



**İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE YÖNETİM BİLİŞİM
SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ**

Alper DUYSAK

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANA BİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

BİLİŞİM ENSTİTÜSÜ

ARALIK 2019

Alper DUYSAK tarafından hazırlanan “İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ” adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından OY BİRLİĞİ / OY ÇOKLUĞU ile Gazi Üniversitesi Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Doç. Dr. Hakan KOÇ

Turizm, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....

Başkan: Doç. Dr. Nursal ARICI

Bilgisayar Mühendisliği, Gazi Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....

Üye: Doç. Dr. Mithat YILMAZ

Grafik Tasarım, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Bu tezin, kapsam ve kalite olarak Yüksek Lisans Tezi olduğunu onaylıyorum.

.....

Tez Savunma Tarihi: 20/12/2019

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

.....

Doç. Dr. Aslıhan TÜFEKÇİ

Bilişim Enstitüsü Müdürü

ETİK BEYAN

Gazi Üniversitesi Bilişim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Alper DUYSAK

05/11/2019

İŞLETMELERDE KURUMSALLAŞMA DÜZEYİ VE YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ İLİŞKİSİ

(Yüksek Lisans Tezi)

Alper DUYSAK

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

BİLİŞİM ENSTİTÜSÜ

Aralık 2019

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile yönetim bilişim sistemleri kullanımı arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bunun için %90 güven aralığıyla gerçekleştirilen çalışma kapsamında Ankara ilinde, işletmeler arasında ayırım gözetmeksizin, 100 adet işletme yetkilisine demografik sorular, kurumsallaşma düzeyini ölçen sorular ve işletmede kullanılan yönetim bilişim sistemlerini tespit amaçlı sorular içeren üç bölümlü bir anket uygulanarak elde edilen veriler SPSS programı ile istatistiksel olarak analiz edilmiştir. Yapılan korelasyon testi sonucu, bu iki unsur arasında anlamlı ve pozitif doğrusal bir ilişki tespit edilmiştir. Ortaya çıkan r değeri ise 0,299'dur. Ayrıca işletmelerin kurumsallaşma düzeylerinin, faaliyet sektörüne veya faaliyet yılına göre farklılaşmazken çalışan sayısına veya ortaklık yapısına göre farklılaştığı gözlemlenmiştir. Bununla birlikte işletmelerin yönetim bilişim sistemleri kullanımının ise faaliyet sektörüne veya ortaklık yapısına göre farklılaşmazken faaliyet yılı veya çalışan sayısına göre farklılaştığı da tespit edilmiştir.

Bilim Kodu : 114610

Anahtar Kelimeler : Kurumsallaşma, kurumsallaşma düzeyi, yönetim bilişim sistemleri

Sayfa Adedi : 75

Danışman : Doç. Dr. Hakan KOÇ

RELATIONSHIP BETWEEN THE LEVEL OF INSTITUTIONALIZATION AND MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS IN BUSINESSES

(M. Sc. Thesis)

Alper DUYSAK

GAZİ UNIVERSITY
INFORMATICS INSTITUTE

December 2019

ABSTRACT

The purpose of this research is to investigate if there is a relationship between the levels of institutionalization of businesses and their use of management information systems. For this purpose, within the scope of this study, which was implemented with 90% confidence interval, a threefold survey containing demographic questions, questions measuring the level of institutionalization, and questions aiming to determine the management information systems used in the organisation was conducted with 100 business officials in Ankara without making a distinction between the organisations and the obtained data was analyzed statistically with SPSS program. As a result of the correlation test conducted, a significant and positive linear relationship was determined. The generated r value is 0,299. Besides, it was observed that whereas the levels of institutionalization of the businesses do not change according to activity sector or years of activity, they change according to number of employees or partnership structure. It was also observed that whereas business' use of management information systems do not change according to activity sector or partnership structure, they change according to years of activity or number of employees.

Science Code : 114610

Key Words : Institutionalization, level of institutionalization, management
information systems

Page Number : 75

Supervisor : Assoc. Prof. Dr. Hakan KOÇ

TEŞEKKÜR

Çalışma öncesinde ve çalışma boyunca bana rehberlik eden, değerli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Hakan KOÇ'a; Yönetim Bilişim Sistemleri alanını seçmemi sağlayan değerli hocam Murat TAŞ'a; tez yazım sürecinde bana destek veren dostum Alper DENİZ'e ve her zaman beni destekleyen annem Ülkü DUYSAK'a teşekkürlerimi sunarım.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
TEŞEKKÜR.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
ÇİZELGELERİN LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ.....	x
RESİMLERİN LİSTESİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR.....	xii
1. GİRİŞ.....	1
2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	5
2.1. Kurumsallaşma.....	5
2.1.1. Kurumsallaşma göstergeleri.....	8
2.1.2. Kurumsallaşma ve teknoloji ilişkisi.....	18
2.2. Yönetim Kavramı ve Bilişim Sistemleri.....	19
2.2.1. Yönetim.....	19
2.2.2. Bilişim sistemleri.....	21
2.3. Yönetim Bilişim Sistemleri.....	23
2.3.1. Yönetim bilişim sistemlerinin tarihsel gelişimi.....	25
2.3.2. Yönetim bilişim sistemlerinin özellikleri.....	27
2.3.4. Yönetim bilişim sistemlerinin işlevleri.....	27
2.3.5. Yönetim bilişim sistemlerinin işletmedeki yeri.....	28
2.3.6. İşletmelerde kullanılan yönetim bilişim sistemleri.....	32
3. YÖNTEM.....	41
3.1. Evren ve Örneklem.....	41

	Sayfa
3.2. Verilerin Toplanması.....	41
3.3. Ölçeklerin Güvenilirliği.....	42
3.4. Verilerin Analizi.....	43
4. BULGULAR.....	45
5. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	55
KAYNAKLAR.....	59
EKLER.....	67
EK-1. Çalışmada kullanılan anket formu.....	68
EK-2. Çalışmaya katılan işletmelerin kullandığı YBS sistemleri.....	71
ÖZGEÇMİŞ.....	75

ÇİZELGELERİN LİSTESİ

Çizelge	Sayfa
Çizelge 4.1. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımı.....	45
Çizelge 4.2. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılı dağılımı.....	46
Çizelge 4.3. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı dağılımı.....	46
Çizelge 4.4. Araştırmaya katılan işletmelerin ortaklık yapısı dağılımı.....	47
Çizelge 4.5. Araştırmaya katılan işletmelerdeki YBS sistemlerinin sayısı dağılımı.....	48
Çizelge 4.6. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin sektöre göre durumu.....	49
Çizelge 4.7. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin faaliyet yılına göre durumu.....	50
Çizelge 4.8. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin çalışan kişi sayısına göre durumu..	51
Çizelge 4.9. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin ortaklık yapısına göre durumu.....	53
Çizelge 4.10. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin ilişkisi.....	54

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 2.1. Stratejik planlama süreci.....	14
Şekil 2.2. Bilişimin işletme amaçlarına ulaşmaya etkisi.....	30
Şekil 2.3. Yönetim bilişim sistemlerinin işletme yönetimindeki yeri.....	31
Şekil 2.4. Kurumsal kaynak planlama sistemi.....	34
Şekil 2.5. Müşteri ilişkileri yönetim sistemi.....	38



RESİMLERİN LİSTESİ

Resim	Sayfa
Resim 2.1. Quipunun gösterimi.....	25



SİMGELER VE KISALTMALAR

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

Kısaltmalar	Açıklama
İSİG	İşçi sağlığı ve iş güvenliği
BS	Bilişim sistemleri
KKP	Kurumsal kaynak planlaması
KOBİ	Küçük ve orta büyüklükteki işletmeler
MİY	Müşteri ilişkileri yönetimi
YBS	Yönetim bilişim sistemleri
SPSS	Statistical package for the social sciences
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities, threats
TZY	Tedarik zinciri yönetimi

1. GİRİŞ

Bir işletmeyi sistemli bir yapıya kavuşturma, kişilerden ziyade belirli kural, standart ve prosedürlere göre işletmek üzere bir düzen meydana getirme olarak ifade edilen kurumsallaşma (Narmambetova, Avcı ve Barlı, 2016), işletmeler için günümüzde çok önemli durumdadır. Çünkü kurumsallaşma; bir işletmenin, kendisini oluşturan kişilerden bağımsızlaşması ile o işletmenin, kişilerin bireyselliklerinden kaynaklı olumsuzluklardan etkilenmemesini sağlar. Bu şekilde, işletme, kendisi için belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda en verimli ilerlemeyi sağlayabilir. Kurumsal bir işletmede, kararlar, işletme için belirlenen prensip ve kurallara göre, işletmenin çıkarlarının kişilerin çıkarlarından üstün tutulacağı şekilde ve işletme için en iyisi hedeflenerek objektif bir biçimde alınır. Bu da işletmeyi, kişilerden kaynaklanabilecek olan duygusal kararlar, bencil tavırlar veya tamamen kötü niyetli, doğrudan işletmeyi hedef alan eylemlerden ve bunlar gibi işletmeye zarar verebilecek hatta onu iflasa götürebilecek olan durumlardan korur. Aynı zamanda kurumsallaşma, işletme için en iyi sonuçların alınmasını da sağlar. Kurumsallaşma, bu özellikleri sebebiyle işletmelerin sürdürülebilirliği ve başarısı adına önemli katkılar sunmaktadır. Rekabetin üst düzeyde yaşandığı ve hem ayakta kalmanın hem de başarılı bir işletme olmanın özellikle zorlaştığı günümüzde, işletmeye sağladığı bu katkılar, kurumsallaşmanın önemini gözler önüne sermektedir.

Kurumsallaşma, pek çok akademik çalışmaya konu olmuş bir kavramdır. Çeşitli araştırmacılar kurumsallaşmanın farklı yönlerini ele almış veya kurumsallaşmayı farklı kavramlarla birlikte incelemiş ve farklı çalışmalar ortaya koymuştur. Örneğin; İşçi, Bal Taştan ve Kozal (2013) çalışmalarında örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerindeki etkisini incelerken; Akyol ve Zengin (2014) turizmde kurumsallaşma sorunlarını konu edinmiştir. Derin ve Şimşek İlkım ise (2016) çalışmalarında kurumsallaşmanın lider-üye etkileşimi ile olan ilişkisini ele almışlardır.

Apaydın (2008) kavramın firma performansı ile olan ilişkisini incelerken; Yenice ve Dölen'in çalışmaları (2013) kurumsallaşma kavramının firma değeri ile olan ilişkisi üzerine olmuştur. Türkoğlu ve Çizel ise çalışmalarında (2016) kurumsallaşma ve rekabet gücü ilişkisini ele almışlardır.

Kurumsallaşma kavramı, ayrıca, yoğun olarak aile işletmeleri ile ilişkilendirilerek de çalışılmıştır. Ural ve Balıkçioğlu (2004), Yazıcıoğlu ve Koç (2009), Saral Kobal ve Aşkun Yıldırım (2016) kurumsallaşmayı bu şekilde ele alanlardan sadece birkaçıdır.

Kurumsallaşmaya ilişkin uluslararası çalışmalar da oldukça fazladır ve yine kavramın farklı yönleri ele alınmıştır. Örneğin; Colyvas ve Powell (2006) kurumsallaşma sürecini ve kurumsal değişimi incelerken Fleck (2007) ise kurumsallaşma süreçlerinin uzun dönemli organizasyonel başarı üzerindeki etkilerine odaklanmıştır. Weiss, Aier ve Winter (2013), kurumsallaşmanın işletme mimarisi yönetimine uygulanmasını konu edinmişken Li (2017) ise çalışmasında, kurumsallaşma teorisini göstergebilimsel olarak ele almıştır.

Ancak kurumsallaşmanın, günümüzde işletmeler için giderek büyük önem kazanan yönetim bilişim sistemleri ile birlikte ele alınması konusunda literatür aynı zenginliği gösterememektedir.

Bir organizasyonun operasyonlarını, yönetimini ve karar verme işlevlerini destekleyen bilgisayar destekli bilgi işleme sistemleri (Uygun, 2002) olarak tanımlanabilecek yönetim bilişim sistemleri de işletmeler için günümüzde önemli bir konuma sahiptir. Yönetim bilişim sistemleri veya YBS, artık pek çok işletmenin işleyişinin ayrılmaz bir parçası konumundadır.

Yönetim bilişim sistemleri, bir organizasyonun yönetim kademesine bilgi sağlayarak yönetimin karar vermesini kolaylaştıran bilgisayar destekli sistemlerdir. Yönetime sunulan bilgiler, bilgisayar üzerinden sisteme veri girişinin yapılması sonrasında bu verilerin kaydedilerek önceden belirlenmiş prosedürlere göre işlendikten sonra yönetim için anlamlı ve faydalı hale getirilmesi ile elde edilir. Daha sonra ise düzenli veya isteğe göre oluşturulan raporlarla yönetime sunulur.

YBS sistemlerinin sağladığı bilgiler, işletmenin içine veya dışına yönelik olabilir. İşletmenin içindeki farklı birimler kendine özgü YBS sistemleri kullanabileceği gibi organizasyonun tamamı bütüncül bir YBS sistemi de kullanabilir. İşletmeler, ihtiyaçlarına göre ticari ürün olarak piyasada bulunan YBS sistemlerini satın alabileceği gibi kendi bünyelerinde de YBS sistemleri geliştirme seçeneğine sahiptir. Böyle bir durumda, bu sistemlerin nasıl dizayn edileceği, hangi birimler tarafından nasıl kullanılacağı gibi

konular, sisteme ihtiyaç duyan işletmenin ihtiyaçlarına yönelik olarak belirlenir. Bu işi genellikle sistem tasarımcısı rolünü üstlenen kişiler yapar ve işlerini yaparken yöneticilerin yönlendirme ve onayı doğrultusunda hareket ederler. Daha sonra tasarlanan sistem veya sistemler, yazılım ürünü olarak geliştirilir ve organizasyona entegre edilmeye hazır hale gelir. Değişen işletme ihtiyaçlarına göre yönetim bilişim sistemlerinin de güncellenmesi gerekebilmektedir.

Bilgi çağını yaşadığımız ve işletmelerin rekabet edebilmek ve en doğru kararları alabilmek için bilgiye çok fazla ihtiyaç duyduğu, “bilgi güçtür” sözünün çokça rağbet ve kabul gördüğü günümüzde, YBS’nin temel işlevinin bilgi üretmek olması, YBS’nin önemini açıkça göstermektedir.

Bu çalışmanın yapıldığı sırada, işletmeler için iki önemli kavram olan kurumsallaşma ve yönetim bilişim sistemlerinin ilişkisini araştırmaya yönelik daha önce yapılmış bir çalışmaya araştırmacı tarafından rastlanılmamıştır. Bu çalışmanın amacı, kurumsallaşma ve yönetim bilişim sistemlerinin ilişkisini araştırarak bu alana yönelik bir adım atmaktır. Bu durum, çalışmayı önemli kılmaktadır.

Çalışma evreni Ankara’daki işletmeler olarak belirlenmiştir. Çalışma kapsamında, işletmeler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden, işletmelerin kurumsallık düzeyleri ile YBS kullanımı arasında bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış ve araştırma sonuçları yapılan istatistiksel çalışmaya göre yorumlanarak ortaya konulmuştur. Ayrıca araştırmanın ana amacıyla uyumlu bir biçimde; kurumsallaşma ve yönetim bilişim sistemlerinin, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet yılı, çalışan sayısı ve ortaklık yapısı olmak üzere başka unsurlara göre farklılaşıp farklılaşmadıklarına dair saptama ve yorumlar da yapılmıştır. Bununla beraber, çalışma Ankara’daki işletmelerle sınırlı kalmıştır.

Çalışma amaçlarına uygun olarak aşağıdaki hipotezler test edilmiştir:

H₁: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşmaktadır.

H₂: İşletmelerin YBS kullanımı, faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşmaktadır.

H₃: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, faaliyet yıllarına göre farklılaşmaktadır.

H₄: İşletmelerin YBS kullanımı, faaliyet yıllarına göre farklılaşmaktadır.

H₅: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, çalışan sayılarına göre farklılaşmaktadır.

H₆: İşletmelerin YBS kullanımı, çalışan sayılarına göre farklılaşmaktadır.

H₇: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, sahip oldukları ortaklık yapılarına göre farklılaşmaktadır.

H₈: İşletmelerin YBS kullanımı, sahip oldukları ortaklık yapılarına göre farklılaşmaktadır.

H₀: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile YBS kullanımları arasında bir ilişki vardır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve kapsamında önce kurumsallaşma kavramından bahsedilecek, ardından bilişim sistemlerine değinilip yönetim bilişim sistemleri açıklanacaktır.

2.1. Kurumsallaşma

Kurumsallaşma olgusunun ortaya çıkışını küreselleşme süreci ile bağdaştırmak mümkün görünmektedir. Sanayi Devrimi sonrasında kişi, kurum ve devletler arasında yaşanan ilişki yoğunluğu, küreselleşme süreci ile artarak ilişkilerin karmaşık bir hal almasına sebep olmuş, bu durum pek çok alanda hızlı bir değişim getirmiş ve hayatta kalmak için bu değişime ayak uydurmak zorunda olan kurumlar için kurumsallaşma kavramı öne çıkmıştır (Göktolga ve Tuncel, 2015). Aynı zamanda küreselleşme ile birlikte gelen bilgi ve iletişim alanındaki gelişmeler, işletmelerin hedef kitesini etkileyerek daha mükemmeli arayan sabırsız ve araştırıcı bir kitle ortaya çıkarmıştır. Tüketici davranışlarındaki bu değişim, işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmiştir. Kurumsallaşma, bu arayışlardan bir tanesi olarak ön plana çıkmıştır (Zengin ve Akkoyun, 2015). Kurumsallaşmanın kavram olarak ortaya çıkışının ise kavramın dayandığı kurumsal teorinin Philip Selznick tarafından 1948 yılında ilk kez öne sürülmesiyle olduğu söylenebilir (Aylan ve Koç, 2017).

Kurumsallaşma kavramı hakkında literatürde pek çok tanıma rastlamak mümkündür. İşçi ve diğerleri (2013) kurumsallaşmanın; örgütlerin ilke, politika ve uygulamalarının kişilerden bağımsız olmasını ifade eden kavram olduğunu belirtmişlerdir. Cevher'e göre (2014) kurumsallaşma, örgütsel değişimi açıklama niteliğine sahip ve işletmelerin çevrelerine ayak uydurma yol ve yöntemlerini gösteren sistemsal bir olgudur. Nişancı, Oğrak, Kaya, Özçelik ve Düzgün (2015) tarafından yapılan bir başka tanım; kurumsallaşmayı bir süreç, nitelik veya örgütsel ve yönetsel bir değişim sonucu ortaya çıkan yapı veya düzen olarak ifade etmektedir. Kurumsallaşma, Aylan ve Koç tarafından (2017), işletmelerin, kendi varlıklarını, kişilerin varlıklarına bağımlı olmadan sürdürebilmeleri olarak tanımlanmıştır. Kalkan ise (2018) kurumsallaşmayı, bir işletmenin, özüne uygun kural, norm, standart ve prosedürlere sahip olması olarak ifade etmiştir.

Yapılan tanımlar incelendiğinde, örgütler için kurumsallaşma kavramı konusunda öne çıkan ortak noktaların; değişen çevreye uyum sağlama, kişilerden bağımsız bir yapı haline

gelerek standartlara sahip olma ve bir süreç olma nitelikleri olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, kurumsallaşma için şöyle bir tanım da yapılabilir: Kurumsallaşma, bir örgütün çevreye uyum sağlamak için kişilerden bağımsız ve standartlara dayalı bir yapıya dönüşme sürecidir.

Kurumsallaşmanın bir örgütte nasıl meydana geldiği, örgütlerin kurumsallaşmaya neden ihtiyacı olduğu, kurumsallaşmanın örgüte ne gibi faydalar sağladığı ve örgütler için neden önemli olduğu ile ilgili pek çok şey söylenebilir.

Belirli amaçlara sahip teknik mekanizmalar olan örgütler, zamanla kurumlara dönüşmektedirler. Kurumsallaşma, örgütlerin sahip oldukları amaçlara ulaşmaları yanında yapısal olarak teknik bir mekanizma olma durumunu aşarak bir değer üretme ve değer kazanma süreci içinden geçmelerini sağlar. Sonuçta kurumsallaşma, örgütün farklı bir konum ve görüntüye ulaşarak kuruma dönüşmesi şeklinde tezahür eder. Kurumsallaşmış bir işletmede izlenecek süreçler ve takip edilecek kurallar belirlidir. Bu süreç ve kurallar, kişilere göre değişmemekte, bir değişim gerekli olduğunda bu, herkesin bilgisi dahilinde gerçekleşmektedir (Nişancı ve diğerleri, 2015).

Kurumsallaşma, günümüzde işletmelerin rekabet edebilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için başvurduğu önemli bir kavramdır. Kurumsallaşma, kısaca işletme faaliyetlerini kişilerden bağımsız, sistemli ve belirli kurallara sahip süreçler olarak sürdürmeyi amaçlar. Büyük ve büyümekte olan birçok işletme, kurumsallaşma sürecini tamamlamış durumdadır (Aylan ve Koç, 2017).

Kurumsallaşma, işletme içinde formel bir yapı oluşmasını sağlayarak işletme içindeki çalışma düzenine bir standart getirir. Bu sayede koordinasyon ve kontrol sistemlerinin daha verimli çalışmasına katkı sağlar. Bu durum da işletme performansını geliştirir. Kurumsallaşma, ayrıca işletmede güçlü bir örgüt kültürü oluşmasını da sağlar. Güçlü bir örgüt kültürü, işletme içerisinde bireysellikten örgütselliğe doğru bir yönelimi beraberinde getirir ve işletme faaliyetlerinde birlik ve beraberlik olmasını sağlayarak örgüt performansına katkı sağlar (Zengin ve Akkoyun, 2015).

Kurumsallaşma, bir işletmenin bütün süreç ve fonksiyonlarının belli kurallar dahilinde ve bir sistematik içinde kendiliğinden yürür hale getirilmesini ifade etmektedir.

Kurumsallaşma sürecinin sonucu olarak işletme faaliyetlerinin belli kurallara ve bir sistematığa bağlanması da bir işletme kültürü doğmasını ve bir kurumsal kimliğin oluşmasını sağlar. Ayrıca kurumsallaşma düşüncesindeki en temel nokta, iş ve süreçlerin kişilere değil bir modele dayandırılmasıdır. İş ve süreçler bir modele dayandığı takdirde işletmenin yönetici ve sahiplerinin kim olduğu, işletmenin hayatına devam etmesi açısından önemli değildir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Dolayısıyla işletmelerin sürdürülebilir bir konuma kavuşması adına kurumsallaşma büyük öneme sahiptir (Çiçek ve Karakaş, 2015).

Günümüz modern dünyasında kurumsallaşma, işletmelerin rekabetçi, yenilikçi ve sürdürülebilir bir yapıya sahip olması ile doğrudan bir ilişki halindedir (Aylan ve Koç, 2017). İçinde bulunduğumuz dönem, değişimin hızlı olduğu bir dönemdir. Bilgi teknolojileri yayılmış ve teknolojik gelişmeler sonucu verimlilikte artış, pazarlarda bütünleşme, ürün çeşitliliği, müşteri talep ve ihtiyaçlarının değişken olması gibi sonuçlar ortaya çıkmıştır. Her gün yeni bir gelişmenin meydana geldiği bu ortamda işletmelerin güçlü olmaları ve yaşamaya devam etmeleri, kendileri için rekabette avantaj sağlayacak unsurları analiz ederek başarı odaklı stratejiler belirlemelerini gerektirir. Kurumsallaşma da yönetsel bakımdan bu stratejilerden biridir (Zengin ve Akkoyun, 2015). Dolayısıyla kurumsallaşma, işletmelerin değişime ve rekabete bağlı olarak varlıklarını devam ettirebilmek için ihtiyaç duydukları bir kavramdır.

Pek çok ülkede mevcut işletmelerin çoğunluğunu oluşturan küçük işletmeler, zorlaşmakta olan rekabet ortamında hayatta kalma mücadelesi içindedirler. Bu mücadelede, rekabette başarılı olan ve başarısız olan işletmeler arasındaki en büyük fark ise bu işletmelerin kurumsallaşma düzeyleridir. Kurumsallaşma düzeyi yüksek işletmeler, rekabette başarılı olurken kurumsallaşma düzeyi düşük işletmeler, piyasadan silinmektedir. Bu yüzden kurumsallaşma, büyük işletmeler için olduğu gibi küçük işletmeler için de bir olmazsa olmaz olarak kendini kabul ettirmektedir (Cevher, 2014).

Diğer yandan kurumsallaşma, aile işletmelerinin hem yerel hem küresel pazarlarda varolmaları ve varlıklarını sonraki kuşaklara aktarabilmeleri için bir çıkış yolu olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). İkinci veya üçüncü kuşaktan sonra pek çok aile işletmesi ticari varlığını devam ettirememektedir. İşletmelerin sürdürülebilirliklerini sağlamaları için kurumsallaşmayı işletme faaliyetlerine uyarlamaları gerekmektedir. Çünkü

varlığını sürdürebilen aile işletmelerine bakıldığında sürdürülebilirlik adına belirleyici faktör, kurumsallaşma olarak öne çıkmaktadır (Zengin ve Akkoyun, 2015). İşletmeler, varlıklarını sürdürebilmek için değişen pazar şartlarına uyum sağlamak ve gelişmek zorundadırlar. Kurumsallaşma, aile işletmelerinin pazarla ilgili değişim ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri için bir zorunluluk halini almıştır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Aile işletmelerinin nesiller boyu devamlı olabilmesi için kurumsallaşmaya yönelik temel bazı uygulamaların başlatılması gereklidir (Peksaygılı ve Tutan, 2015).

Kurumsallaşma, işletmelerin yapısal biçimlenmesinde önemli bir yere sahiptir ve işletme performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü işletme yapısı, işletme performansı konusunda belirleyicidir (Zengin ve Akkoyun, 2015). Kurumsallaşma, hem işletmelerin içsel bütünlükleri için hem de dış çevre ile entegrasyonları açısından önemlidir (Özler, Ergun Özler ve Eren Gümüştekin, 2007). Kurumsallaşma, çevredeki kaynakların işletmelerce kullanılabilirliğinin artmasında rol oynamaktadır ve böylece işletmelerin performansını geliştirmektedir (Apaydın, 2008).

Kurumların geleceği ile ilgili belirsizliklerle mücadele etmesi gereken yöneticiler, bunun için kurumsallaşma uygulamalarını artırmalıdır. Buna paralel olarak günümüzde kamu veya özel ayrımı olmaksızın kurum yöneticileri yoğun bir kurumsallaşma çabası içindedirler. Kurumsallaşma çalışmalarının artması, lider-üye etkileşiminin gelişimine katkı sağlar. Kurumsallaşmayı destekleyen uygulamalar, hem liderin hem de astların tutum ve davranışlarını daha tahmin edilebilir kılar ve bu durum lider ile astlar arasındaki ilişkinin kalitesini kalıcı olarak yükseltir (Derin ve Şimşek İlkım, 2016).

Günümüzün sert rekabet şartlarında girişimcilerin kuracakları işletmelerin sürdürülebilir olması için kurumsallaşma büyük önem arz etmektedir (Çiçek ve Karakaş, 2015).

2.1.1. Kurumsallaşma göstergeleri

Kurumsallaşma işletmeler için son derece önemli bir kavram durumundadır. Dolayısıyla kurumsallaşmanın ölçülmesi, bir işletmenin ne düzeyde kurumsal olduğunun belirlenmesi de önemlidir. Çünkü kurumsallaşmak isteyen işletmeler, kurumsallaşma süreçlerini tamamlamak için doğru adımları ancak mevcut kurumsallaşma düzeylerini tespit ettikten sonra belirleyebilirler. Bir işletmenin kurumsallaşma düzeyi ile ilgili genel ifadeler ortaya

koymak mümkündür. Bir işletmede çalışanlardan bir kısmının bulunmadığı zamanlarda işletme faaliyetleri aksamadan yürütülebiliyorsa; işletmede yeni olan çalışanlar, faaliyetlerin yapılma biçimini örgütün kendine özgü sistemi içinde öğrenebiliyorsa; işletmenin kurucu, sahip veya patronları işletmeden uzakta iken de işletmede faaliyetler bu kişilere fazla ihtiyaç duyulmadan yürütülebiliyorsa; o işletme kurumsallaşma konusunda önemli mesafeler katetmiştir denebilir (Aylan ve Koç, 2017). Güçlü örgüt kültürüne sahip, kurallara göre işleyen, kişiye göre uygulamaların bulunmadığı, faaliyetlerin ve işlerin standartlaştırıldığı, yeniliklerin takip edildiği, aile ve iş ilişkilerinin belli kurallara bağlandığı ve çalışanlarına, müşterilerine, tedarikçilerine, kamuoyuna ve devlete katkıda bulunan işletmeleri de kurumsal olarak nitelendirmek mümkündür (Çakıcı ve Özer, 2007).

Kurumsallaşmanın bilimsel bir kesinlikle tespit edilebilmesi için ise bazı örgütsel ve yönetsel kriterlerin ortaya konması ve işletmelerin bunları ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi gerekir. İşletmelerde kurumsallaşmanın olup olmadığı veya kurumsallaşma düzeyinin ne olduğu, bir takım evrensel kriterlerle belirlenmektedir. Bu kriterler, literatürde kurumsallaşma göstergeleri olarak ifade edilmektedir. Kurumsallaşma göstergeleri şunlardır (Aylan ve Koç, 2017):

- İşletme anayasası
- Formel örgüt yapısı
- Stratejik planlama süreci
- Profesyonelleşme
- Yetki devri ve yetkilendirme
- Yönetim anlayışı ve yönetime katılma
- Karar alma şekli
- Etkin iletişim sistemi
- İç denetim faaliyetleri

İşletme anayasası

Kurumsallaşma, her tür ilişki ve iletişime belli kuralların hakim olmasını ifade eder; dolayısıyla örgütün faaliyetleriyle ilgili tüm süreçlerde uyumlu kuralların belirlenmiş olması ve bunların yazılı hale getirilerek bir işletme anayasasına dönüştürülmesi gerekir

(Aylan ve Koç, 2017). İşletme anayasası, iş ve işleyişle ilgili bütün prensip ve kuralların yazılı olarak ortaya konduğu temel bir rehber, bir yol göstericidir. İşletme anayasasında işletmenin vizyonu, misyonu, genel ve özel hedefleri yer alır. Belirlenen bütün prensip ve kurallar, oluşabilecek sorunlara ilişkin genel bir çerçeve sunmalıdır. İşletme anayasası, tüm işletmeler için kurumsallaşmanın önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). İşletme anayasası, kurumun işleyişinin bir parçası olan bütün süreçlere dair yazılı kuralları içerir (Narmambetova ve diğerleri, 2016).

Gelecek kuşaklar da işletme anayasasına göre yetiştirilmelidir. Çünkü işletme anayasasında belirtilen ilke ve değerler müşteriler, çalışanlar, ortaklar ve işletmenin gelecek kuşak ortakları olmak üzere tüm paydaşları bir arada tutma gücüne sahiptir. İşletmelerin sarsılmaz ilkeleri, onları güçlü kılan ve işletmelerin nesilden nesile taşıyan faktörlerin başında gelmektedir (Aylan ve Koç, 2017).

Profesyonelleşme

Profesyonelleşme, işletme bünyesinde görev, yetki ve sorumlulukların uzmanlığa göre belirlenmesine ve yapılan işlerin alanında uzman kişiler tarafından yapılmasına dayanır (Aylan ve Koç, 2017).

Kurumsallaşma, profesyonel yönetimin temelini oluşturur ve böylece daha sistemli, daha kaliteli, daha bilinçli bir işletme yönetimi var olabilir (Kalkan, 2018). Profesyonel yönetilen bir işletmede profesyonel yöneticiler de olmalıdır. Profesyonel yöneticiler, yöneticilik işini meslek olarak icra eden, kar ve riski başkalarına ait olmak üzere ürün ortaya koymak için örgüt kaynaklarını örgüt amaçları doğrultusunda kullanma yetkisi olan kişilerdir. Profesyonel yöneticiler, orta ve uzun vadeli planlamalar yapar, nedenler ve sonuçlar arasındaki bağlantıları araştırıp belirler (Yıldırım, 2019).

Yöneticilerin profesyonel olması, bir aile işletmesi için işletmede çalışan herkesin aile dışındaki kişilerden oluşması gerektiği anlamına gelmez. Profesyonelleşme, işletmenin kurucu aile bireyleri dışındaki bireyler tarafından yönetilmesi ve işletmede aile dışından bireylerin çalışmasını değil kurucu aile bireylerinin de diğer bireylerle birlikte kendi niteliklerine ve donanımlarına uygun görevler almalarını ifade eder (Aylan ve Koç, 2017).

Profesyonel yönetim ve kurumsallaşma, aile işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmeleri için stratejik öneme sahiptir (Kalkan, 2018).

Profesyonelleşme, yönetimde uzman kişilerin istihdamını, işletme ortamının profesyonel çalışanları destekleyecek biçimde geliştirilmesini ve işletmenin profesyonel kurumlarla ve sektördeki diğer işletmelerle ilişki içinde olmasını gerektirir. İşletmedeki profesyonel çalışan sayısının diğer çalışanlara oranı arttıkça işletmeler daha profesyonel olmaktadır. İşletmenin profesyonelleşmesi için profesyonellerin istihdam edilmesiyle birlikte işletme ortamının işletme bünyesindeki profesyonel bireyleri desteklemesi de gerekir. Çünkü profesyonel yöneticiler, diğer yöneticilerden farklı davranabilmektedir. Onların bu özellikleri bilinmez ve işletme ortamı onların verimli çalışmasını sağlayacak şekilde geliştirilmezse profesyonellerden yeteri kadar yararlanılamaz ve onlarla uzun süre çalışmak da mümkün olmaz. İşletmede profesyonel bir ortam oluşturulmalı ve aşırıya kaçmayan bir bürokrasi uygulanmalıdır. Bu durum, profesyonel çalışanların iş tatminini arttırmaktadır. İşletmedeki profesyonellerin otonom olmaları ve otoritelerini korumaları da önemlidir. Profesyonellerin kim tarafından kontrol edilecekleri ve yetki alanları, bu kavramlarla ilgilidir. Otonomi, profesyonellerin işletmeye olan bağlılıklarını arttırmakta ve dolayısıyla performanslarını da yukarı taşımaktadır. Ayrıca belli bir otoriteye sahip olmak da profesyonellerin işletmeye bağlılıklarını arttırmaktadır. Profesyonelleşmek için işletmelerin profesyonel kurumlarla ve sektördeki diğer işletmelerle ilişki içinde olması da gerekir. Sosyal ilişkiler ağında bulunmak işletmeleri yapısal değişiklikler yapmaya iterek onların profesyonelleşmesine katkı sağlar. İşletmeler, bünyesindeki profesyoneller sayesinde diğer işletmelerdeki değişimi takip edebilmektedirler. Profesyonel çevreye entegre olan işletmeler, çevresel değişimlere daha iyi tepki verebilmektedirler (Apaydın, 2008).

Formel örgüt yapısı

Kurumsallaşmanın en önemli göstergelerinden biri, bir sistem ve ekip yapısı ortaya koymaktır. Bir örgütün yapısı ve ortaya koyacağı sistem, örgütün faaliyetlerinin içeriğiyle yakın bir ilişkiye sahiptir (Aylan ve Koç, 2017). Örgüt yapısını sistemli ve ilkeli bir hale getirmek, işlerin standart bir biçime kavuşturulması ve bir işi kimin nerede, ne zaman, nasıl yapacağını açık şekilde belirlenmesi demektir. Görev, yetki ve sorumluluklar da buna

paralel olarak belirli olmalıdır. Dolayısıyla kurumsallaşmış işletmelerde iş tanımlarının ve iş analizlerinin etkin olarak yapıldığı söylenebilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Örgüt yapısı, kurumsallaşmayı etkileyen unsurlardandır. Örgüt kültürüne olumlu veya olumsuz etkileri olabilen örgüt yapısının niteliğine göre örgüt kültürünün pasif ya da kavgacı olması da söz konusudur. Örgüt yapısı, işletme içinde gerilim ve çatışmaları azaltmada ve iş performansını arttırmakta etkili olabilir (Şahman, Tengilimoğlu ve Işık, 2008).

Yetki devri ve yetkilendirme

Yetki, karar vermek, başkalarını harekete geçirmek veya örgüt amaçları doğrultusunda belirli iş ve faaliyetleri yaptırma gücü olarak tanımlanabilir (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009). Yetki devri de bir yöneticinin elinde tutmakta olduğu karar verme yetkisini belirli şartlar dahilinde astına devretmesi olarak tanımlanabilir. Yönetici, karar verme yetkisini geçici olarak astına devredebilir ancak bu durumda astların verdiği kararlardan da yine kendisi sorumludur. Yönetici, yetkisini tekrar geri alabilir (Karavardar, 2011).

Yetki devrinde öncelikli amaç, kaynakların daha verimli kullanımını sağlamak, daha duyarlı örgütlerin oluşmasını sağlamak ve dolayısıyla genel performansı yukarı taşımaktır. Yetki devri, başarılı yönetim uygulamaları için bir ön koşul niteliğindedir. Yöneticiler, başta insan kaynakları olmak üzere bütün alanlarda yetki devriyle güçlendirilmelidir (Aylan ve Koç, 2017). Aksi takdirde, yöneticiler sorumluluk sahalarındaki işleri yönetirken sıkışmalar yaşayabilir, bir işi yaparken diğerine gerekli özeni gösteremeyebilir. Bunun getireceği doğal sonuç da işletmenin performansının düşmesidir.

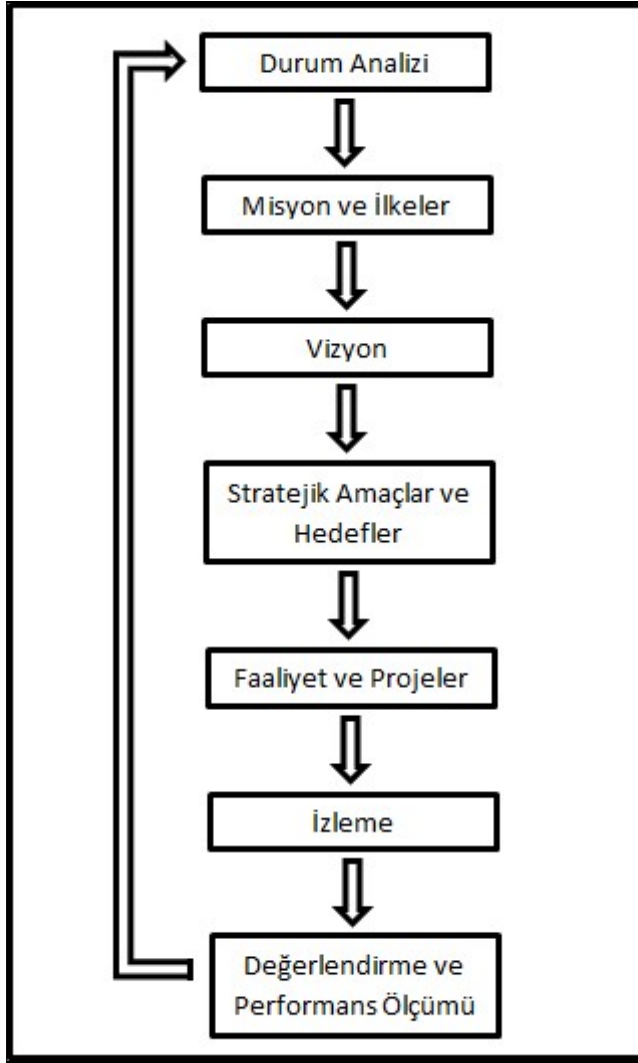
Gerekli örgütsel biçimlerin belirlenerek uygun olan fiziki şartların oluşturulması ve uzman personelin ilgili yerlerde istihdamı, örgüt yapısının tamamlandığı anlamına gelmez. Çalışanların etkin şekilde çalışabilmesi için örgüt yapısında dikey ve yatay olarak yetkiler belirli olmalıdır. Aynı zamanda işletmelerin, görev ve sorumluluk verdikleri uzman çalışanlara yetki devri yapmaları kurumsallaşmanın bir gereği ve bir zorunluluk durumundadır (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Yetki devri, bir kişinin tek başına yapmak durumunda olduğu işlerin farklı kişilere dağıtılmasını sağlayarak verim artışı sağlar (Koçak, Turan ve Aydoğdu, 2012). Yetki devri, astların motivasyonu, kararların örgütteki benimsenme derecesi, yöneticilerin planlama, denetleme ve örgütü temsil etme gibi görevlere daha fazla vakit ayırabilmeleri ve astların, üst makamların faaliyetlerini daha çabuk öğrenmeleri konularında çok önemli ve olumlu bir role sahiptir. Dolayısıyla yöneticiler, yetki devrine bir gereklilik seviyesinde başvurmaldırlar (Derdiman ve Uysal, 2014).

Stratejik planlama süreci

İşletmelerin bir stratejik plana sahip olması veya stratejik planlama sürecine yönelik faaliyetlerde bulunması, kurumsallaşmanın önemli göstergelerinden biridir. Stratejik planlama, bir organizasyonun misyonunu belirginleştirerek gelecekte başarılı olmasına yönelik ortaya koyduğu, organizasyonun yapısal değişimlerini de kapsayan bir planlamadır. Stratejik planlama sürecinde; organizasyondaki tepe yönetim, organizasyonun içinde bulunduğu çevre ve faaliyet ortamını dikkate alarak organizasyon için kullanılabilir alternatif yollardan birini seçer ve uygulamaya koyar. Bu doğrultuda işletme öncelikle uzun vadeli amaç ve hedeflerini belirler. Daha sonra bu amaç ve hedefleri, işletmenin tüm paydaşlarının bilmesini sağlar. Bir sonraki adım olarak tüm çalışanların bu amaç ve hedefleri benimsemesini ve son olarak da topyekün harekete geçilmesini sağlar (Aylan ve Koç, 2017).

Stratejik planlama olmadan örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet üstünlüğüne sahip olması mümkün olmamaktadır. Stratejik planlama süreci, işletmenin tüm paydaşlarının katılımını gerektirir. Ayrıca stratejik plan, sadece bir kez yapılan ve böylece tamamlanan bir plan da değildir. (Demir ve Yılmaz, 2010). Dolayısıyla örgütlerin daima stratejik planlama süreci içinde olması gerekir.



Şekil 2.1. Stratejik planlama süreci (Demir ve Yılmaz, 2010)

Şekil 2.1’de görüldüğü gibi stratejik planlama yapmanın ilk adımı, işletmenin mevcut durumunun analiz edilmesidir. Bu aşamada işletmenin nitelikleri, rakiplerine göre bulunduğu konum ve işletmenin çevresi ile olan ilişkileri tespit edilmelidir. Bu doğrultuda, işletmenin hem iç çevresine hem de dış çevresine yönelik olarak tespit ve analizler yapılmalıdır. Bunun için işletmenin güçlü ve zayıf yanları ile işletmenin çevresindeki fırsat ve tehditleri belirlemeye yönelik bir analiz olan SWOT analizi kullanılabilir. İşletmenin durumu analiz edildikten sonra işletmenin var olma sebebini ve sarsılmaz temellerini ifade eden misyon ve ilkeler doğrultusunda işletmenin öncelikleri ve sınırlılıkları ortaya konmalıdır. Çünkü belirli faaliyet ve operasyonlar, işletmenin ilkelerine aykırı ise bu eylemler işletmenin planlarına dahil olmamalıdır. Misyon ve ilkelere başvurularak işletmenin neleri yapıp neleri yapmaması gerektiği belirlenebilir. Bir sonraki aşamada ise işletmenin gelecekte olmak istediği konumu ifade eden işletme vizyonuna başvurulmalıdır.

İşletme vizyonunun net bir şekilde bilinmesi, işletmenin nereye gitmek istediğinin belli olması anlamına gelir. Bu noktada, işletmenin nerede olduğu, nereye gitmek istediği ve hareket sınırları artık belirlidir. Daha sonra işletmenin mevcut durumdan kendi misyon ve ilkelerine bağlı kalarak vizyonu dahilinde ortaya koyduğu konuma ulaşması için amaçlar ve bu amaçlara bağlı hedefler belirlenmelidir. Bu amaç ve hedefler, işletmenin stratejik amaç ve hedefleridir. Stratejik amaç ve hedefler belirlendikten sonra ise bu amaç ve hedeflere ulaşma amacıyla çeşitli faaliyetler ve projeler gerçekleştirilir. Ayrıca, bu faaliyet ve projelerin planları ile ne kadar uyumlu yerine getirildiği, elde edilen sonuçlar ve amaç ve hedeflere yönelik ortaya çıkan katkılar izlenerek tespit edilir. İzleme sonucu elde edilen veriler değerlendirilerek söz konusu faaliyet ve projelerin ne kadar başarılı oldukları ölçülür. Bu faaliyet ve projelerin işletmeyi getirdiği yeni noktada tekrar durum analizi yapılarak süreç yeniden başlatılır. Yeniden başlayan süreçte, daha önceki sürecin deneyim ve tecrübeleri de sürece dahil edilmelidir ve bu sayede daha nitelikli bir planlama süreci gerçekleştirilmelidir. Stratejik planlama, işletmeler için bu şekilde yenilenerek ve gelişerek devam eden döngüsel bir süreçtir.

Yönetim anlayışı ve yönetime katılma

Yönetim tarzı da kurumsallaşmaya etki eden unsurlardandır. Kurumsallaşma sürecini tamamlamış işletmelerde göze çarpan ilk noktalardan biri, bu işletmelerin demokratik, katılımcı ve esnek bir yönetim sistemine sahip olduğudur (Şahman ve diğerleri, 2008).

Katılımcı yönetimin anlamı, örgüt için önemli kararlarda sadece bazı yöneticilerin değil çalışanların da katkısının olmasıdır (Aylan ve Koç, 2017). Yönetim, bir örgütün amaçlarına ulaşabilmek için gerekli kararları vermesi ve bu kararları uygulaması olduğuna göre yönetime katılma, bu kararların alınmasına çalışanların da katkıda bulunmasını ifade eder (Mıhçıoğlu, 1983).

Kurumsallaşma sürecinin doğal bir sonucu olarak örgütlerin demokratik ve katılımcı bir yönetim yapısına geçişi tüm çalışanların işletme süreçlerine dahil olarak sonuçlardan sorumluluk hissetmelerini sağlar. Sonuçta, çalışanlar işletmenin amaç ve hedeflerini benimser ve bu doğrultuda tutum ve davranışlar sergilerler (Yazıcıoğlu ve Koç, 2009).

Karar alma şekli

Organizasyonlar doğumlarından ölümlerine kadarki tüm zaman diliminde karar verme olgusu ile karşı karşıyadırlar. Bu zaman diliminde doğru kararları veremeyen organizasyonlar, ancak tesadüfler sonucu başarılı olabilirler. Dolayısıyla organizasyonlar, karar verirken dikkatli ve titiz hareket etmelidirler (Yücel, Gökdeniz ve Erbaşı, 2006).

İşletmelerin hayatta kalmalarının ve başarılı olmalarının zorlaştığı günümüzde, işletmelerin başarısını etkileyen faktörlerden biri de yöneticilerin aldıkları stratejik kararlar ve bu kararların etkin şekilde uygulanmasıdır. İşletmenin başarılı olması için etkin kararların olumlu bir etkisi varken etkin olmayan kararlar olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir (Yeşil ve Erşahan, 2011).

Bir işletme için etkili kararlar alabilmek işletmenin hayatta kalabilmesi açısından son derece önemlidir. Karar alma, bir başlangıç noktasına sahip ve bir seçimle sonlanan, bu iki nokta arasında da farklı düşünce, iş ve faaliyetlerin birbirini izlediği süreçtir. Kurumsallaşma sürecine girmemiş işletmelerde karar alma, plansız ve otokratik bir tarz ile işler. Ayrıca kararlar genellikle işletmeyi kuran şahısların hakim ve etkin olduğu bir ortamda alınır. Oysa kurumsallaşma, kararların katılımcı bir yöntem ile alınmasını, alınacak kararların uygulayıcılarının da sürece dahil olmasını gerektirir. Karar alınırken de işletmenin içinde bulunduğu ortamın şartları bilinmeli ve bu şartlar, iyi bir şekilde takip edilmelidir (Aylan ve Koç, 2017).

Etkin iletişim sistemi

Etkin örgütsel iletişim, günümüzde küreselleşen dünyadaki yoğun rekabet ortamında açık, şeffaf, sürekli gelişme ve değişme arzusunda olan ve yönetim politikalarını geliştiren işletmelerin başarısının anahtarıdır. Örgütsel iletişimin önemi, örgütlerin büyümesi sonucu yönetimin karmaşıklaşması, uzmanlaşmanın artması ve teknolojik gelişmeler gibi unsurlara paralel olarak giderek artmıştır. Örgüt içi iletişim kalitesinin, örgütün başarısını etkilemesinin yanında çalışanların psikolojileri üzerinde de önemli olduğu düşünülmektedir. İletişimin yeterince etkin olmaması sonucu motivasyonları azalan çalışanların psikolojik olarak olumsuz etkilendikleri bilinmektedir (Tınaztepe, 2012).

İşletmelerin kurumsal bir yapıda olmaları çok yönlü ve sürekli bir iletişim sistemine yani etkin bir iletişim sistemine sahip olmayı gerektirir (Karavardar, 2011). İşletme için belirlenmiş amaç ve hedefler çerçevesinde, tüm çalışanların ortak ve uyumlu hareket etmesi için işletmenin etkin bir iletişim sisteminin olması çok önemlidir. Eğer işletme böyle bir iletişim tarzına sahip olmazsa örgüte dahil olan kişiler arasında anlaşmazlık, çatışma ve ayrışmaların meydana gelmesi önlenemez (Aylan ve Koç, 2017).

İç denetim faaliyetleri

Hesap verebilirlik olarak da ifade edilen iç denetim; işletme içindeki kişi veya birimlerin, belirli bir yetki kullanma, karar verme, iş ve faaliyette bulunma gibi eylemlerinden sorumlu tutulabilmeleri ve bu alanlarda onlardan açıklama talep edilebilmesidir (Aylan ve Koç, 2017). Bir başka tanım ile hesap verebilirlik, görevlilerin yetki kullanma ve görevlerini yerine getirmeleri konusunda kişilere cevap verme, faaliyette bulunurken paydaşların eleştiri ve isteklerini dikkate alma, başarısızlık, yetersizlik ve görevi kötüye kullanma durumlarında sorumluluğu kendi üzerine alma gerekliliğidir (Koçak ve diğerleri, 2012).

İç denetim kapsamında kişiler, sorumlulukları altında bulunan kişi veya birimlere; verdikleri kararların, kullandıkları yetkilerin, yaptıkları iş ve faaliyetlerin hem içerik hem de biçim itibarıyla mevcut prosedürlere, önceden belirlenmiş olan işletme amaçlarına ve etik kurallara uygun olduğunu kanıtlamak durumundadırlar (Aylan ve Koç, 2017).

İç denetim faaliyetlerinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Sabuncu, 2017):

- a) Özerklik: İç denetim faaliyetlerinde denetçi tam bir yetkinliğe sahip olmalı ve iç denetim standartlarının gereklerine uygun davranabilmelidir.
- b) İşlem sınırı: İç denetçilerin denetim faaliyetleri kapsamında kısıtlanmaması gerekir. Bu kapsamda, finansal olsun veya olmasın tüm işlemlere, çalışanlara, ürünlere, kayıtlara ve imkanlara ulaşmak, denetçi için mümkün olmalıdır.
- c) Bilginin yapısı: Yöneticilerin karar verirken yararlandıkları bilgiler doğru, tam, güvenilir, yararlı ve yöneticiye vaktinde iletilmiş olmalıdır. Bu konu da iç denetim kapsamında denetlenmelidir.

- d) Risklerin belirlenmesi: İşletmeler açısından çeşitli riskler söz konusu olmaktadır. İç denetçilerin görevlerinden biri de bu riskler ortadan kalkana kadar gerekli inceleme ve denetimleri yapmaktır.
- e) Mevzuata, işletme içi kural ve usullere uygunluk: İşletmenin faaliyetlerinde mevzuata, işletme politikalarına, kural ve usullerine uyulup uyulmadığını incelemek, iç denetçilerin en temel görevlerindendir. Bu incelemeyi yaparken söz konusu işletme politikaları, kural ve usulleri de ayrıca incelemeye tabi tutulabilir.
- f) Kaynakların kullanım biçimi: Yönetime teslim edilen personel, fon, araç ve diğer kaynakların en uygun biçimde kullanılıp kullanılmadığı da denetlenmelidir.
- g) İşletme amaçlarına ulaşma: İşletmenin önceden tespit edilen amaç ve hedeflere ulaşma düzeyi de iç denetim kapsamında belirlenmelidir. İç denetçi, konulan kuralları sorgular, işletme amaçlarına ulaşmayı engelleyen eksikleri belirler ve yanlış olan uygulamaları açıklar.

2.1.2. Kurumsallaşma ve teknoloji ilişkisi

Günümüzde işletmeler yoğun bir kurumsallaşma çabası içindedir. Aynı zamanda teknoloji ile ilişkilerini ve teknoloji kullanımlarını da geliştirme çabası göstermektedirler. Teknoloji, işletmelerin faaliyetlerini her alanda kolaylaştırdığı gibi onların kurumsallaşma çabasına da katkı sağlamaktadır. Teknolojinin gelişmesi ve işletmelerce kullanılması sonucu, kurumsallaşma adına işletmeler tarafından kullanılan kitle iletişim araçları gün geçtikçe çeşitlenmekte ve kapsam olarak da genişlemektedir. Tüketiciler açısından geçmişte işletmelerle iletişime geçmek zor olmuşken bu gün internet ve sosyal medya ile çok kolaydır (Binbaşıoğlu, Deste ve Ünal, 2015). İşletmelere ait web siteleri, hem özel sektör için hem de kamu sektöründe kurumsallaşmanın bir göstergesidir. Günümüzde bir web sitesi bulunmayan kurumsal bir işletme, kamu kurumu veya sivil toplum örgütü düşünülemez durumdadır (Ünal, Güravşar Gökçe ve Türk, 2015).

Teknolojinin, işletmelerin kurumsallaşmasını desteklemesine benzer şekilde kurumsallaşma da işletmelerin teknolojiden yararlanmasını destekleyici bir role sahiptir. Yüksek sermayeli, işleyişi karmaşık, yoğun teknoloji kullanımına sahip, bilgi ağırlıklı işletmeler için profesyonel bir yönetim kaçınılmaz bir ihtiyaçtır. Kurumsallaşma tam da burada gereklidir. Profesyonelleşme ve hesap verebilirlik boyutları ile teknoloji yönetimi

konusunda kolaylıklar sağlayan kurumsallaşma, teknolojiyi yoğun olarak kullanan işletmeler tarafından üzerinde durulması gereken bir konudur (Akkoyun ve Öncül, 2015).

Dolayısıyla, kurumsallaşmanın teknolojiyi; teknolojinin de kurumsallaşmayı desteklediği söylenebilir.

2.2. Yönetim Kavramı ve Bilişim Sistemleri

Yönetim bilişim sistemleri, hem yönetim hem de bilişim sistemleri ile ilgilidir. Dolayısıyla yönetim bilişim sistemlerinden bahsetmeden önce yönetim kavramının ve bilişim sistemlerinin ne ifade ettiğine bakmak yerinde olacaktır. Daha sonra yönetim bilişim sistemleri açıklanacaktır.

2.2.1. Yönetim

Yönetim kavramı, geniş bir anlam taşımaktadır. Bu geniş anlam çerçevesinde insan yönetimi, para yönetimi, bilgi yönetimi gibi örnekler verilebilir. Hemen hemen her şeyin yönetiminden bahsetmek mümkündür. Dolayısıyla yönetim kavramının bütün bilim dalları ile ilişkisi olduğu söylenebilir (Anameriç, 2005). Bununla birlikte yönetim, her zaman bir karar alma işlemidir (Emhan, 2007).

Organizasyonlar açısından bakıldığında ise; yönetim, belirli amaçlar doğrultusunda kaynakların ve çalışanların uyumlu biçimde bir araya getirilerek düzenle işletilmesidir (Kalıpsız, 1989). Yönetim, insan, sermaye, teknik donanım gibi kaynakları mümkün olan en iyi biçimde birleştirerek örgütsel amaçlara etkin ve verimli şekilde ulaşma sürecidir (Çavuş, 2005).

Yönetim süreci, planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerini içermektedir. İşletmeler, yönetim kapsamındaki bu faaliyetler ile organizasyonlarının;

- amaç ve hedeflerini belirler,
- amaç ve hedeflere ulaşmak için gerekli kaynakları temin eder,
- iş tanımlarını, görev dağılımlarını, yetki ve sorumlulukları belirler,
- tüm faaliyetleri amaç ve hedeflere yönlendirir,

- işletme faaliyetleri arasında uyum veya koordinasyon sağlar,
- faaliyetlerin sonucu olarak amaç ve hedeflere ne kadar ulaşıldığını tespit eder,
- amaç ve hedeflerden sapmalar varsa gerekli tedbirleri alır (Tanyıldızı ve Demir, 2019).

Yönetim olgusundan bahsedebilmek için yönetici, amaç, hedef ve yönetilen bileşenlerinin varlığı gereklidir. Bu unsurlar tekil veya çoğul olabilir. Örneğin, bir iş için veya bir organizasyonun farklı birimlerinde tek bir yöneticiden bahsedilebileceği gibi birden fazla yöneticiden de bahsedebiliriz. Yönetimin başarısı için bu unsurlar yeterli ve ulaşılabilir olmalıdır. Yönetici, akıl yürütme becerisine sahip olma; alanındaki temel ilkeleri bilme; organizasyonu, çevreyi ve çalışanları tanıma; amaç ve hedefleri iyi değerlendirebilme niteliklerine sahip olmalıdır. Amaç ve hedefler, organizasyonun kaynak ve imkanları doğrultusunda belirlenmiş olmalıdır. Yönetilenler de kendi alanlarında yeterli donanım ve gerekli durumlarda yöneticinin eksiklerini kapatabilme becerisine sahip olmalıdırlar (Anameriç, 2005).

Yönetim, aile ve işletme gibi en küçük örgütlerin de devlet ve uluslararası kurumlar gibi en büyük örgütlerin de amaçlarına ulaşabilmeleri için zorunlu bir işlev olup yönetim anlayışı, uygulamaları ve kalitesi tüm toplumu etkiler (Çavuş, 2005).

Yönetim, stratejik bir karar verme süreci olarak değerlendirilmelidir. Bu yaklaşım, çevreyi anlama ve gelecek tahmini yapmayı mümkün kılar ve işletmeye nasıl davranması, ileriye dönük ne gibi tedbirler alması gerektiği konularında hazırlık yapma fırsatı verirken işletmenin tehditleri izleyebilmesini de mümkün kılar (Çavuş, 2005).

Yönetim kavramının insan hayatındaki yeri o kadar eskidir ki insanın varolmasından bu yana yönetim olgusunun da onunla birlikte bulunduğu söylenebilir. Yönetim olgusu, tarihin akışında yaşanan durumların farklılığına göre farklı değişkenler doğrultusunda biçimlenmiştir. Siyasi, kültürel ve ekonomik şartlar, bu olgunun insanlar üzerindeki etkisinde belirleyici unsurlar olmuştur. Ancak yönetim kavramı üzerinde bilimsel tartışmalar, 19. yüzyıldan itibaren yapılmaya başlanmış ve çeşitli kuramlar ortaya konulmuştur (Anameriç, 2005). 20. yüzyılın başı ve İkinci Dünya Savaşı arasındaki dönemde, organizasyonlar çevrelerini fazla önemsememiş, Frederick Winslow Taylor'un "bilimsel yönetim" yaklaşımı çerçevesinde içe dönük rasyonellik arayışında olmuşlardır.

Daha sonra bu anlayışa beşeri bir nitelik de katarak yönetimde insan ilişkilerine de önem vermeye başlamışlardır. Büyük üretim merkezlerinde üretilen ürünlerin bölünmemiş pazarlarda rahatlıkla alıcı bulduğu ve ürün arzının öncelik haline geldiği takip eden dönemde ise işletmeler, mümkün olduğunca ucuza çok miktarda üretim yapmayı amaçlamıştır. 1950'li yıllara uzanan bu dönemde Henri Fayol'un ortaya koyduğu yönetim prensipleri genel kabul gören yaklaşım olmuştur. 1950'li ve 1960'lı yıllarda ise rekabetin tehdit edici şekilde artması sonucu, müşteri tercihleri belirleyici olmaya başlamış; işletmeler, farklılaşan pazar taleplerine ve tüketicinin ihtiyaçlarına göre ürünlerini çeşitlendirmek ve kişiselleştirmek durumunda kalmıştır. Rekabet edebilirlik ve dışa dönüklük konuları önem kazanmış, en iyinin duruma göre değiştiğini öne süren durumsallık yaklaşımı yaygınlaşmıştır. 1960'lı yıllarda ise işletmeler, ticari fonksiyonlarını geliştirmeye yönelik olanlar başta olmak üzere büyük yeniliklere girişmişlerdir. Anket ve kamuoyu yoklamaları, pazar araştırmaları ve satış yöntemlerinde çeşitlendirmeler, bu yeniliklerden başlıcalarıdır. Bu dönemde işletmeler tarafından bilgisayar kullanımının başlaması ve tamamen müşteriye yönelik hizmet faaliyetleri de pazarlama anlayışına katkıda bulunmuştur. 1970'li yıllarda, rekabetin artan baskısı sonucu strateji kavramı ön plana çıkmış; işletmeler yatırım ve pazarlama konularında stratejik hedefler belirlemeye yönelmiştir. Bu dönemde stratejik yönetim yaklaşımı, işletmelerde ticari fonksiyonun rolünü güçlendirici bir konumda olmuştur. 1980'li yıllarda ise işletmeler insan kaynaklarının etkin kullanımına yönelmişler ve katılımcı yönetim anlayışı yaygınlaşmıştır. Söz konusu katılımcı eğilimler, stratejik yönetimle de yakından bağlantılı olup çalışanların ve işletmenin hedeflerinin bütünleşmesini amaçlamaktadır. Bu gelişmeler ışığında sırasıyla, yapıya ağırlık veren, insana ağırlık veren ve örgütü bir sistem olarak ele alıp günümüze kadar uzanan yönetim yaklaşımlarının var olduğu görülmektedir (Güçlü, 2003).

2.2.2. Bilişim sistemleri

Bilgi sistemleri olarak da ifade edilen bilişim sistemleri veya kısaca BS, genel anlamda el ile yapılan iş ve işlemleri otomatik olarak gerçekleştiren bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Mevcut bilgiler sisteme girildiğinde, bu bilgiler sistem tarafından çeşitli programlar aracılığıyla işleme tabi tutularak gerekli hesaplama veya düzenlemeler yapılır. Bu

hesaplama ve düzenlemeler sonucunda ise sistem, kullanıma sunmak üzere çıktılar ve raporlar hazırlar (Miman, Yoğun ve Önel, 2016).

Bilişim sistemleri, işletmelerin çevrelerindeki değişiklikleri algılamalarına ve çevrelerine göre eylemde bulunmalarına yardımcı olan bir role sahiptir. Bilişim sistemleri, çevreyi tarama ve organizasyonel bir eylem gerektirebilecek dış değişimlerin tespit edilmesinde yöneticilere yardım etme konusunda anahtar durumunda olan araçlardır (Laudon ve Laudon, 2012:86).

İşletmelerde kullanılan bilişim sistemleri

Bilişim sistemlerinin getirdiği avantajlar sebebiyle işletmeler de kendi faaliyetlerine uygun olarak bilişim sistemlerinden faydalanmaktadır. Özellikle teknolojinin gelişme hızının ve öneminin giderek arttığı günümüzde işletmeler, bilişim sistemlerini kendi iş ve faaliyetlerine daha fazla entegre etmektedirler ve bu sistemler adeta işletmenin ayrılmaz bir parçasına dönüşmektedir. Bilişim sistemlerinin işletmeler için önemi ve kullanımı geçmişten günümüze artarak devam etmektedir.

Geçmişten günümüze işletmelerin ihtiyaçlarına göre farklı amaçlar için bilişim sistemleri geliştirilmiştir. Bugünün iş dünyasında, ticari hareket işleme sistemleri, ofis otomasyon sistemleri, süreç kontrol sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, karar destek sistemleri, yönetici bilgi sistemleri ve uzman sistemler gibi kategorilerle ifade edilen organizasyon hiyerarşisi ve yönetim operasyonlarında farklı görevleri yerine getiren çeşitli bilişim sistemleri mevcuttur (Al-Mamary, Shamsuddin and Nor Aziati, 2014).

Ticari hareket işleme sistemleri, işletmenin idaresi için gerekli olan günlük rutin faaliyetlerin kaydedilmesi için tasarlanmışken; ofis otomasyon sistemleri ofis görevlerini desteklemektedir. Süreç kontrol sistemleri endüstriyel veya fiziksel süreçleri izlemek ve kontrol etmek üzere tasarlanmıştır. Yönetim bilişim sistemleri temelde, sisteme girişi yapılan verileri enformasyona dönüştürerek bu enformasyonu, tüm kademedeki yöneticilere, sorumlu oldukları alanlardaki planlama, yönlendirme ve kontrol aktivitelerinde zamanında ve etkili kararlar verebilmeleri için sunmaktadır. Karar destek sistemleri de modelleme, formülasyon, hesaplama, karşılaştırma, en iyi seçeneği seçme veya olası senaryolar hakkında tahminlerde bulunma gibi unsurlar gerektiren karar alma

süreçlerinde yöneticilere yardımcı olmaları için tasarlanmışlardır. Yönetici bilgi sistemleri, üst kademe yöneticilere stratejik ve taktiksel kararlar almalarında yardımcı olurken uzman sistemler ise insanın mantıksal akıl yürütme sürecini taklit etmek üzere tasarlanmışlardır (Al-Mamary ve diğerleri, 2014).

Görüldüğü üzere işletme organizasyonlarında farklı türde ve fonksiyonlara sahip bilişim sistemleri kullanılmaktadır ve YBS de bu sistemlerden birisi konumundadır. Özellikle yönetim bilişim sistemleri, 1970'li yıllardan bu yana büyük firmaların çoğunun ayrılmaz bir parçası durumuna gelmiştir (Emhan, 2007).

2.3. Yönetim Bilişim Sistemleri

Emhan (2007), YBS'yi, bir organizasyonun yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenerek gerekli yerlere zamanında ve doğru olarak iletilmesini sağlayan sistemler olarak tanımlamıştır. Al-Mamary ve diğerlerine göre (2014) YBS, tüm kademedeki yöneticilerin, sorumlu oldukları alanlarda zamanında ve etkili kararlar verebilmeleri için, verileri enformasyona dönüştürerek kullanıma sunan sistemlerdir. Surwade (2016), yönetim bilişim sistemlerinin, bir organizasyonun bölümlerini düzenlemek, değerlendirmek ve etkin biçimde yönetmek adına yönetime çeşitli araçlar sağlayan bilgisayar temelli sistemler olduklarını ifade etmiştir. Miman ve diğerleri (2016) ise işletmenin amaçları göz önüne alınarak üst düzeyden alt düzeye doğru yönetimin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik geliştirilen, donanım ve yazılımdan oluşan her türlü sistemin bir yönetim bilişim sistemi olduğunu ifade etmiştir. Yönetim bilişim sistemleri hakkında literatürde daha pek çok tanım bulunmaktadır. Yukarıda yer verilen tanımlamalar, kavramı genel olarak açıklamak için yeterlidir.

Bu tanımları dikkate alarak şöyle bir tanım da yapılabilir: Yönetim bilişim sistemleri, bir organizasyondaki yönetim faaliyetlerine yönelik bilişim ihtiyacını karşılamak için geliştirilen bilgisayar tabanlı sistemlerdir.

YBS'nin yönetim faaliyetlerine yönelik bilişim sağlaması yönetim kavramının özünde yer alan karar verme eylemi ile ilgilidir. Yöneticiler, sahip oldukları bilgileri değerlendirerek karar verirler. Yanlış veya eksik bilgiye sahip olmak, yönetici çok nitelikli olsa bile genellikle yanlış kararlar vermeye sebep olur. Çünkü, doğru kararlar verebilmek için doğru

karar verme becerisi tek başına yeterli değildir. Bu beceriyi, gerekli bilgi ile beslemek gerekir. Çok iyi bir arabanın, deposuna yakıt konulmadığı zaman çalışmaması veya kendisine uygun olmayan bir yakıt konulduğunda, performansında veya mekanizmalarında ciddi sorunlar yaşanması gibi yönetici de nitelikli, doğru, yeterli ve zamanında sağlanan bilgi ile beslenmelidir. Yönetici, ancak o zaman yönetim becerilerini iyi bir performansla sergileyebilir. İşte YBS de yöneticilere ve dolayısıyla işletme yönetimine, bir bilişim süreci kapsamında, bu bilgileri sunarak destek olmaktadır. Söz konusu bilişim süreci, YBS'yi geliştiren ve kullanan insanların katkıları ve katılımları ile gerçekleşen bir süreç olup verilerin organizasyon içindeki veya dışındaki kaynaklardan, önceden belirlenmiş prosedürlere göre, toplanması, kaydedilmesi ve işlenmesi ile bilgiye dönüştürülerek yönetimin çeşitli kademelerine sunulması sürecini ifade eder. Yöneticilerin, diğer kullanıcıların veya YBS'den sorumlu teknik kişilerin içinde bulunduğu geri besleme de bu sürecin bir parçasıdır. Verilerin toplanma ve işlenme biçimini belirleyen prosedürler, YBS'yi geliştiren teknik kişiler tarafından, yöneticilerin ve kullanıcıların ihtiyaçları doğrultusunda, genellikle onların da görüşleri alınarak belirlenir. Geri besleme sonucu, bu prosedürlerde geliştirme ve güncellemeler yapılabilmektedir.

YBS'nin bilgisayar bazlı sistemler olması ise bilişim sürecinde bilgisayarların sağladığı çok önemli avantajların bir sonucudur. Bu avantajların bazıları, verilerin aynı anda pek çok kaynaktan toplanabilmesi, hatasız ve büyük miktarlarda kaydedilebilmesi, bilgisayarların yüksek işlem hızı ve kapasitesi sayesinde verilerin çok hızlı ve farklı biçimlerde işlenerek bilgiye dönüştürülebilmesini kapsamaktadır. Kısaca, verilerin toplanarak bilgiye dönüştürülmesi olarak ifade edebileceğimiz bilişim, bilgisayarlar olmadan da mümkün olmasına rağmen bilgisayarlar olmadan çok daha düşük bir performans sağlamaktadır. Zaten bilgisayarların gelişerek günümüzde bilişim sistemlerinin ayrılmaz parçaları haline gelmiş olmaları, nitelikli bilişim ihtiyacının ve bilgisayarların bilişim performansında sağladığı devasa artışın bir sonucudur. Dolayısıyla, günümüzde bilgisayarsız bir bilişim sistemi düşünülemeyeceği gibi böyle bir YBS de düşünülemez. Bu yüzden YBS uygulamaları, bilgisayar tabanlı sistemler olarak varlıklarını sürdürmektedirler.

2.3.1. Yönetim bilişim sistemlerinin tarihsel gelişimi

YBS'nin gelişimi, kayıt tutma amaçlı kullanılan araçların ve bilgi toplama yöntemlerinin gelişmesi ile paralellik göstermektedir. 13. yüzyılın başlarından 16. yüzyılın ilk çeyreğini

kapsayan zaman diliminde İnkalar tarafından kullanılan “Quipu” isimli araç, YBS’nin ilk örneklerinden biri olarak kabul edilmektedir. Farklı renklerde düğümlenmiş iplik dizilerinden oluşan bu araç sayesinde farklı depolardaki ürün miktarları, asker ve silah sayıları, farklı yerlerin nüfusları gibi konularla ilgili bilgiler, ipliklere atılan düğümler ile yöneticilere bildirilmiştir (Anameriç, 2005). Resim 2.1’de Quipu gösterilmektedir.



Resim 2.1. Quipunun gösterimi (<https://www.researchgate.net>)

15. yüzyılın sonlarında Venedikli bilim adamı Luca Pacioli tarafından geliştirilen ve alacaklı ile borçlu arasındaki hesap işlerinde kullanılan; amacı, planlama ve denetimde yönetime yardımcı olmak olan muhasebe kayıt sistemi de YBS’nin ilk örneklerindendir. Aynı dönemde, Almanya’nın Augsburg şehrinde Fugger ailesi, YBS olarak nitelendirilebilecek bir ticari raporlama ağı geliştirmiştir. Aile, farklı ülkeleri kapsayan bir ticaret ağına ve bu ülkelerde çalıştıkları kişilerle iletişimde kalabilmek için de şubelere sahipti. Raporlama sistemi; şubelerin, bulundukları bölgedeki ekonomik ve politik olayları yazdıkları mektupların merkeze gönderilerek burada toplanması, analiz edilerek yorumlanması, özetlenmesi ve merkez tarafından her şubeye ne yapılacağına anlatıldığı mektupların gönderilmesini kapsıyordu. Detaylı planlama yapmak, yapılan uygulamaları güçlendirmek ve denetleme yapmak için geliştirilen doküman tabanlı bu sistem, aile için rekabet avantajı da sağlıyordu (Anameriç, 2005).

Görüldüğü gibi bilgisayarların kullanımından önce de bilgi sistemleri, yönetimi ve özellikle yönetimin bir parçası olan karar verme eylemini destekler biçimde kullanılmıştır. Ancak YBS, bilgisayarların kullanımı ile ortaya çıkan bir kavram olmuştur (Anameriç,

2005). 50 yılı aşkın süredir bilişim sistemlerindeki gelişmeler, teknik bir disiplin olarak kabul edilmiş; geliştirilen bilişim sistemleri organizasyonlarda farklı alanlarda kullanılmıştır (Miman ve diğerleri, 2016). 1970'lerden itibaren bilgisayar teknolojisinin hızlı gelişimiyle beraber, YBS'nin de gelişimi hızlanmış ve kullanımı yaygınlaşmıştır. Ayrıca, günümüzdeki anlamıyla YBS'nin gelişmesinde temel olarak bilgisayar ve iletişim araçları, muhasebe sistemleri ve yönetim teorileri alanlarındaki gelişmelerin önemli rol oynadığı söylenebilir (Anameriç, 2005).

Görüldüğü gibi zaman içinde bilgisayarların YBS içindeki rolünün giderek arttığı görülmektedir. Günümüzde bilgisayarlar, bu sistemlerin ayrılmaz parçaları konumundadır. Bu durumun, gelişen bilgisayar teknolojilerinin YBS'nin kapasitesini ve verimliliğini artırma konusunda yaptığı müthiş katkıdan kaynaklandığı söylenebilir.

YBS karar alma sürecine ve dolayısıyla yönetime sağladığı katkılardan dolayı, günümüzde işletmeler için önemli bir konumdur. Bu durumun da öne çıkan bazı sebepleri vardır. Öncelikle yöneticilerin, yönettikleri unsurlarla yeteri kadar ilgilenme imkanları gün geçtikçe azalmaktadır. Bunun yanında yöneticilerin vermeleri gereken kararlar da giderek daha karmaşık bir hale gelmektedir ve karar verirken dikkate almaları gereken unsurlar da sayıca artmaktadır. Dolayısıyla yöneticiler, yönettikleri insan, para, makine gibi çeşitli unsurlara ilişkin destekleyici bir bilgi kaynağına ihtiyaç duymaktadırlar. YBS, yöneticilerin bu ihtiyacını karşılamak adına önemli bir rol oynamaktadır. Ayrıca organizasyonlar büyüdükçe, yöneticilerin doğru ve zamanlı bilgi ihtiyaçlarını karşılamaları için daha iyi iletişim kanallarına sahip olmaları gerekmektedir. YBS, bu ihtiyacı karşılamak konusunda da etkilidir (Eren Gümüştekin, 2004).

2.3.2. Yönetim bilişim sistemlerinin özellikleri

Yönetim bilişim sistemlerinin özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Eren Gümüştekin, 2004):

- YBS, yönetimin ihtiyaçlarını karşılamaya yöneliktir.
- YBS, karar alma sürecini destekler.
- YBS, günlük etkinliklere değil haftalık, aylık ve yıllık sonuçlara yöneliktir.

- YBS, bilgi desteği sağlayan sistemler olup işletmenin faaliyetlerine ilişkin verileri düzenli bir biçimde kaydeder, saklar, işler ve yöneticilere yararlanılabilir bilgiler sunar.
- YBS, bilgisayar tabanlı insan-makine sistemidir. Bu sistemler aslında bilgisayar olmadan da oluşturulabilmelerine rağmen etkin sistemler ortaya koyabilmek için bilgisayar kesinlikle gereklidir.
- YBS, bütünsel bir sistemdir. Bir YBS, genellikle, pazarlama, üretim, finans, muhasebe, çalışan, ar-ge, halka ilişkiler gibi yaygın işletme fonksiyonlarına göre tasarlanmış alt sistemlerden oluşur. Yönetim için gerekli olan bilgiler, ortak bir veritabanında toplanır ve ihtiyaç halinde buradan karşılanır.

2.3.3. Yönetim bilişim sistemlerinin işlevleri

Bilgisayar destekli sistemler olan yönetim bilişim sistemleri, örgütün içindeki ve dışındaki farklı kaynaklardan veri toplar, bu verileri bütünsel veri tabanında kaydeder ve işler. Bu işlenmiş verileri yapısal bilgilere dönüştürür, karar vermeyi kolaylaştırmak adına zamanında ve kolayca edinilebilir bir biçimde yöneticilere sunar. Bu yapısal bilgiler; geçmişe, bugüne ve geleceğe yönelik olup yalnızca yetkili yönetici ve çalışanların erişimine açıktır (Eren Gümüştekin, 2004).

Surwade (2016), yönetim bilişim sistemlerinin görevlerini şu şekilde sıralamıştır:

- YBS, yönetime çabuk ve zamanlı bilgi sağlayarak işlerin yapılmasını kolaylaştırır. Yönetimin planlama ve kontrol fonksiyonlarının verimli ve etkin olmasını sağlar.
- YBS, raporlar sağlayarak organizasyonun çalıştırdığı kaynakların kullanımı ve performanslarıyla ilgili fikir verir.
- YBS; boş zaman, zararlar, kayıplar vb. ile ilgili bilgi vererek maliyet kontrolüne katkı sağlar.
- YBS, gerçek performansı, standart ve bütçeli performans ile karşılaştırarak çözümçül adımlarla düzeltilebilecek farklılıkları yönetimin fark etmesini sağlar.
- YBS, organizasyonun güçlü yanlarını yönetimin fark etmesini sağlayarak mevcut fırsatların değerlendirilmesine olanak sunar.

- YBS, iade edilme, defo ve bozulma gibi üretim istatistiklerini ve bunların ürün kalitesi ile maliyetler üzerindeki etkilerini de raporlar.

2.3.4. Yönetim bilişim sistemlerinin işletmedeki yeri

YBS'nin işletmedeki yerini ortaya koyabilmek için öncelikle bilişim kavramının işletme için ne ifade ettiği anlaşılmalıdır. Küreselleşmekte olan dünyada işletmelerin hedeflerine ulaşabilmeleri için stratejik bir unsura dönüşen bilginin etkinliğini arttıran bilişim sistemleri gelişerek işletmeleri bir bilişim ağıyla sarmış durumdadır (Demiral ve Karakaya, 2016).

Bilişim sistemlerinin işletmelerde böylesine etkin olmaları, günümüz iş dünyasının ve bu dünyada yer almanın gereklerine yönelik olarak BS'nin işletmelere sağladığı pek çok faydaya dayanmaktadır. Durmaksızın değişim halinde olan iş ve rekabet ortamı, varlıklarını sürdürmek durumunda olan işletmeleri, olası yeniliklere daima hazırlıklı olmaya itmektedir. BS ve buna bağlı teknolojilerin etkin kullanımı, günümüzde karmaşık bir hale gelen iş dünyasında ortaya çıkan yeni sorunlara bir çözüm olma niteliğiyle ön plana çıkmaktadır. Günümüz iş dünyasında BS'nin işletme performansına yönelik katkıları şöyle sıralanabilir (Şahin, 2014):

- BS, işletmeler için göz ardı edilemeyecek derecede önemli hız, kolaylık ve yeni iş ilişkileri sağlamaktadır.
- BS, işletmenlerin ihtiyacı olan bilgileri toplama, işleme, depolama, iletme ve kullanıma sunma konusunda işletmelere yeni imkan ve avantajlar sağlamaktadır.
- BS, teknolojisindeki gelişmeler sayesinde işletmelere; yeni pazarlara girme, ürün ve hizmetlerini sunma, verimliliği arttırma, yeni müşteri kazanma ve müşteri sadakati sağlama konularında fırsatlar sunmaktadır.
- BS, işletmelerde maddi olan verimlilik, etkinlik, karlılık gibi performans ölçütlerinin yanında, maddi olmayan müşteri memnuniyeti gibi performans ölçütlerini de geliştirmektedir.
- BS, işletme yöneticilerine, coğrafi şartları aşarak farklı yerlerde bulunan proje ekipleri ve iş gruplarını bilgisayar ağları üzerinden koordine etme ve onlarla sorunsuz şekilde çalışma imkanı vermektedir.

- BS, işletmelerin yapı, yönetim, insan kaynakları, faaliyet alanları gibi ana dinamiklerine katkılar yaparak da işletme performansını geliştirmektedir.
- BS, kendisine yapılan yatırımın maliyetini, işletme performansına sağladığı katkılar yoluyla işletmelere geri kazandırır.

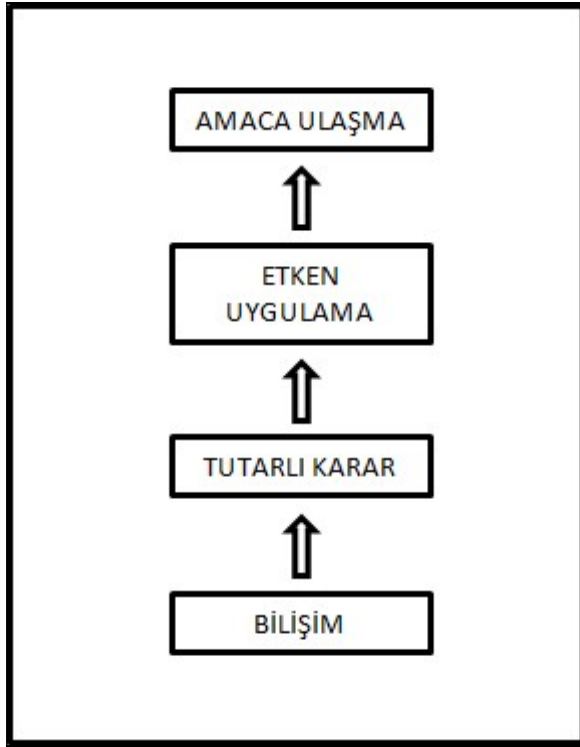
Bilişim sistemleri ve getirdiği teknolojiler, işletmelerde her noktada kullanılarak işletmenin tüm süreçlerine olumlu katkılar yapmaktadır (Aydiner ve Tatoğlu, 2019). Bununla birlikte bilişim kavramı, önemli bir işletme fonksiyonu olan yönetim ile yakından ilişkilidir.

Yönetim, kaynakların ve çalışanların belirli amaçlar doğrultusunda uyumlu bir biçimde bir araya getirilerek düzen içinde işletilmesidir. Dolayısıyla yönetimin olduğu yerde bir örgütün varlığı söz konusudur. Bir örgütün başarılı bir şekilde kurulması ve işlemesi için örgüt faaliyetlerinde görevlendirme yaparken yetenek ve uzmanlıkların göz önünde bulundurulması, örgütün birbirine bağlı birimler biçiminde oluşturulması ve risklerin de asgari düzeyde tutulması gerekmektedir. Bunları yapabilmek için de örgütün ve örgüt çevresinin durum ve şartlarının, görevli kişi ve birimler arasındaki ilişkilerin yeterli düzeyde bilinmesi gerekir. Dolayısıyla, anlamlı ve yararlı bilgi alışverişini ifade eden ve önemli bir bilgi edinme yolu olan bilişim, yönetimde önemli bir yer tutmaktadır (Kalıpsız, 1989).

İşletmelerde yönetim fonksiyonu, bir hiyerarşi içinde yöneticiler tarafından yerine getirilir. Yöneticinin görevleri de özetle kişilerle ilişki kurmak, bilişim sağlamak ve karar vermek olarak ifade edilebilir. Yönetici, toplantılar, özel görüşmeler, gözlem ve çeşitli iletişim araçları ile iç ve dış ilişkilerini yürütür ve bu yollarla bilişim sağlar. Bu bilişime dayalı olarak da kararlar verir. Bir sorunun tespiti ve tanımlanması, çözüm yollarının tasarlanıp uygun çözüme karar verilmesi, uygun çözümün geliştirilerek uygulanması aşamaları ile gerçekleşen karar verme eylemi de ancak yeterli nitelikte bilişim sağlanırsa başarılı olabilir. Karar vermek yöneticinin devamlı olarak yaptığı bir iş olduğu için yönetici her an bilişime ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla, yöneticiler tarafından etkin yönetimin gerçekleştirilebilmesi için bilişim önemli bir noktadadır (Kalıpsız, 1989).

Bir işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi, sağlanan bilişimin niteliğine, bilişime dayalı olarak alınan kararların tutarlı olmasına ve kararlar doğrultusunda ortaya konan uygulamaların etkinliğine bağlıdır. Bilişim, öncelikle kararlar üzerinde etkisini göstermektedir. Kararların

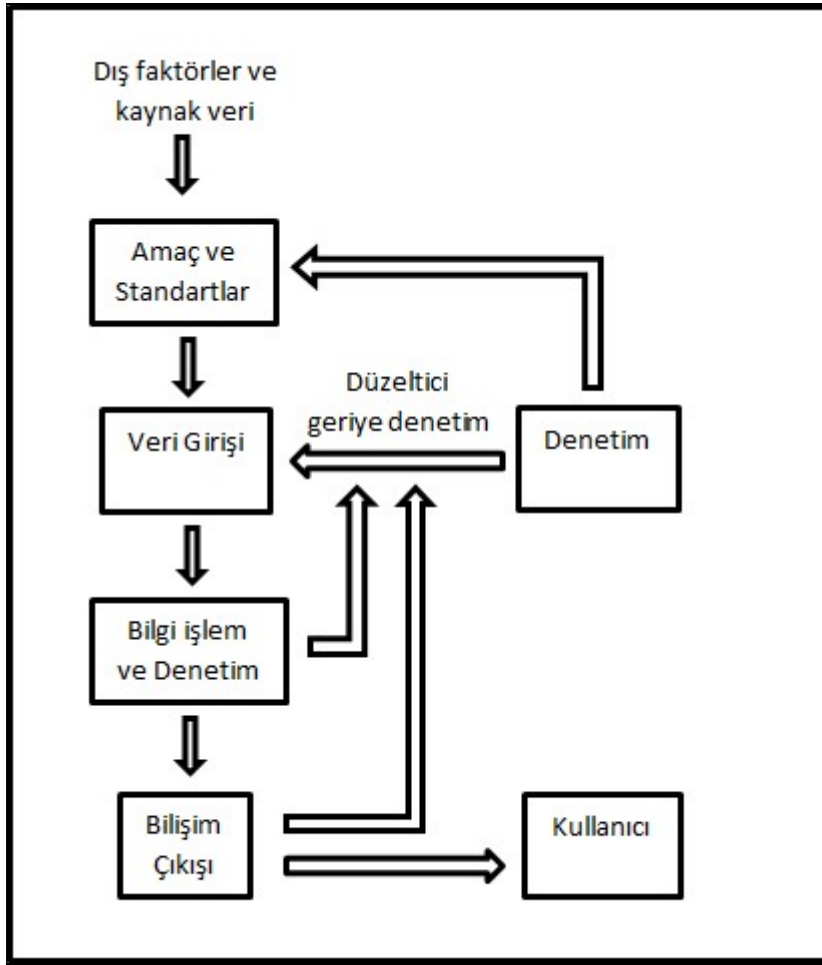
doğru ve tutarlı olması; zamanında, doğru, eksiksiz ve özet bilgiyle yani nitelikli bir bilişim sonucu elde edilen bilgi ile mümkündür. Bilginin gecikmesi, yanlış veya eksik olması, gereksiz bilgiler içermesi gibi durumlar, karar vermeyi zorlaştırmakta ve tutarsız kararlara sebep olmaktadır. Temelde bulunan bilişim, zincirleme olarak diğer tüm unsurları da etkilemektedir. Bilişim, sadece bu unsurlar üzerinde çok etkili olmakla kalmaz; bu unsurların etkinliğinin denetlenmesi de bilişim ile olur. Dolayısıyla, bir işletmenin amaçlarına ulaşmasında bilişim hayati bir role sahiptir (Kalıpsız, 1989).



Şekil 2.2. Bilişimin işletme amaçlarına ulaşmaya etkisi (Kalıpsız, 1989)

Şekil 2.2’de görüldüğü gibi işletme amaçlarına ulaşabilmek için bu amaçlara yönelik etkin uygulamaların yapılması gerekmektedir. Bu da ancak tutarlı kararlarla mümkün olabilir. Çünkü tutarsız kararlar, ancak kendi içinde çelişik ve etkisiz uygulamalar üretebilir. Kararların tutarlı olması da ancak işletmenin bilişim faaliyetleri sonucu edindiği nitelikli bilgilerle mümkündür.

Bilişimin işletme için söz konusu öneminden kaynaklı olarak işletmelerde yönetim odaklı bilişimin sağlanmasını gerçekleştiren sistemler olan yönetim bilişim sistemleri de büyük önem arz etmektedir. Bilişim kavramı ve yönetim bilişim sistemleri, işletmelerin özellikle yönetimi açısından önemli bir yerde bulunmaktadır.



Şekil 2.3. Yönetim bilişim sistemlerinin işletme yönetimindeki yeri (Kalıpsız, 1989)

Şekil 2.3’den anlaşılacağı üzere, işletmenin amaç ve standartları hangi verilerin hangi kapsamda yönetim bilişim sistemine dahil olacağı konusunda belirleyicidir. Sisteme giren veriler, bilgi işlem ve denetim mekanizmasında, sistemin program ve prosedürlerine göre işlenerek yöneticiler için bilgi üretir. Bu adımlarda veri girişi açısından bir eksiklik varsa eksikler tamamlanır ve bu adımlar tekrarlanır. Sistemin kullanıcısı olan yöneticiler de sistemin bilişim çıktıları olan bilgileri karar verirken kullanırlar. Karar sonrası denetim ile de işletmenin amaç ve standartları ile bunun yönlendirdiği veri girişi kısımlarında düzenlemeler yapılır.

2.3.5. İşletmelerde kullanılan yönetim bilişim sistemleri

Günümüzde çoğu işletme dijitalleşerek rekabet, müşteri memnuniyeti ve rasyonellikte etkin olma çabası içindedir. Bu işletmeler, temel iş süreçlerini dijital olarak gerçekleştirmekte ve BS uygulamalarının sağladığı hız, esneklik, tasarruf ve etkin iletişim gibi pek çok faydadan yararlanmaktadır. İşletmelerdeki BS uygulamaları aynı zamanda iş süreçlerine dair kararlar verirken yöneticileri destekler, onların zamanında, hızlı ve öz bilgi sahibi olarak yönetsel kararlar vermelerini destekler (Demiral ve Karakaya, 2016).

İşletmelerde bulunan yönetim bilişim sistemleri, işletmeden işletmeye farklılık göstermektedir. Bu durum, işletmelerdeki çeşitli özelliklerin farklı olmasından kaynaklıdır. Tüm modern organizasyonların belirli özellikleri vardır. Bu organizasyonlar, iş gücü ve uzmanlaşmanın açık ve net bölümlendirildiği bürokratik yapılardır ve uzmanların organizasyondaki yerini; herkesin bir başkasına hesap verebilir olduğu bir otorite hiyerarşisi içerisinde düzenlerler. Otorite, soyut kural veya prosedürlerle belirlenmiş eylemlerle sınırlı iken söz konusu kurallar da tarafsız ve evrensel bir karar verme sistemi oluşturur. Organizasyonlar bu durumda çalışanları kişisel bağlantılara göre değil teknik yeterlilik ve profesyonelliği baz alarak işe almaya ve terfi ettirmeye çalışır. Organizasyon, kısıtlı girdi ile çıktıyı azami ölçüye çıkarmak olarak ifade edilebilecek verimlilik prensibine bağlıdır. İş süreçleri, işletme kültürü, işletme politikaları, çevre, yapı, amaçlar, müşteriler ve liderlik tarzı da organizasyon özellikleridir. Tüm bu özellikler, işletmeler tarafından ne tür bilişim sistemleri kullanıldığını etkiler (Laudon ve Laudon, 2012:84).

Bütün organizasyonlar, bir yapı veya biçime sahiptir. Bir işletmede bulunabilecek yönetim bilişim sistemleri, genellikle organizasyonel yapıyı yansıtır. Örneğin, bir hastane gibi profesyonel bir bürokraside, yönetim, doktorlar, hemşireler ve sosyal hizmet uzmanları gibi profesyonel personel tarafından kullanılan paralel hasta kayıt sistemleri ile karşılaşmak sıra dışı bir durum değildir. Küçük girişimci işletmelerde ise genellikle acele içinde yetersiz şekilde geliştirilmiş sistemler bulunur. Yüzlerce bölgede faaliyet gösteren çok departmanlı dev işletmelerde ise yaygın olarak birleştirici tek bir bilişim sistemi yerine her bölümün kendi BS takımı ile karşılaşılır (Laudon ve Laudon, 2012:88). Büyük firmaların karmaşık yapılarından ötürü bilişim sistemleri kullanımına ihtiyaç duyarak bu alanda yatırım yaptıkları ve BS uygulamalarını kullandıkları görülmektedir. Büyük şirketler, sürdürülebilirliklerini desteklemek için iş süreçlerindeki ayrıntıları anlamak ve

yapısal olarak ele almak için bilgi akışına ihtiyaç duymakta ve bu yüzden bu tür teknolojik uygulamalara yatırım yapmaya daha meyilli olmaktadırlar (Aydiner ve Tatoğlu, 2019).

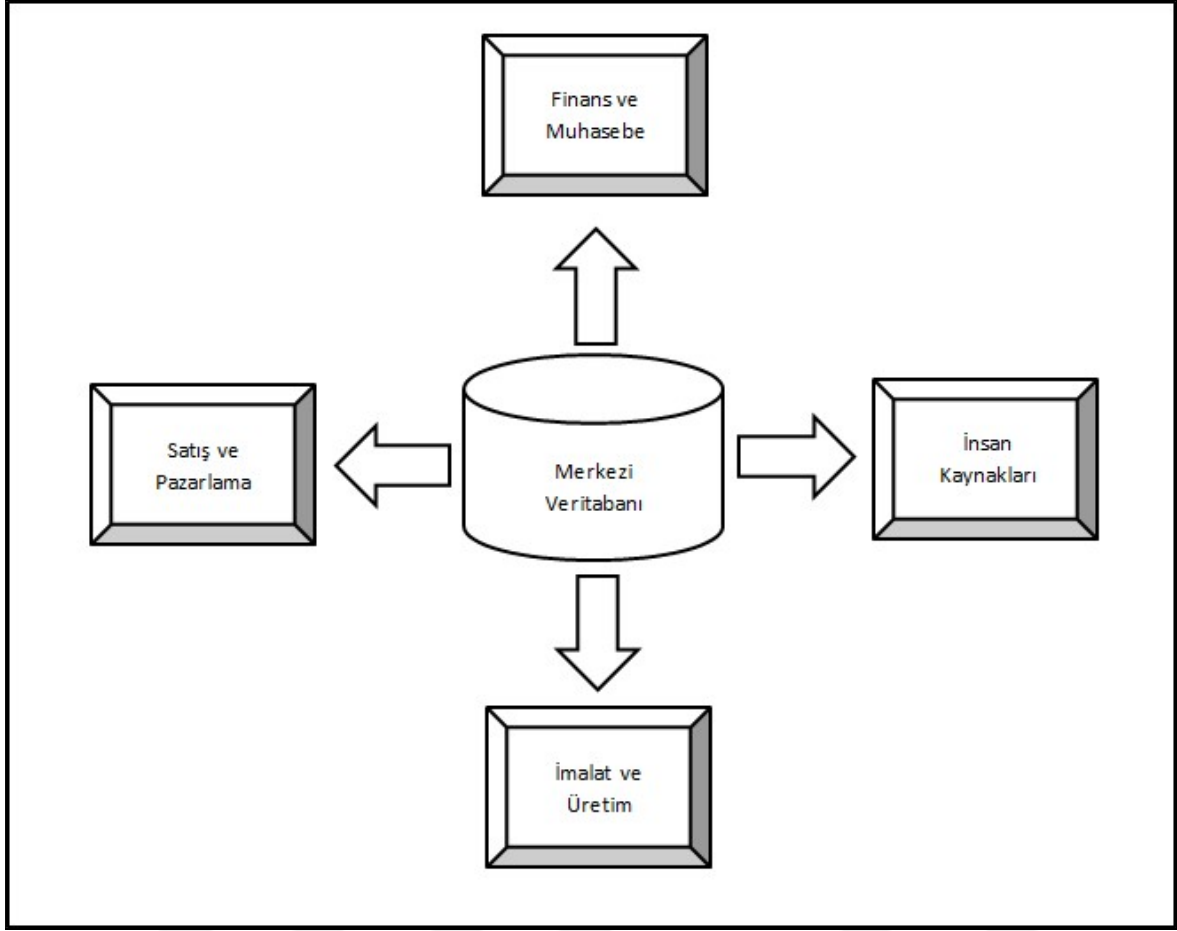
Bir işletme, standart olarak piyasaya sunulan yönetim bilişim sistemlerini kullanabileceği gibi tamamen kendine özgü bir sistem veya sistemler de üretebilir. Benzer şekilde, bazı faaliyetlerinde yaygın olarak kullanılan sistemlerden yararlanabileceği gibi bazı faaliyetleri için kendine özgü sistemler de kullanabilir.

Günümüzde işletmelerin operasyonel mükemmellik ve karar vermeyi geliştirmek için kullandıkları yaygın YBS uygulamaları; kurumsal kaynak planlama, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemlerini kapsamaktadır (Laudon ve Laudon, 2012:333).

Kurumsal kaynak planlama sistemleri

Kurumsal kaynak planlaması veya KKP, satın alma, üretim, stok yönetimi, muhasebe, finans, kalite yönetimi, insan kaynakları, satış ve lojistik gibi işletme fonksiyonlarının bütünleştirilerek tek bir yerden izlenebilmesini sağlar. KKP uygulamaları, söz konusu fonksiyonlara ilişkin verileri entegre biçimde tek bir veritabanında toplar ve işletmenin tamamına her fonksiyon ile ilgili istenen veriyi sunarak bilgi akışı sağlar (Çelebi ve Bulut, 2016).

Kurumsal kaynak planlama sistemleri, entegre yazılım modüllerinin bir arada bulunmasına ve ortak bir veritabanına dayanır. Veritabanı; imalat ve üretim, finans ve muhasebe, satış ve pazarlama ve insan kaynakları alanlarındaki çok sayıda anahtar iş sürecinden ve işletme içindeki pek çok farklı bölüm ve departmandan veri toplayarak bir işletmenin dahili iş faaliyetlerinin neredeyse tamamını destekleyen uygulamalar için verileri erişilir kılmaktadır. Bir iş süreci esnasında yeni enformasyon girişi olunca, enformasyon hemen diğer iş süreçleri içinde erişilir hale gelir. (Laudon ve Laudon, 2012:337).



Şekil 2.4. Kurumsal kaynak planlama sistemi (Laudon ve Laudon, 2012:338)

Şekil 2.4'te görüldüğü üzere kurumsal kaynak planlama sistemleri, finans ve muhasebe, satış ve pazarlama, imalat ve üretim ve insan kaynakları bölümlerinin merkezi bir veritabanına bağlı olarak entegre çalıştığı sistemlerdir.

Finans ve muhasebe süreçleri; ana muhasebe defteri, verecek ve alacak hesapları, sabit değerler, nakit yönetimi ve öngörüsü, üretim maliyeti muhasebesi, maliyet merkezli muhasebe, varlık muhasebesi, vergi muhasebesi, kredi yönetimi ve finansal raporlamayı kapsar. İnsan kaynakları süreçleri; personel yönetimi, zaman muhasebesi, maaş çizelgesi, personel planlaması ve gelişimi, personel faydaları muhasebesi, aday takibi, zaman yönetimi, tazminat, iş gücü planlaması, performans yönetimi ve seyahat harcamaları raporlamasını içerir. İmalat ve üretim süreçleri; tedarik, envanter yönetimi, satın alma, nakliyat, ürün planlama, üretim programlama, malzeme ihtiyaç planlaması, kalite kontrolü, dağıtım, ulaşım icrası ve tesis ve ekipman bakımını içerir. Satış ve pazarlama süreçleri; sipariş işleme, fiyat kotasyonu, sözleşmeler, ürün konfigürasyonu, fiyatlama,

faturalandırma, kredi durumu kontrolü, teşvik ve komisyon yönetimi ve satış planlamayı içerir (Laudon ve Laudon, 2012:338).

Entegre uygulamalar oldukları için KKP yazılımlarını edinim maliyetleri, basit muhasebe veya ofis programlarına göre oldukça yüksek görünmesine rağmen bu tür yazılımlar, işletmelere pek çok kolaylık sağlamakta ve üretim, tedarik gibi aşamalardaki olası gecikme, aksama veya çeşitli kayıpların önüne geçtiği için de işletmeye çokça katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte KKP sistemlerinin faydaları, sektöre, işletmeye, kullanım biçimine ve kullanıcıya göre değişebilmektedir (Çelebi ve Bulut, 2016). KKP yazılımı kullanılan bir işletmede, yazılımın kullanımı tüm örgütü kapsayacak şekilde genişletilerek birimler arası iletişim geliştirilebilir, zaman ve maliyet verimliliği artırılabilir (Korucuk, 2016).

Tedarik zinciri yönetim sistemleri

Bir işletmenin tedarik zinciri; hammadde tedarik etmek için gereken bir organizasyon ağını ve iş süreçlerini, hammaddeleri ara ürün ve nihai ürün haline getirmeyi ve bitmiş ürünleri müşterilere dağıtmayı ifade eder. Tedarikçileri, üretim tesislerini, dağıtım merkezlerini, perakende satış yerlerini ve müşterileri birbirine bağlar. Materyaller, enformasyon ve ödemeler, iki yönlü olarak tedarik zinciri yoluyla akar. Ürünler hammadde olarak yola çıkar ve tedarik zinciri içinde ilerledikçe bileşen veya parça olarak da ifade edilen ara ürünlere dönüşür ve son olarak nihai ürünlere dönüşürler. İfade edilen ürünler, ters yönde, alıcıdan satıcıya doğru bir akış içindedir (Laudon ve Laudon, 2012:340).

Tedarik zinciri yönetimi veya kısaca TZY, bir ürünün son müşteriye kadar ulaşabilmesini sağlayan hammadde temini, üretim ve dağıtım gibi süreçlerde tedarikçi, üretici, dağıtıcı, perakendeci ve müşteri açısından ürün, para ve bilginin yönetimidir (Özdemir, 2004).

TZY'e önem verilerek işletmelerin maliyetleri önemli ölçüde düşürülebilir ve dolayısıyla işletme verimliliği de artar. TZY içinde bulunan süreçleri yalınlaştırarak da önemli tasarruflar sağlanabilir. İşletmeler, bu amaçla mevcut tedarik zincirlerini analiz ederek gereksiz süreç ve işlemleri tedarik zinciri dışında bırakabilirler. Böylelikle rekabet güçlerini ulusal ve uluslararası düzeyde arttırmış olurlar (Akben ve Güngör, 2018).

Tedarik zinciri yönetim yazılımları, işletmelerin tedarik zincirlerini planlamalarına veya tedarik zincirindeki adımları atmalarına yardım etmektedir. Tedarik zinciri yönetim sistemleri, işletmenin mevcut tedarik zincirini modellemesini, ürünler için talep öngörüsü üretmesini ve en uygun kaynak ve üretim planlarını geliştirmesini sağlar. Bu sistemler, işletmelerin, belirli bir zaman aralığında belirli bir ürünü ne miktarda üretmesi gerektiği, nihai ürünlerin nerede depolanacağı ve ürün teslimatı için nakliye biçiminin belirlenmesi gibi önemli kararları daha iyi vermelerine yardımcı olur (Laudon ve Laudon, 2012:344).

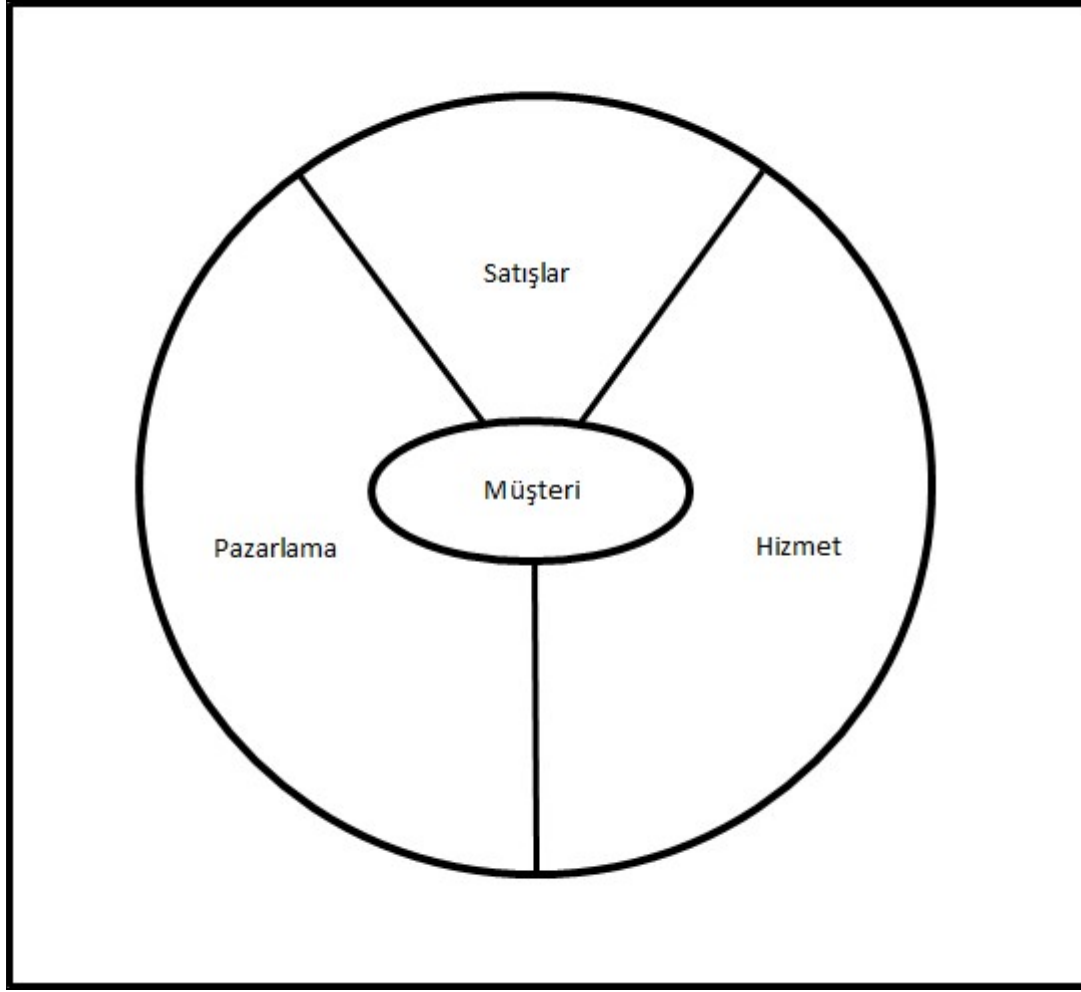
Müşteri ilişkileri yönetim sistemleri

Müşteri ilişkileri yönetimi veya kısaca MİY, öncelikle müşterileri dinlemekle başlayan ve onların işletmeden nasıl bir ürün beklediklerinin belirlenmesi ile devam eden bir süreçtir. Müşteri ilişkileri yönetiminin odağında müşteriler hakkında mümkün olan en geniş çapta bilgiyi edinmek vardır. Müşteri ilişkileri yönetiminde amaç, geleneksel pazarlama araçlarının yerini almaktan ziyade bu araçların doğru zamanda doğru hedefe ulaşmasına yönelik olarak yönlendirici bilgi desteği sağlamaktır. İşletmeler, müşterilerini dinlemeye ve iyi anlamaya ihtiyaç duyarlar. Çünkü yalnızca müşterilere ilgi göstererek onları uzun süre sadık tutamazlar. Onlara farklı ve daha kaliteli ürünler sunmaları gerekmektedir. Bu da ancak müşterileri anlamakla mümkündür. Karlı ve sadık müşteriler elde etmek için, müşteriler sınıflandırılıp onlarla işletmenin müşteriler hakkında devamlı olarak öğrenme halinde olduğu ilişkiler kurulmalıdır. İşletmeler, bu bilgileri edindikten sonra kendi beceri ve tecrübeleriyle birlikte müşterilere yeni ve farklı ürünler sunabilirler (Çiçek, 2005).

Bütün müşteri bilgilerinin bir merkezde toplanması ve bu bilgilere dayanarak mevcut müşterilerin korunması, müşterilerle iş imkanlarının fazlalaştırılması, müşteriye temas edilen her noktada tutarlı ve katma değerli hizmet sunulması hedeflenerek bu doğrultuda iş süreçleri ve bilgi yönetim teknolojilerini bir araya getiren ve müşteri odaklı bir strateji olan MİY, temelde müşteriler hakkında olabildiğince fazla ve detaylı veri toplama, bu verilere dayanarak müşterileri gruplandırma, grupları karlılığa göre ayrıştırma, karlı müşterilere yönelik ek yatırımların seviyesini belirleme ve her türden müşteriye farklı ve özel pazarlama stratejileri uygulamaya dayanır (Selvi, Özbek ve Erden, 2014).

Müşteri ilişkileri için bir yönetim sistemi kullanıp kullanmama, bu kararı verecek işletmenin ölçeğiyle yakından ilgili bir durumdur. Bir mahallede faaliyet gösteren küçük

bir işletmede, işin sahiplerinin ve yöneticilerinin müşterilerini gerçekten yüz yüze, kişisel olarak tanımaları mümkündür. Ancak metropol düzeyinde, bölge düzeyinde, ulusal veya küresel düzeyde faaliyet gösteren büyük işletmelerde, müşterileri bu şekilde yakından tanımak imkansızdır. Bu tip işletmelerde, çok fazla müşteri vardır ve müşteriler, işletmeyle internet, telefon, faks ve yüz yüze olmak üzere çok farklı yollarla etkileşimde bulunabilmektedir. Tüm bu kaynaklardan gelen enformasyonu entegre etmek ve çok sayıda müşteri ile ilgilenmek çok zor olmaktadır. Büyük işletmelerin satışlar, hizmetler ve pazarlama süreçleri yüksek oranda bölümlenmiş olma eğilimindedir ve bu bölümler çok önemli müşteri bilgilerini paylaşmazlar. Örneğin, belirli bir müşteriye ait bir bilgi, o kişinin işletme ile olan hesap durumuna göre depolanıp organize edilirken aynı müşteri hakkında başka bilgiler, satın alınan ürüne göre de düzenlenebilir. İşletme genelinde bir müşterinin bütüncül bir görüntüsünü sağlamak için tüm bu bilgileri birleştirmenin bir yolu yoktur. Müşteri ilişkileri yönetim sistemleri, bu noktada devreye girer; organizasyonun tamamından müşteri verisi toplayarak bu verileri entegre eder. Daha sonra entegre verileri analiz ederek sonuçları, işletme çapında çeşitli sistemlere ve müşteri temas noktalarına dağıtır. İyi dizayn edilmiş bir müşteri ilişkileri yönetim sistemi, müşterinin işletme açısından bütüncül bir görünümünü sağlar. Bu bütüncül görüntü, hem satışların hem de müşteri hizmetlerinin geliştirilmesi için kullanışlıdır. Müşteri ilişkileri yönetim sistemleri, müşteriye de hangi temas noktasını kullandığından bağımsız olarak işletme hakkında tek bir görünüm sunar (Laudon ve Laudon, 2012:349-350).



Şekil 2.5. Müşteri ilişkileri yönetim sistemi (Laudon ve Laudon, 2012:350)

Şekil 2.5’de görüldüğü üzere müşteri ilişkileri yönetim sisteminde müşteri; pazarlama, hizmet ve satışların merkezinde yer alır.

Kurumsal kaynak planlama, tedarik zinciri yönetimi ve müşteri ilişkileri yönetimi sistemleri günümüzde işletmelerce kabul görmüş ve yaygın olarak kullanılan YBS uygulamalarıdır. Bununla beraber, işletmeler, pek çok farklı ve özgün YBS uygulamaları kullanabilirler. İşletmelerin kullandığı çeşitli YBS uygulamaları;

- Muhasebe ve Finans Yönetimi
- İnsan Kaynakları Yönetimi ve Maaş Çizelgesi
- Müşteri İlişkileri Yönetimi
- Karar Destek
- İş Zekası

- Bilgi Yönetimi
- Envanter Yönetimi
- E-ticaret ve İnternet Satışları
- İnternet Tabanlı Müşteri Desteği
- Tesis Yönetimi
- Üretim Operasyonları

gibi işletme operasyonlarını destekleyebilir (Surwade, 2016) ve genellikle bir yönetim bilişim sistemi; pazarlama, üretim, finans, muhasebe, çalışan, ar-ge, halka ilişkiler gibi yaygın işletme fonksiyonlarına göre tasarlanmış alt sistemlerden oluşur (Eren Gümüştekin, 2004).



3. YÖNTEM

Bu bölümde öncelikle çalışmanın evren ve örnekleme açıklanacak, daha sonra verilerin toplanma biçimi ve ölçeklerin güvenilirliği ile ilgili bilgi verilecek ve verilerin analizinin nasıl gerçekleştirildiği ifade edilecektir.

3.1. Evren ve Örneklem

Çalışmanın evreni Ankara'daki işletmeler olarak belirlenmiş olup işletmeler arasında sektör, faaliyet alanı vb. herhangi bir ayırım gözetilmemiştir. Ankara İSİG Meclisi'ne göre Ankara'da 2018 yılı itibarıyla 141823 işletme bulunmaktadır (<http://www.guvenlicalisma.org>). Bu sayı, işletmenin evrenini oluşturmaktadır.

Çalışmanın örnekleminde yer alan işletmeler, basit tesadüfi örnekleme ile belirlenen 100 adet işletmeden oluşmaktadır ve çalışma %10 hata payı ile yani %90 güven aralığında gerçekleştirilmiştir. Singh ve Masuku (2014) ve Israel (2013)'in çalışmalarında belirttiği üzere, bu çalışmada kullanılan örneklem büyüklüğü ifade edilen güven aralığı için istatistiksel olarak yeterli olmaktadır.

3.2. Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında toplanan veri, örnekleme oluşturan işletme yetkililerine anket uygulanması ile elde edilmiştir. Söz konusu anket formu üç bölümden oluşmakta olup ilk bölümde; işletmenin faaliyet gösterdiği sektör, işletmenin faaliyet yılı, işletmenin çalışan sayısı ve işletmenin ortaklık yapısını konu alan demografik sorulara yer verilmiştir.

İkinci bölüm, işletmelerin kurumsallaşma düzeyini tespit amacını taşımaktadır. Bu bölümde, Aylan ve Koç tarafından (2017) ortaya konulan kurumsallaşma kriterleri ölçeği kullanılmıştır. Söz konusu ölçek, kurumsallaşma kriterlerini; İşletme Anayasası, Profesyonelleşme, Formel Örgüt Yapısı, Yetki Devri ve Yetkilendirme, Stratejik Planlama Süreci, Yönetim Anlayışı ve Yönetime Katılma, Karar Alma Şekli, Etkin Bir İletişim Sisteminin Oluşturulması ve İç Denetim Faaliyetleri (Hesap Verebilirlik) olmak üzere dokuz adet olarak ve toplam kırk sekiz açıklayıcı ifade ile ortaya koymuştur. Bu kırk sekiz adet ifadeden 1-3 aralığındakiler işletme anayasasına, 4-10 aralığındakiler

profesyonelleşmeye, 11-17 aralığındakiler formel örgüt yapısına, 18-22 aralığındakiler yetki devri ve yetkilendirmeye, 23-29 aralığındakiler stratejik planlama sürecine, 30-33 aralığındakiler yönetim anlayışı ve yönetime katılmaya, 34-36 aralığındakiler karar alma şekline, 37-43 aralığındakiler etkin bir iletişim sisteminin oluşturulmasına ve 44-48 aralığındakiler de iç denetim faaliyetlerine (hesap verebilirlik) yöneliktir (Bkz. EK-1). Anket uygulamasında, katılımcıların bu açıklayıcı ifadeleri beşli likert ölçeği kapsamında değerlendirmeleri sağlanmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise işletmelerin kullandıkları YBS sistemlerinin tespiti amaçlanmış olup buna yönelik bir YBS listesi hazırlanmıştır. Bunun için yaygın olan YBS sistemleri araştırmacı tarafından araştırılarak 26 başlık altında toplanıp listelenmiş ve katılımcılardan işletmede kullanılan sistemleri işaretlemeleri istenmiştir. Ayrıca, işletmede bunlar dışında başka bir YBS sistemi kullanılıyorsa “Diğer” seçeneği ile belirtilmesi ve işletmede hiçbir YBS sistemi kullanılmıyorsa “Hiçbiri yok” seçeneğini işaretlemeleri istenmiştir. Listede yer alan YBS sistemleri şunlardır: Araç Takip Sistemi, Bakım Yönetim Sistemi, Bütçe Yönetim Sistemi, Dış Ticaret Yönetim Sistemi, E-Ticaret Yönetim Sistemi, Finans ve Muhasebe Sistemi, İçerik Yönetim Sistemi, İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi, İş Akış Yönetimi Sistemi, İş Sağlığı Güvenliği Sistemi, Kalite Yönetimi Sistemi, Kurumsal Performans Bilgi Sistemi, Müşteri Deneyim Yönetimi Sistemi, Müşteri Hizmetleri Yönetim Sistemi, Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi, Proje Portföy Yönetim Sistemi, Risk Yönetim Sistemi, Sabit Kıymetler Yönetimi Sistemi, Satınalma Yönetimi Sistemi, Satış Sonrası Hizmetler Yönetimi Sistemi, Satış ve Pazarlama Sistemi, Satış ve Talep Yönetim Sistemi, Sipariş Takip Sistemi, Stok ve Envanter Yönetim Sistemi, Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi, Üretim Yönetim Sistemi.

3.3. Ölçeklerin Güvenilirliği

Çalışmada kullanılan kurumsallaşma ölçeği, bir ölçek geliştirme çalışması sonucu ortaya çıkmış olup geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonucunda kurumsallaşma düzeyini ölçebilecek nitelikte olduğu görülmüştür. Söz konusu ölçeğe ilişkin KMO testi değeri 0,890 ve BartlettSphericity testi değeri 6784,946 ($p < 0,001$) olup ölçekteki dokuz alt boyutun her biri için iç tutarlılığa yönelik güvenilirlik katsayıları ise $\text{Max}\alpha = 0,925$ ile $\text{Min}\alpha = 0,820$ arasında değişmektedir (Aylan ve Koç, 2017).

Anketin üçüncü bölümü ise işletmelerce kullanılan YBS uygulamalarını tespit amaçlı bir bölüm olup herhangi bir şeyi ölçme durumunda olmadığı için tıpkı demografik sorulardan oluşan anketin ilk bölümü gibi bir ölçek niteliği taşımamaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Anket formları ile elde edilen veriler, istatistiksel olarak analiz edilmiş olup verilerin analizinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda frekans tabloları incelenmiş, bağımsız örneklem için t testi, tek yönlü varyans analizleri ve korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz safhasında, temel olarak işletmelerin kurumsallaşma düzeyi ile kullandıkları YBS sayısından hareketle, işletmelerde kurumsallaşma ve YBS arasında bir ilişki olup olmadığı değerlendirilmiştir. Kurumsallaşma ve yönetim bilişim sistemlerinin, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektör, faaliyet yılı, çalışan sayısı ve ortaklık yapısı olmak üzere başka unsurlarla ilişkili olup olmadıklarına dair saptama ve yorumlar da yapılmıştır. Bunların yanında, çalışmaya katılan işletmelerin kullandıkları YBS sistemlerinin bir tablosu da çalışmaya dahil edilmiş olup (Bkz. EK-2) buradan hareketle de bazı yorumlar yapılmıştır.



4. BULGULAR

İşletme yetkilileri ile yapılan anketler yoluyla toplanan verilerin istatistiksel analizi sonucu bulunan tanımlayıcı istatistikler şöyledir:

Çizelge 4.1. Araştırmaya katılan işletmelerin sektörel dağılımı

Sektör	Frekans	Yüzde
Hizmet	75	75
Üretim	25	25
Toplam	100	100

Çizelge 4.1’de görüldüğü üzere; işletmelerin sektörel dağılımı incelenirken iki temel alan olan hizmet ve üretime göre dağılıma bakılmıştır. Araştırmaya katılan yüz işletmenin yetmiş beşi hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Bu sayı, örneklemin %75’ini temsil etmektedir. Üretim sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin sayısı ise yirmi beş olup örneklemin %25’ini ifade etmektedir. Dolayısıyla çalışmaya katılan işletmelerin çoğunluğu hizmet sektöründe faaliyet göstermektedir. Türk Mühendis ve Mimar Odaları Birliği’ne göre (<https://www.tmmob.org.tr>) 2017 yılında Türkiye’de toplam 2.892.670 KOBİ işletme bulunmakta ve bunların 372.600’ü imalat, bir diğer deyişle, üretim sektöründe faaliyet göstermektedir. Buradan hareketle Türkiye’de KOBİ ölçeğinde üretim işletmelerinin sayısının hizmet işletmelerine göre oldukça az olduğu söylenebilir. Çalışma KOBİ’lerle sınırlı olmamasına rağmen Tablo 1’de de benzer bir durum görülmektedir.

Çizelge 4.2. Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılı dağılımı

Faaliyet Yılı	Frekans	Yüzde
1-5 yıl	32	32
6-10 yıl	12	12
11 yıl ve üzeri	56	56
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan işletmelerin faaliyet yılı dağılımı Çizelge 4.2’de gösterilmiştir. Buna göre yüz işletmenin otuz ikisi 1-5 yıldır faaliyet göstermekte olup bu sayı örneklemin %32’sini temsil etmektedir. On iki işletme 6-10 yıldır faaliyet göstermektedir ve bu grup çalışmaya katılan işletmelerin %12’sini ifade etmektedir. Elli altı işletme de 11 yıl veya daha uzun süredir faaliyette olup %56’ya karşılık gelmektedir. Görüldüğü üzere çalışmaya katılan işletmelerin yarısından fazlası uzun süredir faaliyette olan işletmelerdir.

Çizelge 4.3. Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayısı dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekans	Yüzde
1-9 kişi	29	29
10-49 kişi	27	27
50-249 kişi	21	21
250 ve üstü	23	23
Toplam	100	100

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayıları dağılımı Çizelge 4.3’de gösterilmiştir. Çalışan sayılarının gruplandırılması, 2005/9617 numaralı Bakanlar Kurulu Kararı ile

ortaya konulan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik” temel alınarak belirlenmiştir. Görüldüğü üzere, yüz işletmeden 1-9 çalışanı olan işletme sayısı yirmi dokuz (%29), 10-49 çalışanı olan işletme sayısı yirmi yedi (%27), 50-249 çalışanı olan işletme sayısı yirmi bir (%21) ve 250 veya daha fazla çalışanı olan işletme sayısı yirmi üçtür (%23). Çalışmaya katılan işletmelerin, çalışan sayısına göre yapılan gruplama bakımından birbirine yakın sayıda olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.4. Araştırmaya katılan işletmelerin ortaklık yapısı dağılımı

Ortaklık Yapısı	Frekans	Yüzde
Tek ortaklı işletme	35	35
Çok ortaklı işletme	45	45
Aile işletmesi	20	20
Toplam	100	100

Çizelge 4.4, araştırmaya katılan işletmelerin ortaklık yapısını göstermektedir. Bu bölümde, işletmeler; tek ortaklı, çok ortaklı ve ayrı bir kategori olarak aile işletmesi biçiminde ele alınmıştır. Görüldüğü üzere otuz beş işletme, tek ortaklıdır. Bu sayı örneklemin %35’ine karşılık gelmektedir. Çok ortaklı işletmelerin sayısı ise kırk beş olup örneklemin %45’ini, bu işletmeler oluşturmaktadır. Aile işletmeleri ise yirmi adettir ve örneklemin %20’sini temsil etmektedir. Çalışmaya katılan işletmeler arasında en çok görülen ortaklık yapısı çok ortaklılık iken aile işletmeleri bu bakımdan sayıca en küçük gruptur.

Çizelge 4.5. Araştırmaya katılan işletmelerdeki YBS sistemlerinin sayısı dağılımı

YBS Sayısı	Frekans	Yüzde
Hiç yok	18	18
1-5 adet	37	37
6-10 adet	26	26
11-15 adet	11	11
16-20 adet	5	5
21-26 adet	3	3
Toplam	100	100

Çizelge 4.5, araştırmaya katılan işletmelerdeki YBS sayılarını göstermektedir. Kolay anlaşılabilir olması açısından, YBS sayıları temel olarak beşerli şekilde gruplandırılmıştır. Görüldüğü gibi hiç YBS bulundurmeyen on sekiz işletme vardır (%18). Buradan anlaşıldığı üzere, işletmelerin %82'si en azından bir YBS bulundurmaktadır. Ek bir yorum olarak, bu durumun, işletmelerde YBS sistemlerinin varlığının benimsendiği ve YBS sistemlerinin, işletmelerin ayrılmaz bir parçası haline geldiğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir. 1-5 adet YBS sistemi bulunduran işletmelerin sayısı otuz yedidir (%37). 6-10 adet YBS sistemi bulunduran işletmelerin sayısı da yirmi altıdır (%26). 11-15 adet YBS sistemi bulunduran işletmelerin sayısı ise on birdir (%11). 16-20 adet YBS sistemi bulunduran beş işletme vardır (%5) ve 21-26 adet YBS bulunduran 3 işletme bulunmaktadır (%3). Görüldüğü üzere, işletmelerin çoğu az sayıda YBS bulundurmaktadır. Bununla birlikte, araştırmaya katılan 100 işletmenin hangi YBS uygulamalarını kullandıklarına bakıldığında ise (Bkz. EK-2) en çok kullanılan YBS uygulamalarının sırasıyla; Finans ve Muhasebe Sistemi (57 adet işletmede), Satış ve Pazarlama Sistemi (40 adet işletmede), İş Sağlığı Güvenliği Sistemi (36 adet işletmede) ve İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi (35 adet işletmede) olduğu görülmektedir. İşletmelerin YBS kullanımının para ile ilgili konularda en ön sırada bulunurken insana dair konularda ise daha geride ancak hemen ikinci sırada olması da dikkat çekicidir. Ayrıca en az kullanılan YBS

uygulamaları ise yine sırasıyla; Sabit Kıymetler Yönetimi (2 adet işletmede), Üretim Yönetim Sistemi (12 adet işletmede), Proje Portföy Yönetim Sistemi (13 adet işletmede), Bakım Yönetim Sistemi (13 adet işletmede) ve Dış Ticaret Yönetim Sistemi (13 adet işletmede) olduğu görülmektedir.

Çalışmanın hipotezlerini test etmek ve veriler üzerinde farklı yorumlar yapabilmek için farklı testler uygulanmıştır. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin, işletmelerin faaliyet gösterdiği sektörlerle göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için bağımsız örneklem t-testi uygulanmıştır.

Çizelge 4.6. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin sektöre göre durumu

	Sektör	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	t	p
Kurumsallaşma	Hizmet	75	3,2219	0,89192	-0,430	0,668
	Üretim	25	3,3092	0,83228		
YBS sayısı	Hizmet	75	5,8000	6,02921	-0,976	0,331
	Üretim	25	7,1600	6,04621		

Çizelge 4.6’da görüldüğü üzere, p değerleri kurumsallaşma ve YBS sayısı için 0,05 değerinden oldukça büyüktür. Dolayısıyla işletmelerin hizmet sektöründe veya üretim sektöründe olmalarının, işletmelerin kurumsallaşma düzeyinde bir farklılaşma meydana getirmediği görülmektedir. Dolayısıyla; H_1 : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşmaktadır, hipotezinin geçerli olmadığı görülmektedir. Aynı şekilde işletmelerin hangi sektörde olduğu, işletmelerin bulundurduğu YBS sayısında da bir farklılaşma meydana getirmemiştir. Dolayısıyla; H_2 : İşletmelerin YBS kullanımı, faaliyet gösterdikleri sektöre göre farklılaşmaktadır, hipotezi de geçerli değildir.

Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin işletmelerin faaliyet yılına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Çizelge 4.7. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin faaliyet yılına göre durumu

	Faaliyet Yılı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kurumsallaşma	1-5 yıl	32	3,3294	0,87393	0,648	0,525
	6-10 yıl	12	3,4149	0,98499		
	11 yıl ve üzeri	56	3,1581	0,85589		
	Toplam	100	3,2438	0,87407		
YBS sayısı	1-5 yıl	32	3,5313	3,49178	5,076	0,008
	6-10 yıl	12	6,1667	5,99747		
	11 yıl ve üzeri	56	7,6250	6,72462		
	Toplam	100	6,1400	6,03194		

Çizelge 4.7’de görüldüğü üzere, kurumsallaşma için p değeri 0,05’in oldukça üstündedir. Bu durum, işletmenin faaliyet yılına göre işletmenin kurumsallaşma düzeyinde bir farklılaşma olmadığını gösterir. Dolayısıyla; H_3 : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, faaliyet yıllarına göre farklılaşmaktadır, hipotezi geçerli değildir. Buradan hareketle, kurumsallaşmanın, eski veya köklü işletmelerde daha ileri düzeyde olacağı yönünde bir yorumun yanlış olacağı anlaşılmaktadır.

Ancak YBS sayısı için p değeri 0,05’in altındadır ve bu durum işletmenin faaliyet yılına göre işletmenin YBS kullanımının farklılaştığını göstermektedir. Dolayısıyla; H_4 : İşletmelerin YBS kullanımı, faaliyet yıllarına göre farklılaşmaktadır, hipotezi desteklenmektedir. Ortalamalara bakıldığında, 1-5 yıldır faaliyette olan işletmeler, ortalama 3,5313 adet YBS bulundurmaktadır. 6-10 yıldır faaliyet gösteren işletmelerde ortalama 6,1667’dir. 11 yıl veya daha uzun süredir faaliyette olan işletmeler ise ortalama 7,6250 adet YBS sistemi bulundurmaktadır. Buradan açıkça görüleceği üzere faaliyet yılı arttıkça YBS kullanımı artış göstermektedir. Öyleyse, işletme varlığını ve faaliyetlerini

sürdürdükçe, süreç içinde, YBS sistemlerine daha çok ihtiyaç duymakta ve bu sistemleri daha çok kullanmaktadır, denebilir.

Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin işletmede çalışan kişi sayısına göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Çizelge 4.8. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin çalışan kişi sayısına göre durumu

	Çalışan sayısı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kurumsallaşma	1-9 kişi	29	3,6006	0,68865	3,588	0,017
	10-49 kişi	27	2,9159	0,90469		
	50-249 kişi	21	3,0536	1,06314		
	250 ve üstü	23	3,3524	0,70215		
	Toplam	100	3,2438	0,87407		
YBS sayısı	1-9 kişi	29	4,0690	4,92755	9,888	0,000
	10-49 kişi	27	3,8519	3,72831		
	50-249 kişi	21	6,4286	4,86386		
	250 ve üstü	23	11,1739	7,49941		
	Toplam	100	6,1400	6,03194		

Çizelge 4.8’de hem kurumsallaşma hem de YBS sayısı için p değerleri 0,05’in altındadır. Bunun anlamı, hem kurumsallaşma düzeyinin hem de YBS kullanımının çalışan sayısına göre anlamlı şekilde farklılaşmasıdır. Dolayısıyla; H₅: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, çalışan sayılarına göre farklılaşmaktadır ve H₆: İşletmelerin YBS kullanımı, işletmelerin çalışan sayılarına göre farklılaşmaktadır, hipotezleri desteklenmektedir.

Kurumsallaşma düzeyi için çalışan sayıları ve ortalamalara bakıldığında, kurumsallaşma düzeyi en yüksek olan grubun en az çalışana sahip grup (1-9 kişi) olması dikkat çekicidir. Bunun nedeni, bir işletmede çalışan sayısı az iken işletmeyi yönetmenin, bir kurum kültürü oluşturma ve kurumsal uygulamaları yerleştirmenin daha kolay olması fikrinde yatıyor olabilir. Buna göre çalışan sayısı arttıkça, bu faaliyetlerin daha karmaşık bir hal aldığı ve zorlaştığı da söylenebilir. Bir işletmede çalışan sayısının artması, işletme faaliyetlerinin sayıca artması ve dolayısıyla karmaşılaşmasının bir sonucu olduğundan, çalışan sayısı arttıkça işletmenin idaresinin zorlaşması ve kurumsallaşma düzeyinin düşmesi mantıklı görünmektedir. Öte yandan diğer üç gruba bakıldığında, çalışan sayısı arttıkça kurumsallaşma düzeyinin de yükseldiği görülmektedir. Buradan hareketle, çalışan sayısının artmasının, işletmenin kurumsallık düzeyini de yükselttiği yorumu yapılabilir. Bunun sebebi, çalışan sayısının artması sonucu işletme yönetiminin zor ve karmaşık bir hale gelmesi ve bu zorluğun üstesinden gelebilmek için kurumsallaşmaya daha çok ihtiyaç duyarak yönetimin kurumsallaşma çabalarını yoğunlaştırması olabilir. Çalışan sayısı ve kurumsallaşma düzeyine ilişkin yukarıdaki iki yorum çelişik gibi görünmektedir ancak bu durum kurumsallaşma düzeyinin belli bir çalışan sayısını geçtikten sonra düşüp sonra yavaş yavaş yükselmesi ile açıklanabilir. Az sayıda çalışanı olan işletmeler, çalışan sayısını arttırma noktasına geldiklerinde işletmenin çehresi değişiyor, mevcut kurumsallık uygulamaları bir anda yetersiz kalıyor veya geçersiz hale geliyor ve bir yeniden yapılanma sürecine ihtiyaç duyuyor olabilirler. Bu fikir, ayrı bir çalışma konusu olmaya ve test edilmeye değer görünmektedir.

YBS kısmına bakıldığında 1-9 çalışanı olan işletmelerle, 10-49 çalışanı olan işletmelerin hemen hemen aynı sayıda YBS sistemi kullanmakta oldukları (4 adet) görülmektedir. 50-249 çalışanı olan işletmeler yaklaşık 6 adet YBS sistemine sahipken, 250 veya daha fazla çalışanı olan işletmeler ise ortalama 11 adet YBS sistemi kullanmaktadır. Gruplar arasındaki farklara bakıldığında çok büyük işletmelerin (250 ve üstü çalışana sahip işletmeler) YBS sistemlerine çok önem verdiği görülmektedir.

Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin işletmelerin ortaklık yapısına göre farklılaşp farklılaşmadığını tespit etmek için tek yönlü varyans analizi yapılmıştır.

Çizelge 4.9. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin ortaklık yapısına göre durumu

	Ortaklık yapısı	Sayı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Kurumsallaşma	Tek ortaklı işletme	35	3,4506	0,74536	3,983	0,022
	Çok ortaklı işletme	45	3,2856	0,79302		
	Aile işletmesi	20	2,7875	1,10826		
	Toplam	100	3,2438	0,87407		
YBS sayısı	Tek ortaklı işletme	35	5,5143	5,21520	0,439	0,646
	Çok ortaklı işletme	45	6,2000	6,39815		
	Aile işletmesi	20	7,1000	6,66412		
	Toplam	100	6,1400	6,03194		

Çizelge 4.9’da görüldüğü gibi çalışmada ortaklık yapısı tek ortaklı işletme, çok ortaklı işletme ve aile işletmesi seçenekleri kapsamında ele alınmıştır. Kurumsallaşma kısmına bakıldığında, p değeri 0,05’in altında olup kurumsallaşma düzeyinin ortaklık yapısına göre istatistiksel olarak farklılaştığını ifade etmektedir. Dolayısıyla; H₇: İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri, sahip oldukları ortaklık yapılarına göre farklılaşmaktadır, hipotezi desteklenmektedir. Kurumsallaşma düzey ortalamalarına bakıldığında tek ortaklı işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin (5 üzerinden 3,4) çok ortaklı işletmelerin kurumsallaşma düzeyinden (5 üzerinden 3,2) yüksek olduğu görülmektedir. Aradaki fark fazla değildir. Ancak yine de bu durumu yorumlayacak olursak, ortaklar arasındaki fikir farklılıklarının işletmeye olası yansımaları, bu durumu açıklayabilir. Aile işletmelerinde ise kurumsallaşma düzeyi diğer iki gruba göre dikkate değer ölçüde aşağıdadır (5 üzerinden

2,7). Aile işletmelerinde görülen kurumsallaşma anlayışına uymayan pek çok uygulama bu durumu fazlasıyla açıklar.

Çizelge 4.9’da, YBS sayısı için p değerinin 0,05 değerinden büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışma verisine göre işletmelerdeki YBS kullanımının, ortaklık yapısına göre farklılaşmadığı sonucuna varılabilir. H_8 : İşletmelerin YBS kullanımı, sahip oldukları ortaklık yapılarına göre farklılaşmaktadır, hipotezi geçerli değildir.

Bu analizler yanında, çalışmanın asıl konusu olan kurumsallaşma ve YBS ilişkisinin tespitine yönelik olarak anket verilerinin ortaya koyduğu işletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile YBS sayıları arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

Çizelge 4.10. Kurumsallaşma ve YBS sistemlerinin ilişkisi

		Kurumsallaşma düzeyi	YBS Sayısı
Kurumsallaşma düzeyi	r	1	0,299**
	p		0,002
	n	100	100
YBS Sayısı	r	0,299**	1
	p	0,002	
	n	19	19

** . Korelasyon 0,01 düzeyinde (2 yönlü) anlamlıdır.

Çizelge 4.10’da görüldüğü gibi r değerinin 0,299 olduğu görülmektedir. Buradan hareketle çalışmanın temel hipotezi olan H_0 : İşletmelerin kurumsallaşma düzeyleri ile YBS kullanımları arasında bir ilişki vardır, hipotezi desteklenmektedir. İki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı, direkt yönlü doğrusal bir ilişki belirlenmiştir. Buna göre, işletmelerin kurumsallaşma düzeyinin artmasıyla o işletmelerdeki YBS uygulamalarının da artmakta olduğu, kurumsallaşma düzeyinin azalmasıyla YBS uygulamalarının da azaldığı söylenebilir.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Kurumsallaşma, günümüzde işletmeler için önemli bir kavram ve süreç durumundadır. Yönetim bilişim sistemleri de benzer şekilde günümüzde işletmeler için önemli durumdadır ve bu sistemlerin önemi, dijitalleşmekte olan dünyada daha da artmaktadır. Bu çalışmada, işletmeler için önemli bu iki kavram birlikte ele alınmış ve bir ilişkileri olup olmadığı araştırılmıştır. Çalışma kapsamında işletmeler arasında herhangi bir ayrım yapılmaksızın, Ankara'da 100 adet işletmenin yetkililerine anket uygulanmış olup elde edilen veriler istatistiksel yöntemlerle analiz edilmiş ve sonuçlar yorumlanmıştır. Söz konusu anket; demografik sorular, kurumsallaşma düzeyini ölçen sorular ve işletmenin kullandığı yönetim bilişim sistemlerini tespit eden sorulardan oluşan üç bölüm olarak uygulanmıştır. Anket ile elde edilen verilerin analizi sonucu elde edilen bulgulara ilişkin çeşitli yorumlar yapılmıştır.

İşletmelerin hizmet sektöründe veya üretim sektöründe olmaları kurumsallaşma düzeylerini etkilememektedir. Bu durum benzer şekilde işletmelerin kullandığı YBS sistemleriyle de ilişkili değildir. O halde, kurumsallaşma ve yönetim bilişim sistemleri, bir işletmeyi sektörel farklılıkların ötesinde etkileyen unsurlardır. Buradan hareketle, işletmelere, kurumsallaşma ve YBS kullanımı konusundaki yaklaşım, bakış açısı, tavır ve gayretlerini sektörel değişkenlere takılmadan, daha geniş bir ölçekte değerlendirmeleri önerilmektedir. Ayrıca, bu konuda daha iyi bir anlayış yakalamak için araştırmacılar da daha detaylı sektörel bir ayrım yaparak ve daha farklı çalışma grupları ile kurumsallaşma ve YBS kullanımının farklılaşp farklılaşmadığını araştırabilirler.

Kurumsallaşma düzeyinin, işletmenin faaliyet yılıyla bir ilişkisi olmadığı da gözlemlenmiştir. Dolayısıyla, eski veya köklü işletmeler daha kurumsaldır şeklindeki bir yorum sağlıklı olmayacaktır. Benzer şekilde, genç işletmeler kurumsallaşmaya daha çok önem verir gibi bir düşünce de dayanaksızdır. Kurumsallaşma, işletmenin yaşından bağımsız, temel bir anlayış ve yaklaşım biçimidir. Dolayısıyla, işletmelere, kurumsallaşma ihtiyaçlarını tespit ederken işletmenin yaşını bir kriter olarak ele almamaları önerilmektedir.

YBS kullanımının ise işletmenin faaliyet yılıyla bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir. Faaliyet yılı arttıkça YBS kullanımı artmaktadır. İşletme operasyonlarının sayısının

zamanla artması ve muhtemel operasyon çeşitlendirme hamleleri gibi etkenlerin, kaydedilmesi ve işlenmesi gerekli veriyi çoğaltacak olmasının bu durumu doğurmuş olabileceği düşünülmektedir. Bu da süreç içinde işletmelerin YBS'ye duyduğu ihtiyacın artışı anlamına gelir. Bu sonuçlardan hareketle, işletmelere, gerek kurulma aşamasında, gerekse faaliyetlerini devam ettirirken, gelecekte YBS uygulamalarına duyacakları ihtiyacın artacağı bilinciyle planlama yapmaları ve hareket etmeleri tavsiye edilmektedir. Ayrıca, YBS kullanımlarının yeterli düzeyde olup olmadığını değerlendirirken de işletmenin yaşını göz önünde bulundurabilirler.

Çalışmadan çıkan bir başka sonuç, işletmelerde kurumsallaşma düzeyinin çalışan sayısı ile ilgili olmasıdır. Çalışan sayısı arttıkça kurumsallaşma düzeyi önce düşmekte sonra yavaş yavaş yükselmektedir. Yükselmeden önceki bu düşüşün, işletmelerin büyürken yaşadığı geçiş evresinin bir özelliği olabileceği düşünülmektedir. Bu geçiş döneminde işletmedeki mevcut kurumsallık uygulamaları bir anda yetersiz kalıyor veya geçersiz hale geliyor ve işletme, bir yeniden yapılanma sürecine ihtiyaç duyuyor olabilir. Bu konu, ayrıca çalışmaya değer görülmektedir. Bu noktada araştırmacılara, konuyu daha fazla aydınlatmak için yeni araştırmalar yapmaları önerilmektedir. Ayrıca, çalışan sayısı az olan ve büyümeye hazırlanan işletmelerin de belli bir eşik süreci geçireceklerinin bilincinde olarak kurumsallaşma uygulamalarını gözden geçirmeleri ve geleceğe yönelik adımlar atmaları kendileri için son derece faydalı olabilir.

Çalışan sayısının YBS kullanımında da bir farklılaşmaya sebep olduğu, çalışan sayısının artmasının YBS kullanımını da arttırdığı görülmüştür. Özellikle çok büyük işletmelerin YBS kullanımına verdiği önem dikkat çekmektedir. Dolayısıyla, yine çalışan sayısını arttırmayı planlayan işletmelere, YBS uygulamalarına duyacakları ihtiyacın artacağı bilinciyle hazırlıklar yapmaları önerilmektedir. Bununla birlikte çalışan sayısı az olan işletmelere, fazla miktarda YBS uygulaması kullanıyorlarsa, bu uygulamaların gerekliliğini ve işletmeye katkılarını gözden geçirmeleri tavsiye edilmektedir. Gereksiz bir kullanım söz konusu ise bu alanda sadeleşmeye giderek enerji, zaman ve para tasarrufu sağlayabilirler. Bu işletmeler, ayrıca, YBS ihtiyaçlarını analiz ederken çok sayıda çalışanı olan işletmeleri baz alarak hareket etmemelidirler. Çünkü çalışan sayısı fazla olan işletmelere göre bu sistemlere daha az ihtiyaç duymaktadırlar.

Ortaklık yapısı da kurumsallaşma düzeyi ile ilişkili olan bir başka unsurdur. Araştırmaya göre tek ortaklı işletmeler, çok ortaklı işletmelerden daha kurumsaldır. Aile işletmeleri ise en az kurumsal işletmeler olarak göze çarpmaktadır. Bu noktada kurumsallık düzeyini arttırmak için çok ortaklı işletmelerin, yönetime dair anlaşmazlıkları en aza indirecek ve anlaşmazlık durumlarında en pratik ve sağlıklı çözümleri bulacak tedbirler üzerinde çalışmaları ve aile işletmelerinin de kurumsallaşmanın önemini idrak ederek kurumsallaşmaya özel bir önem vermeleri önerilir. Aile işletmeleri geleceğe güvenle bakabilmek istiyorlarsa kurumsallaşmanın kendileri için önemini iyi kavramalıdır.

Çalışmadan çıkan sonuçlar, ortaklık yapısının YBS kullanımı ile bir ilişkisinin olmadığını göstermektedir. Bu sonuç, YBS uygulamalarının temel işlevi olan işletme yönetimini destekleyici bilgiler sunma çerçevesine uygundur. İşletmelere, ortaklık yapısına ilişkin karar ve eylemlerinde, YBS uygulamalarını bir şekilde kullanmayı denememeleri önerilir. Çünkü bu sonuçsuz bir çaba olacaktır.

Çalışmanın ana sonucu ise işletmelerde kurumsallaşma ve YBS kullanımı arasında bir ilişkinin varlığının saptanmış olmasıdır. Kurumsallaşma düzeyi ve YBS kullanımı birlikte artmakta veya azalmaktadır. Bu çalışmanın sonucu olarak ortaya çıkan ilişkinin, farklı araştırmacılar tarafından da farklı örneklem kümeleri veya farklı yöntemler kullanılarak araştırılması, bu çalışmada ulaşılan sonucu pekiştirmek veya farklı bir durum söz konusu ise bunu ortaya koymak açısından önemli olacaktır. Ayrıca yeni çalışmalar, söz konusu ilişkiyi farklı yönleriyle ele alma ve bu ilişkinin özelliklerini daha iyi anlama konusunda da faydalı olacaktır. Bu çalışmalar, YBS kullanımının kurumsallaşmayla ilişkisinin belki daha ileri boyutlarda olduğunu gösterecek, YBS kullanımının da bir kurumsallaşma göstergesi olarak kabul edilip edilemeyeceği konusunda aydınlatıcı olacaktır. Özellikle giderek dijitalleşmekte ve dönüşmekte olan günümüz iş dünyasında YBS kullanımının bu göstergeler arasındaki yerini alması, belki bugün değil ancak gelecekte gerçekleşmesi beklenebilecek bir durum olarak değerlendirilmektedir. Son olarak, çalışmanın sonuçlarından hareketle kurumsallaşmak isteyen işletmelerin yönetim bilişim sistemlerine ve bu sistemleri kullanmaya önem vermeleri tavsiye edilmektedir.



KAYNAKLAR

- Akben, İ., Güngör, A. (2018). Tedarik zinciri ve yalın tedarik zinciri. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 5(7), 1-12.
- Akkoyun, B., Öncül, S. (2015). Teknoloji yönetimi uygulamalarının kurumsallaşma çabaları üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik bir araştırma., R. Güneş, Y. C. Çukacı ve M. Deste (Editörler). *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi - III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı*, İnönü Üniversitesi, 42-61.
- Akyol, C., Zengin, B. (2014). Turizmde kurumsallaşma sorunları, aile işletmeleri örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, (41), 1-22.
- Al-Mamary, Y. H. S., Shamsuddin, A., Nor Aziati, A. H. (2014). The role of different types of information systems in business organizations: A review. *International Journal of Research*, 1(7), 1279-1286.
- Anameriç, H. (2005). Yönetim bilgi sistemlerinin yönetim fonksiyonları üzerine etkisi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 45(2), 25-43.
- Apaydın, F. (2008). Kurumsallaşmanın küçük ve orta ölçekli işletmelerin performansına etkileri. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(7), 121-145.
- Aydiner, A. S., Tatoğlu, E. (2019). Türkiye'deki işletmelerde bilişim sistemleri uygulamaları üzerine bir saha araştırması. *Bilişim Teknolojileri Dergisi*, 12(1), 59-73.
- Aylan, S., Koç, H. (2017). İşletmelerin kurumsallaşma kriterlerinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 564-585.
- Binbaşıoğlu, H., Deste, M., Ünal, A. (2015). Kurumsal iletişim aracı olarak sosyal medya: Türkiye'deki konaklama işletmelerinin sosyal medya çalışmaları üzerine bir araştırma., R. Güneş, Y. C. Çukacı ve M. Deste (Editörler). *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi - III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı*, İnönü Üniversitesi, 84-101.

- Cevher, E. (2014). Kurumsallaşma küçük işletmeler için bir çözüm müdür yoksa yok olma nedeni midir?. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7(32), 583-593.
- Colyvas, J., Powell, W. W. (2006). Roads to institutionalization: The remaking of boundaries between public and private science. *Research in Organizational Behavior*, 27, 305-353.
- Çakıcı, A., Özer, B. Ş. (2007). Mersin’de faaliyet gösteren küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma göstergeleri açısından incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10(18), 87-110.
- Çavuş, M. F. (2005). Aile işletmelerinde stratejik yönetim. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 152-166.
- Çelebi, F., Bulut, Y. (2016). Kurumsal kaynak planlaması (erp) ve erp yazılımı kullanan bir işletmenin incelenmesi. *Akademik Bakış Dergisi*, (57), 166-177.
- Çiçek, B., Karakaş, Y. E. (2015). Girişimcilik eğitimi alan adayların kurumsallaşma algısını ölçmeye yönelik bir araştırma., R. Güneş, Y. C. Çukacı ve M. Deste (Editörler). *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi - III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı*, İnönü Üniversitesi, 258-278.
- Çiçek, E. (2005). Müşteri ilişkileri yönetimini uygulama sürecinde başarıyı etkileyen faktörler. *Selçuk Üniversitesi Karaman İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(2), 60-72.
- Demir, C., Yılmaz M. K. (2010). Stratejik planlama süreci ve örgütler açısından önemi. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 69-88.
- Demiral, G., Karakaya, A. (2016). İşletmelerde bilişim sistemleri uygulamaları: Demir çelik sektörü örneği. *Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Özel Sayı 2, 166-176.
- Derdiman, R. C., Uysal, Y. (2014). Türk kamu yönetiminde yetki devri. *U.Ü. Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(27), 251-277.

- Derin, Ş., Şimşek İlkım, N. (2016). Kurumsallaşma çabalarının lider-üye etkileşimiyle ilişkisi: Malatya turgut özal tıp merkezinde (merkezi yöneticileri üzerine) bir inceleme. *Birey ve Toplum*, 6(12), 23-48.
- Emhan, A. (2007). Karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 212-224.
- Eren Gümüştekin, G. (2004). İşletmelerde yönetim bilişim sistemleri. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(1), 125-141.
- Fleck, D. (2007). Institutionalization and organizational long-term success. *Brazilian Administration Review*, 4(2), 64-80.
- Güçlü, N. (2003). Stratejik yönetim. *G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(2), 61-85.
- Göktolga, O., Tuncel G. (2015). Stratejik plan ve performans programlarının belediyelerin kurumsallaşma sürecine etkisi., R. Güneş, Y. C. Çukacı ve M. Deste (Editörler). *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi - III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı*, İnönü Üniversitesi, 188-202.
- Israel, G.D. (2013). Determining Sample Size. Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), University of Florida, PEOD-6, 1-5.
- İnternet: Ankara'daki işletme sayısı. URL: <http://www.guvenlicalisma.org/19687-2013-ten-bugune-ankara-da-en-az-300-isci-yasamini-yitirdi-ankara-is>, Son Erişim Tarihi: 5.10.2019
- İnternet: Quipunun gösterimi. URL: https://www.researchgate.net/figure/Fig-H5-Incas-used-quipu-to-memorize-numbers-A-quipu-is-a-cord-with-nodes-that-assume_fig11_237060655, Son Erişim Tarihi: 25.03.2019.
- İnternet: Türkiye'deki KOBİ işletmelerinin sayısı. <https://www.tmmob.org.tr/icerik/mmo-kucuk-ve-orta-olcekli-sanayi-isletmeleri-raporu-aciklandi>, Son Erişim Tarihi: 11.12.2019.
- İnternet: Weiss, S., Aier, S., Winter, R. (2013). Institutionalization and the effectiveness of enterprise architecture management. Thirty Fourth International Conference on

- Information Systems konferansında sunulan bildiri, Milan. URL: https://www.researchgate.net/publication/261654019_Institutionalization_and_the_Effectiveness_of_Enterprise_Architecture_Management, Son Erişim Tarihi: 13.1.2020.
- İşçi, E., Bal Taştan, S., Kozal, M. A. (2013). Örgütlerde kurumsallaşma düzeyinin nepotizm üzerine etkisinin incelenmesi: Hastane çalışanları örneği. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(3), 61-83.
- Kalkan, N. (2018). Küreselleşme gücüne karşılık aile işletmelerinde profesyonel yönetim. *Bankacılık ve Finansal Araştırmalar Dergisi*, 5(2), 1-14.
- Kalıpsız, O. (1989). Yönetim bilişim sistemi. *İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi Dergisi*, Seri B, 39(1), 101-109.
- Karavardar, G. (2011). Aile işletmelerinde kurumsallaşma, yetki devri ve belirsizliğe tolerans. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 157-179.
- Koçak, E., Turan, S., Aydoğdu, E. (2012). Öğretmenlerin yetki devri, otonomi ve hesap verebilirliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi. *Eğitim ve İnsani Bilimler Dergisi*, 3(5), 117-148.
- Korucuk, S. (2016). İşletmelerde kurumsal kaynak planlaması uygulamalarının işletmelerin rekabet gücüne ve performansına etkileri: Örnek bir uygulama. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 9(47), 892-898.
- Laudon, K. C., Laudon, J. P. (2012). *Management information systems: Managing the digital firm* (Twelfth edition). United States of America: Prentice Hall, 84, 86, 88, 333, 337, 338, 340, 344, 349, 350.
- Li, Y. (2017). A semiotic theory of institutionalization. *Academy of Management Review*, 42(3), 520-547.
- Mihçioğlu, C. (1983). Türkiye’de yönetime katılma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 38(1), 115-122.

- Miman, M., Yoğun, A. E., Önel, Y. E. (2016). Yönetim bilgi sistemleri kullanım özellikleri arasındaki ilişkiler: Lojistik sektörü üzerine bir çalışma. *Akademik Bakış Dergisi*, (54), 161-173.
- Narmambetova, A., Avcı, S. B., Barlı, Ö. (2016). Kurumsallaşma göstergelerinin doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmesi ve kurumsallaşma algılarını farklılaştıran etmenlerin belirlenmesi: Kırgızistan örneği. *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 7(13), 186-207.
- Nişancı, Z. N., Oğrak, A., Kaya, A., Özçelik, S., Düzgün, H. A. (2015). Kurumsallaşma, kurumsal kuram ve kurumsal yönetim: Kavramlar arası farklılıklar ve biçimselleşme., R. Güneş, Y. C. Çukacı ve M. Deste (Editörler). *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi - III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı*, İnönü Üniversitesi, 174-187.
- Özdemir, A. İ. (2004). Tedarik zinciri yönetiminin gelişimi, süreçleri ve yararları. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (23), 87-96.
- Özler, H., Ergun Özler, D., Eren Gümüştekin, G., (2007). Aile işletmelerinde nepotizmin gelişim evreleri ve kurumsallaşma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (17), 437-450.
- Peksaygılı, M., Tutan, M. U. (2015). Aile işletmelerinde yönetim devri ve temel kurumsallaşma uygulamaları: Ege otomotiv derneği üyeleri çalışması. *Journal of Yaşar University*, 10(37), 6432- 6441.
- Sabuncu, B. (2017). İşletmelerde iç denetim ve iç kontrol ilişkisi. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 18(2), 161-174.
- Saral Kobal, K. E., Aşkun Yıldırım, O. B. (2016). Aile işletmelerinin kurumsallaşma sürecinde ikinci kuşağın yaşadığı sorunlar üzerine bir araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 12(46), 97-120.
- Selvi, Ö., Özbek, A., Erden, G. (2014). Müşteri ilişkileri yönetimi ve perakende sektörüne yönelik bir uygulama. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(36), 107-121.

- Singh, A. S., Masuku, M. B. (2014). Sampling Techniques & Determination of Sample Size in Applied Statistics Research: An Overview. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 2(11), 1-22.
- Surwade, D. (2016). Management information systems and its application in business decision making. *International Journal on Recent and Innovation Trends in Computing and Communication*, 4(8), 201-203.
- Şahin, Ş. (2014). Bilişim sistemleri uygulamalarının işletme performansına etkileri. *Dicle Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(6), 43-56.
- Şahman, İ., Tengilimoğlu, D., Işık, O. (2008). Özel hastanelerde yönetimin profesyonelleşmesinin, kurumsallaşma süreci üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik alan çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(2), 1-23.
- Tanyıldızı, İ., Demir, Ö. (2019). Sağlık kurumlarında yalın yönetim. *Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(1), 13-40.
- Tınaztepe, C. (2012). Örgüt içi etkin iletişimin örgütsel sinizme etkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 53-63.
- Türkoğlu, N., Çizel, B. (2016). Kurumsallaşma ve rekabet gücü ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*, (2), 156-184.
- Ural, T., Balıkcıoğlu, B. (2004). Aile şirketlerinde kurumsallaşma ile şirket sahibinin kültürel değerleri arasındaki ilişki: Antakya ve Kayseri örneği, 1. Aile İşletmeleri Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi, 534-546.
- Uygun, Ö. (2002). Belediyelerde yönetim bilişim sistemleri. *SAÜ Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 6(1), 119-128.
- Ünal, A., Güravşar Gökçe, S., Türk, M. (2015). Siyasi pazarlamada bir tutundurma aracı olarak kurumsal web sitelerinin kullanımı: Bilgi sunma fonksiyonu üzerine bir inceleme., R. Güneş, Y. C. Çukacı ve M. Deste (Editörler). *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi - III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı*, İnönü Üniversitesi, 24-41.

- Yazıcıoğlu, İ., Koç, H. (2009). Aile işletmelerinin kurumsallaşma düzeylerinin belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (21), 497-507.
- Yenice, S., Dölen, Y. (2013). İmkb’de işlem gören firmaların kurumsal yönetim ilkelerine uyumunun firma değeri üzerindeki etkisi. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19), 199-214.
- Yeşil, S., Erşahan, E. (2011). Konaklama işletmelerinde stratejik karar alma ile yöneticilerin demografik özellikleri ve işletmelerin özellikleri ilişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 317-329.
- Yıldırım, K. E. (2019). Profesyonel yöneticiliğin kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(19), 576-589.
- Yücel, R., Gökdeniz, İ., Erbaşı, A. (2006). İşletmelerde karar verme sürecinde populasyon ekolojisi yaklaşımından yararlanılması. *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, (11), 211-219.
- Zengin, Y., Akkoyun, B. (2015). Küçük ve orta ölçekli işletmelerin kurumsallaşma boyutlarının örgüt performansına etkisi ve bir araştırma., R. Güneş, Y. C. Çukacı ve M. Deste (Editörler). *Turgut Özal Uluslararası Ekonomi ve Siyaset Kongresi - III Kurumsal Yönetim ve Kurumsallaşma Bildiriler Kitabı*, İnönü Üniversitesi, 279-295.





EKLER

EK-1. Çalışmada kullanılan anket formu

YÜKSEK LİSANS TEZ ANKETİ

Sayın katılımcı,

Bu anket formu yüksek lisans tezi kapsamında, işletmelerin kurumsallaşma düzeyini ölçmek ve yönetim bilişim sistemleri kullanımını tespit etmek üzere üç bölüm olarak hazırlanmıştır. Elde edilecek bilgiler tamamen bilimsel amaçlı kullanılacak olup ankette işletme adı belirtme gerekliliği bulunmamaktadır. Ankette yer alan sorulara içtenlikle ve hiçbir soruyu atlamadan cevap vermeniz, araştırmanın bilimsel geçerliliği ve güvenilirliği açısından büyük önem taşımaktadır. Zaman ayırarak çalışmaya katıldığınız için teşekkür ederim.

Alper Duysak

BİRİNCİ BÖLÜM**1. İşletme hangi sektörde faaliyet göstermektedir?**

☐ Hizmet ☐ Üretim

2. İşletme kaç yıldır faaliyet göstermektedir?

.....

3. İşletmenin kaç çalışanı vardır?

☐ 0-9 ☐ 10-49 ☐ 50-249 ☐ 250 ve üstü

4. İşletmenin ortaklık yapısı nasıldır?

☐ Tek ortaklı işletme ☐ Çok ortaklı işletme ☐ Aile işletmesi

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki ifadeleri, işletmenizdeki duruma göre 1'den 5'e kadar derecelendiriniz.

(1:Hiç katılmıyorum 2:Katılmıyorum 3:Kararsızım 4:Katılıyorum 5:Kesinlikle katılıyorum)

1. İşletmemizde iş ve işleyişe ilişkin tüm ilke ve kuralların yazılı olarak ortaya konulduğu bir işletme anayasası vardır.	1	2	3	4	5
2. İşletme anayasası, işletmede görev yapan tüm personel için geçerlidir.	1	2	3	4	5
3. İşletme anayasasına, işletme sahibi aile üyesi olsun veya olmasın, tüm personel uymakla yükümlüdür.	1	2	3	4	5
4. İşletmemizde iş ve işlemler alanında uzman kişiler tarafından yerine getirilmektedir.	1	2	3	4	5
5. İşletmemizde görev, yetki ve sorumluluk dengesi, uzmanlık esasına göre belirlenmektedir.	1	2	3	4	5
6. İşletmemize personel alımında uzmanlığa dayalı bir seçim ve yerleştirme sistemi vardır.	1	2	3	4	5
7. İşe yeni alınacak kişilerin belirlenmesinde profesyoneller söz sahibidir.	1	2	3	4	5
8. İşletmemizde çalışanların terfi ettirilmesi işi yapmalarına ve yeteneklerine göre yapılmaktadır.	1	2	3	4	5

EK-1. (devam) Çalışmada kullanılan anket formu

9. İşletmemizde personele yönelik performans ölçümü ve değerlendirme yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
10. İşletmemizde tüm personele pozisyon ve performansına göre adil bir ücret politikası uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
11. İşletmemizde bir işin kim tarafından nerede, ne şekilde, hangi yetki ve sorumluluklar ile yerine getirileceği açık bir biçimde ortaya konulmuştur.	1	2	3	4	5
12. İşletmemizde çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları yazılı hale getirilmiştir.	1	2	3	4	5
13. İşletmemizde prosedürler ve işletme kurallarının anlatıldığı yazılı el kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
14. İşletmemizde çalışma şartları ve güvenlik gibi konularla ilgili çalışanlar için bilgi kitapçığı bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
15. İşletmemizde, kimin kime bağlı olduğunu (ast üst ilişkilerini) gösteren yazılı bir organizasyon şeması bulunmaktadır.	1	2	3	4	5
16. İşletmemizde açıkça ve yazılı olarak belirlenmiş personeli seçme ve yerleştirme politikası mevcuttur.	1	2	3	4	5
17. İşletmemizde yazılı ödüllendirme ve cezalandırma sistemi mevcuttur.	1	2	3	4	5
18. İşletmemizde tüm çalışanlara görev ve sorumlulukları doğrultusunda yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
19. İşletmemizde gerektiğinde astlara yeterlilikleri oranında yetki devri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
20. İşletmemizde çalışanlar görevlerini yapabilmek için sık sık üstlerinden izin almak zorunda değildir.	1	2	3	4	5
21. İşletmemizde astlara verilen sorumluluklar ile yetkiler birbirine denktir.	1	2	3	4	5
22. İşletmemizde personel, görevini yerine getirme esnasında sorumluluklarını devredebileceği ya da devralacakları kişileri bilir.	1	2	3	4	5
23. İşletmemizin yazılı bir misyon ifadesi vardır.	1	2	3	4	5
24. İşletmemizin yazılı misyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
25. İşletmemizin yazılı bir vizyon ifadesi vardır.	1	2	3	4	5
26. İşletmemizin yazılı vizyon ifadesi herkes tarafından bilinir.	1	2	3	4	5
27. İşletmemizin genel ve özel hedefleri bellidir.	1	2	3	4	5
28. İşletmemizde planlar yapılırken her zaman uzun vadeli düşünülür.	1	2	3	4	5
29. İşletme içindeki bölümlerde ve farklı (alt/üst) düzeylerde iyi bir amaç uyumu vardır.	1	2	3	4	5
30. İşletmemizde çalışanlar işletmenin örgütsel hedeflerini açıkça bilirler.	1	2	3	4	5
31. İşletmemizde demokratik bir yönetim anlayışı mevcuttur.	1	2	3	4	5
32. İşletmemizde tüm çalışanlar işletme süreçlerine dâhil edilmektedir.	1	2	3	4	5
33. İşletmenin genelini ilgilendiren konularda sadece yöneticilerin değil diğer çalışanların da görüşü alınır.	1	2	3	4	5
34. İşletmemizde iş ve işlemlere ilişkin kararlar ilgili çalışanların katılımı ile alınmaktadır.	1	2	3	4	5
35. İşletmemizde stratejik kararların alınmasında mümkün olduğunca çok çalışanın görüşleri alınır.	1	2	3	4	5
36. İşletmemizde kararlar katılımcı ve uzlaşmaya dayalı bir şekilde alınır.	1	2	3	4	5
37. İşletmemizde çok yönlü bir iletişim sistemi vardır.	1	2	3	4	5
38. İşletmemizde tüm bireyler aracsız birbirleriyle iletişim kurar.	1	2	3	4	5
39. Çalışanlar arasında zor konularda bile anlaşma sağlamak kolaydır.	1	2	3	4	5
40. Çalışanlar arasında işleri yapmanın doğru ve yanlış yolları ile ilgili açık bir anlaşma vardır.	1	2	3	4	5
41. İşletmemizde çalışanlar üstleriyle rahatlıkla iletişime geçebilirler.	1	2	3	4	5
42. İşletmemizde departman amirleri tarafından verilen talimatlar kısa bir sürede astlara ulaşır.	1	2	3	4	5

EK-1. (devam) Çalışmada kullanılan anket formu

43. İşletmemizde yöneticiler çalışanlarla, iş ile ilgili bilgileri verebilmek için sürekli iletişim halindedirler.	1	2	3	4	5
44. İşletmemizde iç denetim uygulanmaktadır.	1	2	3	4	5
45. İşletmemizde işlerin aksamadan yürütülmesi için departmanlar sürekli kendilerini kontrol ederler.	1	2	3	4	5
46. İşletmemizle ilgili bilgilere ilgili kişi ve kuruluşlarca ulaşılabilir.	1	2	3	4	5
47. İşletmemiz, paydaşlarına (hissedar, müşteri, kamu kurumları vs.) karşı her konuda açıklayıcıdır.	1	2	3	4	5
48. İşletme ile ilgili sonuçlar herkesle paylaşılır.	1	2	3	4	5

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki sistemlerden işletmenizde mevcut olup rapor üretebilen ve yönetime bilgi sağlayarak yönetsel karar verme sürecini destekleyenleri işaretleyiniz. Eğer söz konusu sistem, rapor üretmiyor ve yönetime bilgi sağlamıyorsa, işletmenizde mevcut olsa bile İŞARETLEMİYİNİZ. İstenen kriterlere uygun hiçbir sistem bulundurmuyorsanız “HİÇBİRİ YOK” seçeneğini işaretleyiniz. En sonda yer alan diğer bölümünde virgül kullanarak birden çok sistem belirtebilirsiniz.

☐	Araç Takip Sistemi
☐	Bakım Yönetim Sistemi
☐	Bütçe Yönetimi Sistemi
☐	Dış Ticaret Yönetim Sistemi
☐	E-Ticaret Yönetim Sistemi
☐	Finans ve Muhasebe Sistemi
☐	İçerik Yönetim Sistemi
☐	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi
☐	İş Akış Yönetimi Sistemi
☐	İş Sağlığı Güvenliği Sistemi
☐	Kalite Yönetimi Sistemi
☐	Kurumsal Performans Bilgi Sistemi
☐	Müşteri Deneyim Yönetimi Sistemi
☐	Müşteri Hizmetleri Yönetim Sistemi
☐	Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi
☐	Proje Portföy Yönetim Sistemi
☐	Risk Yönetim Sistemi
☐	Sabit Kıymetler Yönetimi Sistemi
☐	Satınalma Yönetimi Sistemi
☐	Satış Sonrası Hizmetler Yönetimi Sistemi
☐	Satış ve Pazarlama Sistemi
☐	Satış ve Talep Yönetim Sistemi
☐	Sipariş Takip Sistemi
☐	Stok ve Envanter Yönetim Sistemi
☐	Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi
☐	Üretim Yönetim Sistemi
☐	HİÇBİRİ YOK

Diğer:

EK-2. Çalışmaya katılan işletmelerin kullandığı YBS sistemleri

Arastırılmaya katılan işletmeler (1'den 100'e kadar numaralı)	Araç Takip Sistemi	Bakım Yönetim Sistemi	Bütçe Yönetim Sistemi	Dış Ticaret Yönetim Sistemi	E-Ticaret Yönetim Sistemi	Finans ve Muhasebe Sistemi	İçerik Yönetim Sistemi	İnsan Kaynakları Yönetim Sistemi	İş Akışı Yönetim Sistemi	İş Sağlığı Güvenliği Sistemi	Kalite Yönetim Sistemi	Kurumsal Performans Bilgi Sistemi	Müşteri Deneyim Yönetim Sistemi	Müşteri Hizmetleri Yönetim Sistemi	Müşteri İlişkileri Yönetim Sistemi	Proje Portföy Yönetim Sistemi	Risk Yönetim Sistemi	Sabit Kıymetler Yönetim Sistemi	Satınalma Yönetim Sistemi	Satış Sonrası Hizmetler Yönetim Sistemi	Satış ve Pazarlama Sistemi	Satış ve Talep Yönetim Sistemi	Sipariş Takip Sistemi	Stok ve Envanter Yönetim Sistemi	Tedarik Zinciri Yönetim Sistemi	Üretim Yönetim Sistemi	Diğer
1																											
2	V		V	V		V		V	V				V	V	V		V				V						
3						V									V	V											
4																											
5						V			V																		
6	V	V	V			V		V	V				V								V	V	V				
7			V	V	V	V		V	V				V	V						V	V		V	V	V		
8									V	V							V										
9	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V	V
10			V			V	V						V							V	V	V					
11														V													
12	V		V			V		V	V	V	V	V	V	V	V		V		V	V	V	V					
13		V	V			V	V	V			V	V							V								
14			V			V		V							V								V	V	V		
15						V	V		V	V		V					V										
16						V		V	V	V									V		V			V	V	V	
17	V		V	V	V	V		V		V		V	V	V	V		V		V	V	V	V	V	V	V	V	
18	V				V	V																		V			
19		V	V	V		V	V	V	V	V	V	V							V	V	V	V	V	V	V	V	V
20					V	V													V	V							
21	V	V	V			V	V	V	V	V	V	V				V	V		V	V				V			
22					V	V													V	V	V	V	V	V			
23					V	V		V						V							V		V	V			
24																											
25						V							V	V	V					V	V	V	V	V			
26																											
27				V	V				V	V									V		V		V	V	V	V	V
28						V							V							V	V		V	V	V	V	V
29								V																			
30			V			V		V	V	V	V										V		V	V	V		
31	V								V	V											V			V	V		
32	V		V			V		V	V	V				V	V					V	V		V	V	V		
33																											
34																											
35																											
36		V	V		V	V		V	V	V	V	V								V	V		V	V			
37						V													V		V		V	V	V		
38	V																										
39																											
40			V		V	V	V	V	V	V	V	V		V	V					V	V	V	V				



ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : DUYSAK, Alper

Uyruğu : T.C.

Doğum tarihi ve yeri : 12.04.1990 Yozgat

Medeni hali : Bekar

Telefon : 0551 101 13 74

e-posta : alperdu90@gmail.com



Eğitim

Derece	Okul / Program	Mezuniyet yılı
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi / Bilişim Enstitüsü	2020
Lisans	Hacettepe Üniversitesi / İngiliz Dil Bilimi	2014
Lise	Çağrıbey Anadolu Lisesi	2008

Yabancı Dili

İngilizce

Yayınlar

Duysak, A. (2019). İşletmelerde kurumsallaşma düzeyi ve yönetim bilişim sistemleri ilişkisi, *Sosyal, Beşeri ve İdari Bilimler Dergisi*, 2(12), 938-957.



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR..