

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İLE İŞLETME
STRATEJİLERİ ARASINDAKİ UYUMLAŞMANIN BT
YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK
DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

**OSMAN VEYSEL ERDAĞ
13713002**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. ESİN CAN**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI**

DOKTORA TEZİ

**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İLE İŞLETME
STRATEJİLERİ ARASINDAKİ
UYUMLAŞMANIN BT YÖNETİCİLERİNİN
STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ**

**OSMAN VEYSEL ERDAĞ
13713002**

**TEZ DANIŞMANI
Prof. Dr. Esin CAN**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

DOKTORA TEZİ

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İLE İŞLETME
STRATEJİLERİ ARASINDAKİ
UYUMLAŞMANIN BT YÖNETİCİLERİNİN
STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

OSMAN VEYSEL ERDAĞ
13713002

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih: 2 Temmuz 2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad
Tez Danışmanı	: Prof. Dr. Esin CAN
Jüri Üyeleri	: Prof. Dr. Haydar SUR Prof. Dr. Arzu ÜLGEN AYDINLIK Doç. Dr. Emel ESEN Doç. Dr. Pınar BÜYÜKBALCI

İmza

İSTANBUL
TEMMUZ 2019

ÖZ

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İLE İŞLETME STRATEJİLERİ ARASINDAKİ UYUMLAŞMANIN BT YÖNETİCİLERİNİN STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ

Osman Veysel ERDAĞ

Haziran, 2019

Bilgi Teknolojileri, günlük hayatın ayrılmaz bir parçası haline gelirken kurumlar için de destek fonksiyonu olmanın ötesine geçerek önemli rekabet avantajı sağlayabilen bir işlev haline gelmiştir. Ne var ki, bu değişimi fark edemeyen ya da değişime direnç gösteren kurumlar, Bilgi Teknolojileri'ni bir masraf merkezi olarak görerek bir yandan başarısız projelerle para kaybederken diğer yandan da rakiplerinin elde ettikleri rekabet avantajlarına cevap verememektedirler. Bu kurumların bir kısmının bir süre sonra yok olma tehlikesi ile karşılaşa karşıya kaldıklarını ve hatta yok olduklarını da söylemek mümkündür.

Bilgi Teknolojisi çalışanları, işin niteliği gereği yoğun bir biçimde sahip oldukları teknik bilginin de etkisi ile daha içe dönük bir çalışma biçimi sergileyerek kimi zaman, kurumun hedefleri ve istekleri ile örtüşmeyen süreçler ve projeler gerçekleştirebilmektedir. Kimi zaman teknik olarak mükemmel çözümler geliştirmiş olsa da stratejik uyumlaşmanın sağlanamamış olması nedeniyle bu proje ve çözümlerin kuruma yapabileceği katkılar olumsuz bir biçimde etkilenmektedir. Diğer yandan kurumların üst düzey yöneticilerinin Bilgi Teknolojileri'ni stratejik rekabet avantajı sağlayacak bir araç olarak görmemeleri ve dolayısıyla da benzer biçimde stratejik uyumlaşmanın sağlanamaması da bu katkıyı olumsuz etkileyen bir etken olmaktadır.

Bilgi Teknolojileri yöneticilerinin göstereceği stratejik liderlik davranışlarının kurumsal iş stratejileri ile uyumu güçlendirmesi, kurumsal başarının artmasına önemli etkiler yapacaktır.

Bu çalışmada, Bilgi Teknolojileri yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının, kurumsal iş stratejileri ile uyumlaşmasının sağlanması ve dolayısıyla da rekabet avantajının sağlanabilmesine nasıl bir etki yaptığı incelenmiş, çalışmanın önemli bir parçası olarak da Stratejik Uyumlaşma Ölçeği Türkçe'ye kazandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Liderlik, Stratejik Uyumlaşma, Bilgi Teknolojileri, Stratejik Yönetim, Bilgi Teknolojileri Yönetimi

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN STRATEGIC LEADERSHIP BEHAVIOR OF INFORMATION TECHNOLOGY (IT) MANAGERS AND STRATEGIC ALIGNMENT MATURITY BETWEEN BUSINESS AND IT STRATEGIES

Osman Veysel ERDAĞ

June, 2019

Information Technology has become an integral part of our daily life. It has also become a business function that can provide significant competitive advantage for the organizations by going beyond being a support function.

However, organizations which can not realize this change or resist to change, continue to see Information Technologies as a cost center. Moreover, these organizations have higher risk of having failed Information Technology projects and while they are losing more money because of these failed projects, they will also lose their competitive advantage. Therefore, it will be difficult to survive or these organizations can even disappear.

Information Technology experts and employees working for these departments are mostly inverted employees because of the nature of the skills and experience necessary to complete the tasks. While they are working hard to find or develop technically perfect or the best solutions, since they are not aligned with business strategies, their contribution to achieve business goals or having competitive advantage may be very limited. On the other hand, senior management in the organizations continue to not to understand Information Technology and they also continue to see Information Technology as a cost center. As a result, because of the lack of strategic alignment, the total contribution may be very limited. Strategic leadership behavior of Information Technology Managers will impact the strategic alignment between business and Information technology strategies.

In this study, the relationship between the strategic leadership behavior of information technology managers and strategic alignment maturity between business and information technology strategies were investigated. As part of this study, Strategic Alignment Maturity Model scale was translated and adapted into Turkish.

Key Words: Strategic Leadership, Strategic Alignment, Information Technology, Strategic Management, Information Technology Management

ÖN SÖZ

Bu çalışmanın gerçekleşmesini mümkün kılan, çalışmanın her aşamasında desteklerini esirgemeyen, doktora çalışmamın ilk gününden itibaren katıldığım derslerinde de bu çalışmanın tamamlanmasını sağlayan çok değerli bilgileri, sağladığı ortam sayesinde keyifli bir biçimde özümsememi sağlayan çok değerli, saygıdeğer tez danışmanım Prof. Dr. Esin Can hocama şükranlarımı sunarım.

Tez sürecini yakından takibeden tez izleme komitesi üyesi çok değerli hocalarım Sayın Prof. Dr. Haydar Sur ve Sayın Doç. Dr. Emel Esen'e de desteklerinden dolayı teşekkür ederim.

Doktora çalışması yapabilmek için beni teşvik eden, bu süreçte desteğini hiçbir zaman esirgemeyen, motivasyonumun azaldığı zamanlarda bunu fark ederek motivasyonumu arttırmak için destek olan hayat arkadaşım Doktor Gülay Çiler Erdağ olmasa bu çalışma tamamlanamazdı. Verdiği destek için çok teşekkür ederim. Minnettarım.

Çalışmalarımı tamamlayabilmek için kimi zaman kendilerine ayırmam gereken zamanı kullandığım, kimi zaman sorularına ve isteklerine cevap veremediğim çocuklarımız Deniz Erdağ ve Aras Erdağ'a da, gösterdikleri anlayış ve destek için özel olarak teşekkürlerimi iletmek isterim.

Günlük sorumluluklarımı yerine getirirken, sağladığı akademik olanakları kullanabilmem ve esnek çalışma koşulları sağlamaları nedeniyle, University of Arkansas at Little Rock yönetimine ve desteğinden dolayı Bilgi teknolojileri Yöneticisi Dr. Thomas Bunton'a ayrıca teşekkür ederim.

Türkiye Bilgi Teknolojileri dünyası için önemli bir çalışma olduğuna inandığım bu çalışmaya katılarak çalışmanın gerçekleşmesini sağlayan ve anket formlarını cevaplayan bütün Bilgi Teknolojileri yöneticilerine de çalışmanın isimsiz kahramanları olarak teşekkür etmek isterim.

2017 yılında kendisi ile görüşme fırsatı bulduğum ve hem teori hem de ölçek hakkında görüşlerini samimiyetle paylaşan, ancak yakalandığı hastalığı yenmeyi başaramayan, Stratejik Liderlik Ölçeği'ni geliştirmiş olan Sayın Prof. John Pisapia'yı da özel olarak anmak isterim.

Little Rock, AR, ABD; Mayıs, 2019

Osman Veysel ERDAĞ

İÇİNDEKİLER

ÖZ	ii
ABSTRACT	iii
ÖN SÖZ	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	1
1. GİRİŞ	1
1.1. Problemin Tanımı	1
1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi	3
1.3. Çalışmanın Genel Çerçevesi	4
2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR	6
2.1. Bilgi Teknolojileri.....	6
2.1.1. Bilgi Teknolojilerinin İşletmelerdeki Yeri.....	8
2.1.2. Rekabet Avantajı Sağlayabilme Açısından Bilgi Teknolojileri	9
2.2. Liderlik ve Stratejik Liderlik Kavramı.....	11
2.2.1. Stratejik Liderlik	14
2.2.2. Stratejik Liderlik Ölçeği (Strategic Leadership Questionnaire – SLQ)...	18
2.2.2.1. Yönetmel Liderlik Davranışı	19
2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışı	20
2.2.2.3. Bağlayıcı Liderlik Davranışı	21
2.2.2.4. Bağ Kurucu Liderlik Davranışı	21
2.2.2.5. Değişimci Liderlik Davranışı	22
2.2.2.6. Ölçek Soruları ve Dağılımları	22

2.3. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli (Strategic Alignment Maturity Model – SAMM)	23
2.3.1. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği.....	29
2.3.1.2. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeği Sorularının Dağılımı ve Olgunluk Seviyeleri	32
3. İŞLETME STRATEJİSİ İLE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN UYUMLAŞMASINDA STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞI ETKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI	34
4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ.....	36
4.1. Araştırmanın Modeli	36
4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler	36
4.3. Ölçekler	38
4.3.1. Stratejik Liderlik Ölçeği.....	39
4.3.2. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği.....	39
4.3.2.1. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması .	39
4.3.3. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	40
4.4. Evren ve Örneklem	43
4.5. Veri Toplama Araçları	44
4.6. Veri Toplama	46
5. VERİ ANALİZİ.....	47
5.1. Temel Veriler ve Analizler.....	47
5.2. Ayrıntılı Analizler ve Hipotez Kontrolleri.....	54
5.2.1. Hipotez 1: Örgütsel Niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır	54
5.2.2. Hipotez 2: Kişisel Niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır	59
5.2.3. Hipotez 3: Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile İşletme Stratejileri Arasındaki Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır.....	62

5.3. Regresyon Analizleri.....	64
6. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	68
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	81
Ek 1. Stratejik Liderlik Davranışı Ölçek Soruları	81
Ek 2. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği Anket Soruları	84
Ek 3. Demografik Niteliklerle İlgili Anket Soruları	105
Ek 3. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği kullanım izni.....	108
Ek 4: İstatistiksel Sonuç Tabloları	109
ÖZ GEÇMİŞ.....	118

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Stratejik Liderlik Ölçeği Faktörler ve Soru Dağılımları.....	23
Tablo 2: Luftman'a Göre Engelleyiciler ve Mümkün Kılanlar	29
Tablo 3: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeği Soru Dağılımı	32
Tablo 4: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı.....	40
Tablo 5: Cronbach Alpha Değerleri	41
Tablo 6: Yarıya bölme yöntemi ile hesaplanan Cronbach-Alpha değerleri.....	42
Tablo 7: Doğrulayıcı Faktör Analizi Kabul Sınırları ve Hesaplanan Değerler.....	43
Tablo 8: Alınan Cevaplar	47
Tablo 9: BT Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı	47
Tablo 10: BT Yöneticilerinin Görevleri (Buldukları Pozisyonun İsmi)	48
Tablo 11: BT Yöneticilerinin Eğitim Aldığı Alanlar	49
Tablo 12: Liderlik Eğitimi Bilgisi.....	49
Tablo 13: BT Yöneticilerinin Yaş Dağılımı	50
Tablo 14: BT Yöneticilerinin Yönettikleri Ekiplerin Büyüklüğü	51
Tablo 15: BT Yöneticilerinin Çalıştığı Sektörler.....	52
Tablo 16: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi Tanımlayıcı Değerler	53
Tablo 17: Stratejik Liderlik Davranışı Tanımlayıcı Değerleri.....	53
Tablo 18: SAMM ve SL Ölçekleri Tanımlayıcı Değerleri	53
Tablo 19: Örgütsel Nitelikler "Görev" Bileşeni Analiz Sonuçları.....	54
Tablo 20: "Görev" İkili Karşılaştırma Sonuçları	55
Tablo 21: "Görev" Bileşeni, Stratejik Uyumlaşma İkili Karşılaştırma Sonuçları	56
Tablo 22: Örgütsel Niteliklerden "Sektör" Bileşeni için Kruskal-Wallis Analiz Değerleri.....	56

Tablo 23: Sektör Bileşeni İkili Karşılaştırma Sonuçları	57
Tablo 24: Örgütsel Nitelikler "Sektör" Bileşeni Stratejik Uyumlaşma İkili Karşılaştırmaları.....	58
Tablo 25: Örgütsel Niteliklerden "Ekip Büyüklüğü" Bileşeninin Kruskal-Wallis Değerleri.....	58
Tablo 26: Stratejik Liderlik Davranışı için "Ekip Büyüklüğü" İkili Karşılaştırma Sonuçları	59
Tablo 27: Stratejik Uyumlaşma için "Ekip Büyüklüğü" Bileşeni İkili Karşılaştırma Sonuçları	59
Tablo 28: Kişisel Niteliklerden "Cinsiyet" Bileşeni için Kruskal-Wallis Analizi Değerleri.....	60
Tablo 29: Kişisel Niteliklerden "Yaş" için Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları	60
Tablo 30: Kişisel Niteliklerden "Eğitim Alınan Alan" için Kruskal-Wallis Analiz Sonuçları	61
Tablo 31: "Eğitim Alınan Alan" Bileşeni için İkili Karşılaştırma Sonuçları.....	61
Tablo 32: "Liderlik Eğitimi" Bileşeni Analiz Sonuçları	62
Tablo 33: Korelasyon Katsayısı	62
Tablo 34: Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarının Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ile Aralarındaki Korelasyon.....	63
Tablo 35: İstatistiksel Olarak Anlamlı ve Pozitif Korelasyona Sahip Bileşenlerin Stratejik Liderlik Boyutlarına Dağılımı	64
Tablo 36: Stratejik Liderlik Davranışı ile Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi Regresyon Analizi Sonuçları.....	65
Tablo 37: Stratejik Liderlik Davranışı Boyutları ile Stratejik Uyumlaşma Arasında Regresyon Analizi Sonuçları.....	67
Tablo 38: Stratejik Liderlik Tanımlayıcı İstatistikleri	109
Tablo 39: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi İstatistiksel Tanımlayıcı Değerleri	110
Tablo 40: Normalizasyon Kontrol Değerleri	111

Tablo 41: Stratejik Liderlik Ölçeği Bileşenleri ile Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi Arasındaki Korelasyon Hesapları.....	113
--	-----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Mısır Hiyerogliflerinde Liderlikle İlgili Sözcük ve Kavramlar.....	11
Şekil 2: Sigmoid Eğri - Post Modern Durum.....	15
Şekil 3: Pisapia'nın Stratejik Liderlik Davranışları Modeli	19
Şekil 4: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli.....	26
Şekil 5: Rekabetçi ve Hizmet Seviyesi Bakış Açısı.....	28
Şekil 6: Teknoloji ve Strateji Uygulama Bakış Açısı	29
Şekil 7: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Faktörleri.....	30
Şekil 8: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeği Olgunluk Seviyeleri	33
Şekil 9: Araştırma Modeli.....	37
Şekil 10: Veri Toplamak İçin Kullanılan Anketlerin Bulunduğu Microsoft Forms Sayfası.....	45
Şekil 11: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	48
Şekil 12: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlara Göre Dağılımı.....	49
Şekil 13: Araştırmaya Katılanların Eğitim Aldıkları Alanlar	50
Şekil 14: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları.....	51
Şekil 15: Stratejik Liderlik Davranışı - Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği ve Regresyon Eğrisi	66
Şekil 16: Stratejik Liderlik Ölçeği "Yönetsel" Boyutu ile Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği.....	116
Şekil 17: Stratejik Liderlik "Dönüşümcü" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği	116
Şekil 18: Stratejik Liderlik "Bağlayıcı" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği	117

Şekil 19: Stratejik Liderlik "Bağ Kurucu" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği	117
Şekil 20: Stratejik Liderlik "Değişimci" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği	117

KISALTMALAR

BT	: Bilgi Teknolojileri
CIO	: Chief Information Officer
CISO	: Chief Information Security Officer
CTO	: Chief Technology Officer
www	: World wide web
SAMM	: Strategic Alignment Maturity Model
SLQ	: Strategic Leadership Questionnaire
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
ISO	: İstanbul Sanayi Odası

1. GİRİŞ

1.1. Problemin Tanımı

City University of New York Teorik Fizik Bölümü profesörlerinden Dr. Miciho Kaku, geleceğe dair tahminlerinin yer aldığı kitabında, yakın bir gelecekte internetin her yerde erişilebilir olacağını öngörmektedir (Kaku, 2011). Bugün kullandığımız ve varlığına çok alışmış olduğumuz için nerede olduğunu bile fark edemediğimiz, yokluğunda ise günlük yaşamımızı sürdürmekte güçlük çektiğimiz elektrik gibi, internet de hayatın her yerinde, kesintisiz ve fark edilmeden kullanılmaya başlanacak. Günümüzde bu eğilimin ortaya çıkışını da görmekteyiz.

Günlük hayatta Bilgi Teknolojileri (BT) denildiğinde birçok kişinin aklına internet, özellikle de mobil internet gelmektedir. Mobil internet erişiminin giderek yaygınlaşması, sadece kullanıcıların günlük hayatlarını değiştirmekle kalmayarak kurumların da çalışma biçimlerini etkilemektedir.

Bununla beraber Bilgi Teknolojileri sadece mobil cihazlara internet erişimi sağlamak gibi bir görev yerine getirmemekte, daha geniş bir anlamda kurum içi teknoloji ihtiyacını karşılamaktadır. Ne var ki günlük hayatta mobil cihazlar, mobil internet erişimi ve evde ya da işte sağlanan internet erişimine indirgenen BT, bu yansımaları kurumsal düzeyde de bulmaktadır. Yakın bir geçmişte sadece, tekrarlanan işleri yapmak ve zaman kazanmak amacıyla kullanılmaya başlayan Bilgi Teknolojileri, özellikle üst düzey yöneticilerin gözünde hala sürekli para isteyen, konuştukları dil anlaşılmayan bir iş birimi olarak algılanmaktadır.

Öte yandan dünya genelinde, Bilgi Teknolojileri'ni yoğun biçimde kullanarak önemli ölçüde rekabet avantajı sağlayan, içinde buldukları sektörü yeni boyutlara taşıyarak yıkıcı rekabetin önemli örneklerini oluşturan ve hatta yeni sektörlerin oluşmasına yol açan birçok iş modeli, kurum ve şirketle de karşılaşmaktayız. Bu çalışmanın hazırlandığı 2019 yılı içinde, Uber, Airbnb, Amazon Web Services, Microsoft Azure, Yemek Sepeti, Apple, Netflix, Tesla, SpaceX gibi şirket ve kurumlar, Bilgi Teknolojileri'ni yoğun olarak kullanarak önemli rekabet avantajları sağlamanın yanı

sıra iş yapma biçimini de yıkıcı bir biçimde değiştirmişlerdir (Myler, 2014; Roe, 2018).

Yukarda adı geçen şirket ve kurumlar, teknolojiyi kullanarak elde ettikleri rekabet avantajı aracılığıyla yeni sektörlerin oluşmasına katkıda buldukları gibi, içinde yer aldıkları sektörlerin de liderleri haline gelmişlerdir.

Liderlik ya da lider olma durumu, akademik olarak çok tartışıldığı kadar popüler kültürde de yoğun ilgi gören kavramlardan biridir. Liderlik kavramının bütünü ile anlaşılabilmesi için yapılan çalışmalar halen devam etmektedir.

Popüler kültürde liderlik için çabucak uygulanabilecek kısa liste ve reçeteler hazırlanmaya çalışılmaktadır (Maxwell, 2007). Özellikle Türkiye’de, inisiyatif alma, liderlikle sıklıkla karıştırılmaktadır. Popüler kültürde liderlikten bahsedilirken aslında inisiyatif almaktan bahsedilmesi sıklıkla rastlanan bir durumdur. Liderliğin, takipçi bileşenini göz ardı eden bu yaklaşım, popüler kitaplar, kaynaklar, sunum ve eğitimlerle de desteklenerek, organizasyonlarda çalışanların, sürekli olarak inisiyatif almaları teşvik edilmekle birlikte, gerçek liderlik niteliklerinin güçlendirilmesi ve desteklenmesi eksik kalabilmektedir.

Liderlik yapmak ya da liderlik işlevini yerine getirme görevi birçok kurumda, Bilgi Teknolojileri bölümleri ve çalışanlarının birincil sorumluluk ve görevleri içinde bulunmamaktadır. BT bölümü çalışanlarının yoğun ve karmaşık teknik bilgi gerektiren görevler yerine getirmeleri, aldıkları eğitimin neredeyse tamamının teknik nitelikte olması, organizasyonlarda iş süreçleri içinde BT bölümünün saf teknik bir bölüm, çalışanlarının da teknisyen olarak görülmesine neden olmaktadır.

BT yöneticilerinin çoğunluğunun Mühendislik eğitimi aldığı göz önünde bulundurulduğunda, Türkiye’deki üniversitelerin mühendislik fakültesi ve bölümlerinin bütünü ile teknik içeriğe yöneldikleri, müfredatlarının tamamının teknik derslerden oluştuğu görülebilir. Sadece bir üniversitede, yönetim ilkelerinin anlatıldığı tek bir ders müfredatta yer bulabilmiştir.

Yoğun bir biçimde teknik ağırlıklı eğitim alan ancak iş dünyası ve yönetim teori ve uygulamaları hakkında bilgisi olmadan çalışan BT yöneticileri ve çalışanları, kurumsal süreçler ve stratejilere uyum sağlamakta güçlük çekebildikleri gibi, düşünce ve çözüm odaklarının teknik ağırlıklı olması nedeniyle de sundukları ve geliştirdikleri çözüm ve ürünler de kurumsal düzeyde etkin ve etkili olamayabilmektedirler.

Diğer yandan üst düzey yöneticiler de BT birimlerini, çalışanlar da dahil olmak üzere, almaları gereken acı ama gerekli bir ilaç gibi değerlendirip, çok da anlamaya çalışmadan kurum içinde tutmaya devam etmektedirler. Bilgi Teknolojileri'nin uygun bir biçimde kullanılmasının sağlayabileceği rekabet avantajlarının neler olabileceğini anlamaya çalışmayan yöneticiler, Bilgi Teknolojileri'ni bir masraf merkezi olarak görürler.

1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu çalışmanın amacı, Bilgi Teknolojileri ile yönetim teorileri ve uygulamaları arasında var olan boşluğu doldurarak aradaki kopukluğu giderebilecek nitelikte bir katkı sağlayabilmektir.

Türkiye'de, sağlıklı ve düzenli veri toplamak ve bu verileri saklamak genel olarak önemli bir sorunken, Bilgi Teknolojileri söz konusu olduğunda bu sorunun boyutu daha da büyümektedir. Amerika Birleşik Devletleri'nde, yüksek öğretim kurumlarına her konuda destek veren EDUCAUSE, her yıl önemli ölçüde veri toplamaktadır. Bilgi Teknolojileri ile de ilgili birçok alanda veri toplayan EDUCAUSE, bu verileri kendi bünyesinde değerlendirdiği gibi aynı zamanda araştırmacılarla da paylaşmaktadır. Ancak benzer bilgilere Türkiye'de ulaşmak ne yazık ki neredeyse imkansızdır.

Kurumlar başarılı BT projelerinden sıklıkla bahsederken Türkiye'de başarısızlıkla sonuçlanan BT projeleri hakkında bilgi bulmak da neredeyse imkansızdır. Hal böyle olunca, Bilgi Teknolojileri'nin kurumsal başarıya etkisi ve rekabet avantajı sağlayabilme becerisinin düzeyi konusunda da herhangi bir bilgiye ulaşmak mümkün olamamaktadır. Bu çalışma ile bir yandan Bilgi Teknolojileri ile iş stratejileri arasında Türkiye için bir uyumlaşma profili oluşturulurken, diğer yandan da BT yöneticilerinin liderlik profilleri ile stratejik liderlik davranışlarının iş stratejileri ve BT stratejileri arasındaki uyumlaşmaya, dolayısıyla da kurumsal başarıya etkilerini incelemek mümkün olabilecektir. Aynı zamanda Bilgi Teknolojileri bölümleri ve yöneticilerine ilişkin topladığı verilerle de Türkiye için önemi olan bir çalışma niteliği kazanacaktır.

Yapılan literatür taramasında, stratejik liderlik ölçeğini kullanan çalışmalara rastlanmakla birlikte, bu çalışmalar Milli Eğitim Bakanlığı çalışanları (Çoban, 2016) ve Sağlık Bakanlığı çalışanlarının (Uğurluoğlu, 2009) stratejik liderlik davranışlarını incelemektedirler. BT çalışanlarının stratejik liderlik davranışlarını inceleyen bir

çalışma literatürde bulunamamıştır. Türkiye’de çalışan BT yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını inceleyen ilk çalışma olması açısından da bu çalışma önem taşımaktadır.

Stratejik uyumlaşmaya ilişkin yapılan çalışmalar bulunmakla birlikte bu çalışmaların bir kısmı stratejik yönetimin stratejik uyumlaşma üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışmalardan oluşurken (Özdemirci, 2010), bu çalışmanın başlığına benzer bir başlık taşıyarak Bilgi Teknolojileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumu inceleyen çalışmalar da bulunmaktadır (Çizel, 2005). Ne var ki Çizel’in çalışmasının sadece kısıtlı bir sektöre yönelik olarak gerçekleştirilmiş olması, stratejik uyumlaşma için Henderson ve Venkatraman’ın geliştirdiği model (Henderson, Venkatraman, 1989) ve Luftman’ın Stratejik Uyumlaşma Olgunluk (Strategic Maturity Model Maturity – SAMM) ölçeğini (Luftman, 2000) kullanmasına rağmen stratejik liderlik için kendi ölçeğini geliştirmiş olması nedeniyle bu çalışmadan önemli ölçüde farklılık göstermektedir.

Bilimsel ve popüler yayınları kapsayacak biçimde gerçekleştirilen literatür taraması, daha önce benzer bir çalışmanın yapılmadığını göstermiştir. Çalışmanın kapsadığı sektör türü ve sayısının oldukça geniş olması, Bilgi Teknolojileri ile iş stratejileri arasındaki uyumlaşma seviyesini belirleyebilmek amacıyla literatürde yaygın olarak kullanılan SAMM ölçeğinin kullanılmış olması, çalışma sırasında bu ölçeğin Türkçe’ye uyarlanmış olması ve Bilgi Teknolojileri yöneticileri için Türkiye genelini kapsayacak bir liderlik profilinin de çıkartılabilmesine katkı sağlayacak olması nedeniyle ve daha da önemlisi, Bilgi Teknolojileri yöneticilerinin yönetim bilimi ile tanışmasına, kullanmasına ve sonuçta Bilgi Teknolojileri yönetimi ile yönetim bilimi arasındaki kopukluğu gidermeye yardımcı olacak bir çalışma olması nedeniyle önem taşımaktadır.

1.3. Çalışmanın Genel Çerçevesi

Bu çalışma beş ana bölümden oluşmaktadır. İlk bölümü oluşturan Giriş Bölümü, çalışmanın yapılmasına neden olan problemin tanımı, araştırmanın amacı ve önemini açıklarken aynı zamanda da çalışmaya ilişkin genel bilgilerin verildiği bölümdür.

İkinci bölüm, çalışmanın kuramsal çerçevesini tanımlayarak Stratejik Liderlik ve Stratejik Uyumlaşma kuramlarına ilişkin ayrıntılı bilgi verirken aynı zamanda da Bilgi

Teknolojisi ve BT'nin kurum içindeki yeri hakkında bilgi ve açıklamaların yer aldığı bölümdür.

İşletme stratejisi ile Bilgi Teknolojilerinin uyumlaşmasında stratejik liderlik davranışının etkisini hakkında yapılan literatür taraması ve sonuçları, üçüncü bölümde tartışılmıştır.

Dördüncü bölüm, araştırmanın modeli, evreni ve örneklemini açıklarken araştırma verilerin toplanma yöntemlerinin ve analiz araçları ile birlikte analiz yaklaşımlarının da ayrıntılandırıldığı bölüm olarak hazırlanmıştır.

Gerçekleştirilen veri analizleri ile elde edilen bulgular beşinci bölümde tartışılmıştır. Kullanılan araçlar ve analiz yöntemleri, hesaplanan sonuçlar bu bölümde listelenmiştir. Ayrıca hipotez testleri ve sonuçları da beşinci bölüm içinde açıklanmıştır.

Altıncı ve son bölüm ise sonuçların tartışıldığı ve ileride gerçekleştirilecek çalışmalar için önerilerin sunulduğu bölümdür.

2. KONUYLA İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Bilgi Teknolojileri stratejileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumlaşmanın BT yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelendiği bu çalışmanın kuramsal temelini üç ana kavram oluşturmaktadır: Stratejik Liderlik, Stratejik Uyumlaşma ve Bilgi Teknolojileri.

Bu bölümde, yukarıda adı geçen üç temel bileşen hakkında daha ayrıntılı bilgiler verilmiştir

2.1. Bilgi Teknolojileri

Yüzyıllardır kullanılan abaküsler yerine kullanılmaya başlanan ve Palaise Pascal'ın üç yıl süren çalışması sonucunda dönemin Fransa Kralı 14. Louis'e sunduğu, bugün Pascal Hesap Makinası olarak adlandırılan makina, Bilgi Teknolojileri'nin başlangıç tarihi olarak kabul edilir.

Her ne kadar bilimin birçok alanında ve sanatta çok hızlı ilerlemeler olsa da, bugün varlığını devam ettirebilen BT firmalarının ortaya çıkış tarihleri on dokuzuncu yüzyılın sonunu bulmuştur. IBM, Nokia, Siemens gibi firmaların ana iş alanları başlangıçta BT olmayıp basit araçlar üreterek iş hayatlarına başlamış, ilerleyen zaman içinde BT ürünleri ve çözümleri geliştirir hale gelmişlerdir.

Bu gecikmenin en önemli nedeni, yirminci yüzyılda dahi teknolojik gelişmenin, özellikle Bilgi Teknolojileri endüstrisinin oluşmasını sağlayacak teknolojik gelişmelerin, yirminci yüzyılın ilk yarısında çok yavaş gerçekleşmiş olması olarak gösterilebilir. 1940'lı yıllara kadar yaşanan savaşlar, büyük toplumsal değişiklik ve çalkantılar, bu gelişmeyi olumsuz etkilemiş olmakla birlikte, İkinci Dünya Savaşı, teknolojinin yoğun olarak kullanılmaya başlandığı önemli bir tarihi olay olup hem savaş sırasında hem de sonrasında çok büyük ve önemli gelişmeler yaşanmıştır.

“Bilgisayar” olarak adlandırılacak ilk cihazlar, İkinci Dünya Savaşı'nın sonlarında ortaya çıkmaya başlamış, ya da bir diğer deyişle bu bilgisayarlar sayesinde savaşın uzaması engellenerek savaş sonlandırılabilmiştir. Savaş sırasında karşılaşılan ve kağıt,

kalem kullanarak elle yapılacak hesaplamaların çok uzun zaman alacağı şifreli mesajları kırma ve okunur hale getirme, atom bombası ile ilgili hesaplamaları yapma gibi işlemleri gerçekleştirebilmek amacıyla Amerika'da IBM tarafından Mark I geliştirilmiş ve 1944 yılından itibaren kullanılmaya başlanmışken (Ifrah, 2001) İngiltere'de, günümüzün bilgisayarlarının ortaya çıkmasına büyük teorik ve yaratıcı katkılar yapan matematikçi Alan Turing'in (Leavitt, 2006) tasarımına yardım ettiği Colossus (Leavitt, 2006) 1943-1945 tarihleri arasında kullanıldı. Her iki bilgisayar da mekanik anahtarlar ve benzeri mekanik parçalarla programlanabiliyorlardı.

ENIAC (Electronic Numerical Integrator and Computer) tarihteki ilk elektronik bilgisayar olarak kabul edilir (Leavitt, 2006). ENIAC, tekrar programlanabilen ve o güne kadar yapılamamış biçimde, çok sayıdaki rakamı hesaplayabilen bir sistemdi.

Transistörün bulunması, yaşanan boyut sorununu önemli ölçüde çözerek, bir odayı dolduracak kadar büyük olan sistemlerin, bugün cebimizde taşınabilir hale gelmesini sağlamıştır. Aynı zamanda da elde edilen hesaplama gücü de çok önemli oranda arttırılabildiği.

Başlangıçta, ENIAC, Mark I gibi sistemlerin tasarım amaçları ile de örtüşen biçimde, kurumlar içinde yoğun rakamsal hesapların yapıldığı muhasebe ve finans bölümleri, bilgi teknolojilerinin kullanılmaya başlandığı ve ilerleyen dönemlerde de yoğun bir biçimde kullanıldığı birimler olmuştur. En yaygın biçimde kullanılan kimi uygulamalara bakıldığında, bahsedilen başlangıcın izlerini hala görebilmek mümkündür.

1980'li yıllara kadar hala pahalı ve her firmanın kendi yazılımını ve donanımını yaptığı, bir firmadan aldığınız yazılımın farklı bir firmanın donanımı üzerinde çalışmadığı, yazılım değişimi yaptığınızda donanımınızı da değiştirmeniz gerektirdiği için kendi içinde kapalı olarak nitelendirilen bilgi teknolojileri, 1980'lerin başında çok hızlı bir değişim sürecine girmeye başladı.

IBM'in kişisel bilgisayar tasarımı ile bilgisayar kullanımını kurumların tekelden çıkarıp bireysel erişimi mümkün hale getiren adımı, pahalı ve sadece kendi geliştirdikleri yazılımları çalıştıran işletim sistemlerinden, ucuz ve neredeyse her donanımda çalışan, her yazılımı çalıştırabilen DOS ve sonrasında Windows gibi Microsoft'un geliştirdiği işletim sistemleri ve Linux işletim sistemleri, bilgi

teknolojilerini daha geniş bir kullanıcı kitlesine yaymaya başlarken aynı zamanda da kullanım alanları da genişlemeye başlamıştır.

Sadece muhasebe ve finans birimleri gibi rakamlarla uğraşan birimler değil, tekrar eden işlerin yapıldığı, başta üretim gibi bölümler de bilgi teknolojilerinin önemli kullanıcıları haline geldi. Takibeden dönemlerde hesap güçlerinin sürekli artması ve fiziksel boyutların giderek küçülmesi, kullanım alanlarını yaygınlaştırarak bilgi teknolojilerini iş süreçlerinin en önemli ve ayrılmaz parçası haline getirdi.

Bu yaşanan gelişmeler, günlük hayatta da yerini bularak, 1969 yılında geliştirilmiş olmasına rağmen, yukarda açıklanan gelişmelerin yaşanmasına bağlı olarak 1980'lerin sonuna kadar yaygın kullanım alanı bulamayan internet, hayatın her alanının ayrılmaz bir parçası haline geldi.

Mobil iletişim teknolojisinin de desteği ile sadece iş süreçleri değil, aynı zamanda bu süreçleri gerçekleştirmek için kullanılan neredeyse bütün donanımlar bilgi teknolojilerini kullanır hale geldi. Günümüzde insanları seslerinden ya da gözlerinden tanıyarak gitmek istedikleri katlara otomatik olarak taşıyan asansörlerden, mevsimsel üretim trendlerini otomatik olarak hesaplayarak gereken hammaddeleri otomatik olarak sipariş eden sistemlerden ve ofislerde çalışan sayısını otomatik olarak belirleyip, iklimlendirme sistemleri ile aydınlatma sistemlerini otomatik olarak ayarlayan sistemlerden bahsetmek günlük hayatımızın normal bir parçası haline gelmiştir.

Artık sadece dizüstü ya da masaüstü bilgisayarlardan oluşmayan, daha geniş kapsamda işlevler yerine getiren bilgi teknolojileri, muhasebe hesapları yapan işlevini aşarak kurumsal stratejilere yön verebilecek ve bu sayede de önemli rekabet avantajları sağlayabilecek bir kurumsal bileşen haline gelmiştir.

2.1.1. Bilgi Teknolojilerinin İşletmelerdeki Yeri

İşletmelerin destek fonksiyonları arasında değerlendirilen Bilgi Teknolojileri, işletme hedefleri doğrultusunda hareket edemediği zaman, bir diğer değişle uyumlaşmadığı zaman, işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda sıkıntı yaşanırken, aynı zamanda da bir masraf merkezi olarak ön plana çıkarak, bütün dünyada örnek olarak gösterilebilecek başarısızlıklara yol açabilmektedir. Dünyadaki başarısız BT projelerine ilişkin bir çok örnek ve bu örneklerin analizleri ile alınan derslere ilişkin bir çok kaynak bulunabilirken (Porter, 2017; Mkhwanazi, 2017; Widman, 2008;

Yeshayahou, 2018) bir çok alanda olduğu gibi Bilgi Teknolojileri ve yönetim alanında da yeterli veri toplanmadığı ve daha da önemlisi, başarısızlıkları analiz ederek bir sonraki adım ve projelerde benzer hataları tekrar etme alışkanlığının eksik olması nedeniyle Türkiye’de yaşanan başarısızlıklara ilişkin literatür bilgisi de yetersizdir ya da bulunmamaktadır.

2.1.2. Rekabet Avantajı Sağlayabilme Açısından Bilgi Teknolojileri

1990’lı yıllara kadar, uçakla seyahat edebilmenin tek yolu, bir seyahat acentasından aldığımız ve her bir uçuşunuz için ayrı ayrı düzenlenmiş sayfaları olan bileti almak ve bu kağıt bileti hiç kaybetmeden yolculuk sonuna kadar saklamaktı. İnternet üzerinde oluşan herhangi bir kopukluk ya da arıza, bilgisayarlardaki bir yavaşlama, yolculuk yapmanızı engellemekten uzak kavramlardı.

Delta Havayolları, 2016 yılının Ağustos ayında, bilgisayar sistemlerinde 5 saat süren bir sorun yaşadı. Beş saat boyunca süren sorun nedeniyle binden fazla uçuşu sorunun olduğu gün, binden fazla uçuşu da takibeden iki gün içinde iptal etti. Bu sorunun Delta Havayollarına maliyeti 177 milyon doları buldu (CNN, [07.09.2016]).

Kağıt biletlerden, bütünü ile elektronik ortamda yaşayan biletlere geçilen günümüzde, kağıt bilet taşımaya gerek kalmadı. Artık bütün havayolları, tasarladıkları web siteleri ve mobil uygulamalar sayesinde, sadece bilgisayarlar aracılığıyla değil, aynı zamanda da mobil cihazlar aracılığıyla da yolcularına biletleri ve uçuşlara ilişkin birçok bilgiyi hızlı bir biçimde verebilmektedir. Bu sayede yolcular da daha önce havayolu görevlileri tarafından gerçekleştirilen işlemleri kendileri yapar hale gelmiştir. Teknoloji yardımı ile müşteri memnuniyeti artırılırken önemli bir maliyet avantajı da sağlanmıştır.

Delta Havayolları, neredeyse bütün iş akışlarını bilgi sistemleri üzerinde koşturan, iş süreçlerinin her aşamasında bilgi sistemlerini kullanan tek örnek değil. Sadece havayollarında bilgi sistemleri yoğun bir biçimde kullanılmıyor. Günümüzde büyük kurumların yanı sıra orta ölçekli ve küçük kurumlar, hatta bireyler dahi bilgi sistemleri kullanmadan kurumsal süreçlerini ya da günlük hayatlarını neredeyse devam ettiremez hale gelmişlerdir.

Yaşamın bu kadar ayrılmaz bir parçası haline gelmiş olan bilgi teknolojilerini kullanmak kaçınılmaz hale gelse de birçok kurum hala bilgi teknolojilerini zorunlu olduğu için kullanmaya devam ederek rekabet avantajı yaratabilme becerisini kullanmamayı tercih etmektedirler. Bilgi teknolojilerine bu açıdan bakan, rekabet

avantajı yaratabilmek amacıyla kullanmak için gereken yöntemlerden biri olan Stratejik Uyumlaşmayı uygulamayan kurumlar, sadece rekabet avantajını kaybetmekle kalmazlar, aynı zamanda da masraf merkezi olarak görmeye devam ettikleri Bilgi Teknolojileri bölümünün gerçekleştirdiği projeler ve yatırımlar sonucu yarardan çok zarar görebilirler. Başarısızlıkla sonuçlanan, bu nedenle de kurumları milyonlarca, hatta kimi zaman milyarlarca dolar ya da lira zarara uğratan Bilgi Teknolojileri projelerinin ne yazık ki çok fazla örneğini bulmak mümkün. Bu projelerin bir kısmına ilişkin bilgiyi Liebowitz'in kısa makalesinde listelenmiştir (Liebowitz, 2015).

Başarısız projelere ilişkin örneklerin çok büyük bir çoğunluğu Amerika kaynaklı olup, ne yazık ki Türkiye'den örnek bulmak neredeyse imkansızdır. Bu durum, Türkiye'de bütün BT projelerinin başarılı olması nedeniyle ortaya çıkmamakta ama başarısız projeler hakkında veri bulunmaması ve dolayısıyla da hatalarımızdan ders almak için çalışmıyor olmamız nedeniyle yaşanmaktadır. Bulunabilen nadir örneklerden biri turk-internet.com web sitesinde yayınlanmıştır (Kaya, 2011).

Weiss ve Thorogood, makalelerinde Bilgi Teknolojileri ve kurumsal stratejiler arasındaki uyumlaşmanın nasıl stratejik bir silah olarak kullanılabileceğini açıklarken (Weiss, Thorogood, 2011), Heracleous ve Werres ise bu uyumlaşmanın sağlanamaması durumunda kurumların sadece zarar etmekle kalmayarak yaşamaya devam etmekte güçlük çektikleri ve hatta yok oldukları, örnekleriyle açıklanmaktadır (Heracleous, Werres, 2016).

Bilgi teknolojileri, sadece hayatta kalmaya ve rekabet avantajı yaratmaya yardımcı olmamakta, bunlara ek olarak yıkıcı rekabet yaratmada da çok kullanışlı bir araç haline gelebilmektedir. Günümüzde bunun örneklerini sıklıkla rastlamak mümkün. 1994 yılında kurulan ve sadece 25 yıllık bir geçmişe sahip olan Amazon, perakende sektörünü büyük ölçüde değiştirerek, dünyadaki en büyük perakendeciler listesinde tepe noktaya iyice yaklaşarak 2019 yılı itibariyle dördüncü sırada yer bulduğu listede yükselmeye ve iş yapma biçimini de devam etmektedir (Deloitte Touche Tohmatsu Limited, [2019]). Bu raporda ilk üç sırada yer alan global perakende liderleri Walmart, Costco ve Kroger, Amazon'un etkisi ile online alışveriş siteleri açmak zorunda kalmış ve Bilgi Teknolojilerini kullanarak iş süreçlerini hem rekabete cevap verecek hem de sahip oldukları avantajları daha etkin hale getirerek BT sayesinde rekabet avantajı sağlamak üzere çalışmaktadırlar.

Bu çalışmaları, Bilgi Teknolojilerini stratejik bir birim olarak görmeden, stratejik uyumlaşmanın bir parçası olarak değerlendirmeden yapabilmek, rekabetin böylesine güçlü olduğu bir alanda gerçekleştirebilmek neredeyse imkansızdır. Adı geçen kurumların tamamı, Stratejik Uyumlaşmayı, hayat döngülerinin bir parçası haline getirmişlerdir.

2.2. Liderlik ve Stratejik Liderlik Kavramı

Dünyanın en eski kavramlarından biri olan liderlik, günümüzün en revaçta olan kavramlarından biri olup, bir yandan bilimsel olarak aydınlatılabilmesi için çalışmalar yapılırken, diğer yandan da iş dünyası ve örgütlerde, çalışanların daha aktif bir biçimde “liderlik” göstermeleri istemektedirler.

Bununla beraber liderlik, negatif ışıktaki renklendirilen bir resim gibi belirsiz, amorf ve çoğunlukla da yanlış anlaşılan bir kavram olmuştur (Wren, 1995). Bu nedenle olsa gerek Burns, liderliği “dünyada en çok gözlemlenen ama en az anlaşılan kavram” olarak nitelendirmiştir (Burns, 1979).

5000 yıl önceki Mısır yazıtlarında Lider, Liderlik ve Takipçi sözcükleri yer almaktaydı.



Şekil 1: Mısır Hiyerogliflerinde Liderlikle İlgili Sözcük ve Kavramlar

Bass, Bernard M., Ruth Bass. 2008. **The Bass Handbook of Leadership**. New York: Free Press.

Milattan 2300 yıl önce, bir Mısır veziri olan Ptahhotep tarafından hazırlanan kitapta liderlik niteliklerinden bahsedilirken aynı zamanda da liderin sorumlulukları

hatırlatılarak hükümdarlara (firavunlara) öğütler verilmektedir (Gunn, 2015). Çin’de hükümdarlara görev ve sorumluluklarını anlatan eserlere, Milattan önce altıncı yüzyıldan itibaren rastlamak mümkündür. Konfiçyüs, liderliğin etik niteliğine vurgu yaparak liderlere toplum için ahlaki bir örnek oluşturmalarını tavsiye ederken, ödül ve cezayı kullanarak neyin iyi neyin kötü olduğunu da topluma öğretmeleri gerektiğini belirtmiştir (Wren, 1995).

Homeros’un İlyada Destanı, Yunan mitolojisinde, liderlik kavramlarını hikayelerde yer alan kahramanlar aracılığıyla anlatan önemli bir eser olarak öne çıkmaktadır. Hikayelerde yer alan kahramanlar, farklı liderlik stillerini tasvir edecek biçimde tasarlanmış ve anlatılmıştır.

Örneğin Ajax, ilham verici liderliği, yasa ve düzeni sembolize ederken, Agamemnon adil davranan lideri, Nestor bilge ve yol gösteren lideri, Odysseus zeki ama aynı zamanda da kurnaz lideri temsil ve tarif eder (Wren, 1995).

Benzer biçimde Yunan yazınında Plato, “Cumhuriyet” adlı eserinde ideal bir devlet için ideal liderin niteliklerini incelemiş ve üstleneceği görev için hazırlanmış bir liderin, iyi bir hükümet için en önemli bileşen olduğunu vurgulamıştır (Plato, 1908). Aristo, Politika adlı eserinde erdemden yoksun liderlerin varlığından şikayet ederken, gençlerin erdemli bir lider olarak yetiştirilmek üzere eğitilmeleri gerektiğini belirtmiştir (Bass, Bass, 2008).

Rönesans döneminin bilimsel vurgularını Machiavelli, “Prens” adlı eserinde yapmıştır (Bass, Bass, 2008). Machiavelli, “yeni kuralların ve yöntemlerin başlatılması, sunulması ve hayata geçirilmesi için öncülük etmek üzere görev almaktan daha zor, yönetilmesi daha tehlikeli, ya da başarı şansı daha belirsiz hiçbir şey yoktur” (Machiavelli, 1994) diyerek, günümüzde dahi geçerliliğini koruyan, liderlik riskinin tanımını yapmıştır. Bir pragmatist olan Machiavelli, liderin kararlı, sıkı olması gerektiğini ve otorite, güç ve yönetimin düzeni ile ilgili kaygılarının olması gerektiğini belirtmiştir.

Amerika’da bulunan ve askeri bir okul olmasına rağmen ordunun yanısıra devlet yönetim kademelerine ve bir o kadar da özel şirket ve kurumlara yönetici yetiştiren West Point Akademi’de öğretilen temel ilkelerin izi ise Hegel’in “Philosophy of Mind” adlı eserine kadar gider. Hegel bu eserinde, liderliğin bir diğer önemli ve ayrılmaz parçası olan takipçilere dikkat çekerek, iyi bir liderin öncelikle bir takipçi

olması gerektiğini, ancak bu sayede takipçilerini de en iyi biçimde anlayabileceğini vurgulamaktadır. Hegel'e göre bu ilke, etkin liderliğin en temel yapı taşı niteliğindedir (Hegel, 1894).

Büyük liderler hakkındaki mitler ve efsaneler, uygar toplumların gelişimi için önemlidir (Bass, Bass, 2008). Bütün toplumlar, liderlerinin baskılarını ve kendilerinin teslimiyetini akla yatkın ve kabul edilebilir bir biçimde açıklayabilmek amacıyla mitler geliştirmişlerdir. Toplumdaki sosyo-ekonomik adaletsizlik ne kadar büyükse, mitlerde yer alan liderliğe ilişkin gerçeklik de (güç, ahlak ve etki) bir o kadar bozulmuştur (Bass & Bass, 2008).

Tarihin erken dönemlerinde yönetenleri toplumun diğer üyelerinden ayırabilmek amacıyla "devletin başı" (head of state), "komutan" (military commander), "princeps" (lider), "şef", "kral" gibi tanımlamalar kullanılmıştır.

Lider sözcüğü İngilizce'de ilk kez on dördüncü yüzyılda görülmeye başlamış olmakla birlikte, "liderlik" sözcüğünün kullanılmaya başlaması için 19. yüzyılın ilk yarısını beklemek gerekmiştir.

Her ne kadar kimi ortak nitelik ve kavramlarda anlaşılabilir olsa da liderlik tanımlarında da belirsizlik devam ederken çok sayıda tanım ile karşılaşmak da mümkündür. Munson, liderliği ahlak ve motivasyonun yaratıcı ve yönlendirici gücü (Munson, 1981) olarak tanımlarken, Bennis'in liderlik tanımı örgütsel hiyerarşide bir alt kademe bulunanların istenen davranışı göstermelerini sağlayabilmek olarak tanımlanabilir (Bennis, 1959). Hollander ve Julian, liderliğin iletişim bileşenini öne çıkartan tanımlarında liderliği, iki ya da daha fazla sayıdaki kişinin arasında belirli bir etki ilişkisinin bulunması olarak açıklarken (Hollander, Julian, 1969) Friedler, daha basit bir tanımlama yaparak liderliğin grup çalışmasını yönlendirmek ve koordine etmek olduğunu belirtmiştir (Friedler, 1967). Merton, otoriteyi de dikkate alan tanımında kişiler arası ilişki olarak tanımladığı liderlikte takipçilerin istedikleri için takipçi olduğunu, istemedikleri durumlarda da bunu yapmaya zorunlu olduklarını belirtmiştir (Merton, 1957).

1980'li yıllarla birlikte liderlik tanımlarında değişiklikler ve gelişmeler olmuş ve grubun ortak hedefleri, vizyon, kaynakların kullanımı gibi kavramlar tanımlarda daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Bass, Tichy ve Devanna'nın tanımları bu yaklaşım çerçevesinde ortak hedef ve vizyonu da kapsayacak biçimde yapılandırılarak,

takipçileri dönüştürerek, vizyonu ve hedefleri belirleyip, takipçilerinin yararına bu hedeflere ulaşabilmek amacıyla takipçilerini harekete geçirmek olarak tanımlanmıştır (Bass, 1985; Tichy, Devanna, 1986). Örgütlenmiş bir grubu, ortak hedefleri doğrultusunda, bu hedeflere ulaşabilmeleri için etkileme süreci (Roach, Behling, 1984), arzulanacak fırsatlar yaratabilmek amacıyla kaynaklara odaklanma eylemleri de (Campbell, 1991) diğer liderlik tanımları olarak listelenebilir.

Bu tanımlar dışında literatürde daha pek çok tanıma rastlamak mümkündür. Hatta tanımın, tanımı yapan enstitüye göre değiştiğini söylenebilir. Buna rağmen her tanımda ortak noktalar bulunmaktadır ve bu noktalar dikkate alındığında liderlik, şu şekilde tanımlanabilir:

Liderlik grup süreçlerine odaklanma, kişilik özellikleri, uyum çalışmaları, etki yaratabilme, belirli davranışları gösterebilme, ikna edebilme, ilişki geliştirebilme gücü olması, amaçlara ulaşmak için kullanılacak bir araç, bir etkileşim etkisi, ayrıcalıklı bir rol, kurumsal yapının başlatılması ve bütün bunların çoklu kombinasyonları olarak tanımlanabilir (Bass, Bass, 2008).

2.2.1. Stratejik Liderlik

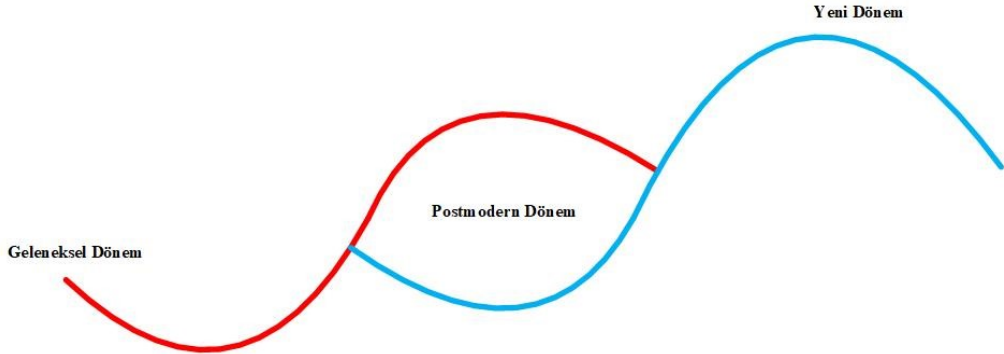
Günümüzün liderleri, öngörülebilir bir çevrede çalışma şansına ve lüksüne sahip değiller. Her geçen gün yaşanan, sosyal ve ekonomik belirsizlik ve değişimler hayatı derinden etkilediği kadar kurumsal yaşamı ve iş dünyasını da önemli ölçüde etkilemektedir. Geçerliliği kanıtlanmış, her zaman ve her yerde uygulanabilir formüllerden bahsetmek mümkün olmadığı gibi bu değişimlerin yarattığı belirsizlik, karmaşıklık, bilinmezlik ve değişebilirlik (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity VUCA) (Gerras, 2010) ortamında başarılı olmak isteyen liderlerin de farklı bir bakış açısı ve düşünme biçimi ile şekillenmiş eylemler ortaya koymalarını gerektirmektedir.

Bu farklı bakış açısı, düşünüş biçimi ve eylemleri tanımlayabilmek amacıyla yapılan çalışmalar, Hambrick ve Mason'ın 1984 yılında yayınladıkları makaleleri ile yeni bir boyut kazandı (Hambrick, Mason, 1984). Birçok kaynak tarafından “ufuk açıcı” olarak nitelendirilen bu çalışma, stratejik liderlik kavramının temellerini atarak “upper echelon” kavramını da yönetim bilimi ve liderlik literatürüne katmış oldu. Bu makalede stratejik liderlik, klasik stratejik yönetim yaklaşımları doğrultusunda sadece

yönetimin üst kademelerinde görülen bir davranış ve düşünce biçimi olarak tanımlamıştı.

Her ne kadar üst yönetim, önemli kararlar alarak kurumların geleceğine hatta endüstrilerin geleceğine yön verse de bu kararların her zaman doğru ve uygun kararlar olduğunu söylemek mümkün değildir. Üst yönetime ulaşan bilgilerin birçoğu filtrelenerek iletilmişken, örgütsel yapının daha alt kademelerinde bulunan yönetici ve çalışanlar, müşterilerden ya da sektörlerinden gelen müşteri istek ve ihtiyaçları, rakipler hakkında bilgi gibi verilere hem daha hızlı hem de daha doğrudan, filtrelenmemiş bir biçimde erişebilmektedir (Yukl, Lepsinger, 2004).

Liderler, kişi, grup ve kurumları bir noktadan diğer noktaya taşıyan kişilerdir. Ancak bu yüzyılda ulaşılması planlanan noktaya olan uzaklık ve yol, dinamik bir biçimde değişmektedir. Günümüz dünyası, gelişen teknolojinin de yardımı ile bütünü ile birbirine bağlı bir yere dönüştü. Olaylar artık yalıtılmış bir biçimde gerçekleşmiyor. Değişim hızı çok yüksek ve Pisapia'nın post-modern dönem olarak tanımladığı bu dönem (Pisapia, Ellington, 2013), bir dönemin kapanıp yeni bir dönemin başlangıcını simgeleyen sigmoid eğri ile gösterilmektedir (Şekil – 2).



Şekil 2: Sigmoid Eğri - Post Modern Durum

Pisapia, John. 2009. **The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World**. Charlotte: Information Age Publishing

Sigmoid eğride, geleneksel dönemi gösteren ilk eğrinin tepe noktasından sonra, her ne kadar genel eğilim hala pozitif olsa da artık düşüş eğilimi de güçlenir. Yaşam döngüsünün sonuna gelmeden yükselmeye başlayan yeni eğilime “atlamak” ve uyum sağlayarak sürdürülebilirliği devam ettirmek gerekir. Bunu yapacak olan ve kurumlarını bu değişim döneminden geçirebilecek olan da liderlerdir.

Her iki eğrinin kesiştiği alan, büyük karmaşanın yaşandığı yerdir. Görüşler, insanlar gelecek için, gelecekte yer alabilmek ve var olabilmek için mücadele ederler. Pisapia bu alanı, geleneksel zamanda var olan düşünce ve yöntemleri takibeden “post modern dönem” olarak adlandırır (Pisapia, 2009).

Bu post modern durum, liderler için büyük bir meydan okumadır aynı zamanda. Global ekonomide ödül, sürekli şikayet edene değil, yaratıcı olana gider. Bu belirsiz zamanlarda, yeni istekler ve değişimler, kurumsal liderliği zorlayan yeni durumlar da yaratırlar. Bu yeni durum ve dönemde liderlerin referansları da rekabet, teknoloji, kültür ve demokratikleşmeye doğru kayar. Oluşan yeni ortamda çalışanlar da ortaklaşa çalışabilmeli, sosyalleşebilmeli ve inovasyon yapabilmeliler.

Liderler, bir yandan global eğilimler ile başa çıkmaya çalışırken diğer yandan da yerel engelleri aşmaları gerekir. Bu durumda liderler ve dolayısıyla da kurumların önünde üç seçenek belirir:

- İçinde buldukları çevreyi değiştirmek için çalışmak.
- Kendi kurumlarını, değişen çevreye uyum sağlayabilecek biçimde değiştirmek
- Yok olup gitmek.

Var olan liderlik teorileri, sigmoid eğride yeni eğriye atlamak için yeterli değildir (Pisapia, Ellington, 2013). Klasik yaklaşımlar, post modern dönemdeki ihtiyaçları karşılayamazlar. Post modern ortamda yer alan organizasyonların liderleri, dört bileşeni dengelemek zorundadırlar:

- Değişim
- Denge
- Etik davranış
- Politik fırsatlar

Aynı zamanda ortak değerleri tanımlayıp uygulamalı, gidilecek yönü tanımlamalı, sağlam bir yapı ve kültür oluşturmalı, organizasyonun yeteneklerini geliştirmeli ve kendi kendini yönetebilen öğrenen bir organizasyon oluşturabilmelidir.

Yukarda açıklanan bilgiler çerçevesinde Pisapia stratejik liderliği, “karmaşık, belirsiz bir çevrede, sonuçlar, eylemler ve taktikler konusunda sonuçları olacak kararlar verebilme yetenek ve bilgeliğidir” biçiminde tanımlamaktadır (Pisapia, Ellington, 2013).

Stratejik liderlik, başta Amerikan ordusu olmak üzere askeri kurumların da ilgi alanındadır ve literatürde, özellikle belirsizlik, karmaşıklık, bilinmezlik ve değişebilirlik (volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity VUCA) kavramlarının da askeri kaynaklar tarafından kullanıldığı görülmektedir (Gerras, 2010). Amerikan Ordu kaynakları, daha etkili bir askeri organizasyon oluşturabilmek amacıyla stratejik liderlik kavramını kullanmakta ve ordu içindeki liderleri de bu kavramı kullanarak eğitmektedir. Pisapia'nın tanımına ek olarak Amerikan ordu kaynaklarında stratejik liderliğin ilk tanımı, stratejik yönetim teorisini dikkate alan bir biçimde yapılmıştır. Bu tanıma göre stratejik liderlik, politika ve stratejileri yöneterek, fikir birliği oluşturarak kaynakları belirlemek ve tahsis etmek, organizasyon kültürünü etkileyerek, karmaşık ve belirsiz çevreyi şekillendirmek, bütün bunları gerçekleştirirken de etkili bir örgütsel yapı kurup astlarının da geleceğin liderlerine dönüşmesini sağlayacak biçimde örneklerle yönetmek ve yeni fırsatları keşfederek kurumun büyümesine ve daha etkili çalışmasına katkıda bulunmak olarak tanımlanmıştır (Gerras, 2010).

Bireyler ve ekipler, kuruluşun sürdürülebilir rekabet avantajını artıracak şekillerde düşündükleri, hareket ettikleri ve etkilediklerinde stratejik liderlik kazanırlar. Stratejik liderlik, yönetimle liderliği birleştirirken aynı zamanda da politika ile etiği, stratejik isteği taktiklerle ve eylemlerle birleştirmektedir.

Stratejik liderlik literatürü incelendiğinde birçok kaynağın, stratejik liderlik tanımları ve açıklamalarını stratejik yönetim çerçevesine oturttuklarını görmek mümkündür (Finkelstein, Hambrick, 1996; Gupta, 2013; Ireland, Hitt, 2005). Ne var ki bu yaklaşım, stratejik rekabet avantajı yaratmakta yeterli olamadığı için stratejik liderlik davranışının, Amerikan ordusunun da tanımını yaptığı gibi kurumun her aşamasında uygulanabilir olması gerekmektedir. Bütün bunlara ek olarak stratejik liderlik, her ne kadar birbirlerini tamamlasalar da birbirlerinden farklı görülen liderlik ile yönetimi, politika ile etiği, stratejik istek ve eğilimleri ise taktik ve eylemle birleştirmektedir.

Stratejik yönetim ile stratejik liderlik arasında önemli bir fark bulunmaktadır ve bu fark Mintzberg tarafınsan, analiz ile sentez arasındaki farka benzetilmiştir (Mintzberg, 1994). Stratejik liderlik senteze dayanırken stratejik yönetim analize dayanır. Stratejik liderlik, geleneksel yaklaşımlarda tanımlandığı gibi sadece üst yönetime ait olan, sadece üst yönetim için tanımlanmış bir liderlik davranışı değildir, organizasyonun en alt kademelerine kadar her seviyesine ulaşır. Her kademedeki yönetici, stratejik

biçimde yönetmek üzere yetiştirilmelidir. Pisapia'ya göre performansı yüksek olan stratejik liderler, aşağıdakileri ilkeleri uygulayarak yönetirler:

- Holistik öğrenme yaklaşımı sergilemek
- Liderlik ve yöneticiliği eş zamanlı olarak uygulamak
- Politika ve etiğin örgütsel yaşamın bir parçası olarak var olduğunu kabul etmek
- Amaçlarını, performansı yüksek örgütler geliştirmek olarak belirlemek

Stratejik liderlik strateji formulasyonuna da odaklanır. Böylelikle stratejinin hayata geçirilebilmesi için çalışanların hedefleri benimsemesi ve katkıda bulunması da dahil eylem ve planları, açık iletişim kanallarını da kullanarak hayata geçirir. Bu nedenle, stratejik yönetimde olduğu gibi tek seferlik bir iş değil, süreklidir.

Geleneksel teorilerde belirtildiği gibi (upper echelon teori, diğer stratejik liderlik yaklaşımları) stratejik liderlik sadece üst yönetim için gereken ve uygulanan bir teori ya da davranışlar bütünü değildir. Kurumun en alt seviyesine kadar yaygınlaştırılması gerekir.

Değişime ayak uyduramayan liderler, geçici, dönemsel başarı gösterirler. Henry Ford, üretim biçimini değiştirerek pazarda rekabet üstünlüğü sağlamasına rağmen sonrasında diğer otomobil firmalarının model ve renk seçeneklerini arttırmasına karşılık olarak herhangi bir şey yapmamış, başarılı olduğunu düşündüğü strateji ve yönetim biçiminde ısrar etmiş ve sonuçta pazarda üstünlüğünü kaybetmiştir. Benzer biçimde başlangıçta içinde buldukları pazarda rekabet üstünlüğü sağlayan ama bunu devam ettiremeyen kurumların birçok örneğini görmek mümkündür. Blackberry, Nortel Networks, HP. Can ve Erdag, Nortel Networks vakasını, stratejik liderlik bakış açısı ile incelemişler, Nortel Networks'un yaptığı stratejik liderlik hatalarını ayrıntılı biçimde analiz etmişlerdir (Can, Erdağ, 2017).

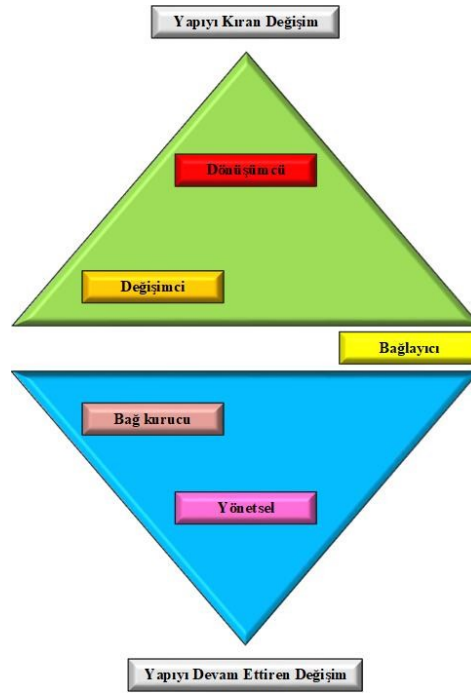
2.2.2. Stratejik Liderlik Ölçeği (Strategic Leadership Questionnaire – SLQ)

Pisapia, liderlerin stratejik liderlik davranışlarını ölçebilmek amacıyla Stratejik Liderlik Ölçeği'ni (SLQ) geliştirmiştir (Pisapia, Reyes-Guerra, Coulos-Semmel, 2005).

“Upper echelon” kuramı, stratejik liderlik yaklaşımında yatay ve dikey işbirlikçi iletişime büyük önem vermiş olsa da otorite hala güçlü bir etki aracı olarak kullanılmaktadır. Pisapia ise etkin stratejik liderlerin çok yönlü bir eylem setini kullanması gerektiğini belirtir (Pisapia, 2009). Kurumunu daha ileri taşımak isteyen

bir lider, stratejik liderlik yaklaşımı çerçevesinde stratejik liderliğin politika bileşenini oluşturan değişimci ve bağ kurucu davranışlarla etik bileşenini oluşturan bağlayıcı davranış arasında, benzer biçimde yapıyı devam ettiren ya da koruyan davranışlar arasında bir seçim yaparak kurumlarının ilerlemesini sağlarlar. Pisapia'nın bu yaklaşımını gösteren stratejik liderlik davranışı modeli Şekil-3'te gösterilmiştir.

Pisapia'nın bu yaklaşımında stratejik liderlik davranışının beş temel biçimi ve bileşeni bulunmaktadır. Dönüşümcü, Değişimci, Bağlayıcı, Bağ Kurucu ve Yönetmel liderlik davranışları olarak listelenen bu bileşenlerinden Dönüşümcü ve Değişimci liderlik davranışları var olan yapılarda değişikliklere neden olması nedeniyle "Yapıyı Kırın" davranışlar olarak sınıflanmışken Bağ Kurucu ve Yönetmel davranışlar ise "Yapıyı Devam Ettiren Değişimler" olarak sınıflandırılmıştır (Pisapia, 2009). Bağlayıcı liderlik davranışı, her iki sınıf davranış içinde de görülebilmektedir.



Şekil 3: Pisapia'nın Stratejik Liderlik Davranışları Modeli

2.2.2.1. Yönetmel Liderlik Davranışı

Yönetmel Liderlik Davranışı, kurumsal hedeflere etkin ve etkili bir biçimde ulaşılabilirlik amacıyla devamlılığı sağlayacak eylemleri tanımlamaktadır. Bu nedenle düzen ve istikrarı kapsayarak mevcut düzenin korunmasını da desteklemektedir.

Yönetmel liderlik davranışları kısa dönemli amaçlar ve günlük faaliyetleri daha etkin bir biçimde yerine getirmede oldukça iyidirler.

Yönetmel liderlik davranışını gösteren liderler bir yandan sorunlara çözümler bulurken, diğler yandan da kurumsal kaynaklara ve hedeflere, örgüt yapısıyla birlikte insanlara enerjilerini aktararak kurumsal hedeflerin gerçekleşmesini sağlarlar. Yönetmel Liderlik Davranışını gösteren liderler, aşağıdaki davranışların birkaçı ya da tamamını gösterebilirler (Pisapia, Ellington, 2013):

- Planlama yapar, organize eder, yönlendirir, kontrol ve motive eder
- Ulaşılması gereken hedefleri belirler.
- Değer ve standartları açık bir biçimde tanımlar.
- Formal ve informal rutinleri ve öncelikleri oluşturur.
- Kurumsal misyonun anlamını açık bir biçimde netleştirir.
- Gerekli kaynakları sağlar.
- İşlerin nasıl yapılacağını belirler.
- Komuta zincirini açık bir biçimde belirler.
- Herkesi, sonuçlardan sorumlu tutar.
- Hata yapıldığında, hızlı bir biçimde düzeltici kararlar alır.

2.2.2.2. Dönüşümcü Liderlik Davranışı

Dönüşümcü Liderlik Davranışları, sürekli öğrenme ve değişimin kurumun normal rutinlerine dönüşmesini sağlamak, kurumsal kültür ve koşulları değiştirebilmek, görüş ve davranışları etkilemek amacıyla gerçekleştirilen eylemleri tarif etmektedir. Dönüşümcü Liderlik Davranışı gösteren liderler gelişmeye ve geleceğe odaklanmışlardır. Kurumun amacı ve çevresi ile uyumu, Dönüşümcü Liderlik Davranışı uygulayan liderlerin odağındadır.

İlgi çekici bir vizyon ve hikaye anlatım yöntemi, çalışanların motivasyonunu sağlama ve artırma amacıyla kullanılan bir Dönüşümcü Liderlik Davranışı'dır. Bunlara ek olarak aşağıdaki davranışları da gösterirler (Pisapia, Ellington, 2013).

- Kurumlarında çalışanların zihinsel modellerini etkilemek için çalışır ve sorgulamalarını sağlar.
- Değişime hazırlıklı olunmasını sağlar.
- Amacı net bir biçimde tanımlar.
- Herkes için çekici gelen bir vizyon hazırlar.
- Hikaye anlatım yöntemini kullanır.
- Geleceğin erişilebilir bir resmini çizer.
- Olayları yorumlayarak takipçileri için anlamını açıklar.

- Takipçilerinin değişim ve meydan okumaları kabul edebilmeleri için teşvik eder.
- Değerler, vizyon ve öncelikler için ortak sahiplik hissi oluşturur.
- Kendi kendini yönetmeyi teşvik eder.

2.2.2.3. Bağlayıcı Liderlik Davranışı

Bağlayıcı Liderlik Davranışı, stratejik liderliğin, doğru ve yanlış kararlar arasındaki farkı belirleyen etik bileşenini oluşturmaktadır. Liderler için takipçileri bir anlamda müritleri gibi kabul edildiği için liderler, bu davranışları ile takipçilerini en üst performans seviyesine çıkartabilmek amacıyla desteklerler. Takipçilerini iyi örnekler ve ahlaki davranışlarla etkileyerek değerler ve iyiliklerin, kurumsal hedeflere erişilmesi sırasında kullanılmasını sağlarlar.

Bağlayıcı Liderlik Davranışı, yukarda açıklananlara ek olarak aşağıdaki davranış biçimlerini de kapsar (Pisapia, Ellington, 2013).

- Karar verme ve uygulama süreçleri için bilgiyi ve en iyi uygulama ilkesini temel alır.
- Eyleme geçmeden önce dikkatli bir biçimde dinler, inceler.
- Dürüst olarak ve dürüst davranarak güven oluşturur.
- Kararları eyleme dökme istek ve azmini gösterir.
- Ahlaki ikilemde kaldığında doğrunun yanında olur.
- Kurumsal eylemlerin, önceden üzerinde anlaşılmış değerlere dayanmasını sağlar.
- Akıl ve duygu arasındaki dengeyi kurar.
- Ortak iyilik için büyük saygı gösterir.
- Bireylerin haklarına değer verir.
- Tartışmaları, ortaklaşa kararlaştırılan değerler ve bilgilerle destekler.

2.2.2.4. Bağ Kurucu Liderlik Davranışı

Stratejik liderliğin politik bileşeni içinde yer alan Bağ Kurucu Liderlik Davranışı, liderlerin politik etkilerini arttırarak ve kaynakları kullanarak kurumsal hedeflere ulaşabilmelerini sağlayan davranışları tanımlar. İlişki geliştirme ve karşı tarafın isteklerine cevap verebilme, Bağ Kurucu Liderlik Davranışı ile tanımlanmıştır.

Bağ Kurucu Liderlik Davranışı pragmatik düşünce ve eylemlerin gerçekleştirilmesini sağlayarak en fazla sayıda kişinin süreçte yer almasına katkı sağlar.

Koalisyon kurma, müzakere yapma, ilişki geliştirme ve amaçlara ulaşabilmek için ortak anlayış geliştirme, Bağ Kurucu Liderlik Davranışları arasında en sık

kullanılanlardır. Bu davranışlara ek olarak, aşağıdaki davranışları da görmek mümkündür (Pisapia, Ellington, 2013).

- Örgütsel iletişimde güç dengesini maksimize eder.
- Önemli konulara ve nelerin kullanılabileceğine karar verir.
- Dış ittifaklar geliştirir.
- Güç ve etkilerini kullanarak insanların desteklerini kazanır.
- Herkesin iyiliği için kabul edilebilir seviyede riskler oluşturabilir.
- Bireylerin güç kaynaklarını belirleyebilir.

2.2.2.5. Değişimci Liderlik Davranışı

Etik davranışlarla politik beklentiler arasında denge kurabilmek, etkili bir lider için önemlidir ve stratejik liderlik yaklaşımında bu denge, Değişimci Liderlik Davranışı ile kurulabilir. Bu dengeyi sağlarken kurum içinde ve dışında kaynakların değişimi yolu ile değişen koşulların gerekleri sağlanırken kurumsal amaçlara ulaşılması da gerçekleşmiş olur.

Çoğunlukla liderler, neyin doğru olduğunu bilmekle birlikte stratejik liderlik yaklaşımı, liderlerin sadece neyin doğru olduğunu bilmelerinin yeterli olmadığını, aynı zamanda da ilişki ve müttefik geliştirmenin de önemli olduğunu vurgular. Değişikliklerin gerçekleştirilebilmesi için kimi zaman değişim yapmak gerekebilir.

Değişimci Liderlik Davranışı, sıklıkla şu davranışların gösterilmesini gerektirmektedir (Pisapia, Ellington, 2013):

- Nerede ve nasıl değişim yapabileceğini bilir.
- Kişisel iyilikler yaparak takipçileri ve destekçileri arasından arkadaşlar edinir.
- İçerden bilgi alabileceği ve iyilik yaptıkları takipçiler edinir.

2.2.2.6. Ölçek Soruları ve Dağılımları

Stratejik Liderlik ölçeği, Pisapia tarafından orijinal dili olan İngilizce dilinde geliştirildikten sonra güvenilirlik ve geçerlilik çalışmaları yapılmıştır (Pisapia, Reyes-Guerra, Coulos-Semmel, 2005).

Türkçe uyarlaması da yapılmış olan ölçek, birden çok çalışmada kullanılmış (Çoban, 2016), (Uğurluoğlu, 2009) ve bu çalışmalarda Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da tamamlanmıştır.

Tablo 1: Stratejik Liderlik Ölçeği Faktörler ve Soru Dağılımları

Faktörler	Sorular								
Yönetsel	2	5	8	14	18	24	25	28	31
Dönüşümcü	13	15	21	23	29	32			
Bağlayıcı	3	6	10	11	17	19	22		
Bağ Kurucu	4	9	12	27	30	34			
Değişimci	1	7	16	20	26	33	35		

Ek – 1’de listelenmiş olan Stratejik Liderlik Ölçeği sorularının, ölçek bileşenlerine dağılımı Tablo – 1’de gösterilmiştir.

2.3. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli (Strategic Alignment Maturity Model – SAMM)

Bilgi Teknolojileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumlaşma ile ilgili çalışmaların sayısı oldukça fazla olmakla birlikte (Luftman, Lyytinen, Zvi, 2017; Bergeron, Raymond, Rivard, 2001; Henderson, Venkatraman, 1993; Hu, Huang, 2005; Luftman, Lewis, Oldach, 1993; Maes ve diğ., 2000; Marchand, Kettinger, Rollins, 2001; Reich, Benbasat, 1996; Reich, Benbasat, 2000; Teo, King, 1996; Teo, King, 1997) bu uyumlaşmayı ölçebilecek yöntemlere sahip olan ve geliştirilen yöntemin geçerliliğinin test edildiği uyumlaşma modeli, Henderson ve Venkatraman’ın 1989 yılında Massachuset Institute of Technology (MIT) üniversitesi Center for Information System Research araştırma merkezinde yayınladıkları çalışmaya dayanmaktadır (Henderson, Venkatraman, 1989).

Bilgi Teknolojileri’nin işletme içindeki rolünün basit, arka planda kalan işleri yapan bir işlev yürütmenin ötesinde, stratejik bir işleve dönüşmüş olması, sadece işletme stratejilerini desteklemekle kalmayıp, aynı zamanda bu stratejileri de biçimlendirmeye başlamıştır. Buna rağmen yapılan yatırımların geri dönüşünün alınması konusunda hala kuşkular bulunmaktadır ve bunun nedeni, temel olarak Bilgi Teknolojileri stratejileri ile işletme stratejilerinin uyumlaşmasının sağlanmamasından kaynaklanmaktadır (Henderson, Venkatraman, 1989).

Venkatraman ve Henderson’ın teorisi, iki ana kabule dayanmaktadır:

1.) Ekonomik performans, işletme yönetiminin, işletmenin rekabetçi ürün piyasasındaki konumu ve bu rekabetçi konumun gerçekleştirilmesini sağlayacak

yönetmel yapıyı kurabilmesi arasında stratejik uyum yaratabilmesi ile doğrudan ilişkilidir.

- a. Bu genel kabul, işletme içi ve işletmenin çevresine ilişkin yapılan stratejik seçimlerin uyumlu olması gerektiğini belirten genel görüş ile de örtüşmektedir (Henderson, Venkatraman, 1993).

2.) Bu stratejik uyum dinamiklidir.

- a. Bir işletme tarafından alınan stratejik kararlar zaman içinde taklit edilebilir.
- b. Bu durumda ilk kararı alan işletmenin de cevap verebilecek stratejiler uygulaması beklenir.

Sonuç olarak stratejik uyumlaşma, tek seferlik bir durum değil, sürekli devam eden bir süreçtir. Bu süreçte belirtilen dinamik beceriye ulaşmakta kullanılacak en önemli araç, gelişmiş, karmaşık bir teknolojik araç seti olmayıp, organizasyonun teknolojiyi, rakiplerine karşı fark oluşturabilecek bir biçimde kullanabilme becerisidir. Bir diğer deyişle, ne kadar gelişmiş olursa olsun, hiçbir Bilgi Teknolojileri teknolojisi, uygulaması ya da aracı, tek başına sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamaz. Buna karşın işletmenin rekabet avantajları, Bilgi Teknolojileri fonksiyonlarını sürekli olarak kullanmak ve araştırmakla ortaya çıkar (Henderson, Venkatraman, 1989).

Yukarıda belirtilen yaklaşım, işletme yönetiminin örgütsel dönüşümde Bilgi Teknolojileri'nin rolünün yanı sıra Bilgi Teknolojileri stratejisinin kritik bileşenleri ve Bilgi Teknolojileri'nin kurumsal stratejiyi destekleme ve şekillendirmedeki rolü ve önemini anlama konusunda da düşüncelerini önemli ölçüde değiştirmesi gerektiğine işaret eder. Bilgi Teknolojileri'nin değişen bu işlevini, her ne kadar genel olarak benimseme eğilimi varsa da yöneticiler hala aşağıdaki sorulara cevap aramaya devam etmektedirler (Henderson, Venkatraman, 1989):

- Bilgi Teknolojileri'nin işletme operasyonları üzerindeki etkisi nedir, gelecekte nasıl olacaktır ya da olmalıdır?
- İşletme operasyonlarında Bilgi Teknolojileri fonksiyonlarından daha fazla yararlanarak katma değeri arttırmak için kullanılacak diğer farklı bakış açıları neler olabilir?
- Bilgi Teknolojileri operasyonlarının odak noktası işletme içi operasyonlar mı yoksa işletme dışı operasyonlar mı olmalıdır?
- Üst yönetimin Bilgi Teknolojileri fonksiyonlarını kaldıraç olarak kullanmak için kullanabilecekleri rolleri ne olmalıdır?
- Bilgi Teknolojileri organizasyonu nasıl yapılandırılmalı ve dış kaynak kullanımının rolü bu aşamada ne olmalıdır?

- Bilgi Teknolojileri aracılığıyla sağlanan yararların değerlendirilmesi için kullanılabilir olan kriterler neler olabilir?

Henderson ve Venkatraman, bu soruların karşılığını bulabilmek amacıyla Stratejik Uyumlaşma Olgunluğu (Strategic Alignment Maturity - SAM) modelini geliştirmiştir (Henderson, Venkatraman, 1989).

Literatürde, stratejik uyumlaşma, “fit - uyum” (Venkatraman, 1988), “harmony – ahenk” (Luftman, Lewis, Oldach, 1993), “fusion – birleşme” (Smaczny, 2001), “integration - bütünleşme” (Weill, Broadbent, 1998), “linkage - bağlantı” (Henderson, Venkatraman, 1993) terimleri kullanılarak açıklanmaya çalışılmıştır.

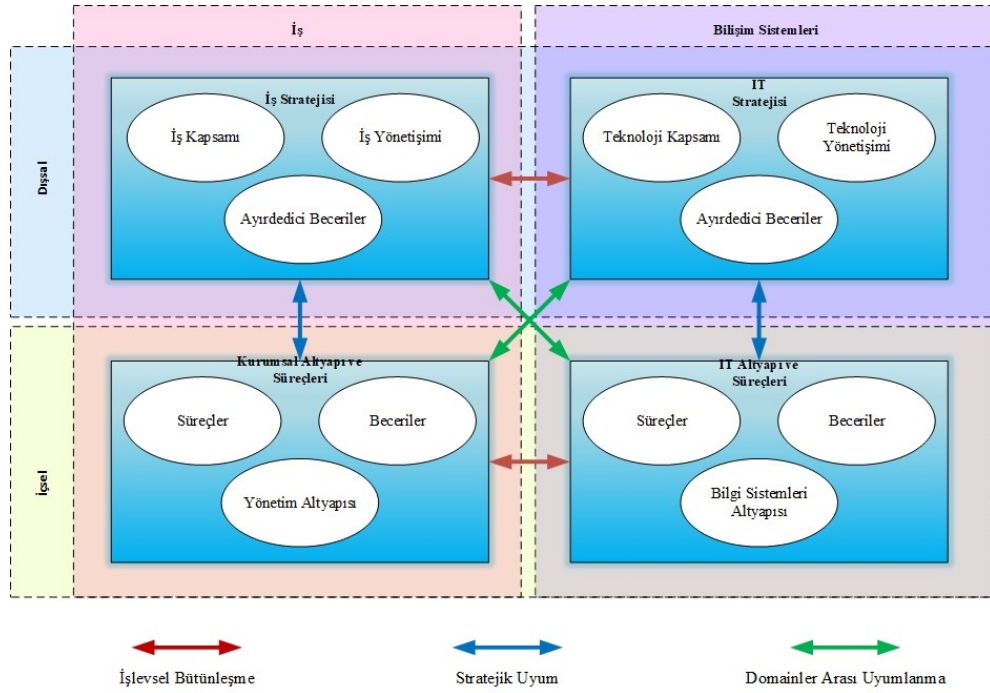
Venkatraman’ın Stratejik Uyumlaşma Modeli, iki ana yapı taşından oluşmaktadır:

- 1.) Stratejik uyum
- 2.) İşlevsel bütünleşme

Bu yapı taşları, aşağıdaki dört statik bileşeni Şekil – 5’teki modelde tanımlandığı biçimi ile bağlayarak Stratejik Uyumlaşma Olgunluğu modelini oluşturmaktadır:

- 1.) İşletme Stratejisi
- 2.) Bilgi Teknolojileri Stratejisi
- 3.) İşletme Altyapı
- 4.) Bilgi Teknolojileri Altyapısı

Bu model, işletme başarısının, işletme stratejisi, Bilgi Teknolojileri stratejisi, işletme altyapısı ve süreçleri ile Bilgi Teknolojileri altyapısı ve süreçleri arasındaki uyumlaşmaya bağlı olduğunu gösterecek biçimde geliştirilmiştir. Modelde yer alan statik bileşenler üzerinde tek tek ve bu bileşenleri diğerlerinden yalıtılarak gerçekleştirilecek çalışmalar işletme başarısı için yeterli olmayacaktır. Sıklıkla sadece teknolojiye odaklanan çalışmalar yapılması ya da başarının sadece teknoloji kullanımı ile bütünleştirilmesi yanıltıcı sonuçlar vererek bu modelde tanımlanmış olan uyumlaşmanın bozulması ile sonuçlanacaktır. Asıl önemli olan konu, işletmenin stratejik ve rekabet üstünlüğüne erişebilmesi amacıyla Bilgi Teknolojileri’nin nasıl kullanılabilirliğine karar verebilmektir (Luftman, 1998). Bir teknoloji, tek başına rekabet avantajının sürdürülebilirliğini garanti etmez. Teknoloji kullanımı ile rekabet avantajı sağlayanlar, bu avantajın kopyalanması ile avantajlarını kaybedebilirler.



Şekil 4: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli

Van Hout, Elisa. 2012. Measuring Strategic Business-It Alignment On The Construction And Validation of A Measurement Model For Strategic Business-It Alignment. Yüksek Lisans Tezi. Eindhoven University of Technology Department of Mathematics and Computer Science

Şekil – 4’te gösterilen Stratejik Uyumlaşma Olgun Modeli’nin (Van Hout, 2012) on iki ana bileşeni aşağıda açıklanmıştır:

1.) İş Stratejisi

- a. İş Kapsamı: Kurumun içinde bulunduğu market, sahip olduğu ve markette bulunan ürünler, hizmetler, müşteriler ve müşteri grupları, kurumun rekabet ettiği lokasyonla birlikte rakipler ve iş çevresini etkileyen potansiyel rakipler “iş kapsamı”nı oluştururlar.
- b. Ayrırdedici Beceriler: Potansiyel rekabet avantajı sağlayabilecek olan kritik başarı faktörleri ve kurumun sahip olduğu, araştırma faaliyetleri, marka, üretim ve ürün geliştirme, maliyet ve fiyatlandırma yapıları ile satış ve dağıtım kanalları gibi temel ve ana beceriler, “ayrırdedici becerileri” oluştururlar.
- c. İş Yönetişimi: Kurumların yönetim, ortaklar ve yönetim kurulu arasındaki ilişkiyi düzenleme biçimi ve becerisi, yönetişimi tanımlar. Bunlara ek olarak, kurumun regülasyonlardan nasıl etkilendiği stratejik paydaşlarla arasındaki ilişki ve ittifakları nasıl yönettiği de iş yönetişimi’nin sorumluluk alanına girmektedir.

2.) Kurumsal Altyapı ve Süreçler:

- a. Yönetim Yapısı: Kurumun işini nasıl düzenlediğini tanımlamaktadır. Bu tanım kurumsal yapının merkezi mi, dağıtık mı, yatay mı, dikey mi, işlevsel mi yoksa coğrafi mi tasarlandığını gösterir.
- b. Süreçler: Kurum içinde işlerin nasıl gerçekleştirildiğinin, nasıl aktığının tanımlanmasıdır. Süreçlere ilişkin ana kaygılar, süreç iyileştirme ve artı değer oluşturan süreçlerdir.
- c. Beceriler: Bir çalışanın nasıl alınacağını ya da çıkartılacağını, nasıl eğitip, nasıl motive edeceğinizi tanımlayan İnsan Kaynakları süreçleridir.

3.) BT Stratejisi

- a. Teknoloji Kapsamı: Uygulamalar ve diğer önemli bilgi teknolojilerini kapsar.
- b. Ayırdedici Beceriler: BT'yi farklı hale getiren becerilerin tamamı.
- c. BT Yönetimi: Kaynak, risk, çatışma çözümü ve BT sorumluluğunun iş paydaşları, BT yönetimi ve servis sağlayıcılar arasında nasıl paylaşılacağına belirlenmesidir. Proje seçimi ve önceliklendirme de BT Yönetimi'nin parçasıdır.

4.) BT Altyapı ve Süreçleri

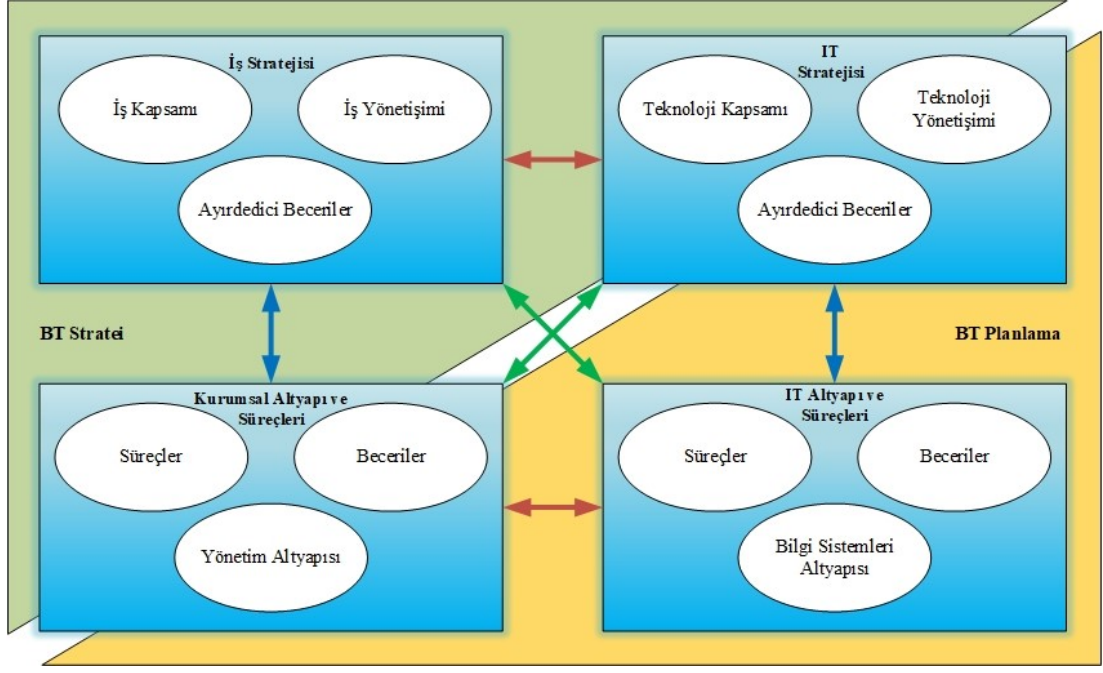
- a. Mimari: Uygulama, donanım, network, yazılım ve veri yönetiminin uygun bir platformda bir araya getirilebilmesini sağlayan öncelikler, politikalar ve seçimlerin tamamıdır.
- b. Süreç: Uygulama geliştirebilmek ve bakımını sağlayabilmek, BT altyapısının bakımını yapabilmek amacıyla gerçekleştirilen her türlü aktivite, süreçleri tanımlar.
- c. Becerileri: Bir BT çalışanın nasıl alınacağını ya da çıkartılacağını, nasıl eğitip, nasıl motive edileceğini tanımlayan İnsan Kaynakları süreçleridir.

Stratejik uyumlaşma, işletme, teknoloji ve altyapıda izlenecek istikametini başarılı bir biçimde uygulanması için seçeneklerin yeterince ayrıntılı bir biçimde incelenmesini sağlayacak mantıksal çerçeveyi de sunar. Stratejik Uyumlaşma, aynı zamanda da stratejik düşünme için kullanılabilir bir araçtır.

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk modelinin uygulanmasında dört temel yaklaşımdan bahsedilebilir (Luftman, Lewis, Oldach, 1993):

1.) Rekabetçi bakış açısı: Yeni ve gelişen teknolojilerin işletme stratejilerini nasıl etkilediğini ve dolayısıyla da rekabet avantajı sağlamaya nasıl yardımcı olabileceğini odaklanır (Şekil – 5).

2.) Teknolojik bakış açısı: Bilgi Teknolojileri'nin işletme stratejilerini nasıl mümkün hale getirebileceğine odaklanmıştır. İşletme üst yönetimi teknoloji vizyoneri olmalıdır (Şekil – 6).



Şekil 5: Rekabetçi ve Hizmet Seviyesi Bakış Açısı

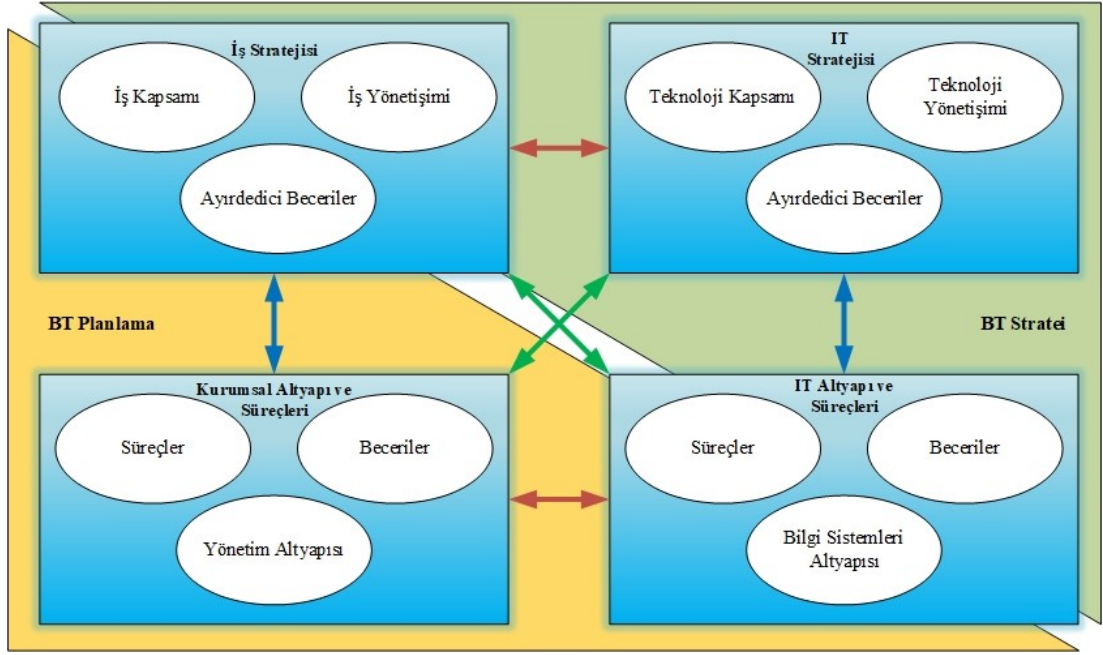
Luftman, Jerry, P. Lewis, S. Oldach. 1993. Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies. **IBM Systems Journal**. c. 32. s. 1: 198-221.

3.) Hizmet seviyesi bakış açısı: Stratejik yönetim, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına nasıl cevap verebileceği konusuna odaklanmıştır (Şekil – 5).

4.) Stratejik uygulama bakış açısı: Bilgi Teknolojileri stratejisi, var olan işletme stratejisini nasıl gerçekleştirebileceğine odaklanmıştır (Şekil – 6).

Henderson ve Venkatraman'ın modeli, teorik temelleri açıklayan kavramsal bir model olmakla birlikte Stratejik Uyumlaşma'nın analiz edilmesi ve belirlenmesi için herhangi bir yöntem önermemektedir.

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk modelinin analiz edilmesi ve uyum seviyesinin belirlenebilmesi amacıyla Luftman, 1999 yılında yayınladığı makalesinde (Luftman, 1999) tanımladığı ve Tablo – 2'de listelenmiş olan, Stratejik Uyumlaşmanın engelleyicileri ve mümkün kılanlarını kullanarak bir ölçek geliştirmiştir (Luftman, 2017).



Şekil 6: Teknoloji ve Strateji Uygulama Bakış Açısı

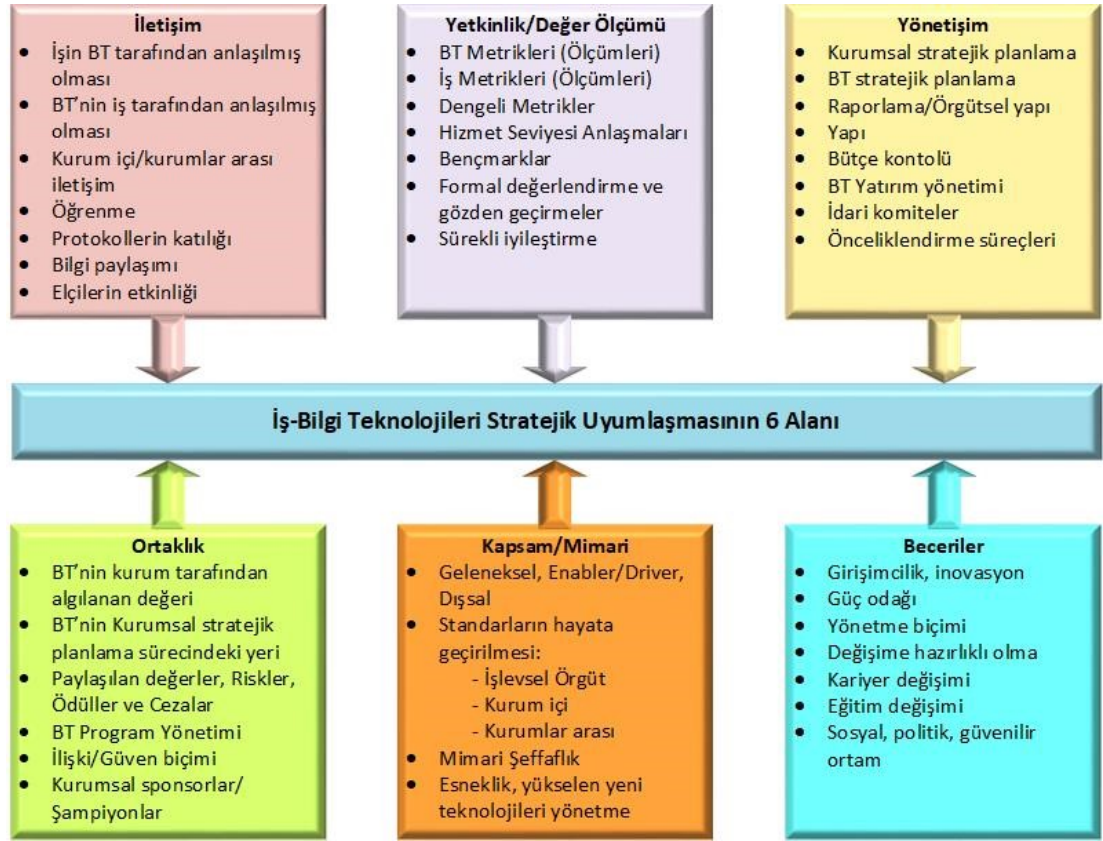
Luftman, Jerry, P. Lewis, S. Oldach. 1993. Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies. *IBM Systems Journal*. c. 32. s. 1: 198-221.

Tablo 2: Luftman'a Göre Engelleyiciler ve Mümkün Kılanlar

	Engelleyiciler	Mümkün Kılanlar
1	BT/İşletme birimleri arasında yakın ilişkinin olmaması	Üst yönetimin BT'yi desteklemesi
2	BT'nin önceliklendirmeyi iyi yapamaması	BT'nin strateji geliştirme sürecinde yer alması
3	BT'nin verdiği sözleri yerine getirememesi	BT'nin işi anlaması
4	BT'nin işi anlamaması	BT ile İşletme birimleri arasında iş birliği
5	Üst yönetimin BT'yi desteklememesi	Önceliklendirmesi iyi yapılmış BT projeleri
6	BT yönetiminde liderlik eksikliği	BT yöneticilerinin etkili liderlik davranışı sergilemeleri

2.3.1. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeği'nin 6 ana faktörü bulunmaktadır (Luftman, 2000). Şekil – 7'de görülebilen bu faktörler kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir:



Şekil 7: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Faktörleri

2.3.1.1.1. İletişim:

Fikirlerin etkili bir biçimde taraflar arasında paylaşılabilmesi ve aktarılması, başarılı stratejilerin sağlanması için nelerin yapılması gerektiğinin açık bir şekilde anlaşılması, Tablo – 2’de yer alan “Engelleyiciler ve Mümkün Kılanlar” tablosunda da üst sıralarda kendisine yer bulmuştur. Çoğunlukla iş birimleri tarafında BT ile ilgili farkındalık azdır ya da BT, çok az sayıdaki iş birimi tarafından takdir edilmektedir. Kurumların hali hazırda içinde buldukları dinamik, belirsiz, geleceği tahmin etmenin zor olduğu ortamda iş birimleri arasında sürekli ve etkili bilgi paylaşımının önemi de artmaktadır.

2.3.1.1.2. Yetkinlik/Değer Ölçme:

BT birimlerinin büyük bir bölümü, iş birimlerine kendi değerlerini gösterebilmekte güçlük çekmektedirler. BT ve iş birimlerinin kullandıkları metrikler arasında çok büyük farklar bulunmaktadır. BT'nin değerini gösterirken aynı zamanda da işe yaptığı katkıyı gösterebilecek bir yaklaşımın kurumlarda kurulması gerekmektedir. Bunlara ek olarak hizmet seviyesi tanımları da bu değer gösterilebilmesi ve ölçülebilmesi için yararlı olacaktır.

2.3.1.1.3. Yönetişim:

İş birimleri ile BT yönetiminin, BT kaynaklarının paylaşımı ve kullanımına ve daha da önemlisi projelere ilişkin önceliklendirmelerin yapılabilmesine birlikte karar vermeleri sürecine “yönetişim” denilebilir. Yönetişim aynı zamanda, Tablo – 2’de yer alan “Engelleyiciler ve Mümkün Kılanlar” tablosunda da üst sıralarda kendisine yer bulmuştur.

Kurum genelini kapsayacak biçimde geliştirilecek BT için bir stratejik iş planı, bütün birimler arasında iyi bir ortaklaşa çalışma ortamı sağlarken, müşteri ve/veya tedarikçiler gibi dış paydaşlarla da çalışabilmek için zemin hazırlar.

2.3.1.1.4. Ortaklık:

İş birimleri ile BT’nin ortak çalışma biçimleri, BT’nin hem iş süreçlerini hem de iş stratejileri ve süreçlerinde gerçekleştirilen değişimi destekleyerek mümkün hale getiren bir biçime dönüşmelidir. Bu durum, CIO ve CEO’nun, açık ve net bir biçimde tanımlanmış aynı vizyonu paylaşmaları ile ancak mümkün hale gelebilir.

2.3.1.1.5. Kapsam/Mimari:

Bu faktör, BT olgunluğunu belirlemek amacıyla kullanılmaktadır. Kapsam/Mimari bileşeni, BT’nin hangi aşamada olduğunu belirlemektedir:

- BT, kurumun arka ofis uygulamalarından ya da ön ofis uygulamalarından daha fazlasını yapabilmektedir.
- BT, bütün iş ortakları ve müşterileri için şeffaf bir biçimde, esnek bir altyapı sağlayabilmektedir.
- BT, gelişmekte olan teknolojileri değerlendirerek uygulayabilmektedir.
- İş strateji ve süreçlerini etkin bir biçimde destekleyerek gerçekleştirilebilmelerini mümkün hale getirebilmektedir.
- Müşteri istekleri doğrultusunda değiştirilebilir esnek çözümler sunmaktadır.

2.3.1.1.6. Beceriler:

Kurumların insan kaynakları ile ilgili konuları bu başlık altında toplanmıştır. Geleneksel olarak insan kaynaklarına ilişkin konular dendiğinde akla gelen maaş, performans görüşmeleri ve kariyer fırsatlarının ötesine geçerek, örgütsel kültür ve sosyal çevreyi de içine alan bir faktördür. Bu çerçevede kurum, içinde yaşadığı dinamik ortama uyum sağlayabilmek amacıyla yapması gereken değişimlere hazır mı? Çalışanlar, kurumlarının inovasyon çabaları için kişisel olarak sorumluluk duyuyorlar mı? Kurum ve bireyler, birbirlerinden hızlıca bir şeyler öğrenebiliyorlar mı?

2.3.1.2. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeği Sorularının Dağılımı ve Olgunluk Seviyeleri

Stratejik Uyumlaşma Ölçeği toplam 39 sorudan oluşmaktadır ve 6 faktör içermektedir. Luftman tarafından geliştirilen ölçeğin yapısı ve soru dağılımları korunmuştur. Ölçekteki soruların faktörlere göre dağılımları Tablo – 3’te gösterilmiştir:

Tablo 3: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeği Soru Dağılımı

	Sorular							
İletişim	1	2	3	4	5	6		
Yetkinlik/Değer Ölçme	7	8	9	10	11	12	13	14
Yönetişim	15	16	17	18	19	20	21	
Ortaklık	22	23	24	25	26	27		
Kapsam/Mimari	28	29	30	31	32			
Beceriler	33	34	35	36	37	38	39	

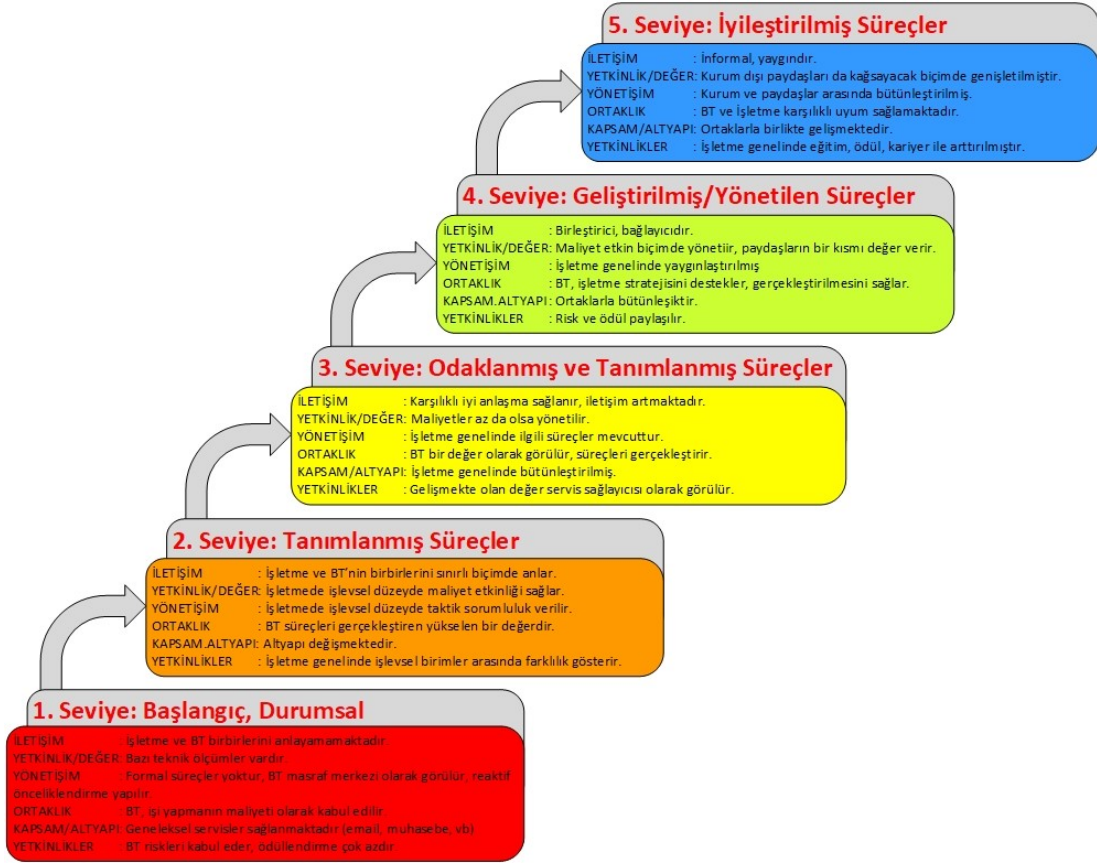
Ölçeğin uygulanması sonucunda hem her bir faktör için hem de ölçeğin geneli için, bir diğer değişle Stratejik Uyumlaşma Olgunluk seviyesi için bir olgunluk değeri elde edilir. Elde edilen bu olgunluk değerine göre yapılan sınıflama sonucu, Şekil -8’de gösterilen olgunluk değerlerine ulaşılır.

Birinci seviye, en düşük olgunluk seviyesini gösterir ve ilgili kurumda herhangi bir uyumlaşma olgunluğundan bahsedilemeyeceğini, kurumun genel işleyişi, iş birimleri ve BT’nin süreçlerinin bir kısmında duruma bağlı olarak uyumlaşmanın ortaya çıkmakta olduğunu ya da çıkabileceğini göstermektedir.

İkinci seviye, kurum içinde uyumlaşma isteğinin bulunduğunu ve sürecin başlatıldığını gösterir. Bu seviyede bir uyumlaşma olgunluğuna sahip olan kurumlar, tanımlanmış süreçlerin bir kısmına sahiptirler ve bu süreçler işletilmeye başlanmıştır. Henüz kurum genelinde yaygınlıktan bahsetmek söz konusu olmasa da farkındalık artmış ve gerekli adımlar takibedilmeye başlanmıştır.

Dünya’da da birçok kurumun hali hazırda içinde bulunduğu üçüncü seviye, stratejik uyumlaşmanın kurumun her noktasında ve her seviyesinde uygulandığı, kurumsal uygulamaya dönüşerek sürekliliğinin de sağlanması amacıyla adımların atıldığı seviyedir. Bu nedenle odaklanmış ve tanımlanmış süreçleri görmek de mümkündür. Bu olgunluk seviyesinde BT ile iş birimleri arasındaki iletişim önemli ölçüde artmıştır

ve maliyetler yönetilebilir hale gelmiştir. BT artık bir masraf merkezi değil, bir değer yaratma merkezidir ve kurumsal süreçlerin gerçekleştirilebiliyor olmasına ciddi katkılar sağlar.



Şekil 8: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeği Olgunluk Seviyeleri

Dördüncü olgunluk seviyesi, uyumlaşma süreçlerinin yoğun bir biçimde kullanılmaya başladığını, kurum genelinde bu süreçlerin artık yönetilebilir duruma geldiğini göstermektedir. BT, süreçlerin önemli ve tümleşik bir parçası haline gelmiştir ve işletme stratejilerini önemli ölçüde etkileyen bu stratejilere yön veren bir niteliktedir.

Beşinci ve son seviye, tam olgunluk seviyesidir ve bu seviyede ilgili süreçler sadece kurumsal seviyede uygulanmakla kalmaz, süreçlerin iyileştirilmesi çalışmaları da yapılmaya başlanır. Bir diğer değişle, stratejik uyumlaşma kurum genelinde etkili bir biçimde kullanılmaktadır ve bu süreçleri daha etkin kullanabilmek için çalışmalar yapılmaktadır.

3. İŞLETME STRATEJİSİ İLE BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN UYUMLAŞMASINDA STRATEJİK LİDERLİK DAVRANIŞI ETKİSİ ÜZERİNE LİTERATÜR TARAMASI

Bu çalışma, sadece Türkiye’de değil, bütün Dünya’da Bilgi Teknolojileri yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını inceleyen bir çalışma olması nedeniyle önemlidir. Ayrıca stratejik liderlik davranışı ile stratejik uyumlaşmayı incelemesi açısından da önem taşımaktadır.

Literatür taraması, Bilgi Teknolojileri’nin sağladığı rekabet avantajının oldukça iyi bir biçimde anlaşıldığını ve kabul edildiğini göstermektedir.

Porter ve Millar’ın 1985 yılındaki makalesinde belirttiği gibi (Porter, Millar, 1985), bilgi teknolojilerinin ve bilginin kullanımı endüstrinin yapısını ve dolayısıyla da rekabetin kurallarını değiştirir. İşletmelere rekabet avantajı sağlarken yeni işletme ve endüstrilerin oluşmasını da sağlar.

Powell ve Dent-Micallef, Bilgi Teknolojileri ile kurum stratejileri arasındaki uyumlaşmanın, doğrudan başarı ile ilişkili olduğunu, perakende sektöründe gerçekleştirdiği araştırma ile göstermiştir (Powell, Dent-Micallef, 1997).

Stratejik liderlik çalışmalarına bakıldığında, birçok sektör için çalışmanın yapıldığı belirlenmiştir. Türkiye’de yapılan çalışmalardan Uğurluoğlu, hastane yöneticilerinin stratejik liderlik davranışını inceleyen çalışma yapmıştır (Uğurluoğlu, 2009). Benzer bir çalışma Çoban tarafından, Milli Eğitim Bakanlığı bünyesinde yöneticilerin stratejik liderlik davranışını incelemek üzere yapılmıştır (Çoban, 2016). Eğitim alanında stratejik liderlik davranışını inceleyen bir diğer çalışma, Altinkurt’un okul müdürleri üzerinde gerçekleştirdiği çalışma olarak belirlenmiştir (Altinkurt, 2007). Benzer biçimde Çetin ve Akpolat, öğretmenlere göre yöneticilerin stratejik liderlik davranışlarını inceleyen bir çalışma yapmışlardır (Çetin, Akpolat, 2017).

Bilgi Teknolojileri yöneticilerinin liderlik davranışlarını inceleyen bir çok çalışma bulunmaktadır. Lima, 2006 yılında gerçekleştirdiği doktora çalışmasında bilgi çağında rekabet avantajı sağlayan Bilgi Teknolojileri bölümlerini yöneten Chief Information

Officer (CIO)'ların liderlik davranışlarını incelemektedir. Daly, etkin bir Bilgi Teknolojileri yönetimi sağlayabilmek amacıyla CIO'ların sahip olması gereken liderlik niteliklerini, balanced scorecard yaklaşımı ve dönüşümcü liderlik niteliklerini harmanlayarak incelemektedir (Daly, 2011). Steward ise BT yöneticilerinin liderlik davranışlarının değişiklik yönetimi, dolayısıyla da BT sistemlerinin etkin bir biçimde kurum içinde uygulanabilmesinin liderlikle ilişkisini inceleyen çalışmasını 2008 yılında yayınlamıştır (Steward, 2008).

Bilgi Teknolojileri yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarına ilişkin az sayıda çalışmaya rastlanmış olup bu çalışmalar belirli bir sektöre ya da stratejik uyumlaşmadan farklı bir değişkene bağlı olarak gerçekleştirilmiştir. Çizel'in 2005 tarihli çalışması, BT Yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının, konaklama sektöründeki etkisini incelemek amacıyla gerçekleştirilmiştir (Çizel, 2005). Çizel Pisapi'nın stratejik liderlik modeli ve ölçeğini kullanmak yerine, kendisinin geliştirdiği ölçeği kullanmayı tercih etmiştir. Bu nedenle, tam olarak bu çalışmada hedeflenen sonuçlara katkı yaptığı söylenemez.

Uluslararası alanda yapılan ve BT yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının, Güney Afrika'da bulunan performansı yüksek işletmelerde stratejik uyumlaşma ile ilişkisini inceleyen bir çalışma, Lear tarafından gerçekleştirilmiştir (Lear, 2012). Lear'ın stratejik liderlik yaklaşımı, klasik "upper echelon" teorisi çevresinde geliştirilmiş olup araştırma sırasında da Lear tarafından geliştirilen stratejik liderlik soruları kullanılmıştır. Bu araştırma, stratejik liderlik davranışının kurumun başarısı üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu göstermesi açısından önem taşımaktadır.

Ding ve arkadaşlarının 2014 yılında yayınlanan çalışmaları, birçok çalışmada olduğu gibi "upper echelon" teorisi çerçevesinde geliştirilmiş olup, BT yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarını örgütsel yarar açısından incelemektedir (Ding, Li, George, 2014).

Bütün bu çalışmalar göstermektedir ki, gerçekleştirilen bu çalışmanın konusu ve yöntemini içeren stratejik liderlik davranışı ile ilgili çalışmalar bulunmamaktadır. Literatür taraması da göstermiştir ki, yapılan bu çalışma bir ilk olarak nitelendirilebilir.

4. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Giriş bölümünde de belirtildiği gibi, Bilgi Teknolojileri yönetimi ve yöneticilerinin uygulamaları ile yönetim bilimi arasındaki boşluğu doldurabilmek amacıyla hazırlanan bu çalışma, Stratejik Liderlik Davranış'ının Bilgi Teknolojileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumlaşma üzerindeki etkisini incelemektedir.

Bu araştırmanın tamamlanması sırasında izlenen yöntem, araştırmanın model ve evreni ile diğer bileşenlerine ilişkin bilgiler, kullanılan ölçekler ve ölçekler üzerinde gerçekleştirilen, hazırlık amaçlı çalışmalar ile araştırmaya ilişkin diğer ayrıtlar bu bölümde açıklanmıştır.

4.1. Araştırmanın Modeli

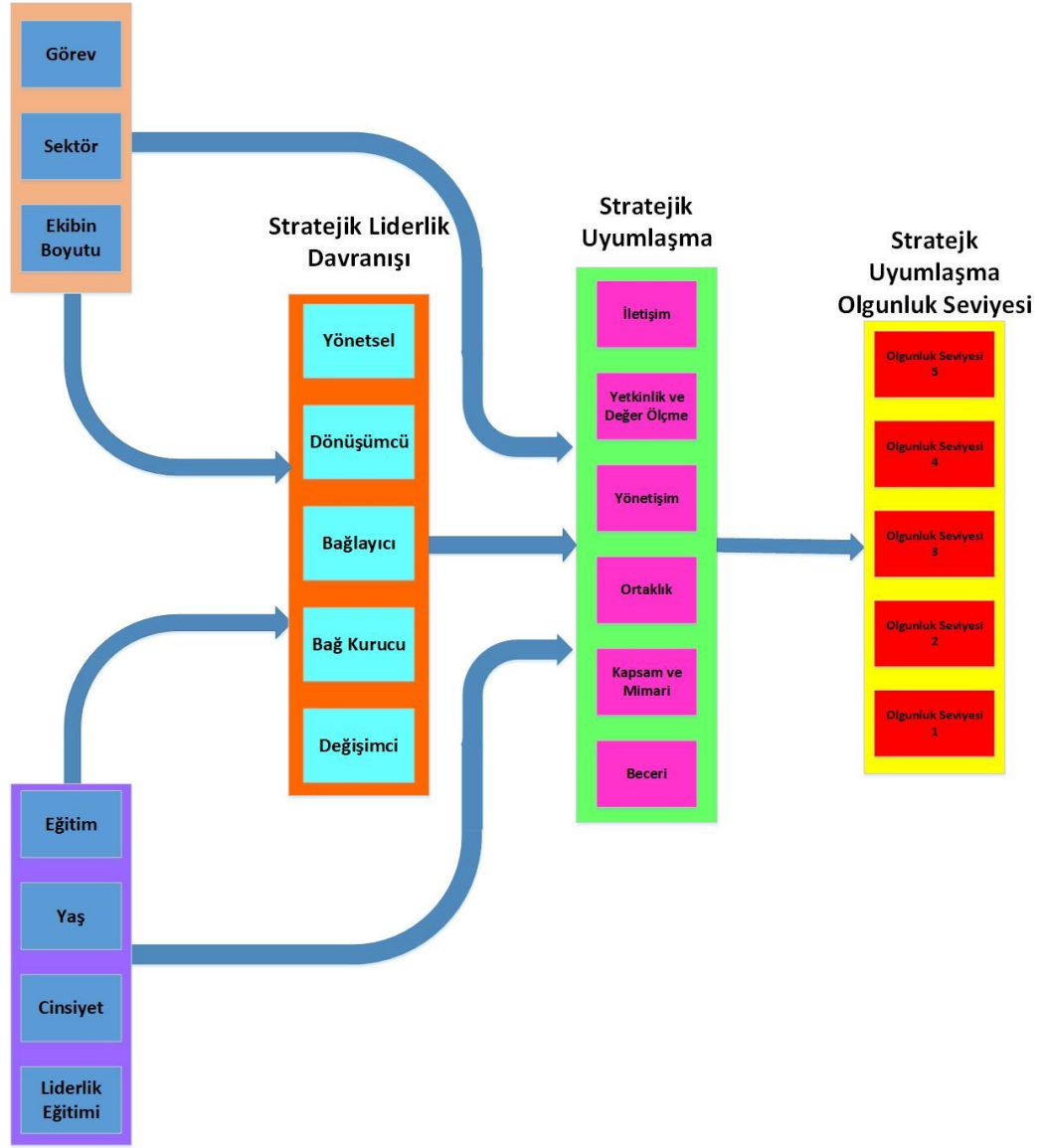
Nicel bir araştırma olarak tasarlanan bu çalışma, Şekil – 9'da gösterilen araştırma modeli kullanarak gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırma Soruları ve Hipotezler

Bilimsel literatürün yanı sıra popüler literatür ile birlikte meslek odaları ve danışmanlık şirketleri tarafından hazırlanan raporlar da incelendiğinde, Türkiye'deki kurumların Bilgi Teknolojileri'ni etkin kullanıp kullanamadıkları, diğer bir deyişle stratejik uyumlaşma seviyelerine ilişkin bir bilgi bulunamamıştır. Benzer biçimde, bu kurumların BT çalışanlarının liderlik niteliklerine ilişkin çok sınırlı sayıda çalışmaya rastlanmakla birlikte özellikle stratejik liderlik davranışlarını inceleyen bilimsel ya da popüler yayın sayısı neredeyse yok denecek kadar azdır. Var olan sınırlı sayıdaki yayınlar da ne yazık ki bu çalışmanın amacı doğrultusunda hazırlanmış çalışmalar değildir.

Türkiye'de Bilgi Teknolojileri yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları hakkında yeterli bilgi bulunmaması, Türkiye'deki kurumlarda iş stratejileri ile BT stratejilerinin uyumlaşması hakkında bir çalışmanın gerçekleştirilmemiş olması, aşağıdaki soruları cevapsız bırakmıştır:

Örgütsel Nitelikler



Kişisel Nitelikler

Şekil 9: Araştırma Modeli

1. Türkiye’de iş stratejileri ile BT stratejileri arasındaki stratejik uyumlaşma hangi olgunluk seviyesindedir?
2. Olgunluk seviyesi hangi sektörlerde daha yüksektir?
3. Stratejik uyumlaşma olgunluk seviyesinin yüksek olmasında, BT yöneticilerinin stratejik liderlik davranışlarının bir etkisi var mıdır? Varsa bu etki pozitif midir?
4. BT yöneticilerinin aldıkları eğitim, yaş, cinsiyet, ekiplerinin büyüklüğü gibi nitelikleri, stratejik liderlik davranışlarını etkiler mi? Bu nitelikler daha etkin bir liderlik özelliği göstermelerini sağlar mı?

5. BT yöneticilerinin aldıkları eğitim, yaş, cinsiyet, ekiplerinin büyüklüğü gibi nitelikleri kurumlarının daha olgun bir stratejik uyumlaşma seviyesine sahip olmasını sağlar mı?
6. Stratejik olgunluk seviyesi düzeylerinde sektörler arasında fark var mıdır?
7. Stratejik olgunluk seviyesi düzeylerinde sektörler arasında fark varsa, bu fark stratejik liderlik davranışı nedeniyle mi oluşmuştur?

Yukarda belirtilen araştırma soruları da dikkate alınarak, çalışmanın hipotezleri de aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

H1: Örgütsel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve stratejik uyumlaşma üzerinde etkisi vardır.

H1a: Örgütsel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve stratejik uyumlaşma üzerindeki etkisi pozitifdir.

H2: Kişisel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve stratejik uyumlaşma üzerinde etkisi vardır.

H2a: Kişisel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve stratejik uyumlaşma üzerinde etkisi pozitifdir.

H3: Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumlaşma üzerinde etkisi vardır.

H3a: Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumlaşma üzerinde etkisi pozitifdir.

4.3. Ölçekler

Şekil – 9’da yer alan araştırma modelinin uygulanabilmesi amacıyla, Pisapia’nın geliştirdiği “Stratejik Liderlik Ölçeği” (Pisapia, Reyes-Guerra, Coulos-Semmel, 2005) ile Luftman tarafından geliştirilen “Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği” (Luftman, Lyytinen, Zvi, 2017) kullanılmıştır.

Her iki ölçeğin kullanılabilmesi için Dr. Luftman ve Dr. Pisapia’dan izin alınmıştır. İzinleri alabilmek amacıyla Dr. Luftman’la ve Dr. Pisapia ile yüz yüze görüşmeler de yapılmış ve ölçeklere ve gelecekte ölçekler üzerinde yapılabilecek değişiklik ve geliştirmelere ilişkin de konuşma fırsatı bulunmuştur.

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği için sadece izin almak yeterli olmuş, Stratejik Liderlik Ölçeği için iznin yanı sıra kullanım ücreti ödenmiştir.

Dr. Luftman'dan alınan izin "Ekler" bölümünde yer almaktadır.

4.3.1. Stratejik Liderlik Ölçeği

Stratejik Liderlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanmış, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmış ve yukarda da bahsedildiği gibi farklı araştırmalarda da kullanılmış olduğu için, var olan uyarlamayı kullanma yöntemi tercih edilmiştir.

Bu amaçla, Çoban'ın gerçekleştirdiği uyarlama tercih edilmiştir (Çoban, 2016). Çoban'ın çalışması, ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğine ilişkin ayrıntılı bilgileri içermektedir.

4.3.2. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği daha önce Türkçe'ye uyarlanmadığı için, araştırmanın bir parçası olarak ölçeğin Türkçe'ye uyarlanması da yapılmıştır.

Erdağ ve Can'ın çalışmalarında ayrıntılı biçimde anlattığı uyarlama çalışması için Şencan'ın tarif ettiği metodoloji izlenmiştir (Şencan, 2005).

4.3.2.1. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması

Türkçe'ye uyarlama aşamasında, ölçeğin daha etkin ve yaygın kullanılmasına katkıda bulunabilmek amacıyla da anket formatının kullanılması tercih edilmiştir. Bu nedenle ölçeği oluşturan sorular ve cevapları, alışıldık ölçeklerden daha farklı olarak uzun cümleler kapsayacak biçime gelmiştir. 6 faktör ve 39 sorudan oluşan ölçek, Türkçe'ye tercüme edilmiş ve tercüme sırasında yapısı tamamen korunmuştur. Türkçe çevirisi yapılarak anket formuna getirilen ölçek, internet üzerinden ulaştırılmış ve araştırma gerçekleştirilmiştir.

İngilizce hazırlanmış olan ölçek, uzman bir tercüman tarafından İngilizce'den Türkçe'ye tercüme edilmiştir. Yapılan tercüme, iki farklı sistem kullanılarak kontrol edilmiş ve hazır hale getirilen Türkçe çeviri, Yıldız Teknik Üniversitesi'nde görevli iki öğretim üyesi tarafından bir kez daha incelenerek son düzeltme ve düzenlemeleri yapılmıştır.

Türkçe çevirisi son halini almış olan ölçek, University of Arkansas at Little Rock'ta görevli, Türkçe ve İngilizce'yi çok iyi kullanabilen öğretim üyeleri tarafından İngilizce'ye yeniden tercüme edilmiştir. Yapılan tercüme, İngilizce'den Türkçe'ye

çeviri aşamasında izlenen yöntem bir kez daha izlenerek iki farklı sistem aracılığıyla son kez kontrol edilmiştir.

Türkçe'den İngilizce'ye yeniden çevrilerek kontrolleri yapılan ve son hali verilen ölçek, konusunda uzman profesyonellerle ve akademisyenlerle paylaşılarak ölçeğin amaca uygunluğu da onaylanmıştır.

4.3.3. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeğinin Güvenilirlik ve Geçerliliği

Türkçe'ye tercümesi yapılan ölçek, Türkiye Fortune 500 (Fortune 500) içinde yer alan kurumlarda çalışan Bilgi Teknolojileri yöneticilerinden 200 kişilik bir gruba iletilmiştir. Anketi cevaplaması istenen 200 Bilgi Teknolojileri yöneticisinden 97'si anketi doldurarak çalışmaya katılmıştır.

Çalışmada, Şencan'ın açıkladığı Klasik ve Modern güvenilirlik yöntemlerinin bileşenleri aynı anda kullanılmıştır (Şencan, 2005). Şencan, klasik test kuramına göre Spearman rho ve Kruskal gamma değerlerine bakılarak güvenilirlik kararının verilebileceğini belirtirken, modern test kuramına göre de polikorik korelasyon, poliserial korelasyon ve teyit edici faktör analizi ile güvenilirlik ölçümünün yapılabileceğini belirtmiştir.

Bunlara ek olarak yarıya bölme, alfa katsayısı, test-yeniden test gibi yöntemler de klasik test kuramı çerçevesinde kullanılabilecek güvenilirlik testleri olarak tanımlanmıştır (Şencan, 2005).

Bu bilgiler doğrultusunda alfa katsayısı, yarıya bölme ve teyid edici faktör analizi kullanılarak ölçeğin geçerliliği test edilmiştir.

Güvenilirlik analizi için Cronbach-Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach-Alpha değeri 0.970 olarak hesaplanmıştır (Tablo – 4).

Tablo 4: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği Güvenilirlik Katsayısı

Cronbach Alpha	Madde Sayısı
.970	39

Tablo 5: Cronbach Alpha Değerleri

	Madde Silindiğinde Cronbach Alpha
SAMM1	.970
SAMM2	.970
SAMM3	.970
SAMM4	.970
SAMM5	.970
SAMM6	.970
SAMM7	.970
SAMM8	.969
SAMM9	.969
SAMM10	.970
SAMM11	.970
SAMM12	.969
SAMM13	.969
SAMM14	.969
SAMM15	.969
SAMM16	.969
SAMM17	.969
SAMM18	.969
SAMM19	.969
SAMM20	.969
SAMM21	.970
SAMM22	.969
SAMM23	.969
SAMM24	.969
SAMM25	.969
SAMM26	.969
SAMM27	.969
SAMM28	.969
SAMM29	.969
SAMM30	.969
SAMM31	.969
SAMM32	.969
SAMM33	.969
SAMM34	.969
SAMM35	.969
SAMM36	.970
SAMM37	.969
SAMM38	.969
SAMM39	.970

Ölçek içinde yer alan her bir maddenin tek tek Cronbach-Alpha değerleri Tablo – 5’te listelenmiş olup, bütün değerlerin 0.9’dan büyük olduğu belirlenmiştir. Bu değerler doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

Yarıya bölme yöntemi ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sırasında SPSS programı 25. sürümü kullanılmıştır. SPSS, tek numaralı soruları bir grup, çift numaralı soruları da diğer grup olarak sınıflamıştır. Yarıya bölme analizi sonucunda da Cronbach-Alpha değerlerinin 0.9 değerinin üzerinde çıktığı görülmüştür (Tablo – 6). Yarıya bölme yöntemi ile hesaplanan Cronbach-Alpha değeri, ilk yarıyı oluşturan tek sayıdaki sorular için 0.942, çift sayıdaki sorular için 0.952 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 6: Yarıya bölme yöntemi ile hesaplanan Cronbach-Alpha değerleri

Cronbach's Alpha	Bölüm 1	Değer	.942
		Madde Sayısı	20 ^a
	Bölüm 2	Değer	.952
		Madde Sayısı	19 ^b
	Toplam Madde Sayısı		39
Formlar Arası Korelasyon			.852
Spearman-Brown Katsayısı	Eşit Uzunluk		.920
	Eşit Olmayan Uzunluk		.920
Guttman Split-Half Katsayısı			.920
a. Dahil Edilen Maddeler: SAMM1, SAMM2, SAMM3, SAMM4, SAMM5, SAMM6, SAMM7, SAMM8, SAMM9, SAMM10, SAMM11, SAMM12, SAMM13, SAMM14, SAMM15, SAMM16, SAMM17, SAMM18, SAMM19, SAMM20.			
b. Dahil Edilen Maddeler: SAMM20, SAMM21, SAMM22, SAMM23, SAMM24, SAMM25, SAMM26, SAMM27, SAMM28, SAMM29, SAMM30, SAMM31, SAMM32, SAMM33, SAMM34, SAMM35, SAMM36, SAMM37, SAMM38, SAMM39.			

Bütün bu hesaplamalara ek olarak Spearman-Brown Katsayısı da .920 olarak hesaplanmış olup, bu değer 0.9’dan yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu gösteren bir diğer göstergedir (Şencan, 2005).

İç güvenilirlik analizlerine ek olarak, R programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) de gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin geçerli olup olmadığını kontrol etmek amacıyla kullanılan değerlerden Model Chi-Square değeri 0.108, Chi-Square degree of freedom (df) oranı 1.32, AGFI değeri 0.833, NNFI değeri 0.833, CFI değeri 0.921, TLI değeri 0.909, RMSEA değeri 0.058 ve SRMR değeri de 0.063 olarak hesaplanmıştır. DFA için hazırlanan modelin geçerliliğini, dolayısıyla ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan bu indeksler (Brownö 2006) için hesaplanan değerler ile indekslere ilişkin kabul kriterleri Tablo – 7’de listelenmiştir.

Tablo 7: Doğrulayıcı Faktör Analizi Kabul Sınırları ve Hesaplanan Değerler

Uyum İndeksi	Uyum İndeksi Kriter Değerleri	Hesaplanan Değer
Model Chi-Square	p-value > 0.05	0.108
Chi-Square/df	Chi-Square/df <3.0	1.32
AGFI	AGFI ≥ 0.90	0.833
NNFI	NNFI ≥ 0.95	0.833
CFI	CFI ≥ 0.90	0.921
TLI	TLI > 0.90	0.909
RMSEA	RMSEA < 0.08	0.058
SRMR	SRMR < 0.08	0.063

Gerçekleştirilen bu çalışmalar sonucunda, Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ölçeğinin Türkçe’ye uyarlanmış halinin güvenilir ve geçerli olduğu söylenebilir.

4.4. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Bilgi Teknolojileri yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma için sektör kısıtlaması yapılmamış, çalışmanın bütün Türkiye’yi yansıtabilmesi amacıyla İstanbul Sanayi Odası 500 (İstanbul Sanayi Odası) ve Fortune 500 (Fortune 500) listeleri dikkate alınmıştır.

Bu listelerde yer alan kurumlardan her iki liste de yer alanların sayısı teke indirilmiş, özellikle donanım ve yazılım satışı gerçekleştiren, bu nedenle bünyesinde Bilgi Teknolojileri yöneticisi bulundurmayan kurumlar listeden çıkartılmıştır.

Bu iki listeye ek olarak, başta İstanbul’da yer alan ve Bilgi Teknolojileri birimleri olan üniversiteler ve bankalar da listeye eklenmiştir.

Oluşan son listede toplam 663 kurum yer almıştır.

Tanımlanan bu evren için gereken örneklem sayısı, Saruhan ve Özdemirci'nin (2017) bahsettiği aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır:

$$n = Nt^2pq / (t^2pq + \alpha^2 (N-1))$$

Bu formülde:

n: örneklem sayısı

N: evren

p ve q: evrenin homojenlik seviyesi (evrenin orta düzeyde homojen olduğu kabul edilerek p=0,75 q=0,25 alınmıştır).

t: Araştırmada seçilen anlamlılık düzeyine göre t tablosundan elde edilen değer.

(Bu araştırmada $\alpha=0,05$ hata payı kabulü için t=1,96 alınmıştır.)

α : Araştırma için Kabul edilen hata payı. ($\alpha = 0,05$).

Bu değerler doğrultusunda, araştırma sonuçlarının geçerli olabilmesi için, evreni temsil edecek olan örneklem sayısı n = 202 olarak hesaplanmıştır. Aynı formül, elde edilen katılımcı sayısının temsil ettiği evreni bulmak amacıyla kullanıldığında 2137 sayısına ulaşabilmektedir.

Belirlenen kurumlarda BT yöneticisi olarak çalışan 919 kişiye araştırma formları iletilmiştir. Yukarıda yapılan hesaplamalar çerçevesinde alınan sonuçlar yeterli olduğu için araştırma sonlandırılmıştır.

4.5. Veri Toplama Araçları

Verileri toplamak için Microsoft Forms kullanılmış ve Stratejik Liderlik Ölçeği ile Stratejik Uyumlaşma Olgun Ölçeği, University of Arkansa at Little Rock Microsoft Office 365 sayfaları üzerinde, araştırmanın evrenini oluşturan kurumlara email aracılığıyla iletilmiştir.

Questions Responses 254 Saved

Stratejik Liderlik ve İş-Bilgi Teknolojileri Uyumlaşma Araştırması

Bilgi Teknolojileri ile İşletme Stratejileri Arasındaki Uyumlaşmanın BT Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile İlişkisinin İncelenmesi.
Cevap ve katkılarınız için şimdiden teşekkürler.

1. Göreviniz *

- CIO
- CTO
- CISO
- Grup Başkanı

Şekil 10: Veri Toplamak İçin Kullanılan Anketlerin Bulunduğu Microsoft Forms Sayfası

Her iki ölçek için de beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Stratejik Liderlik Ölçeği, 1 ile 5 arasında kademendirilmiştir. 1, “Hiçbir zaman” seçeneğini ifade ederken, 2 “Nadiren”, 3 “Bazen” seçeneklerine karşılık gelmektedir. “Sıklıkla” seçeneğinin karşılığı 4 iken, “Her zaman” seçeneği 5’i ifade eder.

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği de benzer biçimde beşli likert ölçeği biçiminde oluşturulmuştur. Alışıldık biçimindeki anket sorularında olduğu gibi her sorunun cevapları “Hiç” ile “Her zaman” eşit aralıklarla dağıtılmış seçeneklerden oluşmayıp, her sorunun cevabı, soruda ölçülmeye çalışan konuyla ilişkili cevaplardan oluşmaktadır. Bu nedenle de her sorunun cevabı farklıdır.

Bununla beraber, bir numaralı cevap, Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modelinin olgunluk seviyelerine karşılık gelecek biçimde en düşük olgunluk seviyesini gösterir. İki numaralı seçenek, her soruda, birinci seçeneğe göre bir seviye daha olgunlaşmış bir uyumlaşmayı gösterecek biçimde hazırlanmıştır. Benzer biçimde üçüncü ve dördüncü seviyeler daha ileri düzeydeki olgunluğu gösterirken 5 numaralı seçenek, tam olgunluk olarak adlandırılabilir, süreçlerin gözden geçirilmeye başlandığı en üst seviyedeki stratejik uyumlaşma olgunluk seviyesini gösterir.

4.6. Veri Toplama

Çalışmanın evreni belirlendikten sonra, ilgili kurumlarda çalışan Bilgi Teknolojileri yöneticilerine ulaşabilmek için çalışmalar başlatıldı. Çalışma kapsamına alınan kurumlarda bulunan BT yöneticilerine erişebilmek için iletişim bilgilerine ulaşma aşaması, çalışmanın en zorlu aşamalarında biri oldu.

Günümüz dünyasında yaygınlığı giderek artan profesyonel ağlardan biri olan LinkedIn, BT yöneticilerinin bir kısmına ulaşabilmek amacıyla kullanıldı. Ayrıca hem Dünya’da, hem de Türkiye’de faaliyet göstererek, Bilgi Teknolojileri sektörüne ilişkin değerlendirmeler yapan, araştırma ve raporlar hazırlayan Gartner ve IDC Türkiye ofisi yöneticilerinin de yardımları alınarak bir kısım BT yöneticisine daha email aracılığıyla ulaşılmıştır.

Listede yer alan kurumlarda çalışan BT Yöneticilerine email aracılığıyla ulaşıldı. Gönderilen email mesajında çalışmanın amacı kısaca anlatıldıktan sonra elde edilen sonuçların hangi amaçla kullanılacağı da kısaca açıklanmıştır.

Çalışma başlatıldıktan sonra ankete cevap veren BT Yöneticilerinin sayısı oldukça azdı. Bu nedenle, aralıklarla email gönderme ve hatırlatma işlemi tekrar edilmiştir.

Kadınlar ne yazık ki BT sektöründe oldukça az sayıda yer alıyorlar. Amerika’da yüzde 20’lere kadar çıkan kadın çalışan oranı (Purdue University Global, 2018), Türkiye’de yüzde onlara kadar düşmektedir (Varley, 2018). Bu gerçeklik araştırma sonuçlarına da yansiyarak devam eden süreç içinde araştırmaya katılan kadın BT Yönetici oranının bir ara yüzde 6’lara kadar düşmesine neden olmuştur. Bu nedenle, listede yer alan kadın yöneticilere, kendilerinin katılımının neden daha önemli olduğunu da özellikle açıklayan özel bir mesajla ek davet gönderilmiştir.

2018 yılının ikinci yarısında başlayan ve 6 ay devam eden bu çalışmalar sonucunda, 254 BT yöneticisinin araştırmaya katılması sağlanmış oldu. Araştırmaya katılanlar arasındaki kadın yöneticilerin oranı da yüzde 13’lere doğru yükseldi.

5. VERİ ANALİZİ

Araştırma sırasında toplanan veriler, IBM SPSS yazılımının 25'inci sürümü ve R programlama dilinin 3.5.0 sürümü kullanılarak analiz edilmiştir. Daha basit işlemleri gerçekleştirmek ve grafik üzerinde analizleri yapabilmek amacıyla da Microsoft Excel ve Microsoft Power BI yazılım ve sistemleri kullanılmıştır.

5.1. Temel Veriler ve Analizler

Araştırmaya toplam 254 BT yöneticisi katılmıştır (Tablo – 8).

Tablo 8: Alınan Cevaplar

	Göreviniz	Çalıştığınız Sektör	Ekibinizin Büyüklüğü	Eğitim Aldığınız Alan	Yaşınız	Cinsiyetiniz	Liderlik eğitimi aldınız mı:
Geçerli	254	254	254	254	254	254	254
Eksik	0	0	0	0	0	0	0

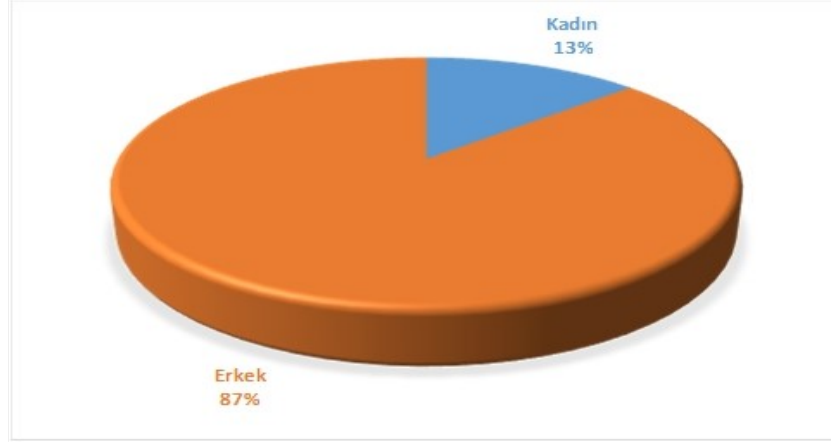
Katılanların sadece %13,4'ü kadındır (34). Türkiye'deki ve dünyanın genelinde yaygın olarak görülen durumu yansıtır biçimde BT Yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (%86,6) erkektir (220) (Tablo – 9).

Tablo 9: BT Yöneticilerinin Cinsiyet Dağılımı

	Sayı	Yüzde
Erkek	220	%86.6
Kadın	34	%13.4

Araştırmaya katılıp anket sorularını tam olarak cevaplayan BT yöneticilerinin neredeyse yarıya yakın bir kısmının, Müdür ve Yönetici pozisyonuna sahip olduğu görülmüştür. BT yöneticilerinin %21.3'ü Müdür (54), %20.5'i (52) ise Yönetici olarak çalıştıklarını belirtmişlerdir (Tablo – 10). Bu görevleri Direktör (%18.9) (48) ve Chief

Information Officer (CIO) (%16.5) (42) takip etmektedir. Bu dört pozisyon, bütün katılımcıların %77'sini oluşturmaktadır.

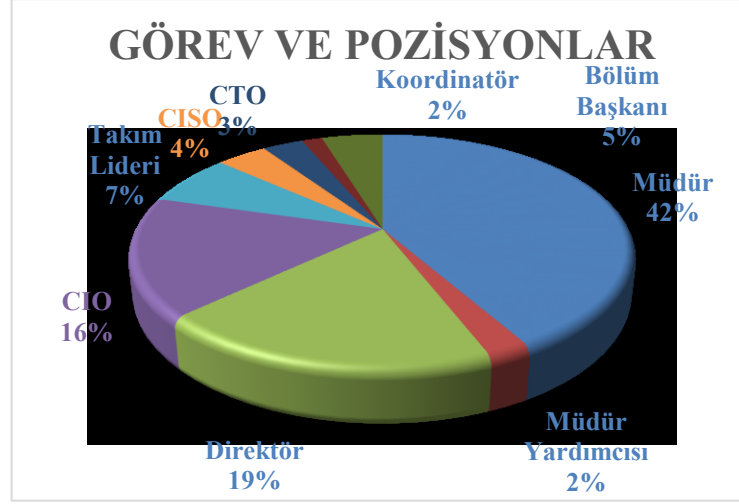


Şekil 11: Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

18 Ekip-Takım Lideri (%7.1), 12 Daire Başkanı (%4.7), 10 Chief Information Security Officer (CISO) (%3.1), 6 Müdür Yardımcısı (%2.4) ve 4 Koordinatör (%1.6) çalışmaya katılarak anket sorularını cevaplamışlardır.

Tablo 10: BT Yöneticilerinin Görevleri (Buldukları Pozisyonun İsmi)

	Sayı	Yüzde
Müdür	54	%21.3
Yönetici	52	%20.5
Direktör	48	%18.9
CIO	42	%16.5
Ekip-Takım Lideri	18	%7.1
Daire Başkanı	12	%4.7
CISO	10	%3.9
CTO	8	%3.1
Müdür Yardımcısı	6	%2.4
Koordinatör	4	%1.6



Şekil 12: Araştırmaya Katılanların Pozisyonlara Göre Dağılımı

BT Yöneticilerinin büyük bir çoğunluğu (%72.4) Mühendislik eğitimi almışken (184), sadece %15.4'ü Sosyal Bilimler bölümlerinden (40), %9.4'ü Temel Fen Bilimleri bölümlerinden (24) ve %2.4'ü (6) Eğitim Bilimleri bölümlerinden mezun olduklarını belirtmişlerdir. Araştırmaya katılanlar arasında Sağlık Bilimleri bölümü mezunu BT yöneticisi bulunmamaktadır (Tablo – 11).

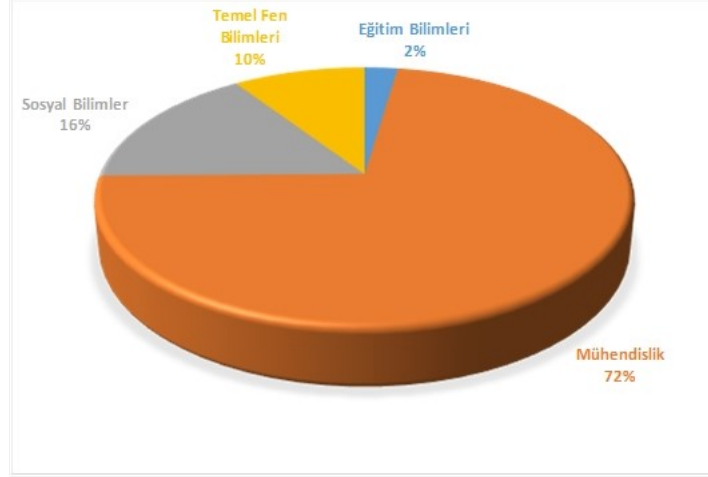
Tablo 11: BT Yöneticilerinin Eğitim Aldığı Alanlar

	Sayı	Yüzde
Mühendislik	184	%72.4
Sosyal Bilimler	40	%15.7
Temel Fen Bilimleri	24	%9.4
Eğitim Bilimleri	6	%2.4

Buldukları pozisyonun gereği olarak göstermeleri beklenen liderlik davranışlarını desteklemek ve geliştirmek amacıyla liderlik eğitimi alıp almadıkları sorulduğunda, katılımcıların üçte ikisi (%66.9) liderlik eğitimi aldıklarını (170), kalan %33.1'lik kısmı ise (84), liderlik eğitimi almadıklarını belirtmişlerdir (Tablo – 12).

Tablo 12: Liderlik Eğitimi Bilgisi

	Sayı	Yüzde
Evet	170	%66.9
Hayır	84	%33.1



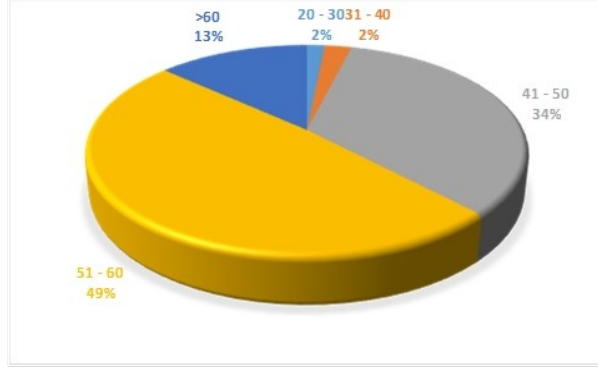
Şekil 13: Araştırmaya Katılanların Eğitim Aldıkları Alanlar

BT Yöneticilerinin yaş dağılımına bakıldığında, %48.8 gibi büyük bir çoğunlukla (124), araştırmaya katılanların neredeyse yarısının 41 ve 50 yaş aralığında olduğu görülmüştür. 86 BT Yöneticisi 31 ve 40 yaşları arasında olduklarını belirtmiş (%33.9), 34 BT Yöneticisi ise 51 ve 60 yaşları arasında olduklarını açıklamışlardır (%13.4). Sadece 6 BT Yöneticisi 20 ve 30 yaş aralığındadır (%2.6). 4 BT Yöneticisinin yaşları ise 60'tan büyüktür (%1.6) (Tablo – 13).

Tablo 13: BT Yöneticilerinin Yaş Dağılımı

	Sayı	Yüzde
41 - 50	124	%48.8
31 - 40	86	%33.9
51 - 60	34	%13.4
20 - 30	6	%2.4
>60	4	%1.6

BT Yöneticilerinin yönettikleri ekiplerinin büyüklüklerine bakıldığında, BT ekiplerinin büyük çoğunluğunun on kişiden daha az bir büyüklüğe sahip oldukları görülmüştür (Tablo – 14). BT ekiplerinin %39.4'ü (100), 10 kişi ile 50 kişi arasında BT profesyonelinden oluşurken, 30 BT yöneticisinin (%11.8) yönettiği ekiplerin 100 kişiden daha çok sayıda ekip üyesinden oluştuğu belirtilmiştir. Sadece 10 BT Yöneticisi (%3.9), 51 ile 100 kişiden oluşan ekipler yönetmektedir.



Şekil 14: Araştırmaya Katılanların Yaş Dağılımları

Sektörlere göre dağılımlara bakıldığında, belirli bir sektörde çok fazla yoğunlaşmadan, birçok sektörü kapsayacak biçimde dağıldığı görülmektedir. En yoğun katılım, Bilgi ve İletişim Hizmetleri sektöründen (%13.4) (34) gelirken ikinci sıradaki Eğitim, Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri sektöründen 24 BT Yöneticisi çalışmaya katılmıştır (%9.4). Mobilya, Ağaç ve Orman Ürünleri (%8.7) (22), Demir, Çelik Döküm ve İşlemeler (%7.1) (18), Holdingler (%6.3) (16), diğer sektörler göre BT Yöneticilerinin daha yoğun katıldıkları sektörler olarak ön plana çıkmaktadır. BT Yöneticilerinin, katıldıkları sektörler göre dağılımları, Tablo – 15’te listelenmiştir.

Tablo 14: BT Yöneticilerinin Yönettikleri Ekiplerin Büyüklüğü

	Sayı	Yüzde
<10	114	%44.9
10 – 50	100	%39.4
>100	30	%11.8
51 – 100	10	%3.9

Kişisel ve Örgütsel bu niteliklerin yanı sıra, kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler, her iki ölçeğin de çok sayıda bileşene sahip olması ve tabloların uzunluğu nedeniyle ekler kısmında listelenmiştir. Tablo – 39, Stratejik Liderlik Ölçeği’ne ilişkin tanımlayıcı bilgileri verirken, Tablo – 40 ise Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bilgileri listelemektedir.

Her iki ölçeğin faktörleri için tanımlayıcı bilgiler de Tablo – 16 (Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi) ve Tablo – 17’de (Stratejik Liderlik Davranışı) listelenmiştir.

Tablo 15: BT Yöneticilerinin Çalıştığı Sektörler

	Sayı	Yüzde
Bilgi ve İletişim Hizmetleri	34	%13.4
Eğitim, Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri	24	%9.4
Mobilya, Ağaç ve Orman Ürünleri	22	%8.7
Demir, Çelik Döküm ve İşlemeler	18	%7.1
Holding	18	%7.1
Perakende Ticaret Mağazaları	16	%6.3
Bankacılık	14	%5.5
Motorlu Kara Taşıtları ve Ekipmanları	14	%5.5
Finans	12	%4.7
Medikal ve İlaç	8	%3.1
Gıda	6	%2.4
İnşaat Malzeme Taahhüt	6	%2.4
Bilgisayar, Yazılım ve Büro Makinaları	4	%1.6
Elektronik ve Telekomünikasyon	4	%1.6
Kamu	4	%1.6
Kimya	4	%1.6
Madencilik	4	%1.6
Makine ve Ekipmanları	4	%1.6
Metal Ürünler ve Mutfak Ekipmanları	4	%1.6
Petrol ve Türevleri, Üretimi ve Dağıtım	4	%1.6
Sağlık Hizmetleri	4	%1.6
Seyahat ve Taşımacılık Hizmetleri	4	%1.6
Sigorta	4	%1.6
Tekstil	4	%1.6
Vakıf, Dernek	4	%1.6
Cam ve Cam Ürünleri	2	%0.8
Depolama, Seyahat, Taşımacılık Hizmetleri ve Lojistik Hizmetleri	2	%0.8
Elektrikli Ev Aletleri ve Ekipmanları	2	%0.8
Enerji	2	%0.8
Havacılık-Havalimanı Turizm	2	%0.8

Kişisel ve Örgütsel bu niteliklerin yanı sıra, kullanılan ölçeklere ilişkin bilgiler, her iki ölçeğin de çok sayıda bileşene sahip olması ve tabloların uzunluğu nedeniyle ekler kısmında listelenmiştir. Tablo – 39, Stratejik Liderlik Ölçeği’ne ilişkin tanımlayıcı bilgileri verirken, Tablo – 40 ise Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ölçeğine ilişkin tanımlayıcı bilgileri listelemektedir.

Her iki ölçeğin faktörleri için tanımlayıcı bilgiler de Tablo – 16 (Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi) ve Tablo – 17’de (Stratejik Liderlik Davranışı) listelenmiştir.

Tablo 16: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi Tanımlayıcı Değerler

	N	Min	Max	Ort.	SS	Varyans
İletişim	254	1.00	5.00	2.9344	.80298	.645
Yönetişim	254	1.00	5.00	2.9741	.95057	.904
Ortaklık	254	1.00	5.00	2.8950	1.04967	1.102
Yetkinlik Değer Ölçme	254	1.00	5.00	2.6319	.96930	.940
Kapsam Mimari	254	1.00	5.00	3.2598	1.01321	1.027
Beceriler	254	1.00	5.00	2.4049	.92534	.856

Her iki ölçek için hesaplanan tanımlayıcı değerler de Tablo – 18’de listelenmiş olup, elde edilen veriler doğrultusunda Türkiye geneli için Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi 2.85’tir. Stratejik Liderlik Davranışı için Türkiye geneli ortalama değer ise 4.15’tir.

Tablo 17: Stratejik Liderlik Davranışı Tanımlayıcı Değerleri

	N	Min	Max	Ort.	SS	Varyans
Yönetimsel	254	2.78	5.00	3.9746	.41754	.174
Dönüşümcü	254	3.00	5.00	4.1391	.49803	.248
Bağlayıcı	254	3.14	5.00	4.4736	.35777	.128
Bağ Kurucu	254	3.00	5.00	4.0577	.48535	.236
Değişimci	254	3.14	5.00	4.1069	.40921	.167

Son olarak elde edilen verilere ilişkin normal dağılım incelemesi de yapılmıştır. Uzun olması nedeniyle ekler bölümünde yer alan Tablo – 42’deki değerlerden de görülebileceği verilerin hiçbiri normal dağılıma sahip değildir. Kolmogorov-Smirnov test sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi 0.05’ten küçük çıktığı için dağılımların normal olmadığı sonucuna varılabilir. Bu durumda, ayrıntılı veri analizleri için parametrik olmayan testlerin kullanılması daha uygun olacaktır.

Tablo 18: SAMM ve SL Ölçekleri Tanımlayıcı Değerleri

	N	Min	Max	Ort.	SS	Varyans
SAMM	254	1.00	5.00	2.8500	0.83450	0.696
SL	254	3.23	4.97	4.1504	0.32273	0.104

5.2. Ayrıntılı Analizler ve Hipotez Kontrolleri

Bir önceki bölümde, elde edilen verilerin normal dağılıma uymadıkları belirlenmişti (Tablo – 42). Merkezi Limit Teoremine göre (Central Limit Theory) (Şencan, 2005), her ne kadar dağılımların, bütün evren için normal dağılım olacağı, bu nedenle de parametrik testlerin kullanılabilmesi belirtilmişse de analizler için parametrik olmayan testlerin kullanılması tercih edilmiştir.

5.2.1. Hipotez 1: Örgütsel Niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır

Birinci hipotez olan “H1: Örgütsel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerinde etkisi vardır” hipotezini test edebilmek amacıyla, öncelikle örgütsel nitelikleri tanımlayan “Görev”, “Sektör” ve “Ekip Boyutu” bileşenlerinin istatistiksel etkileri incelenmiştir.

Tablo 19: Örgütsel Nitelikler "Görev" Bileşeni Analiz Sonuçları

	Sıfır Hipotezi	Test	Sig.	Karar
1	SL'nin dağılımı “Görev” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0	Sıfır Hipotezi reddedilir
2	SAMM'in dağılımı “Görev” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0	Sıfır Hipotezi reddedilir
Anlamlılık düzeyi .05'tir.				

Araştırma sonucu elde edilen verilerin normal dağılıma uymaması nedeniyle ANOVA analizi yerine Kruskal-Wallis analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo – 19, “Görev” bileşeni için analiz sonucunu göstermektedir ve Örgütsel Niteliklerden “Görev”, Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerinde etkilidir.

Tablo – 20, Stratejik Liderlik Davranışı için “Görev” bileşeninin etkisini gösteren ikili karşılaştırma sonuçlarını listelemektedir. SPSS, analiz sırasında veri girişinin yapıldığı an kullanılan sayısal değerleri kullanmaktadır. Tablo – 20, kısaltılmış bir tablo olup,

anlamli farklılıkların görüldüğü görevleri yansıtmaktadır. Tablo – 20’deki veriler incelendiğinde, 10 ile kodlanmış olan “Yönetici” görevini yürütenlerin Stratejik Liderlik Davranışları ile 5 ile kodlanmış olan “Direktör” ve 2 ile kodlanmış olan “CISO” pozisyonunda çalışanların Stratejik Liderlik Davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 4 ile kodlanmış olan “Daire Başkanı” görevini yürütenlerin Stratejik Liderlik Davranışları ile 5 ile kodlanmış olan “Direktör”, 2 ile kodlanmış olan “CISO” ve 3 ile kodlanmış olan “CTO” pozisyonunda çalışanların Stratejik Liderlik Davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır. 8 ile kodlanmış olan “Müdür” görevini yürütenlerin Stratejik Liderlik Davranışları ile 5 ile kodlanmış olan “Direktör” pozisyonunda çalışanların Stratejik Liderlik Davranışları arasında anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 20: "Görev" İkili Karşılaştırma Sonuçları

Each node shows the sample average rank of Gorev.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
10.00-5.00	67.212	14.704	4.571	.000	.000
4.00-5.00	-93.917	23.709	-3.961	.000	.003
8.00-5.00	56.231	14.572	3.859	.000	.005
4.00-2.00	113.167	31.453	3.598	.000	.014
4.00-3.00	115.167	33.529	3.435	.001	.027
10.00-2.00	86.462	25.365	3.409	.001	.029
10.00-1.00	48.557	15.240	3.186	.001	.065

Görev bileşeni için Stratejik Uyumlaşmaya etkisi açısından ikili karşılaştırmalara bakıldığında (Tablo – 21), 6 ile kodlanmış olan “Ekip-Takım Lideri”, 8 ile kodlanmış olan “Müdür”, 9 ile kodlanmış olan “Müdür Yardımcısı” ve 10 ile kodlanmış olan “Yönetici” pozisyonunda çalışanların 1 ile kodlanmış olan “CIO” pozisyonunda çalışanlara göre Stratejik Uyumlaşma değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır. Bunun yanı sıra, “Ekip-Takım Lideri”, “Müdür”, “Müdür Yardımcısı” ve “Yönetici” pozisyonunda çalışan BT yöneticilerinin, “Direktör” pozisyonunda çalışanlara göre Stratejik Uyumlaşma değerleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Tablo 21: "Görev" Bileşeni, Stratejik Uyumlaşma İkili Karşılaştırma Sonuçları

Each node shows the sample average rank of Göreviniz.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
6-1	92.698	20.697	4.479	.000	.000
8-1	66.476	15.115	4.398	.000	.000
6-5	83.472	20.305	4.111	.000	.002
10-1	62.143	15.241	4.077	.000	.002
8-5	57.250	14.574	3.928	.000	.004
9-1	123.143	32.063	3.841	.000	.006
10-5	52.917	14.705	3.599	.000	.014
9-5	113.917	31.812	3.581	.000	.015
4-1	72.810	24.047	3.028	.002	.111

Örgütsel niteliklerin ikincisi olan “Sektör” bileşeni için Kruskal-Wallis testi uygulandığında, Tablo – 22’de de görüldüğü gibi “Sektör” bileşeninin de hem Stratejik Liderlik Davranışı hem de Stratejik Uyumlaşma üzerinde etkisi olduğu görülmektedir.

Tablo 22: Örgütsel Niteliklerden "Sektör" Bileşeni için Kruskal-Wallis Analiz Değerleri

	Sıfır Hipotezi	Test	Sig.	Karar
1	SL'nin dağılımı “Çalıştığınız Sektör” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0	Sıfır Hipotezi reddedilir
2	SAMM'in dağılımı “Çalıştığınız Sektör” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0	Sıfır Hipotezi reddedilir
Anlamlılık düzeyi .05'tir.				

Tablo – 23, Stratejik Liderlik Davranışı için “Sektör” bileşeni ikili karşılaştırma sonuçlarını göstermektedir. Tablo – 23, kısaltılmış bir tablo olup, anlamlı farklılıkların görüldüğü sektörleri yansıtmaktadır. Bu veriler incelendiğinde, 5 ile kodlanmış olan “Demir, Çelik Döküm ve İşlemeler” sektöründe çalışan BT yöneticilerinin Stratejik

Liderlik Davranışları ile 20 ile kodlanmış olan “Metal Ürünler ve Mutfak Ekipmanları”, 24 ile kodlanmış olan “Petrol ve Türevleri Üretimi ve Dağıtım”, 27 ile kodlanmış olan “Sigorta” ve 30 ile kodlanmış olan “İnşaat, Malzeme, Taahhüt” sektörlerinde çalışan BT yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları arasında anlamlı bir fark vardır. 21 ile kodlanmış olan “Mobilya, Ağaç ve Orman Ürünleri” BT Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışı ile 27 ile kodlanmış olan “Sigorta” sektörü BT Yöneticileri arasında da benzer biçimde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 23: Sektör Bileşeni İkili Karşılaştırma Sonuçları

Each node shows the sample average rank of Çalıştığınız Sektör.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
5-20	-171.222	40.606	-4.217	.000	.011
5-27	-167.222	40.606	-4.118	.000	.017
5-24	-164.222	40.606	-4.044	.000	.023
5-30	-139.556	34.629	-4.030	.000	.024
21-20	154.909	39.929	3.880	.000	.046
21-27	-150.909	39.929	-3.779	.000	.068

Sektörler, Stratejik Uyumlaşma açısından incelendiğinde, Tablo – 24’te görülebileceği gibi, 19 olarak kodlanmış olan “Medikal ve İlaç” sektörü ile 8 ile kodlanmış olan “Elektronik ve Telekomünikasyon”, 11 ile kodlanmış olan “Finans”, 15 ile kodlanmış olan “Kamu”, 22 ile kodlanmış olan “Motorlu Kara Taşıtları ve Ekipmanlar”, 26 ile kodlanmış olan “Seyahat ve Taşımacılık Hizmetleri” ve 27 ile kodlanmış olan “Sigorta” sektörlerindeki Stratejik Uyumlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Örgütsel Niteliklerden sonuncusu olan “Ekip Büyüklüğü” için Kruskal-Wallis analizi gerçekleştirildiğinde, Tablo – 25’teki ve Tablo – 26’daki değerler ortaya çıkmıştır.

Tablo 24: Örgütsel Nitelikler "Sektör" Bileşeni Stratejik Uyumlaşma İkili Karşılaştırmaları

Each node shows the sample average rank of Çalıştığınız Sektör.

Sample1-Sample2	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
19-26	-212.500	44.989	-4.723	.000	.001
19-11	153.833	33.532	4.588	.000	.002
19-8	185.500	44.989	4.123	.000	.016
19-27	-180.500	44.989	-4.012	.000	.026
19-15	177.500	44.989	3.945	.000	.035
19-22	-123.929	32.560	-3.806	.000	.061

Tablo – 25’teki sonuçlar doğrultusunda “Ekip Büyüklüğü” bileşeninin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerinde etkisi vardır. Tablo – 26’teki ikili karşılaştırma sonuçlarına bakıldığında, 1 ile kodlanmış olan 10 kişiden küçük ekipleri yöneten BT yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile 3 ve 4 ile kodlanmış olan ve 50 kişiden daha fazla ekip üyesine sahip ekipleri yöneten BT yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark vardır. Benzer biçimde 2 ile kodlanmış olan ve 10 – 50 ekip üyesi bulunan ekipleri yöneten BT yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları ile 51 – 100 üyesi bulunan ekipleri yöneten BT Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları arasında da istatistiksel ve anlamlı bir fark vardır.

Tablo 25: Örgütsel Niteliklerden "Ekip Büyüklüğü" Bileşeninin Kruskal-Wallis Değerleri

Hypothesis Test Summary				
	Null Hypothesis	Test	Sig.	Decision
1	The distribution of SAMM is the same across categories of Ekibinizin Büyüklüğü.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.002	Reject the null hypothesis.
2	The distribution of SL is the same across categories of Ekibinizin Büyüklüğü.	Independent-Samples Kruskal-Wallis Test	.001	Reject the null hypothesis.

Asymptotic significances are displayed. The significance level is .05.

Tablo 26: Stratejik Liderlik Davranışı için "Ekip Büyüklüğü" İkili Karşılaştırma Sonuçları

Each node shows the sample average rank of Ekibinizin Büyüklüğü.

Sample 1-Sam...	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-3	80.554	24.227	3.325	.001	.005
2-3	-71.520	24.364	-2.936	.003	.020
1-4	-42.554	15.073	-2.823	.005	.029
2-4	-33.520	15.292	-2.192	.028	.170

İkili karşılaştırma çalışması Stratejik Uyumlaşma için yapıldığında, Tablo – 27’de görülebileceği gibi sadece 1 ile kodlanmış olan ve 10’dan küçük üyesi olan ekipleri yöneten BT Yöneticilerinin Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi ile 51 – 100 kişi arasında büyüklüğe sahip olan ekipleri yöneten BT Yöneticilerinin Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi arasında anlamlı istatistiksel bir fark vardır.

Tablo 27: Stratejik Uyumlaşma için "Ekip Büyüklüğü" Bileşeni İkili Karşılaştırma Sonuçları

Each node shows the sample average rank of Ekibinizin Büyüklüğü.

Sample 1-Sam...	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
1-3	74.842	24.230	3.089	.002	.012
1-2	24.762	10.066	2.460	.014	.083

Bu sonuçlar doğrultusunda, Örgütsel Niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır denilebilir.

5.2.2. Hipotez 2: Kişisel Niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır

İkinci hipotez olan “5.2.2. Hipotez 2: Kişisel Niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır” hipotezini test edebilmek amacıyla,

kişisel nitelikleri tanımlayan “Cinsiyet”, “Yaş”, “Eğitim Alınan Alan” ve “Liderlik Eğitimi” bileşenlerinin istatistiksel etkileri incelenmiştir. Bu incelemeler, araştırma sonucu elde edilen verilerin normal dağılıma uymaması nedeniyle parametrik olmayan testlerden Kruskal-Wallis analizi kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo – 28, “Cinsiyet” bileşeni için analiz sonucunu göstermektedir ve Kişisel Niteliklerden “Cinsiyet” bileşeninin, Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığı görülmüştür.

Tablo 28: Kişisel Niteliklerden "Cinsiyet" Bileşeni için Kruskal-Wallis Analizi Değerleri

	Sıfır Hipotezi	Test	Sig.	Karar
1	SAMM'in dağılımı “Cinsiyet” kategorileri arasında aynıdır.	Mann-Whitney U	0.63	Sıfır hipotezi desteklenir.
2	SAMM'in dağılımı “Cinsiyet” kategorileri arasında aynıdır.	Mann-Whitney U	0.54	Sıfır hipotezi desteklenir.
Anlamlılık seviyesi .05.				

Kişisel Niteliklerin ikinci bileşeni olan “Yaş” için gerçekleştirilen Kruskal-Wallis analizi sonucunda bu bileşenin de Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin bulunmadığı belirlenmiştir (Tablo – 29).

Tablo 29: Kişisel Niteliklerden "Yaş" için Kruskal-Wallis Analizi Sonuçları

	Sıfır Hipotezi	Test	Sig.	Karar
1	SAMM'in dağılımı “Yaş” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0.921	Sıfır hipotezi desteklenir.
2	SL'in dağılımı “Yaş” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0.388	Sıfır hipotezi desteklenir.
Anlamlılık seviyesi .05.				

Üçüncü kişisel niteliği oluşturan “Eğitim Alınan Alan” için gerçekleştirilen analiz sonucunda (Tablo – 30), bu bileşenin Stratejik Liderlik Davranışı üzerinde istatistiksel

olarak anlamlı bir etkisinin olmadığı, ancak Stratejik Uyumlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu belirlenmiştir. Analiz sonuçları incelendiğinde, Stratejik Uyumlaşma için anlamlılık düzeyinin sadece 0.045 olduğu görülmüştür. Gerçekleştirilen ikili karşılaştırmalar sonucunda hiçbir eğitim alanının diğerinden daha yüksek bir istatistiksel anlama sahip olmadığı görülmüştür (Tablo – 31). Bu durumda “Eğitim Alınan Alan” bileşeninin istatistiksel olarak anlamlı bir etki oluşturmadığı söylenebilir.

Tablo 30: Kişisel Niteliklerden "Eğitim Alınan Alan" için Kruskal-Wallis Analiz Sonuçları

	Sıfır Hipotezi	Test	Sig.	Karar
1	SAMM'in dağılımı “Eğitim Aldığınız Alan” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0.045	Sıfır hipotezi desteklenir
2	SL'in dağılımı “Eğitim Aldığınız Alan” kategorileri arasında aynıdır.	Kruskal-Wallis	0.183	Sıfır hipotezi desteklenir
Anlamlılık seviyesi .05.				

Kişisel Niteliklerin sonucusu olan “Liderlik Eğitimi” alınıp alınmadığı sorusuna verilen cevaplar, parametrik olmayan yöntemlerle incelendiğinde (Tablo – 32), Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmüştür.

Tablo 31: "Eğitim Alınan Alan" Bileşeni için İkili Karşılaştırma Sonuçları

Each node shows the sample average rank of Eğitim Aldığınız Alan.

Sample 1-Sam...	Test Statistic	Std. Error	Std. Test Statistic	Sig.	Adj.Sig.
2-4	48.967	18.969	2.581	.010	.059
2-1	35.775	15.944	2.244	.025	.149
3-4	-47.300	32.163	-1.471	.141	.848
3-1	-34.109	30.477	-1.119	.263	1.000
2-3	1.667	33.532	.050	.960	1.000
1-4	-13.191	12.817	-1.029	.303	1.000

Each row tests the null hypothesis that the Sample 1 and Sample 2 distributions are the same. Asymptotic significances (2-sided tests) are displayed. The significance level is .05. Significance values have been adjusted by the Bonferroni correction for multiple tests.

Yukarda açıklanmış olan analiz sonuçları doğrultusunda “Kişisel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerinde etkisi vardır” biçiminde ifade edilen iki numaralı hipotezin kısmi bir biçimde desteklendiği söylenebilir. Kişisel niteliklerden “Cinsiyet” ve “Yaş” bileşenlerinin bir etkisi bulunmazken, “Eğitim Alınan Alan” bileşenin kısıtlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir. “Liderlik Eğitimi” bileşenin ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 32: "Liderlik Eğitimi" Bileşeni Analiz Sonuçları

	Sıfır Hipotezi	Test	Sig.	Karar
1	SAMM'in dağılımı “Liderlik eğitimi” kategorileri arasında aynıdır.	Mann-Whitney U	0.007	Sıfır Hipotezi reddedilir.
2	SL'in dağılımı “Liderlik eğitimi” kategorileri arasında aynıdır.	Mann-Whitney U	0.004	Sıfır Hipotezi reddedilir
Anlamlılık seviyesi .05.				

5.2.3. Hipotez 3: Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile İşletme Stratejileri Arasındaki Uyumlaşma Üzerinde Etkisi Vardır

Üçüncü ve son hipotezi test edebilmek amacıyla Stratejik Liderlik Ölçeği ile Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ölçeği arasındaki korelasyon incelenmiştir.

Tablo – 33’te hesaplanan korelasyon değeri sıfırdan farklıdır ve pozitif bir değere sahiptir. Bu durumda Stratejik Liderlik Davranışı ile Stratejik Uyumlaşma arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır denilebilir.

Tablo 33: Korelasyon Katsayısı

		SAMM	SL
Spearman's rho	SAMM	Korelasyon Katsayısı	1,000
		Sig. (2-tailed)	.
		N	254
	SL	Korelasyon Katsayısı	,243**
		Sig. (2-tailed)	,000
		N	254
**. Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).			

Stratejik Liderlik Davranışı boyutları ile Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli arasındaki korelasyona bakıldığında ise, Dönüşümcü, Bağlayıcı ve Bağ Kurucu Liderlik Davranışları ile Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli arasında anlamlı bir korelasyon vardır ve bu korelasyon pozitifdir (Tablo – 34).

Tablo 34: Stratejik Liderlik Ölçeği Boyutlarının Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ile Aralarındaki Korelasyon

		SAMM	Yönetsel	Dönüşümcü	Bağlayıcı	Baş Kurucu	Değişimci	
Spearman's rho	SAMM	Korelasyon Katsayısı	1.000					
		Sig. (2-tailed)	.					
		N	254					
	Yönetsel	Korelasyon Katsayısı	.039	1.000				
		Sig. (2-tailed)	.539	.				
		N	254	254				
	Dönüşümcü	Korelasyon Katsayısı	.235**	.366**	1.000			
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.			
		N	254	254	254			
	Bağlayıcı	Korelasyon Katsayısı	.224**	.331**	.546**	1.000		
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.		
		N	254	254	254	254		
	Bağ Kurucu	Korelasyon Katsayısı	.274**	.302**	.412**	.284**	1.000	
		Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.	
		N	254	254	254	254	254	
	Değişimci	Korelasyon Katsayısı	.096	.364**	.543**	.447**	.610**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.127	.000	.000	.000	.000	.
		N	254	254	254	254	254	254
	**. Korelasyon, 0.01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).							

Stratejik Liderlik ölçeğinde yer alan bütün bileşenler ile stratejik uyumlaşma olgunluk seviyesi arasındaki korelasyon hesaplarını gösteren Tablo – 41, uzun olması nedeniyle ekler kısmına konulmuştur. Tablo – 41’e bakıldığında, ölçekte yer alan 2, 6, 13, 15, 17, 18, 21, 22, 27, 29, 30, 32 ve 33 numaralı bileşenlerle stratejik uyumlaşma olgunluk seviyesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyon vardır. Tablo – 39, stratejik uyumlaşma olgunluk seviyesi ile anlamlı ve pozitif korelasyona sahip olan stratejik liderlik bileşenlerinin stratejik liderlik boyutlarına dağılımı görülebilir. Tablo – 41 ve Tablo – 35’teki sonuçlar birleştirildiğinde, Tablo – 34’te ortaya çıkan sonuçların nedenleri de net bir biçimde görülebilmektedir. “Yönetmel” boyutun ve “Değişimci” boyutun sadece ikişer bileşeninin pozitif korelasyona sahip olması nedeniyle bu boyutların stratejik uyumlaşma olgunluk seviyesi ile korelasyonları istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır. Öte yandan en az iki bileşeni istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif korelasyona sahip olan “Dönüşümcü”, “Bağlayıcı” ve “Bağ Kurucu” boyutlarının korelasyon katsayıları istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif olarak ortaya çıkmıştır.

Tablo 35: İstatistiksel Olarak Anlamlı ve Pozitif Korelasyona Sahip Bileşenlerin Stratejik Liderlik Boyutlarına Dağılımı

Yönetmel	SL2	SL5	SL8	SL14	SL18	SL24	SL25	SL28	SL31
Dönüşümcü	SL13	SL15	SL21	SL23	SL29	SL32			
Bağlayıcı	SL3	SL6	SL10	SL11	SL17	SL19	SL22		
Bağ Kurucu	SL4	SL9	SL12	SL27	SL30	SL34			
Değişimci	SL1	SL7	SL16	SL20	SL26	SL33	SL35		

Elde edilen veriler doğrultusunda üçüncü hipotezin desteklendiği söylenebilir. Dolayısıyla, Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile İşletme Stratejileri arasındaki uyumlaşma üzerinde etkisi vardır, denilebilir. Ayrıca, Dönüşümcü, Bağlayıcı ve Bağ Kurucu liderlik davranışının da pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

5.3. Regresyon Analizleri

Hipotezlerde tanımlanmış olan alt hipotezler, var olan etkilerin yönünü tanımlamaktadır. Araştırma için tanımlanmış olan her üç ana hipotez için alt hipotez olarak var olan etkilerin pozitif olduğu belirtilmiştir.

1a hipotezi “Örgütsel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerindeki etkisi pozitiftir” biçiminde tanımlanmışken 2a hipotezi “Kişisel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlaşma üzerinde etkisi pozitiftir” ve 3a hipotezi de “Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile İşletme Stratejileri arasındaki uyumlaşma üzerinde etkisi pozitiftir” biçiminde tanımlanmıştır.

Yapılan hipotez testlerinde bir ve üç numaraların hipotezlerin güçlü bir biçimde desteklendiği belirlenmiştir. Kişisel niteliklere ilişkin iki numaralı hipotez kısmen desteklenmiştir.

Bu bölümde, desteklenen hipotezlerde belirlenen etkinin yönü ve yoğunluğunu belirlemek amacıyla analizler gerçekleştirilecektir.

Tablo 36: Stratejik Liderlik Davranışı ile Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi Regresyon Analizi Sonuçları

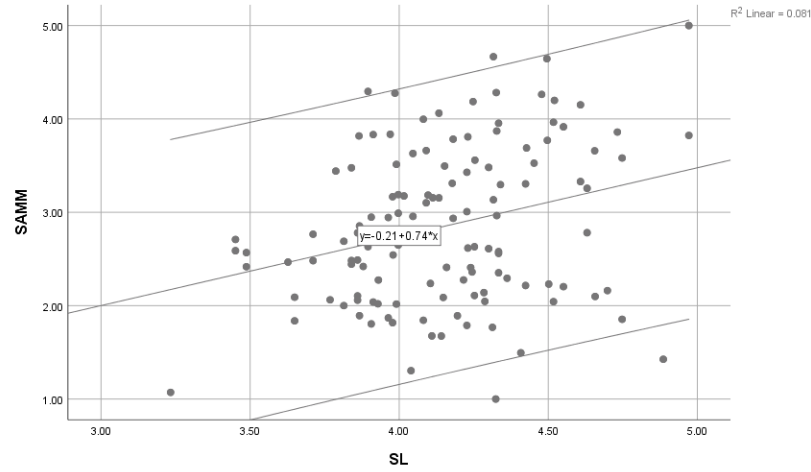
Model	Standart Olmayan Katsayılar			Standart Katsayılar	t	Sig.
	B		Std. Hata			
1	(Sabit)	-0.213	0.650		-0.328	0.743
	SL	0.738	0.156	0.285	4.728	0.000
a. Bağımlı Değişken: SAMM						

Tablo – 36’daki sonuçlar incelendiğinde, Stratejik Liderlik Davranışı’nın, Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi’ni pozitif olarak ancak zayıf bir biçimde etkilediği görülmektedir. Bu etkinin kaynağını belirleyebilmek amacıyla, Stratejik Liderlik Davranışı ölçeğinin her bir boyutunun Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi üzerindeki etkisine bakmak üzere korelasyon analizi yapıldığında, Stratejik Liderlik Davranışının Yönetmel ve Değişimci bileşenlerinin negatif korelasyon katsayısına sahip olduğu, öte yandan Dönüşümcü, Bağlayıcı ve Bağ Kurucu bileşenlerinin ise

pozitif korelasyon katsayısına sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo – 34). Bütün bileşenlerin pozitif korelasyon katsayısına sahip olmaması, aksine bileşenlerin yüzde kırkının negatif katsayıya sahip olması, toplam etki katsayısını düşürürken önemli ölçüde negatif bir katsayı da eklemektedir. Bu durumda regresyon formülü şu şekilde tanımlanabilir:

$$\text{SAMM} = 0.738 \times \text{SL} - 0.213$$

SPSS aracılığıyla çizilen regresyon grafiğinde de görüleceği üzere, elde edilen katsayı ve eğrilerin eğimi zayıftır (Şekil – 15).



Şekil 15: Stratejik Liderlik Davranışı - Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği ve Regresyon Eğrisi

Stratejik liderlik davranışının her bir boyutu için yapılan regresyon analizi sonuçları ise Tablo – 37’de listelenmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda Dönüşümcü, Bağlayıcı, Bağlantı Kurucu ve Değişimci liderlik boyutlarının pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu, en yüksek katsayıya Bağlayıcı stratejik liderlik boyutu sahipken Değişimci stratejik liderlik boyutunun da en yüksek sabite sahip olduğu görülmektedir. Yönetmel stratejik liderlik boyutunun ise istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkisinin olmadığı görülmüştür.

Stratejik liderlik ölçeğinin bütün boyutları için gerçekleştirilen regresyon analizi sonucunda, her ne kadar regresyon katsayıları zayıf da olsa, her bir boyutun stratejik uyumlaşma üzerinde pozitif bir etkisi bulunduğu söylenebilir.

Tablo 37: Stratejik Liderlik Davranışı Boyutları ile Stratejik Uyumlaşma Arasında Regresyon Analizi Sonuçları

Katsayılar ^a						
Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Std. Err.	Beta		
1	(Sabit)	2.067	0.501		4.128	0
	Yönetmel	0.197	0.125	0.099	1.573	0.117
1	(Sabit)	1.075	0.425		2.528	0.012
	Dönüşümcü	0.429	0.102	0.256	4.202	0
1	(Sabit)	0.008	0.634		0.013	0.989
	Bağlayıcı	0.635	0.141	0.272	4.493	0
1	(Sabit)	0.792	0.423		1.873	0.062
	Bağlantı Kurucu	0.507	0.103	0.295	4.9	0
1	(Sabit)	1.798	0.526		3.418	0.001
	Değişimci	0.256	0.127	0.126	2.01	0.046

^a Bağımlı Değişken: SAMM

Stratejik liderlik davranışı, stratejik uyumlaşma olgunluk seviyesini olumlu bir biçimde etkilemektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın en önemli sonucu, üçüncü hipotez olan “H3: Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile İşletme Stratejileri arasındaki uyumlaşma üzerinde etkisi vardır” hipotezinin geçerli olduğunu göstermiş olmasıdır. Bu hipotezin devamı olan “H3a: Stratejik Liderlik Davranışının Bilgi Teknolojileri ile İşletme Stratejileri arasındaki uyumlaşma üzerinde etkisi pozitifdir” hipotezinin de desteklendiğini belirlemiş olmak, araştırmanın sonucu açısından ikinci önemli bulgu olarak nitelendirilebilir.

Bu hipotezin geçerli olması, BT Yöneticilerinin göstereceği Stratejik Liderlik Davranışlarının, Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Seviyesini de pozitif yönde etkileyeceği anlamına gelmektedir. Bir diğer deyişle, içinde var oldukları kurumlarda daha etkili biçimde çalışmak, kurumsal stratejileri etkilemek, riskleri ve sorumlulukları paylaşmak, bir masraf merkezi olarak görülmek yerine yarattığı ve kuruma kattığı değerle anılmak ve bu değeri gösterebilmek isteyen bir BT yöneticisi, Stratejik Liderlik Davranışlarını benimseyebilir.

Bu çalışmanın sonucu göstermiştir ki, diğer kurumsal birimler için isteğe bağlı biçimde uygulanabilen Stratejik Liderlik Davranışı, BT Yöneticilerinin kullanmaları gereken en önemli araç haline gelmiştir. BT Yöneticileri bir yanda uzmanı oldukları alanda teknik bilgilerini geliştirirken, diğer yandan da Stratejik Liderlik Davranışlarını geliştirecek çalışmaları da yapmak, bu doğrultuda gereken adımları atmak zorundadırlar.

Stratejik Liderlik Davranışının en önemli özelliklerinden biri, klasik Stratejik Liderlik Teorisi'nden farklı olarak, her seviyedeki yönetici ve çalışanların bu sürece dahil edilmelerini gerektirmesidir. Bu nedenle, BT Yöneticileri kendi gelişimleri için gösterdikleri çaba ve emeklerin bir benzerini, Bilgi Teknolojileri birimlerinde çalışan bütün çalışanlar için de gerçekleştirerek Stratejik Liderlik davranışının kurumsal seviyede benimsenmesine, örgüt kültürünün bir parçası olmasına yardımcı olmalıdırlar.

Çalışmanın birinci hipotezini oluşturan “H1: Örgütsel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlanma üzerinde etkisi vardır” ve alt hipotez olarak çalışmaya dahil edilen “H1a: Örgütsel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlanma üzerinde pozitif etkisi pozitifdir” hipotezleri desteklenmiştir. Örgütsel nitelikleri oluşturan Görev, Sektör, Ekip Büyüklüğü niteliklerinin her birisinin Stratejik Uyumlanma Olgunluk Seviyesi üzerinde etkisi vardır ve bu etki pozitifdir.

Bir örgütsel yapı içinde bulunan bütün kaynak ve birimleri en etkili ve etkin biçimde kullanabilme istek ve planlılığı, belirli sektörlerde daha fazla ön plana çıkmaktadır. Kimi zaman kurumların genel büyüklükleri (çalışan sayısı ya da finansal büyüklük), etkin ve etkili çalışma istek ve planlılığını artıran bir unsur olmuştur. Görece büyük kurumlar, süreçler üzerinde çalışmak ve süreçlerini iyileştirebilmek amacıyla gereken kaynakları bulmakta daha az güçlük çekebilmektedirler.

Bilgi Teknolojileri Yöneticilerinin görev pozisyonları, örgütsel yapı içinde ne kadar yüksek seviyedeysen, teknik beceri ve sorumlulukların yanı sıra kaçınılmaz bir biçimde yönetim becerileri de gündeme görece daha fazla gelmektedir. Bu açıdan bakıldığında da “upper echelon” teorisinin bir uzantısı olarak görev bileşeninin Stratejik Uyumlanma Olgunluk Seviyesi’ni etkilemesi beklenen bir sonuç olmuştur.

Analiz sonuçlarına göre, CIO, CTO, CISO, Direktör, Koordinatör gibi hiyerarşik örgüt yapısında üst pozisyonlarda bulunan BT yöneticilerinin, daha alt seviyedeki BT yöneticilerine göre stratejik uyumlanma olgunluk seviyesi için istatistiksel olarak anlamlı bir farka sahip olmaları ve diğer yöneticilere göre daha düşük performans göstermiş olmaları, literatür ile de uyumludur. Yukl ve Lepsinger (2004)’ün de belirttiği gibi hiyerarşinin alt kademelerinde bulunanların doğrudan bilgiye erişimi daha fazla olduğu ve birçok bilgiyi daha filtrelenmeden elde edebildikleri için böylesine bir farkın görülmesi de mümkün hale gelmiştir.

“H2: Kişisel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlanma üzerinde etkisi vardır” ve alt hipotez olan “H2a: Kişisel niteliklerin Stratejik Liderlik Davranışı ve Stratejik Uyumlanma üzerinde etkisi pozitifdir” hipotezlerini test edebilmek amacıyla Kişisel Nitelikleri oluşturan “Cinsiyet”, “Yaş”, “Eğitim Alınan Alan” ve “Liderlik Eğitimi” bileşenleri ayrıntılı bir biçimde incelendiğinde, sadece “Liderlik Eğitimi” bileşeninin bir etkisi olduğu, diğer bileşenlerin bir etkisinin bulunmadıkları

belirlenmiştir. Dört bileşenden sadece bir bileşenin hipotezi desteklemesi ve diğer üç bileşenin desteklememesi nedeniyle hipotez reddedilmiştir denilebilir.

Bu araştırmanın başlangıcında, herhangi bir bilimsel sonuca dayanmamakla birlikte kadın BT yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının daha etkin, dolayısıyla da Stratejik Uyumlaşma Olgunluk seviyesinin de daha yüksek çıkacağı yönünde kişisel bir beklenti bulunmaktaydı. Ne var ki bu ampirik beklenti, elde edilen sonuçlarla çürütülmüştür.

Araştırma sonuçlarına göre Kadın BT Yöneticileri ile Erkek BT Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarının Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi üzerine etkilerinde anlamlı bir fark bulunamamıştır. Bu sonucun elde edilmesinde, araştırmada yer alan kadın BT Yöneticisi sayısının oldukça az olması de bir neden olarak gösterilebilir. Her ne kadar sayıları otuzun üzerinde olsa da (34), Kadın BT Yöneticilerinin oran olarak sadece %13.4'lük bir oranda temsil edilmiş olmaları, gerçeklerin beklentilerden farklı olmasına neden olan en önemli etken olarak değerlendirilebilir.

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği'nin aslı, yüz yüze görüşme yapmak amacıyla geliştirilmiş olmasına rağmen, Türkçe'ye uyarlanması sırasında anket yönteminin seçilmiş olması, araştırma için bazı riskleri ve zorlukları da beraberinde getirmiştir. Yüz yüze görüşme sırasında, yazılı metne ihtiyaç duymadan da birçok bilgi sözlü olarak açıklanabilmektedir. Ölçeğin aslına bakıldığında, her soruyu net ve anlaşılır biçimde açıklamak yerine kısaca bilgi veren ve sorudan çok "Bu sorukonusuyla ilgilidir" gibi genel bilgiler içeren bir yaklaşım izlendiği gözlenmiştir. Anket uygulamasında bu yaklaşım kullanılamayacağı için hem sorularda hem de cevapların hazırlanmasında, daha açıklayıcı, bu nedenle de daha uzun cümleler içeren bir yaklaşım takip edilmiştir.

Soru ve cevapların uzun cümlelerden oluşması, araştırmaya katılımın beklenenden az olmasını etkileyen en önemli etken olarak nitelenebilir. Araştırma devam ederken katılan birçok BT Yöneticisinden anketin uzunluğuna ilişkin şikayet alınmıştır. Bu durum, ortalama anket cevaplama süresine de yansımış ve Microsoft Form sisteminin ölçtüğü bilgiler doğrultusunda ortalama cevaplama süresi her bir anket için 186 dakikadan fazla olarak hesaplanmıştır.

Bu çalışmanın sonucuna göre, çalışmaya katılan BT Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışları ortalaması 4.15'tir. Benzer biçimde bu yöneticilerin buldukları kurumların Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ortalamaları ise 2.85 olarak belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, Türkiye'deki BT yöneticilerinin stratejik liderli davranışını önemli ölçüde hayata geçirdiklerini göstermektedir. Bununla beraber araştırmaya katılan BT yöneticilerinin çalıştıkları kurumların stratejik uyumlaşma seviyesi, "Odaklanış ve Tanımlanmış Süreçler" olarak sınıflandırılmış olan üçüncü seviyenin altında kalmaktadır. Stratejik uyumlaşma seviyesinin, dolayısıyla da elde edilebilecek olan rekabet avantajının tam olarak sağlanabilmesi amacıyla bu seviyenin arttırılması gerektiği açıktır.

Araştırmanın içeriğinde bilimsel olarak kanıtlamak ya da göstermek için gereken araçlar olmasa da araştırma sürecinde iletişim kurulan BT Yöneticilerinin önemli bir bölümü, kurumlarına ilişkin bilgiler içeren Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ölçeği için daha nesnel davrandıklarını, bununla beraber kendileri ile ilgili bilgileri içeren Stratejik Liderlik Ölçeği ile ilgili soruları cevaplarırken daha öznel karar verdiklerini belirtmişlerdir. Araştırma bütünü ile gizli gerçekleştirildiği, kimin hangi cevabı verdiği bilinmediği, teknik olarak da belirlenemediği için bu doğrultuda verilerde bir düzeltme yapmak mümkün değildir.

Bu çalışma, Türkiye'deki kurumların Stratejik Uyumlaşma Olgunluk seviyelerini gösteren ilk çalışma olması, BT Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Davranışlarını ölçmeye yönelik de ilk çalışma olması nedeniyle önemli olup, araştırma sonuçları, ileride gerçekleştirilebilecek birçok çalışma için temel bir mihenk taşı olarak da kullanılabilir.

Yapılan araştırma ve sonuçlarının sunulduğu bu çalışma, BT Yöneticilerine kendilerini tanıma fırsatı verirken, diğer yandan da Türkiye Bilişim Sektörü için gelecekte yapılabilecek çalışmalar için rehber niteliğinde bir başlangıç noktası oluşturabilir.

Bu araştırmaya da ulaşabildikleri BT Yöneticilerinin araştırmaya katılımlarını sağlayabilmek amacıyla onları bilgilendiren Gartner ve IDC gibi sektörel araştırma şirketleri ve benzeri kurumlar, BT Yöneticilerine ilişkin çeşitli raporlar hazırlamaktadırlar. Bu raporların çok az bir kısmı ücretsizken (IBM, 2018), birçok rapor ücretli olarak edinilebilmektedir (IDC, 2018). Yapılan literatür araştırması

sırasında, özellikle Bilgi Teknolojileri Yöneticilerine yönelik benzer bir çalışma bulunmamış olması nedeniyle önem taşıyan bu çalışma, çalışmanın amacında ve araştırma soru ve hipotezlerinde açıklanan bilimsel hedeflere ulaşabilmenin yanı sıra, Türkiye'deki BT Yöneticilerinin de kullanabileceği ve çalıştıkları kurumlar ile iş tanımları içinde gerçekleştirmeleri gereken görevlere de uygulayabilecekleri bilgiler sunmaktadır. Daha da önemlisi, Türkiye'de bulunan ve çok farklı sektörlerden BT yöneticilerinin katılımı ile yapılan bu çalışma, Türkiye'deki kurumların Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyelerini gösterirken, BT yöneticilerinin stratejik liderlik davranışları hakkında da ayrıntılı bilgi sağlamaktadır.

Bu çalışmanın en önemli kazanımlarından biri de Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği'nin Türkçe'ye kazandırılması olmuştur. Bu kazanım önemli olmakla birlikte, ölçeğin aslının hazırlanma biçimi ve tavsiye edilen uygulama yöntemi ile Türkçe'ye uyarlama aşamasında ortaya çıkan farklılıklar nedeniyle cevaplaması uzun bir ölçek olduğu görülmüştür.

Gelecekte yapılacak çalışmalarda Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ölçeğinin gözden geçirilerek, anlam ve geçerliliğini kaybetmeden ve değişikliğe uğratmadan katılımcıların daha rahat cevaplayacakları bir hale getirebilmek önemli olacaktır.

Bu çalışma, Stratejik Liderlik ölçeğini de içerdiği için araştırmaya sadece BT yöneticileri katılmıştır. Stratejik Uyumlaşma tek taraflı olmadığı için, sonraki çalışmalarda BT yöneticilerinin yanı sıra bütün iş birimlerinin katılımını sağlayacak çalışmalar yapmak, konunun daha iyi ve ayrıntılı anlaşılmasına katkı sağlarken aynı zamanda da stratejik uyumlaşmanın bütün paydaşlarının görüşünü almış olmak açısından önemli olacaktır.

Her ne kadar kadınların Bilgi Teknolojileri dünyasındaki sayıları ve yerleri bu ve benzer çalışmalarda gerektiği gibi temsil edilmelerini güçleştirse de ileride yapılacak çalışmalarda daha çok kadın BT çalışanının araştırmaya katılabilmesi için gereken çabaların harcanması da yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Altinkurt, Yahya. 2007. Eğitim Örgütlerinde Stratejik Liderlik ve Okul Müdürlerinin Stratejik Liderlik Uygulamaları. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bass, Bernard M. 1985. **Leadership and Performance Beyond Expectations**. New York: The Free Press.
- Bass, Bernard M., Ruth Bass. 2008. **The Bass Handbook of Leadership**. New York: Free Press.
- Bayram, Nuran. 2009. **Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi**. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Bennis, Warren B. 1959. Leadership Theory and Administrative Behavior: The Problem of Authority. **Administrative Science Quarterly**, c. 4. s. 3: 259 - 301.
- Bergeron, François, Louis Raymond, Suzane Rivard. 2001. Fit in Strategic Information Technology Management Research: An Empirical Comparison of Perspectives. **Omega**. c. 29. s. 2: 125-142.
- Brown, Timothy A. 2006. **Confirmatory Factor Analysis for Applied Research**. New York: The Guilford Publications.
- Burns, James MacGregor. 1979. **Leadership**. New York: First Harper Paperback.
- Campbell, Daavid P. 1991. **Campbell Leadership Index Manual**. Minneapolis: National Computer Systems.
- Can, Esin, Osman Veysel Erdağ. 2017. Stratejik Liderlik ve Örgütsel Başarı: Nortel Network Vakası. **ICEFM International Conference on Economics, Finance**

and Management Kongresi Bildiriler, 13 - 15 Nisan 2017. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi: 50.

Çetin, Münevver, Tuba Akpolat. 2017. Öğretmenlerin Algılarına Göre Yöneticilerin Stratejik Liderlik Özellikleri. **Inesjournal**. c. 4. s. 11: 16-37.

Çizel, Beykan. 2005. İşletme Stratejileri ile Enformasyon Sistem Stratejilerinin Uyumunu (Stratejik Uyum) ve Stratejik Uyumun Antalya Yöresindeki Konaklama İşletmelerinde Araştırılması. Doktora Tezi. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

CNN. [07.09.2016]. Delta: 5-hour computer outage cost us \$150 million. <https://money.cnn.com/2016/09/07/technology/delta-computer-outage-cost/>.

Çoban, Ömür. 2016. Millî Eğitim Bakanlığı Merkez Teşkilatı Yöneticilerinin Örgütsel Değişimi Yönetme Yeterlikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Daly, Edward W. 2011. The Effect of Leadership on the Delivery of Information Technology Systems. Doktora Tezi. University of Phoenix.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. [2019]. Global Powers of Retailing 2019. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Consumer-Business/cons-global-powers-retailing-2019.pdf>.

Ding, Fang, Dong Li, Joey F. George. 2014. Investigating the Effects of IS Strategic Leadership on Organizational Benefits from the Perspective of CIO Strategic Roles. **Information&Management**. c. 51: 865-879.

Finkelstein, Sydney, Donald C. Hambrick. 1996. **Strategic Leadership: Top Executives and Their Effects on Organizations**. St. Paul: West Publishing Company.

Fortune500. [12.02.2019]. Fortune 500. <http://www.fortuneturkey.com/fortune500>

Friedler, Fred E. 1967. **A Theory of Leadership Effectiveness**. New York: McGraw-Hill.

- Gerras, Stephen J. 2010. **Strategic Leadership Primer**. 3. bs. Carlisle Barrack: Department of Command, Leadership and Management United States Army War College.
- Guillot, Michael W. 2003. Strategic Leadership: Defining the Challenge. **Air & Space Power Journal**. Kış 2003.
- Gunn, Battiscombe G. 2015. **The Teachings of Ptahhotep**. Clifton: African Tree Press
- Gupta, Vipin. 2013. A Five-Dimensional Integrated Framework of Strategic Leadership: Application to the emerging Markets and Implications for the Industrial Markets. **The Oxford Handbook of Leadership**. ed. Michael Rumsey. New York: Oxford University Press: 203-224.
- Haapaniemi, Peter. [23.8.2017]. Technology and the CEO Résumé: Why IT Matters. <https://chiefexecutive.net/technology-and-the-ceo-resume/>.
- Hambrick, Donald C., Phyllis A. Mason. 1984. Upper echelons: Organization as a Reflection of Its Top Managers. **Academy of Management Review**. c. 9. s. 2: 193-206.
- Hegel, Georg W. F. 1894. **Philosophy of Mind**. Oxford: Clarendon Press.
- Henderson, John C., N. Venkatraman. 1989. **Strategic Alignment: A Framework for Strategic Information Technology Management**. Boston: MIT Center for Information Systems Research.
- _____. 1993. Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations. **IBM Systems Journal**. c. 38. s. 1: 472-484.
- Heracleous, Loizos, Katrin Werres. 2016. On the Road to Disaster: Strategic Misalignments and Corporate Failure. **Long Range Planning**. c. 49: 491-506.
- Hollander, Edwin P., James W. Julian. 1969. Contemporary Trends in the Analysis of Leadership Process . **Psychological Bulletin**. c. 71. s. 5: 387-391.
- Hu, Qing, C. Derrick Huang. 2005. Aligning IT with Firm Business Strategies Using the Balance Scorecard System. **Proceedings of the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences HICSS, 6 Ocak 2005**. Big Island: 1-10.

- IBM. [3.2018]. More Than Meets the "I": Chief Information Officer. <https://www.ibm.com/downloads/cas/YP1XAQN7>.
- IDC. [9.2018]. The CIO's IT Organizational Transformation Management Guide: Leading Your Direct Reports. <https://www.idc.com/getdoc.jsp?containerId=US44243518>.
- Ifrah, Georges. 2001. **The Universal History of Computing**. New York: John Wiley & Sons.
- Ireland, R. Duane, Michael A. Hitt. 2005. Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21th Century: The Role of Strategic Leadership. **Academy of Management Executive**. c. 13. s. 1: 43-57.
- İstanbul Sanayi Odası [2017]. ISO 500 Türkiye (2017). <http://www.iso500.org.tr/file/iso-2017-1273.pdf>.
- Kaku, Michio. 2011. **Physics of Future**. New York: Doubleday.
- Kaya, Sarp. [28.01.2011]. Başarısız BT Projeleri - 5: Türkiye İş Bankası MOD Projesi/IBM-III. <https://turk-internet.net/portal/yazigoster.php?yaziid=31122>.
- Lear, Lorraine Wendy. 2012. The Relationship Between Strategic Leadership and Strategic Alignment in High-Performing Companies in South Africa. Doktora Tezi. University of South Africa Graduate School of Business Leadership.
- Leavitt, David. 2006. **The Man Who Knew Too Much**. New York: Atlas Books.
- Liebowitz, Jay. 2015. IT Project Failures: What Management can Learn. **IT Pro**. c.17. s. Kasım-Aralık: 8-9.
- Lima, Luis A.C. 2006. Leadership in the Information Age: How Chief Information Officers Lead Information Technology Workers. Doktora Tezi. Graduate College of Bowling Green State University.
- Luftman, Jerry. 1998. Enablers & Inhibitors. **InformationWeek**. c.700: 283-285.
- _____. 2000. Assessing Business-IT Alignment Maturity. **Communications of the Association for Information Systems**. c. 4. s.1: 1-50.
- Luftman, Jerry, Tom Brier. 1999. Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. **California Management Review**, c. 42. s. 1: 109-122.

- Luftman, Jerry, John Dorociak, Rajkumar Kempaiah, Eduardu H. Rigoni. 2008. Strategic Alignment Maturity; A Structural Equation Model Validation. **AMCIS 2008 Proceedings, 14-17 Augustos 2008**. Toronto: 1-16.
- Luftman, Jerry, P. Lewis, S. Oldach. 1993. Transforming the Enterprise: The Alignment of Business and Information Technology Strategies. **IBM Systems Journal**. c. 32. s. 1: 198-221.
- Luftman, Jerry, Kalle Lyytinen, Tal ben Zvi. 2017. Enhancing the Measurement of Information Technology (IT) Business Alignment and its Influence on Company Performance. **Journal of Information Technology**. c. 32. s. 1: 26-46.
- Machiavelli, Niccolo. 1994. **Prens**. İstanbul: Anahtar Kitaplar.
- Maes, Rik, Daan Rijsenbrij, Onno Truijens, Hans Goedvolk. 2000. **Redefining Business-IT Alignment Through a Unified Framework**. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam.
- Marchand, Donald, William J. Kettinger, John D. Rollins. 2001. **Information Orientation: The Link to Business Performance**. Oxford: Oxford University Press.
- Maxwell, John. 2007. **The 21 Irrefutable Laws of Leadership**. Nashville: Thomas Nelson.
- Merton, Robert. 1957. **Social Theory and Social Structure**. New York: Free Press.
- Mintzberg, Henry. 1994. **The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans, and Planner**. New York: The Free Press.
- Morrill, Richard. 2007. **Strategic Leadership: Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities**. Westport: Praeger Publishers.
- Munson, Carlton. 1981. Style and Structure in Supervision. **Journal of Education Social Work**. c. 17. s. 1: 65-72.
- Myler, Larry. [3.10.2014]. Ten Companies That Are Disrupting Their Industries Through Technology. <https://www.forbes.com/sites/larrymyler/2014/10/03/ten-companies-that-are-disrupting-their-industries-through-technology/#1310e99143bd>

- Özdemirci, Ata. 2010. Strateji Sürecinin Planlilik Düzeyi, Liderlik Stilleri Ve Çevresel Koşulların Örgütsel Uyumlanma Üzerindeki Etkisi: ISO'ya Bağlı İşletmeler Üzerinde Bir Araştırma. Doktora Tezi. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özgün, Tolga. 2015. Bilişim Teknolojileri ile İşletme Stratejileri Arasındaki Uyumun Faktör Analizi Yöntemi ile Ölçülebilirliği. Yüksel Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Pisapia, John. 2009. **The Strategic Leader: New Tactics for a Globalizing World.** Charlotte: Information Age Publishing.
- Pisapia, John, Daniel Reyes-Guerra, Eleni Coukos-Semmel. 2005. Developing the Leader's Strategic Mindset: Establishing the Measures. **Leadership Review.** c. 5. s. Bahar 2005: 41-68.
- Pisapia, John, Linda Ellington. 2013. **Strategic Leader: Bringing the Habits to Life.** Charlotte: Information Age Publishing.
- Plato. 1908. **The Republic of Plato in Ten Books.** New York: E.P. Dunton & Co.
- Porter, Michael E. 1991. Towards a Dynamic Theory of Strategy. **Strategic Management Journal.** c.12: 95-117.
- Porter, Michael E., Victor Millar. 1985. How Information Gives You Competitive Advantage. **Harvard Business Review.** c. 63. s. 4: 149-160.
- Powell, Thomas C., Anne Dent-Micallef. 1997. Information Technology as Competitive Advantage: The Role of Human, Business, and Technology Resource. **Strategic Management Journal.** c. 18. s. 5: 375-405.
- Purdue University Global. [18.05.2018]. Women in IT: A World of Opportunity. <https://www.purdueglobal.edu/blog/information-technology/women-in-it-infographic/>
- Reich, Blaize Horner, Izak Benbasat. 1996. Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly.** c. 20. s. 1: 55–81.
- Reich, Blaize Horner, Izak Benbasat. 2000. Factors that Influence the Social Dimension of Alignment Between Business and Information Technology Objectives. **MIS Quarterly.** c. 24. s. 1: 81–113.

- Rauch, Charles F., Orlando Behling. 1984. Functionalism: Basis for an Alternate Approach to the Study of Leadership. **Managerial Behavior on Leadership**. ed. James G. Hunt, Dian-Marie Hosking, Chester A. Schriesheim, Rosemary. Steward. New York: Pergamon: 45-62.
- Robins, Stephen R., Timothy A. Judge. 2013. **Organizational Behavior**. 15 bs. New Jersey: Pearson.
- Roe, David. [27.8.2018]. 11 Industries Being Disrupted By AI. <https://www.cmswire.com/information-management/11-industries-being-disrupted-by-ai/>
- Saruhan, Şadi Can, Ata Özdemirci. 2017. **Bilim, Felsefe ve Metodoloji**. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Şencan, Hüner. 2005. **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**. Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret AŞ.
- Smaczny, Tomasz. 2001. Is an Alignment Between Business and Information Technology the Appropriate Paradigm to Manage IT in Today's Organizations. **Management Decision**. c. 39. s. 10: 797–802.
- Steward, Joyce B. 2008. Information Technology Leadership: Rethinking Leadership Influence and Change Management for Enterprise Buiness System Implementations. Doktora Tezi. Capella University.
- Teo, T., & King, W. (1996). Assessing the Impact of Integrating Business Planning and IS Planning. *Information and Management*, 30(6), 309–321.
- Teo, Thompson S.H., William R. King. 1997. Integration Between Business Planning and Information Systems Planning: an Evolutionary-Contingency Perspective. **Journal of Management Information Systems**. c. 14. s. 1: 185–214.
- Tichy, Noel M., Mary Anne Devanna. 1986. **The Transformational Leader**. New York: John Wiley & Sons.
- Uğurluoğlu, Özgür. 2009. **Hastane Yöneticilerinin Stratejik Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesi**. Doktora Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Van Hout, Elisa. 2012. Measuring Strategic Business-It Alignment On The Construction And Validation of A Measurement Model For Strategic Business-It Alignment. Yüksek Lisans Tezi. Eindhoven University of Technology Department of Mathematics and Computer Science.
- Varley, Georgina. [21.11.2018]. Women in tech by country. <https://www.women-in-technology.com/wintec-blog/women-in-tech-by-country>
- Venkatraman, N. 1988. **The Concept of Fit in Strategy Research: Towards Verbal and Statistical Correspondence**. MIT Alfred Sloan School of Management.
- Weill, Peter, Marianne Broadbent. 1998. **Leveraging the New Infrastructure: How Market Leaders Capitalize on Information Technology**. Boston: Harvard Business School Press.
- Weiss, Joseph W., Alan Thorogood. 2011. Information Technology (IT)/Business Alignment as a Strategic Weapon: A Diagnostic Tool. **Engineering Management Journal**. c. 23. s. 2: 30-41.
- Wren, Thomas J. 1995. **Leader's Companion**. New York: The Free Press.
- Yukl, Gary, Richard Lepsinger. 2004. **Flexible Leadership Creating Value by BALANCING Multiple Challenges and Choices**. San Francisco: Jossey-Bass.

EKLER

Ek 1. Stratejik Liderlik Davranışı Ölçek Soruları

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
1	İşin yapılması için çalışanlarla müzakere yapmaya istekliyimdir.					
2	Belli iş süreçlerini izlemeleri için çalışanları cesaretlendiririm.					
3	Çalışanlara karşı dürüstüm.					
4	Diğerleri üzerinde etkili olan kişilerle iş birliği yaparım.					
5	Çalışanların yaptıkları işlerin sonuçları için sorumlu tutarım.					
6	Çalışanlara “doğru işleri” yapması konusunda destek olurum.					
7	Herkesin çıkarına olacak çözümler bularak ilişkiyi korumaya çalışırım.					
8	İşlerin nasıl yapılması gerektiğine karar veririm.					
9	Kurum içerisinde insanlarla iş birlikleri geliştiririm.					
10	Çalışanların görüşlerine saygı duyarım.					
11	Çalışanların özel hayatına saygı duyarım.					
12	Kurum dışından insanlarla iş birlikleri geliştiririm.					
13	Çalışanları lider olmaları yönünde desteklerim.					
14	Çalışanların kurallara uymasını zorlarım.					
15	Çalışanların, örgütün uzun erimli hedeflerine olan bağlılığını desteklerim.					

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
16	Çalışanlarla ilişkilerimde kazan-kazan ortamı oluştururum.					
17	Örgütün prensiplerine dayalı olarak ortaya konan kararlara bağlıyım.					
18	Çalışma kuralları oluştururum.					
19	Çalışanlarıma karşı dürüstüm.					
20	Çalışanlar tarafından yapılan iyi işlerin takdir edilmesinde küçük ayrıcalıklar kullanırım.					
21	Örgüt için ortak bir yön geliştirme konusunda sıkı çalışırım.					
22	Örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarımın önünde tutarım.					
23	Çalışanlara fırsatları önceden görmeleri konusunda yardım ederim.					
24	Çalışanların işle ilgili vaatleri için sorumlu tutarım.					
25	Çalışanların yaptığı işleri takip ederim.					
26	Örgütsel amaçlar kadar çalışan ihtiyaçlarını da karşılamaya çalışırım.					
27	Yapılan işlerde etkili olabilecek kişilerle iletişime geçerim.					
28	Çalışanların emir komuta zincirine uygun davranmalarını beklerim.					
29	Ortak bir vizyon yaratmaya çalışırım.					
30	İşin yapılmasına yardımcı olacak paydaşlarla ilişkiler kurarım.					

		Hiçbir zaman	Nadiren	Bazen	Sıklıkla	Her zaman
31	Çalışanlarımdan ne beklediğimi açık bir şekilde bildiririm.					
32	Karar verme süreçlerinde örgütün temel değerlerini vurgularım.					
33	Kurum çalışanlarıyla farklılıkları müzakere ederim.					
34	İşlerin yürümesi için ilişkilerimi kullanırım.					
35	Yönetmel ilişkilerimde insanlara adil davranırım.					

Ek 2. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği Anket Soruları

SAMM Ölçeği Anket Soruları:	
I.)	Bilgi Teknolojileri ile İş Birimleri Arasındaki İletişimin Etkinliği
1	Bilgi Teknolojileri (BT) kurumun iş çevresini (müşteriler, rakipler, süreçler ve iş ortakları vb.) ne ölçüde anlamaktadır?
1	Üst ve orta düzey BT yöneticileri işletme faaliyetlerini anlamamaktadır.
2	Üst ve orta düzey BT yöneticileri işletme faaliyetlerini sınırlı düzeyde anlamaktadır.
3	Üst ve orta düzey BT yöneticileri işletme faaliyetlerini iyi düzeyde anlamaktadır.
4	İşletme faaliyetlerinin bütün BT çalışanları tarafından anlaşılması, üst yönetim tarafından teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.
5	İşletme faaliyetlerinin BT biriminin tamamı tarafından anlaşılması zorunludur ve bu durum performans ödüllendirme gibi yöntemlere entegre edilerek desteklenmektedir.
6	Bilmiyorum.
2	İşletme birimleri BT çevresini (BT'nin mevcut veya potansiyel yetkinliklerini, sistemlerini, hizmetlerini, süreçlerini vb.) ne ölçüde anlamaktadır?
1	Üst ve orta düzey işletme yöneticileri BT'yi anlamamaktadır.
2	Üst ve orta düzey işletme yöneticileri BT'yi sınırlı düzeyde anlamaktadır.
3	Üst ve orta düzey işletme yöneticileri BT'yi iyi düzeyde anlamaktadır.

	4	BT'nin bütün çalışanlar tarafından anlaşılması üst yönetim tarafından teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.
	5	BT'nin bütün işletme birimleri tarafından anlaşılması zorunludur ve bu durum performans ödüllendirme gibi yöntemlere entegre edilerek desteklenmektedir.
	6	Bilmiyorum.
3		Kurumsal öğrenmeyi teşvik etmek ve gerçekleştirmek için hangi yöntemler kullanılmaktadır?
	1	Anlık, amaca yönelik, rastlantısal yöntemler kullanılmaktadır (Çalışanların gözlenmesi, anekdot paylaşımı ya da eş düzeyler arası toplantılar vb.)
	2	İnformal yöntemler kullanılmaktadır (haber bültenleri, bilgisayar raporları, grup mailleri, fax vb.)
	3	Orta düzey yönetim tarafından kullanılan açık, kurallı yöntemler kullanılmaktadır (eğitimler, e-mail, intranet, birim toplantıları vb.)
	4	Orta ve üst düzey yönetimin kullandığı formal, bütünleştirici ve birleştirici yöntemler kullanılmaktadır.
	5	Orta ve üst düzey yönetimin kullandığı formal, bütünleştirici ve birleştirici yöntemler kullanılmakta, geribildirim ölçümleri ile öğrenmede etkinlik gözlenerek geliştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
4		Kurum içinde BT ile diğer işletme birimleri arasındaki iletişim tarzı (erişim kolaylığı, paydaşların yakınlığı vb.) nasıl tanımlanabilir?
	1	İşletme birimlerinin başlattığı, formal ve katı, tek yönlü bir iletişim biçimindedir.

	2	İşletme birimlerinin başlattığı, kısmen informal ve esnek, tek yönlü bir iletişim biçimindedir.
	3	İki yönlü, formal ve katı bir iletişim biçimindedir.
	4	İki yönlü, kısmen informal ve esnek bir iletişim biçimindedir.
	5	İki yönlü, informal ve esnek bir iletişim biçimindedir.
	6	Bilmiyorum.
5		BT ve işletme birimleri arasındaki bilgi paylaşımı (problemlerin/fırsatların, görevlerin, rollerin, amaçların, önceliklerin, hedeflerin, yönün vb. anlaşılması ve takdir edilmesi) ne düzeydedir?
	1	Bilgi paylaşımı ihtiyaç olduğunda anlık (amaca yönelik) biçimde gerçekleşmektedir.
	2	Bilgi paylaşımı kısmi bir şekilde yapılandırılmış olarak gerçekleşmektedir ya da bilgi paylaşımı yapısı oluşturulmaya yeni başlanmıştır.
	3	Bilgi paylaşımı, kilit konumdaki birimlerin süreçlerini kapsayacak şekilde yapılandırılmış olarak gerçekleştirilmektedir.
	4	İş birimleri ve kurum seviyesinde formal bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.
	5	İş birimleri ve kurum seviyesinde, iş birliği yapılan diğer kurumları (iş ortakları) kapsayacak şekilde formal bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
6		BT ve işletme birimleri iletişim temsilcileri ne kadar etkili kullanılmaktadır?
	1	BT ile iş birimleri arasında iletişim temsilcileri yoktur ya da sadece ihtiyaç duyulduğunda geçici, anlık ihtiyaçlar için kullanılmaktadırlar.

2	İş birimleri ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. İletişim temsilcileri BT ve iş birimleri arasındaki iletişimin birincil etkileşim noktasıdır. İlişkileri geliştirmek amacıyla kullanılmazlar.
3	İş birimleri ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. İletişim temsilcileri nadiren iş ilişkilerinin geliştirilmesi için çalışmaktadırlar.
4	İş birimleri ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. İletişim temsilcilerinin birincil görevleri, kurum içi iş ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktır.
5	İş birimleri ve kurum dışı iş ortakları ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. Birincil görevleri, iş birimleri arasında ve kurum ile kurum dışı iş ortakları arasında ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktır.
6	Bilmiyorum.
II.)	BT'nin Değer ve Yetkinliğinin Ölçülmesi
7	BT'nin kuruma yaptığı katkıların ölçümü amacıyla ne tür süreç ve metrikler kullanılmaktadır?
1	BT ölçümü için kullanılan metrikler ve süreçler teknik ağırlıklıdır (sistem sürekliliği, tepki süresi vb.).
2	Teknik ölçümlere ve maliyet verimliliğine yönelik ölçümlere eşit derecede önem verilmektedir. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci yoktur / sınırlı bir geri bildirim süreci bulunmaktadır.
3	Teknik verimlilik ve maliyet verimliliği; yatırım geri dönüşü (ROI), faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) gibi geleneksel finansal ölçümler kullanılarak formal şekilde değerlendirilmektedir. Ölçümlerin

	sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.
4	Teknik verimlilik, maliyet verimliliği ve maliyet etkinliği; yatırım geri dönüşü (ROI), faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) gibi geleneksel finansal ölçümler kullanılarak formal şekilde değerlendirilmektedir. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır.
5	Teknik, finansal, operasyonel ve insana dair ölçümlere uygun ağırlık katsayılarının verildiği çok boyutlu bir yaklaşım kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır. Bu ölçümler kurum dışı ortakları kapsayacak şekilde genişletilmişlerdir (tedarikçiler, taşeronlar, müşteriler vb.).
6	Bilmiyorum
8	İş metrikleri, işletmeye katkının ölçülmesi amacıyla nasıl kullanılmaktadır?
1	Yapılan işletme yatırımlarının değeri ölçülmemektedir, ya da ihtiyaç duyulduğunda tek seferlik ölçümler yapılmaktadır.
2	İş birimleri düzeyinde maliyet verimliliği ölçümleri yapılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci yoktur / sınırlı bir geri bildirim süreci bulunmaktadır.
3	Yatırım geri dönüşü (ROI), faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) gibi geleneksel formal finansal ölçümler kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.
4	Değer, formal olarak müşterilere sağlanan katkı bazında ölçülmektedir. Ölçümlerin sonuçlarını incelemeye, aksiyon almaya ve fonksiyonlar

		bazında sağlanan katkıyı değerlendirmeye yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır.
	5	Teknik, finansal, operasyonel ve insana dair ölçümlere uygun ağırlık katsayılarının verildiği çok boyutlu bir yaklaşım kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır. Bu ölçümler kurum dışı ortakları kapsayacak şekilde genişletilmişlerdir (tedarikçiler, taşeronlar, müşteriler vb.).
	6	Bilmiyorum
9		BT'nin kuruma yaptığı katkıların ölçümü amacıyla bütünleştirilmiş BT ve iş metrikleri nasıl kullanılmaktadır?
	1	BT yatırımlarının kuruma kattığı değer ölçülmemekte ya da gerektiğinde tek seferlik ölçümler yapılmaktadır.
	2	BT değer ölçümleri ile kurumsal faaliyetler ilişkilendirilmemiştir. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci yoktur / sınırlı bir geri bildirim süreci bulunmaktadır.
	3	BT değer ölçümleri ile kurumsal faaliyetler ilişkilendirilmeye ve formalleştirilmeye başlanmıştır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci üzerinde de çalışılmaktadır.
	4	BT değer ölçümleri ile kurumsal faaliyetler formal olarak ilişkilendirilmiştir. Ölçümlerin sonuçlarını incelemeye, aksiyon almaya ve fonksiyonlar bazında sağlanan katkıyı değerlendirmeye yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır.
	5	BT'ye ve kuruma dair ölçümlere uygun ağırlık katsayılarının verildiği çok boyutlu bir yaklaşım kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim

	süreci bulunmaktadır. Bu ölçümler kurum dışı ortakları kapsayacak şekilde genişletilmişlerdir (tedarikçiler, taşeronlar, müşteriler vb.).
6	Bilmiyorum.
10	Hizmet seviyesi anlaşmaları (Servis Level Agreements-SLA) var mıdır?
1	Hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) kullanılmamaktadır.
2	BT ve fonksiyonel iş birimleri arasında, teknik özellikler ağırlıklı (cevap süresi, bilgisayar arıza süresi vb.) hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) vardır.
3	BT ile fonksiyonel iş birimleri arasında hem teknik hem de insan ilişkileri yönelimli (kullanıcı/müşteri memnuniyeti, BT'nin kurum bağlılığı vb.) hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır ve bu SLA'ler kurum genelinde yaygınlaşmaya başlamıştır.
4	BT ile hem fonksiyonel iş birimleri arasında hem de kurum genelinde teknik ve insan ilişkileri yönelimli hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır.
5	BT ile hem fonksiyonel iş birimlerini hem de kurum genelini ve kurum dışı iş ortaklarını da kapsayacak biçimde, teknik ve insan ilişkileri yönelimli hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır.
6	Bilmiyorum.
11	Bençmarklar uygulanmakta mıdır? (İnformal uygulamalar: informal görüşmeler, literatür araştırmaları, şirket ziyaretleri vb., Formal uygulamalar: çevre taraması, veri toplama ve analizi, en iyi uygulamaların tespiti vb.)
1	Formal ya da informal bençmarklar uygulanmamaktadır / nadiren uygulanmaktadır.
2	Ara sıra ya da rutin olarak informal bençmarklar yapılmaktadır.

	3	Ara sıra formal bençmarklar yapılmakta ve nadiren bulgulara göre aksiyon alınmaktadır.
	4	Rutin olarak formal bençmarklar yapılmakta ve genellikle bulgulara göre aksiyon alınmaktadır.
	5	Rutin olarak formal bençmarklar yapılmaktadır. Aksiyon almaya ve değişiklikleri ölçümlemeye yönelik olarak düzenlenmiş bir süreç mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.
12		BT yatırımları değerlendirilip gözden geçiriliyor mu?
	1	BT yatırımları formal bir biçimde değerlendirilmemekte / gözden geçirilmemektedir.
	2	Sadece bir BT ya da iş problemi olduğunda (başarısız bir BT projesi, pazar payı vb.) BT yatırımları değerlendirilmekte / gözden geçirilmektedir.
	3	Değerlendirme ve/veya gözden geçirme rutin olarak yapılmaktadır.
	4	Değerlendirme ve/veya gözden geçirme rutin olarak yapılmakta ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlayan formal bir süreç uygulanmaktadır.
	5	Değerlendirme ve/veya gözden geçirme rutin olarak yapılmakta ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılmasını ve ölçülmesini sağlayan formal bir süreç uygulanmaktadır. Kurum dışı iş ortakları da sürece dahildir.
	6	Bilmiyorum.
13		BT ve kurum için sürekli iyileştirme uygulamaları ve etkililik ölçümleri yapılmakta mıdır?

	1	Sürekli iyileştirme uygulamaları mevcut değildir.
	2	Birkaç sürekli iyileştirme uygulaması bulunmakla birlikte herhangi bir etkililik ölçümü yapılmamaktadır.
	3	Birkaç sürekli iyileştirme uygulaması bulunmaktadır ve etkililik ölçümlerine başlanmıştır.
	4	Birçok süreç iyileştirme uygulaması bulunmaktadır ve ne düzeyde etkili oldukları sıklıkla ölçülmektedir.
	5	İyi tasarlanmış sürekli iyileştirme uygulamaları ve etkililik ölçümleri mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.
14	BT biriminin kurumun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için yaptığı katkılar ne boyuttadır?	
	1	Çok zayıf
	2	Biraz zayıf
	3	Ne zayıf ne güçlü
	4	Biraz güçlü
	5	Çok güçlü
	6	Bilmiyorum
III.)	BT Yönetişim	
15	BT, stratejik planlama çalışmalarına katılıyor mu?	
	1	Formal stratejik planlama yapılmamaktadır ya da ihtiyaç duyulduğunda yapılmaktadır.

	2	Stratejik planlama, BT'nin seyrek (düşük düzey) katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde gerçekleştirilmektedir.
	3	Stratejik planlama, BT'nin sıklıkla (belirli düzeyde) katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde gerçekleştirilmektedir.
	4	Stratejik planlama, BT'nin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde gerçekleştirilmektedir.
	5	Stratejik planlama, BT'nin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde, kurumsal iş birliği içinde olduğumuz partnerlerin de katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
16	İşletme Birimleri BT Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılıyor mu?	
	1	Formal bir BT stratejik planlama çalışmamız yok, ya da ihtiyaç duyulduğunda yapılıyor.
	2	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin seyrek (düşük düzey) katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	3	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin sıklıkla (belirli düzeyde) katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	4	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde gerçekleştirilmektedir.
	5	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde, kurumsal iş birliği içinde olduğumuz partnerlerin de katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.

17	BT fonksiyonu (birimi) nasıl bütçelendirilmektedir?	
	1	Tutarsız, düzensiz, değişken harcamaların olduğu maliyet merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	2	Fonksiyonel iş birimi/organizasyon tarafından maliyet merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	3	Projelerinin bir kısmı yatırım olarak değerlendirilen maliyet merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	4	Yatırım merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	5	BT'nin gelir ürettiği bir kar merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
18	BT yatırım kararları temel olarak BT'nin hangi yeteneklerine dayanır?	
	1	Maliyet azaltma.
	2	Üretkenlik ve verimliliği arttırmaya odaklanma.
	3	Geleneksel finansal kontroller çerçevesinde, süreçleri mümkün hale getirme ve süreç destekçisi olma (enabler).
	4	İşletme verimliliği ana odağı çerçevesinde, süreçlerin ve işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesini mümkün hale getirme, süreç yürütücüsü ve/veya strateji destekçisi olma.
	5	Rekabet avantajı yaratma ve karı artırma. İş ortakları BT'nin yarattığı değeri görür.
	6	Bilmiyorum.
19	Kurum yönetimi ve kıdemli BT yöneticilerinden oluşan komiteler var mı?	
	1	Formal / düzenli çalışan BT yürütme komiteleri bulunmamaktadır.

	2	Sadece ihtiyaç halinde toplanan, informal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	3	Etkinliğini geliştirmekte olan ve düzenli olarak toplanan formal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	4	Etkinliği kanıtlamış olan ve düzenli olarak toplanan formal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	5	Etkinliği kanıtlamış, düzenli olarak toplanan, stratejik iş ortaklarının karar alma sorumluluğunu paylaştıkları formal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.
20	BT projeleri nasıl önceliklendirilmektedir?	
	1	Bir işletme ya da BT ihtiyacına cevaben önceliklendirme yapılmaktadır.
	2	Önceliklendirme BT birimi tarafından yapılmaktadır.
	3	Önceliklendirme iş birimi (kurum) tarafından yapılmaktadır.
	4	Önceliklendirme, üst ve orta düzey BT yöneticileri ve iş birimi (kurum) yöneticileri tarafından karşılıklı olarak yapılmaktadır.
	5	Önceliklendirme iş ortaklarının öncelikleri de göz önünde bulundurularak, üst ve orta düzey BT ve işletme yöneticileri tarafından karşılıklı olarak yapılmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
21	BT'nin, işletmenin hızla değişen ihtiyaçlarını karşılayabilme, bu ihtiyaçlara cevap verebilme becerisi ne durumdadır?	
	1	Çok zayıf
	2	Zayıf

	3	Ne zayıf ne de güçlü
	4	Güçlü
	5	Çok güçlü
	6	Bilmiyorum
IV.)	BT ile İşletme Fonksiyonları Arasındaki Ortaklık, Partnership	
22	BT işletme birimlerince nasıl algılanmaktadır?	
	1	BT, kurumsal faaliyetleri gerçekleştirmenin maliyetidir.
	2	BT, gelişmekte olan bir kurumsal varlıktır (asset).
	3	BT, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak birimdir.
	4	BT, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin öncüsü olan birimdir.
	5	BT, kurum genelinde, kuruma değer katan iş ortağıdır.
	6	Bilmiyorum
23	BT'nin stratejik planlamadaki rolü nedir?	
	1	BT'nin bir rolü bulunmamaktadır.
	2	BT, işletme süreçlerinin hayata geçirmek (mümkün kılmak) için kullanılmaktadır.
	3	BT, işletme süreçlerini ileriye götürmek (yürütmek, sürdürmek) için kullanılmaktadır.
	4	BT, işletme stratejisini hayata geçirmek ya da daha ileriye taşımak için kullanılmaktadır.

	5	BT, işletme birimleri ile bütünüyle uyum sağlayarak stratejik hedefleri hayata geçirmek ya da daha ileriye taşımak için kullanılmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
24		BT ve iş birimleri, BT tarafından başlatılan ancak iş ihtiyaçlarının değişmesi gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek olan projenin gecikmesi, bütçeyi aşması gibi riskleri ve projenin getirdiği ödülleri paylaşırlar mı?
	1	BT bütün riski üstlenmekte ve herhangi bir ödül almamaktadır.
	2	BT, riskin büyük bir bölümünü üstlenmekte ve küçük (düşük) bir ödül almaktadır.
	3	Risk ve ödülün paylaşımı artmaktadır.
	4	Risk ve ödüller her zaman paylaşılmaktadır.
	5	Risk ve ödüller her zaman paylaşılmaktadır, yöneticilerin riskleri kabul etmelerini teşvik eden formal bir ücret ve ödül sistemi bulunmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
25		BT ve iş birimleri arasındaki ilişkileri geliştirmeye yönelik formal süreçler ne ölçüde bulunmaktadır? (çapraz fonksiyonel takımlar, eğitimler ya da risk/ödül paylaşımı vb.)
	1	BT ve iş birimleri arasındaki ilişkiler yönetilmemektedir.
	2	BT ve iş birimleri arasındaki ilişkiler gerekli zamanlarda ve/veya ihtiyaç duyulduğunda yönetilmektedir.
	3	İlişkileri yönetmek için tanımlanmış programlar mevcuttur; ancak BT ya da iş birimleri kimi zaman bunlara uymamaktadır. Çatışmalar (anlaşmazlıklar) yıkıcı değil yapıcı olarak görülmektedir.
	4	İlişkileri yönetmek için tanımlanmış programlar mevcuttur ve BT ve iş birimleri bunlara uymaktadır.

	5	İlişkileri yönetmek için tanımlanmış programlar mevcuttur, BT ve iş birimleri bunlara uymakta ve programlar sürekli geliştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
26	BT ve İş Birimleri arasındaki güven ilişkisi ne düzeydedir?	
	1	BT ile iş birimleri arasında çatışma ve güvensizlik duygusu vardır.
	2	BT ile iş birimleri arasındaki ilişkide taraflar “Arm's Length Transactional style” olarak tanımlanan biçimde öncelikli olarak kendi çıkarlarına göre, bağımsız hareket etmektedirler.
	3	BT, değer katan bir hizmet sağlayıcı olma yolundadır.
	4	BT ile iş birimleri arasındaki ilişki, öncelikle uzun vadeli bir partnerlik biçimindedir.
	5	BT ile iş birimleri arasındaki ilişki, uzun vadeli bir ortaklık ve değer katan hizmet sağlayıcı biçimindedir.
	6	Bilmiyorum.
27	BT bazlı girişimler için kurumsal destek var mıdır?	
	1	Genellikle BT ya da iş birimlerinden, üst yönetim seviyesinde destek yoktur.
	2	Sıklıkla sadece BT üst yönetimi seviyesinde destek vardır.
	3	Sıklıkla BT ya da iş birimlerinden fonksiyonel birim düzeyinde üst yönetim desteği alınmaktadır.
	4	Sıklıkla BT üst yönetimi seviyesinde ve kurumsal düzeyde destek alınmaktadır.
	5	Sıklıkla BT üst yönetimi ve CEO'dan destek alınmaktadır.
	6	Bilmiyorum.

V.)	BT Altyapısının Kapsam ve Mimarisi
28	Temel BT sistemlerinin kapsamı nedir?
1	E-mail, muhasebe, metin işleme gibi geleneksel ofis destek sistemlerini kapsamaktadır.
2	Back-office desteği gibi işleme dayalı kurumsal yönetim sistemlerini kapsamaktadır.
3	İş süreçlerini, süreçlerdeki değişiklikleri destekleyen ve bu süreçlerin yürütülmesini mümkün kılan sistemleri kapsamaktadır.
4	İş süreçlerindeki değişimlerde katalizör rolü üstlenen, değişimi hızlandıran sistemleri kapsamaktadır.
5	Kurum stratejileri değişiminde katalizör görevi gören, strateji değişikliklerini destekleyen, yürüten ve/veya hızlandıran sistemleri kapsamaktadır.
6	Bilmiyorum
29	Kurumsal BT standartları ne şekilde tanımlanmıştır ve kurum içinde BT standartlarına uyum ne düzeydedir?
1	Standartlar tanımlanmamıştır / uyum mecburiyeti yoktur
2	İş birimi bazında tanımlanmıştır ve uymak mecburidir. Ancak farklı iş birimleri arası standartlar tanımlanmamıştır.
3	İş birimi bazında tanımlanmıştır ve uymak mecburidir. Farklı iş birimleri arasında koordinasyon gelişmektedir.
4	Bütün iş birimleri için tanımlanmıştır ve uymak mecburidir.
5	Bütün iş birimleri için tanımlanmıştır ve uymak mecburidir. Stratejik iş ortakları ile koordinasyon mevcuttur.

	6	Bilmiyorum.
30	BT altyapısı bileşenlerinin mimari entegrasyonu ne düzeydedir?	
	1	BT altyapısı bileşenleri arasında entegrasyon yoktur.
	2	BT altyapısı bileşenleri arasında iş birimi düzeyinde entegrasyon sağlanmış olup, diğer birimlerle olan entegrasyon geliştirilmektedir.
	3	BT altyapısı bileşenleri arasında iş birimleri düzeyinde entegrasyon sağlanmıştır.
	4	BT altyapısı bileşenleri arasında iş birimleri ve stratejik iş ortakları düzeyinde entegrasyon sağlanmıştır.
	5	Entegrasyon sağlanmıştır ve iş ortaklarımızla uyumlu olacak biçimde gelişmektedir.
	6	Bilmiyorum.
31	Yeni bir teknoloji ya da iş sürecinin kullanılmaya başlanması, birleşme ya da satın alma gibi iş ya da BT kaynaklı değişiklikler ne seviyede bir kesindi ya da rahatsızlık yaratır?	
	1	Değişiklik şeffaf bir biçimde gerçekleşmemekte, çok fazla kesinti ve kargaşa yarmaktadır.
	2	Değişiklik sadece fonksiyonel iş birimi düzeyinde bilinmektedir
	3	Değişiklik fonksiyonel birimler düzeyinde bilinmekte, şubeler ve uzaktaki birimler tarafından duyulmaktadır.
	4	Değişiklik bütün organizasyon tarafından bilinmektedir.
	5	Değişiklik bütün organizasyon ve iş ortakları tarafından bilinmektedir.
	6	Bilmiyorum

32	İş ve teknoloji dünyasındaki değişiklikler karşısında BT altyapısının esnekliği düşünüldüğünde kurumun BT altyapısı nasıl görülmektedir?	
	1	Temel BT hizmetlerini en düşük maliyetle sağlayan bir altyapı olarak görülmektedir.
	2	Mevcut kurum stratejisinin gerekliliklerine göre gelişen bir altyapı olarak görülmektedir.
	3	Mevcut kurum stratejisinin gerekliliklerine uygun bir altyapı olarak görülmektedir.
	4	Pazardaki değişikliklere hızlı cevap verilmesini sağlayabilecek bir kaynak olarak yükselen ve gelişen bir altyapı olarak görülmektedir.
	5	Pazardaki değişikliklere hızlı cevap verilmesini sağlayabilecek bir kaynak olarak görülmektedir.
	6	Bilmiyorum
VI.)	İnsan Kaynakları	
33	Kurum içinde girişimcilik nasıl karşılanmaktadır?	
	1	Desteklenmemektedir / Caydırıcı bir yaklaşım vardır.
	2	İş birimleri seviyesinde kısmen desteklenmektedir.
	3	İş birimleri seviyesinde güçlü biçimde desteklenmektedir.
	4	İş birimleri seviyesinde ve kurumsal düzeyde güçlü biçimde desteklenmektedir.
	5	İş birimleri seviyesinde ve kurumsal düzeyde, iş ortakları ile güçlü bir biçimde desteklenmektedir.
	6	Bilmiyorum

34	BT temelli kararlarda güç odağı neresidir ve önemli BT karaları kimin tarafından verilir?
	1 Sadece kurumsal seviyede üst yönetim ya da BT yönetimi.
	2 Fonksiyonel iş birimlerinin artan etkisi ile kurumsal seviyede üst yönetim ya da BT yönetimi.
	3 BT yönetiminin artan etkisi ile kurumsal ve fonksiyonel iş birimleri seviyesinde üst yönetim.
	4 İş ortaklarının artan etkisi ile kurumsal seviyede üst yönetim ve BT üst yönetimi.
	5 İş ortaklarının eşit ölçüdeki etkileri ile kurumsal seviyede üst yönetim.
	6 Bilmiyorum
35	Kurumunuzun değişikliklere karşı tutumu nedir?
	1 Değişikliklere direnç gösterme eğilimindedir.
	2 Değişiklik ihtiyacının farkındadır ve değişim hazırlık programları başlatılmıştır.
	3 Değişimin uygulanabilmesini için gerekli becerilerin edinilmesini ve eğitimleri kapsayan değişime hazırlık programları, iş birimi seviyesinde mevcuttur.
	4 Kurum düzeyinde değişime hazırlık programları mevcuttur.
	5 Kurum düzeyinde değişime hazırlık programları mevcuttur ve kurum değişim için istekli ve proaktiftir.
	6 Bilmiyorum.
36	BT ve iş birimleri çalışanları arasında kariyer değişimi olanakları ne durumdadır?

	1	Görev değişimleri seyrekdir/yoktur.
	2	Görev değişimleri fonksiyonel iş birimleri içinde ara sıra gerçekleşmektedir.
	3	Yönetim pozisyonları için, genellikle fonksiyonel düzeyde düzenli görev değişimleri gerçekleşmektedir.
	4	Görev değişimleri, iş birimleri içinde bütün pozisyonlar için düzenli bir biçimde gerçekleşmektedir.
	5	Görev değişimleri, iş birimleri içinde ve kurum düzeyinde, bütün pozisyonlar için düzenli bir biçimde gerçekleşmektedir.
	6	Bilmiyorum
37		Çalışanların kendi birimleri dışındaki birimler tarafından verilen hizmetler hakkında bilgi edinmesini ve/veya bu hizmetleri destekleyebilmesini sağlayacak birimler arası eğitim ya da iş değişimi (rotasyonu) uygulamaları gibi fırsatlar mevcut mudur?
	1	İş değişimi, rotasyon ya da birimler arası eğitim sağlanmamaktadır.
	2	Fırsatlar iş birimine bağlıdır.
	3	Bütün iş birimleri tarafından formal programlar uygulanmaktadır.
	4	Kurumsal seviyede bütün birimler tarafından formal programlar uygulanmaktadır.
	5	Kurum genelinde ve iş ortaklarını da kapsayan formal fırsatlar mevcuttur.
	6	Bilmiyorum
38		BT çalışanları ile diğer iş birimleri çalışanları arasındaki kişiler arası etkileşim (kültürel, sosyal, politik çevre, güven vb.) ne düzeydedir?

	1	BT çalışanları ile diğer iş birimi çalışanları arasındaki etkileşim minimum düzeydedir.
	2	BT çalışanları ile diğer iş birimi çalışanları arasındaki etkileşim, her iki tarafın da öncelikli olarak kendi çıkarlarına göre, bağımsız hareket ettikleri düzeydedir.
	3	BT çalışanları ile iş birimleri arasında bir güven oluşmaya başlamıştır.
	4	BT çalışanları ile iş birimleri birbirlerine güvenmektedir.
	5	BT çalışanları ile iş birimleri arasındaki güven, dış müşterileri ve ortakları da kapsayacak biçimde geniştir.
	6	Bilmiyorum.
39		BT, teknik ve iş becerileri yüksek en iyi çalışanları işe alabiliyor, bu çalışanları elinde tutabiliyor mu?
	1	BT çalışanlarını elde tutabilmek için uygulanan formal bir program yoktur. İşe alım talepleri etkisiz bir biçimde yerine getirilmektedir.
	2	BT işe alımları teknik uzmanlığa odaklanmıştır.
	3	BT işe alımları teknik uzmanlık ve iş becerilerine eşit ölçüde odaklanmıştır. Çalışanları elde tutabilmek için programlar uygulanmaktadır.
	4	Teknik yetkinlikleri ve iş becerileri yüksek en iyi BT çalışanlarının kuruma çekilebilmesi ve elde tutulabilmesi amacıyla uygulanan formal programlar mevcuttur.
	5	Teknik yetkinlikleri ve iş becerileri yüksek en iyi BT çalışanlarının kuruma çekilebilmesi ve elde tutulabilmesi amacıyla uygulanan etkin programlar mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.

Ek 3. Demografik Niteliklerle İlgili Anket Soruları

Göreviniz

1	CIO
2	CTO
3	CISO
4	Grup Başkanı
5	Daire Başkanı
6	Daire Başkan Yardımcısı
7	Koordinatör
8	Direktör
9	Müdür
10	Müdür Yardımcısı
11	Yönetici
12	Ekip - Takım Lideri

Çalıştığınız Sektör

1	Araç Kiralama Hizmetleri
2	Bankacılık
3	Basım Yayın ve Medya
4	Bilgi ve İletişim Hizmetleri
5	Bilgisayar, Yazılım ve Büro Makinaları
6	Cam ve Cam Ürünleri
7	Demir, Çelik Döküm ve İşlemeler
8	Depolama, Seyahat, Taşımacılık Hizmetleri ve Lojistik Hizmetler
9	Dokuma, Örme, Trikotaj, Terbiye ve Kumaş
10	Eğitim, Kültür, Sanat ve Spor Hizmetleri
11	Elektrikli Ev Aletleri ve Ekipman
12	Elektronik ve Telekomünikasyon
13	Endüstriyel Gıda İmalatı
14	Enerji
15	E-Ticaret
16	Finans
17	Gıda
18	Halı Kilim ve Yer Kaplamaları
19	Havacılık-Havalimanı Turizm
20	Holding
21	İnşaat, Malzeme, Taahhüt
22	Kağıt ve Kağıt Ürünleri
23	Kamu
24	Kimya
25	Kuyumculuk
26	Madencilik

27	Makina ve Ekipmanları
28	Medikal ve İlaç
29	Metal Ürünler ve Mutfak Ekipmanları
30	Mobilya, Ağaç ve Orman Ürünleri
31	Motorlu Kara Taşıtları ve Ekipmanlar
32	Paketleme Ambalaj
33	Perakende Ticaret Mağazaları
34	Petrol ve Türevleri Üretimi ve Dağıtımı
35	Plastik ve Kauçuk
36	Sağlık Hizmetleri
37	Seyahat ve Taşımacılık Hizmetleri
38	Sigorta
39	Sıhhi Tesisat ve İklimlendirme
40	Takım Tezgahları ve Otomasyon
41	Tarımsal, Tahıl, Süt, Et ve Su Ürünleri
42	Tekstil
43	Tütün Ürünleri
44	Vakıf, Dernek

Ekibinizin Büyüklüğü

1	<10
2	10-50
3	51-100
4	>100

Eğitim Aldığınız Alan

1	Mühendislik
2	Temel Fen Bilimleri (Fizik, Kimya, Biyoloji, Matematik, vb)
3	Eğitim Bilimleri
5	Sağlık Bilimleri
4	Sosyal Bilimler (İşletme, İktisat, Sosyoloji, Psikoloji, vb)

Yaşınız

1	20-30
2	31-40
3	41-50
4	51-60
5	>60

Cinsiyetiniz

1	Erkek
2	Kadın

Liderlik eğitimi aldınız mı?

1	Evet
2	Hayır

Ek 3. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçeği kullanım izni.

Veysel Erdag

From: Jerry Luftman
Sent: Friday, April 15, 2016 3:39 AM
To: 'Veysel Erdag'
Subject: RE: SAMM and My Dissertation.

It is okay to use the assessment. Keep in mind that 85%+ of our results are from interviews that use the survey as an interview guide.

Let me know your availability for a call...

Jerry Luftman Ph.D.

Professor & Managing Director



Ek 4: İstatistiksel Sonuç Tabloları**Tablo 38: Stratejik Liderlik Tanımlayıcı İstatistikleri**

	N	Min	Max	Ort.	SS	Varyans
SL1	254	2	5	4.27	.609	.371
SL2	254	3	5	4.46	.586	.344
SL3	254	3	5	4.70	.476	.226
SL4	254	1	5	3.79	.877	.769
SL5	254	1	5	3.93	.908	.825
SL6	254	2	5	4.47	.639	.408
SL7	254	1	5	3.84	.993	.987
SL8	254	1	5	3.71	.872	.761
SL9	254	3	5	4.33	.604	.365
SL10	254	3	5	4.49	.601	.362
SL11	254	3	5	4.63	.545	.297
SL12	254	2	5	4.01	.717	.514
SL13	254	2	5	4.09	.769	.592
SL14	254	1	5	3.73	.875	.766
SL15	254	2	5	4.14	.674	.454
SL16	254	1	5	4.15	.712	.507
SL17	254	2	5	4.20	.620	.385
SL18	254	2	5	3.91	.748	.560
SL19	254	3	5	4.72	.469	.220
SL20	254	1	5	3.80	.865	.748
SL21	254	2	5	4.08	.636	.405
SL22	254	1	5	4.10	.813	.661
SL23	254	3	5	4.07	.605	.366
SL24	254	1	5	3.86	.752	.565
SL25	254	3	5	4.18	.682	.465
SL26	254	2	5	4.13	.595	.354
SL27	254	1	5	4.11	.807	.652
SL28	254	1	5	3.57	.858	.737
SL29	254	3	5	4.39	.565	.319
SL30	254	3	5	4.38	.532	.283
SL31	254	3	5	4.43	.598	.357
SL32	254	1	5	4.06	.827	.685
SL33	254	2	5	3.99	.739	.545
SL34	254	1	5	3.73	.969	.940
SL35	254	2	5	4.57	.584	.341
Valid N (listwise)	254					

Tablo 39: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi İstatistiksel Tanımlayıcı Değerleri

	N	Min	Max	Ort.	SS	Varyans
SAMM1	254	1	5	3.31	1.056	1.115
SAMM2	254	1	5	2.52	.989	.978
SAMM3	254	1	5	3.08	1.298	1.685
SAMM4	254	1	5	3.70	.952	.906
SAMM5	254	1	5	2.79	1.358	1.844
SAMM6	254	0	5	2.21	1.387	1.923
SAMM7	254	0	5	2.17	1.335	1.783
SAMM8	254	0	5	2.27	1.297	1.683
SAMM9	254	0	5	2.31	1.335	1.782
SAMM10	254	0	5	2.31	1.346	1.810
SAMM11	254	0	5	2.55	1.323	1.750
SAMM12	254	1	5	2.83	1.237	1.530
SAMM13	254	0	5	2.64	1.286	1.655
SAMM14	254	1	5	3.98	1.156	1.335
SAMM15	254	1	5	2.91	1.368	1.872
SAMM16	254	0	5	2.53	1.324	1.752
SAMM17	254	0	5	2.64	1.129	1.275
SAMM18	254	1	5	3.17	1.287	1.656
SAMM19	254	0	5	2.56	1.404	1.971
SAMM20	254	0	5	3.36	1.393	1.939
SAMM21	254	1	5	3.66	.984	.968
SAMM22	254	1	5	3.06	1.460	2.130
SAMM23	254	1	5	3.08	1.392	1.938
SAMM24	254	0	5	2.39	1.378	1.900
SAMM25	254	0	5	2.54	1.178	1.388
SAMM26	254	0	5	3.12	1.274	1.622
SAMM27	254	1	5	3.18	1.458	2.125
SAMM28	254	1	5	3.69	1.143	1.308
SAMM29	254	1	5	3.27	1.351	1.825
SAMM30	254	0	5	3.17	1.287	1.656
SAMM31	254	1	5	3.33	1.232	1.519
SAMM32	254	0	5	2.85	1.245	1.551
SAMM33	254	0	5	2.48	1.225	1.500
SAMM34	254	1	5	2.46	1.293	1.673
SAMM35	254	1	5	2.57	1.380	1.905
SAMM36	254	1	5	1.98	1.229	1.509
SAMM37	254	1	5	2.05	1.145	1.310

SAMM38	254	1	5	3.10	1.281	1.642
SAMM39	254	0	5	2.19	1.249	1.561
Valid N (listwise)	254					

Tablo 40: Normalizasyon Kontrol Değerleri

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
SL1	0.323	254	0.000	0.750	254	0.000
SL2	0.327	254	0.000	0.722	254	0.000
SL3	0.444	254	0.000	0.591	254	0.000
SL4	0.304	254	0.000	0.823	254	0.000
SL5	0.287	254	0.000	0.819	254	0.000
SL6	0.331	254	0.000	0.705	254	0.000
SL7	0.343	254	0.000	0.787	254	0.000
SL8	0.284	254	0.000	0.837	254	0.000
SL9	0.306	254	0.000	0.751	254	0.000
SL10	0.346	254	0.000	0.717	254	0.000
SL11	0.413	254	0.000	0.644	254	0.000
SL12	0.259	254	0.000	0.823	254	0.000
SL13	0.231	254	0.000	0.828	254	0.000
SL14	0.274	254	0.000	0.863	254	0.000
SL15	0.292	254	0.000	0.792	254	0.000
SL16	0.283	254	0.000	0.782	254	0.000
SL17	0.322	254	0.000	0.765	254	0.000
SL18	0.283	254	0.000	0.838	254	0.000
SL19	0.452	254	0.000	0.579	254	0.000
SL20	0.231	254	0.000	0.868	254	0.000
SL21	0.333	254	0.000	0.750	254	0.000
SL22	0.277	254	0.000	0.799	254	0.000
SL23	0.326	254	0.000	0.767	254	0.000
SL24	0.307	254	0.000	0.806	254	0.000
SL25	0.266	254	0.000	0.794	254	0.000
SL26	0.353	254	0.000	0.726	254	0.000
SL27	0.296	254	0.000	0.782	254	0.000
SL28	0.226	254	0.000	0.878	254	0.000
SL29	0.324	254	0.000	0.721	254	0.000
SL30	0.360	254	0.000	0.694	254	0.000
SL31	0.317	254	0.000	0.732	254	0.000
SL32	0.269	254	0.000	0.815	254	0.000
SL33	0.276	254	0.000	0.831	254	0.000
SL34	0.223	254	0.000	0.882	254	0.000
SL35	0.369	254	0.000	0.639	254	0.000

SAMM1	0.201	254	0.000	0.909	254	0.000
SAMM2	0.307	254	0.000	0.853	254	0.000
SAMM3	0.201	254	0.000	0.884	254	0.000
SAMM4	0.364	254	0.000	0.783	254	0.000
SAMM5	0.153	254	0.000	0.892	254	0.000
SAMM6	0.281	254	0.000	0.828	254	0.000
SAMM7	0.242	254	0.000	0.842	254	0.000
SAMM8	0.235	254	0.000	0.871	254	0.000
SAMM9	0.200	254	0.000	0.899	254	0.000
SAMM10	0.244	254	0.000	0.846	254	0.000
SAMM11	0.181	254	0.000	0.897	254	0.000
SAMM12	0.183	254	0.000	0.907	254	0.000
SAMM13	0.218	254	0.000	0.914	254	0.000
SAMM14	0.253	254	0.000	0.810	254	0.000
SAMM15	0.203	254	0.000	0.890	254	0.000
SAMM16	0.198	254	0.000	0.895	254	0.000
SAMM17	0.248	254	0.000	0.897	254	0.000
SAMM18	0.222	254	0.000	0.895	254	0.000
SAMM19	0.166	254	0.000	0.903	254	0.000
SAMM20	0.306	254	0.000	0.846	254	0.000
SAMM21	0.209	254	0.000	0.880	254	0.000
SAMM22	0.149	254	0.000	0.877	254	0.000
SAMM23	0.171	254	0.000	0.891	254	0.000
SAMM24	0.214	254	0.000	0.875	254	0.000
SAMM25	0.305	254	0.000	0.864	254	0.000
SAMM26	0.175	254	0.000	0.907	254	0.000
SAMM27	0.201	254	0.000	0.862	254	0.000
SAMM28	0.206	254	0.000	0.858	254	0.000
SAMM29	0.186	254	0.000	0.890	254	0.000
SAMM30	0.165	254	0.000	0.916	254	0.000
SAMM31	0.226	254	0.000	0.894	254	0.000
SAMM32	0.162	254	0.000	0.923	254	0.000
SAMM33	0.298	254	0.000	0.865	254	0.000
SAMM34	0.194	254	0.000	0.870	254	0.000
SAMM35	0.244	254	0.000	0.852	254	0.000
SAMM36	0.288	254	0.000	0.740	254	0.000
SAMM37	0.304	254	0.000	0.785	254	0.000
SAMM38	0.207	254	0.000	0.900	254	0.000
SAMM39	0.231	254	0.000	0.856	254	0.000
İletisim	0.097	254	0.000	0.979	254	0.001
Yonetisim	0.071	254	0.003	0.978	254	0.001
Ortaklik	0.103	254	0.000	0.960	254	0.000
Yetkinlik	0.110	254	0.000	0.957	254	0.000
Mimari	0.091	254	0.000	0.972	254	0.000
İK	0.110	254	0.000	0.952	254	0.000

Yonetim	0.077	254	0.001	0.985	254	0.007
Donusum	0.101	254	0.000	0.970	254	0.000
Baglayici	0.159	254	0.000	0.914	254	0.000
IliskiKurucu	0.114	254	0.000	0.969	254	0.000
Muzakereci	0.095	254	0.000	0.981	254	0.002
SAMM	0.070	254	0.004	0.981	254	0.002
SL	0.061	254	0.024	0.990	254	0.073
a. Lilliefors Significance Correction						

Tablo 41: Stratejik Liderlik Ölçeği Bileşenleri ile Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Seviyesi Arasındaki Korelasyon Hesapları

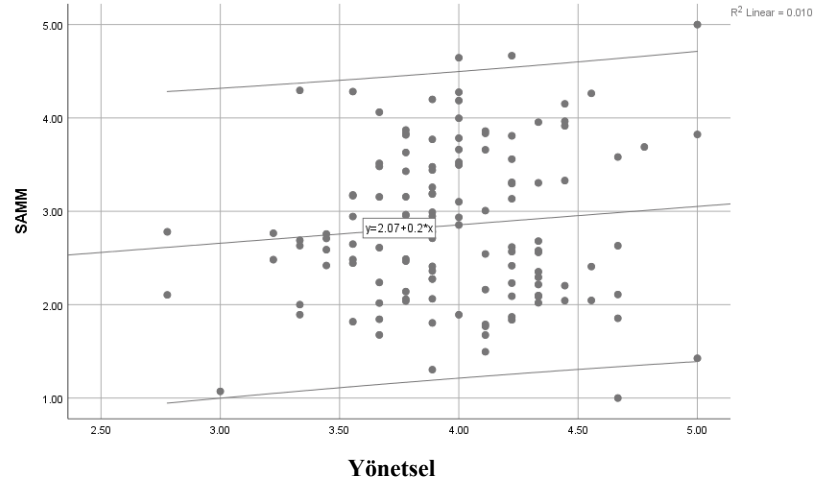
			SAMM
Spearman's rho	SAMM	Korelasyon Katsayısı	1.000
		Sig. (2-tailed)	
		N	254
	SL1	Korelasyon Katsayısı	0.107
		Sig. (2-tailed)	0.089
		N	254
	SL2	Korelasyon Katsayısı	.250**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	254
	SL3	Korelasyon Katsayısı	0.090
		Sig. (2-tailed)	0.154
		N	254
	SL4	Korelasyon Katsayısı	.335**
		Sig. (2-tailed)	0.000
		N	254
	SL5	Korelasyon Katsayısı	-0.016
		Sig. (2-tailed)	0.799
		N	254
	SL6	Korelasyon Katsayısı	.136*
		Sig. (2-tailed)	0.030
		N	254
	SL7	Korelasyon Katsayısı	0.085
		Sig. (2-tailed)	0.178
		N	254
	SL8	Korelasyon Katsayısı	-0.089
		Sig. (2-tailed)	0.158
		N	254
	SL9	Korelasyon Katsayısı	0.113
		Sig. (2-tailed)	0.073
		N	254
SL10	Korelasyon Katsayısı	0.064	
	Sig. (2-tailed)	0.308	

		N	254
SL11	Korelasyon Katsayısı		0.062
	Sig. (2-tailed)		0.325
		N	254
SL12	Korelasyon Katsayısı		0.045
	Sig. (2-tailed)		0.476
		N	254
SL13	Korelasyon Katsayısı		.217**
	Sig. (2-tailed)		0.000
		N	254
SL14	Korelasyon Katsayısı		0.086
	Sig. (2-tailed)		0.171
		N	254
SL15	Korelasyon Katsayısı		.131*
	Sig. (2-tailed)		0.038
		N	254
SL16	Korelasyon Katsayısı		0.050
	Sig. (2-tailed)		0.431
		N	254
SL17	Korelasyon Katsayısı		.266**
	Sig. (2-tailed)		0.000
		N	254
SL18	Korelasyon Katsayısı		.244**
	Sig. (2-tailed)		0.000
		N	254
SL19	Korelasyon Katsayısı		0.121
	Sig. (2-tailed)		0.054
		N	254
SL20	Korelasyon Katsayısı		0.061
	Sig. (2-tailed)		0.330
		N	254
SL21	Korelasyon Katsayısı		.163**
	Sig. (2-tailed)		0.009
		N	254
SL22	Korelasyon Katsayısı		.145*
	Sig. (2-tailed)		0.021
		N	254
SL23	Korelasyon Katsayısı		0.118
	Sig. (2-tailed)		0.061
		N	254
SL24	Korelasyon Katsayısı		-0.107
	Sig. (2-tailed)		0.089
		N	254
SL25	Korelasyon Katsayısı		0.064
	Sig. (2-tailed)		0.308
		N	254

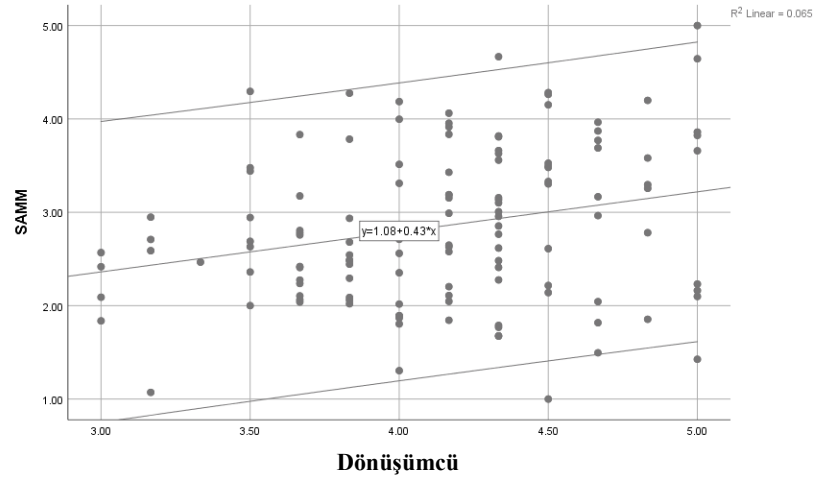
SL26	Korelasyon Katsayısı	-0.057
	Sig. (2-tailed)	0.362
	N	254
SL27	Korelasyon Katsayısı	.236**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	254
SL28	Korelasyon Katsayısı	-0.041
	Sig. (2-tailed)	0.514
	N	254
SL29	Korelasyon Katsayısı	.162**
	Sig. (2-tailed)	0.010
	N	254
SL30	Korelasyon Katsayısı	.242**
	Sig. (2-tailed)	0.000
	N	254
SL31	Korelasyon Katsayısı	-0.098
	Sig. (2-tailed)	0.118
	N	254
SL32	Korelasyon Katsayısı	.210**
	Sig. (2-tailed)	0.001
	N	254
SL33	Korelasyon Katsayısı	.141*
	Sig. (2-tailed)	0.024
	N	254
SL34	Korelasyon Katsayısı	0.122
	Sig. (2-tailed)	0.053
	N	254
SL35	Korelasyon Katsayısı	0.021
	Sig. (2-tailed)	0.735
	N	254

** . Korelasyon .01 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).

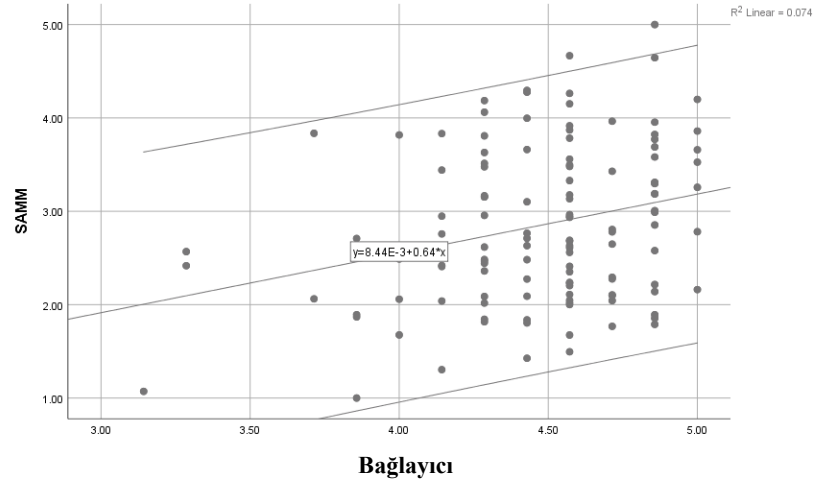
* . Korelasyon .05 seviyesinde anlamlıdır (2-tailed).



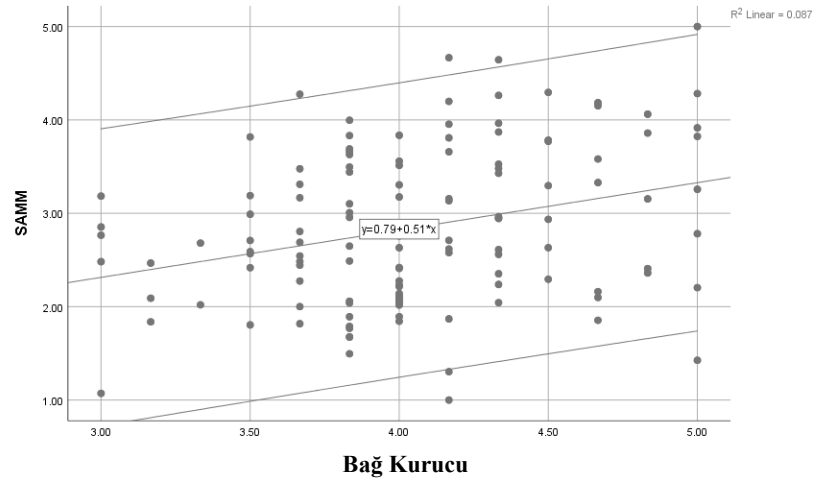
Şekil 16: Stratejik Liderlik Ölçeği "Yönetsel" Boyutu ile Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği



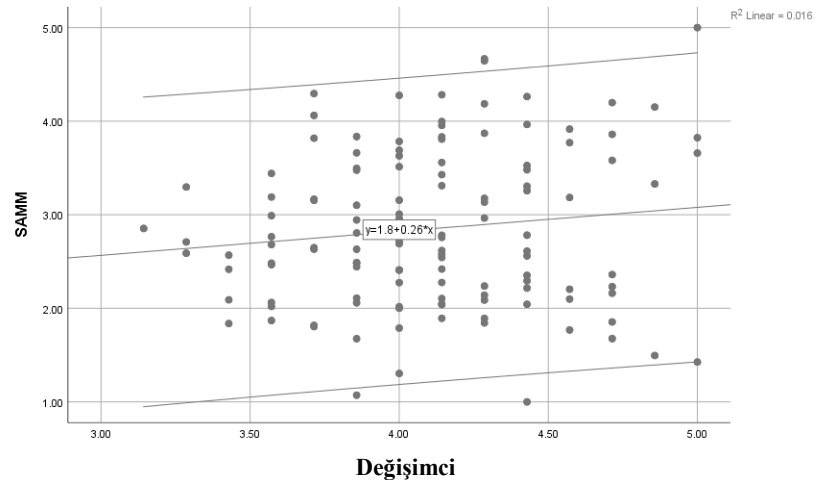
Şekil 17: Stratejik Liderlik "Dönüşümcü" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği



Şekil 18: Stratejik Liderlik "Bağlayıcı" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği



Şekil 19: Stratejik Liderlik "Bağ Kurucu" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği



Şekil 20: Stratejik Liderlik "Değişimci" Boyutu Stratejik Uyumlaşma Dağılım Grafiği

ÖZ GEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı Soyadı : Osman Veysel ERDAĞ

Doğum Tarihi : 15-03-1969

Doğum Yeri : Kemerhisar – Niğde

Öğrenim Durumu :

Doktora : 2013 – 2019 Yıldız Teknik Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

İşletme Yönetimi Doktora Programı

Yüksek Lisans : 2009 – 2011 Işık Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans : 1995 – 1997 Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Fen Bilimleri Enstitüsü

Elektrik ve Elektronik Mühendisliği

Lisans : 1986 – 1991 Orta Doğu Teknik Üniversitesi

Mühendislik Fakültesi

Elektrik ve Elektronik Mühendisliği

Yayınlar :

Can, Esin, O. Veysel ERDAĞ. 2019. Stratejik İlgunluk Ölçeğinin Türkçe'ye Uyarlanması. **Academic Review of Economics and Administrative Sciences**.

Erdağ, O. Veysel, Esin Can. 2019. The Impact of Strategic Leadership Behavior of Information Technology (IT) Managers On Strategic Alignment Maturity Between

Business and IT. **4th Academic International Conference on Interdisciplinary Business Studies, 6-8 Mayıs 2019**. Boston: Harvard University Medical School.

Can, Esin, O.Veysel Erdağ. 2017. Stratejik Liderlik ve Örgütsel Başarı: Nortel Network Vakası. **ICEFM International Conference on Economics, Finance and Management**, 13 – 15 Nisan 2017. İstanbul: Gelişim Üniversitesi: 50.

Uluslararası Sunumlar:

Gartner Security and Risk Management Summit, 18-19 Eylül 2013, Londra, İngiltere

Gartner Data Center Summit, 21-23 Ekim 2008, Amsterdam, Hollanda.

İş Denevimi _____ :

2015 – 2019 Chief Information Security Officer

University of Arkansas at Little Rock

Little Rock, Arkansas, ABD

2013 – 2015 Chief Technology Officer

Pro-Line Bilişim Sistemleri

2011 – 2013 Bilgi Sistemleri Risk Yönetim Müdürü

Turkcell İletişim Hizmetleri A.Ş.

2010 – 2011 Çözüm Geliştirme ve Pazarlama Direktörü

DataTeknik

2006 – 2010 Bilgi Güvenliği ve Bilgi Teknolojileri Yöneticisi

Yıldız Holding A.Ş.

2003 – 2006 Bilgi Güvenliği Danışmanı – Kurucu Ortak

ASES Bilgi Güvenlik Sistemleri Ltd. Şti.

2000 – 2003 Teknik Operasyon Müdürü

Veri İletişim Sistemleri A.Ş.

1998 – 2000 Proje Yöneticisi

Smartmetre

1996 – 1997 Araştırmacı

TÜBİTAK BİLTEN

1992 – 1996 Ar-Ge Mühendisi

Türk Telekom Ar-Ge Müdürlüğü