, satışlarda, pazar payında büyüme, karlılık gibi finansal (Akgün, Keskin, Byrne, & Aren, 2007:505) ile ürün, süreç, servis kalitesi gibi operasyonel (Akgün, Keskin, & Byrne, 2009:109) boyutları açılarından tanımlanabilmektedir. Daha önceki çalışmalarda bilişim teknolojileri süreçlerinin firmanın değişim kapasitesine ve performansına etkisi bir bütün olarak ele alınmamıştır.

Son yıllarda gelişen modern liderlik teorileri arasında yer alan dönüşümsel liderlik kavramında lider, organizasyonun kültürün etkilemekte, örgütsel değişime vurgu yapmakta aynı zamanda süreç ve gelişmeye odaklanmaktadır (Tucker & Russell, 2004:104-106). Bass, dönüşümsel liderliği, karizma, ilham, entelektüel uyarım ve bireysel dikkat şeklinde dört boyuta ayırmaktadır (Bass, 1997:320). Firma için değişim süreçlerinin ancak etkili bir liderlik ile uygulanabileceği ve firmanın performansına katkı yapacağı olgusu yabana atılmayacak bir önem arz etmektedir. Tam da bu noktada bilişim teknolojileri, örgütsel değişim, firma performansı ve dönüşümsel liderliğin birbirlerini etkileyecek ve organizasyonların geleceğine olumlu katkı yapabilecek etkiye sahip oldukları düşünülmektedir. Tüm bu değişkenlerin daha önceki çalışmalarda birlikte ele alınmadıkları ve literatürdeki bir boşluğun doldurulması gerektiğini hatırlatmakta fayda vardır.

Dolayısı ile bu çalışmanın amacı, son yıllarda önem kazanan firmaların bilişim teknolojileri yetenekleri vasıtasıyla, örgütsel değişim sürecine ve firmanın performansına ilişkin etkilerinin ortaya çıkarılarak değerlendirilmesi ayrıca bu süreçlerdeki dönüşümsel liderliğe ilişkin algıların araştırılarak tespit edilmesi üzerinde durulmaktadır.

Son olarak bu çalışma altı bölümden oluşmaktadır. Bu bağlamda birinci bölümde, bilişim teknolojilerine ilişkin temel kavramlar ve tanımlar incelenerek, bilişim teknolojileri yeteneği ve alt boyutları ile bilişim teknolojileri yeteneğinin firma üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, örgütsel değişim ve yönetimi süreci kavramı, tanımı incelenerek örgütsel değişimin amaçları, nedenleri, değişimin çeşitleri ile değişime karşı engeller ve bu engellerin ortadan kaldırılması konuları üzerinde durulmuştur. Ayrıca, örgütlerin değişim sürecinde bilişim teknolojilerinin etkileri irdelenmiştir. Üçüncü bölümde, liderlik kavramı, tanımı, liderlik kuramları ile çalışmanın ana konularından olan dönüşümsel liderlik kuramı ve özellikleri üzerinde durulmuş olup ayrıca dönüşümsel liderlik ve teknoloji ilişkisi ile dönüşümsel liderliğin değişim sürecindeki rolü üzerinde durulmuştur. Dördüncü bölümde ise, teorik öngörü, kavramsal çerçeve ve geliştirilen araştırma modeli üzerinde durulmuş, beşinci bölümde ise metodoloji ve uygulama üzerinde durulmuştur. Son olarak altıncı bölümde ise araştırmanın bulguları değerlendirilmiş, araştırmanın kısıtlarına

değinilmiş ve y6neticiler i7in tavsiyelerde bulunulmuştur. Araştırmada kullanılan anket ve bu ankette kullanılan 6l7eklere ekler b6l6m6nde ayrıca yer verilmiştir.



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ, BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ YETENEĞİ**

Bu bölümde bilişim teknolojileri (BT) kavramının ne olduğunun tanımı ile bilişim teknolojilerinin gelişim süreci hakkında bir değerlendirme yapılacaktır. Ayrıca, yetenek denince ne anlaşılması gerektiği üzerinde durulup, nihayetinde bilişim teknolojileri yeteneğinin kavramsal çerçevede tanımı, alt boyutları ve firmanın değişim süreci ve performansı üzerindeki etkileri detaylıca irdelenecektir.

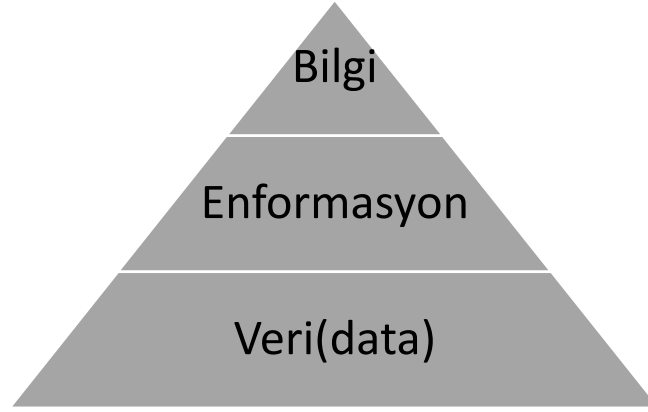
#### **1.1. Bilişim Teknolojileri Kavramı**

Bilişim teknolojileri denince içerisinde, bilişim ve teknoloji kelimelerini içeren bir kavramdan söz etmiş olmaktadır. Bilişim temel anlamda dilimizde bilgi ve iletişimin kelimelerinin birleşimi olarak kullanılmaktadır. Bilişim teknolojileri kavramı ile bilginin işlenmesi, depolanması, teknik araçlarla en hızlı bir şekilde alıcıya iletilmesi ve böylece bilgi akışını sağlanması ifade edilmektedir (Kök, 2006:124-125). Burada önemli olan bilginin üretilmesi ve alıcıya iletilmesi ve işlevsel olarak bilgiden beklenen işlemlerin gerçekleştirilmesinin söz konusu olmasıdır. Aşağıdaki bölümde veri, enformasyon ve nihayetinde bilgiye nasıl ulaşılacağı ile ilgili açıklamalar yapılmaktadır.

##### **1.1.1. Veri, Enformasyon ve Bilgi Kavramı**

Bilgi teknolojileri kelimesi içerisindeki, bilgi kavramı, İngilizce’de işlenmemiş bilgi demek olan “veri”, bilgiye dönüşmüş veri olan “enformasyon”, kullanılabilir özelleşmiş bilgi demek olan “knowledge” karşılığı olan veri-enformasyon-bilgi üçlüsünden oluşur ve Türkçe’de bilgi olarak ifade edilir (Ekinci, 2006:55). Veri, enformasyon ve bilgi üçlüsü kavramları bir bütün olarak aşağıda Şekil 1.1’de gösterilmiştir. Burada görüleceği üzere bilginin ilk ve ham

hali data yani veri olmaktadır. Enformasyon ise verinin bilgiye dönüşmeden önceki evresi olarak düşünülebilir (Ok, 2012:20). İşlenmemiş bilgiler olarak öngörülen veriye örnek verecek olursak, insanların cinsiyeti, yaşı, gelir durumu veri olarak tanımlanabilmektedir. Enformasyon da ise veri, bir takım işlemlere tabi tutulmaktadır. Bir firmanın satış toplamı, satış geliri şeklindeki bir takım işlemlere tabi tutulmuş verilerini enformasyon için örnek verebiliriz. Son olarak bir firmanın satış toplamına bakarak ne kadar mal/hizmet üretmesi, ne kadar stok miktarı bulundurması gerektiği gibi konular arasındaki ilişkilerin kurulmasına dair çalışmalar ise bilgiye dönük örnek olarak verilebilir.



**Şekil 1.1.**Veri, bilgi ve üst bilgi kavramları

**Kaynak:** (Ok, 2012:20)

Sonuç olarak, organizasyonlar bilgiye erişmek için, bir takım verilere ihtiyaç duyarlar. Bu verilere ulaşma ne kadar hızlı ve güvenilir şekilde olursa o derecede etkin işler ortaya konulması muhtemel olabilecektir. Firmalarda teknolojik altyapı tam da bu evrede işin içine girmektedir. Çünkü güncel ve etkili teknolojik altyapı firmadaki birimlerin ihtiyaç duyacağı veriyi en kısa sürede mal/hizmet üreticisinin/tüketicisinin kullanımına sunma becerisini beraberinde getirmektedir.

### 1.1.2. Teknoloji Kavramı ve Teknoloji Yönetimi

Teknoloji, bir üst başlıkta detaylıca değindiğimiz bilgi ve bilgiye dayalı yöntemlerin herhangi bir işin yapılması sürecinde uygulanması şeklinde tanımlanabilir. Elde edilen bilgi sonucunda eğer bir iş için uygulanan yeni usul ve yöntemler o işin daha kısa sürede ve etkin şekilde yapılmasını sağlıyorsa burada teknolojik gelişmeden söz edilebilmektedir (Yücel, 2006:8).

Yine başka bir tanımda teknoloji, belirli bir amaç için bir dizi tekniğin işin yapılması amaçlarına göre sıralanması ve kullanılması sırasında bilimsel kurallar çerçevesinde uygulanması şeklinde tanımlanabilmektedir (Doğan, 2010:46).

Kısaca, organizasyonların üretim faaliyetlerinde kullandıkları yol ve yöntemler şeklinde tanımlayabileceğimiz teknoloji (Şahin, Çetin, & Yıldırım, 2009:554) sayesinde firmalar daha seri ve kaliteli üretim gerçekleştirmiş olmaktadır. Bu durum ise firmanın rekabet gücünü artırmakta ve sektöründe söz sahibi olmasına yardım etmektedir.

Teknoloji yönetimi kavramı denince, içerisinde teknoloji ve yöneticilik kavramlarının geçtiği bir olgudan bahsedilmektedir. Burada amaç, bu iki kavram olan teknoloji ile yöneticilik arasında bir ilinti kurulması, teknoloji ve teknolojik gelişmeler ile yöneticilik vasıflarının birlikte koordinasyonu sağlama becerisinin/yeteneğinin geliştirilmesidir.

Günümüze büyük ilgi görmekte olan teknoloji/bilgi yönetimi kavramı, örgütlerin entelektüel varlıklarını elde etmelerine, geliştirmelerine, ölçmelerine, dağıtmalarına ve onlar üzerinde fayda elde etmelerine olanak veren bir metotlar, araçlar, teknikler ve değerler grubu geliştirmesi ile ilgilidir. Bilginin yönetimi, işletmelerin kendi kurumsal ve kollektif bilgilerini yaratma ve kullanma süreci olarak tanımlanabilmektedir. (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009:46).

Bilginin ve teknolojinin yönetilmesi ile firma daha hızlı, esnek olabilecek ve maliyet ekonomisi uygulamalarını etkin şekilde yapabilecektir. Ayrıca teknoloji yönetim ile firma süreçlerini büyük ölçüde kontrol altına alabilecektir. (Mithas, Ramasubbu, & Sambamurthy, 2011:241)

Teknoloji yönetimi bilginin yönetilmesi ile mümkün olmaktadır. Firma, elde ettiği bilgi sayesinde üretim yapmak üzere kullandığı ve elde ettiği teknolojik usulleri doğru yönetme becerisini kazanmalı ve bu işlemleri, gerekli her sürecine uygulamalıdır. Aksi takdirde kullandığı ve geliştirmeye çalıştığı teknolojinin bir sorun haline gelmesi muhtemel olacaktır.

### **1.1.3. Bilişim Teknolojileri**

BT desteği, örgütsel bilgi yönetimi sürecini sistematik bir hale getirebilmektedir. Örgütsel performansa katkıda bulunabilmesi için bilginin açık ve iletilebilir bir formda olması gerekmektedir. BT desteği, örgütün dışsal bilgiyi edinme, değerlendirme ve faydalanma yeteneği olan özümleme kapasitesini de arttırmaktadır (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009:123)

BT sistemleri, verileri istenilen biçimde bilgilere dönüştürmek ve bu bilgileri ilgili kişilere ulaştırmak için bilgisayar donanım ve yazılımlarını, telekomünikasyon cihazlarını ve telekomünikasyon ağlarını kullanmaktadırlar (Ünüvar, 2006:274). Firma bünyesinde kullanılan her türlü bilgisayarlar (PC), veri tabanlarının tutulduğu sunucular, programlar, akıllı telefonlar, vb. cihazlar ve yazılımlar bilişim teknolojisi ürünlerine örnek olarak gösterilebilir.

Bilişim teknolojisi, hızla gelişen ve değişen dünyamızda organizasyonlar için rekabet avantajı desteği sağlayacak ve firma operasyonları için daha kritik hale gelecektir (Rockart, Earl, & Ross, 1996:29). BT kavramı ile bilgiye erişilmesi, toplanması, düzenlenmesi, saklanması, dağıtılması ve uygulanması işlevinde birbiriyle ilgili parçalar kümesinden oluşan ve teknolojileri (bilgisayar, veri depolama araçları, ağ ve iletişim, bilgi-işlem, bilgi bankaları, yazılım geliştirme araçları vb) ifade edilmektedir (Ekinci, 2006:55).

Chou vd. göre bilişim teknolojileri, son yıllarda firmanın ekonomik büyümesinde anahtar rol almaya başlamıştır (Chou, Chuang, & Shao, 2014: 290). Bilişim teknolojileri, firmanın daha etkili, verimli olması amacıyla gerekli bilgilerin elde edilmesini sağlaması açısından büyük öneme sahiptir ayrıca bilişim teknolojileri alanında yapılan yatırımlar, firmanın performansı üzerinde pozitif bir etki göstermektedir (Chang, Chen, & Huang, 2014:1-2). Ülkemiz

üzerinden örnek verecek olursak, Türkiye İstatistik Kurumunun “Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanımı Araştırması” 2103 Ocak ayı verilerine göre girişimlerin, %90,8’i internet erişimine sahip, yine girişimlerin bilgisayar kullanım oranının %92 olduğu görülecektir (TUIK, 2013). Günümüzde bilişim teknolojileri, bilişim ve teknoloji alanındaki tüm sistem ve işlemleri kapsayacak şekilde genel bir kavram haline geldiğinden, artık firmaların bu konu ile ilgili bölümleri ‘Bilişim Teknolojileri Müdürlüğü/Bölümü’ şeklinde adlandırılmakta, birim müdürleri de ‘Bilişim Teknolojisi Müdürü/Yöneticisi’ unvanını kullanmaktadırlar. Bilişim teknolojileri konusunda eğitim almış olanlar, bilişim uzmanı şeklinde kabul görmüşlerdir. Bilişim teknolojileri uzmanları, büyük ölçekli bilişim teknolojileri projelerinin tasarımı, gerçekleştirilmesi ve yönetilmesi; bilgisayar ağlarının tasarlanması ve yönetilmesi; bilgi ve bilgi sistemlerinin güvenliğinin sağlanması; sunucu sistemlerinin tasarımı, geliştirilmesi ve yönetilmesi gibi alanlarda uzmanlaşırlar. Sürekli değişen sektörel düzenlemeler, rekabet koşulları ve firmaların iş yapış biçimleri aynı zamanda bilişim teknolojilerini de değiştirmeye veya dönüştürmeye zorlamaktadır. Bir yandan da teknolojinin hızlı bir şekilde değişimi, organizasyonların bilişim teknolojileri alanında yaptıkları yatırımlarının kısa sürede eskimesine, mevcut teknoloji ile sektöründe rekabet edememesine, verimliliklerinin ve etkinliklerinin azalmasına meydan vermektedir.

#### **1.1.4. Bilişim Teknolojilerinin Gelişimi**

İnsanlık tarihindeki son üç yüzyıla bakacak olursak her dönemde yeni teknolojilerin topluma egemen olduğu görülecektir. On sekizinci yüzyıl büyük mekanik sistemlerin eşlik ettiği Endüstri Devrimi olarak adlandırılmakta, on dokuzuncu yüzyıl buhar makineleri çağı olarak anılmakta ve son olarak yirminci yüzyılda ise bilgi elde etme, işleme ve dağıtma anahtar teknoloji olmuştur. Dünya genelindeki iletişim hatları, radyo ve televizyonunun keşfedilmesi, bilgisayar endüstrisindeki çok ciddi gelişmeler, uydu sistemleri internet (Tanenbaum & Wetherall, 2011). diğer gelişmeler arasında sayılabilmektedir.

Bilgi sistemleri alanındaki çalışmaların kökeni, organizasyonların elde ettiği bilgileri bilgisayar yolu ile sistematik olarak kullanmaya ve uygulamalara

aktarmaya başladığı 1960'li yıllara dayanmaktadır (Avgerou, 1999:567). Bilgisayarın keşfi, askeri ve bilimsel amaçlı ilk kullanımlarının ardından veri işleme uygulamaları ile ticari organizasyonlar için önemli bir çığır açmıştır. Bu bakımdan bilgi teknolojileri ile ilgili akademik sahanın kökenini 1950'lerde başlayan, organizasyonlarda veri işleme uygulamalarının sistematik tasarımını amaçlayan ilk sistem analizi çalışmalarına dayandırmak yanlış olmayacaktır (Ünüvar, 2006:270).

Bilginin elde edilmesi, saklanması, yorumlanması, üretilmesi ve alıcıya iletilmesi temelinde kullanılan her türlü araç, gereç ve hizmet üretimi bilişim teknolojilerini ilgilendirmektedir.

Bilgisayarların, organizasyonların bilgi işleme sürecine aktif olarak girmesini ve günümüze kadar olan süreci kabaca üç aşamada inceleyebiliriz. Bunlar; bilgi işlem dönemi, mikro dönem ve son yıllarda hız kazanan ağ teknolojisi dönemidir. Bilgi işlem dönemi denilen 1960 ile 1970 yıllarında bilgisayarlar ve donanımları ile programlar temel unsur sayılmıştır. 1970'li yıllardan sonra gelişen mikro dönemde ise artık bilgisayar programı bilmeyen diğer kademe kullanıcılarının da bir takım arayüzler sayesinde bilişim teknolojilerini etkin olarak kullandıkları, bireysel bilgisayar kullanıcılarının etkin olduğu bir süreç olarak tanımlanabilmektedir. Ağ teknolojisi dönemi olarak tanımladığımız güncel bilişim teknolojilerinde ise firma bünyesinin yanında artık birlikte çalışılan uzak diğer organizasyonlar ile bilişim teknolojileri altyapısı ile rahatlıkla iletişim kurulmakta ve bilgi alışverişi yapılmaktadır (Şahin, Çetin, & Yıldırım, 2009:557).

Günümüzde bilişim teknolojileri, firmaların her türlü süreçlerinde daha etkin olarak kullanılmaya devam etmektedir. Fonksiyonel birimler kendi iş süreçlerini bilişim teknolojileri altyapısı ile daha çok entegre etmenin yollarını aramaktadırlar. Örnek verecek olursak, insan kaynakları, mali işler, satınalma gibi firmanın fonksiyonel birimlerinin süreçlerini elektronik ortamda gerçekleştirmesi, evrak takip işlerinin yine elektronik ortamda tutulması, elektronik imza gibi uygulamalar. Bu bağlamda ülkemizde son yıllarda kamu kuruluşları da bilişim teknolojileri alanında büyük dönüşümler yapmaya başlamışlar hatta bu kurumlardan hizmet alan müşterileri bu elektronik

platformları kullanmaya zorunlu kılmışlardır. Elektronik devlet kapısı, elektronik kamu satın alma platformu, gibi. Teknolojik süreçlerin hızlı gelişmesi, işletmelerin bu alanda daha çok yatırım yapmasını zorunlu kılmaktadır. Bilişim teknolojilerine yeterince yatırım yapan organizasyonların, bu alanda gereğince yatırım yapmayan organizasyonlara göre süreçlerini daha az maliyetle, daha kısa kısa sürelerde ve daha etkin gerçekleştirebilmesi ve sektörlerinde rakiplerine karşı rekabet avantajı elde edebilmesi daha da mümkün olabilecektir.

## **1.2. Bilişim Teknolojileri Yeteneği**

### **1.2.1. Bilişim Teknolojileri Yeteneği Kavramı**

Bilişim teknolojilerinin ilgi alanındaki ürün ve süreçleri, organizasyonun bir yeteneği haline getirilmesi söz konusu olduğunda, bunu artık bilişim teknolojileri yeteneği kavramı ile izah etmek mümkün olabilmektedir.

Chen & Tsou, bilişim teknolojileri yeteneği kavramını, iletişim sistemleri ve iş süreçlerinin, bilişim teknolojileri uygulamaları ile firma hedeflerinin etkilenmesi, bilişim teknolojileri ile ilgili maliyetlerin kontrolünü yapabilme kapasitesi şeklinde tanımlamışlardır. Bu yeteneğe, iş tasarımı süreçleri, süreç dönüşümleri, güç ilişkileri ve organizasyonun koordine edilmesi (Chen & Tsou, 2012:73) gibi birçok açıdan bakılması gerekliliğine vurgu yapmışlardır.

Bilişim teknolojileri yeteneği, 21. yüzyılda girişimci ruh için çok hassas ve önemli kaynak durumuna gelmiştir. BT yeteneği, donanımın, yazılımın, teknik servisin, bilişim ile ilgili yönetim ve organizasyonlar ile elde edilen pratiklerin, güncel teknoloji ve yönetim becerilerinin en tepe noktası olarak düşünülebilir (Yoon, 2011:113).

Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere bir firma/organizasyon, sektöründe lider olmak istiyorsa günümüz koşullarında enformasyon sistemlerini mutlaka üst düzede kullanabilme kapasitesini geliştirmenin yolunu aramalıdır. Proaktif bir strateji benimseyerek sektörüne yön verebilmesi yine yukarıda bahsi geçen BT yeteneği ile mümkün olabilecektir. Çünkü bilişim teknolojileri çok hızlı

gelişim göstermektedir ve firmaların bu alandaki geliştirmiş oldukları yetenekleri, onlara rakiplerine göre üstünlük sağlamaktadır.

Firmanın öğrenme eğrisinin olumlu olması firmanın etkinliğinin artmasına ve maliyetlerinin düşmesine sebep olacağından (Koçel, 2011:433) bilişim teknolojileri yeteneği alanındaki örgütsel öğrenme, kuruma sektöründe çok ciddi avantajlar sağlayabilecektir. Bilişim teknolojileri yeteneği sayesinde işletme bünyesindeki süreçler günümüz teknolojileri ile daha da etkinleştirilmekte, üretim süreçleri akıllı sistemler haline almaktadır. Her geçen gün yeni teknolojilerin hızla eski teknolojilerin yerine geçtiği, yeni teknolojilerin firmanın performans göstergelerini etkileyeceği yabana atılmayacak derece önem kazanmaya başlamıştır.

İşletmelerin, sektörlerinde etkin rekabet yapabilmelerini anlamamıza yardımcı olan bir diğer tanım yarı hayat kavramıdır. Koçel'in tariflediği gibi, "Yarı hayat", belli bir performans ölçüğünü bir önceki duruma göre %50 artırmak için geçen zamanı ifade eder (Koçel, 2011:433). Bu açıdan bakıldığında, işletmeler yarı hayat uygulamasını rakiplerine göre firmanın geliştirdiği bilişim teknolojileri yeteneği sayesinde daha hızlı gerçekleştirebilecek ve gerekli uygulamaları rahatlıkla bünyelerinde sağlayabileceklerdir.

Baharadwaj, organizasyonun kaynaklarını, sahip olunan dâhili varlıklar, bilgi teknolojileri, yetenekler ve organizasyonel süreçler olarak tanımlanmış ve firmaların rekabet avantajı elde edebilmeleri için kaynaklarını organizasyonel yetenekleri ile bütünleştirmesi ve çalışmalarını bu çerçevede yapmaları gerektiğini ifade etmiştir (Baharadwaj, 2000:171).

Grant, ise organizasyonu kaynaklar ve yetenekler olarak ikiye ayırmış, yine kaynakları ise maddi, maddi olmayan ve insan-temelli kaynaklar olarak belirlemiştir. Maddi olan kaynaklar, finansal sermaye ve fiziksel varlıkları işaret etmektedir. Örneğin, fabrika, ekipmanlar, teçhizatlar, stoklar ve yarı hammaddelerdir. Maddi olmayan varlıklar ise, firmanın itibarı, marka imajı, ürün kalitesi ile çalışan temelli kaynakları ise teknik bilgiler ile diğer bilgi varlıklarını içeren organizasyon kültürü, çalışan eğitimi, müşteri sadakati gibi (Bharadwaj, 2000:171-172) değerler şeklinde tanımlamıştır.



BT yeteneği üzerine yapılan önceki çalışmalar aşağıda gibi tablo-1.1.'deki gibi sistematik şekilde gsterilmiştir. Bu tabloda, araştırmacılar ile yapmış oldukları çalışmalardaki BT yeteneği açıklamaları ve bileşenleri hakkında bilgiler verilmiştir (Yoon, 2011:114).

<b>Araştırmacılar</b>	<b>Açıklamalar ve Başlıca Bileşenleri</b>
Lee vd.,(1995)	BT yeteneği, organizasyonel aktiviteleri destekleyen, BT kaynakları ile iş akışlarını dzenleyen ve diğer ilgili kaynakları birleştiren bir çeşit organizasyon yeteneğidir.
Bharadwaj,(2000)	BT Yeteneği, organizasyonun kullandığı diğer kaynakları birleştirme ve BT kaynaklarını paylaştırma yeteneği şeklinde tanımlanmıştır. BT kaynakları üç kategori ye ayrılmıştır: <b>BT altyapısı, BT insan kaynakları</b> ve <b>BT maddi olmayan varlıklar.</b>
King, Wang ve Alam, (2002)	BT yeteneği, donanım, yazılım, servis paylaşımı, yönetim pratikleri, teknik ve yönetim becerilerini birleştirmedir.
Tippins ve Sohi, (2003)	BT yeteneği, firmanın yönetim bilgileri kapsamında, BT nesnesi, BT bilgisi ve BT operasyonu içeriğini etkin ve akıllı biçimde kullanma derecesi olarak kavramsallaştırılmıştır.
Peppard ve Ward, (2004)	BT Yeteneği, birbiriyle ilişkili olan üç nitelikte gsterilmiştir: BT bilgileri ile işletme bilgilerinin kaynaşması, esnek ve yeniden kullanılabilir BT altyapısı ve etkili bir kullanım süreci.
Fang vd., (2007)	BT Yeteneği üçe ayrılabilir: İçsel bütünleşme yeteneği, iş süreçlerinin yeniden dizayn yeteneği, stratejik devrim yeteneği
Jiao vd., (2008)	BT Yeteneği, transfer ve bilgi teknolojileri kaynaklarının gelişmesi, desteklenmesi ve güçlendirilmesi anlamına gelmektedir. Beceri ve dayanıklılık, sürdürülebilir rekabet avantajı kurmayı sağlayan, BT mimari ve programı, BT altyapısı, BT insan kaynakları, BT ile ilişkili varlıklardır.

Cheng vd., (2008)	BT Yeteneği, genellikle BT etkinliğini ve organizasyon hedeflerini etkilemek için BT kaynaklarını diğer organizasyon kaynaklarından ayırmak ve birbirleri ile kesiştirme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bunlar: BT altyapısı yeteneği ve BT insan kaynakları yeteneği.
Qingfeng ve Daqing, (2008)	BT Yeteneği, bazı kesin olan hedeflere ulaşma ve kurumsal kaynaklar ile bilgi kaynaklarını kombine edebilmek, bütünleştirmek, kurum bünyesine yaymak, harekete geçirmek için bir çeşit organizasyonel yetenek olarak tanımlanmıştır. Bunlar, BT altyapısı, BT yönetim yeteneği, BT-iş uyumu yeteneğidir.

**Kaynak:** (Yoon, 2011:114)

**Tablo 1.1:** BT yeteneği ile ilgili yapılan çalışmalar tablosu

Yukarıdaki tanımlamalardan görüleceği üzere, firma bünyesindeki bilişim teknolojileri ile ilgili altyapı, BT ile ilgili uzmanlaşmış insan kaynakları ve elde edilen iş deneyimleri işletmenin ürün/hizmet üretiminde çok önemli bir süreci oluşturmaktadır. Sistemler anlayışı gereği firma çevresi ile daimi surette bir etkileşim süreci yaşamaktadır. Bu etkinin olumlu olması ve firmanın sektörün öncüsü olması, bilişim teknolojileri konusunda, örgütlerin geliştirecekleri yetenekler ile daha da mümkün olabilmektedir.

### 1.2.2. Yetenek Kavramı

Son yıllarda sıkça duyduğumuz yetenek ve yetenek yönetimi kavramı, artık işletmeler için önem kazanmaya başlamış, organizasyonların gelişiminde önemli rol oynamaya başlamıştır. Kişilerde olması ve geliştirilmesi gereken bireysel yetenek ile bireylerin örgüt içinde uygulamaları sonucunda örgütün elde ettiği kurumsal yetenek kavramını iki alt başlık altında değerlendirebilmek mümkün olmaktadır.

### 1.2.2.1. Bireysel Yetenek

Bilişim teknolojileri yeteneği ibaresi içindeki yetenek kelimesi, Türk Dil Kurumunun Büyük Türkçe sözlüğüne göre, “ bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyeti. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen gücü, kapasitesi. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınırı. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü” olarak tarif edilmiştir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2014).

Yine başka bir tanıma göre yetenek bireyin çalıştığı yerde belirli işleri yerine getirebilme kapasitesidir. Yani bireyin ne yapabildiğidir (Özkalp & Kirel, 2011:135).

Firmadaki insan sermayesini; çalışanların temel becerileri, profesyonel yetkinlikleri ve kompleks fonksiyonları şeklinde üç ana başlık altında değerlendirmek mümkündür. Temel yeteneklere, insanların okuyabilmelerini, yazabilmelerini, profesyonel yetkinliklere ise teknik beceriler geliştirme, takım çalışması, eğitime katılmalarını, nihayetinde üçüncü başlık olan kompleks fonksiyonlara ise kendi kendine öğrenme ve problem çözme, sorun giderebilme becerileri geliştirmeleri örnek olarak verilebilir (Lanzi, 2007:428).

Robbins & Judge’ye göre yetenek, insanların, bir iş için gerekli çeşitli görevleri yerine getirme kapasitesidir. Yetenekleri genel olarak fiziksel ve zihinsel olmak üzere ikiye ayırmaktadırlar. Bunlar, düşünsel yetenek özelliği olan entelektüel yetenek boyutları arasındaki korelasyonla ifade edilen zekânın tüm faktörlerini ifade eder. Zihinsel yetenek ise, dayanıklılık, esneklik, güç gibi özellikleri yerine getirebilme kapasitesi şeklinde ifade edilebilmektedir. Yine düşünsel yeteneği yedi temel değişken etrafında şekillendirmişlerdir. Bunlar; sayısal yetenek, sözel yetenek, algılama yeteneği, tümevarım yetisi, tüm dengelim yetisi, üç boyutlu görebilme yetisi ve hafızadır. Fiziksel yetenek faktörlerini ise dokuz temel yetenek etrafında toplamışlardır. Bu yetenekler, dinamik dayanıklılık, gövde dayanıklılığı, statik dayanıklılık, patlayıcı dayanıklılık, uzama esnekliği, dinamik esneklik, vücut koordinasyonu, denge ve dayanıklılık (Robbins & Judge, 2012:51-54).

Yukarıda yapılan tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, bireyler doğuştan bir takım yetenekleri ile dünyaya gelmektedirler ve hayatları boyunca bu yeteneklerini geliştirmek durumundadırlar. Eğer bireyler kendilerini geliştirmezlerse, güncelin gerisine düşme durumu ile karşı karşıya kalabileceklerdir. Bu bağlamda çok hızlı bir ilerleme gösteren bilişim teknolojileri süreçleri ve uygulamaları, bireylerin bireysel yeteneklerini gösterebilecekleri ve bu yeteneklerini geliştirmesi gereken alanların başında gelmektedir.

### **1.2.2.2.Kurumsal Yetenek**

İşletmenin sahip olduğu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyeti gerçekleştirebilme kapasitesi onun yeteneğini belirler. Bu yetenekler her işletmede farklıdır. Maddi varlıklara sahip işletmelerde farkı yaratan o işletmeye özgü yeteneklerdir. Fark, benzer maddi ve maddi olmayan varlıkları bir araya getirip beklentilere uygun veya onun üstünde çıktılar üreten işletmenin varlıkları kullanabilme becerisindedir. Bu beceri de işletmenin insan kaynaklarının kapasiteleri ve yetenekleri ile ilgilidir (Ülgen, Mirze, 2013:118).

Yetenekler, bir kombinasyon içinde organizasyonun kabiliyetinin birleştirilmesi, bütünleştirilmesi, değerli kaynaklarını harekete geçirilmesi olarak adlandırılır. Yetenekler, organizasyonel yetkinlikler kavramını içermeli ve iş programlarına ve süreçlerine uygulanacak şekilde yerleştirilmelidir. Grant, organizasyonel yeteneğin hiyerarşisini şöyle ifade etmiştir; buradaki özel yetenek, fonksiyonel yeteneklerin daha geniş bir biçimde bütünleşmesidir. Örneğin, pazarlama, üretim ve BT yeteneği. Fonksiyonel yetenek, çapraz-fonksiyonel yetenekleri entegre etmektedir. Yeni ürün geliştirme yeteneği, müşteri destek yeteneği gibi. Buradan yola çıkarak bir örnek verecek olursak, firmadaki müşteri destek yeteneği; pazarlama, BT ve operasyon yeteneği gibi çapraz fonksiyonların bütünleşmesinden elde edilebilir (Baharadwaj, 2000: 171).

Yetenekler, üretimi geliştirmek, uygulamaları gerçekleştirmek ve koordinasyonu sağlamak için kullanılır. Hizmet sağlayan birimler, rakipler tarafından kopyalanması çok zor olan ve diğerlerinden ayırt edici özellikleri olan bir takım yetenekler geliştirmelidirler. Bu yeteneklerin sürdürülebilir olması için firmanın eğitime sürekli yatırım yapması gereklidir (Bon, ve diğerleri, 2010:26).

Bireylerin kurum içindeki fonksiyonel birimlerde, takımlarda sorunları ozmek, iş akışlarını kolaylaştırmak amacıyla bu gibi konularda geliştirdikleri yetenekler bir süre sonra firmanın kurumsal yeteneği halini almakta ve artık kurumun pozitif katkı sağlayan bir unsuru olabilmektedir. İşletmeler, kurumsal yeteneklerine katkı sağlayan çalışanları desteklemeli, güçlendirmeli ve nihayetinde bu kişisel kabiliyetleri kurumun yeteneği haline getirmenin uygulama ve süreçlerini geliştirmelidirler.

### **1.3. Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Alt Boyutları**

Yoon, bilişim teknolojileri yeteneği bileşenlerini; BT nesneleri, BT bilgisi, BT operasyonları gibi üç alt boyutta göstermiştir. BT nesneleri; bilgisayar tabanlı donanım, yazılım ve destek personelini, BT bilgisi; bilgisayar tabanlı sistemler gibi teknik bilgileri firmanın kavrama derecesi olarak kavramsallaştırmıştır. BT operasyonlarını ise; müşteri bilgilerini ve pazarı yönetmede firmanın bilişim teknolojilerinden yararlanma derecesi olarak tanımlamıştır (Yoon, 2011:114).

Chen ve Tsou ise bilişim teknolojileri yeteneğini dört önemli alt boyutta ayırmışlardır. Bu boyutları; BT altyapısı, BT ile ilgili iş deneyimleri, BT ilişki kaynakları ile BT insan kaynağı (Chen & Tsou, 2012:74) şeklinde tarif etmişlerdir.

Fenny ve Willocks, bilişim teknolojileri fonksiyonlarını; BT yönetimi, iş sistemi düşüncesi, ilişkilerin kurulması, teknik mimari tasarımı, teknolojik çalışmaların yapılması, bilgili satınalma süreci, sözleşme kolaylığı, sözleşmelerin izlenmesi, tedarikçi geliştirmesi (Han, Lee, Chun, & Seo, 2013: 778) gibi dokuz önemli yetenek etrafında toplamışlardır.

Organizasyonlardaki bilişim teknolojileri departmanı, pazarlama, araştırma-geliştirme gibi fonksiyonel bir birim olarak düşünülebilir. Bu konuda araştırma yapılan birçok enformasyon sistemleri çalışmaları bunu desteklemiştir, örneğin Grant, Barney gibi. Daha önceki bölümde de anlatıldığı üzere Grant, organizasyonel kaynakları, maddi, personel temelli, maddi olmayan kaynaklar olarak bölümlendirmiştir. Barney, ise organizasyonel kaynakları, fiziksel sermaye, insan sermayesi ve organizasyonel sermaye olarak kategorize etmiştir. Bu farklı bölümlendirmeler aslında benzerlik gösterirler, bunları fiziksel (ör, teçhizat), insan (ör, bireysel beceri veya bilgi) ve organizasyonel (ör, yapı, kurallar, ilişkiler ve kültür) görünümüleri olarak benzer şekilde düşünebiliriz. Kim vd. ise bilişim teknolojileri yeteneğini üç alt başlıkta incelenmiştir. Bunları, BT yönetim yeteneği, BT insan kaynakları uzmanlığı, BT altyapı esnekliği (Kim, Shin, Kim, & Lee, 2011:) şeklinde tarif edip tablo 1.2.'deki gibi kategorize etmişlerdir.

<b>BT Yeteneği Boyutları</b>	<b>Açıklamalar</b>
<b>BT Personel Uzmanlığı</b>	BT çalışanların profesyonel bilgi ve beceri seviyesi
Teknik	BT personelin teknik unsurlar, işletim sistemleri, programlama dilleri ve network hakkındaki bilgileri
Teknoloji Yönetimi	BT ile ilgili çalışanların iş hedeflerini desteklemeyi gerektiren BT kaynaklarının yönetimi bilgileri.
Fonksiyonel İş	BT personelinin çeşitli iş fonksiyonlarını ve iş çevresini anlamaları
İlişkisel (personel arası)	BT personelin diğer iş fonksiyonlarındaki insanlarla çalışmaları ve haberleşme kabiliyeti
<b>BT Altyapı Esnekliği</b>	Bir firmanın BT altyapı yeteneği, çeşitli sistem bileşenlerinin hızlı gelişiminin ve desteğinin sağlanması

Bağlanabilirlik	Harici ve dahili BT unsurlarla iletişim kurma yeteneği
Uygunluk	Temel teknik temel verilerin ve çeşitli enformasyon çeşitlerinin paylaşılması yeteneği
Modülerlik	Ekleme, kaldırma, değiştirme sistemleri veya yazılım bileşenleri
<b>BT Yönetim Yeteneği</b>	Firmanın, iş değerini sağlamak için BT kaynakları yönetme yeteneği
BT Planlama	Formal ve formal olmayan prosedürlerle bağlantılı olarak BT kaynaklarını yararlı hale getirme ve kullanım planlaması yapılandırılması seviyesi
BT Yatırım Karar Verme	Formal ve formal olmayan süreçlerle bağlantılı olarak BT kaynakları hakkındaki yatırım kararının yapılandırılması seviyesi
BT Koordinasyon	Formal ve formal olmayan süreçlerle bağlantılı olarak BT çalışanı ve müşteri arasındaki koordinasyonun çabalarının yapılandırılması seviyesi
BT Kontrol	Formal ve formal olmayan süreçlerle bağlantılı olarak BT kontrol aktivitelerinin (ör, geliştirme, yönetim ve operasyon) yapılandırılması seviyesi

**Kaynak:** (Kim, Shin, Kim, & Lee, 2011:496)

**Tablo 1.2.:** BT yeteneğinin alt boyutları

Başka bir çalışmada ise Wade & Hulland, BT kaynaklarını; harici ilişkiler yönetimi, pazar duyarlığı, enformasyon sistemleri-iş ortaklığı, BT planlama ve değişim yönetimi, BT altyapısı, BT teknik beceriler, BT geliştirme, uygun maliyetli BT operasyonları (Stoel & Muhanna, 2009:182) gibi alt başlıklar altında değerlendirip ve incelemişlerdir.

Bilişim teknolojileri yeteneğinin alt boyutları ile ilgili yukarıda yapılan açıklamalar çerçevesinde, bilişim teknolojilerinin alt boyutlarını temel olarak dört ana başlık altında incelenebilmektedir. Bunları; 1) bilişim teknolojileri -

altyapı, 2) bilişim teknolojileri - insan kaynakları, 3) bilişim teknolojileri - iş deneyimleri ve son olarak 4) bilişim teknolojileri – ilişkiler şeklinde toparlamak ve değerlendirmek mümkün olabilmektedir. Aşağıdaki başlıklarda bu dört boyut detaylıca incelenmektedir.

### **1.3.1. Bilişim Teknolojileri – Altyapı**

Bilişim teknolojileri altyapısı, firmaların iş uygulamalarının ve servis dağıtımlarının temelini sağlar, değişik fonksiyonlar arası bilgilerin paylaşılmasını kolaylaştırır. Firmanın, iş stratejilerinin iyileştirilmesine cevap verir. Keen, BT altyapısını, “reach-menzil” ve “range-alan” terimlerini kullanarak tanımlamıştır. Burada menzilden kast edilen her türlü BT donanım, alandan kast edilen her türlü BT yazılımdır. Burada bahsi geçen, BT altyapısının içeriği olan donanım ve yazılım altyapısı, BT yeteneğinin inşası için firmanın amacı ile uyumlu olmalı (Chen & Tsou, 2012:74) ve firmanın hedeflerini gerçekleştirmesine katkı sağlamaya yardımcı olmalıdır.

Bilişim teknolojileri altyapısı, bilişim teknolojilerini oluşturan varlık (yazılım, donanım ve bilgi) sistemlerinin bütünü ifade eder. Bu bileşenler aynı zamanda network ve haberleşme imkânları ve uygulamalarıdır. BT altyapısının esnekliği, BT personelinin gelişmesine imkân verir, ayrıca çeşitli sistem bileşenlerinin hızlı yapılmasını sağlar, iş koşullarının değişmesine ve şirkete ait stratejilere (ör, birleşme, stratejik birliktelikler, küresel ortaklıklar, ekonomik daralmalar) zamanında tepki vererek (Kim, Shin, Kim, & Lee, 2011:491) organizasyonlar için büyük kolaylıklar sağlar.

Fiziksel bilişim teknolojileri varlıkları diye isimlendirilen, bilgisayar ve haberleşme teknolojileri, paylaşılabilen teknik platformlar ve veri tabanları firmadaki tüm BT altyapısının ana temelini oluşturur. Bilginin paylaşılmasını sağlayan temel unsur BT altyapısı ile mümkün olabilmektedir. Firmanın BT altyapısı, firmanın uzun dönemli rekabet avantajı elde etmesinde önemli ve kilit rol oynar. Ayrıca, bir firmanın bilişim altyapı temeli, rekabet pozisyonunda inisiyatifi ele almasını, fonksiyonel süreçler ve satış ile ilgili fırsatlar elde



etmesini sağlar. Keen'e göre, BT platformu, bir firmanın iş planlarının serbestlik derecesini belirlemesine (Baharadwaj, 2000:172) yardımcı olur.

Bilişim teknolojileri altyapısı organizasyon için temel olarak aşağıdaki dört önemli yeteneği kazandırmaktadır. Bunlar (Ok, 2012:34);

- 1) Ulaşım yeteneği, bağlantı ve erişim verimliliği, farklı losyonlara hızlı iletişim,
- 2) Derinlik yeteneği, bilginin farklı bir birime verimli şekilde iletilmesi,
- 3) Zenginlik yeteneği, aynı anda birçok farklı bilginin iletilmesi,
- 4) Bütünleştirme yeteneği, ise bilgiyi hızlı bir şekilde depolama ve işleme olarak ifade edilebilmektedir.

Bilişim teknolojisi kavramı bir firmanın bilgisayar ve iletişim teknolojilerine yaptığı toplam yatırım olarak tanımlanmıştır. Bu kapsama; donanım, yazılım, telekomünikasyon, veri toplama ve gösterme araçları, elektronik olarak saklanan bütün verileri ile bu hizmetleri sağlayan bütün kişiler girer. Firmalar, BT altyapısında, kendine has oluşturduğu her türlü bilişim hizmetlerini temel olarak kamunun sunduğu internet, telekomünikasyon vb hizmetlerine entegre etmekte ve böylece diğer stratejik iş birimleri için kullanılabilir hale getirmektedirler (Weill & Brosdbent, 1999:7).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, firmanın BT altyapısı o firmanın ana omurgasını oluşturmaktadır. Günümüz işletmeleri, iş süreçlerini etkili ve verimli bir şekilde yapmak istiyorlarsa, bunun için gerekli olan her türlü donanım ve yazılımı iş usullerine, süreçlerine başarı ile uygulamak ve bunu iş sektörü çevresi ile uyumu olarak devamlı surette geliştirmek durumundadırlar.

### **1.3.2. Bilişim Teknolojileri - İnsan Kaynakları**

İnsan sermayesi, firmada çalışanlar tarafından biriktirilmiş deneyimler topluluğudur. Aynı zamanda değerli bir kaynak olmakla beraber gelecek için gelir getirici bir potansiyele sahiptir (Begg, Fischer, & Dornbusch, 1994:199).

Bilişim teknolojileri ile ilgili insan kaynakları, BT varlıkları içinde anahtar rol oynamaktadır. Bu alandaki yetişmiş personel gücü firmanın, organizasyonel stratejik kaynaklarını ve yeteneğini ifade etmektedir. Grant'a göre bilişim teknolojileri alanındaki insan kaynaklarının iki önemli boyutu vardır. Bunlar; teknik ustalıklar (ör, gelişen teknolojilerdeki yetkinlik) ile yönetimsel ustalıklardır (ör, bilişim fonksiyonlarının etkin yönetimi) (Chen & Tsou, 2012:74).

Kim vd. ise BT personel uzmanlığını, profesyonel beceri ve bilgi teknolojilerinin yönetimi, iş fonksiyonları ve ilişkileri (veya personel arası) alanında uzman ve göreve etkin atanmış BT personeli olarak tanımlamışlardır (Kim, Shin, Kim, & Lee, 2011:491).

Organizasyonel insan kaynakları genellikle, eğitim, deneyim, ilişkiler ve çalışanlar ile ilgili görüşleri içerir. BT insan kaynakları iki önemli boyut altında ifade edilebilir, bunlar;

1-Teknik BT beceriler,

Örneğin, programlama, sistem analizi ve dizaynı, gelişen teknolojilerdeki yetkinlikler.

2-Yönetimsel BT beceriler,

Örneğin, bilgi sistemleri fonksiyonlarının etkin yönetimi, kullanıcılar ile etkileşim ve koordinasyon, proje yönetimi ve liderlik becerileri (Baharadwaj, 2000, s. 173).

Firmalar, bilişim teknolojileri alanındaki güçlü insan kaynakları ile aşağıdaki yetenekleri elde ederler;

1-BT ve iş plan süreçlerini daha etkin bir şekilde birleştirirler.

2-Rakiplerinden daha hızlı etkin maliyet uygulamalarını ede ederek güvenli gelişim sağlarlar.

3-İş birimleri ile daha etkin çalışma ve haberleşme sağlarlar.

4-Gelecek ile ilgili iş süreçleri ve yeni ürün geliştirme işlerini rakiplerine göre daha hızlı yaparlar (Baharadwaj, 2000:172).

Yetenekli ve deneyimli çalışanların eksikliği her sektörde yaşanabilmektedir, ancak bu eksikliğin en çok yaşandığı alanların başında bilişim teknolojileri gelmektedir. Bilişim teknolojileri alanında çalışan bireyler yukarıda belirtildiği gibi hem güncel teknik bilgiye sahip olmalı hem de bu bilgileri firmanın kullanım için diğer birimlerle paylaşabilmeyi başarmalıdır. Bunun için bu alanda çalışan bireyler takım çalışmasına yatkın olmalıdırlar. Firmanın iş birimleri arasında etkin ve verimli çalışmayı ve haberleşmeyi sağması için bu alandaki çalışan personelinin liderlik özelliklerinin kazandırılması ve personelin güçlendirilmesi gerekmektedir.

### **1.3.3. Bilişim Teknolojileri - İş Deneyimleri**

BT ile ilgili iş deneyimlerini, bilişim teknolojileri stratejisi ile işletmenin iş stratejisinin bütünleştirilmesi yeteneği şeklinde tanımlamayabilmek mümkündür. Bir firma BT ile ilgili problemlerle karşılaştığında ve bu problemlere çözümler ürettiğinde, bu süreç firmanın BT bilgisinin ve firmanın BT ile ilgili çalışanların gelişimini kolaylaştırmaktadır. Bu döngü firmanın BT ile ilgili öğrenme düzeyinin ileri seviyeye çıkmasına neden olmaktadır. Buna ek olarak bu süreç işletmenin deneyimi halini alarak firma için kavramsallaşmaktadır ve bütün iş süreçlerinde rahatlıkla her bireyin anlayacağı ve uygulayacağı standardizasyona dönüşmektedir. Nihayetinde yüksek teknik yetenek ve üstün bilgi, operasyonel süreçlerde ve işletmenin stratejilerinde rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır (Chen & Tsou, 2012:74).

Firmanın, iş deneyimlerinde BT süreçlerini etkin kullanması, o firmanın rakiplerine göre etkin olmasını ve verimli olmasını beraberinde getirecektir. Gerek üretim gerekse hizmet süreçlerinde müşterilerinin beklentilerini en üst düzeyde karşılamının yöntemini rahatlıkla geliştireceklerdir. Müşterilerden gelen geri bildirimleri en kısa sürede söz konusu süreçlerine başarı ile uygulayacaktır. Burada sözü edilen sadece dış müşteriler değildir. Firmanın değişik iş birimleri de birbirlerinin müşteri konumundadırlar. Çünkü bir iş biriminin çıktısı diğer bir iş biriminin girdisini oluşturmaktadır. BT süreçlerindeki üstün deyim performansı sayesinde firma için ileri seviyede BT uygulamalarının önünün açması daha muhtemel olabilecektir.

### **1.3.4. Bilişim Teknolojileri – İlişkiler**

Bilişim teknolojileri yeteneğinin son boyutu olan bilişim teknolojileri ilişkilerini, firmanın iş birimleri ve BT kaynaklarını, BT fonksiyonları ile birleştirme yeteneği şeklinde tanımlayabiliriz. BT ve iş birimlerinin yönetimi arasındaki ilişkiler güçlü olduğunda BT kaynaklarının etkinliği de daha çok olacaktır. Karimi vd.'e göre ilişki kaynakları, serbest iş akışını kolaylaştırmakta, firmanın bilgi kullanımına ve dönüşümüne izin vermektedir. Ortak bilişim teknolojileri ilişkileri, bilginin organizasyon içerisinde sağlıklı yayılmasını sağlamaktadır. Buna ek olarak BT, organizasyonel kararların uygulanmasında sorumluluğun dağıtılması yani âdemi merkeziyetçi yönetime ve çalışanların güçlendirilmesine ve desteklenmesine öncülük etmektedir (Chen & Tsou, 2012:74).

Bir diğer ifadeye göre bilişim teknolojileri yönetimi, merkezi kontrol veya firmalarda heterojen olarak dağıtılmış BT fonksiyonlarının, organizasyon içinde işlevini görmesi ve BT süreçlerinin planlama, yatırım kararlarının verilmesi, koordinasyon ve kontrolünün sağlanması alanı (Kim, Shin, Kim, & Lee, 2011:491) şeklinde tanımlanabilmektedir.

Henry Fayol'un üzerinde çokça durduğu ve organizasyonların başarı olmaları için gerekli olan ana yönetim fonksiyonları olan planlama, organize etme, koordinasyon ve kontrol, firmanın bilişim teknoloji süreçleri için de büyük önem taşımakta, BT fonksiyonu ilişkilerinin olmazsa olmazını oluşturmaktadır.

## **1.4. Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Firma Üzerindeki Etkileri**

Bilişim teknolojileri kavramı İngilizce dilinde var olan Information Technologies kelime grubunun kısaltılması olarak bilinen ve Türkçeye enformasyon teknolojileri ya da diğer bir adıyla bilişim teknolojileri olarak bilinen şekliyle geçmiştir. Günümüzde ise bu terim bilişim ve teknoloji alanındaki tüm sistem ve işlemleri kapsayacak bir kavram haline gelmiş ve genelleşmiştir. Terim öylesine genelleşmiş, büyümüş ve kabul görmüştür ki artık firmalar bilişim ve teknoloji sorunlarını çözmek, enformatik açıdan büyüyüp

gelişebilmek adına projeler üretmek ve bu yolla firmalarını büyütmek için yeni bir bölüm açmış ve bu bölüme de BT departmanı demişlerdir. Bu bölümün başındaki kişinin unvanında dahi BT terimi kullanılmış ve bu sorumlu şahsa BT manager yani Türkçe karşılığında BT yöneticisi ismi yakıştırılmıştır.

Kurumlar, bu departmana eleman alırken, insanların BT alanında eğitiminin ve yeteneğinin olup olmadığını test ederler. Günümüzde enformasyon teknolojileri konusunda lisans eğitimi almış insanlar BT yeteneğine sahip olarak kabul edilmiş ve bilişim teknolojileri uzmanı olarak anılmışlardır. BT uzmanları büyük ölçekli bilişim projelerinin tasarımı, projelerin hayata geçirilmesi ve yönetilmesi gibi konularda eğitim almış iken bu bilgileri kullanarak bilgisayar ağlarının yönetilmesi ve tasarımı, bilgi sistemlerinin güvenliği ve veri tabanı sistemlerinin kurulması geliştirilmesi, tasarımı ve yönetimi gibi konularda uzman seviyesine gelirler.

BT uzmanlığı, bir kişinin genel unvanı sayılabilirken bu başlığa dayanarak kişilere sistem yöneticisi, veri tabanı tasarımcısı, veri tabanı yöneticisi, iletişim ve bilgi güvenliği uzmanı, ağ yöneticisi, yazılım proje lideri, yazılım geliştirme uzmanı bilişim danışmanı uzmanı, kurumsal mimari uzmanı, güvenlik danışmanı ve benzeri mahlaslar yakıştırılabilir.

BT kavramının asıl kökeni Elektronik Mühendisliği (Electronic Engineering, EE) içerisinde yer almaktadır. Bilgisayarların geliştirilmesi ve Bilgisayar Mühendisliği (Computer Engineering, CE) mesleğinin ortaya çıkması ile birlikte kavram zamanla bu yöne kaymıştır. Bilgisayar alt yapısının şirketler için öneminin artmasıyla birlikte BT kavramının ve bilgisayar biliminin (Computer Science, CS) önemi de buna paralel olarak artmış ve bu dallarından ayrı birer disiplin olarak ortaya atılmasına ve şirketler tarafından kullanılmaya başlanmasına sebep olmuştur. Ancak yazılım ve veri tabanı yönetimi gibi ihtiyaçların ortaya çıkması ve bilgisayar bilimcilerin bu konuda yetersiz olması sebebiyle gerekli yazılım bilgileri bu yeni mesleklere entegre edilmiş ve bunlara binaen Yazılım Mühendisliği (Software Engineering, SE) adı altında yeni bir meslek grubu oluşturulmuştur. Günümüz BT uzmanlarının çoğu bu 3 meslekten en az birinde lisans eğitimini tamamlamış kimselerdir ve BT kavramının ve BT yeteneğinin geliştirilmesi için en büyük aday grubudur.

Kısaca bilişim teknolojileri uzmanları olarak adlandırabileceğimiz bu insanlar bilgisayar anatomisinin ve içyapısının değiştirilmesi tercihen geliştirilmesi için çalışanlardır. Ülkemizde ise bu sistemlerin geliştirilmesi yerine firmalar ve kurumlar tarafından etkili bir şekilde kullanılması ve tüm ihtiyaçlara cevap niteliği taşıması daha büyük bir önem taşımaktadır. Bu sistemlerin en etkilisinin bilgisayarlar olduğu anlaşıldığında hemen hemen bütün kurumlar daha önce dosyalar dolusu kağıt olan bilgi sistemlerini sadece ufak bir oda kadar bir yer kaplayan sunuculara (server) çevirmiştir. BT teriminin ve bilişim teknolojileri yönetiminin önemi de tam burada devreye girmektedir. Firmalar, bu sunucuların tasarımı, kurulumu, güvenliği ve yönetimi konusunda deneyimli elemanlara ihtiyaç duymuştur. Başta tek bir kişi tarafından yapılabilecek bir iş olduğu sanılsa da sonralarda bu işe özel bir departmanın oluşturulması gerekmiş ve bu sebeple BT departmanları ortaya çıkmıştır.

Bilişim teknolojileri yeteneği kavramı, kurumlar açısından beş önemli başlık altında incelenebilir. Bunlar;

1-Bilişim teknolojilerinin bir kurumun atikliği ve çabukluğu üzerindeki etkileri (Lu & Ramamurthy, 2011),

2-Bilişim departmanının bir kurumun performansı üzerindeki etkileri (Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013),

3-BT – şirket ve şirket – müşteri ilişkilerinin birbiri üzerindeki etkileri (Lim, Stratopoulos, & Wirjanto, 2012),

4-BT departmanın tedarik zinciri ile kurumun birleştirilmesi üzerindeki etkileri (Carrus & Pinna, 2011),

5-BT departmanının çalışanlar üzerindeki etkileri ve BT yeteneğinin şirketlere verebileceği desteklerdir (Hansen, 2002).

Bu beş konu detaylı bir şekilde incelendiğinde bilişim teknolojileri kavramının geniş anlamı, bilişim teknolojileri yeteneğinin karşılığı ve BT departmanlarının şirketlere vermiş olduğu destekler net bir şekilde anlaşılacaktır.

### **1.4.1. Bilişim Teknolojileri Yeteneği – Şirket Çabukluğu İlişkisi**

Bilişim teknolojilerinin analizi konusundaki birinci madde BT kavramının bir kurumun atıklığı ve çabukluğu üzerindeki etkileridir. Her şeyden önce bir şirketin atık ya da çabuk olması ne anlama gelmektedir. Bir şirketin çabukluğu isminde kendini açıklamaktadır. Çabukluk denildiğinde bir şirketin müşteriden gelen talebe verdiği cevabın hızı ve müessir oluşu gelmelidir. Kısaca alıcının isteği doğrultusunda atılan adımlar ile talebin alıcıdan çıktığı zaman arasındaki gün sayısının azlığı bir şirketin çabukluğunu belirler. Örneğin eskiden bir şirkete bir öneride bulunmak ya da bir istek yapmak için bir mektup yazılması gerekirdi. Mektubun şirkete ulaşması hatırı sayılır derecede bir zaman alırken cevabın müşteriye ulaşması da bir hemen hemen eşit bir zaman alıyordu. Bu durum müşteride şirkete karşı kötü bir izlenim bırakıyor ve müşteri şirketin alıcıları dinlemediğini iddia ediyordu. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte günümüzde müşteri firmaya elektronik posta atıyor ve hemen “Tavsiyeniz sisteme geçmiştir, en yakın zamanda değerlendirmeye alınacaktır.” şeklinde otomatik bir cevap almaktadır. Böylece müşteri aylarca beklemek yerine birkaç dakikada tatmin olmaktadır. BT departmanı da tam burada devreye girmektedir. Yeterli eğitimi almış daha önce bahsi geçen BT uzmanları bu sistemi tasarlamada, projesinin hazırlanmasında, kurulmasında, güvenliğinin sağlanmasında ve yönetilmesinde görevlidir. Bu sebeple bilişim teknolojileri bu insanlar yoluyla genelde bir şirketin çabukluğuna imkân veren genel unsur olarak kabul edilir. Bu konudaki asıl önerme şirketin bilişim teknolojilerine yaptığı yatırım ile şirketin atıklığının doğru orantılı oluşudur (Lu & Ramamurthy, 2011:932-933).

Buna ek olarak bir şirket kendi içinde de atık olmalıdır. Alıcı – şirket arasındaki iletişim hızının yanında şirket – çalışan ve çalışan – çalışan arasındaki ilişkide yapılan işlerin sağlığı ve çabukluğu açısından büyük önem taşımaktadır (Fink & Neumann, 2007:444).

Yine de BT departmanının bütün bu faydalarına rağmen yapılan yatırımın yanlış kişilere ve ekipmanlara yapılması veya kurulan sistemin çok karışık ve BT uzmanları haricindeki çalışan grubu için zor olması şirketinin

hızını artırmak yerine firmanın atıklığı karşısında büyük bir engel olabilir. Bu sebeplerden BT departmanın doğru bir şekilde kurulması ve yönetilmesi şirketin hızı konusunda büyük önem taşımaktadır.

Şirket hızı denildiğinde bunu iki genel başlığa ayırabiliriz. Bunlar; şirketin piyasada değer kazanma süresi ve işlevsel adaptasyon hızıdır.

#### **1.4.1.1. Piyasa Değeri**

İlk olarak şirketin piyasada değer kazanma süresi denildiğinde akla şu gelmelidir. Bir şirket piyasada değer kazanabilmek için piyasanın ihtiyaçlarını, benzer ürünlerin fiyatlarını ve son zamanlardaki fiyatların artışı ve azalışını, müşterinin bu ürün karşısındaki ilgisini, ürünün hangi müşteri grubunun ilgisini çektiğini ve ne sıklıkta aynı ürüne tekrar ihtiyaç duyabileceğini devamlı gözlemeli ve gelecek planlarını buna göre yapmalıdır. Doğru hesaplamalar ve önceden belirlenmiş pazar stratejileri ile bir şirket kendini en üst sıralara taşıyacak atıklığe ve çabukluğa ulaşabilir. Bunun gerçekleşebilmesi için doğru bilişim teknolojilerine yatırım yapılmalı ve aynı doğrultuda bu sürecin doğru kişiler tarafından yönetilmesiyle, piyasanın üstünde tam bir hâkimiyet sağlayabilir. Bunun gerçekleşebilmesi için piyasayı gözlemleyen birimlerin doğru bilgilere hızlı bir şekilde ulaşip bu bilgileri doğru bir şekilde güvenli bir ortamda depolayabilmeli ve gerektiğinde hızlı bir şekilde bu bilgiye tekrar ulaşabilmeli ve kurumun gerekli birimlerine zamanında iletebilmelidir. Bu aşamada her gün büyüyen bu bilgi birikimini depolamaya yetecek büyüklükte bir belleğe, sadece BT uzmanlarına değil diğer çalışanlara da kolay erişim sağlayacak doğru yazılımlarla çalışılmalıdır. Eğer bu yazılımlar hazır bir şekilde ücretli veya ücretsiz bir kaynaktan alınamaz ise gerekli bilgi birikimine sahip bir kişi veya çalışma grubu tarafından geliştirilmelidir. Bilgisayar ve yazılım mühendisleri çalışma grubunun aldığı eğitimler de tam burada devreye girmektedir. Lisans eğitiminde nesne yönelimli yazılım dersleri alan bu kişiler bilişim teknolojisi departmanlarında genelde proje tasarımı ve geliştirme konularında etkili elemanlar olarak görülürler (Lu & Ramamurthy, 2011:934).

Anlaşılrlığı artırmak adına bir örnek vermek gerekirse, örneğin bir kırtasiye ürünleri üretim ve pazarlama firmasını ele alalım. Teknolojiyle pek



yakından ilgisi olmayan ürünler gibi görünse de şirketin kurulumundan bir market devi haline geliş sürecini kısaca inceleyelim. Her şeyden önce şirketin araştırması gereken ilk konu talebin ne yönde olduğudur. Müşterinin en çok satın aldığı kırtasiye ürünlerinin özellikleri nelerdir? Müşterilerin eğilim göstermeye başladıkları ürünlerin hangileridir? Üretilen ürünlerin son kullanıcı ergonomisine uyumu ne derecededir? Ürünler gerek üretim gerekse kullanımı aşamasında çevreye zarar veriyor mu? Bu ve benzeri bilgileri enformasyon teknolojileri yardımıyla gözlemlenip, kaydedilip, incelendikten sonra şirket izleyeceği yolu takriben belirlemiş demektir. Bunun sonrasında şirketin sahip olduğu sermayeye göre yeni bir fabrika açıp kendi üretimini kendi mi yapacak ya da hali hazırda var olan bir fabrikaya kendi ürünlerini mi ürettirecek buna karar vermesi gerekir. Bu tür kararlar ne olursa olsun BT departmanı ile üretici firma arasında ürün satışı bitene ya da üretici firma ile anlaşma bitene kadar devam edecek ve o zamana kadar kırılmayacak bir bağlantı kurulması gerekir. Saatlik, haftalık ve aylık üretim miktarı; hammadde ve üretim giderleri; üretilmiş ürünün piyasa değeri ve toptan ve perakende üründen elde edilen kâr kaydedilir ve şirketin atacağı bir sonraki adım belirlenir. Bütün bu adımlarda bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve depolanması konusunda bilişim teknolojileri departmanına büyük iş düşmektedir (Chang, Chen, & Huang, 2014:1-3). Dolayısıyla BT departmanı gerekli bilgilerin elde edilmesi sürecinde ne kadar hızlı ve etkili olursa şirket o kadar çabuk işlerini hal edebilecek ve atik olabilecektir.

#### **1.4.1.2. İşlevsel Adaptasyon**

İkinci bir başlık ise bilişim teknolojilerinin işlevsel adaptasyon hızına yaptığı etkidir. İşlevsel adaptasyon demek piyasada ve şirkette oluşan beklenmedik ve ani değişikliklere kurumun ve çalışanların gösterdiği doğru reaksiyonlardır. Örneğin doğal bir afet sonucu büyük ölçekli hammadde kaybı karşısında kurumun önceden aldığı önlemler ve bunu hayata geçirme süresi firmanın batmaması ve yoluna mümkün olan en az zararla devam edebilmesi için şarttır. Bunun yanında işlevsel adaptasyon piyasadaki ani değişikliklere ayak uydurmak da demektir. Yeni bir ürünün piyasaya dâhil olması ya da yan

sanayi adı altında çok ucuza ürün satılması, bir şirketin müşteri kaybetmesine sebep olabilir ya da şirketin indirim ya da kampanya yapmasına sebep olabilir. Bütün bunların gözlemlenmesi, hesaplanması ve işleme konulması konusunda bilişim teknolojileri departmanının görevi büyüktür.

BT departmanının bu noktada yapması gerekenler BT yeteneğinin üç ana boyutuyla tanımlanabilir. Bunlar; BT departmanının yeterli altyapıya sahip olması, BT departmanının tüm iş alanını kapsamaması ve BT departmanının ileri görüşlü bir duruş sergilemesidir (Kim, Shin, Kim, & Lee, 2011:489). Bilişim teknolojilerinin birinci boyutu olan altyapı, gerekli elverişliliği gösterirse piyasayı basitleştirmeye ve şirketle bütünleştirmeye zamanında ve isabetli tahminler yaparak yardımcı olur. Günümüzde bu altyapı teknolojiye ayak uydurup güncel ekipmanlar kullanmak, hızlı bir internet bağlantısına sahip olmak ve yeterli büyüklükte bir bellek alanına sahip olabilmek şeklinde tanımlanabilir. Bu konudaki ikinci alt başlık ise BT departmanının yapılan iş alanındaki tüm birimleri kapsayacak büyüklükte olmasıdır. Eğer BT uzmanları sınırlı bir erişime sahipse yani firmanın bütün birimleri ile iletişime geçemiyor ya da bilgi aldığı kaynaklar az ise bu kurumu hızlandırmak yerine BT departmanını gereksiz bir yatırıma dönüştürür. Bu konudaki son nokta ise BT uzmanlarının ileri görüşlü olmasıdır. Piyasanın akışına göre BT departmanı gerekli araştırmaları yapıp doğru grafikleri çizer ve bu grafikler doğrultusunda şirket doğru stratejiler belirlerse piyasadaki ani değişikliklere firma hızlı bir cevap verecek ve talebi kaybetmeden pazara ayak uydurmuş olacaktır (Baharadwaj, 2000:172).

Özetlemek gerekirse, BT departmanının bir firma üzerindeki en büyük etkilerinden biri bilişim teknolojilerinin kuruma kattığı hız ve atıktır. Bunun sağlanabilmesi için BT departmanı iki önemli konuda yeterli olmalıdır; bunlar şirket tarafından kullanılan enformasyon teknolojilerinin şirketin piyasadaki değer kazanma süresine yaptığı etki ve işlevsel adaptasyon hızının büyüklüğüdür.

### **1.4.2. Bilişim Teknolojileri Yeteneği – Şirket Performansı İlişkileri**

Bilişim teknolojilerinin analizi konusundaki ikinci madde enformasyon teknolojilerinin kurumların performansı üzerindeki etkileridir. İlk bakışta BT departmanının şirket performansına bir etkisi yokmuş gibi görünse de aslında bilişim teknolojileri şirket performansını üç ayrı yönden etkiler. Bunlar; performans yönetimi yetisi, müşteri yönetimi yetisi ve işlem yönetim yetisidir (Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013:1459).

Performans, en basit şekliyle organizasyonun istediği davranış biçimi olarak tanımlanabilir. Performans fonksiyonu; yetenek, motivasyon, beklentilerin açıklığı ve fırsat değişkenlerinin birbiriyle etkileşimi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Yetenek ve motivasyon, fonksiyonda performansın bireysel boyutunu açıklayan değişkenlerdir. Yetenek, kişinin doğuştan gelen öğrenme kabiliyetinin yanı sıra sonradan öğrendiklerini de kapsar. Motivasyon ise kişinin zor zamanlar dahil sabırla, aşkla, şevkle fiziksel ve/veya zihinsel güç sarf ederek çalışmasını gerektirir. Bireysel performansın üstün olması için hem yetenek hem de motivasyon gerekir. Beklentilerin açıklığı ve fırsat, fonksiyonda performansın organizasyonel boyutunu açıklayan değişkenlerdir. Beklentilerin açıklığı, çalışana hedef gösterir ve başarı için kriterlerin açık olarak ortaya konmasını sağlar. Bu da şirketin misyonu ve vizyonu bağlamında stratejik plan yapmasıyla ve hedef koymasıyla bağlantılıdır. Fırsat değişkeni ise, çalışanın sorumluluğunu gerçekleştirebilmesi için ona gerekli otoritenin, serbestliğin ve kaynakların adaletli bir şekilde sağlanmasını içerir. Bu otoritenin sağlanması için işverenler çalışanlarının sevdikleri, sevmedikleri, günlük yaşantıları, sıkıntıları ve dertleri konusunda tam bir hâkimiyete sahip olmalıdır. Bu sebeple BT departmanı bilgi toplamalı ve bunları eksiksiz ve doğru bir şekilde işverenlere sunmalıdır (Mithas, Ramasubbu, & Sambamurthy, 2011:241) .

Şirketinizde çalışan bir kişinin performansı düşükse bu fonksiyona göre bir yönetici olarak sormanız gereken sorular ve alınması gereken tedbirler şunlardır: Beklentiler ve performans kriterlerinin bildirilmesi sırasında iletişim problemi yaşanmış olabilir mi? Öyleyse, beklenen sonuçlar üzerinde çalışan ile anlaşmak ve hedefleri kâğıda dökmek gerekir. Çalışan başarıya ulaşmak için

gerekli kaynaklara, zamana, yetkiye ve özgürlüğe sahip mi? Değilse, ya bunları sağlamak, ya da realist şekilde beklentileri düşürmek gerekir. Çalışan kişi pozisyonunun gerektirdiği yetkinliklere sahip mi? Değilse, ya görev değişikliği yapmak ve yetkin bir kişiyi o pozisyona getirmek veya çalışana gerekli eğitim ve bireysel gelişim imkânlarını sunmak gerekir. Çalışan işini yaparken yüksek bir motivasyonu var mı? Motivasyon problemi varsa, çalışanla iletişime geçmek ve altında yatan nedenleri öğrenmek gerekir. Motivasyon kaybı, çok farklı nedenlerden dolayı olabilir. Şirketle, insan kaynakları uygulamalarıyla ve çalışma koşullarıyla ilgili problemleri çözmeye çalışmak yönetimin sorumluluğundadır. Yöneticinin en önemli görevlerinden biri, çalışanları dinlemektir. Sürekli iletişim, problemleri aza indirecektir (Santhanam & Hartono, 2003:136). Bu iletişim de BT uzmanlarının kurduğu sistemler ve sağladığı imkânlarla daha da mümkün olabilmektedir

#### **1.4.2.1. Performans Yönetimi**

BT kavramının şirket performansı üzerindeki ilk etkisi BT yeteneğinin şirket performans yönetimi yetisini derinden etkilemesidir. Performans yönetim yetisi, bir şirketin performans ölçümlerini doğru tasarlaması, doğru analiz sistemini oluşturması ve hatta doğru birimleri kullanarak geleceğe yönelik doğru kararlar vermesi demektir (Yang, 2008:1273).

Firmanın performansı içeriğinde iş, operasyon ve müşteri servisleri kavramları ifade edilmekle birlikte bu süreçleri, yatırımların geri dönüşü, birim satış başına kar yüzdesi, azalan ürün ya da servis teslim döngüsü, pazardaki değişimlere hızlı cevap verebilme, müşteri taleplerini hızlı karşılama ve müşteri memnuniyeti şeklinde açıklanabilmektedir (Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013:1457).

BT departmanının sağladığı altyapının kalitesine göre şirket internet ağını kullanarak piyasa üzerinde bilgi birikimi açısından tam bir hâkimiyete sahip olabilir. Buna binaen çalışanların bu bilgileri BT departmanının kurduğu sunucudan alıp analiz etmesi ve ileriye dönük planlar yapması piyasadaki ani değişikliklere şirketin hızlı cevap vermesine dolayısıyla performansında hızlı bir yükselme olmasına sebep olur.

### **1.4.2.2. Müşteri Yönetimi**

Bilişim teknolojilerinin şirket performansı üzerindeki ikinci etki ise BT departmanının müşteri yönetimi kapasitesini yönlendirmesidir. BT departmanı gerek ürünlerin geliştirilmesinde gerek geribildirim ismiyle alınan müşteriden gelen talebin değerlendirilmesinde büyük görev yapar.

Ürün geliştirmesi, müşteri ihtiyaçları, müşteri istekleri, temel gereksinimler, ürün ya da hizmetin giderdiği temel sorun ve sorunlar, kullanım özellikleri konularında müşterilerin ve firmaların sağlıklı bir ortam kurmaları gerekmektedir. Bu kuruluma BT departmanının yaptığı iş büyüktür. Ürün ve hizmetler kendilerini iyileştirmek ve geliştirmek zorundadır. Geliştirme ve destek süreçlerinde müşteri servis ve destek sistemi ne kadar iyi yürürse ürün başarısı aynı oranda yükselir ve ürün ömründe artma olur. Satış ve karlılık servis destek süreçlerine birebir bağlıdır. Dolayısıyla geribildirim firmayı derinden etkiler. Müşteri ortamları ile üretim ortamlarının yakınlaştırılması, tüketilen ortama en uygun şekilde hazırlanıp tüketim ortamındaki araçlara ve ihtiyaçlara göre yapılandırılması gereklidir (Chen & Tsou, 2012:75). Bunun için doğru bilgilerin doğru şekilde aktarılması ve doğru birimlere yönlendirilmesi gerekir. BT uzmanlarının kurduğu ve yönettiği sistemler burada devreye girmektedir.

### **1.4.2.3. Süreç/İşlem Yönetimi**

Bilişim teknolojilerinin şirket performansı üzerindeki son etkisi BT departmanının işlem yönetim yeteneğidir. Yapılan ve yapılacak olan işlemler için geliştirilmiş uygulamaların basitliği ve gelişmişliği işlem performansını artıracaktır.

İşlem yönetimi günümüz işletim sistemlerinin önemli bir parçasıdır. BT departmanının işlemlerde yer alması, işlemler arası haberleşmeyi sağlaması uzmanların önemli görevlerindedir. BT uzmanları kaynakları işlemlere göre ayırmalı, işlemleri veri aktarımı ve paylaşımına uygun hale getirmeli, her işlemin kaynağını diğer işlemlerden ayırtmalı ve işlemler arası senkronizasyonu sağlamalıdır. Bunları yapabilmek için işletim sistemi her işlem için o işlemin

yerini ve sahibini tanımlayan ve işletim sistemini her veri için ver üzerinde kontrol sağlayan bir veri yapısı oluşturmalıdır.

Çoğu modern işletim sistemlerinde, aynı anda bir programın bellekte yüklü birden fazla aşaması olabilir; örnek vermek gerekirse şirket aynı işlem üzerinde birden fazla kullanıcı çalıştırıyor olabilir, her kullanıcı programın belleğe yüklü ayrı kopyalarına sahip olabilir. Bazı programlarda, dosyanın bellekte sadece bir kopyasına sahip olmak mümkündür, birkaç kullanıcının paylaşılmış erişimi olabilir, böylece her biri aynı program kodunu kullanabilir. Her aşamadaki işlemci sadece bir programdan gelen direktifi çalıştırıyor olabilir. Bu durumda birkaç işlem bir süre boyunca her işlemi işlemciye aralıklara atayarak çalışabilir ve geriye kalanlar geçici olarak pasif olursa işlem sürdürülebilir. Bütün bu ayarlamaları yapmak BT departmanının yani lisans eğitimini bunun üzerine almış BT uzmanlarının geliştirdiği programlarla mümkündür. Büyük çaplı işlerin yani karmaşık işlerin yönetilebilmesi için bu ve benzeri programlar gereklidir. BT departmanındaki yazılım ve bilgisayar mühendisleri bu gibi programları geliştirerek şirket performansına büyük katkı sağlıyorlar (Mithas, Ramasubbu, & Sambamurthy, 2011:241).

Özetlemek gerekirse BT departmanı şirket performansı yönetme, müşterileri şirket ilişkisini yönetme ve işlemleri yönetme yetisine sahip olmalıdır. Eğer BT departmanı bu özelliklere sahipse doğru yatırım olarak değerlendirilebilir ve şirketin büyümesi ve gelişmesi hemen hemen garanti altına alınmış demektir. Eğer BT departmanı kurulurken bu konulara dikkat edilmemişse yanlış yatırımlarla hem şirket sermayesine hem de şirket performansına negatif bir etki söz konusu olabilir. Dolayısıyla BT departmanı bu ve benzeri yetilere şirket sağlığı için kesinlikle sahip olmalıdır.

### **1.4.3. Şirket - Çalışan İlişkisinde Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Etkileri**

Bilişim teknolojilerinin analizi konusundaki üçüncü madde şirketlerin BT departmanı ve BT departmanının çalışanlar ile ilişkisidir. İşletmelerde önceden belirlenen amaçların gerçekleştirilebilmesi için çalışanlar ve yaptıkları

işler, bölüm, birim gibi çeşitli adlarla anılan gruplara ayrılmışlardır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği açısından bu grupların sınırlarının belirlenmesi, özelliklerinin bilinmesi ve görevlerinin tanımlanması gerekmektedir. Bunun için de her birimde gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturan işler ve birbirleri ile ilişkileri saptanmalıdır. İşletmelerde işlere ilişkin çeşitli ayrıntı ve özellikleri saptamak amacı ile yapılan iş analizi çalışmalarına bu nedenle gerek duyulmaktadır.

BT departmanının bu şirket çalışan arasındaki ilişkiye en büyük katkısı insan kaynakları departmanı ile birlikte hareket etmesinden doğan çalışmalar sonucunda ortaya çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Yönetimi'nde çeşitli faaliyet sistemlerinin oluşturulabilmesinde iş analizi ve iş analizi çalışmalarından elde edilen bilgiler önemli bir araç niteliği taşırlar. İş analizi, işletmelerdeki işlerin tüm özellik ve ayrıntılarını belirlemeye yönelik çalışmalardan oluşan analiz sürecidir. Örneğin, organizasyon yapısının oluşturulması, işgücü planlama, eğitim geliştirme faaliyetleri, ücret-maaş yönetimi, performans değerlendirme, iş güvenliği ve çalışan sağlığı gibi konularda iş analizleri ve bu süreçten sağlanacak bilgilere ihtiyaç duyulur. Bu bilgilerin çalışanlardan toplanması ve derlenmesi sürecinde bilişim teknolojileri departmanı etkin rol oynamaktadır. Adeta bir orkestra yöneticisi gibi bilgilerin alınması ve işlenmesi sürecini yönlendirmektedir (Lim, Stratopoulos, & Wirjanto, 2012:26).

Gözlem, anket, mülakat gibi teknikler kullanmak suretiyle bir işin içeriğini, yapısını, türünü, o işi yapmak için gereken zamanı, yönetimi ve bireysel yetenekleri belirleme süreci iş analizidir. İş analizi çalışan personelin değil, yapılan işin irdelenmesidir. Süregelen veya yeni ihtiyaç duyulan bir iş için alınacak çalışanın özelliklerini belirlemede seçme sürecine ilişkin standartların oluşturulmasında işgücü planlanırken kullanılır. Performans değerlendirme ve/veya ücretlendirme süreçlerinin değerlendirilmesinde kullanılır. İş analizlerinden çıkan sonuçlar ışığında özetlenen bilgiler ise "İş Tanımları"nı oluşturur. İş Tanımı aynı zamanda özet bir belge niteliğindedir. İşin adı, kısaca hangi görevleri içerdiği, çalışma şartları, işin gerektirdiği yetkinlik ve tecrübe düzeyleri iş tanımlarının bölümlerini oluşturur. Ayrıntılandırılmak istendiği zaman işin temel işlevi, bağlı olduğu bölüm ve birimler, işin kodu, unvanı, işin gerektirdiği eğitim ve tecrübe seviyesi, fiziksel ve zihinsel özellikler, işi yapacak

olanın görev, yetki ve sorumlulukları gibi bölümler de iş tanımları içinde bulunurlar (Qureshi, 2010:2). Bütün bu bilgilerin toplanması, yönetilmesi, depolanması ve güvenliğinin sağlanması süreçlerinde BT departmanının rolü büyük olmaktadır.

Kısaca şirketlerin çalışanlarıyla kuvvetli bir bağ kurmasını ve çalışanların şirketten beklentilerinin firmaya iletmesi için gereken iletişim zincirini bilişim teknolojileri departmanı kurmaktadır.

#### **1.4.4. Bilişim Teknolojileri – Tedarik Zinciri İlişkisi**

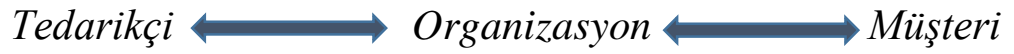
Bilişim teknolojilerinin analizi konusundaki dördüncü madde BT departmanının tedarik zincirini etkileme şekilleridir. Bir tedarik zinciri, ürünlerin, tedarikçiler, üreticiler, toptancılar, dağıtımıcılar, perakendeciler ve nihai olarak da tüketiciler arasındaki hareketini sağlayan ilişkiler ve bağlantılar bütünüdür. Mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, stok yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine alan tedarik zinciri yönetiminde; stratejik seviyede, üretimin nerede yapılacağı ve en iyi kaynak bulma stratejinin ne olacağı, taktik seviyede, tahmin yürütme, planlama, temin süresi kısa olan malzemelerin siparişi ve üretim ihtiyaçlarının karşılanması için fazla mesailerin çizelgelenip çizelgelenmeyeceği, operasyonel seviyede ise, döküman dağıtımı, detaylı çizelgeleme ve bir makine bozulduğu zaman bir siparişin ne yapılacağı gibi konular ele alınır (Nevo, Wade, & Cook, 2007:8).

Tedarik zinciri ya da lojistik ağı, ürün ya da hizmetin tedarikçiden müşteriye doğru hareketini kapsayan ve bu süreç içerisindeki örgütler, insanlar, teknoloji, faaliyetler ve kaynaklar sistemlerinin bütününe verilen isimdir. Tedarik zinciri faaliyetleri sürecinde, doğal kaynaklar, hammaddeler ve bileşenler, nihai ürün haline getirilir ve son müşteriye teslim edilir. Teorik olarak tedarik zinciri sisteminde, kullanılmış ürünler, artık değerin (residual value) geri



dönüşümü uygun olduğu herhangi bir noktada, tedarik zincirine yeniden girebilirler (Nagurney, 2006:4-6).

Temel bir tedarik zinciri, firmayı, satıcıyı yani tedarikçiyi ve müşteriyi içermektedir. Şekil 1.2’de gösterildiği gibi bu üç bileşen kendi aralarında bilgi alışverişinde olup birbirlerinin süreçlerinden etkilenmektedirler. Buradaki etkilenme ürün, servis, finans ve bilgi akışı şeklinde olmakta ve her iki yönde de birbirlerini etkilemektedir (Carrus & Pinna, 2011:22).



**Şekil 1.2.** Tedarik zinciri

**Kaynak:** (Carrus & Pinna, 2011, s. 23)

Tipik olarak tedarik zinciri doğal kaynakların çevresel ve biyolojik düzenlenmesi ile başlar, hammaddelerin insan tarafından çıkarılması ile devam eder, ve depolanma, uzak coğrafik yerleştirmeler ve son olarak müşteriye ulaşmasından önce birçok üretim halkalarını (örneğin parça yapılandırması, montaj, ve birleştirme) içerir.

Bilişim teknolojileri strateji, plan ve vizyonların kurulmasında ve yayılmasında işletme yönetici ve çalışanlarına yardımcı olur. Bilişim çözümleri olan ERP (Enterprise Resource Planing), SCM (Supply Chain Management), CRM (Customer Relation Management, KMS (Knowledge Management System) ile firmaların işlem süreçlerini doğru, hızlı ve etkin yapmalarını sağlar. Geri bildirimleri eksiksiz olmalarını hatta gerçek zamanlı yapabilmelerine imkânı sağlar. BT altyapıları olan donanım ve yazılımları kullanarak gereksiz iş gücü maliyetlerinden kaçınmalarına yardımcı olur. BT yeteneği sayesinde, İş-Çalışan, İş-Müşteri ve İş-İş ilişkileri zincirlerinde bilgi alış veriş uygulamaları rahatlıkla yapılabilmektedir (Yoon, 2011:117).

Tedarik zinciri yönetimi müşteriyi memnun edecek bir şekilde daha iyi bir şekilde ürün ve hizmet üretip sunmak için genişleyen bir faktörler bileşenini

planlama ve kontrol etme amacıyla ileri teknoloji, bilişim yönetimi ve yöneylem araştırması matematiği kullanır. İleri seviyede programlar, veri tabanları ve buna benzer teknik araçları kullanır. Modern tedarik yönetimi gelişim süreçlerinde teknoloji çok önemli rol oynamaktadır (Lee, Ooi, Chong, & Seow, 2014:6985). Bilişim teknolojileri de teknolojileri de tam bu noktada devreye girip tedarik zincirinin her adımını daha da kolaylaştırmaktadır.

#### **1.4.5. Bilişim Teknolojileri Departmanın Şirket ve Çalışanlara Destekleri**

Bilişim teknolojilerinin incelenmesi konusundaki son alt başlık bilişim teknolojileri kavramının ve bilişim teknolojileri yeteneğinin şirket ve çalışanlar üzerindeki etkileri ve BT departmanının şirkete olan destekleridir. Endüstri ilişkileri çerçevesinde son yıllar da insan kaynakları anlayışında da bir takım operasyonel değişimler olmuştur. Firmalar çalışanlarını daha da önemsemeye başlamış, personelinin bilgi ve becerisini geliştirmenin yollarını aramaya başlamışlardır. Hizmete ve üretime konu olan her yerde ortaya çıkan, sosyoekonomik çevreye bağlı olarak değişebilen, ücretli çalışanlar ile işverenler arasında yürütülen ve merkezinde ücret pazarlığı olan kurumsallaşmış ilişkiler bütününe işveren-çalışan ilişkisi denebilir (Hansen, 2002:514-515). Bilişim sektöründe işveren-çalışan ilişkisi son derece önem kazanmaktadır. Çünkü teknolojik gelişmelere bağlı olarak kendini geliştirmiş ve kendi alanında uzmanlaşmış bir çalışan sektörde aranan hatta transfer ücreti ödenen işgücü halini almaktadır.

İşletme yönetiminde bilgi, problem çözme, karar verme, tahminlerde bulunma ve planlama amaçları için kullanılabilir. İşletme yöneticilerinin bu amaçlar için gereksindikleri bilgilerin ne olduğunun bilincinde olmaları gerekmektedir. Bu amaçlar ile organizasyonlar süreçlerini yönetecek kişileri, işleri için gerekecek bilgiyi kullanabilmesini istemekte ve bu konulardaki eğitimleri her geçen gün aldırılmaktadır. Endüstriyel çevre ve sektördeki teknolojik gelişmelerden haberdar olmak ve rekabet etmek için bilgin en yoğun kullanıldığı bilişim teknolojileri alanında firma çalışanlarına her türlü desteği vermesi adeta bir zorunluluk halini almıştır.

İşletmecilikte bilişim sistemleri yalnızca yöneticiler tarafından kullanılmamaktadır. İşletmelerin müşteriler, tedarikçiler, çalışanlar, hissedarlar, finansörler veya kamu kurumları gibi belli başlı paydaşları da, işletmenin pazara sunduğu mal ve hizmetler, bu mal ve hizmetleri üretmekte kullandığı süreçler, işletmenin mali performansı gibi alanlarda da enformasyona gereksinme duymaktadır. Bu insan aklı tarafından geliştirilen bilişsel sistemler, bir takım otomatik çözümler sunulmasına yardımcı olmaktadır (Ogiela & Ogiela , 2014: 751). Bu sebeple BT uzmanları tarafından şirkete özgü hazırlanmış yazılımların basitliği ve kullanıcı dostluğu hem şirket çalışanları hem işverenler hem de müşteriler için büyük önem arz etmektedir. Bunlara bağlı olarak işletme enformatiğinin aktif olması da çalışan işveren ilişkisi için can alıcı bir öneme sahiptir

Özetlemek gerekirse, BT departmanının çalışanlar ve işveren arasında bir köprü olması şirketin sağlıklı bir ortama dönüşmesi ve büyümesi için önemlidir. Bu sebeple bilişim uzmanları bilişim sistemlerini projelendirmek, geliştirmek ve irdelemek amacı ile sistem yaklaşımından büyük ölçüde yararlanmaktadır. Şirket bu adımlar hakkında bilgi sahibi olan BT uzmanları tarafından oluşan bir BT departmanına sahip olmak zorundadır. Bu şartları sağlayan BT departmanlarına sahip olan firmalar tabiri caizse “büyük şirketler” olmuşlar ve diğer şirketlerin arasında hep önlere bir konumda bulunmuşlardır. BT uzmanları tarafından kurulan sistemler tarafından toplanan çalışan bilgileri ve bu bilgilere dayanarak oluşturulan kuvvetli işveren stratejileri ile günlük sorunlar çözülebilir ve şirketin büyümesine destek verilebilir. Bu hazırlanan stratejilerin ve projelerin toplanması ve bilgilerin depolanıp güvenliğinin sağlanması BT departmanının görevi olduğu için şirketlerin büyümesi ve gelişmesi için bilişim teknolojilerinin ve bilişim uzmanlarının etkisi büyük olabilmektedir.

## **1.5. Bilişim Teknolojileri Yeteneği – Sonuç**

İşletme içerisinde farklı düzeylerde ve farklı departmanlarda yer alan çalışanların veri ve bilgi gereksinimleri de farklılıklar göstermektedir. Genel

olarak kurumsal hiyerarşide yukarıdan aşağı inildikçe gereksinilen bilgi özetlerden ayrıntılara dönüşmektedir. Tepe yöneticileri başında buldukları kurumların bekası ve başarısından sorumlu bulunmakta, bu sorumluluklarını yerine getirmek için yalnızca kurum içi değil, aynı zamanda büyük miktarda kurum dışı bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Örgütsel katmanlarda aşağı inildikçe kurum içerisinde üretilen verilere olan gereksinme artmaktadır. Üst düzey yöneticilerinin gereksindiği veriler alt düzeylere göre daha uzun bir zaman aralığını kapsamaktadır. Bilgi akışı ise aşağıdan yukarı raporlar ve bildirimler; yukarıdan aşağı ise komutlar, planlar ve yönergeler şeklinde gerçekleşmektedir.

Tipik bir işletmede başlıca şu departmanlar bulunmaktadır:

Araştırma ve geliştirme,

Satınalma,

Üretim,

Pazarlama ve satış,

Muhasebe ve finans,

İnsan kaynakları ve

Bilişim teknolojileri (BT) (Barki, Oktamis, & Pinsonneault, 2005:4).

Doğal olarak bu departmanların gereksindikleri veriler ve bu verilerin işlenmesi ile ortaya çıkan enformasyon gereksinimleri; buna bağlı olarak ta departmanların ihtiyaç duydukları bilişim çözümleri birbirinden farklı olmaktadır. Bu farklılıklara bir de sektörel farklılıklar ve aynı sektörde yer alsalar bile işletmeler arasındaki fiziksel, toplumsal, kurumsal ve tarihsel nedenlerden kaynaklanan farklılıklar da eklenince, bilişim sistemlerinin kurum, departman ve hatta çalışan gereksinmelerine göre şu ya da bu ölçüde uyarlanması çoğu kez kaçınılmaz olmaktadır. Bilişim sistemlerinde veya kurum yapılarında bir değişiklik gerekip gerekmediği; eğer gerekiyorsa değişimin ne ölçüde gerçekleşmesinin uygun olduğu; bu değişikliklerden kaynaklanabilecek ekonomik, teknolojik ve örgütsel risklerin neler olduğu; riskler arasındaki ödünleşme düzeyleri gibi kararlar işletme enformatiği uzmanlarınca veya onların katkısı ile alınmaktadır.

Bir işletmenin gereksindiği özelliklerin tümünü ya da önemli bir bölümünü taşıyan bilişim çözümleri ya kurum içinde geliştirilmekte (insourcing) ya da kurum dışından tedarik edilmektedir (outsourcing). Yeterli mali gücün yanı sıra teknik kapasite ve kabiliyete sahip işletmeler, özellikle rekabet güçlerine yeniliklerle veya güçlendirme ya da iyileştirme yolu ile katkıda bulunması olası sistemleri kurum içinde gerçekleştirmeyi yeğlemektedir. Ters durumlarında ise sistem geliştirme hizmetleri ya da sistemler dışarıdan tedarik edilmektedir. Sistem tedariki için satın alma ve gerekiyorsa uyarılama, ya da kiralama yollarına gidilmektedir (Gorla & Somers, 2014:331)

Sistem edinimi süreci işletmelerin hedeflerinin ve bu hedeflere erişilmesini sağlayacak stratejilerin tanımlanması ile başlamaktadır. Daha sonra kurum hedefleri ve stratejilerinin gerçekleşmesini sağlayacak iş süreçleri belirlenmekte ve bu süreçleri destekleyecek sistemler saptanmaktadır. Üçüncü aşamada bu sistemlerin temin edileceği kaynaklar belirlenmekte, çözüm seçeneklerinin listesi yapılmaktadır. Dördüncü aşamada çözüm seçenekleri rekabet, finansman, kurum ve teknoloji açısından bir maliyet-fayda çözümlenmesine tabi tutulmaktadır. İşletme enformatiği disiplini bu çözümlenme ve karar verme sürecine hem kuramsal açıdan hem de uygulama açısından önemli katkılarda bulunmaktadır. Edinim kararları kurum ölçeğinde sistem geliştirme ve tedarikinden sorumlu komiteler tarafından alınmakta, edinim süreçleri de bu komiteler tarafından gözetilmekte ve denetlenmektedir. Bir kez edinim kararı verildikten sonra, edinim süreci projelendirilmekte, tedarikçi firmaların yanısıra, kurum içi ve dışı danışmanların, potansiyel sistem kullanıcılarının ve bilişim ve iletişim teknolojileri çalışanlarının yer aldığı proje takımları oluşturulmaktadır. Bu takımlar, uygun bir sistem geliştirme yöntemi kullanarak sistemi veya sistemin parçalarını geliştirmektedir. Daha sonra ayrıntılı bir gereksinme çözümlenmesi ve ardından sistem geliştirme araçları yardımı ile kullanılan yöntem çerçevesinde mantıksal ve fiziksel modeller kurulmakta; bu modellerden yola çıkılarak sistem gerçekleştirilmekte ve kullanıma alınabilmektedir.

Henri Fayol'e göre tipik bir yönetici yöneticilik görevini yerine getirirken beş temel işlev görmektedir. Bunlar; Planlama, örgütleme, kumanda,

koordinasyon ve kontrol (Baransel, 1979:143-146). Bu bağlamda bilişim teknolojisi altyapısının yönetimi başlıca şu işlevleri kapsamaktadır:

Bilişim sistemleri ve bilişim teknolojileri planlarının yapılması ve bütçelendirilmesi.

Bilişim teknolojileri departmanının örgütlenmesi; birimlerin, görevlerin ve ast-üst ilişkilerinin tanımlanması.

Bilişim teknolojileri departmanına personel alınması, departmanın gereksindiği mal ve hizmetlerin belirlenmesi ve tedarik edilmesi.

Bilişim teknolojileri departmanında çalışan personele önderlik edilmesi.

Bilişim teknolojileri departmanında çalışan personelin, yapılan işlerin ve kullanılan kaynakların denetlenmesi (Schniederjans, Hamaker, & Schniederjans, 2010:8).

Eğer işletme bilişim teknolojileri alanında faaliyet gösteriyorsa, örgüt yapısında bir takım değişiklikler görülmektedir. Bir BT firmasında genel müdürün (CEO: chief executive officer) altında teknolojiden sorumlu bir genel müdür yardımcısı (CTO: chief technology officer) bulunmaktadır. Bu kişi diğer işletmelerde bulunan ve mal ve hizmet üretim süreçlerini yöneten, operasyonlardan sorumlu genel müdür yardımcısına (COO: chief operations officer) benzer bir rol üstlenmektedir. Teknolojiden sorumlu genel müdür yardımcısı yeni teknolojilerin geliştirilmesi, içselleştirilmesi ve şirketin müşterileri için bilişim sistemleri ya da yazılım çözümleri üretimi ile ilgilenmektedir. BT firmasının kendi BT altyapısını ise ya doğrudan genel müdüre ya da teknolojiden sorumlu genel müdür yardımcısına bağlı bir bilişim teknolojileri direktörü veya müdürü yürütmektedir (Stair & Reynolds, 2014:18). Üretimin yanısıra, BT firmasının özellikle araştırma-geliştirme ve kayda değer ölçüde teknik birer alan olan kurumsal pazarlama ve satınalma gibi faaliyetlerine işletmenin bilişim teknolojileri departmanı önemli katkılarda bulunmaktadır.

Bilişim teknolojileri, departmanlar arası bilgi paylaşımı ve bütünleşmesi sağlamaktadır. BT sayesinde firmadaki her birim kendi süreçlerinin takibini ve istenildiğinde paylaşımını rahatlıkla yapabileceğinden, diğer birimlerde bu

bilgilerden yararlanabilmekte ve bu bilgiler ışığı altında kendi süreçlerine yön verilmektedirler.

Bilişim teknolojileri yeteneği, takım çalışmalarının etkin ve verimli olmasına imkân vermektedir. Özellikle günümüz çalışma sistemlerinden olan takım bazlı çalışma sisteminde en önemli unsurlardan biriside etkin iletişim ve bilgi paylaşımıdır. BT süreçlerinin etkili kullanılması ile takım için ve takımlar arası haberleşme ve bilgi paylaşımı üst seviyede olacağından etkinlik ve verimlilik artacak, grup içindeki başboşluk ortadan kalkacaktır. Böylelikle matris tipi çalışmaların en büyük sorunlarından olan kişiler arası çatışma en makul seviyeye gelecektir, hatta firmanın arzuladığı pozitif etki yapan noktaya çıkacaktır.

Firmanın BT Yeteneği, çalışanların güçlendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Yine son yılların önemli konulardan olan çalışanların güçlendirilmesi BT yeteneği ile daha kolay hale gelmektedir. Emir komuta sistemi en alt düzeye getirilerek işi yapan ile karar veren aynı işgören olabilmektedir. Burada önemli olan stratejik üst düzeydeki amaç ve hedeflere güçlendirilmiş personelin uyum sağlayabilmesidir. Bu hedeflerin konulması ve organizasyon içinde takibi yine BT yeteneği ile çok daha kolay ve mümkün olabilmektedir.

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM VE YÖNETİMİ SÜRECİ

Bu bölümde örgütsel değişim ve yönetimi süreci, örgütsel değişimin amaçları, nedenleri, çeşitleri ve örgütsel değişim modelleri ile örgütsel değişim sürecindeki engeller ve bu engellerin ortadan kaldırılması yöntemleri konuları üzerinde durulacaktır. Ayrıca örgütsel değişim sürecine bilişim teknolojilerinin etkileri konusuna kavramsal olarak değinilecektir.

#### 2.1.Örgütsel Değişim ve Yönetimi Süreci Kavramı, Tanımı

##### 2.1.1.Örgüt

Örgüt kavramı günümüzde her türlü organizasyonun işleminde, koordine edilmesinde çok önemli bir kavram olarak rol oynamaktadır. Temelinde insana dayanan her türlü organizasyon, ister kar amaçlı olsun ister olmasın, mutlaka bir takım organizasyonel süreçler ile karşı karşıyadır.

Örgütün birçok tanımı vardır. Genel olarak örgüt, insanların tek başlarına gerçekleştirmesi mümkün olmayan amaçları, işleri başkaları ile bir araya gelerek grup halinde çaba, bilgi ve yeteneklerini birleştirerek gerçekleştirmelerini sağlayan iş bölümü ve koordinasyon sistemi olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2011:183). Bir başka tanıma göre ise örgüt, işlerin görevlere bölünmesi ve bu görevlerin en elverişli biçimde yerine getirilmesi amacıyla en uygun bireylere verilmesi ve bu görevler esnasında bu bireylerin birbirleriyle haberleşebileceği yapılar bütünü olarak düşünülebilir (Ülgen, 1993:6).

Örgütsel yapı dendiği zaman birden fazla insanın bir araya gelmesi ve bir takım işleri birlikte yapmalarından söz edilmektedir. Bu yapı planlı ve koordineli işlerse örgütün elde edeceği sonuçlarda pozitif olabilecektir.



### 2.1.2.Değişim

Değişim, bir bütünün öğelerinde, öğelerin birbiri ile ilişkilerinde daha öncekine göre nitelik ve nicelik olarak farklılığın oluşmasıdır, bir başka tabir ile değişim, temellilik ve süreklilik kavramlarının tersi olarak düşünülebilir (Kakırman, 2011:7). Değişim sürecinde mevcut bir durumdan başka bir duruma dönüşüm söz konusu olmaktadır.

Küreselleşme, yeni teknolojiler, değişen müşteri talepleri gibi hızla değişen olgular organizasyonel değişimi zorunlu kılan faktörler olmuşlardır (Smolarczyk & Hauer, 2014:248)

Değişim, bir örgütün bütününde veya bir sürecinde geçerli bir durumdan planlı yada plansız olarak başka bir duruma geçmenin ifadesi olarak düşünülebilir (Ülgen, 1993:167). Yine başka bir tanımda ise değişim, farklılık oluşturabilmek olarak tanımlanmıştır (Robbins & Judge, 2012:593).

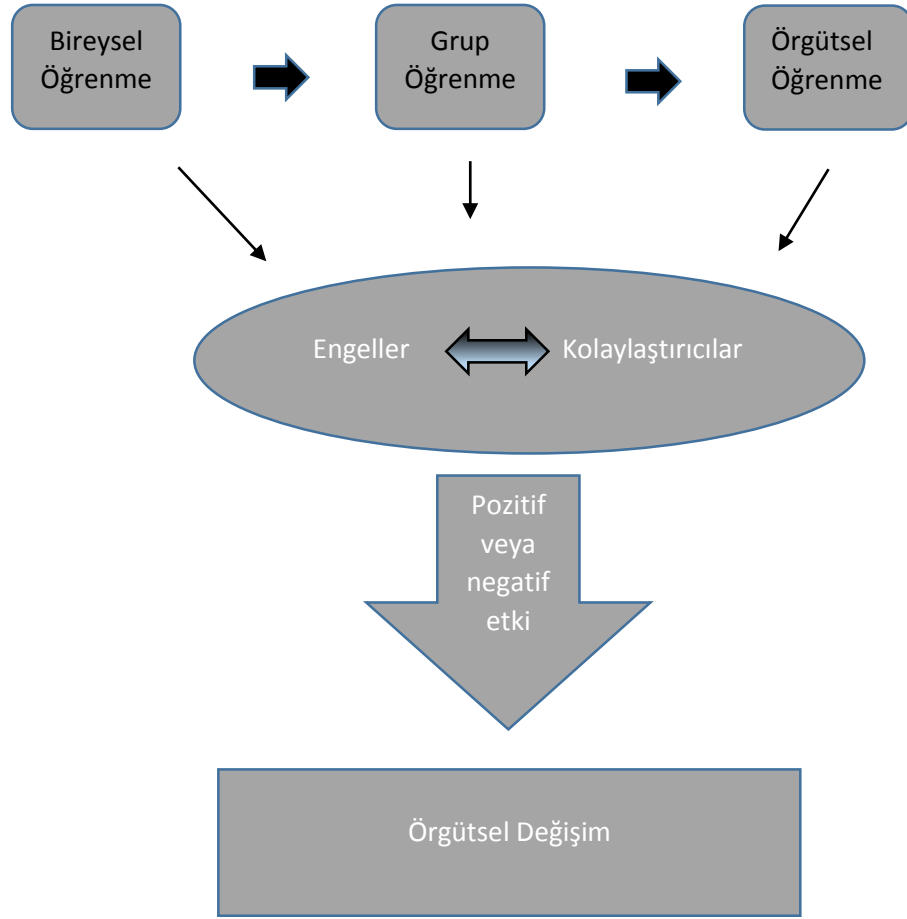
Drucker'in tabiri ile çağımız bir dönüşüm dönemi periyodundadır ve bu köklü değişim tüm dünya tarihini ve medeniyetlerini kapsamaktadır (Drucker, 1992:3). İnsanlığın ilk var olduğu günden bu güne kadar her zaman değişim söz konusu olmuştur ve bundan sonra da olmaya devam edecektir. Değişim adeta insanlar ve örgütler için doğal süreç olmuş, olumlu anlamda değişimi başaramayan örgütler yok olmak durumu ile karşı karşıya kalmıştır. Yüz yılımızdan önceki dönemlerdeki toplumlarda, özellikle teknolojik gelişmelerde görülen değişimler uzun yılları almakta iken günümüzde bu değişim süreleri oldukça kısalmıştır. Örnek verecek olursak, kişisel bilgisayarlar önceden uzun yıllarda yenilenirken günümüzde bir veya iki yılda bir yenilenmesi gerekmektedir. Çünkü yeni çıkan program ve sürücüler kullanıcıları buna zorunlu kılmaktadır.

### 2.1.3.Örgütsel Değişim

Teknolojinin, iletişimin, iş yapış usulleri gibi bir takım faktörler örgütleri değişime zorlamaya başlamış değişim süreci artık bir zorunluluk halini almıştır. Bu baskılar karşısında örgütler bilinçli ya da bilinçsiz şekilde değişim çabalarına yönelmekte ve bu yeni koşulların etkileri ile sürekli bir değişim çerisine girmektedirler. Örgütsel değişim, örgütün çevresi ile örgütün tamamını ilgilendiren bir olgudur (Tunçer, 2011:58).

Örgütsel değişim, örgütün yapısını, iş yapış biçimlerini ve kullandıkları teknolojiyi değiştirme yoluna gitmesi neticesinde birey, grup ve nihayetinde örgütlerin performanslarını geliştirmeye yönelik üst yönetimce gerçekleştirilen planlı bir girişim süreci olarak düşünülebilir (Burke & Ng, 2006:86-94). Ya da örgütsel değişim, mevcut durumdan gelecekte olması istenilen duruma geçişi sağlayan süreçler olarak tanımlanabilir (Tetik, 2008:4). Örgüte yeni bireylerin katılması, üretimdeki dalgalanmalar, yeni stratejilerin belirlenmesi, birleşmeler, satın almalar, büyük teknolojik yenilikler örgütsel değişmeyi zorunlu hale getirecektir (Onal, 1995:132)

Örgütsel değişim bireysel öğrenme ile başlar, bireyler öğrenmeler sonucunda geliştirdikleri bilgilerini grup içinde kullanırlar ve nihayetinde bu öğrenme örgütsel öğrenmeye dönüşür ve organizasyonun bir değeri halini alır. Bu bireysel, grup ve örgütsel öğrenme ve bilgiler şekil 2.1’de görüleceği üzere bir takım engellere veya mümkün kılıcılar sayesinde organizasyona olumlu yada olumsuz etki ederler. Bu etkiler sonucunda örgütsel değişim süreci olumlu veya olumsuz şekilde gerçekleşmektedir (Smolarczyk & Hauer, 2014:248).



**Şekil 2.1.** Örgütsel öğrenme süreci

**Kaynak:** (Smolarczyk & Hauer, 2014:248)

Diğer bir tanıma göre örgütsel değişim, tüm örgütün yapısının, teknolojisinin, iş ve görevlerinin etkilenmesi sonucunda planlı veya plansız olarak değişmesi olarak düşünülebilir (Ülgen, 1993:167).

Yukarıdaki tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, örgütlerde değişim her ne suretle olursa olsun kaçınılmaz şekilde oluşmaktadır, firmanın bu değişimlerden etkilememesi mümkün olmamaktadır. Burada firma için söz konusu olan bu değişimi kendi lehine çevirebilmesi, kendi amaç ve hedefleri ile uyumlu hale getirebilmesi için örgütsel değişimi planlı bir şekilde kendi kontrolünde nasıl yapabilirimin metotlarının aranmasıdır.

## **2.2.Örgütsel Değişimin Amaçları**

Örgütün, sektöründe rekabet edebilmesi, tabiri caiz ise ayakta kalabilmesi ve etkili mücadele edebilmesi için bir takım amaçları olmalıdır. Örgüt bu amaçlar doğrultusunda değişimini planlayarak başarı ile gerçekleştirdiğinde istenilen yeni duruma geçebilecek ve gücünü artıracaktır. Bu amaçlar aşağıdaki başlıklarda açıklanmıştır.

### **2.2.1.Etkinliği ve Verimliliği Artırmak**

Örgütsel değişimin amacı değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın organizasyonun etkinlik ve verimliliğini artırmak böylece organizasyon üyelerinin beledikleri doyumun ve gelişimin sağlanmasıdır (Ülgen, 1993: 177). Etkinlik, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmesi için her türlü kaynaklarını, sinerjisi ile birleştirmesi ve değerlendirmesi sonucunda çevrenin etkilerini de dikkate alarak örgütün yapısının bu doğrultuda biçimlendirilmesi olarak tarif edilebilir. İşletme yönetiminin amaçları arasında olan etkinlik, organizasyonunu yaptığı faaliyetlerin istenilen sonuçları sağlaması şeklinde de ifade edilmektedir (Dinçer & Fidan, 1997:54).

Verimlilik ise, elde edilen sonuçların, çıktıların bu sonuçları ve çıktıları elde etmek için harcanan çabalara, masraflara, fedakârlıklara oranı olarak tanımlanabilir. Yani kısaca çıktıların girdilere oranı olarak ifade edilebilir (Akdemir, 2012:146).

Yukarıdaki tanımlamalar neticesinde, etkili bir rekabet yapabilmesi için firmanın etkinliğini ve verimliliğini artırması gerektiği, çevresi ile etkileşim sürecinde proaktif bir yaklaşım sergilemesi gerektiği ön plana çıkmaktadır.

### **2.2.2.Teknolojik Yenilik Sağlama**

Bilgi teknolojilerindeki yenilikler, bilginin örgüt içinde daha hızlı ve etkin yayılmasını ve geliştirilmesini sağlamakta böylece organizasyon içinde oluşan sorunlar daha çabuk giderilmekte ve diğer örgütlerin kendi örgütlerindeki

taleplerini daha hızlı karşılamaktadırlar. Kısaca, müşteriler, satıcılar ve rakipler ile ilişkiler daha üst düzeylere çıkabilmektedir (Özkalp & Kirel, 2011:433).

Yenilik yapma, hem bireysel hem de örgütsel anlamda değişim ve uyum kapasitesini belirlemektedir. Birey ya da örgüt teknolojik yeniliğe ne kadar açık ise değişime uyum sağlama noktasında o kadar yetenekli olabilecektir (Güçlü & Şehitoğlu, 2006 sayı 13:242). Bilişim teknolojilerinin bu bağlamda teknolojik yenilik ve gelişmelerin, örgütün değişim sürecini başlatıcı, kolaylaştırıcı ve imkân sağlayıcı etkileri vardır (Chan, 2000:224).

Teknolojik gelişim ve değişim süreci örgütler için kaçınılmaz bir olgu haline gelmiştir. Örgütler kendi bünyelerinde uygulayacakları yeni ve kullanışlı teknolojik iş yapış usulleri ile verimliliğini ve etkinliğini artıracığından, bu bağlamda teknolojik gelişmelere duyarsız kalamayacaklardır. Organizasyon içi iyileştirmeler ile firma güçlü yönlerini daha da güçlendirebilir, zayıf yönlerini ise giderme yoluna gidebilirler. Ayrıca teknolojik yenilik geliştirimler sayesinde endüstriyel çevresini iyi analiz ederek, fırsatları ve tehditleri zamanında algılayabilecek ve ona göre stratejilerini belirleyebileceklerdir.

### **2.2.3.Büyüme/Küçülme**

Büyüme organizasyonunun hacimsel artışını ve niceliksel artışını ifade eder. Ancak niceliksel büyüme tek başına yeterli olmamaktadır. Sağlıklı bir büyümeden söz edebilmek için örgütün niteliğinin de büyümesi, gelişmesi gereklidir. Firmanın faaliyetlerini genişlemesi, ürünlerini çeşitlendirmesi yani niteliksel ve niceliksel büyümesi onu bir takım değişim yapmaya zorlayacaktır. (Eren, 2010:85).

Büyüme ile örgütler, toplumun, paydaşların beklentilerini karşılayacak, refahlarını artıracak ve piyasa koşullarında kaliteli ürün/hizmetleri sunarak karlılık ve piyasa paylarını artırmak amacındadırlar (Ülgen & Mirze, 2013:198-199).

Küçülme ise temel olarak negatif olarak anılan bir kavram olsa da bir organizasyonun küçülmesi, bilinçli olarak alınan kararlar neticesinde yapısında,

maliyetlerinde ve iş süreçlerinde azalmayı getirir. Böylelikle firma küçülerek daha hızlı karar alabilir, daha esnek bir yapıya kavuşabilir, müşteriler ile ilişkilerini daha da güçlendirebilir (Koçel, 2011:422-423).

Örgütlerin çeşitli nedenlere büyümeleri veya küçülmeleri kaçınılmaz bir süreç halini almaktadır. Bunların başında ekonomik krizler, çevre, çalışanların tutum ve davranışları gelmektedir. Firma için önemli olan bu büyümenin veya küçülmenin sağlıklı ve istediği şekilde sağlanabilmesi ve istenilen değişim gerçekleştirilmesidir.

## **2.3.Örgütsel Değişimin Nedenleri**

Örgütleri değişime zorlayan bir takım sebepler vardır. Bunlar örgütün iç çevresinden veya dış çevresinden kaynaklanabilmektedir. İç sebepler daha çok örgütün büyümesi/küçülmesi, tepe yönetimin değişmesi, güncel gelişmeler neticesinde personelin talepleri, verimlilik gibi olgular üzerinde yoğunlaşırken dış sebepler ise ekonomik, politik, yasal, teknolojik gibi örgütü dışı koşulların değişmesi sonucunda oluşurlar. Aşağıda detaylıca açıklayacağımız örgütsel değişimin nedenleri iç ve dış nedenler olarak ikiye ayrılmıştır.

### **2.3.1.İçsel Nedenler**

Değişimi zorlayan içsel nedenler, örgütlerin içerisinde oluşan bir takım gelişmeler ve olaylar ile ilgili olmaktadır. Satışların düşmesi, düşük verimlilik, kişiler ve veya gruplar arası çatışmalar, tepe yöneticilerinin değişmesi örgüt içinde bir takım değişim sürecini zorunlu kılmaktadır (Tunçer, 2013:904). Örgüt içi değişimi etkileyen bir kısım önemli faktörler aşağıdaki gibi sırlanabilir.

#### **2.3.1.1.Satışların ve Karların Düşmesi**

Satışlar ve karların düşük seyretmesi organizasyonlarda değişimi beraberinde getirecektir. Örgüt yetkileri merkezîleştirme eğilimine girecek, giderleri azaltmanın yollarını arayacaktır (Tetik, 2008, s. 13). Eğer mevcut

organizasyon ile satışların ve karların artırılması mümkün olmuyorsa zorunlu olarak giderlerin azaltılması yollarına başvurulabilecektir. Bu ise gider kalemleri içerisinde görülen personel giderlerinin kısıtlanması, kademe azaltılması, zorunlu olmayan personele yönelik sosyal gelirlerin kısıtlanması gibi çalışanların hoşlanmayacağı süreçleri beraberinde getirebilecektir. Örgütün aldığı bu tür mali ve sosyal sıkılaştırma önlemleri örgütün yapısal olarak değişimine sebep olabilecektir.

### **2.3.1.2.Büyüme**

Organizasyon belirli bir büyük sınırına ulaşıncaya kadar mevcut işlerini yapabilmektedir ancak büyüklük işlerin yapılamayacağı noktaya erişince değişim zorunlu olmaktadır (Açıkgöz, 2014:5). Satışların, şube sayısının, iç bünyedeki birimlerin, personel sayısının artması ile firmanın organizasyonel olarak bir değişim geçirmesi yeni iş yapış usullerine adapte olması kaçınılmaz bir süreç halini alacaktır.

### **2.3.1.3.Küçülme**

Organizasyonun boyutunun azaltılması amacıyla yapılan müdahaleleri ifade eder. Bu müdahaleler tipik olarak çalışan sayısının azaltılması, reorganizasyon, çalışanların erken emekli edilmesi, işlerin outsource edilmesi, kademe azaltılması şeklinde olabilmektedir (Cummings & Worley, 2009:357). Bu anlamda küçülme, aslında büyümenin tersi olarak düşünülebilir ancak her küçülmede ekonomik olarak küçülme beklenmemedir. Bazen firma boyut olarak küçülerek finansal büyüme sağlayabilmektedir (Koçel, 2011:423). Küçülme süreçlerinde firma yeni bir yapılanma sürecine gireceğinden, firma şemasının da değişmesi muhtemel olacaktır. Organizasyon küçülme ile oluşan yeni yönetim şeması çerçevesinde değişim geçirecektir.

#### **2.3.1.4. Tepe Yönetimin Değişmesi**

Organizasyonların planlama, organize etme, ana iş gruplarını belirleme gibi süreçler üst yöneticilerin uhdesinde olan işvelerdir (Ülgen & Mirze, 2013: 27). Firmaların üst düzey karar organları olan yönetim kurulları, CEO (chief executive officer) olarak tabir edilen hem yönetim kurulunda görevi olabilen hem de fiili olarak üst düzey yöneticilik yapan kurullar/kişiler, firma için büyük öneme sahiptirler ve stratejik kararlar alınması, finansal süreçler, çatışmalar gibi pek çok konuda söz sahibidirler (Dow, 2013:680-681) ve firmanın geleceği için yön belirleyicilerdir.

Üst yönetim değişiklikleri beraberinde organizasyondaki yapısal ve işlevsel olarak bir değişimi beraberinde getirecektir. Çünkü her yöneticinin kendine has iş yapış usulleri ve yönetim tarzı vardır.

#### **2.3.1.5. Personelin Beklentileri**

Teknolojinin ve iletişimin gelişmesi ile örgütte çalışan bireyler de çeşitli değişimler talep edebilmektedirler. Son yıllarda yaşanan bu gelişmeler özellikle eğitim faaliyetleri ve personelin kendini geliştirmesi ile hız kazanmaya başlamıştır. Gelişmeye kapalı kişiler ile kendini geliştirmeye adanmış bireyler arasında çatışmalar kaçınılmaz olabilmektedir. Bu ise beraberinde çalışma biçimlerinde ve yapılarında değişimi getirmektedir (Tunçer, 2013:905). *Personal Empoverment* olarak tabir edilen ve çalışanların güçlendirilmesi olarak dilimize geçen kavram çerçevesinde çalışanların, tutumlarının ve sorumlulukların geliştirilmesi, stratejik bakış açısı kazandırılması, problemlere çözüm üretecek nitelikler kazanılması (Lemire, Sicotte, & Pare, 2008:130-131) gibi pek çok olgular neticesinde organizasyonel değişim gerçekleşebilmektedir. Çünkü her açıdan kendini geliştirmiş çalışan kendi işini kendisi yapacaktır. Tabiri caiz ise kendi işinin patronu olacaktır. Eğer bu değişimler gerçekleşmez ise yetişmiş personelin rakiplere kaptırılması kazanılmaz bir süreç haline alabilecektir.



### **2.3.2.Dışsal Nedenler**

Örgütleri etkileyen, yukarıda açıklandığı gibi bir takım içsel nedenlerin yanında bir takım dışsal nedenler de vardır. Örgütler dış çevrelerinden aldıkları girdileri belirli bir işleme sürecine tabi tutmalarından sonra elde ettikleri sonuçları dış çevrelerine verirler (Çetin, 2008:121). Sistemler anlayışı gereği, örgütlerin açık bir sistem olması ve örgütün dışından oluşan ve örgütü etkileyen bir takım dışsal faktörler de organizasyonları etkilemektedir. Organizasyonun kontrolü dışındaki bu etkiler zaman zaman örgütler için birer fırsat zaman zaman ise örgütler için birer tehdit olabilmektedir (Koçel, 2011:674). Organizasyonları etkileyen önemli dışsal faktörleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

#### **2.3.2.1.Ekonomideki Değişimler**

Ekonomik çevre koşullarındaki hızlı değişimler örgütleri toplumsal değişimler kadar etkileyebilmektedir. Bir yandan organizasyonların ürettikleri malların ve hizmetlerin arz ve talep durumları, tedarik, üretim ve pazar koşulları ve bu koşullardaki dalgalanmalar diğer yandan ekonomik eğilimler ve özellikle örgütün içinde bulunduğu egemen ekonomik sistem örgütsel değişim üzerinde önemli etkiler yapabilmektedirler (Ülgen, 1993:170). Güncel ekonomik pazarda süreklilikler kısıtlanmış bir durum sergilemektedir. Her şey aynı şekilde sürüp gitmemekte ve devamlı bir değişim söz konusu olmaktadır. Dolayısı ile ekonomik değişimler örgütleri etkilemektedir (Özkalp & Kırel, 2011:434).

Organizasyonların içinde bulunduğu güncel ekonomik sistemler, iletişim ve teknolojinin hızlı değişimi sonucunda hızla değişime uğramaktadır. Finansal koşullar, üretim sistemleri, pazarlama süreçleri, müşteri memnuniyeti sürekli bir değişim geçirmekte ve daha iyisinin yapılması iç ve dış müşteriler tarafından talep edilmektedir. Bu noktada örgütler ekonomik çevreyi iyi algılamalı ve ekonomik trendi yakalayabilmelidir. Aksi takdirde organizasyonların, rekabet edemeyecek bir duruma gelebilmesi kaçınılmaz olacaktır.

### **2.3.2.2.Teknolojideki Değişimler**

Teknolojik değişimler, endüstriyel seviyedeki köklü ve sürekli artan teknolojik ilerleme ve gelişmeler ile ilgilidir (Hung & Tu, 2014:1227). Teknolojik değişimler günümüz toplumsal hayatını etkileyen en önemli unsurlardan birisidir. Toplumun her alanında yapılan teknolojik yenilikler, yeni üretim yöntemleri, araştırma ve geliştirme faaliyetleri örgütlerin önün açmakta ve değişimini mümkün kılmaktadır (Ülgen, 1993:172-173).

Teknolojik değişimler, pazarın veya endüstrinin kurallarının, inanışlarının ve değerlerinin sık sık bozulması olarak tarif edilebilir. Eğer firma hayatını sürdürmek istiyorsa bu değişime adapte olmak zorundadır. Schumpeter'in yaratıcı yıkım olarak ifade ettiği bu sürece göre girişimciler, sürekli olarak teknolojik yeniliklerin demode olması ve eski değerlerin tahrip edilmesi sürecini eş zamanlı olarak avantaja çevirerek yeni değerler üretirler. (Ho & Lee, 2014:1)

Teknolojik gelişmeler toplumdaki değer yargılarının değişmesini, refah düzeyinin gelişmesini, ilişkiler ve anlayışların değişmesini beraberinde örgüt yapılarında köklü değişimlerin yaşanmasına sebep olmaktadır. Teknoloji ilerlediği sürece örgüt yapılarında da değişimlere sebep olmaya devam edecektir (Serinkan & Arat, 2013:18).

Özellikle bilişim teknolojileri unsurlarının firmanın iş süreçlerine dâhil olması ile birlikte organizasyonlar büyük değişimler yaşamış ve yaşamaya devam etmektedirler. İletişim ve iş süreçlerindeki teknolojik yenilikler örgütlerin yapılarında hızlı değişimleri beraberinde getirmiştir. Güncel ve gelişmekte olan teknolojiye uyum sağlama organizasyonlar için önemli bir rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Böylece sektöründeki fırsatları rahatlıkla görebilecek ve tehditlerin üstesinden gelmeyi kolaylıkla başarabilecektir.

### **2.3.2.3.Siyasi Koşullar**

Dünyamızda yaşanan ulusal bağımsızlık hareketleri, iç savaşlar toplumsal değişimi beraberinde getirmiştir. 1989 Berlin duvarının yıkılışı, 1989-

1991 Sovyetler birliğinin okmesi ve yakın zamanlarda küresel terör hareketlerinin ortaya çıkması her alanda birçok değişikliklerin yaşanmasına neden olmuştur. Soğuk savaş döneminin sona ermesiyle serbest piyasa ekonomisine uyum süreci başlamıştır. Yabancı sermaye tüm işletmeleri, örgütleri etkilemiştir (Tunçer, 2013:901).

Bir toplumda meydana gelen siyasi değişimler dalgalar halinde diğer ülkeleri de etkilemektedir. Çünkü küreselleşme gereğince bir ülke diğerleri ile yoğun ticari ilişki içine girebilmektedir. Ülkelerin ihtiyaç duyduğu hammadde ve tarım ürünleri ile ürettikleri mal ve hizmet bakımından kendi kendilerine yetmeleri mümkün olmamaktadır. lkeler kendilerine girdi elde edebilmek ve ihtiyaç fazlası ıktıları değerlendirebilmek için diğer ülkeler ile ithalat ve ihracat yapma durumu ile karşı karşıyadırlar (Özkalp & Kirel, 2011:439-440). Meydana gelebilecek siyasi değişimler toplumların yap taşları olan örgütleri derinden etkileyebilmektedir.

Özellikle internetin ve iletişim araçlarının dünya genelinde yayılması ise insan hak ve özgürlükleri alanında pozitif ilerlemeler olmuş ve bu süreçler firmaların iş yapış ve usullerini yeniden gözden geçirmelerine ve bu süreçleri insan odaklı olarak iyileştirmelerine sebep olmaktadır.

#### **2.3.2.4.Yasal Değişimler**

Organizasyonun içinde bulunduğu yasal koşulların değişimi zorlayıcı bir etkiye sahip olması nedeniyle örgütlerin yapılarını da büyük oranda etkilemektedir. Örgütler, toplumsal ilişikleri düzenleyen ekonomik ve toplumsal düzeni sağlayan kanun, tüzük, yönetmelik ve yönergelere uymak durumdadırlar (Tetik, 2008:11).

Örgütlerin faaliyetlerini, hayatiyetlerini devam ettirdikleri ve yasal olarak bağlı oldukları otoriteler tarafından yapılacak yasal değişiklikler ister istemez örgütün de değişimini ve işleyiş sürecini değiştirecektir. Örneğin, son yıllarda ülkelerin nlem aldıkları evre korumaya yönelik önlemler üretim yapan işletmelerin üretim süreçlerinde ve ürün atıklarının çevreye zarar vermeden

bertaraf edilmesi işlemlerinde bir takım değişiklikler yapmasını zorunlu kılmıştır.

### **2.3.2.5.Sosyo-Kültürel Değişimler**

Dünyamızda gözlemlenen sosyal eğilimlere bakıldığında son yıllarda yükseköğrenim talepleri, evlilikler, boşanmalar ve müşterilerin tüketim tercihleri genel itibari ile değişmeler geçirmektedir (Özkalp & Kirel, 2011:437-438). Modern sonrası olarak tabir ettiğimiz çağımızın en büyük özelliklerinden birisi her şeyin değişken olmasının varsayılmasıdır. Bu değişimlerin sonucu olarak tüketici davranışlarını, tutumlarını belirleyen etkenlerin nicelikleri ve şiddeti de değişmektedir (Özdemir Ş. , 2007:36).

Toplumsal değişmeyi etkileyen çeşitli faktörler vardır. Bunları kentleşme, demografik değişmeler, aile yaşantısındaki değişmeler, doğal çevre, eğitim, demokratik gelişmeler, medya ve iletişim alanındaki gelişme ve değişmeler şeklinde sıralamak mümkündür. Tarım toplumu sonrasında oluşan sanayi devrimi ile söz konusu bu sosyal değişimler hız kazanmıştır (Özdemir S. M., 2011:87).

Toplumlardaki sosyal ve kültürel alandaki değişimler sonucunda oluşan yeni gereksinimler, arzular, alışkanlıklar, müşteri talepleri organizasyonların iş yapış yöntemlerini ve yapılarını de etkileyecek ve örgütler yeni beklentilere cevap verebilmek durumu ile karşı karşıya kalabilecektir. Bu beklentilere cevap veren işletmeler veremeyenlere göre üstünlükler sağlayabilecektir.

## **2.4.Örgütsel Değişim Çeşitleri**

Örgütsel değişimi çeşitli sınıflandırmalara ayırmak mümkündür. Bunlar arasında en belirgin olanlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir.

### **2.4.1.Planlı – Plansız Değişim**

Örgütsel değişim sürecinde belirlenen her safhanın önceden planlanması ya da herhangi bir plana bağlı kalmaksızın yapılan değişim çeşididir. Planlı değişim, planlı ve amaca yönelik değişim çabalarını ifade etmektedir (Robbins & Judge, 2012:593). Plansız değişim ise, değişim ile ilgili süreçlerin önceden düşünülmediği, hazırlıksız gelen ekonomik krizleri atlamak için yapılan değişimleri ifade eder (Koçel, 2011:673).

### **2.4.2.Makro – Mikro Değişim**

Bu değişim çeşidinde ise örgütün tamamının veya üst/alt düzeyde herhangi bir sürecin değişmesi söz konusudur. Örgütün tamamını değişim sürecine dahil etmek için bir takım strateji ve tekniklerin kullanılması sonucunda oluşan değişim sürecine makro değişim denmektedir. Ancak, örgütün alt ya da üst düzeylerinde belirli bir kısım ile sınırlı yapılan değişimlere ise mikro değişim denmektedir (Tunçer, 2013:896)

### **2.4.3.Ani – Zamana Yayılmış Değişim**

Bazı organizasyonlarda değişimin gerçekleşmesi çok kısa zaman diliminde tamamlanarak gerçekleştirilir. Buna karşılık bazen de değişim adım adım zamana yayılarak yapılabilmektedir (Tetik, 2008:18). Eğer değişim çok kısa zaman diliminde gerçekleşiyorsa ani bir değişim söz konusu olmaktadır. Değişim uzun sürelerde adım adım yapılıyorsa bu değişim zamana yayılmış değişim olmaktadır. Bu değişim çeşidi aynı zamanda KAZİEN olarak tabir edilen sürekli değişim, iyileştirme faaliyetidir (Imai, 1999:3).

### **2.4.4.Proaktif – Reaktif Değişim**

Değişim proaktif olması tahmin edilen çevre koşullarına göre örgütün kendi iş yapış usullerini değiştirmesidir. Dolayısı ile tahmin edilen koşullar

gerçekleştğinde organizasyon bu koşullara hazır olacaktır. Reaktif değişim ise, önceden tahmin edilen koşullara göre değişim yapmak yerine fiilen karşılaşılan durmalara uyabilmek için yapılan değişimler ifade etmektedir (Çankaya Yücel, 2011:17).

Değişim ile ilgili yukarıda sayılan çeşitleri daha da artırmak mümkündür. Ancak değişim çeşitleri ilgili yukarıdaki açıklamalar dikkatte incelendiğinde örgütlerin beklenen değişimi yapması kaçınılmaz bir süreç halini almaktadır. Burada önemli olan değişimi önceden doğru tahminler yaparak belirli planlar çerçevesinde gerçekleştirmektir. Böyle bir değişimin sürecinin organizasyona olumlu etki yapması muhtemel olacaktır.

## **2.5.Değişim Süreci ve Yönetimi, Modelleri**

Örgütlerde değişim ve yönetimi süreci, klasik değişim ve planlı değişim süreci olarak iki ana başlıkta incelenecektir.

### **2.5.1.Klasik Değişim Yönetimi Modeli**

Bilimsel gücün ön planda tutularak değişim sürecinin bilimsel yollara başvurularak kendiliğinden gerçekleşebileceğine inanılan değişim yönetimi olup örgütsel değişimin güçlü kurmaylar ile desteklenmesi, bilimsel ilkelerin yaygın hale getirilmesi ve bilimsel danışma politikasının geçerli kılınması gibi amaçlar güdülmektedir (Serinkan & Arat, 2013:23).

Klasik değişim modelinde organizasyonel değişim örgüt için unsurların bir veya kaçı ile ilgili olarak görülür ve çevre ile etkileşim göz ardı edilir. Bilimin gücü ön planda tutularak değişimin kendiliğinden olacağı varsayılır. (Tetik, 2008:74).

Organizasyonlardaki değişimi sağlama çabaları yakın zamanlara kadar geleneksel anlayış çerçevesinde yürütülmekteydi. Davranış bilimlerinin toplumsal değişimi sağlamaya yönelik rolü ile örgütsel değişim kavramı da

klasik yaklaşımların etkisinden çıkıp planlı örgütsel değişim çerçevesinde ele alınmaya başlamıştır (Özkan, 2004).

### **2.5.2. Planlı Değişim Yönetimi Modeli**

Organizasyonel etkinliği ve verimliliği artırmak için birey ve grup davranışları üzerinde, iş yapış usullerinde, rollerde, araç ve gereçlerde belirli bir zaman süresince yapılan bilinçli faaliyetlere planlı değişim denmektedir (Eren, 2001:583).

Planlı örgütsel değişimde, örgütler kendilerinin uzun dönemde nasıl bir değişim yapabileceklerinin çalışmalarını yaparlar. Değişim yönetim sürecindeki bu çalışmalar özellikle, organizasyonel performansın artırılması ile ilgili olmaktadır (Chenhall & Euske, 2007:602).

Örgütler, hızla değişen dünyamızda, gerek endüstriyel sektörlerinde olsun gerekse içinde buldukları toplumlarda olsun rekabet edebilmeleri ve çağa ayak uydurabilmeleri için gerekli değişimlerini planlamalı ve bu planı başarı ile uygulayabilmelidirler. Aksi takdirde organizasyonların gelişimlerinin sağlıklı süreçte yürütülmesi zorlaşabilecektir. Organizasyonların planlı değişim modelleri olarak Lewin'in planlı değişim modeli, Lippit, Waston, Westley'in planlı değişim yönetim modelleri, eylem araştırma modeli, değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi modeli ile öğrenen organizasyonlar modeli incelenecektir.

#### **2.5.2.1. Lewin'in Modeli**

Lewin'e göre değişimin başarı ile yapılabilmesi için üç aşamaya ihtiyaç vardır. Bunlar; çözülme, değiştirme ve yeniden dondurmadır. Bu aşamalar kısaca aşağıdaki şekilde gösterilmiştir (Arnold & Feldman, 1986:522).



**Şekil 2.2.** Lewin'in üç aşamalı değişim modeli

**Kaynak:** (Arnold & Feldman, 1986:522)

Genel anlamda planlanmış değişim üç safhadan oluşur; (Robbins, 1991: 324), (Arnold & Feldman, 1986:522) Bunlar;

**Çözülme**, değişim ihtiyacının farkına varılması, mevcut değerlerin, tutum ve davranışların gücünün azalması ile değişime bir hazırlık aşamasıdır. Aynı zamanda değişim için motivasyon ve arzunun oluşturulması safhasıdır.

**Değiştirme**, eyleme yönelik değişimin fiilen uygulanmaya başladığı dönemdir. Yeni değerler, tutumlar ve davranışların gelişmesi sayesinde belirli değişimler meydana gelmeye başlamıştır. Değişimin dizayn edilmesi ve uygulanması sürecidir.

**Yeniden Dondurma**, oluşan değişimi sabitleme, değişim sonucunda elde edilen yeni metot, prosedür ve davranışları örgütün yeni kalıbı haline getirme süreci olarak değerlendirilebilir.

### 2.5.2.2.Lippit, Watson, Westley Modeli

Bu değişim modelinin temelinde Lewin'in üç aşamalı modeli bulunmaktadır. Lippit, Watson ve Wastley değişim ajanının rolü ve sorumluluğu üzerine odaklanarak aşağıdaki gibi yedi aşamada tarif etmişlerdir (Kritosnis & Hills, 2005:2-3);

Problemin teşhis edilmesi

Değişim için gereken kapasite ve motivasyonun değerlendirilmesi

Değişim ajanının kaynaklarının ve motivasyonunun değerlendirilmesi



Değişim amaçlarının seçilmesi, aksiyon planlarının geliştirilmesi ve stratejilerin belirlenmesi

Değişim ajanlarının bütün taraflar açısından açıkça anlaşılmasının sağlanması, beklentilerin netleştirilmesi

Değişimin sürdürülmesi. İletişim, geri bildirim ve grup koordinasyonu bu aşamada büyük önem arz etmektedir

Değişimin örgüt kültürünün bir parçası durumuna gelince değişim ajanının üstlendiği rolden çekişmesi

Bu değişim modelinde daha çok değişim ajanı ve rollerinin belirlenmesi üzerinde durulmakta ve değişimin başarılması için ilgililerin bu değişim sürecinde güçlendirilmesi gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

### **2.5.2.3.Eylem Araştırması Modeli**

Eylem araştırma modeli organizasyonların geliştirilmesine, bilgi düzeyinin artırılmasına yönelik bir örgütsel değişim çeşididir. Bu modelde değişim sürecini sağlayan araştırmacı ya da değişim lideri çoğunlukla organizasyon dışından sağlanır. Bu kişiler sorunların teşhisinden, değişimi gerçekleştirmeye kadar her safha ile ilgilirlenirler (Çankaya Yücel, 2011:24).

Eylem araştırması modeli sadece tutum ve davranışların değişiminden oluşmaz aynı zamanda değişim metodunun test edilmesini de sağlar. Değişim süreçlerinin ilk bölümünde eylemin amacı, değişim sonucundaki varılmak istenen hedef belirlenmektedir. İkinci kısımda ise, değişim için gerekli gerçek çalışmaların tespiti ve uygulamaları etrafında çalışmalar yapılmaktadır (Pryor, Taneja, Humphreys, Anderson, & Singleton, 2008:7). Eylem araştırması, organizasyon ile ilgi verilerin belirli bir disiplin çerçevesinde toplanması ve analiz edilmesi neticesine göre değişim eyleminin seçilmesi sürecine dayalı bir modeldir. Eylem araştırması süreci modeli beş aşamadan oluşur. Bunlar, tanı, analiz, geribildirim, eylem ve değerlendirmedir (Robbins & Judge, 2012:598-599).

#### 2.5.2.4.Değişim Mühendisliği Modeli

Değişim mühendisliği, titizlikle planlanan, küçük ve dikkatli etaplarla başarılan bir uygulama değildir. Tam tersine sonuçları önceden belli olamayan ya hep ya hiç durumudur (Hammer, 1990:1). Örgütteki mevcut yapıda oluşan yetersizliklerin veya işlevsiz büyümeler, şirket satınalmaları, birleşmeleri neticesinde organizasyon yapısında yeni mevkilerin oluşturulması, kaldırılması, yerlerinin değiştirilmesi konularını olan reorganizasyon sürecinin aksine (Keidel, 1994:15) değişim mühendisliği süreci, başarılmak istenen performans kriterlerine ulaşılması sebebiyle yeniden etraflıca köklü düşünme ve radikal iş dizayn unsurlarını içermektedir. Bu model aynı zamanda etkinlik, verimlilik ve iş basitleştirme üzerin odaklanan köklü iş tasarım çalışmaları yaklaşımlarını ifade etmektedir (Hayes, 2002:185).

Dilimize süreçlerin yeniden yapılandırılması olarak geçen değişim mühendisliğinde esas mesele firmanın rekabet koşullarına uyabilmesi ve müşterilerine daha kaliteli, daha ucuz ve daha çabuk hizmet sunabilmesi ile köklü ve büyük değişimin sağlanabilmesidir. Buradaki değişimden kasıt sürekli ve küçük gelişmelerin sağlanması olmayıp köklü ve büyük değişimlerin temel hedef olmasıdır (Koçel, 2011:398).

Değişim mühendisliğinin ihtiyacının ortaya çıkmasında rol alan faktörleri Hammer ve Champy, 1993 yılında şöyle açıklamışlardır (Vayvay, 2010:82);

Sürekli değişiklik talep eden müşteriler

Müşterilerin bu taleplerini karşılamak için şiddetli rekabet

Yaygın, sürekli olma ve hızlı olabilme ayrıca pazarların gerektirdiği değişim ihtiyacı

Yukarıda değinildiği üzere, değişim mühendisliği sürecinin sonuçları her zaman başarıya ulaşmayabilir. Çünkü bu ani ve köklü değişimlere organizasyon bünyesindeki yapıların çalışmasını sağlayan üyelerin uyum sağlaması her zaman istenilen seviyelerde olmayabilecektir.

### **2.5.2.5.Toplam Kalite Yönetimi**

Dünyamızın hızla değiştiği küreselleşme sürecinde, geçmiş ile farklılık gösteren sosyo-kültürel ve ekonomik yapıların da kendine has bir takım unsurlarda, teknolojiye, üretim yöntem ve süreçlerinde de bir takım değişimler kaçınılmaz olmaktadır. Organizasyonların zorlu rekabet koşullarına uyabilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için tüm süreçlerini kuşatan etkin bir kalite sistemine ihtiyaçları vardır. Bu süreçlere toplam kalite yönetimi modeli denmektedir (Gencel, 2001:169).

Bir başka tanımda göre, toplam kalite, organizasyonda yapılan iş süreçlerinin müşterinin istek ve beklentilerini karşılayacak şekilde yönetim, insan kaynakları, mal/hizmet kalitesinin sistem yaklaşımı çerçevesinde tüm çalışanlarının katılımının sağlanarak sürekli geliştirilmesi olarak tarif edilebilir. Bu yaklaşıma göre kalite bir yaşam tarzı ve bir bakış açısı olmalı ayrıca kişinin bütün hayatını kuşatmalıdır (Şimşek, 1998:78).

### **2.5.2.6.Öğrenen Organizasyonlar**

Öğrenen organizasyon, bilginin ortaya çıkarılması, edinilmesi ve örgüt için kullanılacak bilgiye dönüştürülmesi yeteneğine sahip olunması ve elde edilen bu bilgi sayesinde örgütün kavrayış ve davranışının değiştirilmesi (Garvin, 1993:3) olarak ifade edilebilir. Bir başka tanıma göre örgütsel öğrenme sürecinde, sürekli bir biçimde olaylardan sonuçlar çıkarılması bu sayede değişen çevre şartlarına uyum sağlanması ile bu süreçleri sağlayacak insan kaynaklarının geliştirilmesi sisteminin oluşturulması böylece kendini yenileyen, değişen bir dinamik yapının kurulması hedeflenmektedir (Ertürk, 2009:273).

Bütün organizasyonlar kısmen de olsa öğrenme sürecinden geçerler ancak bazı organizasyonlar bu süreçleri diğerlerinden çok daha iyi yaparlar. Öğrenen organizasyonlar kavramında, örgütlerin hızlı öğrenmeleri ve bu öğrendikleri bilgiyi etkinliklerini ve verimliliklerini artırmaları için ustalıkla kullanmaları söz konusudur. Bu örgütsel öğrenme süreci adeta örgüt kültürünün bir parçası olmaktadır (Yukl, 2010:323).

Örgütsel öğrenme seviyesindeki öğrenme süreci beraberinde örgütsel öğrenmeyi getirmektedir. Örgütsel öğrenme genel itibari ile dört kategoride incelenebilmektedir. Bunlar (Akgün, Keskin, & Günsel, 2009:99-102);

Bilen organizasyonda, örgüt içi fonksiyonların ustalıklarla yerine getirilmesine odaklanılmıştır.

Anlayan organizasyonda, belirli kültürel değerler etrafında yönetim tarzı geliştirilmiştir.

Düşünen organizasyonda, sorunları teşhis etme, ortaya koyma ve çözüm üretme noktasına gelinilmiştir.

Öğrenen organizasyonlarda ise, öğrenmeyi teşvik eden, yapıcı eleştirileri destekleyen tedarikçi, müşteri ve diğer paydaşlar ile açık ve kesintisiz iletişim kurulan noktaya gelme vardır.

Öğrenen organizasyon seviyesine gelme ve bu süreci uygulama aşmalarında bilgi elde etme ve bilgiyi işleme süreci karşımıza çıkmaktadır. Organizasyonlar üretim/hizmet sürecinde doğru ve gerekli bilgiyi ne kadar kısa sürede elde ederlerse müşterilerine o kadar hızlı ve etkili cevap verebileceklerdir. Öğrenen örgütler açısından bakıldığında, bilginin elde edilmesi ve uygulaması, bilişim teknolojileri yeteneği kavram ve uygulamalarını daha da önemli hale getirmektedir.

## **2.6. Değişime Karşı Engeller ve Bu Engellerin Ortadan Kaldırılması**

Değişim kavramı genel itibari ile bir takım zorlukları, çabaları, fedakârlıkları beraberinde getirmektedir. Mevcut durumdan yeni duruma geçiş çalışanlar tarafından her zaman anlayışla karşılanamayabilir. Aşağıda örgütsel değişime direnç ve bu direnci ortadan kaldırılmasında kullanılan yöntemler incelenecektir.

## **2.6.1.Değişime Karşı Engeller**

Örgütsel değişim çabalarına karşı, örgüt üyeleri tarafından bazı karşı koymalar olabilmektedir. Bunlar, değişimin ve uygulamalarının yanlış anlaşılması, değişimin organizasyon için mantıklı bulunmaması, değişime düşük tolerans gösterilmesi, var olan değerlerin değişmemesi arzusu gibi genel yaygın sebepler olabilmektedir (Kotter & Schlesinger, 2008:3). Değişime karşı engeller, sosyal, ekonomik, psikolojik ve örgütsel nedenler olarak dört ana başlık altında incelenecektir.

### **2.6.1.1.Sosyal Nedenler**

İnsan bir sosyal varlık olması sebebiyle başkaları ile birlikte yaşama, iletişime geçme, etkilenme durumu ile karşı karşıyadır. Bu etkilenmeler insan davranışının yön değiştirmesine, yeni davranışlar edinmesine veya mevcut davranışlarını bırakmasına sebep olabilmektedir. Örgütsel değişim süreçlerinde genellikle mevcut durum yeni bir duruma dönüştüğünden, değişim sonucunda çalışanların eski iş arkadaşları ile ortamlarının değişmesi tepkiler oluşturabilmektedir (Serinkan & Arat, 2013:38).

İnsanlar genel itibari ile yaptıkları işleri aynı biçimde yapmak isterler. İşleri yaptıkları adımları tekrarlamak yapılan işleri kolaylaştırmaktadır. Ancak işleri yerine getirirken yani şeyler öğrenmek bunları tatbik etmek işlerin yapılmasını zorlaştırmaktadır. İnsanların edindikleri, yapa geldikleri alışkanlıkları yenileri değiştirmek bir direnç doğuracaktır (Özkalp & Kırel, 2011:445).

Ayrıca değişim sonucunda itibar, yetki, statü gibi konularda çalışanın aleyhine bir durum olabileceği söz konusu olduğunda sosyal bir varlık olan bireyler bu durumu kabullenmeyecek ve değişime karşı olacaklardır (Ülgen, 1993:193).

### **2.6.1.2.Ekonomik Nedenler**

Ekonomik nedenler değişime direncin önemli sebepleri arasında gelmektedir. Değişim sonucunda çalışanın gelirinde azalma olması, statüsünü kaybetmesi, güç dengelerinin aleyhine değişmesi değişime karşı zorluk çıkarmasını artıracaktır (Dertli, 2008:44).

Teknolojik değişimler çalışanları kaygılandırmakta, yeni teknolojik süreçler eski bilgileri geçersiz kılmakta, çalışma standartları değişmekte ve iş gören yeni durum için bir takım eğitimler almak ve yeni yetenekler geliştirmek durumu ile karşı karşıya kalabilmektedir (Özkalp & Kırel, 2011:446). Bu tür çalışmalar hem ekonomik olarak çalışmanı zorlamakta hem de yeni teknolojik sürecin kendisinin yerini alacağı korkusu çalışanın değişime direnç göstermesine sebep olmaktadır

### **2.6.1.3.Psikolojik Nedenler**

Değişimi düşünen ve gerçekleştirilmesine sebep olan unsur insan olması ve insanın bir psikolojik varlık olması sebebiyle değişim olgusu insanların psikoloji yetileriyle karşı karşıya kalabilmektedir.

Değişime karşı olmanın bazı psikolojik sebepleri olarak, yeniliğe kapalılık, bilinmeyene karşı korku, çıkar kaybı, başarısız olma endişesi, dar görüşlülük, daha önceki tecrübeler sayılabilir. Örgütteki çalışanın olumsuz tutum ve davranışları ile başlayan direnç diğer kişileri de etkileyebilmekte ve örgüt geneline yayılabilmektedir (Serinkan & Arat, 2013:39).

### **2.6.1.4.Örgütsel Nedenler**

Bir takım örgütsel yapılar da örgütsel değişime direnç sebebi olabilmektedir. Organizasyonlar değişime açık değilse, örgüt içi iletişim iyi noktada değilse değişim çok zor olabilmektedir. Örgütteki daha önce denenmiş ve örgüt hafızasında olumlu algılanmamış değişim denemeleri yeni değişim

girişimlerini engellemek için çabalara sebep olabilecektir (Serinkan & Arat, 2013:40).

## **2.6.2.Değişime Karşı Engellerin Ortadan Kaldırılmasında Kullanılan Yöntemler**

Örgütsel değişim sürecinde, değişimin planlanması ve gerçekleştirilmesi aşamalarında kullanılan bir takım metotlar değişime direncin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilmektedir. Aşağıda değişimi planlayan ve uygulayanlara yol gösterecek metotlardan bazı önemli olanları irdelenmiştir.

### **2.6.2.1.Katılım**

Değişimi bizzat uygulayanların değişim kararına karşı çıkmaları beklenemez. Katılımcılar anlamlı bir katkı yapmak uzmanlığına sahip iseler, bu katılım değişime olan direnci azaltacak ve örgütsel bağlılığı artıracaktır (Robbins & Judge, 2012:594). Değişim öncüleri, değişimin tasarlanması ve uygulanması sırasında değişme karşı çıkacak potansiyel kişilerin katılımını değişim sürecine çekebilirlerse değişim önündeki bir takım engellerin önüne geçmeyi başarabilirler. Böylece katılımcılar dinlenecek, tavsiyeleri alınacaktır (Kotter & Schlesinger, 2008:5).

Burada önemli olan katılımcıların değişim sürecini yakından anlayabilmeleri, onu sahiplenmeleridir. Çünkü çalışanlar tam olarak bilgi sahibi olmadıkları, sonuçlarının neler olabileceğini kestiremedikleri, değişim süreçlerine doğası gereği karşı olabilmektedirler.

### **2.6.2.2.Eğitim ve İletişim**

Değişime direncin üstesinden gelmenin diğer bir yolu çalışanların değişim süreci ile ilgili yeterli bilgiye sahip olması ve değişim olgusunun etkin iletişim ile çalışanlara aktarılmasıdır. Eğitim yolu ile çalışanlar değişim ile ilgili teknik bilgilere, değişimin neden gerekli olduğu hususundaki bilgilere sahip

olabilecek ve direnç göstermeyeceklerdir. Aynı şekilde iletişim bazı yanlış anlamaları, korkuları ve bilinmeyenleri ortadan kaldırarak değişim sürecinin başarılı bir şekilde uygulanmasının yolunu açabilecektir (Özkalp & Kırel, 2011: 450).

### **2.6.2.3.Etkin Vizyon Misyon**

Organizasyonlar açısından vizyon, firmanın gelecekte olması istenen durumunu ifade etmektedir. Firma, mevcut durumundan gelecekte hedeflediği duruma ulaşma hayalini ifade etmek için vizyonlarını oluşturmaktadır. Bir anlamda vizyon, firmanın gelecekte olması istenen durumun sözcüklerle anlatılan resmidir. Misyon ise, firmayı diğerlerinden ayıran, çalışma alanının yönünü belirleyen, bir anlamda firmanın varoluş nedeni açıklayan ifadelerdir. (Ülgen & Mirze, 2013:173-177).

Gerek vizyon olsun, gerekse misyon ifadeleri nihai anlamda, genel itibari ile belirli bir yönetim grubu tarafından belirlenmekte ve çalışanların bu ifadeler doğrultusunda çalışmalarını sürdürmeleri beklenmektedir. Tam da bu noktada tüm çalışanlarca kabul edilebilir, anlaşılır, ulaşılabilir bir misyon ve vizyon varlığı, firmanın değişim sürecini de olumlu etkileyebilecektir. Gelecek için oluşturulan amaç ve hedefler doğrultusunda hep birlikte hem firma hem de çalışan lehine yönelik davranış sergilenmesi sağlanabilecektir. Daha da önemlisi değişime karşı tepki verilmesi yerine tam tersine organizasyonun arzulanan noktaya gelebilmesi için bu tür değişim taleplerinin çalışanlar tarafından ortaya konulması durumuna bile gelinmesi mümkün olabilecektir.

### **2.6.2.4.Kolaylaştırma ve Destekleme**

Değişim sürecine karşı olmayı önlemenin diğer yolu değişim sürecini kolaylaştırma ve çalışanı desteklemedir. Değişim sürecinin zorluklarını aşmak için çalışanlara verilecek eğitimler ve alıştırmalar neticesinde çalışanlarca edinilecek yetenekler ile değişime uyum sağlanabilir. Ayrıca bu süreçte çalışanlara duygusal destekler verilmesi, onların yanında olunduğunun



hissettirilmesi, değişim için oluşan direnci tersine çevirebilecektir (Kotter & Schlesinger, 2008:6).

#### **2.6.2.5.Manipölasyon, Kooptasyon ve Baskı**

Manipölasyon, herhangi bir olayı değiştirerek, farklı göstererek ilgili kişilere taktim etmeyi ve farklı anlamlarını sağlamayı ifade etmektedir. Bu durum başlangıç için iyi görünse de ilgili kişiler manipöle edildiğini anladıklarında daha büyük sorunların çıkmasına sebebiyet verebilmektedir. Kooptasyon ise, herhangi bir konuya karşı olanları o konunun, sorunun bir parçası haline getirmeyi ifade eder. Birey olayın dışından meseleye bakmak ve eleştirmek yerine sorun için düşünen, çözüm arayan haline gelebilecektir (Koçel, 2011:686).

Dirence karşı başka yöntemlerin olmadığı durumlarda değişim uygulayıcıları, kişileri baskı ve zorlamalara tabi tutabilmektedirler. Ücretinin azaltılması, işten çıkarma gibi zorlayıcı yöntemlerle değişime karşı direnç kırılabilir. Ancak bu tür uygulamalar uzun vadede başka sorunları beraberinde getirebilecektir (Özkalp & Kırel, 2011:451-452).

### **2.7.Değişim Sürecinde Bilişim Teknolojilerinin Etkileri**

Değişim süreci yukarıdaki açıklamalarımda belirtildiği üzere mevcut durumdan yeni bir duruma geçme sürecini ifade etmektedir. Eski durumdan yeni duruma geçiş genel itibari ile eski teknolojilerin bırakılması ve yeni teknolojilerin firmanın iş süreçlerine dâhil edilmesi ile mümkün olabilmektedir. Bu teknolojik yenilenme aşamasında bilişim teknolojileri hem teknolojik yeniliği temin etme hem de firma bünyesine dâhil edilecek yeni teknolojiyi uygulayıcıların kullanımına hazırlama ve alıştırma süreçlerinde destek verebilecektir.

Bilgiyi toplayan, işleyen, elde edilen verileri depolayan ve istenildiği zaman tekrar kullanabilen organizasyonlar sektörlerinde, iş çevrelerinde önemli avantajlara sahip olabilecektir (Aksoy, 2005:60). Tam da bu değişim

süreçlerinde, bilişim teknolojileri örgütün her türlü veri ihtiyacını en kısa sürede elde edebilmesine ve kullanımına sunulmasına imkân sağlayacaktır.

Değişimin sürecinin önemli konularından olan örgütsel öğrenme bilişim teknolojileri ile kolaylaşmaktadır. Firma değişik bölgelere yayılmış hatta küresel düzeydeki stratejik iş birimleri ile teknoloji sayesinde koordinasyon kurabilmektedir (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998:23). Yeni öğrenilen ve başarı ile uygulanan bir bilgi, bilim teknolojileri sayesinde kayıt altına alınabilmekte ve istenildiği zaman kullanıcıların bilgisine sunulmakta ve örgütsel bilgiye dönüşebilmektedir.

Firmanın değişime karar vermesi ve bu kararın işi yapan çalışanlarca alınması ve uygulamaya konulması değişim süreçlerinin daha etkin ve hızlı olmasını sağlayacaktır (Townsend & Bennet, 2003:195-196). Bilişim teknolojileri, personelin güçlendirilmesi olarak tabir edilen yerinden yönetim süreçlerinin yapılmasına ön ayak olmakta ve her türlü kolaylığı sağlayabilmektedir.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### LİDERLİK, DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK

Bu bölümde liderlik kavramı, tanımı ve liderlik çeşitleri kavramları üzerinde durulacaktır. Liderlik teorileri olarak özelliklerine göre liderlik, davranışsal liderlik, durumsal liderlik, yeni gelişen liderlik çeşitleri ile dönüşümsel liderlik konuları irdelenecektir. Son bölümde ise dönüşümsel liderlik – teknoloji ilişkisi ve dönüşümsel liderliğin değişim sürecindeki rolü konularına değinilecektir.

#### 3.1.Liderlik Kavramı, Tanımı

Organizasyonlar yapısı gereğince birey ve gruplardan oluşmaktadır. Bireylerin, ihtiyaçlarını, bir takım işleri ve beklentilerini tek başlarına karşılayamayacakları için çeşitli gruplara girmeleri ve bu gruplar ile koordinasyon halinde hareket etmeleri doğal yaşamın bir gereğidir. İki kişi veya daha fazla bireyin bir araya gelmesi ve birlikte hareket ederek kar amaçlı olsun olmasın, mal/hizmet üretmesi bir takım yönetim ve koordinasyon süreçlerini beraberinde getirecektir. Söz konusu bu süreçlerde işin içine liderlik ve yöneticilik kavramları girmektedir.

Liderlik kavramının birçok tanımı vardır. Koçel'e göre liderlik, bir kimsenin kişisel ve grup amaçlarını belirli şartlar altında etkilemesi süreçleridir (Koçel, 2011:569).

Yukl'e göre liderlik, birçok süreci içermekle beraber diğer insanları etkilemek üzere bireysel veya grupsal düzeyde olsun, onlara rehberlik etmek, onlarla ilgili gelecek planları yapmak, bir takım ilişkileri ve faaliyetleri tesis etmek olarak tanımlanabilir (Yukl, 2010:21).

Liderlik, vizyonun ve amaçların başarılması için grubu etkileyebilme ve yönlendirebilme yeteneğidir (Robbins & Judge, 2012:376).

Belirli koşullar ve durumlar altında amaca, hedefe ulaşabilmek için diğer bireyleri etkileyebilme, diğer bir ifade ile bir şeyi başkalarına benimsetme suretiyle yaptırabilme gücüne sahip olan lider ile takipçileri arasındaki ilişkiler bütünü liderliği ifade etmektedir (Özkalp & Kirel, 2011:309).

Diğer bir tanıma göre ise liderlik, bilgi ve kişilik yetenekleri ile insanları etkileyebilme, krizi yönetebilme, değerleri ve ilkeleri kabul ettirebilme sanatıdır (Akdemir, 2008:65).

Liderlik ve yöneticilik kavramları birbirlerine yakın kavramlar gibi görünse de bir birlerinden farklı kavramlardır. Liderlik, yöneticilikten daha geniş bir kavramdır. Lider, bağlı bulunduğu grubun amcalarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda grubun üyelerini etkileyen ve istediği davranışa yönlendiren kişi olmasına karşın yönetici, başkaları adına çalışan, belirlenmiş hedeflere ulaşmaya çalışan, planlayan, uygulamalar yapan ve sonuçları denetleyen kişidir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:208).

Yöneticilikte, bir takım hedeflere ulaşmak için plan yapılması ve bu planların başarı ile uygulamanın ve kontrolünün yapılmasının sağlanması ancak liderlikte ise motivasyon ve ilham için vizyon ortaya konulması gerektirmekte ve insanların zorlu değişim sürecinde doğru davranış sergilemesi için değerlerine, ihtiyaçlarına ve duygularına hitap edilmesi vardır (Kotter, 2001:4).

### **3.2.Liderlik Kuramları**

Liderlik olgusu üzerinde yapılan birçok araştırma ve çalışmalar neticesinde elde edilen sonuçlar ile çeşitli yaklaşımlar meydana gelmiştir. Liderlik kavramı tarihsel süreç çerçevesinde genel itibari ile dört ana başlıkta incelenebilir;

- 1.Özelliklerine göre
- 2.Davranışlarına göre
- 3.Durumsallık kuramına göre
- 4.Yeni gelişen liderlik yaklaşımlarına göre

Araştırmamızın ana konularından olan dönüşümsel liderlik teorisi dördüncü başlık olan yeni gelişen liderlik kuramları içinde ele alınacaktır.

### **3.2.1.Özelliklerine Göre Liderlik Çeşitleri**

Liderlik konusundaki ilk çalışmalar özellikler yaklaşımı olarak kabul edilmektedir. Bu teoriye göre belirli bir grup içindeki kişinin lider olarak kabul görmesi ve grubu yönlendirmesi için kişinin bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda bu kişinin çeşitli özellikleri itibari ile diğer grup üyelerinden farklı olması gerekmektedir (Akdemir, 2008:74-75).

Bu kurama göre liderliğin bir takım ortak özellikleri; fiziksel, düşünsel, duygusal ve sosyal olmak üzere dört başlıkta toplanabilir. Bunlar (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013:210);

Fiziksel Özellikler; güçlü olma, yaş, cinsiyet, boy, konuşma

Düşünsel Özellikler; zeka, dikkat, bilgi, yetenek, ikna etme,

Duygusal Özellikler; algılama, kendini kontrol etme, başarıma duygusu, hırs, güven duygusu

Sosyal Özellikler; iletişim kurma yeteneği, dışa dönüklük, dostluk, arkadaşlık, dürüstlük, işbirliği kurabilme yeteneği.

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere özellikler yaklaşımı liderin daha çok fiziksel, düşünsel ve sosyal özellikleri üzerinde durmaktadır ve bireyin liderlik yapabilmesi bu özelliklere sahip olması ile mümkün olabilmektedir. Bu özelliklerin ise doğuştan gelen bir takım yetilere sahip olunmasını zorunlu kılmaktadır.

### **3.2.2.Davranışsal Liderlik Çeşitleri**

Bu teoriye göre belirli bir grup içinde bir kişinin lider olarak kabul edilmesinin ve grubu yönetmesinin nedeni, bu kişinin özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışları, tutum ve becerileri ile liderlik yaptığı grubu oluşturan izleyiciler ile ilişkilerinin özellikleridir (Sabuncuoğlu & Tüz,

2013:210). Bu bölümde davranışsal liderlik çerçevesinde, Ohio Devlet Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Blacke – Mouton'un Yönetsel Izagara ve Likert'in Sistem 1-4 modelleri incelenecektir.

### **3.2.2.1.Ohio Devlet Üniversitesi Modeli**

Geniş kapsamlı olarak çalışılmış ve davranışsal liderlik modelinin gelişimine katkıda bulunmuş çalışmalarından birisi 1940'lı yılların sonlarına doğru yapılan Ohio Devlet Üniversitesi araştırmalarıdır. Bu araştırmanın amacı liderin izleyicilerini grubun hedefine yönlendirirken nasıl bir davranış sergilediğinin ortaya çıkarılması olmuştur.

Bu çalışmalar sonucunda iki önemli değişkenin kişinin liderlik yaparken sergilediği davranışı etkiledi ortaya çıkarılmıştır. Bunlar, ilişkiye yönelik davranışlar ve yapıya yönelik davranışlardır. İlişkiye yönelik davranış sergileyen liderler izleyenleri ile devamlı bir ilişki içerisinde olmakta, onların dertleri ile ilgilenmekte ve onlarla arkadaş gibi davranmaktadır. Kısaca lider, davranışlarında astlarına ağırlık vermektedir. Diğer faktör olan yapıya yönelik lider ise, ekibinin amaçları başarması için onların rollerini belirmesi, gerekli planlamayı, örgütlemeyi yapması ve bu yönde davranış sergilemesini ifade etmektedir. Bu tip davranışta liderin iş ve işin başarılmasına verdiği önem vurgulanmaktadır (Özkalp & Kirel, 2011:312).

### **3.2.2.2.Michigan Üniversitesi Modeli**

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan bir diğer çalışma olan Michigan Üniversitesi çalışmaları 1947 yıllarında olmuştur.

Michigan Üniversitesi çalışması Ohio Devlet Üniversitesi modeli ile benzerlik göstermektedir. Bu teoride de liderin iki çeşit davranış sergilemesi üzerinde durulmuştur. Bunlar, çalışan odaklı ve üretim odaklı liderliktir. Çalışan odaklılıkta, daha çok grubun hedeflerinin gerçekleşmesi için onlarla ilgilenme, onları destekleme ve onların işlerinden tatmin olmalarını sağlama davranışı vardır. Üretim odaklılıkta ise, grubun görevlerini yaparken gösterecekleri

performans, başarı gibi faktörler ile ilgilenilen, yakın ve cezalandırıcı denetim davranışları sergileyen liderlik tarzı vardır (Warrick, 1981:156-157).

Bu çalışma liderin, liderlik davranışını icra ederken bu iki davranıştan birisini seçerek sergilediğini ifade etmektedir.

### 3.2.2.3. Blacke ve Mouton Yönetsel Izgara Modeli

Yukarıda açıklamaya çalıştığımız Ohio ve Michigan çalışma modellerdeki iki boyut Blacke ve Mouton tarafından geliştirilen ve yönetsel matris olarak tabir edilen kuram ile açıklanmaya çalışılmıştır.

Bu modelin yatay eksenini üretime yönelik olarak, dikey eksenini ise insana yönelik yani kişiler arası ilişkilere yönelik olarak gösterilmiştir. Her eksen şekil 3.1 deki gibi 1'den 9'a kadar ayrılmış ve 1 en düşük 9 ise en yüksek değer olarak kabul edilmiştir (Warrick, 1981:157-158).

Yüksek	9	1,9								9,9
	8									
	7									
	6									
	5					5,5				
	4									
	3									
	2									
	Düşük	1	1,1							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
		Düşük			Üretime Yönelik					Yüksek

Şekil 3.1. Blacke ve Mouton'un yönetsel ızgarası

**Kaynak:** (Luthans, 1992:302)

Şekil 3.1’de yönetsel ızgarada görüleceği üzere yönetici tipleri rahatlıkla tarif edilmektedir. 1,1’in liderin üretime yönelik faaliyetlerinde ve kişiler arası ilişkilerinde en alt düzeyde olduğunu göstermektedir. 9,1 tipindeki liderin, üretime çok önem veren ama insana yönelik ilişkilerde çok zayıf olduğu göstermektedir. 5,5 tipi liderlikte hem üretime yönelik hem de insani ilişkilerde bir dengenin gözetildiği ifade edilmektedir. 9,9’da ise hem üretime hem de insani ilişkilere son derece önem verildiğini göstermektedir. Bu ızgara modelinde en çok tercih edilen liderlik tarzı tabii ki 9,9 olacaktır. Burada, çalışanlar ve lider ilişkileri üst düzeyde olup üretime yönelik faaliyetler, örgütün amaçları doğrultusundadır. Birey, liderlik faaliyetlerini yürütürken bu ızgarada belirtilen liderlik modellerinden birisini uygulamaktadır. Yönetsel ızgara modeline göre lider, uygulamada kendi eksikliklerini bu ızgara sayesinde görebilecek ve eksik yönlerini giderebilmek için kendini geliştirebilecektir.

#### **3.2.2.4. Likert’in Sistem 1-4 Modeli**

Lider davranışlarının anlaşılabilirliğini artırmak ve gruplamak için Rensis Likert tarafından geliştirilen bir modeldir. Likert bu modelde, liderlik tarzlarını Sistem 1 ile Sistem 4 arasında kategorize etmiştir. Bu teoride bahsi geçen davranışlar aşağıdaki gibi sınıflandırılmıştır (Likert, 1979:153), (Luthans, 1992: 306);

**Sömürücü Otoriter (Exploitive Authoritative);** sistem 1 olarak tabir edilen bu davranış çeşidinde astlara güven yoktur, nadir olarak karar verme süreçlerine astlar iştirak ederler ve cezalandırma yolu uygulanmaktadır.

**Yardımcı Otoriter (Benevolent Authoritative);** sistem 2 olarak tabir edilen bu davranış stilinde, kararlar yine lider tarafından verilmekle beraber görevlerin yapılması hususlarında izleyiciler serbest bırakılmaktadır.

**Katılımcı Liderlik (Participative);** sistem 3 olarak tabir edilen bu davranış stilinde, karar verme süreçlerine astlar dâhil edilmekte ve astların fikirlerine başvurulmaktadır. Motivasyon faktörü olarak ödüller, cezaların yerine kullanılmaktadır.



**Demokratik Liderlik (Democratic)** ; sistem 4 olarak tabir edilen bu liderlik davranış stilinde ise kararların alınmasında astlara danışılır ve kararlarda tüm örgütün katılımı sağlanır.

Sonuç olarak, bu modelde lider izleyicileri üzerinde liderlik davranışı sergilediği süreçte yukarıda tasnifi yapılan davranışlardan birini tercih edeceklerdir.

### **3.2.3.Durumsal Liderlik Çeşitleri**

Bu teoriye göre ise liderlik olayının gerçekleştiği koşullar önem kazanmaktadır. Buna göre her duruma göre farklı liderlik tarzları gerekecektir. Liderliğin, ortaya çıkacak durumlara göre geliştirilmesi olarak ifade edilen bu yaklaşıma göre, liderliğin etkinliğini belirleyen bir takım faktörler vardır. Bunlar (Demir, Yılmaz, & Çevirgen, 2010:134);

- 1) Ortam koşullarının etkisi, örgüt yapısı,
- 2) Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- 3) İzleyicilerin yetenek ve beklentileri,
- 4) Liderin kişisel becerileri, kişiliği ve ilişkileri,

Bu bölümde, öne çıkan durumsal liderlik teorilerinden Fiedler'in etkin liderlik kuramı ile House'un yol amaç kuramı ele alınacaktır.

#### **3.2.3.1.Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı**

Fidler'in etkin liderlik teorisi durumsallık teorileri içinde en çok bilinen teorilerden biridir. Liderlerin etkinliğini ölçmek için geliştirilen LPC (least preferred coworker - en az tercih edilen iş arkadaşı) ölçeği ile lidere yönelik iki önemli faktörün olduğu belirlenmiştir. Bunlar insanlar arası ilişkililere yönelik olma ve göreve yönelik olma şeklinde ifade edilmiştir. LPC puanı düşük olanlar göreve yönelik, yüksek olanlar ise insanlar arası ilişkilere yönelik olarak nitelendirilmiştir (Rollinson, 2008:369).

Bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç adet önemli değişken vardır. Bunlar (Gordon, 1993:339);

**Lider Ast İlişkileri;** lider izleyicilerinin, liderlerini benimsemeleri ve ona güven ve bağlıklarını ifade etmektedir. Bu özellikler mevcut ise lider ve ast ilişkilerinin de iyi olduğu kabul edilmektedir.

**Görevin Niteliği;** görevlerin astlar tarafından kolayca anlaşılır ve yapılabilir olmasını ifade etmektedir ve görevin niteliği ne kadar anlaşılır ve planlanabilir ise o derece liderin etkinliği artacaktır.

**Liderin Formal Pozisyon Gücü;** liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme gibi konularında sahip olduğu gücün derecesini ifade etmektedir. Bu özelliklere yüksek derecede sahip olan lider olumlu olarak algılanacaktır. Az olan durumlarda ise olumsuz olarak algılanabilecektir.

Liderin, yukarıda bahsi geçen üç değişken ile ilgili olarak farklı koşullarda göstereceği davranışlar şekil 3.2’de gösterildiği gibi değişiklik gösterecektir.

<b>Lider Ast İlişkisi</b>	<b>İyi</b>	<b>İyi</b>	<b>İyi</b>	<b>İyi</b>	<b>Kötü</b>	<b>Kötü</b>	<b>Kötü</b>	<b>Kötü</b>
<b>Görev Niteliği</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>	<b>Düşük</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Yüksek</b>	<b>Düşük</b>	<b>Düşük</b>
<b>Lider Pozisyon Gücü</b>	<b>Fazla</b>	<b>Az</b>	<b>Fazla</b>	<b>Az</b>	<b>Fazla</b>	<b>Az</b>	<b>Fazla</b>	<b>Az</b>
<b>Durumlar</b>	<b>Yüksek</b>			<b>Orta</b>			<b>Zayıf</b>	
<b>En Uygun Davranış Stili</b>	<b>Düşük LPC Görev odaklı</b>			<b>Yüksek LPC İlişki Odaklı</b>			<b>Düşük LPC Görev Odaklı</b>	

**Şekil 3.2.** Fidler’in davranışsal teorisi durumları ve liderlik stilleri

**Kaynak:** (Rollinson, 2008:371)

Görüleceği üzere, Fidler’in modelinde hangi durumlarda ne tür bir liderlik modelinin uygun olacağı araştırılmaktadır. Bu yönü ile davranışsal modellerden farklı olmaktadır. Başarılı liderlik tarzı uygun koşullar çerçevesinde gösterilecek uygun liderlik davranışı ile mümkün olabilecektir.

### 3.2.3.4. House'un Yol – Amaç Kuramı

Bu teori 1970 yılında, Martin Evans ve Robert House tarafından geliştirilmiştir. Yol-amaç teorisinin ana dayanak noktası motivasyon konusundaki bekleyiş teorisine dayanmasıdır. İnsanların davranışlarını şekillendiren iki temel faktör vardır. Bunlar, insanın belirli davranış sonucunda elde edeceği beklenti (expectancy) ve elde edeceği sonuçlara verdiği değer (valences). Yol-amaç teorisinde, liderin astların bekleyişlerini etkileme derecesi yol (path), liderin izleyicilerin sonuçlara verdiği değeri yani valensini etkileme derecesi ise amaç (goal) olarak ifade edilmiştir. Burada amaç, ödül için kişilerin etkili performans göstereceklerinin düşünülmesidir. Liderin ana görevi, izleyicilerinin ödülleri alabilmesi için gereken yolu bulmalarına yardım etmesidir (Moorhead & Griffin, 1989:334).

Yol-amaç teorisine göre ayrıca hangi liderlik stiline hangi durumda daha etkili olacağı konusunda dört liderlik tipi tarif edilmiştir. Bu liderlik çeşitleri aşağıdaki gibi tarif edilmiştir (Rashid & Archer, 1983:217);

**Yol Gösterici Liderlik(Directive);** görevin kim tarafından, ne zaman yapılacağını tarif edildiği, kuralların ve performans standardının belli olduğu durumları ifade eder.

**Destekleyici Liderlik (Supportive);** liderler astlarına dostça davranır, ilişki kurar ve yakından takip eder.

**Katılımcı (Participative);** astlarına danışma vardır, karar alma süreçlerine astlarını da dâhil ederler.

**Başarı Merkezli (Achievement-oriented);** bu liderlikte astlar için yapabileceklerine inandıkları en yüksek amaçları belirleme ve bu amaçlara ulaşılması için cesaretlendirme vardır.

### 3.3.Dönüşümsel Liderlik Kuramı ve Özellikleri

Bu başlıkta, yeni gelişen liderlik türlerinden olan “transformasyonel” dönüşümsel liderlik kuramı ve bu liderlik modelinin özellikleri incelenecektir.

#### 3.4.1.Dönüşümsel Liderlik Kuramı

Dönüşümün sözlük anlamı, olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavül, inkılap, transformasyon olarak tarif edilmiştir (Türk Dil Kurumu Sözlüğü, 2014). Dönüşümsel liderlik aynı zamanda dönüşümcü liderlik olarak da bilinmektedir. Değişimin etkin olduğu günümüzde, değişimin yönetilmesi geleneksel liderlik anlayışları ile mümkün gözükmemektedir. Bu sebeplerden değişim temelli liderlik anlayışına ihtiyaç duyulmuştur. Bu bağlamda yapılan liderlik çalışmaları dönüşümsel liderlik olarak ileri sürülmüştür. Bu tarz liderlik modelinde insan odaklılık, yenilikçilik ve değişim ön plana çıkmış ve değişim çağı olarak nitelediğimiz yaşanan bu dönemde güncel bir kuram olarak kabul görmüştür (Sabuncuoğlu & Tüz, 2013: 224).

Dönüşümsel lider, organizasyon kültürünü etkiler, örgütsel değişime vurgu yapar, aynı zamanda süreç ve gelişmeye odaklanır (Tucker & Russell, 2004:104-106).

Dönüşümsel liderlik, 1978 yılında James McGregor Burns tarafından literatüre kazandırılmış bir liderlik teorisidir. 1985 yılında Bernard Bass bu teoriyi özellikle örgütsel davranış ve değişim uygulamalarına uygulanabilecek şekilde tanımlamış ve geliştirmiştir (Conger & Kanungo, 1994:441).

Bass, dönüşümsel liderliğin karakteristik özelliklerini aşağıdaki şekilde 4 ana başlık etrafında tarif etmiştir. Bunlar (Bass, 1997:320);

**Karizma;** misyona anlam katar, vizyon verir, gurur aşılır, saygı ve güven kazandırır.

**İlham;** yüksek beklentiler uyandırır, harekete geçilmesi için çeşitli semboller kullanır, amaçları ifade ederken basit yollar kullanır

**Entelektüel uyarım;** zekayı teşvik eder, rasyoneldir, problemleri dikkatli çözer.

**Bireysel dikkat;** kişisel dikkatini verir, bütün çalışanlara birey olarak davranır, koçturlar, danışmanlık yaparlar.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı üzere, dönüşümsel lider, astlarına organizasyonun gerçek anlamda vizyonunu anlaşılır ve kabul edilir şekilde verir, onlara saygı ve güven aşılar. Dönüşümsel liderler, ekibine bir takım zorlukları başarması için onları harekete geçirecek girişimlerde bulunur, astların var olan davranış kalıplarını değiştirerek onları daha etkin ve sorun çözücü bireyler haline getirmek için çabalar sarf eder. Son olarak dönüşümsel liderler, her astına özgün biçimde davranarak onların kendilerini önemli hissetmelerini sağlar ve böylece örgütün değişim ve ilerleme süreçlerinde hep birlikte katkı sağlayacak biçimde örgütü harekete geçirir.

### **3.4.2.Dönüşümsel Liderliğin Özellikleri**

Değişimin hızlı yaşandığı çağımızda liderlik anlayışlarında da değişimler kaçınılmaz olarak yaşanmaktadır. Örgütlerdeki değişim ve dönüşüm süreçlerini başarı ile gerçekleştirecek gerçek liderlere ihtiyaç her geçen gün artmaktadır. Çalışmamamızın konularından olan İngilizcesi “transformational leader” olan ve Türkçe’de “dönüşümsel lider” olarak ifade ettiğimiz bu tarz liderliğin kendine has bir takım önemli özellikleri aşağıdaki gibi açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **3.4.2.1.Vizyon Belirleme ve Yön Çizme**

Liderin geleceği görmesi, bugünden gelecek ile ilgili öngörülerde bulunması, geleceğin ne şekilde oluşacağını kestirilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu sürece liderliğin vizyon belirleme yeteneği olarak bakılmaktadır. Liderler, vizyon belirleme açısından incelendiğinde, gerçek anlamda liderlik sergilemesi için vizyon sahibi olmakta ve bu vizyonu gerçekleştirmek için kendilerine son derece güven duymaktadırlar (Tetik, 2008: 91).

Dönüşümsel liderin mevcut vizyonu uygulamaktan ziyade kendi inandıkları ve örgütü başarıya götürecektir vizyonu ortaya koymaları gerekmektedir. Kendine tabii olan izleyicilerini bu vizyona inandırmaları ve yönlerini buna göre belirlemelerini sağlamak için çaba sarf etmeli ve gerekli bilinci uyandırmalıdır.

#### **3.4.2.2. Destekleyici Örgüt Kültürü Geliştirme**

Kültürel değişim süreci, dönüşümsel liderliğin önemli unsurlarından birisidir. Kültürel gelişimin ve değişimin başarı ile uygulanması sonucunda, bireysel gelişim ve organizasyonun performansı olumlu yönde artacaktır (Tucker & Russell, 2004:106).

Ortak değerler, çalışana ve çevreye saygı gibi genel kavramlar etrafında kenetlenmiş bir örgütün başarılı bir süreç sergilemesi muhtemel olabilecektir.

#### **3.4.2.3. Ekip ile Çalışabilme, Ekip Oluşturma**

Dönüştürücü liderler, birlikte çalışacakları ekipleri çok iyi koordine etme ve seçme yeteneğine sahip olmalıdır. Çünkü belirledikleri vizyonu ve amaçları gerçekleştirme için hedefe odaklanmış güçlü kişilere ihtiyaç duyacaklardır. Doğası gereği işler tek başına gerçekleştirilemeyeceği için yardımcılarını ve danışmanlarını titizlikle seçmektedirler (Akdemir, 2008:97).

Organizasyonlar, bireylerden oluştuğu için söz konusu bu bireylerden ekip oluşturma ve bu ekibi koordine etme liderin yönetim sürecini gerçekleştirirken önem taşımaktadır. Örgüt içindeki işlerin yürütülmesi, kilitlenmiş hedefe ulaşmak için doğru insanların seçilmesi ve eğitilmesi liderin de güçlü kılınmasını sağlayabilecektir.

#### **3.4.2.4. Bilgili Olma**

Değişimin hızla yaşandığı dünyamızda öğrenilmiş bilginin de her geçen gün gelişmesi yeni değişimlere uğraması muhtemeldir. Liderler ile izleyicileri

arasında iletişimin gereği olarak sürekli bir bilgi alışverişi olmaktadır. Liderlerin özelliklerinde birisi de bilgiyi paylaşabilmektir (Çetin, 2008:35). Liderler, izleyicilerine karşı birçok konuda bilgili olduğunu göstermeleri ve onları yönlendirmeleri gerekeceğinden hayat boyu öğrenme, araştırma ve inceleme eğilimine sahip olmalıdırlar.

#### **3.4.2.5.Yetki ve Sorumluluğu Devretme**

Dönüşümsel liderler, süreç çıktılarının önemi konusunda çalışanlarının bilinçlenmesini sağlarlar ve takipçilerine söz konusu çıktıları elde etme metotlarını öğretirler (Kırılmaz & Kırılmaz, 2010:121). Liderin yetki devri ile yapılacak uygulamalar ile yerinde karar verme ve iş yapma usulleri ile takipçileri güçlenecek ve yetkinliklerinin artması sağlanabilecektir.

#### **3.4.2.6.Yatıcılık**

Aralarında daha önceden herhangi bir ilişkinin kurulmadığı nesnelere ile düşüncelerin etkileşim sonucunda yeni bir ilişkinin elde edilmesi ve bunun sorunları çözümede kullanılması dönüşümsel liderlerin belirgin özellikleri arasındadır (Akdemir, 2008:98).

Gerçek liderler, geleceği doğru değerlendirmeler yaparak şekillendiren bunun için organizasyonda stratejik yönetim bilinci oluşturan ve bu yönde ekibini yönlendiren onları yenilikçi ve yaratıcı olmaya yönlendirebilenlerdir (Kırılmaz, 2010:216).

Liderler, bu özellikleri ile birçok zorluğun üstesinden, bulacakları yeni yöntemler ile gelebilmekte ve örgüte yeni bakış açısı kazandırabilmektedirler.

#### **3.4.2.7.Sorun Çözme**

Bir bireyin, örgütün hatta ülkenin güçlü olabilmesi sorun çözme yeteneğinin olması ile ölçülebilmektedir. Sorun çözme yeteneği dönüşümsel lider için de geçerlidir. Liderin sorun çözmedeki başarısı onu farklılaştıracak ve

liderliğinin kanıtlanmasını ve perçinlenmesini sağlayacaktır (Tetik, 2008:94). Kronikleşmiş sorunlarını etkili bir şekilde çözen sistemler, kaynaklarını etkili ve verimli kullanmış olacaklarından rakiplerine göre daha güçlü olabilecek ve bu alandaki boşa harcanacak zaman ve enerjilerini pozitif yönde firmaya katkı sağlayacak şekilde yapabilme yeteneğini geliştirebileceklerdir.

#### **3.4.2.8.Pozitif Bakış Açısı**

Kişilikleri üç ayrı kategoride irdelemek mümkündür. Bunlar pozitif, nötrale ve negatif kişiliktir. Negatif kişilik her olguya ve olaya eleştiri ile yaklaşmakta ve sorun çözmekten ziyade sorunun bir parçası olabilmektedir. Nötrale kişilik ise, başka birine bağımlı olmayı yapılacak işin doğruluğuna yada yanlılığına bakılmadan verilen görevi yapmayı ifade etmektedir. Bunlara karşın pozitif kişilik, eleştiri getiren, alternatif üreten, çözüm için harekete geçen kişiler için kullanılır. Dönüşümsel lider pozitif kişilik yapısına sahip, olaylara eleştirel bakabilen ve eksikleri görebilen özelliklere sahip olabilmelidir (Akdemir, 2008:99).

#### **3.4.2.9.Sonuçlara Ulaşma**

Dönüşümsel liderlerin, örgütlerin ortak vizyon hedeflerine ve kayda değer sonuçlara ulaştığını araştırmalar göstermektedir. Dönüşümsel liderlerle çalışan kişilerin bağıllık, fedakârlık, doyum ve başarı düzeyleri yüksek olmaktadır. Bu tür liderler izleyicilerine gurur, saygı ve güven aşılardır (Pielstick, 1998:35).

Bireysel ve örgütsel açıdan istenen ve hedeflenen sonuçlara ulaşmak gerekliliği adeta bir zorunluluk halini almaktadır. Lider, organizasyonu arzulan sonuca ulaştırdığında başarılı addedilecektir. Olumlu sonuçlar ise bireyi ve örgütü daha da ileriye taşıyabilecektir.



### 3.5.Dönüşümsel Liderlik ve Teknoloji İlişkisi

Dünyamızda yaşanan bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı değişimleriyle üretim, hizmet ve lojistik süreçlerinin de gelişmesi sağlanmış, küresel ekonomik hareketler bütün organizasyonları etkileme boyutuna gelmiştir. Bütün bu koşullar ve belirsizlikler geleneksel iş yapış usullerini değiştirebilmektedir. Organizasyonlar sektörlerinde rekabet edebilmeleri için yeni teknolojileri, iş yapış yöntemlerini ve yönetim becerilerini geliştirmek ve bunları organizasyon bünyesine dâhil etme zorunluluğu ile karşı karşıya kalabilmektedirler.

Küreselleşen dünyamızda teknolojik gelişmeler sürekli olarak gelişme kaydetmekte ve bireyin mevcut bilgi düzeyi eskimektedir. Kökten değişen veya sürekli gelişen teknoloji bilgi düzeyi açısından yenilenmeyi gerektirmektedir. Öğreneme sürecini gerçekleştiremeyen liderler bu hızlı ilerleme karşısında demode olabileceklerdir. Ancak gereken değişimi ve dönüşümü sağlayabilen liderler ise güçlenecektir. (Kırmaz, 2010:214).

Organizasyonlar günümüz yoğun rekabet ortamında yaşamlarını sürdürürken birçok güçlüklerle karşılaşır. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (İpçioğlu, 2005:83);

Ürünler ve hizmetler hakkında müşterilerin beğenilerini sürdürülebilir kılmak,

Sektörü iyi takip etmek ve olası rakipleri izlemek,

İşletmenin verimliliğini artırmak,

Çalışanları iyi motive etmek,

Yeni teknolojileri, süreçleri daha hızlı öğrenmek ve organizasyon bünyesine uyarlamak,

Rekabet edebilmek için ürün ve hizmetleri iyi tanımak, sürekli geliştirmek,

Değişimi pozitif yönde planlı olarak sağlamak.

Organizasyonun amaçlarına ulaşması için ortaya konulan ve benimsenen ortak vizyon, çalışanlara verilen cesaret, sağlıklı ve başarılı ilişkiler ile yukarıda sayılan bütün süreçlerin başarı ile gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Teknolojik gelişmeler ve yenilikler dönüşümsel liderlere bu süreçleri gerçekleştirmede kolaylıklar sağlayacak ve liderleri güçlü kılabilecektir. Dönüşümsel lider de yeni teknolojilerin organizasyon için öğrenilmesinin ve uygulanmasının öncülüğünü yapabilecektir.

### **3.6.Dönüşümsel Liderliğin Değişim Sürecindeki Rolü**

Değişim süreci ilk çağlardan beri süregelen ve ivmesi artarak devam eden bir süreçtir. Sistemler anlayışı gereğince çevresi ile bilgi alış verişinde olan organizasyonlar bu değişimden etkilenmektedir. Bu noktada örgütlerin olumlu yönde değişimlerini gerçekleştirecek, yön verecek ve gereken dönüşümü sağlayacak liderlere ihtiyaç vardır. Bu dönüşümü sağlayacak olan dönüşümsel liderler, aşağıda konu başlıklarında değineceğimiz; değişim gereksiniminin farkına varma, değişim için gereken geçişi yönlendirme, tüm örgüte benimsenecek bir vizyon oluşturma ve bu değişimin kurumsallaştırma süreçlerini başarı ile gerçekleştirmeyi sağlamak durumundadırlar.

#### **3.6.1.Değişim gereksiniminin farkına varılması**

Bass, dönüşümsel liderlik modelinde liderlik davranışları uygulamalarının, örgütte geniş yelpazede gösterilmesi gerektiğini ileri sürer. Aynı zamanda dönüşümsel liderliğin belirsizliğin yaşandığı ve değişim gerekliliğinin oluştuğu zamanlarında çok etkili bir liderlik stili olduğunu ifade eder (Tyssen, Wald, & Heindenreich, 2014:379).

Dönüştürücü liderlerin temel özelliklerinden birisi değişimi önceden sezebilen bir kişilik yapısında olmasıdır. Organizasyonların i ve dış çevrelerinin sürekli değişmesi ile örgütün de zaman içinde değişim gereksinimleri olacaktır. Stratejik olarak düşünüldüğünde fırsat ve tehdit olarak algılanan bu değişimler karşısında liderlerin önlemlerini almakta gecikmemeleri gerekmektedir. Ayrıca

organizasyonu bu değişim süreçlerine başarı ile adapte etmelidirler. Değişim süreci geciktikçe ulaşılacak fırsatlar da kaçırılmış olabilecektir.

### **3.6.2.Geçişin Yönetilmesi**

Dönüşümsel liderlikte, düşük hiyerarşi ve bireysel başarıdan ziyade ortak başarıya odaklanma vardır (Wolfram & Gratton, 2014:340). Değişim sürecinde mevcut durumdan yeni bir duruma geçiş söz konusu olmaktadır. Değişim sürecinin evresi olan yumuşatma ile eski iş yapış usullerinin geçerliliğinin yitirilmesi ve dönüşümün başlaması ve bu geçişin tüm çalışanlara benimsetilmesinin yönetilmesi gerekmektedir. Değişim sürecinde engel olabilecek unsurlar belirlenmeli ve değişim sonucunda elde edilecek başarının örgütün ortak başarısı olduğuna vurgu yapılması anlatılmalıdır.

### **3.6.3.Yeni Vizyonun Oluşturulması**

Değişimi başlatan lider bundan sonraki süreçte sürükleyici bir vizyon meydana getirmeli ve izleyenlerine benimsetmelidir. Liderin izleyenlerine sunduğu vizyon eski inançlarından ve stratejilerinden vazgeçmelerini sağlayacak bir vizyon olmalıdır (Tetik, 2008:98).

Nanus, vizyonun gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek sunması gerektiğini ve şu anki duruma karşı, daha başarılı ve tercih edilebilir yollar içermesini ifade etmektedir (Archbald, 2013:136).

Vizyon adeta bu günden geleceği tasarlamaktır. Dönüşümsel lider, tüm izleyicilerine bu geleceğe ulaşma bilincini verebilmeli ve ortak değerler etrafında kenetlenilmeyi başarmalıdır.

### **3.6.4.Değişimin Kurumsallaştırılması ve Öğretilmesi**

Değişimin son aşaması olan donma sürecinde, elde edilen yeni davranışların sürekli kılınması ve daha ileri değişime gitmeye direnç gösterilmesi söz konusu olmaktadır. Bu süreçte yeni davranış ve usuller

Çalışanlara iyice benimsetilmeli ve eskiye donüşün önüne geçilmelidir (Özkalp & Kırel, 2011:451).

Değişimin kurumsallaşması, her bir bireyin elde ettiği ve sahip olduğu bilgiyi ve tecrübeyi kurum içinde başkalarının kullanımına sunması ve bu sürecin kurumsal hale getirmesi ile mümkün olabilmektedir. Daha önce yaşanan bir problem birileri tarafından çözülmüş ise artık bu bilgi ve tecrübe organizasyonun bilgi birikimi olmaktadır. Bu ise iki yöntemle olabilmektedir. İlki, bilginin birey tarafından öğrenilmesi ve sonraki nesillere öğretilmesi diğeri ise bilginin yazılı hale getirilmesi ve kurum içinde kullanılmasıdır (Ünal, 2012: 302).

Dönüşümsel liderler, değişim sürecinde izleyicilerine rol model olmalıdırlar ve örgütsel değişimin kurum içinde kurumsallık boyutuna gelebilmesi için gereken desteği izleyicilerine verebilmelidirler.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **TEORİK ÖNGÖRÜ, KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA MODELİ**

#### **4.1.Hipotez Geliştirme**

Bu bölümde bilişim teknolojileri yeteneği, firmanın değişim süreci, performansı ve liderlik arasındaki ilişki öncelikle kavramsal çerçevede değerlendirilerek bu bağlamda ilgili hipotezler ifade edilmekte ve araştırmanın teorik modeli belirtilmektedir.

##### **4.1.1. Bilişim Teknolojileri Yeteneği, Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Değişim ve Firma Performansı**

Araştırmamızdaki konu başlıklarından olan bilişim teknolojileri (BT) yeteneği, iletişim sistemleri ve iş süreçlerinin bilişim teknolojileri uygulamaları yolu ile iş hedeflerinin etkilenmesi, firmanın bilişim teknolojileri ile ilgili maliyetlerinin kontrolünün yapılabilmesi kapasitesi (Chen & Tsou, 2012:73) şeklinde tanımlanabilir. Bilişim Teknolojileri Yeteneği, 21 yüzyılda girişimci ruh için çok hassas ve önemli kaynak durumuna gelmiştir. BT Yeteneği, donanımın, yazılımın, teknik servisin, bilişim ile ilgili yönetim organizasyonların elde ettikleri pratiklerin, güncel teknolojinin ve yönetsel becerilerin doruk noktası olarak düşünülebilir (Yoon, 2011:113). Firma, kendi sektörlerinde lider olmak ve bunu sürdürebilir hale getirmek istiyorsa günümüz koşullarında bilişim teknolojileri sistemlerini mutlaka üst düzede kullanabilme kapasitesini geliştirmelidir.

Dönüşümsel lider ise organizasyon kültürünü etkiler, örgütsel değişime vurgu yapar ve aynı zamanda süreç geliştirmeye ve örgütün gelişmesi için yoğun çaba sarf eder (Tucker & Russell, 2004:104-106). Liderler ile izleyicileri arasında sürekli bir bilgi paylaşımı söz konusudur (Çetin, 2008:35). Örgütlerdeki değişim süreçlerinde asıl önemli olan liderdir. Lider, değişimi ateşler, teknoloji,

etkinlik ve karlılık ile ilgili uzun dönemli planlamaları yapar (Parlak, 2011:498-499). Firmaların geliştirdikleri bilişim teknolojileri yeteneği, liderin organizasyonel yönetim süreçlerini etkin ve verimli düzenleyebilmesi, izleyicisi ile arsandaki bilgi alışverişini doğru ve zamanında sağlaması hususlarında etkin rol oynayabilmektedir. Dolayısı ile;

*H1:Bilişim teknolojileri yeteneği dönüşümsel liderliği pozitif yönde etkilemektedir.*

Bharadwaj, organizasyonel kaynakları; sahip olunan dahili varlıklar, bilgi teknolojileri, yetenekler ve organizasyonel süreçler olarak tanımlanmış ve firmaların rekabet avantajı elde edebilmesi için kaynaklarını organizasyonel yetenekleri ile birlikte bütünleştirmesi ve çalışmalarını bu çerçevede yapmaları gerektiğine vurgu yapmıştır (Baharadwaj, 2000:171).

Bilişim teknolojisi kavramı bir firmanın bilgisayar ve iletişim teknolojisine yaptığı toplam yatırım olarak tanımlanmıştır. Bu kapsama; donanım, yazılım, telekomünikasyon, veri toplama ve gösterme araçları, elektronik olarak saklanan bütün verileri ile bu hizmetleri sağlayan bütün kişiler girer (Weill & Brosdbent, 1999:7).

Performans en basit şekliyle organizasyonun istediği davranış biçim olarak tanımlanabilmektedir. İstenilen davranış biçimini sunabilmek ise etkin bilgi elde etme ve yönetebilme ile yakından ilgili olmaktadır (Mithas, Ramasubbu, & Sambamurthy, 2011:241). Yine Yang'a göre performans yönetim yetisi, bir şirketin performans ölçümlerini doğru tasarlaması, doğru analiz sistemini oluşturması ile geleceğe yönelik doğru karar vermesi ile ilgilidir (Yang, 2008:1273). Bilişim teknolojileri yeteneği ile performans yetisi arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde ifade edilmektedir;

*H2:Bilişim teknolojileri yeteneği firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

Örgütsel değişim süreci, organizasyondaki öğelerin birbiriyle ilişkilerinde mevcut durumdan nitelik ve nicelik olarak farklı bir duruma geçilmesi olarak değerlendirilebilir. Diğer bir ifade ile değişim, süreklilik ve temellilik kavramının karşıtıdır. Değişim ile belirli bir durumdan yeni bir

duruma geçiş söz konusu olmaktadır (Kakırman, 2011:11). Kureselleşme, yeni teknolojiler, değişen müşteri talepleri gibi hızla değişen dengeler organizasyonel değişim zorunlu kılan faktörler olmuşlardır (Smolarczyk & Hauer, 2014:248). Bilgiyi elde eden, işleyen, elde ettiği bu verileri depolayan ve istenildiğinde tekrar kullanabilen organizasyonlar iş çevrelerinde önemli avantajlara sahip olabilmektedirler (Aksoy, 2005:60).

Örgütlerde değişim sürecinin önemli konularından örgütsel öğrenme bilişim teknolojileri yeteneği ile daha da kolaylaşmaktadır. Firma stratejik iş birimleri arasında koordinasyonu daha etkin sağlayabilmektedir (Hitt, Keats, & DeMarie, 1998:60). Dolayısı ile;

*H3:Bilişim teknolojileri yeteneği örgütsel değişimi pozitif yönde etkilemektedir.*

#### **4.1.2. Dönüşümsel Liderlik, Firma Performansı ve Örgütsel Değişim**

Liderlik kavramı, genel itibari ile belirli şartlar altında kişisel ve organizasyonel amaçların gerçekleştirmek üzere bir bireyin başkalarını etkileme ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilmektedir (Koçel, 2011:569). Bu bağlamda araştırmamızda ele alacağımız yeni gelişen liderlik yaklaşımlarından dönüşümsel liderliği, kişisel amaçlarla örgütsel amaçları bir araya getiren, astları üzerinde olağan üstü bir etki meydana getiren, astlarını cesaretlendiren, misyon şuurunu ve vizyonu sağlayan, zekayı, akılcılığı ve problem çözmeyi destekleyen ve nihai olarak koçluk yapan lider olarak tanımlayabilmekteyiz (Robbins & Judge, 2012:390-393).

Firma performansını, satışlarda, pazar payında büyüme, karlılık gibi finansal (Akgün A. E., Keskin, Byrne, & Aren, 2007:505) ile ürün, süreç, servis kalitesi gibi operasyonel (Akgün, Keskin, & Byrne, 2009:109) boyutları ile tanımlayabilmekteyiz. Ayrıca bir organizasyonun performansını, memnuniyet düzeyi ve firmanın ürettiği sonuçlar olarak iki düzeyde incelenebilmektedir. Bunlardan memnuniyet düzeyini, çalışan ve müşteri memnuniyeti yine firmanın ürettiği sonuçları ise karlılık, maliyet performansı, verimlilik, satışların

büyümesi, kazancın büyümesi ve pazar payı şeklinde iki ana başlık altında değerlendirilmektedir (Lin, Chow, Madu, Kuei, & Yu, 2005:359). Dönüşümsel lider, yapısı gereğince izleyicilerine firmanın finansal göstergeleri ve müşteri memnuiyeti hedefinde daimi surette koçluk yapacak, onlara karşılaşılan problemleri zamanında çözme ve yaşanan sorunları fırsata çevirebilme konularında destek verecektir. Organizasyonları öğrenen organizasyonlar haline dönüştürecektir. Dolayısı ile;

*H4:Dönüşümsel liderlik firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

Dönüşümsel liderlikte ortak başarıya odaklanma vardır (Wolfram & Gratton, 2014:340). Ayrıca dönüşümsel liderlik modelinde liderlik davranışları ve uygulamaları örgüt içinde geniş yelpazede gösterilmesi gereken bir süreç halini almaktadır (Tyssen, Wald, & Heindenreich, 2014:379). Tüm örgütü kapsayan sürükleyici bir vizyon meydana getiren ve bu vizyonu izleyicilerine benimseten liderin örgütsel değişim sürecinde başarılı olması kaçınılmaz olacaktır.

Senge'nin ifade ettiği gibi, öğrenen örgüt tarafından paylaşılan bir vizyon organizasyon için hayati bir önem taşır, çünkü liderin izleyicilerine vizyon ile verdiği ilham, odaklanma ve enerjiyi sağlar (Senge, 2013:229). Örgüt ise gerekli odaklanma ve enerjiyi elde ettiğinde içsel ve dışsal zorlukların üstesinden rahatlıkla gelebilecek ve bu enerjiyi organizasyonun yararına dönüştürebilecektir.

Değişimin kurum içinde gerçekleşmesi, benimsenmesi ve kurumsallaşması ile elde edilen tecrübenin sonraki nesillerin kullanıma sunulması (Ünal, 2012:302) yine bu dönüşümü gerçekleştirebilecek etkin bir liderlik bakış açısı ile olabilmektedir. Dolayısı ile beşinci hipotez aşağıdaki gibi ifade edilmektedir,

*H5:Dönüşümsel liderlik örgütsel değişimi pozitif yönde etkilemektedir.*



#### 4.1.6. Örgütsel Değişim Kapasitesi ve Firma Performansı

Örgütler, gerek endüstriyel sektörlerinde olsun gerekse içinde yaşadıkları çevre koşulları gereğince rekabet edebilmeleri ve ayakta kalabilmeleri için gerekli değişimi planlamalı ve bunu olumlu şekilde uygulayabilmelidirler. Planlı örgütsel değişim, organizasyonların uzun dönemde nasıl bir değişim yapacağıının yol haritasını belirleme ve organizasyonun performansının artırılması ile ilgili (Chenhall & Euske, 2007:602) konuları kapsamaktadır.

Örgütsel değişimin amacı, değişen iç ve dış çevre koşullarına karşın organizasyonun etkinlik ve verimliliğini artırmak böylece organizasyondan beklentileri olan tarafların doyumunu ve gelişimi sağlamayabilmektir (Ülgen, 1993:177).

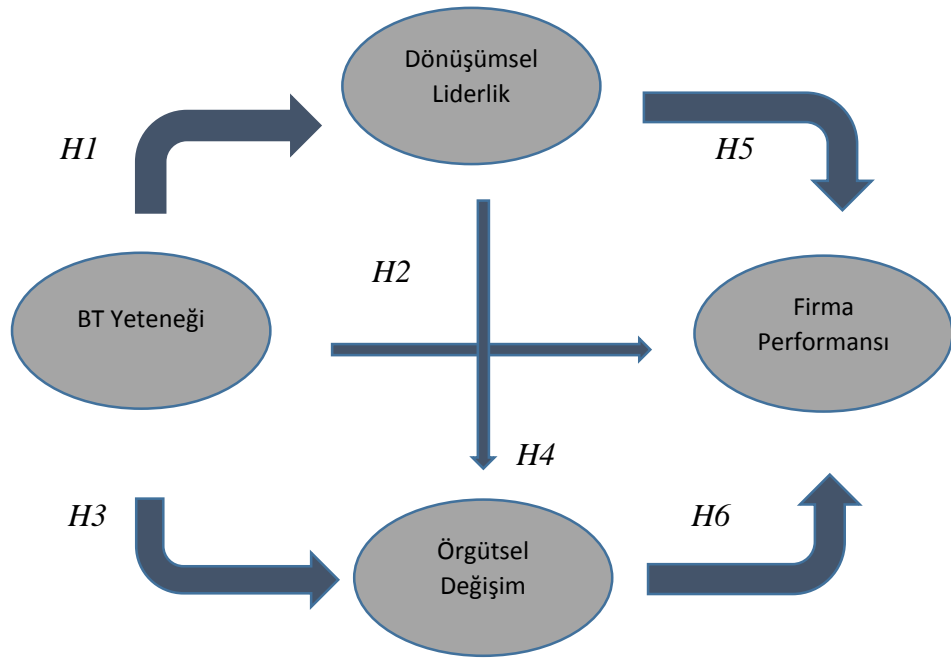
Firma performansı iş, operasyon ve müşteri servisleri kavramları ifade edilmekte ve aynı zamanda yatırımların geri dönüşü, pazar değişimlerine hızlı cevap verebilme, müşteri ihtiyaçlarını en hızlı, en ekonomik ve en kaliteli şekilde karşılayabilme olarak açıklanabilir (Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013:1457). Firmanın finansal göstergelerinde ve müşteri memnuniyeti bağlamındaki süreçlerinde gerekli iyileşmenin elde edilmesi örgütü hızlı değişen çevre ve rekabet koşullarına hazır bulundurma ile yakından ilgilidir. Dolayısı ile,

*H6: Örgütsel değişim firma performansını pozitif yönde etkilemektedir.*

Yukarıda belirtilen kavramlar çerçevesinde, organizasyonlar için önem arz eden kavramlar olan bilişim teknolojileri yeteneği, örgütsel değişim, dönüşümsel liderlik ve firma performansı değişkenleri arasındaki ilişki ifade edilmiştir. Nihai olarak ortaya konan hipotezler yapılan alan araştırması ile test edilip elde edilen veriler analize tabii tutulmaktadır.

#### 4.1.6. Teorik Model

Teorik içerikte anlatılan ve araştırmanızda ele alınan kavramlar olan bilişim teknolojileri yeteneği, örgütsel değişim, dönüşümsel liderlik ve firma performansı ilişkilerinin etkileşimleri ve ileriye sürülen hipotezler neticesinde bir kavramsal model oluşturulmuştur. Elde edilen kavramsal araştırma modeli ise şekil 4.1. de görölmektedir.



şekil 4.1. Araştırmanın kavramsal modeli

## **BEŞİNCİ BÖLÜM**

### **METODOLOJİ VE UYGULAMA**

#### **5.1.Araştırma Yöntemi**

##### **5.1.1. Ölçeklerin Oluşturulması**

Yukarıda araştırma modelinde belirtilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla çoktan seçmeli ölçek kullanılmıştır. Bilişim teknolojileri, örgütsel değişim, dönüşümsel liderlik ve firma performansı arasındaki ilişkilerin ortaya çıkarılması amacıyla 87 sorudan oluşan anket tespiti yapıp sahaya uygulanmıştır. Cevaplar, (1= kesinlikle katılmıyorum'dan, 5= kesinlikle katılıyorum'a) 1-5 tipi Likert ölçeği kullanılarak tespit edilmiştir. Literatür taranarak araştırma konusu çerçevesinde belirlenen nihai anket ekteki gibi tespit edilmiştir

Bilişim teknolojileri yeteneğini ölçmek amacıyla altı adet (Yoon, 2011), dönüşümsel liderlik için on dört ve firma performansı için on altı soru Akün vd. çalışmalarından uyarlanıp kullanılmıştır (Akgün, Byrne, Lynn, & Keskin, 2007), (Akgün, Keskin, & Byrne, 2009), (Akgün A. E., Keskin, Byrne, & Aren, 2007). Örgütsel değişim kapasitesini ölçmek amacıyla Jude ve Elenkov (Judge & Elenkov, 2005) ile Jude ve Duoglas'un (Judge & Douglas, 2009) çalışmalarından adapte edilen otuz yedi adet soru sorulmuştur.

Yeni anket soruları derlendikten sonra taslak bir anket oluşturulmuş daha sonra konusunda uzman akademisyenler tarafından tartışılıp değerlendirilmesi yapılmış ve gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra anketin uygunluğu sanayide tam zamanlı çalışan on yüksek lisans öğrencisi tarafından pilot çalışmaya tabi tutulmuş ve anlamlılığı değerlendirilmiştir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak Marmara bölgesinin seçilmesinin sebebi imalat ve hizmet sektörü açısından bir merkez teşkil etmesidir. Anketin uygulanabilirliği açısından gerekli olan pilot çalışma yapılmış ve ilgili anket Marmara bölgesindeki firmalara uygulanmıştır.

Araştırma için 130 adet firmaya anketler gönderilmiş bunlardan 105 adedi geri dönmüş ve anket sorularına verilen cevaplar incelendiğinde tam ve eksiksiz olan 103 adedi analize tabi tutulmuştur.

Örnekleminizdeki katılımcılar, mühendislik/tasarım (%27), pazarlama (%15), imalat (%13), finans/muhasebe (%11), insan kaynakları(%14) ve diğer (%20) bölümlerinde çalışmaktadırlar. Çalışılan bölüm ile ilgili veriler tablo 5.1’de görülmektedir.

<b>Çalıştığı Bölüm</b>	<b>%</b>
Mühendislik/Tasarım	27
Pazarlama	15
İmalat	13
Finans/Muhasebe	11
İnsan Kaynakları	14
Diğer	20

**Tablo 5.1.** Ankete Yanıt Verenlerin Çalıştığı Bölüme Göre Dağılımı

Yine aynı şekilde ankete yanıt verenlerin başkan/sahip (%11), genel müdür (%13), bölüm müdürü (%21), şef/proje yöneticisi (%29), mühendis/teknisyen (%15), diğer (%11) nden oluştuğu görülmüştür. Çalışılan işletmedeki konum ile ilgili veriler tablo 5.2.’de verilmiştir.

<b>Pozisyon</b>	<b>%</b>
Başkan/Sahip	11
Genel Müdür	13
Bölüm Müdürü	21
Şef/Proje Yöneticisi	29
Mühendis/Teknisyen	15
Diğer	11

**Tablo 5.2.** Ankete Yanıt Veren Çalışanların Buldukları Pozisyonlara Göre Dağılımı

## 5.2. Analiz ve Sonuçlar

### 5.2.1. Ölçüm Geçerliliği ve Güvenilirliği

Verilerin analizinde; SPSS 22,0 ile Smart PLS 2,0 istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma dört değişkenden oluşmaktadır. Bu değişkenlerden ilki **bilişim teknolojileri yeteneği (BTY)** dir. İkinci değişken, **örgütsel değişim kapasitesidir** ve yedi alt başlık olarak ifade edilmektedir bunlar; bölüm liderleri (BL), orta kademe yöneticileri (OKY), değişimi tetikleyenler (DT), kurum kültürü (KK), alt kademe çalışanlar (AKÇ), tüm çalışanlar (TÇ), bilgi akışı (BA) dır. Diğer bir değişken ise **dönüşümsel liderlik (DL)** olup son değişken ise **firma performansdır (PERF)**. Bütün değişkenler için faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları (AVE), standart sapmaları, korelasyon analizi, regresyon analizleri ve hipotez testleri yapılmıştır.

Öncelikle, ilgili faktörlere, yüklenip yüklenmediklerini test etmek amacıyla tüm değişkenlere ait sorulara faktör analizi uygulanmış olup daha anlamlı bir faktör yapısına ulaşmak için varimax rotasyonu yapılmıştır. Faktör analizi yapılmasının sebebi, çok sayıda değişkenden oluşan veri setinin azaltılarak açık hale getirilmesidir (Özdemir A. , 2013:314). Faktör analizleri yapılırken ölçeklerde bir takım düzenlemeler yapılmıştır. Faktör yükleri 0,5'in altında olan sorular çıkarılmıştır.

Araştırmayı oluşturan değişkenlerden olan bilişim teknolojileri yeteneği için açıklayıcı faktör analiz sonuçları tablo 5.3'de görülmektedir. Bu tabloda **BTY**: Bilişim Teknolojileri Yeteneğini ifade etmektedir. Analiz sonucunda Bilişim Teknolojileri Yeteneği altı faktör ögesi tarafından açıklanabileceği görülmektedir. Bu öğelerden **BTY1**: Yeni Ürün/hizmet Geliştirmeyi, **BTY2**: Bölümler Arası İletişim ve Yardımlaşmayı Geliştirmeyi, **BTY3**: Teknolojik Bilgi Artırmaya Yardımcı Olmayı, **BTY4**: Pazarla İlgili Bilgileri Artırmaya Yardımcı Olmayı, **BTY5**: Farklı Departmanlar ve Hiyerarşik Seviyeler

Arasındaki İç İletişimi Geliştirmeyi ve son olarak **BTY6**: Tedarikçiler ve Tedarik Kanalları ile Dış İletişimi Geliştirmeyi ifade etmektedir.

Değişken	Faktör
<b>Bilişim Teknolojileri Yeteneği (BTY)</b>	
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, yeni ürün/hizmet geliştirme projelerimiz için yararlı olmaktadır.	.773
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, firmamızın bölümleri arasındaki iletişimi ve yardımlaşmayı geliştirme açısından yararlı olmaktadır.	.901
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, teknolojik bilgimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.	.875
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, pazarla ilgili bilgilerimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.	.854
Enformasyon teknolojisi sistemimiz, işletmemizdeki farklı departmanlar ve hiyerarşik seviyeler arasında gerçekleştirilen iç iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.	.879
Enformasyon teknolojisi sistemimiz; tedarikçilerimiz ve tedarik kanalı üyeleri gibi unsurlarla gerçekleştirdiğimiz dış iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.	.771

**Tablo 5.3.** Bilişim Teknolojileri Yeteneği ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Örgütsel değişim değişkeni için açıklayıcı faktör analizi tablo 5.4'de görülmektedir. Örgütsel Değişim değişkeninin altı faktör altında incelenebileceği analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Araştırmada Örgütsel Değişim altında geçen öğelerden **BL**: Birim Liderlerini, **OKY**: Orta Kademe Yöneticilerini, **DT**: Değişimi Tetikleyenleri, **KK**: Kurum Kültürünü, **AKÇ**: Alt Kademe Çalışanlarını, **TÇ**: Tüm Çalışanları ve **BA**: Bilgi Akışını ifade etmektedir.

Değişken	Fak tör1	Fak tör2	Fak tör3	Fak tör4	Fak tör5	Fak tör6
<b>Örgütsel Değişim Kapasitesi</b>						
<b>Birim Liderleri (BL)</b>						
Tepe yöneticilerimiz, değişimi teşvik ederken temel değerleri korurlar.						.775
Tepe yöneticilerimiz, ilham verici bir gelecek vizyonunu tutarlı bir şekilde ifade ederler						.638
Tepe yöneticilerimiz, değişim girişimlerini desteklemede cesaret gösterirler						.692
<b>Orta Kademe Yöneticileri (OKY)</b>						
Orta kademe yöneticilerimiz, alt kademe çalışanları ile üst düzey yöneticiler arasındaki bağlantıyı etkin biçimde sağlayabilirler		.736				
Orta kademe yöneticilerimiz, organizasyonun iyiliğine/mutluluğuna bağlılık gösterirler		.777				

Orta kademe yöneticilerimiz, işler yapılırken değişim girişimlerini dengelerler		.756				
Orta kademe yöneticilerimiz, yapıcı bir şekilde farklı fikirlere değer verirler		.653				
<b>Değişimi Tetikleyenler (DT)</b>						
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), birimdekilere saygı telkin ederler	.635					
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), iyi iletişim becerilerine sahipler	.626					
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), statükoyla mücadele etmeye isteklidirler ve bunu yapabilirler	.698					
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), değişim meydana getirmek için gerekli irade ve yaratıcılığa sahipler	.667					
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), değişimin birbirine bağlı sistemlere etkilerini kabul ederler	.811					
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), değişimi kurumsallaştırmanın önemini kabul ederler	.705					
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), arzu edilen değişim için yeniden düzenleme gereksinimini kabul ederler	.759					
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), belirtiler yerine sebeplere odaklanmanın değerini kabul ederler	.771					
<b>Kurum Kültürü (KK)</b>						
Firmamızda, yenilik ve değişime değer veren bir kurum kültürü vardır		.651				
Firmamızda, yaratıcı insanları çeken ve onları elinden kaçırmayan bir kurum kültürü vardır		.813				
Firmamızda, yeni fikirleri denemek için kaynak sağlayan bir kurum kültürü vardır		.794				
Firmamızda, insanların risk almasına ve bazen hata yapmasına izin veren bir kurum kültürü vardır		.675				

<b>Alt Kademe Çalışanları (AKÇ)</b>						
Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), değişim önerilerini dikkate alma hususlarına açıktırlar						.773
Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), değişim konusunda endişelerini dile getirebilirler						.830
Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), değişimin kendi birimine nasıl faydalı olacağını genelde bilirler						.813
Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), üst yönetimi genelde güvenilir görürler						.557
<b>Bilgi Akışı (BA)</b>						
Firmamızdaki herkesin (tepe yönetiminden en alt kademeye kadar), iş tanımları nettir					.628	
Firmamızda bilgi akışı, yöneticilerden çalışanlara doğru etkindir					.677	
Firmamızdaki bilgi akışı, gerektiği zamanda gereken kişilere ulaştırılır					.785	
Firmamızda bilgi akışı, tüm birimler arasında etkindir					.808	

**Tablo 5.4. Örgütsel Değişim Kapasitesi ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri**

Dönüşümsel liderlik değişkeni için elde edilen açıklayıcı faktör analizi tablo 5.5’de gösterilmektedir. Bu tabloda **DL**: Dönüşümsel Liderlik değişkenini ifade etmektedir. Dönüşümsel liderliğin iki faktör altında ifade edildiği ilgili tabloda gözükmemektedir. Araştırma soruları detaylı incelendiğinde, birinci faktörü oluşturan öğelerinin literatürde ifade edilen Dönüşümsel Liderliğin; Ekip Oluşturma ve Kişisel Odaklılık kısmını ifade ettiği, yine ikinci faktörü oluşturan öğelerin ise Vizyon Belirleme ve Yön Çizme boyutlarını ifade ettiği anlaşılmaktadır.

<b>Değişken</b>	<b>Faktör1</b>	<b>Faktör2</b>
<b>Dönüşümsel Liderlik (DL)</b>		
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, nereye gittiğimiz hakkında açık bir görüşe sahiptir		.713
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, birimimizin 5 yıl için nerede olması gerektiğine dair net bir anlayışa sahiptir		.849
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, bizi eski problemler hakkında yeni yollar düşünmeye yönlendirirler		.735
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, bizi daha önce hiç sorgulamadığımız bazı şeyleri yeniden düşünmeye zorlayacak fikirlere sahiptirler		.732



Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, işimizle ilgili bazı temel varsayımlarımızı yeniden düşünmeye zorlarlar		.788
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, bir problem çözme ile ilgili harekete geçmeden önce kişisel duygularımızı göz önüne alırlar		.529
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, ihtiyaçlarımızı dikkate alacak şekilde davranırlar.	.614	
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz tarafından çalışanların beklentilerine gerekli önemin verildiği görülür	.732	
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, ortalamadan (vasattan/her zamankinden) daha iyi bir iş yaptığımızda bizi takdir ederler	.802	
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, işimizin kalitesindeki iyileşmeye karşılık memnuniyetini belirtirler	.891	
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, sıradışı bir iş yaptığımızda bize kişisel beğenisini belirtir	.835	

**Tablo 5.5.** Dönüşümsel Liderlik ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Değişkenlerimizden olan firma performansı için elde edilen faktör analizi ise tablo 5.6'da gösterilmiştir. Bu tabloda kısa kod olarak verilen **PERF**: Firma Performansını ifade etmektedir. Analiz sonucunda firma performansını iki faktör altında ifade etmenin mümkün olduğu görülmektedir. Araştırma soruları incelendiğinde literatürde bahsi geçen firma performansının iki boyut altında incelenebilmesi araştırma ile tespit edilmiştir. Birinci faktör altında toplanan öğelerin Firmaların Ürettiği Sonuçları ki bunlar; karlılık, maliyet, satışlar, pazar payı şeklinde oluşturduğunu yine ikinci faktör altında toplanan öğeler ise Memnuniyet Düzeyini, bunların ise; çalışan, müşteri memnuniyeti, servis kalitesi şeklinde oluştuğu görülmektedir.

Değişken	Faktör1	Faktör2
<b>Firma Performansı (PERF)</b>		
Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir	.614	
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir	.816	
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir	.821	
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir	.791	
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir	.749	
Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir	.627	
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir	.813	
Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satış) rakiplerimizden yüksektir	.798	
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir.		.699
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır		.748
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır		.859
Çalışanlarımızın yeni becerileri öğrenme yeteneği/seviyesi rakiplerimizden yüksektir		.756
Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir		.767
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden daha hızlıdır		.837

**Tablo 6.6.** Firma Performansı ve Ortaya Çıkan Faktör Yükleri

Araştırmadaki tüm değişkenler için elde edilen verilerin güvenilirliğini ölçmek için güvenilirlik analizi yapılmış ve ilgili analiz tablo 5.7’de gösterilmiştir. Sosyal bilimlerde güvenilirlik analizi yapılırken Cronbach’s Alpha değerine bakılmaktadır. Eğer bu değer 0,7 ve üzerinde ise ölçeğin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Durmuş, Yurtkoru, & Çinko, 2011:89). Tabloda da görüleceği üzere değişkenler için elde edilen güvenilirlik katsayısı olan Cronbach’s Alpha değerleri 0,7’nin üzerinde çıkmış ve ölçekte elde edilen verilerin güvenilir olduğu görülmüştür. Yine tabloda ortalama varyans değerinin eşik değer olan 0,50’yi aştığı görülmektedir.

<b>Değişkenler</b>	<b>Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach’s Alpha)</b>	<b>R Square R<sup>2</sup></b>	<b>Ortalama Varyans</b>
<b>BT Yeteneği</b>	<b>0,930</b>	0	0,7454
<b>Örgütsel Değişim</b>	<b>0,856</b>	0,1654	0,8746
Birim Liderleri (BL)	0,888		
Değişim Tetikleyenler (DT)	0,917		
Kurum Kültürü (KK)	0,869		
Alt Kademe Çalışanlar (AKÇ)	0,850		
Bilgi Akışı (BA)	0,835		
Orta Kademe Yöneticiler (OKY)	0,899		
<b>Dönüşümsel Liderlik</b>	<b>0,744</b>	0,2336	0,7902
DT_1	0,894		
DT_2	0,904		
<b>Firma Performansı</b>	<b>0,879</b>	0,6965	0,6256
Perf_1	0,918		
Perf_2	0,901		

**Tablo 5.7.** Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları, Ortalama Varyansları ve Açıklama Gücü ve Tahmin Gücü Katsayıları

Araştırma ile ilgili değişkenlere ait korelasyon katsayı değerleri tablo 5.8’de verilmektedir. Korelasyon katsayıları tüm bağımsız ve bağımlı değişkenler arasında birebir ve anlamlı bir ilişkinin varlığına işaret etmektedir. İlgili değişkenlere ait çıkarılan ortalama varyans değerinin karekökü alındığında korelasyon katsayı değerlerinin tamamı AVE değerinin karekökünden küçük olarak çıkmaktadır.

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Bilişim Teknolojileri Y.</b>	1										
<b>Dönüşümsel Liderlik 1</b>	,349**	1									
<b>Dönüşümsel Liderlik 2</b>	,405**	,749**	1								
<b>Alt Kademe Çalışanları</b>	,332**	,480**	,489**	1							
<b>Bilgi Akışı</b>	,522**	,615**	,632**	,558**	1						
<b>Bölüm Liderleri</b>	,421**	,624**	,598**	,427**	,517**	1					
<b>Değişim Tetikleyiciler</b>	,526**	,567**	,573**	,392**	,534**	,687**	1				
<b>Kurum Kültürü</b>	,331**	,592**	,611**	,561**	,568**	,566**	,533**	1			
<b>Orta Kademe Yöneticiler</b>	,344**	,734**	,592**	,468**	,557**	,664**	,641**	,568**	1		
<b>Performans 1</b>	-,008	,212*	,193	,136	,217*	,259**	,210*	,307**	,273**	1	
<b>Performans 2</b>	,289**	,466**	,406**	,339**	,485**	,305**	,371**	,420**	,477**	,596**	1

**Tablo 5.8.** Değişkenlerin Korelasyon Katsayı Değerleri

**BTY:** Bilişim Teknolojileri Yeteneğini, **BL:** Birim Liderlerini, **OKY:** Orta Kademe Yöneticilerini, **DT:** Değişimi Tetikleyenleri, **KK:** Kurum Kültürünü, **AKÇ:** Alt Kademe Çalışanlarını, **BA:** Bilgi Akışını, **DL:** Dönüşümsel Liderlik **PERF:** Firma Performansını ifade etmektedir. Dönüşümsel liderlik değişkeni altından ifade edilen dönüşümsel liderlik 1; **liderin ekip oluşturma ve kişisel odaklılık**, dönüşümsel liderlik 2 ise; **liderin vizyon belirleme ve yön çizme** boyutlarını ifade etmektedir. Firma performansı altında ifade edilen performans

1; **firmanın finansal çıktılarını**, performans 2 ise; **firmanın müşteri memnuniyeti** boyutlarını ifade etmektedir. Böylece ölçümlerimizin geçerlilik ve güvenilirlik kriterlerini karşıladığı görülmektedir.

Tablo 4.5'e baktığımızda bilişim teknolojileri yeteneği, örgütsel değişim kapasitesinin %16,5'ini, bilişim teknolojisi yeteneği, örgütsel değişim kapasitesi, dönüşümsel liderliğin %23'ünü, bilişim teknolojileri yeteneği, örgütsel değişim kapasitesi ve dönüşümsel liderlik ise firma performansının % 69'unu açıklamaktadır.

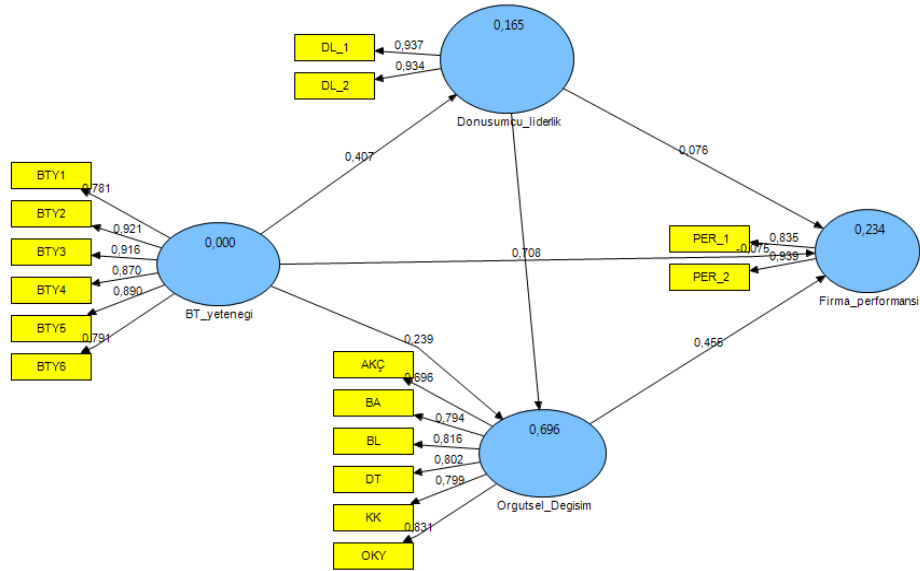
### 5.2.2. Hipotez Testleri

Araştırma modeli çerçevesinde elde edilen sonuçlar, hipotez geliştirme başlığı altında ileri sürülen önermelerin önemli bir kısmını desteklemektedir. İleri sürülen hipotezler ve sonuçları tablo 5.9'da özet olarak topluca gösterilmektedir. Tablo 5.9'da oluşan öncüllere bakıldığında bilişim teknolojileri ile dönüşümsel liderlik arasındaki pozitif ilişki desteklenmiştir. Dolayısı ile H1 desteklenmiştir. Bilişim teknolojileri ile firma performansı arasındaki ilişkiyi gösteren H2 hipotezi desteklenmemiştir. Bilişim teknolojileri ile örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi gösteren H3 hipotezi desteklenmiştir. Dönüşümsel liderlik ile firma performansı arasındaki ilişkiyi tarif eden H4 desteklenmemiştir. Yine dönüşümsel liderlik ile örgütsel değişim arasındaki pozitif ilişkiyi gösteren H5 desteklenmiştir. Son olarak dönüşümsel liderlik ile örgütsel değişim arasındaki pozitif ilişkiyi ifade eden H6 desteklenmiştir.

H	İlişkiler	Beta $\beta$	T İstatis.	Sonuçlar
H1	BT Yeteneği → Dönüşümsel Liderlik	0,4067	4,5286	Desteklendi
H2	BT Yeteneği → Firma Performansı	-0,0748	0,6121	Desteklenmedi
H3	BT Yeteneği → Örgütsel Değişim	0,2395	4,3651	Desteklendi
H4	Dönüşümsel Liderlik → Firma Performansı	0,0756	0,4825	Desteklenmedi
H5	Dönüşümsel Liderlik → Örgütsel Değişim	0,7080	13,269	Desteklendi
H6	Örgütsel Değişim → Firma Performansı	0,4554	2,5682	Desteklendi

**Tablo 5.9.** Hipotezler ve Sonuç Tablosu

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin analizi sonrasında araştırma değişkenleri olan Bilişim Teknolojileri Yeteneği, Örgütsel Değişim, Dönüşümsel Liderlik ve Firma Performansı değişkenleri arasındaki ilişkiyi gösteren nihai model aşağıdaki şekil 5.1’de gösterilmiştir. Bilişim Teknolojileri Yeteneği altı faktör, Dönüşümsel Liderlik iki faktör, Örgütsel Değişim altı faktör ve son olarak Firma Performansı iki faktör tarafından açıklanabilmektedir. Standartlaştırılmış faktör yükleri şekil 5.1’de gösterildiği gibi önerilen 0.40 seviyesinin üzerinde çıkmıştır (Alegre & Chiva, 2008:322). Değişkenleri oluşturan faktörlerin açıklamaları yukarıda her değişkenin faktör analizi kısmında detaylandırılmıştır.



Şekil 5.1. Analizler sonrasında oluşan araştırma modeli

## **ALTINCI BÖLÜM**

### **BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ**

Hızla gelişen dünyamızda bilişim teknolojilerinin organizasyonlara verdiği katkı çok ciddi boyutlardadır. Bilişim altyapısı, interneti, bilgisayarlar sistemleri, veritabanı olmayan firma yok denecek kadar azdır. Yine tezdeki başlıklardan bir tanesi olan değişim süreci, hızla gelişen ve değişen dünyamızda gerek bireysel olsun gerek organizasyonel olsun çağa ayak uydurabilmek, rekabet edebilmek için başvurulması gereken zorunlu bir süreç halini almaktadır. Değişim süreci, proaktif bir şekilde firmaların çevrelerine yön verilmesi için mutlaka bireysel ve örgütsel düzeyde etkin bir şekilde uygulanması gereken bir olgudur. Bilişim süreçlerinin ve değişim süreçlerinin etkili bir liderlik ile ancak uygulanabileceği ve firmanın performansına katkı yapacağı yabana atılmayacak bir gerçekliktir. Tezde hedeflenen, organizasyonların elde ettikleri bilişim teknolojileri yetenekleri ile değişim ve yönetim süreçlerine, performansına yaptıkları katkının tespit edilmesi ve dönüşümsel liderliğin bu katkıdaki etkisinin meydana çıkarılmasıdır. Bu çalışma ile bilişim teknolojilerinin firma bünyesinde etkin kullanılmasının önemine vurgu yapılmaktadır. Değişim süreci ve etkin liderlik ile firmaların nasıl rekabet avantajı elde edeceklerine, yol gösterici bir çalışma olacağı düşüncesindeyim.

#### **6.1.Araştırma Bulgularının Değerlendirilmesi**

Günümüz yoğun rekabet ortamındaki teknolojik gelişmeler, örgütlerin bu teknolojileri elde etmesini ve kullanmasını gerektirmektedir. İş dünyasındaki hızlı ve sürekli değişim ve gelişim, mal ve hizmet üreten firmaların da üretim süreçlerinde değişimi zorunlu kılmaktadır. Bu değişim, rekabet anlayışında köklü değişiklikler meydana getirmiş ve getirmeye devam etmektedir. Artık en kısa sürede ve en kaliteli ürünü, en uygun fiyatla müşteriye sunan firmalar diğerlerine karşı üstünlük kurabilir hale gelmişlerdir. Bu bağlamda bilişim teknolojilerinin tarihsel süreç içinde hızlı gelişimi, işlerin yapılmasını kolaylaştırması, süreç uygulamalarını etkin kılması neticesinde bilişim teknolojileri, bugün firmaların her türlü iş süreçlerini etkileyen ve kolaylık

sağlayan bir unsurdur. Bilginin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve tekrar kullanıcının hizmetine sunulması bilişim teknolojileri sayesinde olmaktadır. Elbette bütün bu süreçlerde etkin liderliğin rolü yadsınmaz. Etkin liderlik, firmalara gelecek ile ilgili vizyon oluşturmaya, çalışanlara doğru işleri yapma hususunda ilham vermeye, çalışanın kendini güçlü hissetmesini sağlamaya yönelik fırsatlar sunabilmektedir.

Bu araştırmanın amacı; bilişim teknolojileri yeteneğinin örgütsel değişim sürecini ve firmanın performansını nasıl etkilediğini araştırmak ve tüm bu süreçlerde dönüşümsel liderliğin etkilerini ortaya çıkarmaktır. Araştırma ülkemizde sanayinin yoğun olduğu Marmara bölgesindeki firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın amacı ve incelenen değişkenler çerçevesinde oluşturulan kavramsal model ile altı temel hipotez ortaya konmuştur. Ölçeklere ilişkin faktör ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Değişkenlere uygulanan faktör analizi sonucunda, **bilişim teknolojileri yeteneği** değişkeninin altı faktör, **örgütsel değişim** değişkeninin altı faktör, **dönüşümsel liderlik** değişkeninin iki faktör ve son olarak **firma performansı** değişkeninin ise iki faktör altında ifade edilebileceği tespit edilmiştir. İlgili her bir faktörü oluşturan anket sorularının faktör yükleri 0,50'nin üzerinde çıkmıştır. Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre tüm ölçeklerin bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edildiği alt sınır olan 0,7'nin üzerinde olduğu görülmüş ve tüm ölçeklerin güvenilir olduğu tespit edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesi amacıyla yapılan alan ve analiz çalışması önemli bulgular ortaya çıkarmıştır.

Literatür çalışmaları sırasında araştırma konusu ile ilgili tüm değişkenlerin etkilerini ortaya koyan herhangi bir çalışmaya rastlanamamıştır. Bilişim teknolojileri yeteneğinin örgütsel değişim sürecine ve firma performansına etkileri ve dönüşümsel liderliğin bu etkideki rolü bir bütün olarak ele alınmış, yapılan alan araştırması ile bu alandaki boşluğu doldurarak literatüre kuramsal ve uygulamada katkı yapması hedeflenmiştir. Bu çalışmanın uygulamadaki katkısı, araştırmaya konu olan değişkenlerin birlikte değerlendirildiği bir çalışma olarak Türkiye'de ilk kez test edilmiş olmasıdır.

Bu ampirik çalışmada, **bilişim teknolojileri yeteneğinin** firmalarda, **örgütsel değişim** ve **dönüşümsel liderlik** uygulamalarını güçlendirdiğini,

**firma performansına** ise olumlu bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Literatürde üzerinde sıkça durulan bilişim teknolojilerinin firmaların iş süreçlerini gerçekleştirmedeki önemi, yapılan alan çalışması ile desteklenmiştir.

Araştırma anketinde bilişim teknolojilerinin alt bileşenleri olan yeni **ürün/hizmet geliştirme, firma bünyesinde iletişim ve yardımlaşmayı sağlama, teknolojik bilginin artırılmasına katkı sağlaması, firmanın faaliyetlerini sürdürdüğü pazar hakkında bilgilerin elde edilmesini kolaylaştırması, tedarikçiler ile ilişkilerin geliştirilmesine yardımcı olması** incelenmiştir. Araştırmanın birinci hipotezinde öne sürülen bilişim teknolojileri yeteneğinin dönüşümsel liderliği pozitif yönde etkilemesi, anket sonuçları ile desteklenmiştir. Etkin bir bilişim teknolojileri yönetimi, **ekip oluşturma ve kişisel odaklılık ile liderin takipçilerine vizyon belirleme ve yön çizme** boyutları açısından firmaya olumlu katkılar sağlayabileceği de tespit edilmiştir.

Araştırmanın ikinci hipotezinde ileri sürülen bilişim teknolojileri yeteneğinin firmanın performansını olumlu yönde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Daha önceki araştırmalar (Kim, Shin, Kim, & Lee, 2011: 499), (Liu, Ke, Wei, & Hua, 2013:1459), (Mithas, Ramasubbu, & Sambamurthy, 2011:248) bilişim teknolojileri yeteneğinin firmanın performansını pozitif yönde etkilediğini ve performansını güçlendirdiğini ortaya koymaktadırlar. Chae vd. tarafından yapılan araştırmada ise bilişim teknolojileri ile firma performansı arasında önemli bir ilişki olmadığını (Chae, Koh, & Prybutok, 2014:305) ifade edilmiştir. Bu alan araştırma analizinde ise bilişim teknolojileri yeteneği ile firmanın performans boyutlarından olan **finansal göstergeler ve müşteri memnuniyeti** boyutlarını pozitif yönde doğrudan etkilemediği sonucu çıkmıştır. Anketimize cevap veren katılımcıların firmanın performans göstergeleri ile bilişim teknolojileri arasında doğrudan bağlantılı kuramalarının başlıca sebeplerinden birinin Porter'ın değer zinciri analizinde belirttiği gibi bilişim teknolojileri hizmetlerinin firmanın ana faaliyet grubunda olmayıp destek hizmeti olarak algılanması olduğu düşünülmektedir. Ortaya çıkan nihai model incelendiğinde bilişim teknolojilerinin firma performansına dolaylı bir etkisinden söz etmek mümkün olmaktadır. Bu nedenle firmaların iş süreçlerini yürütürken, yeni ürün/hizmet geliştirirken, firma içi ve firma dışı iletişim kurarken kullandıkları bilişim teknolojileri yeteneklerinin firma performansını



etkilemedeki önemi üzerinde daha çok durulması bu amaçla çalışanlara eğitimler verilmesi tavsiye edilebilir. Ayrıca bilişim teknolojileri departmanlarının organizasyondaki diğer departmanlar ile ilişkileri daha da güçlendirilmeli, organizasyondaki birimlerin kullandıkları bilişim teknolojileri altyapısının etkin ve doğru kullanılması sağlanmalıdır.

Üçüncü hipotezde belirtildiği gibi, bilişim teknolojileri yeteneğinin örgütsel değişimi pozitif yönde etkilediği anlaşılmıştır. Bilişim teknolojileri, değişim projelerinin geliştirilmesinde ve firma bünyesinde uygulanmalarında, takımlar arası ve takım üyeleri arasındaki değişim süreçlerini geleceğe sorunsuz taşımada hayati role sahip olduğu, değişim için kolaylaştırıcı bir unsur olduğu önceki araştırmalar (Baharadwaj, 2000:187), (Ciric & Rakovic, 2010:27), (Chan, 2000:236) tarafından da desteklenmiştir. Yine bilişim teknolojileri altyapısının karar verme süreçlerinde etkin rol oynadığı Arain (Arain, 2008:471) tarafından ifade edilmiştir. Bilişim teknolojileri, oluşturduğu altyapı ile örgüt içi bilgi alış verişini etkin kılmaktadır. Örgütlerdeki değişim sürecinin en can alıcı noktalarında birisi de etkin haberleşme ve doğru bilgi paylaşımıdır. Firma bünyesindeki çalışanların değişim sürecine olumlu katkı sağlaması ve bu sürece karşı olmayıp yanında olması, firmanın ve çalışanın hedeflerinin uyumluluğundan büyük ölçüde etkilenebilmektedir. Bu ise etkin, doğru ve zamanında iletişim ile gerçekleşebilecektir. Ayrıca örgütsel değişim kararlarının sadece üst yönetim tarafından alındığı bir süreç olmaktan çıkarılmalı ve tüm çalışanlarca katılımın sağlandığı katılımcı yani demokratik bir değişim modeli benimsenmelidir. Bu amaçla organizasyonun değişim süreçlerini gerçekleştirme aşmalarında planlı değişim modelleri olan değişim mühendisliği, toplam kalite yönetimi, öğrenen organizasyonlar gibi modern teknikler denenmeli ve örgüt içi hiyerarşik yapılanma en etkili düzeye indirilmelidir.

Dördüncü hipotezde belirtildiği gibi, dönüşümsel liderliğin firma performansını pozitif yönde etkilemediği ortaya çıkmıştır. Tucker ve Russell, işletmelerin dönüşümsel liderlere ihtiyacı olduğunu, bu liderlerin organizasyon içinde bir bütünlük sağladıklarını, takipçilerini daha yüksek performans göstermeleri yönünde motive ettiklerini (Tucker & Russell, 2004:109) ifade etmektedirler. **Dönüşümsel liderlik** değişkenini oluşturan öğeler olan; **ekip oluşturma ve kişisel odaklılık ile çalışanlara vizyon belirleme ve onlara yön**

**çizme** boyutları firmada çalışanların bireysel olarak gelişmelerini ve değişime hazırlanmalarına, gelecek ile ilgili öngörülerde bulunarak ve mevcut iş yapış usullerinin yerine yenilerini denemeyi teşvik ederek katkıda bulunur. Böylece, dördüncü hipotezde ifade edilenin aksine dönüşümsel liderliğin firma performansını pozitif yönde etkilemeyişinin temel sebebinin, dönüşümsel liderlerin firmaların ürettiği performans çıktılarından daha çok firma içi problemlere, çalışanların duygularına, çalışanlarının geleceğine odaklanmalarına ve nihayetinde takipçilerini bu yönde motive etmelerine bağlı olabileceği düşünülmektedir.

Beşinci hipotezdeki gibi dönüşümsel liderliğin örgütsel değişimi pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Allen vd. daha önceki araştırmalarda dönüşümsel liderliğin örgütsel değişim sürecini pozitif yönde etkilediği tespitinde bulunmuşlardır (Allen, Smith, & Silva, 2013:33). Literatürde üzerinde sıkça durulan bir konu, dönüşümsel liderliğin firma çalışanlarına en büyük katkısının örgütü olumlu bir değişime tabi tutabilmesidir. Analizler neticesinde, organizasyondaki yöneticilerin dönüşümsel liderlikle, ekip oluşturma ve kişisel odaklılık ile çalışanlara vizyon belirleme ve onlara yön çizme boyutlarına yüksek önem vererek örgütsel değişimi sorunsuzca gerçekleştirebilecekleri ortaya çıkmıştır. Örgütsel değişim sürecinin karşısında duran sosyal, ekonomik, psikolojik ve örgütsel nedenler ancak çalışanın bu değişime ikna edilmesi ve değişimi desteklemesi ile mümkün olacağından dönüşümsel lider, takipçisini karizması, bilgisi, yaratıcılığı ve pozitif bakış açısı ile etkileyecek ve firma için gereken olumlu değişimi sağlayabilecektir. Firmanın eski durumdan yeni duruma geçebilmesi çok zor ve meşakkatli bir süreç olabileceğinden bu dönüşüm ancak etkin bir liderlik ile mümkün olabilecektir.

Son hipotez olan altıncı hipotezde belirtildiği gibi örgütsel değişimin firmanın performansını pozitif yönde etkilediği neticesine varılmıştır. Hızla değişen rekabet ortamında rakipler ile yarışabilmenin, müşterilere en hızlı, en kaliteli ve en ucuz ürünü / hizmeti sunabilmenin yolu, sürdürülebilir olumlu değişimden geçecektir. Firmaların performanslarının artması, gerek iç gerekse dış müşterilerine cevap verirken kendi iç dinamiklerindeki değişimleri de yerinde ve zamanında yapabilmesi ile gerçekleşebilecektir. Örgütsel değişimin

amaçları arasında sıralayabileceğimiz etkinliğin ve verimliliğin artırılması, büyüme/küçülme, süreçlerde teknolojik yenilik sağlama gibi unsurlar aynı zamanda firmanın finansal göstergelerine ve müşteri memnuniyeti odaklı iş süreçlerine olumlu etki edecektir. Örgütlerdeki değişim uygulamaları için esas olan, istenen sonuçların elde edilmesi için değişim süreçlerinin planlı yapılmasıdır. Değişimi başarı ile gerçekleştirmek ve bu süreci örgüt içinde kurumsallaştırmak için değişime karşı engellerin ortadan kaldırılması ve tüm çalışanların değişime katılmalarının sağlanması, onlara gerekli eğitimin verilmesi adeta çalışanların değişimin bir parçası haline getirilmesi gereklidir. Ayrıca, firmalar, etkin bir misyon ve vizyon oluşturulmalı tüm çalışanlarca benimsenmesini ve uygulanmasını sağlamalıdır.

Sonuç olarak, araştırmadan elde edilen veriler neticesinde, firmalar bilişim teknolojilerine yatırım yaparken gerekli fizibilite ve sektörel çevre çalışmalarını yapmalı ve nihai kararlarını vermelidirler. Aksi takdirde teknolojiye yapılan yanlış yatırımların firma performansını olumsuz yönde etkilenmesi muhtemel olacaktır. Bilişim teknolojileri departmanına gereken önem verilmeli, bu birimin personel alım süreçleri dikkatli yapılmalı ve teknolojinin gelişmesi paralelinde eğitimler yeterince ve zamanında aldırılmazdır. Temelde teknolojik gelişmelerin gerektirdiği örgütsel değişim kapasitesinin firma bünyesinde planlı olarak yapılması ve kurumsallaştırılması mutlaka sağlanmalı bu amaçla tüm personelin değişim sürecine katılımının sağlanması, personelin güçlendirilmesi gereklidir. Çağı yakalamak ve rekabet edebilmek adına firma için gereken örgütsel değişim etkin bir liderlik ile daha da mümkün olabilecektir. Bu amaçla çalışanlara etkin bir vizyon verilmeli, onlara yön çizilmeli ayrıca çalışanların ekip oluşturmaları ve ekip ile çalışmalarını sağlanmalı, takım çalışması güçlendirilmelidir.

## 6.2.Yöneticiler İçin Tavsiyeler

Bu tez çalışmasında ortaya çıkan verilerin analizleri neticesinde yöneticilere şu tavsiyede bulunabilir: bilişim teknolojilerinin örgütlerde değişim süreçlerini ve liderlik süreçlerini kolaylaştırmada katalizör etkisi göstermektedir. Bu nedenle örgütsel yapılar, günümüzde önemi artarak devam eden bilişim süreçlerine gereken önemi vermeli ve teknolojik yeniliklerini kendi bünyelerine hızlıca adapte etmenin yollarını geliştirmelidirler. Bu bağlamda personel için gerekli eğitimler doğru tespit edilip zamanından alınması sağlanmalıdır.

Örgütlerin, değişen çevre koşulları neticesinde adeta kendi değişimlerinin de kaçınılmaz olması sebebiyle gereken bu değişimi olumlu yönde sağlayabilmelidir. Firmada değişimin en önemli unsuru olan liderlerin bu değişimi, dönüşümü destekleyen, izleyenlerine yön veren vasıflarda olmaları sağlanmalı ve bireylerin güçlendirilerek dönüşümü gerçekleştirecek lider olmaları sağlanmalıdır. Böylece firmanın performansına olumlu yönde katkı sağlanabilecektir.

Son olarak, yönetim sektöründe gelişen teknolojik yeniliklere karşı dinamik olmalı, çalışanlarını öğrenme ve karar vermede daha da güçlendirmeli, çünkü kendini geliştiren çalışan firmanın rekabet değerini artıran kaynağı olabilecektir, özellikle bilişim teknolojileri için yapılacak fizibilite çalışmaları titizlikle yapılmalı bu alanda gereksiz yarımardan kaçınılmalı, organizasyon bünyesinde proje odaklı çalışmalar için takımlar oluşturmalı ve bu takımları çok iyi organize etmeli, örgütsel değişim için gereken süreçlerde hassas olmalı çalışanlarını pozitif değişim için desteklemelidir ayrıca tüm bu süreçlerdeki dönüşümü gerçekleştirecek liderlere ihtiyaç olduğu unutulmamalı ve firma olarak yeni liderler yetiştirmenin yol ve yöntemleri geliştirmelidir.

## 6.3.Araştırmanın Kısıtları

Bu araştırmada, bilişim teknolojileri yeteneğinin firmanın değişim sürecine, performansına ilişkin etkisi ile dönüşümsel liderliğin bu etkideki rolü incelenmektedir. Araştırma yapılacak firmaların bilişim teknolojilerini etkin

kullanması büyük önem arz etmektedir. Bu amaçla araştırmanın uygulanacağı firmalarda bilişim teknolojileri biriminin bir fonksiyonel birim olarak olduğu tespit edilen firmalara anket uygulaması yapılmıştır. Araştırmamız, fonksiyonel bilişim teknolojisi birimi olan firmalar ve bilişim teknolojileri ile ilgili mal ve hizmet üreten firmalar üzerinde gerçekleştirilmiştir. Zaman ve kaynak sınırlığı dolayısı ile tüm ülkedeki firmalara araştırmanın uygulanması mümkün olmadığından bu araştırma için uygulama alanı olarak Marmara bölgesindeki firmalar seçilmiştir.

#### **6.4.Sonuç**

Bu tez çalışmasında bilişim teknolojileri yeteneğinin firmanın değişim sürecine, performansını etkisi ile dönüşümsel liderliğin de etkideki ilişkisi ortaya konulmuştur. Uyarlanan ölçekler ile bilişim teknolojileri, değişim kapasitesi, firma performansı ve dönüşümsel liderlik değişkenleri işlevselleştirilerek firmalar üzerinde test edilmiştir. Araştırma sonucu genel olarak, bilişim teknolojilerinin firmanın örgütsel değişim kapasitesini ve dönüşümsel liderlik süreçlerini olumlu etkilediğini ancak firma performansını ise olumlu yönde etkilemediğini göstermiştir. Yine dönüşümsel liderliğin, firmanın örgütsel değişim kapasitesini pozitif yönde etkilediğini ancak firma performansını ise olumlu etkilemediğini, örgütsel değişim kapasitesinin ise firma performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

Yapılan bu araştırma, örneklem kütlesi genişletilerek ve çevresel faktörler eklenerek daha detaylı bir araştırma haline getirilebilir. Ayrıca bu çalışmada sektör ayrımına gidilmediğinden, ilerideki çalışmalarda bilişim teknolojileri yeteneğinin örgütsel değişim sürecine ve firma performansına etkilerini ve dönüşümsel liderliğin bu etkideki rolünü sektörel bazda ortaya çıkaracak bir çalışma yapılabilir.

## Kaynakça

- Açıkgoz, S. (2014). Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç . İstanbul: Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Akdemir, A. (2008). *Vizyon Yönetimi Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde*. Bursa: Ekin Basım Yayım Dağıtım.
- Akdemir, A. (2012). *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*. Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.
- Akgün, A. E., Byrne, J. C., Lynn, G. S., & Keskin, H. (2007). New Product Development in Turbulent Environment Impact of Improvisation and Unlearning on New Product Performance. *Journal of Engineering and Technology Management*, 203-230.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Byrne, J. (2009). Organizational emotional capability, product and process innovation, and firm performance: An empirical analysis. *J. Eng. Technol. Manage.*, 103-130.
- Akgün, A. E., Keskin, H., & Günsel, A. (2009). *Bilgi Yönetimi ve Öğrenen Örgütler*. Ankara: Eflatun Yayınevi.
- Akgün, A. E., Keskin, H., Byrne, J. C., & Aren, S. (2007). Emotional and learning capability and their impact on product innovativeness and firm performance. *Technovation*, 501-513.
- Aksoy, B. (2005). Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları. *Bilgi Dünyası*, 58-77.
- Alegre, J., & Chiva, R. (2008). Assessing The Impact of Organizational Learning Capability on Product Innovation Performance: An Empirical Test. *Technovation* 28, 315-326.

- Allen, S. L., Smith, J. E., & Silva, N. D. (2013). Organizational Change and Organizational Creativity Perception From Nonprofit Organizational Members. *Nonprofit Management and Leadership* Vol.24 no.1, 23-42.
- Arain, F. M. (2008). IT-Based Approach for Effective Management of Project Changes: A Change Management System (CMS). *Advanced Engineering Informatics* , 457-472.
- Archbald, D. (2013). Vision and Leadership: Problem-Based Learning as a Teaching Tool. *Journal of Leadership Education, Volume 12, Issue 2*, 136-147.
- Arnold, H. J., & Feldman, D. C. (1986). *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Book Company.
- Arslan, F. (2013). Formatör ve Koordinatör Beden Eğitimi Öğretmenlerinin Okul müdürlerinden Algıladıkları Dönüşümsel Liderlik Stilleri ile Adanmışlık Düzeylerinin İlişkisi. *Doktora Tezi*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü .
- Avgerou, C. (1999). Information System: What Sort of Science is it? *Omega The International Journal of Management Science*, 567-579.
- Baharadwaj, A. S. (2000). A resource-based perspective on information technology capability and firm performance: An empirical investigation. *MIS Quarterly Research Article*, 169-197.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*. İstanbul: Fatih Matbaası.
- Barki, H., Oktamis, S., & Pinsonneault, A. (2005). Dimensions of ERP Implementation and Their Impact on Erp Project Outcomes. *Journal of Information Technology Management*, 1-9.
- Bass, B. M. (1997). Transformational Leadership. R. P. Vecchio içinde, *Leadership Understanding the Dynamics of Power and Influence in Organizations* (s. 320). Indiana: University of Notre Dame Press .

- Begg, D., Fischer, S., & Dornbusch, R. (1994). *Economics*. McGraw-Hill Book Company.
- Bon, J. V., Jong, A. D., Kolthof, A., Pieper, M., Tjassing, R., Veen, A. V., & Verheijen, T. (2010). *IT Service Management Based on ITIL, BT Hizmet Yönetimi*. (B. Erol, Çev.) Van Haren Publishing.
- Burke, R. J., & Ng, E. (2006). The Changing Nature of Work and Organizations: Implications for Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 86-94.
- Carrus, P. P., & Pinna, R. (2011). Information Technology and Supply Chain Management Coordination: The Role of Third Party Logistics Providers. *International Journal of E-Services and Mobile Applications*, 21-36.
- Chae, H.-C., Koh, C. E., & Prybutok, V. R. (2014). Information Technology Capability and firm Performance: Contradictory Findings and Their Possible Causes. *MIS Quarterly Vol. 38 No:1*, 305-326.
- Chan, S. L. (2000). Information Technology in Business Processes. *Business Process Management Journal*, 224-238.
- Chang, K.-H., Chen, Y.-r., & Huang, H.-F. (2014). Information Technology and Partnership Dynamic Capabilities in International Subcontracting Relationships. *International Business Review*, G model IBR-1134;No. of page 11.
- Chen, J.-S., & Tsou, H.-T. (2012). Performance effect of IT capability, service process innovation and the mediating role of customer service. *Journal of Engineering and Technology Management*, 71-94.
- Chenhall, R. H., & Euske, K. J. (2007). The Role of Management Control Systems in Planned Organizational Change: An Analysis of Two Organizations. *Accounting, Organizations and Society* 32, 601-637.



- Chou, Y.-C., Chuang, H. H.-C., & Shao, B. B. (2014). The Impacts of Information Technology on Total Factor Productivity: A Look at Externalities and Innovations. *Int. J. Production Economics*, 290-299.
- Ciric, Z., & Rakovic, L. (2010). Change Management in Information System Development and Implementation Projects. *Management Information Systems*, 23-28.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior Vol.15*, 439-452.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2009). *Organization Development and Change*. Cengage Learning.
- Çankaya Yücel, F. (2011). Örgütsel Değişim ve Örgütte Değişime Karşı Gelişen Direnci Kırma Politikaları. Bursa: Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi ve End. İliş. Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi .
- Çetin, C. (2008). Yöneticilerin Liderlik Stilleri, Değişim Yönetimi ve Ekip Çalışması Arasındaki İlişkilerin Çok Yönlü Olarak Değerlendirilmesi. *İstanbul Ticaret Odası Yayın No:2008-15*.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 129-152.
- Dertli, D. (2008). Örgütsel Bir Değişim Olarak Teknolojik Değişime İşgörenlerin Yaklaşımı ve İşgörenlerde Etkisi. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Dinçer, Ö., & Fidan, Y. (1997). *İşletme Yönetimine Giriş*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.

- Doğan, Ö. (2010). Teknoloji Yönetimi ve Küresel Rekabet. F. O. Çelikçapa, & S. Y. Kaygusuz içinde, *Teknoloji Yönetimi* (s. 41-69). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Dow, J. (2013). Boards, CEO Entrenchment and the Cost of Capital. *Journal of financial Economics*, 680-695.
- Drucker, P. F. (1992, Ekim 23). The New society of Organizations. *Harvard Business Review*, 1-12. Harvard Business Review:  
<http://hbr.org/1992/09/the-new-society-of-organizations/ar/1> adresinden alındı
- Durmuş, B., Yurtkoru, S., & Çinko, M. (2011). *Sosyal Bilimlerde SPSS'le Veri Analizi*. Beta Yayınları.
- Ekinci, H. (2006). Bilgi teknolojilerinin rekabet açısından önemi ve değişim yönetimindeki etkilerine ilişkin yöneticilerin algılarını ölçmeye yönelik bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* , 54-70.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Eren, E. (2010). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Fink, L., & Neumann, S. (2007). Gaining agility through IT personnel capabilities:The mediating role of IT infrastructure capabilities. *Journal of the Association for Information System*, 440-462.
- Garvin, D. A. (1993). Buldin a Learning Organization. *Harvard Business Review*, July - August Reprint 93402 Page 1-15.

- Gencil, U. (2001). Yükseköğretim Hizmetlerinde Toplam Kalite Yönetimi ve Akreditasyon. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 164-218.
- Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior*. Prentice Hall.
- Gorla, M., & Somers, T. M. (2014). The Impact of IT Outsourcing on Information Ssystem Success. *Information and Management*, 320-335.
- Güçlü, N., & Şehitoğlu, E. T. (2006 sayı 13). Örgütsel Değişim Yönetimi. *Kazım Karabekir Eğitim Faültesi Dergisi*, 240-254.
- Hammer, M. (1990). Reengineering Work: Don't Automate Obliterate. *Harvard Business Review July-August*, Reprint 90406 1-8.
- Han, H.-S., Lee, J.-N., Chun, J. U., & Seo, Y.-W. (2013). Complementarity Between Client and Wendor IT Capabilities: An Emprical Investigation in IT Outsourcing Projects. *Decision Support System*, 777-791.
- Hansen, W. L. (2002). Developing New Proficiencies for Human Resource and Industrial Realtions Professionals. *Human Resource Management Review*, 513-538.
- Hayes, J. (2002). *The Theory and Practice of Change Management*. Palgrave Publishers Ltd.
- Hitt, M. A., Keats, B. W., & DeMarie, S. M. (1998). Navigating in the New Competitive Landscape: Building Strategic Flexibility and Competitive Advantage in The 21st Centruy. *Academy of Management Executive Vol.12 No.4*, 22-42.
- Ho, J. C., & Lee, C.-S. (2014). A Typology of Technological Change: Technological Paradigm Theory With Validation and Gerenralization From Case Studies. *Technological Forecasting and Social Change*, Page 12.

- Hung, S.-C., & Tu, M.-F. (2014). Is Small Actually Big? The Chaos of Technological Change. *Research Policy*, 1227-1238.
- Imai, M. (1999). *KAIZEN*. Kalder Yayınları.
- İpçioğlu, İ. (2005). İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Doktra Tezi*. Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Judge, W. Q., & Elenkov, D. (2005). Organizational Capacity for Change and Environmental Performance: An Empirical Assessment of Bulgarian Firms. *Journal of business Research*, 893-901.
- Judge, W., & Douglas, T. (2009). Organizational Change Capacity: The Systematic Development of a Scale. *Journal of Organizational Change Management*, 635-649.
- Kakırman Yıldız, A. (2011). *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi*. Beta Yayınları.
- Kakırman Yıldız, A. (2011). *Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi Süreç ve Haritalar*. Beta Yayınları.
- Keidel, R. W. (1994). Rethinking Organizational Design. *Academy of Management Executive*, Vol.8 No:4.
- Kim, G., Shin, B., Kim, K. K., & Lee, H. G. (2011). IT capabilities process-oriented dynamic capabilities and firm financial performance. *Journal of the Association for Information System*, 487-517.
- Kırılmaz, S., & Kırılmaz, H. (2010). Transformasyonel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri: Sağlık Bakanlığı Merkez Teşkilatında Bir Araştırma. *Türk İdare Dergisi Sayı 469*, 119-138.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 205-222.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. Beta Yayınları.

- Kotter, J. P. (2001). What Leaders Really Do. *Harvard Business Review Reprint R0111F*, 1-12.
- Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing Strategies for Change. *Harvard Business Review*, Reprint R0807M 1-11.
- Kök, S. B. (2006). Bilişim Teknolojilerinin Yönetmel ve Örgütsel Etkileri. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi Sayı: 2*, 123-140.
- Kritosnis, A., & Hills, D. (2005). Comparison of Change Theories. *Interanational Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*, s. 1-7.
- Lanzi, D. (2007). Capabilities, Human Capital and Education. *The Journal of Socio-Economics*, 427-435.
- Lee, V.-H., Ooi, K.-B., Chong, A. Y.-L., & Seow, C. (2014). Creating Technological Innovation via Green Supply Chain Management: An Emprical Analaysis. *Expert system With Application*, 6983-6994.
- Lemire, M., Sicotte, C., & Pare, G. (2008). Internet Use and the Logics of Personal Empowerment in Health. *Healty Policy*, 130-140.
- Likert, R. (1979). From Production and Employee Centeredness to System 1-4. *Journal of Management Vol. 5 No. 2*, 147-156.
- Lim, J.-H., Stratopoulos, T. C., & Wirjanto, T. S. (2012). Role of IT executives in the firm's ability to achieve competitive advantage through IT capability. *International Journal of Accounting Information System*, 21-40.
- Lin, C., Chow, W. S., Madu, C. N., Kuei, C.-H., & Yu, P. P. (2005). A Structural Equation Model of Supply Chain Quality Management and Organizational Performance. *Int. J. Production Economics*, 355-365.
- Liu, H., Ke, W., Wei, K. K., & Hua, Z. (2013). The Impact of IT Capavilities on Firm Performance:The Mediating Roles of Absorptive Capacity and Supply Chain Agility. *Decision Support System 54*, 1452-1462.

- Lu, Y., & Ramamurthy, K. (2011). Understanding the link between information technology capability and organizational agility: An empirical examination. *MIS Quarterly*, 931-954.
- Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Inc.
- Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS Quarterly*, 237-256.
- Moorhead, G., & Griffin, R. W. (1989). *Organizational Behavior*. Houghton Mifflin Company.
- Nagurney, A. (2006). *Supply Chain Network Economics dynamics of Prices Flows and Profits*. Edward Elgar Publishing.
- Nevo, S., Wade, M. R., & Cook, W. D. (2007). An examination of the trade-off between internal and external IT capabilities. *Journal of Strategic Information Systems*, 5-23.
- Ogiela, L., & Ogiela, M. R. (2014). Cognitive System for Intelligent business Information Management in Cognitive Economy. *International Journal of Information Management*, 751-760.
- Ok, K. (2012). Bilgi ve Bilginin Yönetimi. S. Gülseçen içinde, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi* (s. 19-36). İstanbul: Papatya Yatıncılık.
- Onal, G. (1995). *İşletme Yönetimi ve Organizasyonu*. İstanbul: Anadolu Matbaa ve Tic. Koll. Şti.
- Özdemir, A. (2013). *Yönetim Biliminde İleri Araştırma Yöntemleri ve Uygulamalar*. Beta Yayınları.
- Özdemir, S. M. (2011). Toplumsal Değişme ve Küreselleşme Bağlamında Eğitim ve Eğitim Programları: Kavramsal Bir Çözümleme. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi Cilt 12 Sayı 1*, 85-110.

- Özdemir, Ş. (2007). Modernizmden Postmodernizme Değişen Tüketici. Ö. Torlak, R. Altunışık, & Ş. Özdemir içinde, *Yeni Müşteri* (s. 20). İstanbul: Hayat Yayıncılık Tic.Ltd.Şti.
- Özkalp, E., & Kirel, Ç. (2011). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.
- Özkan, Y. (2004). İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yönetimlerinin İncelenmesi. *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, Sıra 4 No:176.
- Parlak, B. (2011). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Bursa: MKM Yayıncılık Yayın ve Dağıtım Ltd.Şti.
- Pielstick, C. (1998). The Transforming Leader: A Meta Ethnographic Analysis. *Community College Review*, 26 (3), 15-35.
- Pryor, M. G., Taneja, S., Humphreys, J., Anderson, D., & Singleton, L. (2008). Challenges Facing Change Management Theories and Research. *Delhi Business Review Vol.9 No.1 January-June*, 1-20.
- Qureshi, S. (2010). Extending Human Capabilities through Information Technology applications and Infrastructures. *Information Technology for Development*, 1-3.
- Rashid, S. A., & Archer, M. (1983). *Organizational Behavior*. Methuen Publications.
- Robbins, S. P. (1991). *Örgütsel Davranışın Temelleri*. (S. A. Öztürk, Çev.) Eskişehir: Etam Basım Yayım.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). *Organizational Behavior*. (İ. Erdem, Çev.) Nobel Yayınları.
- Rockart, J. F., Earl, M. J., & Ross, J. W. (1996). The New IT Organization Eight Imperatives. Center of Information system Research Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology.

- Rollinson, D. (2008). *Organizational Behavior and Analysis an Integrated Approach*. Pearson Education Limited.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Alfa Akademi Ltd.Şti.
- Santhanam, R., & Hartono, E. (2003). Issues in linking information technology capability to firm performance. *MIS Quarterly*, 125-153.
- Schniederjans, M. J., Hamaker, J. L., & Schniederjans, A. M. (2010). *Information Technology Investment Decision Making Methodology*. World scientific Publishing .
- Senge, P. M. (2013). *Beşinci Disiplin*. İstanbul: Yapı kredi Kültür Sanat Yayıncılık Ticaret ve Sanayi A.Ş.
- Serinkan, S., & Arat, G. (2013). *İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik*. İstanbul: Beta Basım Yayım A.Ş.
- Smolarczyk, K., & Hauer, G. (2014). An Investigation of the Idea of Individual Learning in Enabling Organizational Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 247 – 256.
- Stair, R., & Reynolds, G. (2014). *Principles of Information Systems Eleventh Edition*. Course Technology Cengage Learning.
- Stoel, M. D., & Muhanna, W. A. (2009). IT Capabilities and Firm Performance: A Contingency Analysis of The Role of Industry and IT Capability Type. *Information and Management*, 181-189.
- Şahin, L., Çetin, B. I., & Yıldırım, K. (2009). Bilişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletmelerin Strateji ve Maliyetleri Üzerindeki Etkileri. *Sosyal Siyaset Konferanları Dergisi*, 548-573.
- Şimşek, M. (1998). *Kalite Yönetimi*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Yayınları.
- Tanenbaum, A. S., & Wetherall, D. J. (2011). *Computer Networks*. Pearson Education Inc.



- Tetik, S. (2008). Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderin Rolü. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi.
- Townsend, A. M., & Bennet, J. T. (2003). Privacy Technology and Conflict: emerging Issues and Action in Workplace Privacy. *Journal of Labor Research Volum.24 No.2*, 195-206.
- Tucker, B. A., & Russell, R. F. (2004). The Influence of the Transformational Leader. *Journal of Leadership and Organizational Studies Vol.10 No.4*, 103-111.
- TUİK. (2013). Girişimlerde Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması. *Haber Bülteni sayı 13613*. TUİK.
- Tunçer, P. (2011). Örgütsel Değişim ve Liderlik. *Sayıştay Dergisi Sayı 80*, 57-83.
- Tunçer, P. (2013). Değişim Yönetimi. *International Journal of Social Science*, 891-915.
- Türk Dil Kurumu Sözlüğü*. (2014). [www.tdk.gov.tr](http://www.tdk.gov.tr) adresinden alındı
- Tyssen, A. K., Wald, A., & Heindenreich, S. (2014). Leadership in Context of Temporary Organizations: a Study on the Effect of Transactional and Transformational Leadership on Followers Commitment in Projects. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 376-393.
- Ülgen, H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulaması*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını No:258.
- Ülgen, H., & Mirze, S. K. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ünal, M. (2012). bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 297-310.

- Ünüvar, M. (2006). Örgütsel Değişimde bilgi Teknolojilerinin Rölü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 270-285.
- Vayvay, Ö. (2010). Teknoloji Yönetimi ve Değişim Araçları. F. O. Çelikçapa, & S. Y. Kaygusuz içinde, *Teknoloji Yönetimi* (s. 71-94). Bursa: Dora Yayınları.
- Warrick, D. D. (1981). Leadership Styles and Their Consequences. *Journal of Experimental Learning and Simulation*, 155-172.
- Weill, P., & Brosdbent, M. (1999). *Leveraging the new in infrastructure, how market leaders capitalize on information technology*. (A. G. Ünal, Çev.) Boyner Yayınları.
- Wolfram, H.-J., & Gratton, L. (2014). Gender Role Self-Concept Categorical Gender and Transactional-Transformational Leadership: Implications for Perceived Workgroup Performance. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 338-353.
- Yang, Y.-F. (2008). The Roles of Human Resources Information Technology and Marketing Knowledge Capabilities in Performance: An Extension of the Resource-Based Theory Perspective. *Social Behavior and Personality*, 1269-1282.
- Yoon, C. Y. (2011). Measuring enterprise IT capability: A total IT capability perspective. *Knowledge-Based Systems*, 113-118.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson Prentice Hall .
- Yücel, İ. H. (2006). Türkiye'de Bilim Teknoloji Politikaları ve İktisadi Gelişmenin Yönü. Ankara: DPT Yayınları 2690.

## Özgeçmiş

1971 yılında Aşağıçakmak/Elazığ'da doğan Cengiz AĞ, 1990 yılında Elazığ Teknik Lisesi Elektronik bölümünde eğitim gördükten sonra 1995 yılında Marmara Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Elektronik & Bilgisayar (İngilizce) bölümünden mezun olmuştur.

1995 yılından beri, ana faaliyet alanı elektronik ücret toplama sistemleri olan İstanbul Büyükşehir Belediyesinin iştiraki BELBİM A.Ş. de çeşitli görevlerde yönetici olarak çalışmaktadır.

2000 yılında, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler İşletme anabilim dalında yüksek lisansını tamamlamıştır. 2012 yılında başladığı Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme anabilim dalında yönetim organizasyon bölümünde doktora çalışmalarına devam etmiştir.

Klinik Psikolog olan Meral AĞ ile evli olup Yusuf Emir ve Ahmet Emre adında iki erkek çocuğu sahibidir.

## Ek: Araştırma Anketi

### Sayın İlgili;

Bu anket formu, Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora öğrencisi tarafından yürütölen, “Bilişim Teknolojileri Yeteneğinin Firmanın Değişim Sürecine ve Performansına Etkisi ile Dönüşümsel Liderliğin Bu Etkideki Rolü” konulu tez çalışmasının araştırma bölümü için hazırlanmıştır. Anketteki yanıtlarınız ve vereceğiniz bilgiler bilimsel etiğe uygun olarak gizli tutulacak olup güven ilkelerine bağlı kalınarak sadece araştırmacı tarafından değerlendirilecektir. İstenildiği takdirde, araştırma sonuçları anketimize katılan işletmelere, işletme adı belirtilmeksizin genel ve ortalama özellikler şeklinde bildirilecektir. Bütün soruların cevaplandırılması, değerlendirme tekniği açısından büyük önem arz etmektedir. İlginiz için teşekkürlerimi sunar, çalışmalarınızda başarılar dilerim.

Prof. Dr. Ali E. Akgün

Cengiz Ağ

1) Çalıştığınız bölüm?

a) Mühendislik/Tasarım b) Pazarlama c) İmalat d) Finans/Muhasebe e)  
İnsan

Kaynakları.....f) Diğer

2) Çalıştığınız işletmedeki konumunuz? (lütfen birini seçiniz)

a) Başkan /Sahip b) Genel Müdür c) Bölüm Müdürü d) şef/Proje  
Yöneticisi

e) Mühendis/Teknisyen f) Diğer.....

3) Firmanızın sektörü (işkolu):

4) Firmanızdaki çalışan sayısı:

5) Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor:

Her soru için aşağıda 1'den 5'e kadar verilen rakamlar şeklinde belirtilen ifadelerden uygun olan seçeneği işaretleyerek cevaplayınız.

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

#### Bilişim Teknolojileri Yeteneği

Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, yeni ürün/hizmet geliştirme projelerimiz için yararlı olmaktadır.....	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, firmamızın bölümleri arasındaki iletişimi ve yardımlaşmayı geliştirme açısından yararlı olmaktadır.....	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, teknolojik bilgilerimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.....	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi (IT) sistemimiz, pazarla ilgili bilgilerimizi artırmamıza yardımcı olmaktadır.....	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi sistemimiz, işletmemizdeki farklı departmanlar ve hiyerarşik seviyeler arasında gerçekleştirilen iç iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.....	1	2	3	4	5
Enformasyon teknolojisi sistemimiz; tedarikçilerimiz ve tedarik kanalı üyeleri gibi unsurlarla gerçekleştirdiğimiz dış iletişimimizi geliştirmemiz açısından yararlı olmaktadır.....	1	2	3	4	5

#### Örgütsel Değişim Kapasitesi

##### Birim Liderleri

Tepe yöneticilerimiz, değişimi teşvik ederken temel değerleri korurlar. ....	1	2	3	4	5
Tepe yöneticilerimiz, ilham verici bir gelecek vizyonunu tutarlı bir şekilde ifade ederler.....	1	2	3	4	5
Tepe yöneticilerimiz, değişim girişimlerini desteklemede cesaret gösterirler.....	1	2	3	4	5
Tepe yöneticilerimiz, vizyonu heyecanlı, istekli bir şekilde takip ederken tevazu gösterirler.....	1	2	3	4	5

##### Orta Kademe Yöneticiler

Orta kademe yöneticilerimiz, alt kademe çalışanları ile üst düzey yöneticiler arasındaki bağlantıyı etkin biçimde sağlayabilirler.....	1	2	3	4	5
Orta kademe yöneticilerimiz, organizasyonun iyiliğine/mutluluğuna bağlılık gösterirler.....	1	2	3	4	5
Orta kademe yöneticilerimiz, işler yapılırken değişim girişimlerini dengelerler.....	1	2	3	4	5
Orta kademe yöneticilerimiz, yapıcı bir şekilde farklı fikirlere değer verirler.....	1	2	3	4	5

##### Değişimi Tetikleyenler

Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), birimdekilere saygı telkin ederler.....	1	2	3	4	5
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), iyi iletişim becerilerine sahipler.....	1	2	3	4	5
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), statükoyla mücadele etmeye isteklidirler ve bunu yapabilirler.....	1	2	3	4	5
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), değişim meydana getirmek için gerekli irade ve yaratıcılığa sahipler.....	1	2	3	4	5

Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), değişimin birbirine bağlı sistemlere etkilerini kabul ederler.....	1	2	3	4	5
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), değişimi kurumsallaştırmanın önemini kabul ederler.....	1	2	3	4	5
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), arzu edilen değişim için yeniden düzenleme gereksinimini kabul ederler.....	1	2	3	4	5
Değişimi tetikleyen kişiler (örneğin, değişim öncüleri, liderleri, değişime sebep olanlar, değişim fikri ortaya atanlar), belirtiler yerine sebeplere odaklanmanın değerini kabul ederler.....	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

#### Kurum Kültürü

Firmamızda, yenilik ve değişime değer veren bir kurum kültürü vardır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, yaratıcı insanları çeken ve onları elinden kaçırmayan bir kurum kültürü vardır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, yeni fikirleri denemek için kaynak sağlayan bir kurum kültürü vardır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, insanların risk almasına ve bazen hata yapmasına izin veren bir kurum kültürü vardır.....	1	2	3	4	5

#### Alt Kademe Çalışanları

Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), değişim önerilerini dikkate alma hususlarına açıklırlar.....	1	2	3	4	5
Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), değişim konusunda endişelerini dile getirebilirler.....	1	2	3	4	5
Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), değişimin kendi birimine nasıl faydalı olacağını genelde bilirler.....	1	2	3	4	5
Firma alt kademe çalışanlarımız (örneğin, işçi, memur, personel), üst yönetimi genelde güvenilir görürler.....	1	2	3	4	5

#### Tüm çalışanlar

Firmamızdaki herkes (tepe yönetiminden en alt kademeye kadar), faaliyetlerin sonuçlarına katlanmak zorunda bırakılır.....	1	2	3	4	5
Firmamızdaki herkes (tepe yönetiminden en alt kademeye kadar), işlerin teslim tarihlerine ve kaynak sağlama taahhütlerine uyarlar.....	1	2	3	4	5
Firmamızdaki herkes (tepe yönetiminden en alt kademeye kadar), işlerin bitirilmesi için sorumluluk alırlar.....	1	2	3	4	5
Firmamızdaki herkesin (tepe yönetiminden en alt kademeye kadar), iş tanımları nettir.....	1	2	3	4	5

#### Bilgi akışı

Firmamızda bilgi akışı, yöneticilerden çalışanlara doğru etkindir.....	1	2	3	4	5
Firmamızdaki bilgi akışı, gerektiği zamanda gereken kişilere ulaştırılır.....	1	2	3	4	5
Firmamızda bilgi akışı, tüm birimler arasında etkindir.....	1	2	3	4	5
Firmamızda bilgi akışı, müşteriden organizasyondaki birimlere doğru etkindir.....	1	2	3	4	5

#### Dönüşümsel Liderlik

Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, nereye gittiğimiz hakkında açık bir görüşe sahiptir.....	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, birimimizin 5 yıl için nerede olması gerektiğine dair net bir anlayışa sahiptir.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, çalışanlarına bu firmanın bir parçası oldukları için gurur duymalarını sağlayacak sözler söylerler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, iş birimimiz ile ilgili olumlu sözler söylerler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, bizi, değişen iş ile ilgili çevreyi fırsatlarla dolu durumlar olarak görmeye teşvik ederler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, bizi eski problemler hakkında yeni yollar düşünmeye yönlendirirler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, bizi daha önce hiç sorgulamadığımız bazı şeyleri yeniden düşünmeye zorlayacak fikirlere sahiptirler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, işimizle ilgili bazı temel varsayımlarımızı yeniden düşünmeye zorlarlar.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, bir problem çözüme ile ilgili harekete geçmeden önce kişisel duygularımızı göz önüne alırlar.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, ihtiyaçlarımızı dikkate alacak şekilde davranırlar.	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz tarafından çalışanların beklentilerine gerekli önemin verildiği görülür.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, ortalamadan (vasattan/her zamankinden) daha iyi bir iş yaptığımızda bizi takdir ederler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, işimizin kalitesindeki iyileşmeye karşılık memnuniyetini belirtirler.....	1	2	3	4	5
Firmamızda, lider veya yöneticilerimiz, sıradışı bir iş yaptığımızda bize kişisel beğenisini belirtir.....	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

#### Firma Performansı

Yatırımlarımızın getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Çalışan başına ortalama üretkenliğimiz rakiplerimizden yüksektir. ....	1	2	3	4	5
Ürünü/hizmeti üretip piyasaya verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süremiz rakiplerimizden hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Piyasa payımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Satışlarımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Karlılığımız (yüzde olarak) rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Satılan malın maliyeti rakiplerimizinkinden düşüktür.....	1	2	3	4	5
Çalışanlarımızın yeni becerileri öğrenme yeteneği/seviyesi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Özsermaye getirisi rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Büyüme oranımız rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Faaliyet gelirlerimiz rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Ciro karlılığı (Kar/Toplam Satış) rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Müşteri memnuniyetimiz rakiplerimizden yüksektir.....	1	2	3	4	5
Müşteri şikâyetlerine cevap verme süresi rakiplerimizden daha hızlıdır.....	1	2	3	4	5
Şirketimizin piyasa değeri rakiplerimizinkinden yüksektir.....	1	2	3	4	5

**Sektörel Belirsizlik**

Tüketicilerin ihtiyaçlarını bilmek hiç kolay değildir.....	1	2	3	4	5
Rakiplerin stratejilerini anlamak hiç kolay değildir. ....	1	2	3	4	5
Rakiplerin ürün tanımlarını önceden tahmin etmek hiç kolay değildir.....	1	2	3	4	5
Sektörde teknolojiyi edinmek hiç kolay değildir.....	1	2	3	4	5
Sektörde teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5

**Sektörel Karmaşıklık/Türbülans**

Üründe kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5
Endüstride kullanılan teknoloji hızla değişmektedir.....	1	2	3	4	5
Bu endüstrideki çok sayıdaki yeni ürün fikri, teknolojideki radikal (köklü) gelişmelerle mümkün hale gelmektedir. ....	1	2	3	4	5
Bu alandaki radikal (köklü) teknolojik gelişmeler birçok yeni ürün geliştirme fikrinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır.....	1	2	3	4	5
Teknolojik değişiklikler endüstride büyük fırsatlar sağlamaktadır. ....	1	2	3	4	5
Firmamızın faaliyet gösterdiği alanda müşterilerin ürün gereksinimleri ve tercihleri zamanla değişmektedir.....	1	2	3	4	5
Müşterilerin her zaman yeni ürünlere kayma eğilimleri vardır.....	1	2	3	4	5
Yeni müşterilerimiz var olan (veya mevcut) müşterilerimizden farklı olarak ürünle ilgili yeni beklentilere eğilimlidirler.....	1	2	3	4	5
Ürünlerimiz ve hizmetlerimiz için daha evvel onları hiç satın almamış olan müşterilerden talepler aldık.....	1	2	3	4	5