



e-ISSN: 2630-631X

Article Type  
Research ArticleSubject Area  
BusinessVol: 8 Issue: 59  
Year: 2022 MAY  
Pp: 841-848Arrival  
28 February 2022  
Published  
30 May 2022  
Article ID 62245Doi Number  
<http://dx.doi.org/10.29228/smryj.62245>How to Cite This  
ArticleUlusoy, T.; Saeed, M.  
& Kaplan Dönmez,  
N.F. (2022). "Yönetim  
Düzeyinde Bilgi  
Teknolojisi Yönetişimi  
İle Firma Performansı  
Arasındaki İlişkide  
Yeniliğin Aracılık  
Rolü: Teorik Bir  
Yaklaşım",  
International Social  
Mentality and  
Researcher Thinkers  
Journal, (Issn:2630-  
631X) 8(59): 841-848Social Mentality And  
Researcher Thinkers is  
licensed under a  
Creative Commons  
Attribution-  
NonCommercial 4.0  
International License.

## Yönetim Düzeyinde Bilgi Teknolojisi Yönetişimi İle Firma Performansı Arasındaki İlişkide Yeniliğin Aracılık Rolü: Teorik Bir Yaklaşım

The Mediating Role Of Innovation On The Relationship Between The Board Information Technology Governance And Firm Performance: Theoretical Approach

Tolga ULUSOY<sup>1</sup> Mohammed SAEED<sup>2</sup> Nergis Feride KAPLAN DÖNMEZ<sup>3</sup> <sup>1</sup> Prof. Dr.; Kastamonu Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Finans Ve Bankacılık Bölümü, Kastamonu, Türkiye<sup>2</sup> Doktora Öğrencisi, Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu, Türkiye<sup>3</sup> Dr. Öğrt. Üyesi, İstanbul Medeniyet Üniversitesi, Siyasal Bilgiler Fakültesi, Maliye Bölümü, Mali Hukuk Anabilim Dalı, İstanbul, Türkiye

### ÖZET

Günümüzde bilgi teknolojisi (BT) tüm organizasyonlarda mevcuttur. Teknolojinin gerek mobil gerekse masa başı olsun yaygın kullanımı, bilgi teknolojilerine ve tabii olarak yönetimine olan ilgiyi günden güne arttırdı. Bu, BT Yönetişimi 'ne (ITG) özel bir şekilde odaklanmayı gerektirmektedir. İş BT üretmek olmayan, sektör olarak bilişime en uzak nokta yer alan firmaların dahi bilişim teknolojilerine bağımlı olduğu bir çağda yaşanılmaktadır. Ekili yönetişime sahip kuruluşların, bir dizi bilgi teknolojileri yönetişimi mekanizmasını aktif olarak benimsediklerini söylemek yanlış olmamaktadır. Ancak, kimi durumlarda bilişim yönetişimi tanımlarında bile tutarsızlıklar mevcuttur. Böylesi durumlarda halen yönetim mi-yönetim mi ayrımına gidilmekte bile zorlanılan, yalnızca pratikte uygulama alanı bulabilecek iyi uygulama örnekleri ile anket bazlı soru cevap ve istatistiki verilerle donatılmış araştırmaların varlığı doludizgin gitmektedir. Teorik çerçeveye de kavramsal yenilikler getiren, varolan karışıklıkların yeniden masaya yatırılmasına olanak sağlayan, yönetişimin aracılık yönüne farklı bakış açıları getiren teorik çalışmalara da ihtiyaç vardır. Öncelikli olarak en karmaşık organizasyon yapılarında dahi görev-amaç-sınır tanımlamalarının yapılmasının gerekliliği ortadadır. Bu çalışma; yönetim/yönetişim ayrımına giderek teorik anlamda organizasyon yapısının araştırmasını yapmaktadır. Ayrıca yenilikçi yaklaşımla yönetişim/yönetim ve firma performansı açısından değerlendirmelerde bulunan çalışmada yönetim ve yönetişim temel alınarak organizasyon yapısı için bir model önerisi yapılmaktadır. Böylece yapısal olarak bir açığın çok küçük bir kısmını gidermeye çalışacaktır.

**Anahtar Kelimeler:** Yeniliğin Aracılık Rolü, Yönetişim, Yönetim

### ABSTRACT

Information technology (IT) is present in all organizations today. Widespread use of technology, whether mobile or desktop, has increased the interest in information technologies and, of course, its management day by day. This requires a special focus on IT Governance (ITG). We are living in an age where even the companies that are not in the business of producing IT and that are the farthest point from informatics as a sector are dependent on information technologies. It is fair to say that organizations with established governance actively adopt a range of IT governance mechanisms. However, in some cases there are inconsistencies even in the definitions of IT governance. In such cases, it is still difficult to distinguish between governance and management, and there are good practice examples that can only be applied in practice, and the existence of survey-based question-answer and research equipped with statistical data is at full throttle. There is also a need for theoretical studies that bring conceptual innovations to the theoretical framework, enable the existing confusions to be re-discussed, and bring different perspectives to the intermediation aspect of governance. First of all, it is obvious that even in the most complex organizational structures, it is necessary to define task-goal-limit. This work; makes a theoretical research of organizational structure by making a distinction between management/governance. In addition, a model proposal is made for the organizational structure based on management and governance in the study, in which evaluations are made in terms of governance/management and firm performance with an innovative approach. Thus, it will try to fill a very small part of a structural deficit.

**Keywords:** The Mediating Role of Innovation, Governance, Management

## GİRİŞ

Dünya'da kurumsal yönetim üzerine yapılan araştırmalarda genel itibarıyla bilişim sektöründeki çalışmaların azlığı göze çarpmaktadır. Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde ise kurumsal yönetim kavramının arka planındaki en önemli faktör internet teknolojilerindeki gelişimin batının daha gerisinde kalmasıdır. Bilişim sektörü diğer sektörler ile birlikte batıya uyum göstererek ihtiyaç hissedilen her alanda kendini göstermeye, tek başına anonim şirketleşen bilişim firmalarının sayısı da günden güne artmaya başlamıştır. BT sektörü ve kurumsal yönetim arasındaki etkin bağ ise Türk finans ve bankacılık sektörünün bilişim altyapısı ile olmuştur. Dünya'da bankacılık sektörü kurumsal yönetim düzenlemeleri ile birlikte yapısının bel kemiğini oluşturan bilişim ağları ve yönetimi ile kurumsal yönetim birlikteliğini sağlayan düzenlemelere gitmiştir. Net şekilde belirtilmiş kurumsal yönetim esasları çerçevesinde kurumsal yönetim ilkelerinin bilişim sektörüne uygulanması bankacılık sektöründen başlayarak tüm diğer sektörleri geçmiştir. Kurumsal yönetimde bir hedef ve vizyon oluşturulmak istenirse hangi sektör olursa olsun internet tabanlı teknolojilerin her şirkette kullanıldığı da hesaba katıldığında ve teknik temel esasları Yönetim Bilişim Sistemleri (MIS) ağırlıklı bir



elektronik bilişim ağının elektronik yönetim (e-yönetişim) ilkeleri ile desteklenmesi önemlidir. Kurumsal yönetimde şirket hedef ve amaçlarına ulaşırken bunun hangi yollarla gerçekleştirileceği belirtilmiştir. Öyle ki IT sektöründe çalışanların en önemli menfaat gruplarından biri olduğu varsayımı altında bölümlerde çalışan iş görenlerin; adillik, şeffaflık, dürüstlük, açıklık kavramlarına bütünüyle uyması önemlidir. Faaliyet etkinliğinin, adil-faaliyet, şeffaf-faaliyet dürüst-faaliyet, açık-faaliyet kavramları ile ilgili olduğu, firma performansına olan etkisi şüpheye yer bırakmayacak biçimdedir. Kurumsal yönetimin iç unsurlar ve dış unsurlar olarak ikiye ayrıldığı varsayımı altında ise bilişim bölümlerinin iç unsurlardan, hizmet ettiği unsurların ise dış unsurlardan sayıldığı belirtmek yanlış olmaz. E-yönetişimin arz tarafında kurumun bilişim birimi, talep tarafında ise kurumsal yönetişimin dış unsurları bulunmaktadır. Kurumsal yönetimin teorik tarafında ise finansal açıdan etkinliğin yerine getirilmesi için gerekli olan organizasyon yapısı, yapının yönetim kısmı ile görev tanımları ve görev sınırları, yönetim kısmı görev tanımları ve görev sınırları yer almaktadır. Esasen; yönetimin vekâlet, vekillerin ise hissedarlar ile, kalan tümünün ise çalışanlar ile içeride uyum içinde çalışması esastır. Bilindiği gibi vekalet teorisinde şirketin pay sahiplerine karşı yapmakla yükümlü olduğu yerine getirmek zorunda olduğu sözleşmeler kastedilmektedir. Yönetişimin meşruiyet teorisinde ise işletmelerin temel olarak sosyal düzenin bir parçası olduğu ve şirket içinde çalışanların sosyal bir düzen içerisinde olduğu ve bu şekilde hareket ettikleri ifade edilmektedir.

Tanımlamalardan yola çıkıldığında özetle şunu söylemek mümkündür: Yönetişimin daha genelde NE yapılması gerektiği ile KİM'lerin yapacağını tanımladığı açıktır. Yani daha geneldir ve strateji ile olan birlikteliği sağlar. Yönetimin ise; yönetişimin cevaplarına bakarak, belirlenenlerin NASIL yapılacağına; yine yönetişimin tanımladığı kim'lerin görevinin ne olacağına karar vermesi gerekmektedir.

## LİTERATÜR

Çakalı vd (2022) bilgi teknolojileri yönetişimi alanında verilecek güvence hizmetlerine yönelik olarak bir kapsam önerisinde bulunmuşlardır. Bu amaçla, nitel araştırma yöntemlerinden doküman analizi yönteminden faydalanılmak suretiyle işletmelerde bilgi teknolojileri yönetişim yapılarına yönelik gerçekleştirilecek iç denetim çalışmalarında dikkate alınması gereken inceleme alanları belirlenerek bir kapsam önerisinde bulunulmuştur.

Sen (2016) e Devlet ve bilişimde yönetim konusunda yaptığı çalışmada şu sonuca varmıştır: Türkiye'de söz konusu olan e Devlet, e-yönetişim, e-dönüşüm uygulamaları ve online olarak vergisel işlemlerin yapılması da dikkate alındığında XBRL uygulamasının yaygınlaştırılması son derece faydalı olacaktır. Aynı zamanda sürekli denetimle ilgili olarak ilgili fakültelerin ve lisansüstü programların ders müfredatlarında yapılacak eklemelerle sürekli denetim uygulamasının yaygınlaştırılması artırılabilir.

Alıç vd (2015) BT proje yönetişiminde farkındalık ile ilgili bir anket uygulaması yapmışlardır. Anket sonucunda verilen cevaplar arasındaki ilişkiler incelenerek katılımcıların temsil ettiği kurumlarda bütüncül bir yaklaşım olmadığı ve katılımcılarından % 45'nin hedeflenen BT Proje yönetişimi konusunda farkındalık ve tecrübe bilgisine sahip olmadığı görülmüştür

Kurumsal yönetişimin ayrılmaz bir parçası olan BT yönetişimi, Kayrak (2013)'te şu şekilde özetlenmiştir.: Kendine has örgütsel yapı ve süreçler ile birlikte liderlik fonksiyonunu gerektirir. Bu çerçevede, başarılı bir BT yönetişimi için, en uygun ve yenilikçi BT stratejilerinin uygulanmasını mümkün kılacak bir organizasyon yapısının oluşturulması ve karar alma süreçlerine tüm paydaşların katılımının sağlanması büyük önem arz eder. Ayrıca, BT'nin, iş hedefleri ile örtüştürülmesi, harcamaların optimize edilmesi, değer sağlama, kaynak yönetimi ve BT hizmetlerinin izlenmesi, BT yönetişiminin üzerinde durduğu temel alanlardır

Yine Kayrak (2012)'ye göre BT yönetişimi, bilgi güvenliği ve verinin güvenilirliği gibi BT denetiminin önemli konularına ilişkin kontrol testlerinin ve maddi doğrulama testlerinin kapsamı, bilgi kriterlerinden yola çıkılarak belirlenebilir. Bu noktada, ulusal mevzuatta yer alan zorlayıcı hükümler ile ulusal ve uluslararası standartlar, başvurulması gereken en temel kaynaklardır.

Özbiğin (2011)'e göre BT yönetişimi kavramı, BT ile ilgili süreçlerde ve kararlarda sorumluluk ile onay mekanizmalarının tanımlanmasına yardımcı olmakta, böylece kurumun is hedeflerini yakalayabilmesi ve BT yatırımlarından azami geri dönüş sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Etkin bir BT yönetişim sistemi, iş ve BT uyumsuzluğundan kaynaklanabilecek sorunların önüne geçilmesinde en büyük etken olacaktır.

Bilişimde yönetişimin başarıya ulaşabilmesi için ilişkili standartların neler olduğu da önemlidir. Bilginin yetkisi olmayan kişilerin erişimine kapalı olması, değiştirilme veya yok edilme riskinin ortadan kaldırılması temeline dayalı olarak geliştirilen bu standartlardan en yaygın kullanım alanı bulanlar ISO/IEC 27000 serisi başta olmak üzere, COBIT, ITIL ve NIST SP 800 serisi standartlarıdır Koç vd (2019) .

Demirel (2010) E-Yönetişim kavramından bahsetmiştir. Özellikle sosyal ve ekonomik açıdan, eğitim düzeyi yüksek, bilimsel gelişmelere duyarlı, bilişim alanında yüksek bir okur yazar oranına sahip bir toplumda e-yönetişim evrimini daha hızlı tamamlayacak, ilgili ülkenin siber alemde yaşanan yarışta güçlü bir rakip olmasını sağlayacaktır diyerek e-yönetişimin önemine vurgu yapmıştır.

## METODOLOJİ

### BT Yönetimi ve BT Yönetişimi

Bilgi teknolojileri, bu araştırmanın temelini oluşturan yönetim ve yönetim performanslarının itici gücü durumundadır. Bilişim destekli teknolojiler tüm firmaların hem birbirleri ile hem de paydaşları ile hızlı ve güvenli bağlantı kurmasının önünü açmıştır. Şirket için uzun vadeli etkileri olabilecek tüm kararların BT teknolojileri kullanılarak verildiği düşünüldüğünde, hem girdisi hem de aracılık yönüyle stratejik kararların BT etkisi ile oluştuğundan söz edilebilmektedir. BT teknolojileri ile çok yüksek miktardaki veriler etkin bir şekilde analiz edilebilmektedir. (Esmer ve Şaylan,2021:71) BT yönetişiminin nasıl yapılacağı liderlik kavramının altında incelenmesi gereken (bu çalışmanın kapsamına girmeyen) diğer bir önemli konudur. Liderlik uygulamalarının firmalarda uygulanması ile uygulama sonuçlarının üst yönetim tarafından ele alınması, düzeltilmesi yaygınlaştırılması BT yönetişimi ile olmuştur denilebilir.

Bu tanımlamalardan sonra yeniden hatırlatılması gereken iki önemli husus vardır: Yönetişimin daha genelde NE yapılması ve KİM'lerin yapacağını tanımladığı söylenebilir. Yönetim tarafında ise cevaplanan NE'lerin NASIL yapılacağına, yönetimde tanımlanan kim'lerin görevlerinin ne olacağına karar vermesi gerekmektedir.

Ne ve Nasıl soruları arasındaki fark yönetim ve yönetim arasındaki farkı oluşturmaktadır. Yönetişim daha geniş bir perspektifte tüm olayın kurgusunu tasarlar, yönetim ise kurgulanmış olayın amaçlara ulaşımı ve kaynak etkinliğinin nasıl yapılacağı gibi daha spesifik konuları inceler (Tablo 1).

Tablo1: Yönetişim(Governance) ve Yönetim(Yönetim)

Yönetişim	Yönetim
(4)BT'deki "Ne? Sorusunu belirler.	(5) BT'de "Nasıl?"
(6) BT organizasyonunun hedeflerini, yönünü, sınırlamalarını ve hesap verebilirlik çerçevelerini belirleme stratejik görevi	(7) kaynakların tahsisi ve organizasyonun günlük operasyonlarının denetlenmesi
(11) bir firmada başarı için bir algoritma yazmak gibidir	(12) bu algoritmayı bir firmada çalıştırmak gibi
(8) BT tabanlı organizasyonun ne yaptığı ve gelecekte ne olması gerektiği	(9) BT tabanlı kuruluşun bu hedeflere ve özelemlere nasıl ulaşacağı
(1) yönetim, politika ve araçlarındaki değiş tokuşları dengelemek için kabul edilebilir pozisyonları müzakere eden farklı aktörleri ve ağları dikkate alan farklı kurallar ve kurumlar oluşturma ve belirleme süreçleriyle ilgilidir (Pahl-Wostl 2009)	(10) yönetim, nihai olarak hissedar servetini maksimize etmek ve diğer paydaşların ihtiyaçlarını karşılamak için Kurul tarafından belirlenen amaç ve hedeflere ulaşmada operasyonel sistemleri, süreçleri ve prosedürleri kurmakla ilgilidir.
(2) UNDP'nin (1997) belirttiği gibi, 'yönetim, doğal kaynakların yönetildiği daha geniş yasalar, düzenlemeler, politikalar ve eylemlerin yanı sıra sivil yönetim özel sektör aktörleri ve sivil toplum kuruluşları gibi sadece hükümetin ötesindeki etki ağlarını da kapsayan kurumlar olarak görülüyor.	(3) yönetim ise, bu kuralların uygulanması ve su tahsisi, koruma, aşırılıklardan zararın önlenmesi gibi pratik yönleriyle politika vizyonlarının operasyonel hale getirilmesi ile ilgilidir (Folke ve diğerleri 2005; Pahl-Wostl 2009)

Kaynak: <sup>(1, 2, 3)</sup> Hill, Margot (2013) A Starting Point: Understanding Governance, Good Governance and Water Governance, doi: 10.1007/978-94-007-5796-7\_2 In book: Climate Change and Water Governance, Abbasirostami, Aliakbar comment on Researchgate Ramin Agriculture and Natural Resources University Agricultural Extension & Education. <sup>(4,5,6,7,8,9)</sup> Appio, Francesco comment on Researchgate 2013, SKEMA Business School PRISM. <sup>(10)</sup> Philip Twum Yeboah University of Professional Studies Business Management. <sup>(11,12)</sup> Osman Yavuz comment on Researchgate Tubitak Sage Missile System Engineering. All data obtained from Researchgate (<https://tinyurl.com/yc88w7k>)

### BT Organizasyon Yapısı ve Görev Kısımları

BTY uygulamaları şirketler için karmaşık süreçleri ifade eder. Şirketler yönetim süreçlerinde OECD raporlarında olduğu gibi birbiri ardına cevaplanması gereken soruların olduğu raporları oluşturmak zorundadırlar. Bu süreçte BTY uygulamaları ise Yönetim kurullarının çalışma şekillerinin belirlenmesi veya çalışanlar ile çoğulcu /demokratik çalışma ortamı oluşturulması gibi süreçlerden daha karmaşık süreçleri ihtiva ederler. BT kullanımı ile ortaya çıkan süreçlerin karmaşıklığı, yönetim fazında daha karmaşık süreçlerin gözden geçirilmesini içerir. Her şirket için düzgün işleyen bir BTY süreci tasarlar, yeniliğe açık bir yönetim tasarımı bilmesi gerektiğini öğrenmek önem arz etmektedir. BT organizasyonları kendini mesai sonrası kapatan çalışma sistemleri olmadığından, çatışan iç ve dış faktörlerin varlığı 7/24 devam edebilir. Bu nedenle işleyen sistem üzerinde doğru BTY mekanizmalarının belirlenmesi aslında karmaşık bir süreci ayıklayarak daha anlaşılır bir süreç haline getirme çabası olarak karşımıza çıkmaktadır.

Tablo 2: BT Çalışan Yapıları ve Yükümlülükleri

BT Çalışan Yapılar	Yükümlülükler
CIO	-BT Üst Yöneticisi Temsiliyeti ile diğer yönetimsel yükümlülükler
Yönetim Kurulu Düzeyinde BTY Uzmanlığı	-Üst düzeyde icraya bilgi vermekle yükümlülükler



gücü)'nün periyodik faaliyetlerinde tıkanıp noktalarında ise EDK yardımcı olmaktadır. Uygulamaya geçmiş süreçlerde, dinamik e-iş süreçlerinde, e-süreçlerin uygulanmasında görevlendirilmiş personele hızlı destek verilmesi EDK sorumluluğundadır. EGG ticarileştirilmiş uygulamaların arz edilmesi esnasında satış, pazarlama vb. sorumlulukları olan ve yapının dışarı bakan yüzü konumundadır.

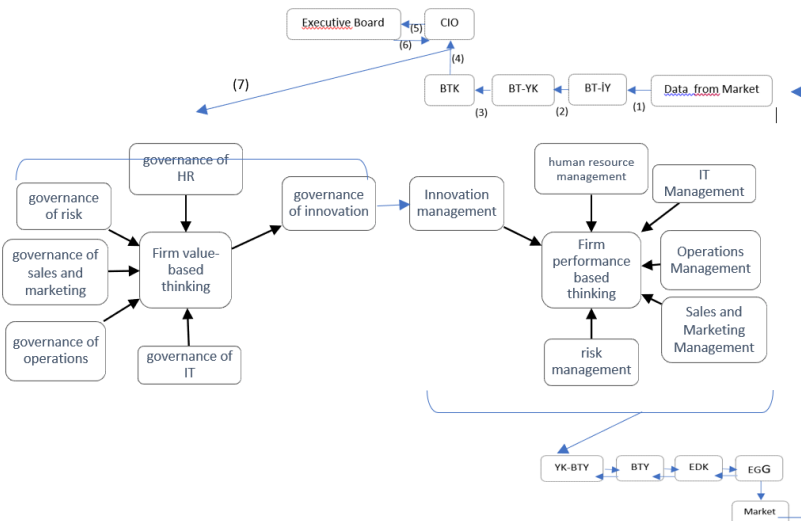
Şekil 1'de BT-İY ise EGG gibi işletmenin dışı bakan yüzü konumundadır. Öte yandan uygulamacı durumunda EGG için gerekli olan satış ve pazarlama ile ilgili stratejileri üretmek adına EGG ile doğrudan bağlantı kurmayarak CIO'ya bilgi vermekle yükümlüdür. Genel itibarıyla satış pazarlamanın AR-GE 'si bu kısımda yapılmaktadır. BT-YK ise üst yönetime BT-İY'nin olgunlaştırdığı ve uygun gördüğü yatırımın finansman ayağını yapan yapı. CIO ile birlikte yatırım kararının icraya götürülecek düzeye getirilmesi kaynak bulma ile ilgili sorumluluğu taşıyan gruptur.

Kimi durumlarda *yönetim-çalışan-hissedar ve diğer çıkar sahipliğinde* uyulması gereken yönetim standartlarının BTY sistemlerinde temel teşkil edebileceği ortadadır. Fakat cansız sistemler olarak adlandırılan "yaşayan fakat cansız; düşünen adaptif bilişim sistemleri" yönetiminde stratejik olarak canlı çalışan sistemlerde işe yarayan süreçlerin işe yaramadığı öte yandan işe yaramadığı düşünülen süreçlerin işe yarabileceği tekrar gözden geçirilmeli ve BT sistemlerinde yönetim kavramı daha da özelleştirilerek kullanılmalıdır.

### Yenilik ve Firma Performansı

İnovasyon günümüz işletmelerinin olmazsa olmazlarından. İnovasyon kavramının önemi günümüzde her geçen gün artmaktadır. İnovasyon yenilik ve yenileşim olarak adlandırılmasına rağmen tek bir sözcükle ifade edilemeyecek geniş bir anlama sahiptir. Genel olarak inovasyon, yeni fikirlerin ürünlere, süreçlere yada örgüt faaliyetlerinin yüksek katma değer sağlayan diğer yönlerine uygulanmasıdır (Esmer vd.2019:76). Küreselleşme süreci ile getirilen yenilikçi politikalar sektörleri yeni sürece ayak uydurmaya zorlamıştır (Pehlivan ve Efeoğlu, 2019: 1489).Firmalar performanslarını artırıp kar edebilmek için inovasyona da gerekli önemi vermektedirler. Firmalar performanslarını artırıp kar edebilmek için inovasyona da gerekli önemi vermektedirler (Tekin ve Hancıoğlu, 2017; Tekin ve Hancıoğlu, 2018). Ayakta kalabilmek için üretim süreçlerinde sürekli yenilikler yapmak, müşteri ihtiyaçlarını iyi analiz ederek ürünlerinin tasarımlarında iyileştirmeler ve değişiklikler yapmak faaliyet gösterdikleri pazarda lider olabilmelerinin ön koşulu olarak görülmektedir. İnovasyon, yeni üretim veya işleme tekniklerinin yanı sıra, bilginin yeni veya modifiye edilmiş ürün ve hizmetlere dönüştürülmesini, üretilmesini ve yayılmasını içeren karmaşık bir fenomendir (Enzing, 2009:14) (Yıldız ve Aytekin ,2019) Ayrıca ortaya çıkan ürün ile ticarileşmeye katkı sunmakla beraber ilgili paydaşlara da çeşitli faydalar sağlanmaktadır (Bayraktar ve Tütüncü, 2020:301). İnovatif işletmeler çevrelerine adapte olma kapasitesi yüksek ve daha esnek olan işletmelerdir ( Erdost Çolak, Esen ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, 2015). Yeniliğe daha fazla önem veren işletmeler, bilgi yönetimini daha verimli kullanmakta ve mevcut yetkinliklerini geliştirirken yeni yetkinlikler arayışına girmektedir (Sırkıntıoğlu Yıldırım ve Atay, 2022).

Şekil 2 'de pazardan alınan bilgi BTK, BT-YK, BT-İY süzgecinden geçerek CIO'ya aktarılmaktadır (Şekil adımları 1-2-3-4). CIO bunu yönetim kurulu görüşleri ile birleştirerek (5) tekrar uygun hale getirerek (6) sonrasında alt kademelere yaygınlaştırmasını yapmaktadır (7). Bu aşamada iki çerçevenin altını çizmekte fayda vardır. Bunlar şeklin anlaşılmasına da yardımcı olacaktır.



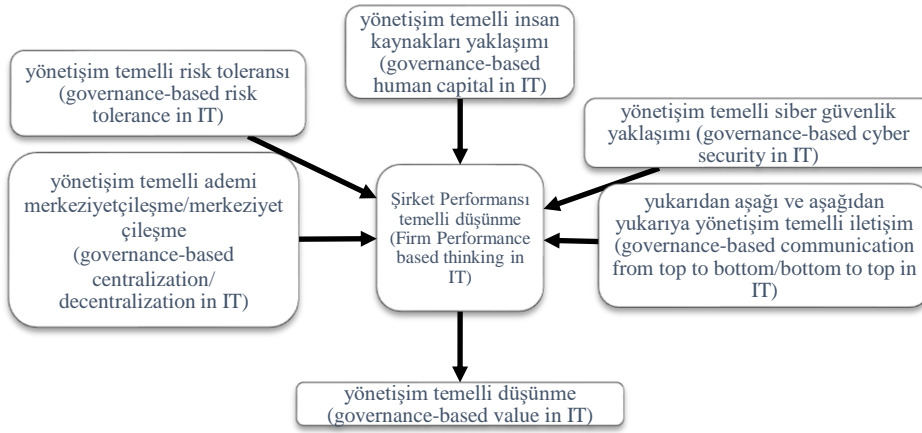
Şekil 2: Bilişim Sektöründe Yönetim ve Yönetişim Birlikteliği

Şirketin ana amacı her ne kadar karı maksimize etmek olsa da asıl amacın değer çoğaltması olduğu ortadadır. Değere dönüşmemiş bir kar kavramının şirkete uzun vadede fayda sağlamayacağından hareketle önemli olanın “firma değerinin maksimize edilmesi ile”, “hisse başına karlardaki artış” ve sonuç olarak “hissedar refahındaki artış” olduğu kabul edilmiş bir yasa halini almıştır. İşte bu noktada Şekil 2’de sol tarafta görülen yapının sağ tarafta görülen yapıya öncülük etmesi gerektiği kesindir. Şekil 2’de sol tarafta şirket değeri tabanlı düşünme (FVBT) kısmında risk, insan kaynakları, operasyonlar, stratejiler yönetişimin gerektirdiği kurallara göre ne nedir sorusuyla birleştirilmektedir. Bu kısımda şu sorular sorulmaktadır:

Tablo 3: Şekil 2 Açıklamasına ek olarak FVBT and FPBT Karşılaştırması

Şirket Değeri Tabanlı Düşünme (Firm Value Based Thinking – FVBT)	Şirket Performansı Tabanlı Düşünme (Firm Performance Based Thinking – FPBT)
A Şirketinde insan kaynakları yönetiminin çerçevesi hedefleri NE olacaktır?	İnsan kaynakları yönetiminin belirlenmiş hedeflere ulaşması NASIL olacaktır?
A Şirketinde bünyesinde barındırdığı bilişim teknolojilerinin geleceği yakalaması adına NELER? yapılabilir	Bilişim teknolojilerinin geleceği yakalaması adına yapılacaklar NASIL yapılmalıdır?
A Şirketinde pazarlama, satış ve dağıtım stratejileri NELER olacaktır?	Pazarlama, satış ve dağıtım stratejileri NASIL uygulanacaktır?
A Şirketinde risk yönetiminde, kurumsal yönetimde, risk havuzunu oluşturan unsurlar NELERDİR?	
A şirketinde operasyonlarda verimlilik artırılması için NELERE dikkat edilmelidir?	Verimlilik artışı sağlayacak ana konular NASIL uygulanacak ve yaygınlaştırılacaktır?

FVBT en genel haliyle stratejileri belirlemek, stratejiler ile ilgili uzun vadeli planları oluşturmak programlar yapmak ile tanımlanabilir. Burada risk, hr, satış ve pazarlama, IT ayrı ayrı planlanarak yeniliş yönetişimi planları oluşturulmaktadır. FVBT yönetim kısmını temsil etmektedir. Sonrasında yönetim kısmının temsil edildiği FPBT kısmına geçilmektedir. Bu kısımda planlanmış süreçlerin ayrıntılı nasıl yapılacağı ile takibi yapılmaktadır. Sonuçlar yine YK-BTY, BTY, EDK, EGG den gelen veriler ile sürekli denetlenmekte ve olay örgüsünün düzgün işleyip işlemediği ile yenilemeye ihtiyaç olup olmadığı bu kısımda belirlenmektedir. EGG işletmenin dışarı bakan yüzü konumunda bilgiyi pazara pompalayan, satış, dağıtım ve pazarlama kısmında müşteri ile ilgilenen kısımdır. Sonrasında harmanlanmış bilgi tekrardan “Data From the Market” olarak başa dönmekte ve döngü bu şekilde devam etmektedir.



Şekil 3: Firma Performansına Etkisi

Şekil 3’e bakıldığında BT Teknolojilerinin yerleşik firma performansı ve firma değerine olan etkisi görülmektedir. Yönetişim tabanlı insan sermayesi (human resource governance), yönetişim tabanlı siber-güvenlik (cyber-security governance), yönetişim temelli risk toleransı (risk governance), yönetişim tabanlı centralization/decentralization (centralization/decentralization governance), tepeden-tabana yönetişim temelli iletişim (communication governance) kavramları firma performansı bazlı düşünme şeklinde kendini göstermektedir. Tüm bu ağ sonuçları ise yönetişim tabanlı değer (governance-based value) olarak paydaşlara yansımaktadır. Aşağıda sıralı bir şekilde kavramlar ve çizdiği çerçeve açıklanmıştır:

Kavram	Çerçevesi
BT Sektöründe Şirket performansı temelli düşünme	<ul style="list-style-type: none"> <li>İç paydaş memnuniyeti değerlendirmesi</li> <li>Dış paydaş memnuniyeti değerlendirmesi</li> <li>Geleceğe bakış ve hedef uyumunda yönetişimin etkili olduğu alanların ayrıca gözlenmesi</li> <li>Politik, Ekonomik, Sosyal, Teknolojik, Yasal, ve Çevresel etkilerin analizi (PESTLE)</li> <li>Kullanıcı memnuniyeti ve geri dönüşün tüm birimler tarafından değerlendirmeye alınması</li> </ul>
BT sektöründe yönetişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Şirketin hedeflerine uygun performans uygulaması yapabilmek</li> <li>Çalışanların kendi iradeleri ile performans değerlendirmelerini kendilerinin yapmasını sağlamak</li> </ul>

temelli insan kaynakları yaklaşımı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Operasyon yükünün azaltılması</li> <li>Tüm çalışanların tüm özellikleri ile sisteme aktarılması</li> <li>Çalışanların işe ilk girişten itibaren hedeflerinin belirlenmesi</li> <li>Çalışan yetkinliklerinin belirlenmesi ve işyerinde hedeflerin daha ileri götürülmesi için yetkinlik gelişiminin takip edilmesi</li> <li>Çalışanların hem masaüstü sistemler ile hem de mobil sistemler ile şirket içi ilişkili tüm süreçleri takip edebilmelerinin sağlanması</li> <li>Detayları çalışana ilgilendiren raporlamalar ile sonuca odaklanması</li> <li>360 derece performans değerlendirme yapabilmeleri için çalışanın çalışma performansının karşılıklı izlenebilmesi</li> <li>Mobil olarak ve akıllı tavsiye metodları ile çevrimiçi tavsiyeler, iş sağlığı ve güvenliği önlemleri, fiziksel ve ruhsal korunma için alternatif çözüm önerileri sunulması</li> <li>Performans göstergelerinin kullanılması</li> </ul>
BT sektöründe yönetim temelli risk toleransı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sektör içi teknolojik alt yapı karşılaştırması</li> <li>Bilgi ve sistem güvenliği ile ilgili hem iç hem de dış sistem kontrollerin eş zamanlı yapılması</li> <li>Olasılık alanlarının sürekli güncellemelerinin yapılması ve siyah kuşu yönetmek</li> <li>Körlük noktalarının kaldırılması için risk yönetim sistemlerinin farklı gruplar eliyle gerçekleştirilmesi</li> </ul>
BT sektöründe yönetim temelli ademi merkezîyet / merkezîyet	<ul style="list-style-type: none"> <li>Birimler örgütsel modellerin oluşumunda hızlı karar verme adımlarının yerleştirilmesi</li> <li>Gelişmeye açık olmayan alanların hızlı bir biçimde iyileştirilmesi ile iyileştirmeye duyarlı olmayan alanların hızla bertaraf edilmesi.</li> <li>Kim için çalışıyor sorusundan daha çok kiminle daha verimli çalışıyor sorusunun cevaplanabilmesi</li> <li>Salgın ekonomisinin getirisi olarak evden çalışmanın önünün açılması</li> <li>Üst Yönetim tarafında verilmiş olan kararların uygulamalarında yaptığın işte kendine liderlik yap yaklaşımının uygulanması</li> </ul>
BT sektöründe yönetim temelli risk toleransı	<ul style="list-style-type: none"> <li>Parmak izi veya retina destekli e-imza süreçlerinin hızlandırılması</li> <li>Değişmezlik, saklama koşulları ve yetkisiz erişim kısıtlamalarında sistemin kendini kontrol edebilir süreçlerinin sağlanması</li> <li>Acil durum mekanizmalarının her personel tarafından izlenmesine olanak tanınması</li> </ul>
BT sektöründe yukarıdan aşağı ve aşağıdan yukarıya yönetim temelli iletişim	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eğitim ve destek stratejilerinin eş-anlı olarak oluşturulması</li> <li>Yaygınlaştırma ve sürekli fakat düzenli ilişkiler ağı kurmak</li> <li>Sorunların / Soruların geneli ilgilendiren cevaplarında ulaşılabilirliğin esas olması</li> <li>Yönetim kuruluna iletilenlerin ve yönetim kurulundan çıkan bilgilerin yanlış iletilmesinin engellenmesi</li> <li>Sorunların konuşulması esnasında dışlayıcı iletişimin terk edilmesi</li> <li>İletişimde kullanılan ifadelerin şirket kültürü ile uyumlu olması</li> <li>İletişimde kullanılan dilin çalışanların fikir ve iş-algılarına göre seçilmesi</li> <li>Empatik iletişimin önünün açılması</li> <li>Katılımcılık ve şeffaflık ilkesi gözetilmesi</li> <li>Faaliyet alanı içerisinde yapılacak iletişimde faaliyet dışı alanlardaki çalışanların dahil edilmemesinin önemi</li> </ul>
BT sektöründe yönetim temelli düşünce	<ul style="list-style-type: none"> <li>Faaliyetler ile ilgili verilecek tavsiyelerde finansal maliyetlemenin gerçeğe uygun değer üzerinden yapılması</li> <li>Kalite kapsamında süreklilik ve iç kontrol sağlanması</li> </ul>

## SONUÇ VE TARTIŞMA

Bilgi teknolojileri kurumsal yönetim destekli kurumsal performansın itici gücü durumundadır. Bu manada bilgi sistemleri ile iş yapan yapılara bakıldığında karmaşanın hakim olduğu görülmektedir. İş bölümlerinin nitelikli olarak yapıldığı durumlarda bilişim sektöründe yer alan firmaların daha nitelikli iş yapabilmeleri olağandır. Çalışmada var olan modellerin yerine yeni bir modelin tanımlanması yapılarak şekiller ile anlatılmış ve tablolar ile açıklanmaya çalışılmıştır.

*BT kurumsal yapı ile ilgili yeniliklerin firma performansına etkisi şu şekildedir:* BT yönetimi, bilgi teknolojisi kullanan tüm sistemlerin performansına odaklıdır. Sistemlerin risk yönetim ölçütlerini tanımlamaktadır. Yönetimin bir alt düşüncesi ve daha özel bir kısmı olan yönetim kavramının temel süreçlerini BT firmalarının kurumsal yapısına adapte etmek güç olmamaktadır. İlki CIO seçimi ve CIO'nun kendisinden önce gelen ve kendisinden sonra gelen CIO arasında köprü görevi görece faaliyetlerde bulunması yönetim ile olmaktadır. CIO ve Yönetim Kurulunun yönetim ilkelerine bağlı kalarak; birleşme, ortaklık, satın alma gibi şirketin kurumsal süreçlerde hem stratejik yönüne hem de kurumsal yönetim ilkelerine bağlı olarak karar alması kolaylaşmaktadır. Kurumsal alt ve üst yapının yönetimi, hem faaliyet hem de finansal birimlerin işleyişi için genel uygulamaların ne olması gerektiği yönetim ilkeleri ile bağdaştırılmalıdır. Yönetim kavramı yönetim kavramına evrilerek BT tabanlı kurumsal sistemlerde yeniden tanımlamalara ihtiyaç doğmuştur.

*IT süreç geliştirme ile ilgili yeniliklerin firma performansına etkisi şu şekildedir:* BT Yönetiminde şirket yönetim kurulları şirket ile ilgili teknolojik yeniliklerde özellikle BT kararlarında BT uzmanlarının kararları doğrultusunda sonuca gitmektedirler. BT Yönetiminin de yönetim Kurullarında yer alan ve BT teknolojileri hakkında yeterli bilgiye sahip ve yenilikçi karar verme konusunda daha istekli olan bir grubun varlığı kararları daha da kolaylaştırmaktadır.

**KAYNAKÇA**

- Bayraktar, Y., & Tütüncü, A. (2020). The Effect of R&D Expenditures on Earnings Management: A Research on Bist-All Shares., 49(2), 301 – 315.
- Çakalı, K. R., & Baloğlu, G. (2022). Bilgi Teknolojileri Yönetişiminin Denetimi. Dergisi, 1.
- Sen, I. K. (2016). The Effect of Change in Information Technology on Independent Audit of Financial Statements: Continuous Auditing. Cankırı Karatekin University journal of the Faculty of Economics et Administrative Sciences., 6(1), 383.
- Alıç, E., Durdu, P. O., & Bilim, B. M. A. (2015). Bilgi Teknolojileri Proje Yönetişi: Türkiye'deki Organizasyonların Durumu. Ulusal Yazılım Mühendisliği Sempozyumu (UYMS), 9-11.
- Kayrak, M. (2013). Bilişim Teknolojileri Yönetişi. Sayıştay Dergisi, (91), 57-76.
- Kayrak, M. (2012). Bilgi Kriterleri Çerçevesinde Bilişim Teknoloji Denetimi. Sayıştay Dergisi , (87) , 143-167 . Retrieved from <https://dergipark.org.tr/en/pub/sayistay/issue/61542/919116>
- Özbilgin, İ. G. (2011). Bilgi teknolojileri yönetişi. Bilişim Dergisi. S, 134, 78-81.
- Koç, S., Şeker, S., & Şeker, F. (2019) Bilişim Teknolojileri (Bt) Denetiminde Bilgi Güvenliği İle İlgili Uluslararası Standartlar Ve Türkiye'deki Uyum Çabalarının İncelenmesi. Uluslararası Muhasebe ve Finans Araştırmaları Dergisi, 1(2), 121-139.
- Demirel, D. (2010). Yönetişimde yeni bir boyut: e-yönetişim. Türk İdare Dergisi, 466, 65-94.
- Yıldız, B., & Aytekin, M. (2019). Kalite yönetimi uygulamalarının firma performansı üzerindeki etkisinde inovasyonun aracı rolü ile çevresel dinamizmin moderatör rolü. Journal of Yaşar University, 14(56), 489-506.
- Erdost Çolak, H. E., Esen, Ü. B. ve Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. (2015). Ali Fıkrıkoca Anı Kitabı Yaşam, Düşünce ve İnovasyon içinde “Kültür ve İnovasyon İlişkisi: Kavramsal Bir Çerçeve”, Ed.: Z.,Yılmaz ve E. Embel, 253-270, Mülkiyeliler Birliği Yayınları: Ankara.
- Sırkıntıoğlu Yıldırım, Ş. & Atay, Ö. (2022). Emerging Technologies for Innovation Management in the Software Industry içinde “Ambidexterity, Knowledge Management, and Innovation in Technology Development Zones: The Case of Turkey” Eds.:Varun Gupta ve Chetna Gupta, IGI Global.
- Şimşek, K. & Ataman, B. (2019). Uluslararası İç Denetim Standartları Kapsamında İç Denetimde Ölçek Önerisi: Nitelik ve Performans Standartları Ölçekleri. Turkish Studies. 14(3), 1755-1774.
- Pehlivan, C. & Efeoğlu, R. (2019). Empirical Investigation of Technology-Industry 4.0 Relation of the Effect on Trade: An Analysis on Turkey. Turkish Studies Economics, Finance, Politics, 14(4), 1487-1502.
- Tekin, E., & Hancioğlu, Y. (2017). The effects of Innovation on ExportPerformance in Developing Countries. In Global Issues in Social SciencesDifferent Perspectives –Multidisciplinary Approaches. Nurettin Bilici & Birol Akgül & Ragıp Pehlivanlı (eds.) Frankfurt: PeterLang Publishing, 21-34.
- Tekin, E., & Hancioğlu, Y. (2018). İnovasyon Belirleyicilerinin İhracat Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 14(4), 897-917.
- Esmer, Y., Yüksel, M. & Şaylan O. (2019). Yerel Yönetimlerde İnovasyon Uygulamalarına Yönelik Bir Değerlendirme, Hukuk ve İktisat Araştırmaları Dergisi, 11(2), 175-189.
- Esmer, Y., Şaylan, O. (2021). Müşteri İlişkileri Yönetiminde Yeni Dijital Teknolojilerin Kullanımına Yönelik Nitel Bir Araştırma, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 7 (4), 71-78