

**T.C.  
PAMUKKALE ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN TÜRK  
BANKACILIĞININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON  
YAPISINA ETKİLERİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Hazırlayan**

**Binnur BALIKÇI BAYATLIOĞLU**

**Danışman**

**Doç.Dr. Ayşe İRMİŞ**

**Denizli,2005**

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Bu çalışma, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof.Dr. Feyzullah Eroğlu  
Jüri Başkanı

Jüri  
Doç.Dr. Hüseyin Özgür

Jüri  
Doç.Dr.Ayşe İrmış  
(Danışman)

Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ..... tarih ve ..... sayılı kararlarıyla onaylanmıştır.

Prof.Dr. Nazım Kadri Ekinci  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

## ÖZET

Bilgisayarın icadından sonra internetin hızla gelişmesi bilişim teknolojilerindeki gelişmeyi hızlandırmıştır. Küreselleşmeyle beraber dünya ticaretinin ve finansal piyasaların iletişiminin artması bilişim teknolojilerine olan ihtiyacı artırmıştır.

Dünyadaki gelişmelere ayak uydurmak isteyen firmalar da uluslararası ticaretin gereği olarak bu teknolojileri şirketlerinde kullanmaya başladılar. Birçok firma bilişim teknolojilerinin şirketlerine sağladığı kolaylıkla örgüt yapılanmalarını ve yönetim şekillerini değiştirdiler. İş akışlarının daha hızlı ve rahat gerçekleştirildiği örgüt yapılarını oluşturmaya başladılar. Bu hızlı iş akışına uygun açık ve demokratik yönetim tarzları geliştirdiler.

Türkiye’de bankacılık sektörü bilişim teknolojilerini örgütlerinde ilk kullanan işletmeler olmuştur. Elbette ki, dünyada finansal piyasaların hızlı gelişimi bankaları bu değişikliğe zorlamıştır. Ancak, bankacılıkta kullanılan ürünlerin teknolojik tabanlı olması bu sektörde bilişim teknolojilerinin kolaylıkla kullanılmasını ve yaygınlaşmasını sağlamıştır.

Bu çalışmada bilişim teknolojilerinin bankacılık yönetim ve organizasyon yapısını nasıl etkilediği araştırılmıştır. Yukarıda belirtildiği gibi, bu teknolojileri yoğun kullanan bankacılık sektöründe araştırma yapılmıştır. Türkiye’de teknolojiyi ilk kullanan ve online çalışmaya başlayan banka olan Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. örnek çalışma olarak alınmıştır.

**ANAHTAR KELİMELEER:** Bilişim teknolojileri, bankacılık, yönetim ve organizasyon.

## ABSTRACT

After invention of computer, rapid development of internet accelerated development of information technologies. Increasing communication of world trade and financial market together with globalization increased need for information technologies.

Firms who intended to themselves to world changes started to use information technology in their organization because of international trade. Most of firms changed their organization structure and management style thanks to easiness of information technologies. They begin to reorganize their structure where job flow is operated faster and easier. They created democratic and open management style which hormanized with job flow chart.

Banks are the first companies that used information technologies in their organizations in Turkey. Of course, fast improvement of financial market in the World have forced banks to change. However, the products based on technology used in banking sector provided to spread and use information technologies.

How information technologies affect management and organization of banking sector is searched in this thesis. As we mentioned, at the beginning, search has made in banking sector which use information technologies mostly in their operations. The Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., which used technology first and operated online in Turkey, has taken as a sample.

**KEY WORDS:** Information technologies, banking, management and organization.

## İÇİNDEKİLER

	<b><u>Sayfa No</u></b>
ÖZET (Türkçe).....	I
ÖZET (Yabancı Dil).....	II
İÇİNDEKİLER .....	III
ŞEKİL LİSTESİ.....	VII
TABLO LİSTESİ.....	VIII
ÖNSÖZ.....	X
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### BİLGİ VE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

1.1. Bilgi Devrimi ve Tarihsel Gelişimi.....	7
1.2 . Bilgi Teknolojilerinin Tanımı.....	9
1.3. Türkiye’de Bankacılık.....	11
1.4. Küreselleşme ve Bilişim Teknolojileri.....	19
1.4.1. Küreselleşmeyi Ortaya Çıkaran Faktörler.....	25
1.4.2. Küreselleşmenin Farklılıkları.....	26
1.4.3. Küreselleşme Sürecinde Bilişim Teknolojilerinin Türkiye’ye Etkisi	27
1.4.4. Bilgi ve İletişim Teknolojileri Sektörünün Türkiye’de.....	30
Büyümesinin Nedenleri	
1.4.5. Türkiye’de İnternet Kullanımı.....	33

### İKİNCİ BÖLÜM

#### BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ VE ÖRGÜTLERDE YAPI VE YÖNETİM

2.1. Bilişim Teknolojileri ve İşletme Yönetimi.....	35
2.1.1. İşletmeleri Bilişim Teknolojileri Kullanmaya İten Nedenler.....	37
2.1.2. İşletmelerde Kullanılan Bilişim Teknolojileri.....	39

2.2. Bankacılıkta Bilişim Teknolojilerinin Kullanılması.....	49
2.2.1. Elektronik Bankacılığa Götüren Nedenler.....	49
2.2.2. Elektronik Bankacılık.....	52
2.2.3. Elektronik Bankacılığın Riskleri.....	56
2.2.4. Türkiye’de Bilişim Teknolojilerinin Bankacılıkta Kullanılması.....	59
2.3. Bilişim Teknolojilerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri.....	63
2.3.1. Yönetim ve Organizasyon Kavramları.....	63
2.3.2. Yönetim Fonksiyonları.....	64
2.3.3. Yönetim Süreçleri.....	65
2.3.3.1. Motivasyon.....	65
2.3.3.2. Liderlik.....	67
2.3.3.3. İletişim.....	69
2.3.3.4. Çatışma.....	71
2.3.4. Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler.....	72
2.3.4.1. Strateji.....	72
2.3.4.2. Organizasyonun Büyüklüğü.....	73
2.3.4.4. Teknoloji.....	73
2.3.4.5. Çevre.....	74
2.3.5. Organizasyon Yapıları.....	74
2.3.5.1. Basit Yapı.....	74
2.3.5.2. Mekanik ve Organik Yapı.....	75
2.3.5.3. Bölümlenmiş Örgütler.....	76
2.3.5.4. Adhokratik Yapı.....	77
2.3.5.5. Matriks Yapı.....	78
2.3.6. Yönetim ve Organizasyon Kuramları.....	81
2.3.6.1. Klasik Yönetim Yaklaşımları.....	81
2.3.6.2. Neoklasik Yönetim Yaklaşımları.....	87
2.3.6.3. Yönetimde Modern Yaklaşımlar.....	90
2.3.6.4. Yönetimde Durumsallık Yaklaşımı.....	95
2.3.6.5. Modern Sonrası Yaklaşımlar.....	96
2.3.6.5.1. Japon Yönetim Sisteminin Batı Tarzına	
Uyarlanmış Z Yönetim Sistemi.....	96

2.3.6.5.2. Toplam Kalite Yönetimi.....	98
2.3.6.5.3. Şebeke Organizasyonlar ve Yönetimi.....	100
2.3.6.5.4. Küçülme ve Kademe Azaltma.....	102
2.3.6.5.5. Sanal Organizasyonlar Yönetimi.....	104
2.3.5.5.6. Yeni Ekonomiler.....	107
2.4. İşletmelerde Bilişim Teknolojilerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri.....	108
2.4.1. Bilişim Teknolojilerinin İnsan Gücüne Etkisi.....	108
2.4.2. Bilişim Teknolojilerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkisi.....	110

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN TÜRK BANKACILIĞININ YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISINA ETKİLERİ İLE İLGİLİ YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.'DE YAPILAN ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	117
3.1.1. Araştırmanın Amacı.....	117
3.1.2. Araştırmada Kullanılan Yöntem.....	118
3.2. Araştırma Hipotezleri.....	118
3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem.....	121
3.4. Anket ve Mülakatın Uygulanması.....	122
3.4.1. Mülakatın Uygulanması.....	122
3.4.2. Mülakat Sonuçlarından Elde Edilen Bulgular ve Gözlem Sonuçları.....	127
3.4.3. Anketin Uygulanması.....	129
3.4.4. Bulgular.....	129
3.4.4.1. Örneklem Özellikleri ve Değerlendirilmesi.....	129
3.4.4.2. Bilişim Teknolojilerinin Yönetime Etkisiyle İlgili Bulgular.....	131
3.4.4.3. Bilişim Teknolojilerinin Organizasyona Etkisiyle İlgili Bulgular.....	149

SONUÇ.....	177
KAYNAKÇA.....	190
EKLER.....	197
Ek-1: Bilişim Teknolojilerinin Türk Bankacılığının Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileriyle İlgili Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 'de Yapılan Anket Çalışması	
Ek-2: Bilişim Teknolojilerinin Türk Bankacılığının Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileriyle İlgili Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 'de Yapılan Mülakat Çalışması	
Ek-3: Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. 'nin Organizasyon Şeması	
Ek-4: Cinsiyete Göre Anova Testi (Yönetim)	
Ek-5: Yaşa Göre Anova Testi (Yönetim)	
Ek-6: Çalışma Süresine Göre Anova Testi (Yönetim)	
Ek-7: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi (Yönetim)	
Ek-8: Görevine Göre Anova Testi (Yönetim)	
Ek-9: Cinsiyete Göre Anova Testi (Organizasyon)	
Ek-10: Yaşa Göre Anova Testi (Organizasyon)	
Ek-11: Çalışma Süresine Göre Anova Testi (Organizasyon)	
Ek-12: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi (Organizasyon)	
Ek-13: Görevine Göre Anova Testi (Organizasyon)	
Ek-14: Eğitim Durumuna Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi (Yönetim)	
Ek-15: Eğitim Durumuna Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi (Organizasyon)	
ÖZGEÇMİŞ.....	222



**ŞEKİL LİSTESİ**

<b>Şekil 1:</b> Örgütsel Bilgi Akışı.....	36
<b>Şekil 2:</b> Ofis Otomasyon Sistemleri.....	42
<b>Şekil 3:</b> Ofis Otomasyon ve Alt Sistemleri.....	43
<b>Şekil 4:</b> Uzman Bilişim Sistemlerinin Ana Bileşenleri.....	47
<b>Şekil 5:</b> Yarı Yapılandırılmış Problem Çözümünde Karar Destek Sistemi.....	48
<b>Şekil 6:</b> Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları.....	91
<b>Şekil 7 :</b> Deming Çevrimi.....	99

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Türk Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı.....	18
<b>Tablo 2:</b> Türkiye’de Donanım, Yazılım ve Bilişim Hizmetlerinin Toplam BT Pazarı İçindeki Payları.....	28
<b>Tablo 3:</b> GSM Abone Sayısı.....	31
<b>Tablo 4:</b> Dünya’daki BİT ve Telekomünikasyon Firmalarının Ülkeler Bazında Dağılımları.....	32
<b>Tablo 5:</b> BİT Üretim ve Pazar Oranları.....	33
<b>Tablo 6:</b> Ülkelere ve Yıllara Göre Kullanıcı Sayıları, Kişisel Bilgisayar Sayıları ve Barındırıcı Sayıları.....	33
<b>Tablo 7:</b> Ülkelere ve Yıllara Göre İnternet Nüfuz Etme Oranı 100 Kişi Başına Bilgisayar ve Barındırıcı Sayıları.....	34
<b>Tablo 8:</b> Bilişim Teknolojisi Organizasyonları Nasıl Dönüştürebiliyor.....	116
<b>Tablo 9:</b> Ankete Katılanların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	130
<b>Tablo 10:</b> Ankete Katılanların Yaşa Göre Dağılımı.....	130
<b>Tablo 11:</b> Ankete Katılanların Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	131
<b>Tablo 12:</b> Ankete Katılanların Görevine Göre Dağılımı.....	131
<b>Tablo 13:</b> Ankete Katılanların Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	131
<b>Tablo 14:</b> Yönetimle İlgili Sorgulanan Verilerin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu.....	132
<b>Tablo 15:</b> Yönetimle İlgili Anket Sorularına Verilen Cevapların Yüzdesel Oranları.....	135
<b>Tablo 16:</b> Yönetimle İlgili Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Ortalamaları.....	137
<b>Tablo 17:</b> İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi.....	138
<b>Tablo 18:</b> İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi.....	139
<b>Tablo 19:</b> İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi.....	140
<b>Tablo 20:</b> İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi.....	141
<b>Tablo 21:</b> Eğitim Durumuna Göre Anova Testi.....	142

<b>Tablo 22:</b> Cinsiyete Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	142
<b>Tablo 23:</b> Yaşa Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	143
<b>Tablo 24:</b> Çalışma Süresine Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi...	145
<b>Tablo 25:</b> Göreve Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	147
<b>Tablo 26:</b> Örgüt Yapısıyla İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	149
<b>Tablo 27:</b> Organizasyonla İlgili Anket Sorularına Verilen Cevapların Yüzdesel Oranları.....	157
<b>Tablo 28:</b> Organizasyonla İlgili Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Ortalamaları.....	159
<b>Tablo 29:</b> İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi.....	161
<b>Tablo 30:</b> İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi.....	162
<b>Tablo 31:</b> İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi.....	162
<b>Tablo 32:</b> Cinsiyete Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	163
<b>Tablo 33:</b> Cinsiyete Göre Anova Analizi.....	165
<b>Tablo 34:</b> Yaşa Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	166
<b>Tablo 35:</b> Çalışma Süresine Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi...	168
<b>Tablo 36:</b> Çalışma Süresine Göre Anova Analizi.....	170
<b>Tablo 37:</b> Eğitim Durumuna Göre Anova Analizi.....	171
<b>Tablo 38:</b> Göreve Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi.....	172
<b>Tablo 39:</b> Görevine Göre Anova Analizi.....	175
<b>Tablo 40:</b> Ankette Verilen Tanımların Ortalamalarının Genel Görünüşü.....	176

## ÖNSÖZ

Bu çalışmanın meydana gelmesinde bana yardımcı olan tez danışmanım Sn. Doç.Dr. Ayşe İRMİŞ'e, bana olan inancından dolayı Sn. Prof. Dr. Feyzullah EROĞLU'na, maddi ve manevi desteğinden dolayı eşim Atacan BAYATLIOĞLU'na, bankacılık alanındaki araştırmalarımda benden deneyimlerini ve desteklerini esirgemeyen Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. Emekli Genel Müdür Yardımcısı Sn. İbrahim Erkan KERİMOĞLU'na, Emekli Kurumsal Şube Müdürü Sn. Mehmet Baki GÜÇLÜ'ye ve Denizli Kurumsal Şube Müdürü Sn. Mehmet BOL'a teşekkürlerimi sunarım.

Binnur BALIKÇI BAYATLIOĞLU

# GİRİŞ

## I. Çalışmanın Konusu ve Önemi

Bilim ve teknolojinin hızla geliştiği çağımızda işletmeler, azalan kaynakların en etkin şekilde kullanılması için yeni kaynaklar ve araçlar yaratma arayışı içindedir. Yeni kaynakların ve yeni araçların bulunması tarihte yeni çağlar açmıştır. Teknoloji insanoğlunun bugünkü ekonomi ve refah düzeyine ulaşmasını sağlamıştır. Yaşanılan bu değişime ayak uydurabilmek, sadece insanları değil onların organizasyonları olan işletmeleri de ilgilendiren önemli sorunlardan biri haline gelmiştir. Bu değişim sadece sanayi alanında değil, ekonomik, sosyal ve politik alanda da yaşanmaktadır.

Endüstri devriminden sonra yaşanan en büyük ve köklü değişim bilgi devrimi ile gerçekleşmiştir. Teknolojinin gelişmesiyle beraber bilgiye herkesin erişebilir olması ve bilginin hızla yayılması bu devrimin gelişimini tetiklemiştir. Eskiden kaynaklara sahip olan ülkeler ya da işletmeler önem taşıırken, günümüzde bu kaynakları en etkin ve verimli şekilde işleyebilecek bilgi ve teknolojiye sahip ülkeler ve işletmeler önem kazanmıştır. Ülkeler arasında bile en büyük savaşlar artık silahla değil bilgi gücüyle yapılır hale gelmiştir.

20. Yüzyılın son çeyreğinde örgüt ve yönetim alanındaki en hızlı değişim de şüphesiz bilişim sistemleri ve bilişim teknolojileri ile bunların etkilediği alanlarda olmuştur. Bu gelişmeler doğrudan, bilgisayar teknolojisine bağlı olarak ortaya çıkmış ve bilgi artık günümüzün en önemli kaynağı haline gelmiştir. Bilginin geçmişteki 30-40 yıldan bu yana yönetim alanında gelişme yolunda önemli bir unsur olarak kabul edilip öneminin anlaşılmasıyla “Bilgi Çağı” da başlamış olmaktadır. Bilgi, artık gelişmiş bir ekonominin sermayesi, bilgi işçileri de toplumun değer ve normlarını belirleyen bir grup haline gelmiştir. Dolayısıyla, dünyayı küçük bir “elektronik köy” haline getirmiş olan bilişim teknolojilerine dayanan ve bilgi üretim merkezinin önem kazandığı bilgi toplumunun taleplerine, sanayi toplumunun örgütleri cevap veremez hale gelmiştir (Iraz, 1999: 1).

Bilişim teknolojileri, işletme yapısı ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Söz konusu süreçler, ürün ve hizmet üretilmesine yönelik operasyonlar, pazarlama ve satış, siparişlerin işlenmesi ve mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması, satış sonrası tüketici hizmetleri ve müşterilerle ilişkilerdir. Bilişim sistemleriyle genel olarak, sistem verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması gibi avantajların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için, tüm yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerini kullanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Yönetim fonksiyonlarında etkinliğin sağlanabilmesi, temelde doğru bilginin elde edilmesine ve kullanılmasına bağlıdır. Örneğin, planlama fonksiyonunda, gelecek hakkında doğru bilgiye ulaşmak hayati bir önem taşımaktadır. Kontrol fonksiyonunun etkinliği ise, gerçekleşen durum hakkında doğru bilginin kullanılmasıyla yükselecektir. Yöneticinin vazgeçilmez görevlerinden karar vermenin de doğru bilgiyle etkin hale geldiği bilinmektedir. Yine, çalışanların motivasyonu gibi tüm yönetim süreçlerinde bilgi en önemli girdi niteliğindedir. Bilişim sistemleri, yönetim sürecinde kullanılmakla etkinliği artırdığı gibi, bütünüyle yönetim faaliyetlerinde köklü değişiklikler getirmektedir (Tekin, Zerenler, Yıldız, 2003: 644).

E-ticaret uygulamalarının gelişmeye başlamasıyla birlikte, işletmeler örgütsel yapısını bu alanda da etkinlik sağlayabilecek duruma getirmektedir. Önceleri, sadece işletmelerin ürünleri, adres bilgileri ve sınırlı iletişim amacıyla hazırladıkları web siteleri e-iş ortamı, günümüzde her türlü ürün ya da hizmetin pazarlanabildiği e-ticaret yapısına bürünmektedir. Bu bağlamda, bilişim teknolojilerini etkin olarak kullanan işletmelerin e-ticaret faaliyetlerini de başarılı bir şekilde sürdürmesi beklenmektedir. Elektronik ticaretle birlikte ekonomik işlemlerin kolaylaşması ekonomik işleyiş yoğunluğunu artırmaktadır. Gerek işletmeler arasında ve gerekse tüketiciler ile üreticiler arasında etkileşimli (interaktif) ilişkilerin önündeki engellerin büyük ölçüde ortadan kalkması ekonomik ilişkilerin her seviyede yoğunlaşmasıyla sonuçlanmaktadır. Özellikle finansal işlemler ve yazılım gibi alanlarda işlerin sadece veri transferi ile

tamamlanabilmesi coğrafi sınırlamaları ortadan kaldırmıştır. Diğer mal ve hizmet biçimleri için coğrafi sınırlamalar ortadan kalmasa da, ilişki kurma yöntemlerinin gelişmiş olması ve ulaştırma hizmetlerinin yaygınlaşması ve ucuzlaması ekonomik ilişkileri her geçen gün daha fazla pekiştirmektedir (Tekin vd, 2003: 644).

Bilişim teknolojileri örgütlerde yapısal, teknolojik ve kültürel boyutları da farklı ölçülerde etkilemektedir (Akın, 2002: 124):

**1.Yapısal Değişim:** Bilgisayar ağlarının yayılması, varolan örgüt sınırları, bölümleri ve hiyerarşinin kendisi üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. En radikal şekliyle düşünüldüğünde, örgütün geleneksel yapısı esnek, tepkili ve hareketli bir şekle dönüşmektedir. Bu yapı içinde bilişim teknolojisi fonksiyonel sınırları ortadan kaldırarak dinamik ve kendini yönetebilen gruplar ortaya çıkmaktadır. Modern bilişim teknolojisi sistemlerinin klasik komuta ve kontrol sistemlerinde iyi sonuç vermedikleri gözlenmektedir. Bu da yalın ve esnek yapıların ortaya çıkmasını gerektirmektedir.

Örgütler arası alanda ise bilgisayar ağları dış sınırları önemli ölçüde zayıflatmaktadır. Sanal örgütler hem tedarikçileri hem de müşterileri ile sürekli iletişim içinde bulunmakta ve hızla değişen piyasalardaki fırsatları görebilmektedirler. Yine, bilişim teknolojileri farklı örgütlerde çalışan ekiplerin gerçek zamanlı olarak koordinasyonunu mümkün kılmaktadır.

**2.Teknolojik Değişim:** Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgisayar ağlarının geleceğini belirleyen en önemli faktördür. Bu gelişmeler yerel alan ağlarından çokuluslu işletmelerde küresel AR-GE ağlarının mühendisler, ürün yöneticileri ve pazarlama uzmanlarının ürün geliştirme amaçlı koordinasyonda kullanılmasına kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Faks, elektronik posta, elektronik veri değişimi, video konferans ve çoklu ortam kullanımı bilişim ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla üretim ve dağıtım faaliyetinin farklı coğrafi bölgelerden koordinasyon ve kontrolünde anahtar rol oynamalarına imkan sağlamaktadır.

**3.Kültürel Değişim:** Bilgisayar ağlarının uygulamaya geçirilmesi sürecinde başarı, yönetimin karakter ve tarzına, yöneticilerin kişilik ve faaliyetlerine bağlıdır. Hızla değişen küresel piyasalarda yöneticilerin bilgiyi çok iyi analiz

etmeleri gerekmektedir. Bilgisayar ağlarının başarıya ulaşması, yöneticilerin astlarına yaklaşımlarını değiştirmelerine bağlıdır. Yöneticiler, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde tepki gösterebilecek şekilde esnek hareket edebilmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve kendi kendilerine öğrenme yeteneklerini geliştirebilmelerine imkan verecek bir tarzda yaklaşım belirlemek zorundadırlar. Yöneticilerin bir tür kolaylaştırıcı ve işbirlikçi olduğunu öğrenen örgütlerde çalışanların işletme hedeflerine ulaşabilmek için gereken yetkilerle donanmış ve kendi kendilerine örgütlenmeyi öğrenmiş olmaları gerekmektedir (Akın, 2002: 124).

Bu çalışmada bilişim teknolojilerinin örgütlerde yönetim ve organizasyon yapısına olan etkisi bankacılık sektöründe araştırılmıştır. Bilişim teknolojilerinin; örgütlerin yapılarında ve yönetimlerinde hangi değişikliklere yol açtığı personel üzerinde hangi etkilere sebep olduğu bu tez çalışmasında tespit edilmeye ve incelenmeye çalışılmaktadır.

## **II. Çalışmanın Amacı**

Bu çalışmada, bilişim teknolojileriyle beraber örgütlerin yönetimlerinin merkezileşip merkezileşmediği, örgütteki yönetsel ve operasyonel denetim, yönetimin otoritesi, yetki delegasyonu, yönetimin demokratikleşmesi, çalışanların iletişimi ve çatışma durumu, örgüt yapısının nasıl şekil aldığı, örgütteki işlerin nasıl biçimlendiği, çalışanların iş memnuniyeti ve çalışanların stres durumlarının araştırılması amaçlanmaktadır.

Bu tezde araştırma evreni olarak bankacılık sektörünün seçilmesi tesadüf değildir. Bankalar, Türkiye’de bilişim teknolojilerini en fazla kullanan örgütler olduğu için gerek örgüt gerekse yönetimdeki değişimleri daha sağlıklı araştırabileceğimiz evren olarak seçilmiştir. Araştırmanın Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.’de yapılması da yine bu nedenden dolayıdır. Yapı ve Kredi Bankası’nın 1967 yılında ilk bilgisayarı kullanmaya başlaması, takibinde gelişen teknolojiye ayak uydurması ve bilişim teknolojilerini ürün ve hizmetlerine taşıması araştırma amaçlarına ulaşma açısından isabetli bulunmuştur. Bu firmada gözlem yapma imkanının bulunması da çalışmaya katkı sağlamaktadır.



### III. Çalışmanın Yöntem ve Planı

Bu çalışma teorik çalışma ve bankada uygulanan saha araştırması olmak üzere iki ana kısımdan oluşmaktadır. Çalışmanın teorik kısmı iki bölümde işlenmiştir. Teori kısmında kitap, makale, araştırma raporu, haber v.b. yayınlardaki argümanlardan yararlanılmıştır. Ampirik çalışma ise gözlem, mülakat ve anket çalışmaları ile bunların sonuçlarının yorumlarını içermektedir. Yapı ve Kredi Bankası çalışanları üzerinde yapılan anket çalışmasının sonuçları SPSS programı ile değerlendirilmiştir. Ankette sorgulanan araştırma konuları arasındaki ilişkiler t-testleri ile, cevaplayıcıların demografik özelliklerle, örgüt yapısıyla ve yönetimiyle ilgili sorulara verdikleri cevaplar arasındaki ilişki ANOVA testleri ile analiz edilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde insanoğlunu bilgi çağına taşıyan bilgi devriminin gelişiminden ve bu devrimin Türk bankacılık sektörünün gelişimi üzerindeki etkisinden bahsedilmektedir. Aynı zamanda, küreselleşmeye neden olan faktörlerden biri olarak bilişim teknolojileri ve bilişim teknolojilerinin ülkemize etkilerine de bu bölümde değinilmektedir.

Bilişim teknolojilerinin işletme yönetimi açısından etkileri ve kullanımıyla ilgili bilgiler ikinci bölümün birinci başlığı altında verilmiştir. Bilişim teknolojileriyle ilgili bilgilere ise ikinci bölümün ikinci başlığı altında değinilmiştir. Geçmişten günümüze kadar gelişen yönetim ve örgüt teorileri ikinci bölümün üçüncü başlığı altında verildikten sonra, bilişim teknolojilerinin işletmelerde kullanılmaya başlanmasıyla örgüt yapısına etkilerine değinilmiştir.

Bilişim teknolojileri sadece örgüt yapılarını değiştirmekle kalmamış yönetim yapılarını da değişime zorlamıştır. Bilişim teknolojilerinin yönetim yapısına etkileri ikinci bölümün dördüncü başlığı altında ele alınmaktadır. İkinci bölümün dördüncü başlığında ise bilişim teknolojilerinin gelişimiyle beraber ortaya çıkan yönetim bilişim sistemlerine yer verilmektedir.

Çalışmanın son bölümünde Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin İzmir'de 2 şube ve 1 operasyon merkezi, Denizli'de 3 şubesinde olmak üzere toplam 5 şube ve 1 operasyon merkezinde yapılan anket çalışmasına, Yapı ve Kredi Bankası

A.Ş.'nin çalışan ve emekliye ayrılan yöneticileriyle yapılan mülakat çalışmasına ve banka çalışanı olarak yapılan gözlemlere yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmını oluşturan araştırmada, teorik bölümde işlenen bilgilerin pratikteki yansımaları araştırılmıştır. Çalışma evrenini oluşturan şubeler ve operasyon merkezinde örgüt yapılarının ve yönetimin bilişim teknolojilerinden nasıl etkilendiği anket çalışmasıyla araştırılırken, emekli ve çalışan yöneticilerden oluşan evrende ise mülakat çalışmasıyla oluşturulan hipotezler araştırılmaktadır. Anket yoluyla toplanan veriler istatistiksel teknikler ve SPSS Paket Programı kullanılarak analiz edilmiştir.

Çalışmanın sonunda ise literatür, teori ve alan araştırması bulgularının ilişkilendirilerek değerlendirilmesi amacını taşıyan sonuç bölümüne yer verilmiştir. Çalışmada kullanılan anket ve mülakat soruları örneklerine, ANOVA testlerine, tek faktörlü varyans analizi testlerine, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. organizasyon şemasına ekler bölümünde yer verilmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### BİLGİ VE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

#### 1.1. Bilgi Devrimi ve Tarihsel Gelişimi

1980'lere kadar bilgi işlem sürecinin hızı veya önemi çok fazla algılanmamıştır. 1980'lere kadar yöneticilerin bilginin toplanması, işlenmesi ve organizasyonlara dağıtılması hakkında sınırlı bilgi ve çaba yeterliydi ve teknolojik yapı minimum düzeydeydi. Bilgi, kendi başına firma için önemli bir varlık olarak düşünülmemekteydi. Yönetim süreci yüzyüze ilişkiler olarak kabul edilmişti; kişisel yetenek yüksek değildi; global koordinasyon süreci de düşüktü (Karahoca, 1998: 3).

Yaşamakta olduğumuz bilgi devrimi insanlık tarihindeki 'dördüncü bilgi devrimi'dir. Tarihte ilki 5000-6000 yıl önce Mezopotamya'da; ikincisi birkaç bin yıl sonra Çin'de; üçüncüsü ise 1500 yıl kadar daha sonra, Mayalar tarafından Orta Amerika'da yazının icat edilmesi ile yaşanmıştır. İkinci bilgi devrimi, ilk olarak Çin'de M.Ö. 1300 yılında ve 800 yıl sonra Yunanistan'da, -Atina tiranı Peisistratos zamanında- o zamana kadar ezberden nakledilen, Homeros destanlarının yazıya dökülmesi sonucu kitabın icadıyla olmuştur. Üçüncü bilgi devrimi Gutenberg'in matbaayı icadıyla başlamış, 1450-1455 arası taşınabilir modelinin ve çağdaş oymacılığın icadıyla sürmüştür (Drucker, 2000: 116).

Yayıncılar, basımcılar gibi bilgi teknolojilerinin teknolojisine değil, bilgisine ağırlık vermişlerdir. Bu değişiklik, yeni teknolojinin, bilginin anlamı, üniversitelerin anlamı ve görevi üzerindeki etkisiyle aynı zamanda başlamıştır. Bugünkü bilgi devrimi de bu noktada başlamıştır.

Bilgi teknolojisinin üst yönetime sağladığı bilgilerin kısıtlı olması bilgi devriminin önünü açmıştır. Üst yönetimin ihtiyacının daha hızlı ve ileri teknolojide hazırlanmış veriler olmadığı anlaşılmıştır. Üst düzey yöneticiler bilginin tanımlanmış olmasını istemişlerdir ve yeni kavramlara ihtiyaç duymuşlardır. Son yıllarda, özellikle kurumsallaşmış firmalarda iş tanımlarını oluştururken bilgi kavramlarına ihtiyaç duymuşlardır.

Yaşadığımız bilgi devriminde en önemli etkiye sahip bilgisayarın geçmişi ise aslında biraz daha eskiye dayanmaktadır. M.Ö. 2600 yıllarında Abaküs adı verilen hesaplama makinesi bilgisayarın tarihinde önemli yer tutmaktadır. Pascal isimli bir bilim adamının 1642 yılında keşfettiği mekanik bir hesaplama makinesi bilgisayarın icadı kabul edilmektedir. Bundan sonraki en önemli gelişme, 1806 yılında keşfedilen bir dokuma tezgahıdır ve bu gelecek için bir meşale olmuştur. Bu tezgah delikli kartlarla çalışmakta ve otomasyon kavramının ilk ortaya atıldığı tarih olarak kabul edilmektedir (Yozgat, 1998: 59).

19. Yüzyılda ünlü fizikçi Charles Babbage, ilk analitik makinenin tasarımını gerçekleştirmiştir. Aynı yıllarda, Ada Augusta Lavalange tarafından ilk programlama mantığı ortaya atılmıştır. En önemli gelişme ise Dr.Holleith tarafından 1887 yılında geliştirilen bir sistem yardımı ile ABD nüfus sayımının gerçekleştirilmesidir. Daha sonra bu buluşu satmak amacı ile Tabulating Machine Company şirketini kuran Dr.Holleith, bir süre sonra şirketin adını IBM “International Business Machines” olarak değiştirmiştir. 1939 yılında IBM Corporation MARC-1 adında ilk elektro mekanik bilgisayarını piyasaya sürmüştür.

Bilgisayarın gelişim aşamaları ;

- Birinci kuşak bilgisayarlar (1945-1957)

Paneldeki kabloların değiştirilmesiyle programlanan ilk bilgisayar ENIAC, 1945 yılında geliştirilmiştir. Bu kuşak bilgisayarlardaki en önemli bileşen, saniyede, yaklaşık 1000 işlem yapabilen vakum tüpleridir.

- İkinci kuşak bilgisayarlar (1957-1965)

Transistor devri olarak anılan bu devir, bilgisayarların boyutlarının küçülmeye başladığı dönemdir. Kendi hata arama fonksiyonlarına sahip olmaları ve saniyenin binde birinde işlem yapabilmeleri bu bilgisayarların genel özellikleridir.

- Üçüncü kuşak bilgisayarlar (1965-1970)

Entegre devrelerin icadı sayesinde, bu kuşak bilgisayarlar hem boyut olarak küçüldüler hem de yeni fonksiyonlar ve hız kazandılar. Çoklu

programlama (Multi Programming), çoklu işlem (Multi Processing) ve görsel bellek (Virtual Memory) vb. birimler en temel özelliklerdir.

- Dördüncü kuşak bilgisayarlar (1970-Günümüze kadar)

Bu kuşak bilgisayarların temel özellikleri, entegre devrelerin yerini geniş ölçekli devreleri (Large scale integrated circuit: LSI) ve devre tekniğinin (Mikro işlemcinin) almasıdır. 6800, 8086, 8088, mikroişlemcili devreler bu dönem bilgisayarların temellerini oluştururlar. Bu dönemde bilgisayarlarda bellek ve hız bakımından büyük gelişmeler sağlanmıştır. Günümüz bilgisayar teknolojisinin temelini dördüncü kuşak oluşturmaktadır (Yozgat, 1998: 60).

## 1.2. Bilgi Teknolojilerinin Tanımı

Bilgi teknolojilerini açıklayabilmek için önce analog ve sayısal teknolojileri anlatmak gerekmektedir. Ancak, o zaman bilgi teknolojilerinden daha net bir şekilde anlaşılacaktır.

Çok değişik disiplinlerde olduğunu sanan kişiler, belli bir ortak dil oluşturup konuşabildiklerinde aynı sorunlar üzerinde kafa yorduklarını görmüşlerdir. Örneğin mekanikteki Newton Yasası, kuvvetin (F), kütle (m) ile ivmenin (a) çarpımına eşit ( $F = m.a$ ) olduğunu söylemekte, elektrikteki Ohm Yasası ise gerilimin (V), direnç ile akımın (I) çarpımına eşit olduğunu söylemektedir ( $V = R.I$ ). Bu gözlem, her iki disiplin arasında bir analogi kurmuştur. Daha sonraları kuvvet ve gerilim arasında ilişki kurmak yerine daha genel değişkenler tanımlayarak çeşitli doğa olayları tek bir sistematik altında incelenmiştir. Tüm bu çabalar, sürekli değişen bir değişkenin tanımlandığı işlevler olarak analog sistemlerin incelenmesinde ortaya çıkmıştır. Örneğin;  $Y = \sin t$  gibi bir sinüs işlevi zaman değişkeni t'nin alacağı her değer için bir sonuç vermektedir. Yani, akla gelebilecek herhangi bir t değeri için y değeri bulunmaktadır. Dahası, doğayı betimlerken kullandığımız tüm işlevler bir biçimde sinüs işlevleri türünden yazılabilmektedir. Böylesi bir benzer model altında çözümü yine sürekli bir işlev olarak bulabilmek için değişik yöntemler (ya da değişik disiplinler) geliştirilmiştir (Çağlayan ve Ceyhun, 1996: 9).

Analog teknolojiler iki değer arasındaki sonsuz sayıda değer bulunmasını ifade eder. Dijital teknolojilerde iki değer arasında sonlu sayıda değer

bulunmasıdır. 100 Mhz ile 101 Mhz arasında sonsuz değerlerde frekans vardır. Ancak, 100 Mhz'den sonra 101.1, 101.2 diye ifade edilirse sonlu sayıda frekans değeri bulunur. Analog teknolojiler hayatı yansıtır. Siyah ile beyaz arasındaki tonlarca renkteki griliktir (Atabek, 2001: 1).

Sürekli işlevler yerine, belli zaman aralıklarında veri toplayarak (bir takım sayılar) herhangi bir sürekli işlev tanımlamadan, salt bu sayılar üzerinde toplama işlemleri yaparak aranılan sonucu yine bir takım sayılar olarak bulmaya sayısal yöntemler denmektedir. Sayısal teknolojiler, iki değer arasındaki sonlu sayıları ifade etmektedir. Analog teknolojilerde belirtilen frekans örneğinde olduğu 101.1 Mhz İngilizce'de 'digit' olarak ifade edilen basamakları da kullanılır hale getirmiştir. Bu sebeple, günümüzde sayısal teknolojiler çoğunlukla 'dijital teknolojiler' olarak anılmaktadır (Çağlayan vd, 1996: 11).

Teknoloji, üretim faaliyetinde bulunurken insanların kullandığı yol ve yöntemler ile insanın çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümü olarak tanımlanmaktadır. Bir başka kaynakta ise, bir sanayi dalıyla ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi olarak tarif edilen teknoloji, üretimle ilgili bilginin gerçek hayatta kullanılmasını ifade eden tekniklerin bütünüdür. Bilgi teknolojisi ise, bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla ilgili bir kavramdır. Bilgi teknolojilerinin öncelikli amacı, yönetim faaliyetlerinde, karar almada ve örgüt yapı ve işleyişini kontrol etmeye yardımcı olacak bilginin toplanması, işlenmesi ve iletilmesidir. Bilgi teknolojilerinin tanımını yaparken iki açıdan bakmakta yarar vardır. Bilgi teknolojilerinin birinci ve dar bir tanımına göre bilgi teknolojileri, bilgisayarların fiziksel yapısını oluşturan donanım ile donanım faaliyetlerini yönlendiren komutlar olarak adlandırılan yazılım ile sınırlıdır. Bu tanım bilgi teknolojisinin "elektronik, dijital, telekomünikasyon, yazıcılar, işlemciler ve ekranlar gibi" fiziksel özellikleri ile ilgilidir. İkinci ve daha kapsamlı bir tanıma göre ise BT, işletmelerde karar alan yöneticilere yararlı bilgi ve veri kazandırmak suretiyle işletme süreçlerinin işleyişini sağlayan teknoloji uygulamalarıdır. Bir başka tanıma göre ise, bilgi teknolojisi, bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin, özellikle iletişimin alt yapısındaki gelişmelerin ortaya çıkardığı, her tür verinin elde

edilmesi, işlenmesi, depolanması ve dağıtılması konusunda yeni ve sürekli gelişmelere neden olan bir teknolojidir. Bilindiği gibi, bilgi teknolojisi “ ana sistemlerden mikro bilgisayarlara kadar bilgisayar temelli tüm bilgi sistemleri” olarak tanımlanmaktadır. Bu noktadan hareketle, bilgi teknolojisinin gelişimi, kendini ortaya çıkaran bileşenlerden, yalnızca bilgisayar ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerden söz edilerek anlatılmaktadır (Iraz, 2000: 207).

### **1.3. Türkiye’de Bankacılık**

Türkiye’de bankacılık faaliyetlerinin başlamasına geçmeden önce Dünyada bankacılık faaliyetlerinin nasıl başladığına aşağıda kısaca yer verilmektedir.

Dünyanın her yerinde kapitalizmin en yaygın ve vazgeçilmez kuruluşlarından biri olan bankaların, tarihsel kökeni çok eskilere gitmektedir. Mezopotamya’da yapılan kazılarda, Uruk yakınlarındaki Kızıl Tapınak, dünyanın bilinen en eski banka yapısı kabul edilmektedir. Uruk papazları tapınaklarında, günahlardan kurtulmak ve Tanrı tarafından korunmak için yapılan bağışları işleterek ya da kiralayarak bir nevi bankacılık faaliyeti yapmışlardır. Bu sebeple Uruk papazlarının tarihin en eski bankacıları oldukları düşünülmektedir (Sungur, 1998: 1).

Sümer ve Babil uygarlıklarına ait tuğlalar üzerine yazılmış tabletlerde; tohum ve benzeri girdilerin ödünç olarak verildiği ve harman zamanı tahsil edildiği ortaya çıkmaktadır. Bir tür tarımsal kredilendirme olan bu olayın günümüzde tarım bankalarının işlevi arasına katıldığı bilinmektedir (Yüzgün, 1982: 9).

Daha sonra, Babil İmparatorluğu zamanında bankacılık önemini daha da artırmış ve bankacılığın kuralları ilk kez Babil’de M.Ö. 2067-2025 Hammurabi devrinde görülmüştür. Hammurabi yasalarında; Para ikrazına, emtia tevdiatına, komisyon mukavelesine, dair yaklaşık 150 hüküm yer almaktadır. Babil uygarlığına ait bulunan kil levhalarından bazılarının üzerinde, faizle gümüş istikrazına dair senetler yazılıdır. Ayrıca, bu tarihlerde, hukuki müessese olarak arazi ipoteğine ve kefalet karşılığı ikraz (borç verme) işlemlerine de rastlanılmıştır (Aydemir, 2002: 1).

Mısır'da bankacılığın gelişmesi, Büyük İskender'in (M.Ö 356-323) burayı zaptından sonra M.Ö. IV. Yüzyılda görülür. Hatta eski Mısır'da, mürekkep faizi yasaklayan hükümler görülmüştür. Batlamyus zamanında (M.Ö. 127-51) bankacılık devletin denetimine, daha doğrusu tekeli altına girmiştir. Bu durum ise, bankacılık sahasındaki ferdi işletmelerin ortadan kaldırılması demektir. Mısır, daha sonra Romalılara geçince özel bankerler yeniden ortaya çıkmıştır (Eyüpgiller, 1988: 26).

Bankacılığı Babil ve Fenike'den öğrenmiş olan Eski Yunan'da kredi işlemleri, tapınak-banka sistemi yanında Trapezites adı verilen bankerler tarafından yürütülmüştür. M.Ö. VI. Yüzyıldan itibaren şehir senatolarında mabet-banka sistemini kontrol altına alarak buralarda yapılan muhafaza ve kredi işlemlerini denetlemeye başlamışlardır. Trapezites'ler sitelerin pazar yerlerinde ve limanlarında tezgah kurarak sikkelerin değerini ölçmek, para değiştirmek, mevduat toplayıp denizaşırı ticareti krediyle desteklemek gibi işlerle meşgul olmuşlardır. Zengin tüccarların M.Ö. VI. Yüzyıldan itibaren ticaretin yanı sıra bankerlik işleriyle uğraşmaya başladıkları görülmüştür (Tarlan, 1986: 8).

Roma'nın politik gücünün toplayıcı olması, buranın ticari yönden de merkez olmasını sağlaması sebebiyle bankerler işlerini bir hayli genişletmiştir. M.Ö. III. yüzyıldan itibaren para sisteminin düzenlenmesinden sonra, içerde ve dışarıda ticari alanda büyük ilerlemeler kaydedilmiştir. Germen akınlarının yarattığı devrede ise, ticaretin ve bankacılığın önemli derecede durakladığı görülmektedir. Haçlı seferleri de başlangıçta aynı şekilde olumsuz etkide bulunmuştur. Fakat daha sonraları doğu ile batı arasındaki ilişkilerin artması, para nakil işlemlerinin çoğalması, bankacılığın gelişmesine ortam hazırlamıştır (Aydemir, 2002: 2).

İlk bankanın 1157 yılında Venedik'te kurulduğu bilinmektedir. Daha sonraları 1401'de Barselona Bankası, 1407'de Cenova Bankası diye bilinen "Cosa di san Giorgio" adındaki bankalar kurulmuştur. Avrupalılara banka kurmada önyak olan kavim "Lombardlar"dır (Eyüpgiller, 1988: 26).

Ortaçağ Avrupa'sında bankerler birçok finans kuruluşuna benzer işletmeler kurmuşlardır. Modern anlamda bankacılık faaliyeti gösteren ilk banka 1609 yılında Hollanda'da kurulan Amsterdam Bankası'dır. Diğer ülkelerde olduğu gibi, burada da, ilk bankacılık fikri, sarraf dükkanları ve kasaların 15. ve 16.



Yüzyılda gelişme kaydetmesi sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Modern bankacılık 17. Yüzyıl başlarından itibaren başlamıştır (Aydemir, 2002: 2).

“Banka” terimi İtalyanca “Banco” kelimesinden türemiştir. Bugünkü ekonomik ve ticari işlemler içinde “Banka” sermaye, para ve kredi konularına giren, her çeşit işlemleri yapan ve düzenleyen gerçek ve tüzel kişi işletmelerin bu alandaki ihtiyaçlarını karşılamak için kurulan ekonomik kuruluştur. Bugün ise, bankalar, birçok alanda faaliyet göstermektedirler, belli alanlarda uzmanlaşmaya gitmişlerdir. Tarım bankacılığı, yatırım bankacılığı, özel bankacılık, kurumsal bankacılık gibi alanlarda farklı misyonlarla faaliyetlerine devam etmektedirler. Bu sebeple bankacılık için tek bir tanım yapmak zordur.

Türkiye’de bankacılık faaliyetleri ise; Osmanlı devletinde, liberal iktisat politikalarının uygulanmaya başladığı Tanzimat’a kadar (1839) görülmemektedir. Ancak, bu dönemde, bankacılık işlerini yapan sarraflar çok yaygındır. Baltazzi, Corpi, Lorando, Alberti, Negroponte gibi isimler Osmanlı mali tarihindeki önemli Levanten sarraflardır. 1838 Serbest Ticaret Anlaşması’nın ardından başlayan süreç, Osmanlı’nın Batı dünyası ile bütünleşmesini sağlamıştır. Bu süreçte İzmir ve Batı Anadolu ön plana çıkmıştır. Çok sayıda yabancı tüccar İzmir’e yerleşmiştir. İzmir’in ticaret hacminin genişlemesi, yabancı tüccarların kredi ihtiyaçlarını artırmış ve banka talep etmeye başlamışlardır. Bankacılık alanındaki boşluğu giderme adına 1842’de İzmir’deki ecnebi tüccarlar bir araya gelmiş, imparatorluktaki ilk banka kurma girişiminde bulunmuşlardır. İngilizlerin öncülük ettiği bankanın adı, İzmir Bankası’dır (The Bank of Smyrna), daha sonra kapatılmıştır (Yetkin, 2004: 2).

Tanzimat Fermanı’nın ilanından sonra İngiliz sermaye sahiplerinin arzusu ve İngiltere kraliçesinin 24 Mayıs 1856 tarihli bir emirnamesiyle Bank-ı Osmani (Ottoman Bank) faaliyete geçmiştir. Merkezi Londra’da bulunan bankanın esas iş merkezi ise İstanbul idi. İlk şubesini İzmir’de açmış ve nihayet İzmirli tüccarların ihtiyaçları giderilmiştir. Daha sonra, Selanik ve Beyrut’ta şubeler açan banka, daha sonra 5 Şubat 1863’de Bank-ı Osmani Şahane ismini almıştır (Aydemir, 2002: 2).

Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulan veya şube açarak faaliyet gösteren yabancı bankalar içerisinde en önemlisi Osmanlı Bankası’dır. Osmanlı

İmparatorluğu döneminde bir Merkez Bankası fonksiyonu gören Osmanlı Bankasının bu dönemde oynadığı rolü belirtebilmek için 1863 ve 1875 imtiyaznamelerinde yer alan önemli iki hükme değinmek gerekir. Bunlardan birincisi; Osmanlı İmparatorluğu'nda, Osmanlı Bankası dışında devlet de dahil hiçbir otorite veya kurum banknot çıkarma hakkına sahip değildi. İkincisi ise; bankanın devletin bütçesini dahi kontrol yetkisine sahip bir hazinedar konumunda olmasıydı. Ancak Cumhuriyetin ilanından sonra Osmanlı Bankası ile imzalanan 1924 ve 1925 tarihli sözleşmelerle, bankanın banknot çıkarma imtiyazı ve hazinedarlık hakkı kaldırılmış ve bankanın Türkiye'deki faaliyetleri de yabancı bir ticaret bankasının faaliyet konularına aktarılmıştır.

Osmanlı İmparatorluğu devrinde kurulan milli bankaların kuruluş tarihleri 1863 ve ondan sonraki yıllara rastlar. Bu devirde kurulan milli Ziraat Bankası ve İstanbul Emniyet Sandığı'dır. Ziraat Bankası'nın temelini sonraları Menafi Sandıkları ismini alan Memleket Sandıkları teşkil eder. 1883 yılında Ziraat Bankası adı altında banka olarak kurulur. İstanbul Emniyet Sandığı 1868 yılında kurulmuştur. Daha sonra sandığın acze düşmesiyle 1983 yılında Ziraat Bankası'na bağlanmıştır (Aydemir, 2002: 4).

Türkiye'de milli bankaların kuruluşu özellikle II. Meşrutiyetin estirdiği yeni cereyanların etkisi ile 1908 yılından sonra hızlanmış ve I. Dünya Savaşı yıllarında milli bankacılık hareketi daha da kuvvetlenmiştir. Bankacılıkla 1870 yılında Avusturya-Osmanlı Bankası'nın kuruluşu ile tanışan Osmanlı İmparatorluğu'nda kurulan ilk bankaların tamamı yabancı sermayelidir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulan milli banka sayısı bu nedenle oldukça azdır. İtibar-ı Milli Bankası, Adapazarı Bankası, Ziraat Bankası ile Emniyet Sandığı dışında, ulusal sermayeli banka çok azdır (Kapital, 1990: 56).

I. Dünya Savaşında 1917'de kurulan İtibar-ı Milli Bankası, en önemli bankacılık gelişimi olarak nitelendirilmektedir. İtibari Milli Bankası, Türkiye İş Bankası'nın kuruluşu üzerine 1927 yılında anılan banka ile birleşmiş ve bu suretle faaliyeti sona ermiştir. Osmanlı İmparatorluğu döneminde kurulmuş olan milli bankalardan 18 adedi Cumhuriyet dönemine intikal etmiştir. Anılan bankalardan ancak beşi, T.C. Ziraat Bankası, İstanbul Emniyet Sandığı, Türk Ticaret Bankası (ilk ünvanı Adapazarı İslam Ticaret Bankası), Milli Aydın

Bankası, T. Bağcılar Bankası (kuruluştaki adı Manisa Bağcılar Bankası) faaliyetlerini Cumhuriyetimizin 50. yılında da sürdürmüşlerdir. Bunlardan Emniyet Sandığı 107 sayılı KHK ile 1983 yılında T.C. Ziraat Bankasına devredilmiştir. T. Bağcılar Bankası ise 1987 yılında tasfiye edilmiştir (Aydemir, 2002: 8).

Cumhuriyetin ilanından sonra milli bankacılığımızda yeni bir ileri atılış dönemi başlamış, milli bankaların sayısı kısa bir süre içerisinde hızla artmıştır. Cumhuriyetin ilk on yılında bankacılık alanındaki en karakteristik gelişme, çok sayıda mahalli bankanın kurulmuş olmasıdır. 1929-1930 Dünya ekonomik buhranı, Türkiye’de faaliyette bulunan yabancı bankaların faaliyetlerini de etkilemiş ve söz konusu dönemde yabancı bankaların sayısı ona düşmüştür. Cumhuriyet dönemi, Türk ekonomisi için ayrı bir dönem olarak değerlendirildiği gibi “bankacılık sektörü” için de aynı yönde değerlendirilmelidir. Yeni kurulan Cumhuriyet yönetiminin “ulusal ekonomi” politikası, yerli müteşebbisleri güçlendirmiştir. Ulusal sermayeli kuruluşların özendirilmesi, bu konuda alınan teşvikler ve ekonominin yeniden yapılanması bankacılığı da etkilemişti. Bu dönemde de bankacılığın öncülüğünü, Anadolu’nun çeşitli bölgelerinde kurulan “mahalli bankalar” yapmıştı (Kapital, 1990: 57).

Cumhuriyet devrinde özel sermaye ile kurulan ilk büyük banka Türkiye İş Bankasıdır. Banka, bir yandan sanayi ve ticaret sektörlerinin kredi ihtiyacını karşılaması, öte yandan sınai ve ticari girişimlerde bulunarak ülkenin ekonomik kalkınmasına önayak olma fonksiyonlarını yerine getirebilmesi için, devlet tarafından geniş ölçüde desteklenmiştir (Zarakoğlu, 1973: 21).

1923 yılında toplanan İzmir İktisat Kongresinde bir sanayi bankasının kurulması önerilmiş ve 1925 yılında Türkiye Sınai ve Maadin Bankasının kurulmasıyla bu öneri uygulamaya konulmuştur (Aydemir, 2002: 9).

Cumhuriyet döneminde kurulan en önemli banka, 30.06.1930 tarih ve 1715 sayılı Kanunla kurulan Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası’dır. Türkiye’de banknot ihracı imtiyazına sahip bir emisyon bankası hüviyetinde olan T.C. Merkez Bankasının kuruluş amaçları arasında Türkiye’nin ekonomik kalkınmasına yardımcı bulunmak da vardır. 14.01.1970 tarih ve 1211 sayılı Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Kanunu’nda da, Bankaya, bu temel amacı

gerçekleştirmek için ıskonto fiyatını tespit ve para piyasasını ve tedavülünü tanzim etmek, hazine muamelelerini ifa etmek, hükümetle müştereken Türk parasının değerinin korunmasına yönelik bütün tedbirleri almak görev ve yetkileri verilmiştir (Resmi Gazete, 1970).

1944-1960 yılları arasında, II. Dünya Savaşının sona ermesiyle canlanan iktisadi hayat etkisini bankacılık alanında da hissettirmiş, özellikle 1950 yılından sonra özel teşebbüse ait yeni bankalar kurulmuş ve hızlı bir gelişim göstermişlerdir (Aydemir, 2002: 10). 1950’li yıllarda Türkiye’de uygulanmaya başlanan bu ekonomik politikalar, “mahalli bankalar” için sonun başlangıcı olmuştur. Bu dönemde “her köşede bir zengin” yaratma düşüncesi uygulanmış ve özel teşebbüse altın dönemi yaşatılmıştır. Yine sözü edilen dönemde bankacılık adeta patlama yapmış, yeni bankalar kurulmuştur. 1950’lerin ortalarına gelindiğinde, yeni bankalar kurulduğu gibi, “mahalli bankaların” sahip değiştirerek ulusal nitelikte çalışmaya başladıkları görülmüştür. Kimi bankalar da şube sayılarını artırma yolu ile “mahalli banka” konumundan kurtulma yoluna gitmişlerdir (Kapital, 1990: 57).

Bu dönemde, kurulan bankaların arasında 1944 yılında Yapı ve Kredi Bankası A.Ş., 1946 yılında Türkiye Garanti Bankası A.Ş., 1948 yılında Akbank T.A.Ş., Türkiye Kredi Bankası, 1953 yılında İstanbul Bankası, Demirbank, 1954 yılında Türkiye Vakıflar Bankası, 1956 yılında Pamukbank örnek verilebilir. Bu sayılanların dışında yabancı banka hüviyetinde olan ve 1933 yılında Türkiye’de faaliyetini durdurmuş olan American Express Company yine bu dönemde 1955 yılında yeniden faaliyete geçmiştir. 1944-1960 dönemine damgasını vuran özel sektör tarafından kurulan bankaların gelişmesi olmakla beraber, anılan dönemde özel kanunlarla Denizcilik Bankası, Türkiye Vakıflar Bankası, Türkiye Öğretmenler Bankası da kurulmuştur (Tbb, 1992: 13).

1970’li yılların sonu 1980’li yılların başına gelindiğinde, Türk bankacılık sisteminin kabuk değiştirmeye başladığı, varolan mahalli bankaların da bundan etkilendiği görülmüştür. Bir yandan ulusal nitelikteki bankaların gelişmesi, diğer yandan bankalardaki holding egemenliği ve ekonomideki hızlı gelişme “mahalli bankalar” için tehlike arz etmiştir. Yine aynı dönemde tasarruf sahiplerinin ulusal çaptaki bankalara yönelmeleri, artan şube sayıları ve mahalli banka

gereksiniminin azalması, mahalli bankaların sonunu hızlandırmıştır. 1980 yılında uygulamaya konulan bankacılık sistemi, bu sonun son basamağını oluşturmuştur (Kapital, 1990: 58).

1980 yıllarından sonra, özellikle teknolojiye yapılan yatırımlarla gelişen Türk bankacılık sektörü, 1994 ve 2001 ekonomik krizlerinde ciddi yaralar almıştır. Seksene yakın banka faaliyet gösterirken acze düşüp Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na devrolan (Marmara Bankası, İstanbul Bankası, Demirbank, Pamukbank, Esbank, Bank Kapital v.b.) bankalar bulunmaktadır. Fona devrolan bazı bankalar devlet bankalarıyla birleştirilmiş, bazıları tasfiye olmuş, bazıları da yabancı bankalara satılmıştır.

1980'den sonra finansal sistemde rekabetin ve etkinliğin artması için uygulanan liberalizasyon politikaları çerçevesinde yabancı sermaye girişi kolaylaştırılmıştır. Ancak, giriş önündeki engellerin azalmasına rağmen Türkiye'de uzun süreli yüksek enflasyon ve istikrarsızlıklar nedeniyle yabancı bankaların sistem içerisindeki payları %5'i geçmemiştir (Yayla, 2005: 3).

Krizlerden sonra daralan sektör, 2004-2005 yıllarında Türk ekonomisinin toparlanmaya başlamasıyla, yabancı yatırımcıların ilgisini çekmiş ve tekrar gözde sektörlerden biri haline gelmiştir. İtalyan bankası Banca Intesa, Türkiye piyasasına girme konusunda ısrarlı olduklarını dile getirmiştir. Yunanistan Bankalar Birliği Başkanı Arapoglou, Yunanistan'ının belli başlı bankalarının Türk bankalarını takip ettiğini, Türk bankacılık sektörünün yüksek düzeyde büyüme potansiyeline sahip olduğunu ifade etmiştir (Dünya Gazetesi, 2005: 1). Yine bu dönemde, Şekerbank ile Rabobank, Garanti Bankası ile General Motors Grubu, Türkiye Ekonomi Bankası ile BNP Paribas, Dışbank ile Fortis Bank birleşme yoluna gitmişlerdir.

Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu Başkanı Tefik Bilgin, 3. Türkiye Kafkasya Orta Asya Bankacılık ve Finans Zirvesi'nde yaptığı konuşmada, bankacılık sektöründe yabancı payının %13'e yükseldiğini belirtmiştir (Ntvmsnbc, 2005: 1).

Ancak, bu gelişmenin, bankaların şube açması yönünde değil, sermayelerini güçlendirmesi yönünde etkisi olmuştur. Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu raporuna göre; Türk Bankalarının, Avrupa'da rekabet ortamına ayak

uydurabilmek için birleşme ve devralma yoluyla ölçek büyütme zorunda olduğuna dikkat çekilmiştir (Ntvmsnbc, 2005: 1). Türkiye'nin Basel II kararlarını (İsviçre'nin Basel kentinde faaliyet gösteren Avrupa'daki tüm merkez bankası başkanlarından oluşan Bankacılık Denetleme ve Düzenleme Kurulu kararlarıdır) 2008'de uygulamaya başlayacak olması, bankaları yapılarını güçlendirmeye itmiştir.

Ocak-Mart 2005 döneminde Türkiye'de faaliyet gösteren banka sayısı 48 olmuştur. Bu bankaların 35'i ticaret bankası, 13'ü ise mevduat kabul etmeyen bankadır. BNP-Ak Dresdner Bank A.Ş. "Türkiye'de Kurulmuş Yabancı Bankalar" grubundan "Özel Sermayeli Ticaret Bankaları" grubuna geçmiş ve bankanın ünvanı 30 Nart 2005 itibariyle "Ak Uluslararası Bankası A.Ş." olarak değişmiştir. Bu değişikliğin şube ve personel sayısındaki meydana gelen değişimlerde dikkate alınması gerekmektedir (Tbb, 2005: 2).

**Tablo 1: Türk Bankacılık Sisteminde Banka ve Şube Sayısı**

	Aralık 2003		Aralık 2004		Mart 2005	
	Banka	Şube	Banka	Şube	Banka	Şube
<b>Ticaret Bankaları</b>	<b>36</b>	<b>5,949</b>	<b>35</b>	<b>6,088</b>	<b>35</b>	<b>6,012</b>
Kamu Bnk	3	1,971	3	2,149	3	2,038
Özel Bnk	18	3,594	18	3,729	19	3,765
Fondaki Bnk	2	175	1	1	1	1
Yabancı Bnk	13	209	13	209	12	208
<b>Mevduat Kabul Etmeyen Bankalar</b>	<b>14</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>18</b>	<b>13</b>	<b>19</b>
<b>Toplam</b>	<b>50</b>	<b>5,966</b>	<b>48</b>	<b>6,106</b>	<b>48</b>	<b>6,031</b>

Kaynak: TBB, 2005 : 2. K.K.T.C. ve yabancı ülkelerdeki şubeler dahil.

Şube sayısı 2004 sonuna göre 75 adet azalarak 6,031'e gerilemiştir. Şube sayısındaki azalış ticaret bankaları grubundaki kamu bankalarından kaynaklanmıştır. Diğer yandan, şube sayısı özel bankalarda 36 artarken, yabancı bankalarda 1 azalmıştır. Mevduat kabul etmeyen bankaların şube sayısı ise 1 artmıştır. Ticaret bankaları grubundaki banka başına düşen şube sayısı ortalaması kamu bankalarında 680, özel bankalarda 199, yabancı bankalarda ise 17'dir (Tbb, 2005: 2).

Ocak-Mart 2005 döneminde bankacılık sisteminde çalışan sayısı 1,108 kişi artarak 128,271 olmuştur. Ticaret bankaları grubuna çalışan sayısı; kamu bankalarında 253, fon bankalarında 2, yabancı bankalarda 11 kişi azalırken, özel

bankalarda 1,399 artmıştır. Banka çalışanlarının %96'sı ticaret bankaları, %4'ü mevduat kabul etmeyen bankalar tarafından istihdam edilmiştir. Bankacılık sektörünün 31%'i kamusal sermayeli ticaret bankalarında, %61'i ise özel sermayeli ticaret bankalarında çalışmaktadır (Tbb, 2005 : 2).

#### **1.4. Küreselleşme ve Bilişim Teknolojileri**

Küreselleşme, sermayenin ve finans kaynaklarının ülkeler arasında serbest dolaşımı, üretim sürecinin ve emeğin işbölümünün dünya ölçeğinde gerçekleşmesi, coğrafi anlamda iktisadi faaliyetlerin yeniden organize edilmesi ile gündeme gelmiştir. Küreselleşme, sanayinin iktisadi anlamda gelişmiş ülkelerden Üçüncü Dünya ülkelerine doğru kayması, Dünya ürünlerinin ortaya çıkması, (bir arabanın üretilmesinde yirmi sekiz ayrı ülke ürünü parçalarının kullanılması), finans piyasalarının çeşitli ülkelere yayılması, önemli sayıda insanın ülkelerarasında hareketi, aynı malların farklı ülkelerde tüketilmesi olarak da tanımlanabilir (Gökal, 2004: 1).

Kavram olarak “küresel” (global) sözcüğünün kökeni, 400 yıl öncesine gitse bile, “küreselleşme” (globalization), oldukça yenidir. İlk olarak, 1960'larda ortaya çıkan küreselleşme kavramı, 1980'lerde ise sıkça kullanılmaya başlanmıştır. Günümüzde ise, küreselleşme konusunda çok geniş bir literatür oluşmuştur; ancak sosyal bilimlerin bir çok alanında görüldüğü şekilde, küreselleşmeye ilişkin birbirinden tümüyle farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Küreselleşmenin siyasal, kültürel ve ekonomik sonuçları yaygınlık kazandıkça, taraftarları kadar (özellikle entelektüel düzeyde) küreselleşmeye karşı çıkanlar da mevcuttur (Bozkurt, 2004: 1).

Kapitalist girişimciler düşük maliyetler, yeni pazarlar ve yüksek ekonomik değerler arayışında dünyayı dolaşmak mecburiyetinde kalmışlardır. Marks'ın gözlemlediği üzere, sermaye her zaman ürünleri için sürekli büyüyen pazarların ihtiyacıdır, bütün dünya üzerinde burjuvaziyi kovalamaktadır. Tarih, kapitalizmin her zaman küresel olduğunu ve düzenlemelerin sermaye birikimi için gerekli koşulları sağlamada hem ulusal hem de uluslar arası alanda önemli rol oynadığını doğrulamaktadır. Dijital teknolojilerin sayesinde yeni bir olay olarak iş dünyasının küreselleşmesinden bahsedilmektedir. Daha da ileriye gidilerek;

uluslar arası politik ekonomilerin ve ulusal devletin yeniden yapılanması olarak küreselleşmeden bahsedilmektedir (Arnold ve Sika, 2001: 475).

Küreselleşme, ülkeler arasında mal, hizmet, uluslar arası sermaye akımları ve teknolojik gelişimin hızlı bir şekilde artmasını ve serbestleşmesini ve bunlar sonucu ortaya çıkan ekonomik gelişmeyi ifade eder. Birbirleriyle mal işlemleri, çeşitliliği, değer artışları, hizmetler, uluslararası sermaye akımları, teknolojinin çok hızlı ve yaygın bir şekilde yükselmesi ve bu sayılanların ülkeler arasında giderek serbestleşmesi sayesinde ekonomik gelişmeyi ifade etmektedir (Öz, 2004: 1).

Açıkça, küreselleşme; ulusal devlet politikalarıyla ilişkili, dünya insanların günlük yaşamlarında daha fazla önemli olan, insanların, sermayenin ve uluslararası serbest mal hareketliliğinin oluşturduğu global piyasa güçlerinin yer aldığı bir dünya tasviridir. Fakat, küreselleşmenin ekonomik gelişme süreci yeni değildir. 1870-1914 arasındaki zaman süreci; serbest mal hareketliliğinin ve sermayenin çok hızlı bir şekilde gelişme gösterdiği, insanlar tarafından telgraf teknolojisinin geliştirilmesi ve vapur yapımıyla birlikte uluslar arası iletişim ve taşımacılığın daha hızlı, kolay ve ucuz hale geldiği bir dönem olmuştur. Küresel ekonomideki gelişmenin bu sıradışı periyodu, II. Dünya Savaşı ve Soğuk Savaş ile kesilmiş, fakat Sovyetler Birliğinin çökmesiyle piyasa kapitalizmi için birinci alternatif ortadan kaybolmuştur. Dünya çapındaki ulusal şartlar, kaynakların dağılımında daha büyük bir hareket serbestliğine piyasa güçleri tarafından izin verilmesi için, ekonomik hareketliliği yeniden düzenlemek ve o ülkelerin ekonomilerini uluslararası mallar, hizmetler, işlemler ve fikirlere açmaya başlamıştır.

Ekonomik açıdan değerlendirildiğinde, sermaye yatırım getirisi yüksek olan yerlere gittikçe, mal ve hizmetler karşılaştırmalı üstünlüğe sahip ülkeler tarafından üretildikçe ve özelleştirme sonucu etkinlik arttıkça, bu değişiklikler küreselleşen ekonomideki bütün katılımcılar arasında paylaşılacak büyük kazançlar sunmalıdır. Bu ekonomik etkinlik kriterlerinin etkilerini tekrar güçlendirmek, bilgi teknolojilerindeki hızlı değişimler ve otomasyon (bilgisayar teknolojilerinin gelişimi) küresel iletişimin maliyetlerini olağanüstü bir şekilde düşürmektedir. Hızlı, kolay ve ucuz iletişim ağı kıtalararası ölçekte üretim



organizasyonlarını hızlandırmakta ve ülkelerarası büyük sermaye değerlerinin hızlı hareketliliği, ülkeler bazında, yeni produktivite anlayışlarının hızla inşasını mümkün kılmaktadır ve sonuçta bu tür gelişmeler tüm ülkeler tarafından benimsenmekte ve uygulanmaktadır (Öz, 2004: 2).

Bilgi ve iletişim teknolojileri arasındaki karşılıklı bağ sıklıkla vurgulanmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT), iletişim hızını artırıp maliyetini düşürerek, daha hızlı ve ucuz etkileşim sağlayarak, birçok ürünü ve faaliyeti bölgeselleştirip entegre ağlar sayesinde dağıtımını kolaylaştırarak küreselleşmeyi mümkün kılmıştır. BİT doğrudan ve hızlı iletişim bağları kurarak, ekonomik uzaklıkları azaltmış, iş dünyasının faaliyetlerinin koordinasyonu için gereken zamandan tasarruf sağlamış, değişim maliyetlerini düşürmüş ve finans pazarlarını ülkeler ve kıtalar boyutunda 24 saat faal konuma getirmiştir. Gümrük uygulamalarına ilişkin elektronik raporlama ve dokümantasyon uygulamaları sayesinde uluslararası alandaki bir çok teknik engelin kaldırılması mümkün olmuştur. BİT, Dünya ekonomisinin entegrasyonu lehine çalışan güçlü bir faktördür (Odyakmaz, 2004: 2).

Bilişim teknolojileri 1990'lı yıllarda internet teknolojileri ile bütünleşerek iş dünyasında çok büyük bir değişime yol açmışlardır. E-ticaret olarak isimlendirdiğimiz bu yeni oluşum, ölçeği önemli olmaksızın tüm işletmelerin küresel rekabet ortamına çıkmasına imkan sağlamış, daha önce hayal edilmesi bile mümkün olmayan sanayi kollarının oluşmasına, varolanların dönüşüm geçirmesine veya yok olmasına sebep olmuştur. E-ticaret bireyler ve küçük işletmelere tarihin en önemli fırsatını sunmaktadır. İnternetin kısa tarihi bireysel girişimlerin en başarılı örneklerini göstermektedir. Küçük işletmeler gerek doğrudan müşteriye satış yoluyla, gerekse daha büyük bir tedarik zincirinin parçası olmak suretiyle E-ticarete girerek ülke ve dünya genelindeki müşterilere sahip olma şansını yakalamışlardır. Henüz, sadece ABD'de ve belli başlı birkaç ülkede yaygınlaşan, dünyanın diğer ülkelerinde ise önemli bir potansiyele sahip olan E-ticaret, önümüzdeki yıllarda başlıca sorunlarının halledilmesiyle tüm dünyada ticari hayatın en büyük gerçeklerinden biri olacaktır. İnternet üzerinden yapılan ticaretin en büyük etkilerinden biri yan sanayi ve müşteri ilişkileri üzerindedir. Birçok sanayi kolunda yan sanayi ilişkileri artık rekabetçi bir

üstünlük olmaktan çıkmış bir gereklilik halini almıştır. Buna göre, A işletmesi ile B işletmesi değil tedarik zincirleri birbirleriyle rekabet etmektedir. Evrensel bir iletişim standardı olarak internetin kullanılması, birçok ana ve yan sanayi işletmesinin otomatik tedarik zincirleri içinde tek bir örgüt gibi hareket etmelerine imkan vermektedir. Böylece siparişlerin daha hızlı yerine getirilmesi, tam zamanında üretim için destek ve gelişmiş müşteri hizmetleri mümkün kılmaktadır. İnternet temelli bir yöntemde, çok fazla teknik detaya gereksinim duymadan, sadece bir web tarayıcısı yardımıyla koordinasyon mümkün hale gelmektedir (Akın, 2002: 70).

Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkardığı sektörlerin bir özelliği dışsal faktörlerin sektörlerin karlılığı üzerinde çarpan etkisi oluşturmalarıdır. Yaratılan ekonomik katma değer miktarla birlikte artmaktadır. Geleneksel ekonomide, bir ürün ne kadar azsa değeri de o derecede fazladır, üretim miktarı arttıkça üretim maliyeti belirli bir seviyeye kadar düşer (ölçek ekonomileri için geçerlidir). Bir aşamadan sonra ortalama maliyetler tekrar artmaya başlar (ölçek diseconomileri). Buna karşılık yeni ekonomide, maliyetler üretim miktarı artırıldıkça azalarak azalan bir davranış sergilemektedir. Bu şekilde azalarak azalan maliyetler bilişim teknolojilerinin ortaya çıkardığı yeni sektörlerin en önemli özelliklerinden biridir (Barca ve Geyik, 2003: 212).

Bilgi ve iletişim teknolojileriyle bağlantılı üretim süreçleri, yüksek teknoloji ürün ve hizmet sektöründeki yoğun rekabet tarafından yönlendirilmektedir. Kas gücüne dayalı emeğin yüksek maliyeti, işgücünün etkin yönetimine ilişkin zorluklar ve zorunlu standartlardaki artış yatırımların işgücü tasarrufu sağlayan yüksek teknoloji alanlara kaymasına neden olmuştur. Ayrıca, istihdamın sektörel dağılımında, ibre daha iyi eğitilmiş, genç ve kalifiye işgücü tarafına ağır basmaktadır (Odyakmaz, 2004: 3).

Bilgi ve iletişim teknolojisi, bilgi yoğun kimi üretim faaliyetlerinin maliyetlerin düşük olduğu ülkelerde gerçekleştirilmesini sağlamıştır. Gelişmiş ülkelerin bilgi teknolojisi alanında faaliyet gösteren şirketlerinden birçoğu, üretimlerini ve yazılımlarını İsrail ve Hindistan gibi ülkelere taşımışlardır. Bu gelişmeye, bölgedeki eğitilmiş ve kalifiye işgücü ile Avrupa ve Amerika ile uydu

ve internet yardımıyla gerçekleştirilen dijital entegrasyon da katkıda bulunmuştur.

Verimliliğe ilişkin benzer etkiler hizmetler sektöründe de gözlemlenmektedir. Ticarete, satışların perakende ortamdan internet gibi elektronik ağlara taşınmasıyla, tüketiciler ürün aramakla geçirdikleri zamandan tasarruf etmişler, üreticiler ve dağıtımıcılar ise stokları azaltma imkanına kavuşmuş, yüksek depo ve dükkan kiralardan kurtulmuşlardır. Bankacılık, sigortacılık, eğlence, medya ve turizm gibi hizmet sektörleri bilgiye dayalı yapıları sayesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden en fazla yararlanması muhtemel olan sektörlerdir (Odyakmaz, 2004: 4).

Ancak küreselleşme gerçek anlamıyla küresel değildir, daha doğru bir ifadeyle küresel olmaktan ziyade bölgeseldir. Doğrudan yatırımlar ve bilgi teknolojileri için uygun politikaları uygulamayan, kurumsal ve fiziki altyapısını geliştiremeyen ülkelerde, doğrudan yabancı yatırımların, ticaret genişlemesinin ve uluslararası üretimin yararları da sınırlı olmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin Batı Avrupa'da, Kuzey Amerika'da ve Doğu ve Güneydoğu Asya'da yoğunlaştığını söylemek mümkündür. Afrika'nın büyük bir bölümünün, Güney ve Batı Asya'nın ve Doğu Avrupa'nın çeşitli nedenler dolayısıyla küreselleşme sürecinin ve bilgi ve iletişim teknolojileri vasıtasıyla entegre olan dünya ekonomisinin yarattığı nimetlerden yeterince yararlandığını söylemek oldukça zordur. Buna karşın, bu bölgeler yine de küreselleşmenin yarattığı para krizleri, ürün fiyatlarındaki aşırı dalgalanmalar gibi olumsuzluklardan kaçamamaktadırlar. Küreselleşmenin nimetlerinin eşitsiz dağılımı hakkında özellikle doğrudan yabancı yatırımlar genel bir fikir vermektedir. 1998 yılında 644 milyar dolar tutarındaki toplam yabancı sermaye yatırımlarından, aslan payı olarak kabul edilebilecek bir orandan %71,5'i gelişmiş ülkelere, %25,8'i gelişmekte olan ülkelere ve sadece %2,7'si az gelişmiş ülkelere gitmiştir. Gelişmekte olan ülkelere baktığımızda da, bu grubun payına düşen doğrudan yabancı sermaye yatırımlarından yarısından fazlasının Güneydoğu Asya ülkelerine gittiği görülmektedir. Afrika ile Batı ve Merkezi Asya ülkelerinin toplam payı %10 civarında kalmıştır. Doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının bilgi ve iletişim teknolojilerinin uluslararası transferinde temel araç olduğu

düşünülürse, doğrudan yabancı sermaye yatırımlarının yapısı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve uygulamalarının ülkeler arasında ne kadar adaletsiz dağıldığını göstermektedir (Odyakmaz, 2004: 2).

Avrupa'da 1999 yılında yapılan araştırmada internet kullanan nüfusun toplam nüfusa oranı Finlandiya, Norveç ve İsveç gibi ülkelerde %30'a yaklaşmaktayken, İtalya, Fransa, İspanya gibi ülkelerde %5 civarında kalmaktadır. Geçiş ekonomilerinde ise bu oran, Estonya'da %21, Slovakya'da %14 iken Rusya ve Polonya gibi ülkelerde %4 civarında seyretmekte, Ukrayna'da ise %0,4 olarak gerçekleşmektedir (Dtm, 1999: 1).

Ancak, internet altyapısının kurulması oldukça maliyetli bir iştir ve çoğu gelişmekte olan ülkenin kapasitesinin üzerinde teknik birikim ve tecrübe gerektirmektedir. İnternet dahi kendi başına teknik düzeyde çıkacak aksaklıklara ve sabotajlara açık ve savunmasızdır. Sanal ortamda gerçekleştirilen elektronik ödemeler sistemi bireylerin, işlemlerin gizliliğini ve kişiye özel vasfını sağlamaktan uzaktır, risk faktörü halen mevcuttur.

Finansman hizmetlerinde ulaşılan gelişme düzeyi finansal kaynakların dünya genelinde daha etkin dağılımını sağlayacağı gibi, aynı zamanda da piyasaları döviz kuru istikrarsızlıklarına ve para krizlerine karşı daha savunmasız konuma getirebilecektir. Bu nedenle, zayıf ve gelişmemiş finansman piyasalarına sahip olan ülkelerde sermaye hareketlerinin tam olarak serbestleştirilmesi bir tehlike olarak görülmektedir. Bunun yanında, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişme, ticari bankaların döviz pozisyonlarının sürekli olarak izlenip değerlendirilmesini mümkün kılmış, finansman sektörünün daha etkin yönetilmesine ve kontrolüne olanak sağlamıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimin yaratacağı potansiyel kazanımlar, etkinlik ve ulusal ekonomik büyümenin hızlanması, bu teknolojilerin ulusal boyutta yaygın ve örgün olarak uygulanmasına bağlıdır. Bir sektördeki teknolojik kapasite ne kadar yüksekse, o sektördeki talep artışı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun ve etkin kullanımı da o kadar fazla olmaktadır. Bilgi ve iletişim sektörlerine yapılan yatırım beşeri sermayeye yapılan yatırıma benzemektedir; kısa dönemde maliyetli gözüke de uzun dönemde anlamlı ölçüde verimlilik avantajı sağlamaktadır (Odyakmaz, 2004: 4).

#### 1.4.1. Küreselleşmeyi ortaya çıkaran faktörler

Küreselleşme sürecinin ortaya çıkmasında çok sayıda faktörün etkisi olmuştur. Bu faktörlerin başında, teknolojik faktörler gelmektedir. İkincisi ise, ideolojik faktörler, üçüncüsü ekonomik faktörlerdir .

**Teknolojik Gelişmeler:** Toplumsal süreçler sadece teknolojiye indirilememektedir. Ancak, teknolojik determinizme yönelik eleştirileri saklı tutarak, küreselleşme üzerinde teknolojinin etkisini inkar etmek de mümkün değildir. Özellikle, 1980’li yıllardan itibaren bilişim teknolojilerinin yaygınlık kazanması, dünyada mesafe kavramının eski anlamını ortadan kaldırmıştır. Bu durum küreselleşme bağlamında belki de ilk etkisini finans piyasalarında hissettirmekle birlikte, bu etki günümüzde çok daha geniş bir alana yayılmıştır. Bilişim teknolojileri, uluslararasıdaki değişim/etkileşim sürecinde, küresel dönüşümü hızlandırmaktadır (Bozkurt, 2004: 5).

**İdeolojik Faktörler:** Özellikle Doğu Bloğunun yıkılması sonrasında liberal piyasa ekonomisine yönelik güven duygusu artırmıştır. Nitekim, kısa bir sürede tüm maliyetine rağmen, eski planlı/devletçi ekonomiler, piyasa mekanizması süreci içinde, serbest ticaretin ve yabancı sermayenin imkanlarından yararlanma çabası içine girmişlerdir. Asya krizi sonrasında küreselleşmeye yönelik itirazlar artmaya başlamış olsa bile, başta ABD olmak üzere, Dünya Ticaret Örgütü, Dünya Bankası ve IMF gibi uluslararası kuruluşların öncülüğünde sürdüren küreselleşme süreci hızlandırılmaktadır.

**Ekonomik Faktörler:** Gelişmiş ülkelerde iç piyasaların doyması, özellikle 1970’lerdeki petrol krizi sonrasında dış piyasalara açılma arayışı ile iktisadi faaliyetlerin hacimlerinin artmış olması küreselleşme sürecini ortaya çıkartan ekonomik faktörlerden bazılarını oluşturmaktadır. Çok uluslu firmalar “yeni uluslararası iş bölümü” çerçevesinde, üretimi bütün yerküreye yaymışlardır. Her gün finans piyasalarında büyük miktarlarda para, bir ülkeden başka ülkeye akmaktadır. Ekonomik yönden bugün yeryüzündeki ülkelerin önemli bir kısmı birbiriyle bütünleşmeye başlamıştır. Örneğin, Tayland’da başlayan bir kriz, bütün Asya’yı etkilediği gibi, diğer kıta ülkelerini de etkileyebilmektedir. Rusya’da yaşanan bir krizin arkasından Türkiye’den bu ülkeye ihracat yapan bir çok firma kapısına kilit vurmak zorunda kalabilmektedir. Bu da, doğal olarak, ülkeleri

kendi politikaları kadar, başka ülkelerin izlediği ekonomik ve siyasal politikalar konusunda da duyarlı olmaya zorlamaktadır. Artık ülkelerin iç işlerinde yaşadığı sorunlar ile dış ilişkilerindeki sorunlar arasındaki sınır giderek silikleşmeye başlamıştır (Bozkurt, 2004: 5).

#### **1.4.2. Küreselleşmenin farklılıkları**

Modernitenin “ilerleme” anlayışı içinde değerlendirildiği takdirde yeni bir olgu olmayan ve bir “süreklilik” ifade eden küreselleşme, bir çok bakımdan da geçmişten bir “kopma”yı ya da “kırılma”yı ifade etmektedir. Küreselleşmenin geçmiş anlayışlardan farklılıklarını ve yeni olan özelliklerini dört başlık altında toplayabiliriz:

**Yeni Piyasalar:** Finansal piyasalar, küresel olarak birbirine bağlanmış ve günde 24 saat işlem yapmaktadır. Castels’in de belirttiği şekilde, küresel düzeyde, milyarlarca dolar değerindeki işlemler, elektronik devreler vasıtasıyla saniyelerle gerçekleştirilmektedir. Birleşmiş Milletler, İnsani Gelişme Raporuna göre ise, dünya finansal piyasalarında her gün 1,5 trilyon dolardan fazla para el değiştirmektedir. Küresel düzeyde bütünleşmiş finansal piyasalar tarihte ilk defa gerçekleşmektedir. Ayrıca, hizmetler, bankacılık, sigorta ve taşımacılık alanlarında yeni piyasalar ortaya çıkmakta ve piyasalar anti-tröst kanunlarıyla yeniden düzenlenmektedir.

**Yeni Aletler:** Teknolojik açıdan mobil telefonlar, İnternet bağlantıları ve medya networkleri de tarihte ilk defa ortaya çıkmıştır. Bütün bu teknolojiler, küreselleşmenin teknolojik altyapısını oluşturmaktadır.

**Yeni Aktörler:** Ulusal hükümetler üzerindeki otoritesi ile Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ/WTO), bir çok devletten daha fazla olan ekonomik gücüyle çok uluslu şirketler, küresel gönüllü kuruluşlar (NGOs) ve ulusal sınırları aşan diğer gruplar ortaya çıkmıştır.

**Yeni Kurallar:** Ulusal politikaların alanını daraltarak ulusal hükümetleri daha çok bağlayan ve güçlü yaptırım mekanizmalarıyla desteklenmiş, ticaret, hizmetler ve fikri haklar üzerindeki çok taraflı antlaşmalar gündeme gelmiş ve demokrasi, insan hakları konusunda yeni hassasiyetler ortaya çıkmıştır.

### 1.4.3. Küreselleşme sürecinde bilişim teknolojilerinin Türkiye'ye etkisi

Bilgi teknolojilerinin üretimin ve servet birikiminin en önemli kaynağı haline gelmesi, bu alanda yatırım ve Ar-Ge çalışmalarına verilen önemi artırmıştır. Bilgi ve üretim teknolojisindeki hızlı gelişmeler, küresel ürün tasarımı ve üretiminde temel rolü oynamaktadır. Teknoloji alanında yaşanan gelişme, aynı zamanda işgücünde niteliğin önemini bir kat daha artırmış, üretime uygulanan yeni teknolojinin, rakiplere göre işletmeye sağlayacağı görece avantajlar ve rekabet üstünlükleri, teknoloji transferi arzularını güçlendirmiştir (Tutar, 2000: 28).

Türkiye'de tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş batıda olduğu kadar hızlı olmamış, hatta devlet desteğiyle harekete geçirilebilmiştir. Sermayenin yetersiz olması en önemli etken olmakla beraber, 1950'li yıllardan itibaren kurulan işletmelerde Ar-Ge'ye önem verilmemesi en önemli eksikliğimiz olarak devam etmektedir. Bu sebeple batıda sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreci de ülkemizden daha önce gerçekleşmiştir. Sanayileşmede önde olan, gelişmiş ülkeler olarak adlandırdığımız ülkeler, bilgi teknolojilerinde hızla yol almışlardır. Bilgi teknolojilerindeki bu gelişme küreselleşmeyi de hızlandırmıştır. Küreselleşme sayesinde ülkemizde, sanayileşme tam anlamıyla sağlanamamış iken bilgi teknolojileri kullanılmaya başlanmıştır. Know-how ve teknolojiyi ithal eden Türkiye, kendi know-how'ını yaratma sürecinde gelişen bilgi teknolojilerine çabuk ayak uydurmak zorunda kalmıştır (Tutar, 2000: 29).

Teknoloji üretmek için Ar-Ge harcamalarına önemli ölçüde kaynak ayırmak gerekmektedir. Ancak, ülkemizde bu oran beklenen düzeye ulaşmamıştır. Gelişmiş ülkelerde bu amaçla kaynak ayrılan alanların başında, elektrik-elektronik ve bilgisayar gibi iletişim kesimi ile, makine ve uzay teknolojisi gelmektedir. Bugün araştırma ve geliştirme giderlerine ayrılan kaynakların GSMH içindeki payı yüzde olarak Japonya'da 3, ABD'de 2,8, AB ülkelerinde 2 dolayındadır. Bu pay Türkiye'de sadece %0,5'tir. Teknoloji kullanımında dışa bağımlılıktan kurtulmak için Ar-Ge'ye ayrılan payın artırılması öncelikli bir tedbir olarak görülmelidir (Dpt, 2001: 6).

Ülkemizde bu sebepten, bilgi ve iletişim teknolojilerini üretmek ve her alanda uygulamaya koymak zaman alacaktır. Genel olarak bilgi ve iletişim

teknolojileri (BİT) olarak adlandırılan sektör, OECD ülkelerinde GSMH'nin ortalama olarak %2,5-%4,5'u düzeyindedir. Bu oran bazı ülkelerde daha yüksektir; örneğin, 1998'de ABD'de 8%, 1997'de Kanada'da %6,2, Fransa'da ise %5,2 olarak belirlenmiştir. BİT'nin ekonomideki yerini belirlemek için bakılan diğer bir gösterge ise yapılan harcamaların GSMH'ye oranıdır. 1997'de bu oran OECD ortalamasında %7'dir. Sektörün kendi içindeki bölümlenmesiyle ilk sırayı haberleşme almaktadır. 1990-1997 yılları arasında bilgi ve iletişim sektöründeki yıllık bileşik büyüme oranı %7,7'dir. Polonya, Macaristan, Kore, ABD ve Çek Cumhuriyeti büyüme artışı bakımından ilk beş sırada yer almaktadır. Türkiye ise 27 OECD ülkesi arasında (İngiltere ve Avustralya'nın ardından) 13'üncü sıradadır. Türkiye açısından BİT harcamalarının GSMH'ye oranı 1997 verileriyle %2,4 civarındadır. Bunun en önemli bölümünü ise haberleşme oluşturmaktadır. BİT'in bir bölümünü oluşturan bilgi teknolojileri (donanım, paket yazılım ve hizmetler) için yapılan değerlendirmeye göre Türkiye'nin 1990 ve 1997 yıllarındaki durumu Tablo-2'de verilmektedir. Türkiye BT pazarının toplam değeri 1997 rakamlarıyla 1 milyar 173 milyon Amerikan dolarıdır.

**Tablo 2: Türkiye'de Donanım, Yazılım ve Bilişim Hizmetlerinin Toplam BT Pazarı İçindeki Payları**

YIL	Donanım				PAKET YAZILIM %	BİLİŞİM HİZMETLERİ %
	Çok Kullanıcı Sistemler %	Veri Haberleşme Malzemeleri%	Tek Kullanıcı Sistemler %	Toplam Donanım %		
1990	70,5	2,6	15,4	88,5	4,0	7,4
1997	16,7	12,8	42,7	72,1	12,0	15,8

Tablo-2'den görülebileceği gibi, Türkiye'de bilgi teknolojisi pazarı donanım ağırlıklıdır. Donanım halen bilgi teknolojileri pazarının yaklaşık dörtte üçünü oluşturmaktadır (Dpt, 2001: 6).

Türkiye'nin bilim ve teknolojiye göreli yetersizliklerinin nedenleri arasında, dünyadaki hızlı gelişmeler karşısında insan kaynaklarına yeterli düzeyde yatırım yapamaması sorunu bulunmaktadır. Halen, Milli Eğitim



harcamalarına GSMH'den ayrılan pay %3 seviyesinde seyretmektedir. Oysa, Güney Kore, Tayvan, Japonya gibi ülkelerin eğitime ayırdıkları pay %8-10 civarındadır. Türkiye'de işgücünün %70'ne yakını ilköğretim ve altı düzeyde eğitim alanlardan oluşmaktadır. Bireylerin aldıkları ortalama eğitim süresi 3,9 yıldır. Oysa, bu durum gelişmiş ülkelerde 8,5 yıldır. Bilim ve teknoloji politikalarında gelişmeyi engelleyici başka bir etken olarak vizyon sahibi yönetici yetersizliğini gösterebiliriz. İleriye yönelik bilim ve teknoloji politikaları için stratejilerin belirlenememiş olması ayrı bir yetersizlik olarak ortaya çıkmaktadır. Bilim adamı yetiştirmede önemli bir aşama olan doktora öğrenimi için öngörülen hedeflere bir türlü ulaşamamıştır. Bu sebeple, Türkiye bilgi teknolojilerinde ihtiyaç duyulan nitelikli insan gücü yetiştirmede geç kalmıştır. İhtiyaç duyulan nitelikli iş gücünü tam olarak karşılayamamaktadır. Özellikle büyük şehirlerde eğitim oranının kırsal kesime göre yüksek olması işgücünün büyük şehirlerde toplanmasına sebep olmuştur. Aynı zamanda, bilgi teknolojilerinin kullanımı da büyük şehirlerde yoğunluk kazanmaktadır. Bilgisayarların yaklaşık %80'i üst gelir grubuna mensup kişiler tarafından satın alınmaktadır. Bilgi teknolojilerinin alımı, yayımı ve kullanımı belirli bir program ve politika doğrultusunda yapılmamaktadır (Dpt, 2001: 6).

Öte yandan, Türkiye'de tüm sektörlerin üzerinde anlayış birliğine vardığı bir bilgi politikası henüz geliştirilmemiştir. Ulusal ve kurumsal bilgi yönetimiyle ilgili büyük eksiklikler bulunmaktadır. Bu eksikliği gidermek için e-devlet projeleri başlatılmıştır. 11-12 Mayıs 2000 tarihlerinde Varşova'da yapılan Avrupa Bakanlar Konferansında, Orta ve Doğu Avrupa Ülkeleri, 15 AB Üye Devletinin e-Avrupa ile ortaya koyduğu girişimin bir parçası olma konusunda uzlaşmıştır. Türkiye devleti, E-dönüşüm Türkiye projesini hayata geçirilerek kurumsal yapı oluşturmuştur. MERNİS (Merkezi Nüfus İdare Sistemi) bu uygulamalara örnektir. Ayrıca bakanlıklar, Hazine, Merkez Bankası da internet sitesi oluşturmuş ve kullanıma açmıştır. Ancak, ağ aracılığıyla erişilebilen bilgi kaynaklarını da içeren çağdaş bilgi hizmetleri gerek ulusal gerekse sektörel düzeyde henüz örgütlenememiştir. Ulusal bilgi sistemi kurma çalışmalarının "içerik" geliştirmeyi ve bilgi hizmetlerini de kapsayacak bir şekilde genişletilmesine ihtiyaç vardır (Dpt, 2001: 6).

#### **1.4.4. Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörünün Türkiye’de büyümesinin nedenleri**

Tüm sektörlerde bilgi teknolojileri kullanımı hizmet ekonomisine geçişte doğrudan sorumlu olmasa da yapısal dönüşümü kesinlikle güçlendirmiştir. OECD ülkelerinde hizmetler, GSMH’nin üçte ikisini oluşturmaktadır. Firma ve iş hizmetlerine yönelik ürünler bilişim teknolojileri içinde en üst sıradadır (Dpt, 2001: 8).

Türkiye’de hizmetler sektörü 1990’lı yıllardan itibaren önem kazanmaya başlamıştır. Ulusal ve uluslar arası rekabette hizmet sektörü avantajlı bir duruma gelmiştir. Hizmet sektörleri içinde eskiden beri bilinen turizm sektörünün yanında iletişim sektörü de önem kazanmış ve turizmin önüne geçmiştir. Bu şekilde gelişmesinde en önemli pay bilişim teknolojilerinden kaynaklanmaktadır. Türkiye’deki iletişim şirketlerinden, GSM operatörleri arasındaki en büyük firmalardan olan Turkcell’in geçmişinin 12 seneye dayandığı görülmektedir. 2003 yılındaki verilere göre dünyanın 20’inci büyük GSM firması olmayı başarmıştır. Aynı şekilde, Telsim ve Avea hızla büyümüştür. Ülkemizde GSM sektörü tüm dünyada olduğu gibi büyük bir gelişme göstermektedir.

Nüfus sayısı dikkate alındığında, AB ülkelerinde 2003 yılı sonu GSM penetrasyon oranı yaklaşık %83,5 iken Türkiye’de bu oran %40 civarındadır. Hane sayısı açısından kıyaslandığında ise, AB ülkelerinde penetrasyon oranı yaklaşık %199 iken ülkemizde söz konusu oran %181 civarındadır. Tablo-3’den görüleceği üzere, GSM abone sayısı Türkiye’de hızlı bir artış göstermiştir (Telekom, 2003: 22).

**Tablo 3: GSM Abone Sayısı**

Yıl	Abone Sayısı	Bir Önceki Yıla Göre Artış Oranı(%)
1996	692.779	58,53
1997	1.481.323	113,82
1998	3.360.000	126,82
1999	7.560.000	125,00
2000	14.970.000	98,02
2001	18.228.598	21,77
2002	23.323.113	27,95
2003	27.887.535	19,57

Kaynak: Telekom, 2003: 22.

Ar-Ge harcamalarına göre dünyanın önde gelen 15 şirketinden 9'u elektronik-elektrikli makineler alanında çalışmaktadır. BİT firmaları artan ölçüde sofistike ürünler üretmek için Ar-Ge payını yüksek tutmaktadır. 1997 yılında OECD ülkelerindeki Ar-Ge harcamaları işle ilgili toplam Ar-Ge'nin dörtte biriydi. Bu harcamaların çoğu yazılım geliştirmeye ilgilidir (Dpt, 2001: 8).

Yukarıdaki bölümlerde belirtildiği gibi, Türkiye'de Ar-Ge'ye ayrılan bütçelerin yetersiz olması, bilgisayar yazılım programlarının geliştirilmesine olanak vermemektedir. Bilgi teknolojilerini kendi firmalarında uygulamak isteyen şirketlerde yurtdışından lisansı alınmış yazılım programlarının kullanıldığı görülmektedir. Ancak, firmalarda talebin artmasıyla gelecek yıllarda önemli bir pazar haline geleceği görülmektedir (Dpt, 2001: 8).

Türkiye'de ilk çıkan teknoloji ürünleri yüksek ücretlerle öncelikle pazara sunulmaktadır. Ancak teknolojilerin sürekli yenilenmesi önce çıkan teknoloji ürünlerinin modelinin kısa sürede eskimesi ve yeni teknolojiyle değiştirilmesi ihtiyacını doğurmaktadır. Ürünlerin fiyatlarının kısa sürede düşmesine sebep olmaktadır. Yakın zamanda cep telefonu kullanımında sıklıkla teknoloji yenilenmesi yaşanan bir olaydır. Aynı şekilde, masaüstü ve diz üstü bilgisayarlar, dijital fotoğraf makineleri, yazıcılar, tarayıcılar, video kameralar gibi ürünlerde fiyat düşüşleri olmuştur. Amerikan dolarının dünyada olduğu gibi ülkemizde de uzun süre düşük seyretmesinin de etkisi olmuştur. Ancak, eski ya da yeni teknoloji de olsa yukarıda belirtilen birçok ürün Türk tüketicisinin kullanımına geçmiştir (Dpt, 2001: 8).

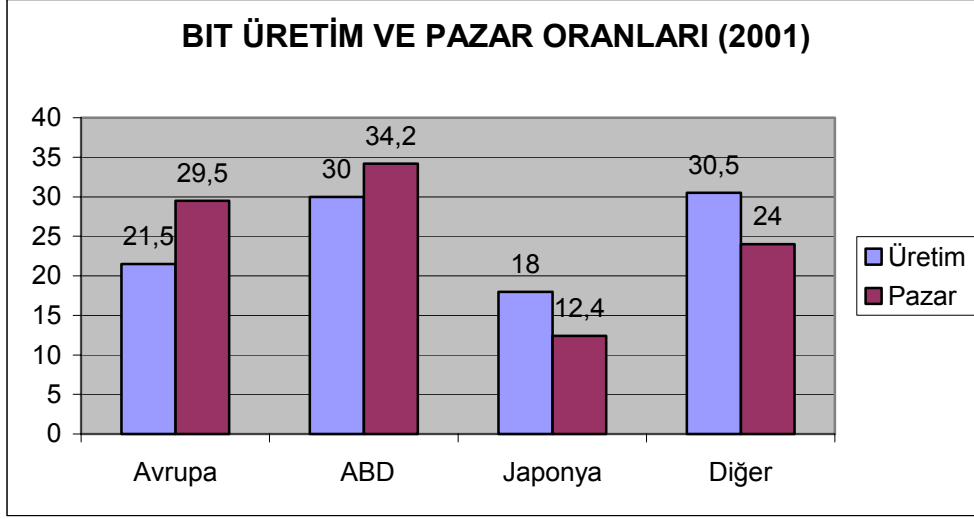
1990'ların başındaki deregülasyon BİT sektörünün gelişmesini ve internetin büyümesini sağlamıştır. Kamu telekom işleticilerinin tekelindeki temel hizmetlerin özel sektöre aşamalı olarak devri ile bilgi hizmetleri sağlayan yeni katma değerli hizmet sağlayıcılar ortaya çıkmıştır. Aralık 1996'da Dünya Ticaret Örgütü (DTÖ) üyesi ülkeler Bilgi Teknolojisi Antlaşmasını (BTA) imzalamıştır. Nisan 1999'da imzacı ülke sayısı 31'e yükselmiştir. BTA, yarı-iletkenler, bilgisayar malzemeleri, yazılım ve diğer haberleşme araçlarında 2000 yılından itibaren gümrüklerin indirilmesini öngörmektedir. Daha hızlı ve geniş banttan internet erişimi, gelişmiş web içeriği, hosting, geniş özel İtranet ve Ekstranet ve elektronik ticaret için küresel bir alt yapıya yönelik yeni piyasalar doğurmaktadır. Sektörde internete erişim daha uzun süreli aramalar, evlere ikinci hat, yüksek hızda ve kalitede hizmetler, kiralık hatlarla ilgili hizmet kategorilerinde talep yaratmaktadır (Dpt, 2001: 8).

Yazılım ve hizmetler sektörleri sanayideki büyümenin ana güçleridir. Bu kesimde haberleşme ve ağ yazılımları internetin hızlı büyümesi nedeniyle en hızlı büyüyen kesimlerdir. Yerel ağları da içeren ağ alt yapısı yazılımı, istemci-sunucu (client-server) uygulamaları ve PC-Ana bilgisayar (mainframe) arayüzleri satışı hızla artmaktadır (Dpt, 2001: 8).

**Tablo 4: Dünya'daki BİT ve Telekomünikasyon Firmalarının Ülkeler Bazında Dağılımları**

<b>İlk 50 BİT Firması</b>		<b>İlk 10 Telekomünikasyon Firması</b>	
Amerikan	26	Amerikan	5
<b>Japon</b>	12	Japon	<b>1</b>
<b>Alman</b>	2	Alman	<b>1</b>
<b>Fransız</b>	2	Fransız	<b>1</b>
<b>İngiliz</b>	2	İtalyan	<b>1</b>
<b>Hollanda</b>	1	İngiliz	<b>1</b>
<b>Finlandiya</b>	1		
<b>İspanyol</b>	1		
<b>İsveç</b>	1		
<b>İtalyan</b>	<b>1</b>		
<b>İlk 10 IT Hizmeti Veren Şirket</b>		<b>İlk 10 Yazılım Şirketi</b>	
ABD	9	ABD	8
<b>Fransız-ABD</b>	1	Alman	<b>1</b>
		<b>Japon</b>	<b>1</b>

Kaynak: Özçivelek, 2003: 6.

**Tablo 5: BİT Üretim ve Pazar Oranları**

Kaynak: Özçivelek, 2003: 5.

#### 1.4.5. Türkiye’de internet kullanımı

Türkiye, internet ile ilk olarak TÜBİTAK tarafından desteklenen bir proje kapsamında 12 Nisan 1993 tarihinde ABD ile kurulan 64 Kbit/sn hızındaki bağlantı ile tanışmıştır. Bu tarihten itibaren ODTÜ ve TÜBİTAK organizasyonunda TR-NET adı altında internet altyapısının geliştirilmesine yönelik çalışmalar devam ettirilmiş, 1996 yılına gelindiğinde ise daha hızlı ve gelişmiş bir alt yapı oluşturulması amacıyla Türk Telekomünikasyon A.Ş. tarafından açılan ihaleyle Satko-ODTÜ konsorsiyumu TURNET ulusal internet ağını kurmuştur (Güngör, 2002: 53).

**Tablo 6: Ülkelere ve yıllara göre kullanıcı sayıları, kişisel bilgisayar ve barındırıcı sayıları**

	Kullanıcı Sayısı		Kişisel Bilgisayar Sayısı		Barındırıcı Sayısı	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
ABD	124.000.000	142.823.008	161.000.000	178.000.000	80.566.944	106.193.000
Almanya	24.000.000	30.000.000	27.640.000	28.420.000	2.040.437	2.426.200
Çin	22.500.000	33.700.000	20.600.000	25.000.000	70.391	89.300
Fransa	8.500.000	15.653.000	17.920.000	20.000.000	1.122.407	788.800
G.Kore	19.040.000	24.380.000	11.255.000	12.000.000	397.809	439.800
İngiltere	18.000.000	24.000.000	20.190.000	22.000.000	1.677.946	2.230.900
İsviçre	2.134.000	2.917.000	3.600.000	3.600.000	262.510	527.500
Japonya	37.200.000	57.900.000	40.000.000	44.000.000	4.640.863	7.118.300
Polonya	2.800.000	3.800.000	2.400.000	2.670.000	339.816	489.800
Türkiye	2.000.000	2.500.000	2.500.000	2.700.000	69.923	106.500
Yunanistan	1.000.000	1.400.000	750.000	860.000	110.608	143.200

Kaynak: Güngör ve Evren, 2002: 55.

**Tablo 7: Ülkelere ve yıllara göre internet nüfuz etme oranı, 100 kişi başına bilgisayar ve barındırıcı sayıları**

	İnternet Nüfuz Etme Oranı		100 Kişi Başına Bilgisayar Sayısı		100 Kişi Başına Barındırıcı Sayısı	
	2000	2001	2000	2001	2000	2001
ABD	45,1	50,0	58,5	62,3	29,3	<b>37,1</b>
Almanya	29,2	36,4	33,6	37,5	2,5	<b>2,9</b>
Çin	1,7	2,6	1,6	1,9	0,0	<b>0,0</b>
Fransa	14,4	26,4	30,7	33,7	1,9	<b>1,3</b>
G.Kore	40,	51,1	23,8	25,1	0,8	<b>0,9</b>
İngiltere	30,1	40,0	33,8	36,6	2,8	<b>3,7</b>
İsviçre	29,6	40,4	50,0	53,9	3,6	<b>7,3</b>
Japonya	29,3	45,5	31,5	35,0	3,7	<b>5,6</b>
Polonya	7,2	9,8	6,9	8,5	0,9	<b>1,3</b>
Türkiye	3,1	3,8	3,8	4,1	0,1	<b>0,2</b>
Yunanistan	<b>9,5</b>	<b>13,2</b>	<b>7,1</b>	<b>8,1</b>	<b>1,0</b>	<b>1,4</b>

Kaynak: Güngör ve Evren, 2002: 56.

Yaklaşık on yıldır Türkiye’de internet kullanılmasına karşın, gelişim diğer ülkelerdeki gibi hızlı gerçekleşmemiştir. Lisanslı işletmeci sayısı giderek artmaktadır. Ancak ilgi çeken ve artış yaratan kesim internet servis sağlayıcıları olup; sayısı 91 adettir. Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye’de de İnternet servis sağlayıcılar (İSS); gerekli alt yapıyı, donanım ve yazılımı sağlayarak son kullanıcıya internet sistemi üzerinden erişim ve içerik sağlamaktadırlar (Telekom, 2003: 31).

Türkiye’de 1999 yılında 1,5 milyon olan kullanıcı sayısı 2000 yılında 2 milyona, 2001 yılında ise 2,5 milyona yükselmiştir. Kişisel bilgisayar sayısı benzer bir gelişme ile 1999 yılında 2,2 milyon iken, 2000’de 2,5 milyona, 2001’de 2,7 milyona ulaşmıştır. Türkiye’de 2001 yılındaki barındırıcı host sayısı 106.556 olup, 1999 yılına göre %35 oranında artış gerçekleşmiştir (Tablo-6). Tablo-7’de yer alan 29 ülke karşılaştırıldığında, Türkiye’ye ait internet nüfuz etme oranı (penetrasyon) 2001 yılı itibarı ile yalnızca Hindistan, Meksika, Pakistan, Çin’den daha iyi durumdadır. Bu yavaş gelişmenin ardında sebep olarak kişisel bilgisayar sayısındaki ve gelir seviyesindeki düşüklük gösterilebilir (Güngör, 2002: 54).

## İKİNCİ BÖLÜM

### BİLİŞİM TEKNOLOJİSİ VE ORGANİZASYONLARIN YÖNETİM VE YAPISI

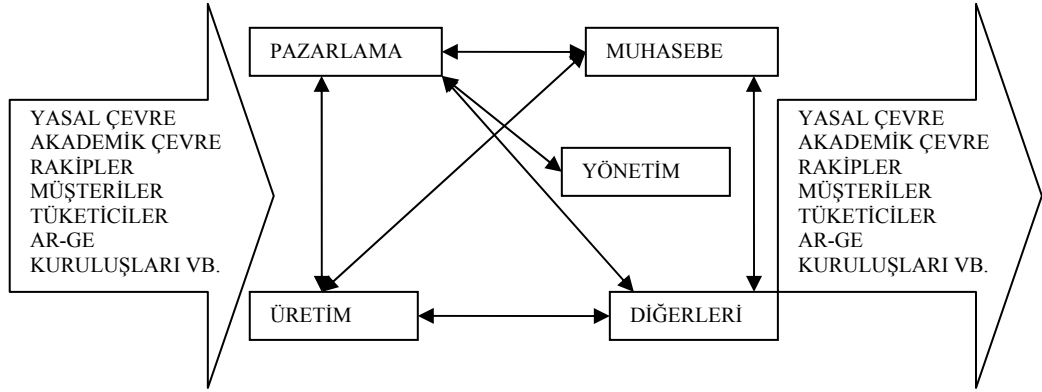
#### 2.1. Bilişim Teknolojileri

Bilgi çağında ancak çevresel faktörlerdeki değişimi algılayabilen öğrenme odaklı bir örgüt başarılı olabilmektedir. Bilgi çağında öğrenmenin temelinde bilgi çok önemli bir paya sahiptir. Örgütlerin küreselleşmeyle birlikte yoğun bir şekilde bilişim teknolojileri kullanmaları bilgiyi stratejik bir konuma getirmiştir. Bu duruma bağlı olarak hızla değişen piyasa koşullarında çok sayıda değişik yoğun bilgi yükü altında çalışmak örgütlerde mutlaka bir bilgi yönetim sistemleri kullanılmasını zorunlu duruma getirmiştir (Tekin, Zerenler, Yıldız, 2003: 640).

Bilişim teknolojilerinin örgütlerde yaygın bir şekilde uygulanması sonucu örgütlerdeki değişimin büyük bir çoğunluğunu bilişim sistemlerini kapsayan değişim çalışmaları içermektedir. Başka bir açıdan bakılacak olursa, bilişim sisteminin geliştirilmesi bir örgütte örgütsel değişimi yerleştirmenin ana unsuru olmaktadır.

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler maliyet, zaman, kalite ve hizmet konularında işletme faaliyetlerini sürekli olarak etkilemekte ve değiştirmektedir. Özellikle bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, işletme yapısında köklü değişikliklere neden olmakta ve işletmelere yeni pazarlara girmede, ürünlerini ve hizmetlerini sunmada, süreçlerinin verimliliğini artırmada, müşteri kazanımında ve müşteri sadakatinin sağlanmasında yeni yollar sunmaktadır. Genel olarak bilişim teknolojileri, “bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler” olarak tanımlandığı gibi “bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü” olarak da tanımlanmaktadır. Bilişim sistemi; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan bir bilgi sistemidir.

Bilişim teknolojileri, işletmelerin bütün birimlerinde kullanılmaktadır. Pazarlamada satışların takibi, pazar araştırmaları ve bunlardan elde edilen bilgilerin değerlendirilmesinde, satış raporlarının hazırlanması ve sınıflandırılmasında, dağıtımda, satılan ürün miktarları ve satıcıların elindeki ürün miktarının bilinmesinde, elde mevcut hazır ürünlerin miktarlarının takibinde ve sipariş vermede bilişim teknolojileri etkin bir biçimde kullanılmakta ve işletmelere büyük faydalar sağlamaktadır. Üretimde; üretimin planlanması ve kontrolüne yönelik olarak geliştirilen programlar sayesinde bu tür işlemler daha kolay ve hızlı bir şekilde yapılmaktadır. Üretimde kullanılan bilişim teknolojileri ile teknik ve yöntemler; bilgisayar destekli tasarım, bilgisayara destekli üretim, malzeme ihtiyaç planlaması, otomatik depolama ve dağıtım sistemlerinde kullanılmaktadır. Finansal konularda, planlama, tahminlerin yapılması, muhasebe kayıtlarının tutulması ve takibi, fatura düzenleme vb. birçok faaliyet bilgi teknolojileri sayesinde daha kolay ve hızlı yapılabilir hale gelmiştir. İşletmelerde bilgi edinimi ve paylaşımının işleyişi Şekil-1’de görülmektedir (Tekin vd, 2003: 640).



Şekil 1: Örgütsel Bilgi Akışı

İşletme dışından elde edilen bilgi; yasal çevre, akademik çevre, rakipler, müşteriler, tüketiciler, Ar-Ge kuruluşları vb. unsurlardan gelmekte ve işletmenin özellikle stratejik planlamasına temel teşkil etmektedir. İşletme içinden elde edilen her türlü bilgi, her bir birimin kendi içinde üretilir veya faaliyetlerden elde edilir.



Ancak, işletmelerin dinamik yapısı nedeniyle elde edilen bilgiler sadece ilgili birimde değil diğer birimlerde de kullanılır. Bu nedenle, işletme içi bilgi akışının en verimli şekilde yapılandırılması gerekir. Özellikle tepkisel üretim sisteminin en önemli boyutlarından birisi olan “etkin ve sürekli iletişim” in sağlanabilmesi doğrudan bilişim teknolojilerinin başarısıyla mümkün olmaktadır.

Bilişim teknolojileri içerisinde bilgisayarlar ve birçok girdi ve çıktı birimleri ve diğer yardımcı donanım yanında haberleşme araç ve gereçleri de büyük öneme sahiptir. Bilginin iletilmesinde, paylaşımında ve doğru zamanda doğru yerde kullanılıp işletme için bir rekabet üstünlüğü sağlamasında internet, İtranet, ağlarla, modem araçlarla bilgisayar ortamında bilgiler aktarılabilceği gibi, telefon, faks vb. haberleşme araçları da etkin olarak kullanılmaktadır (Tekin vd, 2003: 641).

### **2.1.1. İşletmeleri bilişim teknolojilerini kullanmaya iten nedenler**

Günümüzün küresel ortamında faaliyet gösteren işletmeler, rekabetin yapısının, kurallarının, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarının vs. sürekli olarak değişmesiyle işletmenin kendisi de sürekli değişim geçirmekte ve bir değişim ile diğer değişim arasındaki geçiş süresi önemli ölçüde kısalmaktadır (Tekin vd, 2003: 638).

Rekabetçi ve dinamik iş ortamı, sadece değişimin sayısının artmakta olduğunu değil, değişimin doğasının daha karmaşık hal alarak, değişim etkilerinin insanlar ve organizasyonlar üzerinde daha da etkili olduğunu göstermektedir. Bazı çalışmalarda yeniden yapılanma (restructuring), yeni strateji oluşturma (restrategizing), şirket birleşmeleri (mergers), küçülme (downsizing), kalite çalışmaları ve kültürel yenileme projelerinin çoğunun yakın bir gelecekte öneminin azalacağı ifade edilse de, diğer bazı çalışmalarda bu tahmini beklentinin gerçekleşmesinin mümkün olmayacağı belirtilmektedir (Ekren, 2004: 1).

İşletmeyi bilişim teknolojilerini kullanmaya iten nedenlere aşağıda kısaca değinilmiştir.

- **Küreselleşme ve rekabet:** Dünya ekonomisindeki yapısal değişimin nedeni, piyasaların ulusal sınırlarını aşarak global bir nitelik kazanması ve aynı zamanda piyasalardaki rekabetin yoğunlaşmasıdır.

- **Değişen müşteri istek ve ihtiyaçları:** Müşteriler, ilişki içinde buldukları firmalarla daha yapıcı bir diyalog içine girmektedir. Öte yandan, firmalar da mevcut müşteri profillerinden hareketle, ileride kazanabilecekleri müşterilere yönelik değişiklikler ve yeniliklere yönelmişlerdir.

- **Teknolojik yenilik:** Sadece ürün, ürün yönetimi, ürünün kullanımında birtakım yenilikler ve iyileştirmeler yapmakla sınırlı olmayıp, yönetim, bilgi, organizasyon, finans gibi konulardaki yeni gelişmeleri de içerir.

- **Endüstri yapısı ya da ürün yaşam süresinde değişimler:** Ürün ya da hizmeti talep edenlerin ve kullananların satın alma davranışlarında değişim olmuştur.

- **Ekonomik krizler:** Ulusal ve uluslar arası ekonomik ilişkilerdeki önemli değişiklikler, rekabetin derecesini ve şeklini değiştirebilmekte ya da mevcut iş süreçlerini etkilemektedir.

- **Yasal değişiklikler:** Yasal açıdan yeniden düzenleme, örgütler için rekabetin kurallarını yeniden belirlemekte, yeni yaklaşım ve stratejilerin üretilmesi ve uygulanmasını gerektirmektedir.

- **Pazar ve rekabetçi güçler:** Rakiplerin pazara girmesi yeni stratejik tehlikelere yol açmaktadır. Örgütler, sektöre yön veren kurumların maliyet ve kalite standartlarına ulaşmak zorunda kalmaktadırlar.

- **Özelleştirme:** Genel olarak kamuya ait şirketlerin özelleştirilmesi, tekelciliğe neden olan korumacılığı ortadan kaldırmaktadır (Tekin vd, 2003: 638).

- **Maliyetlerin düşmesi:** Bilişim teknolojilerinin ortaya koyduğu yeni iş yapma modellerinin kendine has kuralları vardır ve bu kurullarla oynamayan firmaların kaybedecektir. Bilişim teknolojilerinin en önemli özelliklerinden birinin maliyetleri düşürmede bir devrim etkisi yapmak olduğunu düşünmektedir. Rekabete dayalı başarının yeni teknolojik gelişmeleri çabucak benimseyen,

uygulayan ve koordine eden firmalar lehine olacağını belirtilmektedir (Barca ve Geyik, 2003: 207).

### 2.1.2. İşletmelerde kullanılan bilişim teknolojileri

**Internet:** Dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayar ağının birbirleriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını ve bilgi kaynaklarını paylaşmasını sağlayan ağlardır. Bir başka tanıma göre, internet, TCP/IP (Transmission Control Protocol, Internet Protocol-İletişim Kontrol Protokolü/Internet Protokolü)'yi tanıyan ağların oluşturduğu büyük bir ağıdır. Bilişim teknolojilerindeki hızlı ve sürekli gelişmeden iş hayatının önemli ölçüde etkilendiği görülmektedir. Bu bağlamda, işletmeler faaliyetlerinin yürütülmesine ilişkin mevcut ve gelecekteki strateji ve politikalarını belirlerken bilişim sistemlerine ve araçlarına büyük önem vermek durumundadır (Tekin vd, 2003: 642).

Yakın gelecekte bütün şirketlerin internet teknolojisini benimseyeceği ve artık internetin de bir rekabet üstünlüğü olarak görülemeyeceği belirtilmektedir. Daha güçlü rekabet üstünlüğünün maliyetleri düşürerek veya daha yüksek fiyatı haklı göstererek sağlanabileceğine ve bunları elde etmenin iki şekilde mümkün olabileceğine dikkat çekilmektedir. Bunlardan birincisi, operasyonel etkinliktir. Operasyonel etkinlik üstünlüğünü, daha iyi teknoloji daha kaliteli ürünler veya daha etkili yönetim yapısı gibi birçok şekilde sağlanabileceğini belirtmektedir. Ancak, operasyonel etkinliği iyileştirmenin artık tek başına rekabet üstünlüğü elde etmeye yetmeyeceğini, internet uygulamalarının operasyonel üstünlüğü sürdürmeyi çok zorlaştırdığını, çünkü bir şirketin en iyi uygulamaya geçince rakiplerinin de kolaylıkla bu uygulamayı taklit edebileceğini ve en iyi uygulama konusunda rekabet sonuçta, çok sayıda işletmenin aynı şeyleri aynı biçimde yaptığı rekabet benzeşmesine yol açacağı belirtilmektedir. Ancak, bu iddiaların eksik yönü, internetin başarılı işletmelerin kültürlerine ve yapılarına nasıl büyük değişimler getirdiğini görmemektir. Herkesin interneti kullanmasının ve operasyonel etkinlikle ilgili argümanlarının iki problemi olduğunu belirtilmektedir. Birincisi, internetin etkin bir şekilde uygulanması bir lambanın düğmesini açıp kapama gibi veya rafa kaldırılmış bir uygulamayı tekrar uygulamaya geçirmek gibi ikili bir konu olmadığını ve interneti kullanmanın bin

bir yolu olduğunu belirtilmektedir. Bir web sitesi kurulmasından radikal yeni bir iş modelinin uygulanmasına, bütün bir endüstrinin dönüşümüne kadar halen devam eden bir iş dönüşümünün söz konusudur. İkincisi, internetin işletmelerin yapılarında oluşturduğu değişimlerin, sürdürülebilir operasyonel etkinlikler, daha güçlü kişisel hizmetler ve ilişkiler, daha iyi ve eşsiz ürünler üretebilmelerini mümkün kılarak, daha iyi rekabet etmelerine olanak sağlamıştır. Aynı zamanda, dünyanın her yerinde internet, şirketleri yeni tedarikçilere ve müşterilere ulaştıran ve kendilerini farklılaştıran, verimsiz olan operasyonlarından uzaklaştıran bir platform sunmaktadır ( Barca vd, 2003: 211).

**Intranet ve Ekstranet:** Intranet, işletme çalışanları ve bölümlerini Intranet yazılımları ve standartları kullanarak birbirine bağlayan özel bir bilgisayar iletişim ağıdır. Intranet Web sitelerini diğer bilgisayar sitelerinden farklı kılan, bir koruma sistemi aracılığıyla istenmeyen kişilerin veya kullanıcıların siteye erişiminin engellenmesidir. Intranet bir şirketler topluluğuna bağlı şirketler arasında iletişim sağlarken, ekstranet ise işletme dışından başka kişilerin kısmen kullanımına açık durumdadır. Intranet bilişim ağlarıyla şirketler arasında insan kaynakları, muhasebe, üretim, otomasyon yazılımları çalıştırmak mümkün olduğu gibi, çeşitli veri tabanları tutmak ve belge dağıtımını gibi işlemleri de gerçekleştirmek mümkündür.

Intranetlerin temel hedefi, çalışanlar arasında kesintisiz iletişim ve işbirliği sağlayabilmektir. Önceleri, bilgi kaynakları, birbirinden ayrı alanlarda saklanmakta ve yalnızca o alanda çalışan kişilerin erişimine açık tutulmaktaydı. Intranet ortamında ise kullanıcılar, çeşitli veri tabanlarına, raporlara ve işleriyle ilgili değişik bilgilere, tek bir ara yüz üzerinden ulaşabilirler. Geçmişte intranetler, bilişim teknolojileri birimlerinin üzerinde çalıştıkları bir proje olarak algılanmıştır. Bugün ise Intranet, bir kurumun teknolojik yapısındaki en önemli ve en stratejik olgu durumuna gelmiştir (Tekin vd, 2003: 642).

İnternet bir küresel etkileşim kanalı, Intranet ise planlı biçimde kısıtlanmış bir iletişim ortamıdır. Intranet, internet üzerine kurulmuş, yalnızca bir grubun, genelde şirket çalışanlarının ya da üyelerin kullanımına sunulmuş bir yapıdır. Intranetin diğer yerel ağlardan daha üstün araç olarak nitelendirilmesinin nedeni, internet teknolojisini kullanıyor olmasıdır. Intranetin internetten farkı;

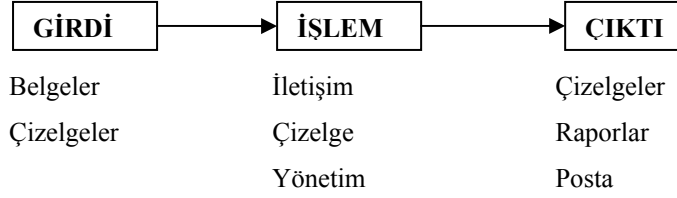
- Intranet, kullanıldığı firmanın ya da kurumun bulunduğu yerle sınırlı iken, internetin dünya çapında bir ağ olması,
- Intranet üzerinden internete ulaşılabilir, fakat internetten intranete ulaşamaz olmasıdır.

Kullanımı herkese açık olan internet standartlarından ve teknolojilerinden yararlanma düşüncesi, son yıllarda oldukça hızlı gelişmiş olan İntranet uygulamasının kaynağını oluşturmuştur. Tıpkı örgüt dışındakilerin erişimine açık bir web sitesi hazırlar gibi, şirket içinde işlemek üzere bir İntranet kurulabilir. Ayrıca, intranet, standart teknolojileri temel aldığı için içe dönük web sitesini geliştirmek ve yürütmek için gerekli araçlar ucuza elde edilebilir, başlangıç ve süreklilik için gerekli bilgilere kolayca ulaşılabilir. Günümüzde internet, bilişim teknolojisi yöneticileri açısından çeşitli sorunların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Çünkü, tüm koruyucu önlemlere karşı yeterince denetlenemeyen bir olgu olarak internet bütün dünyanın erişimine açık durumdadır. Intranet, internetin en iyi özelliklerinden yararlanma ve sakıncalarını dışarıda bırakma temeli üzerine kurulmuştur. Bu açıdan, intranetler daha güvenli, denetlenebilir ve belirli amaçlara yönelik olmaları açısından internetten ayrılırlar (Tekin vd, 2003: 642).

Intranet, en basit fiziksel düzeyde, herhangi bir ağda olduğu gibi dosya dizinlerini depolar ve kaynak paylaşımını sağlar. Bir düzey yukarı çıkıldığında, iletiler, haritalar ve ayrıntılı bilgilerin kullanımını sağlayan ve bunları gereksinimi olan kişilere dağıtıp gösteren bir yayım kaynağına dönüşür. İnternet teknolojileri üzerine kurulduğundan, çoklu platformlar arasında geniş bir bağlanabilirlik özelliği vardır ve bu da karmaşık sistemlerin yürütülmesini olanaklı kılar. Intranet, kurumsal bilgilerin yönetimi için kullanılan yerleşik araçlara doğrudan erişimin yanı sıra, kurum dışı bilgilere erişim için de geniş bir güvenlik yelpazesi sunar. Ancak, çoğu kez, internet ve İntranet, güvenlik amacıyla birbirlerinden fiziksel olarak ayrılmışlardır (Nakilcioğlu, 2004: 1).

**Ofis Otomasyonu:** Bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasını ifade etmektedir. Ofis otomasyon sistemlerini, bireyler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini,

kayıt edilmesini ve aktarılmasını sağlayan bilgisayar temelli bilişim sistemleri olmaktadır (Tekin vd, 2003: 642).

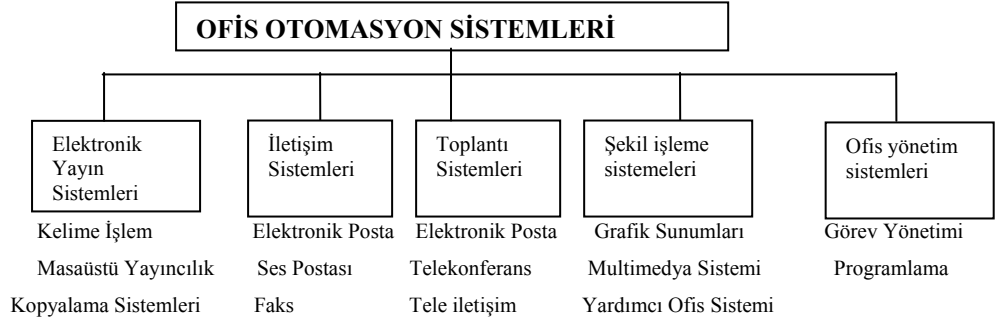


**Şekil 2: Ofis Otomasyon Sistemleri**

Sistem; müşteriler, aracı firmalar, firma dışındaki diğer işletmeler ile iletişim kurar ve bilgi akışı için hizmet veren bir yer olur. Ofislerin üstlendiği; aktiviteler, doküman yönetimi ve proje aktivitelerinin yönetimini de içerir. Bu aktiviteler bir şirketteki mühendislik işlemlerinin desteklenmesi açısından da önemlidir. Bocij, ofis otomasyon sistemlerinin işletmelerdeki görevlerini üç maddede açıklar:

- Organizasyon içinde lokal, profesyonel ve bilgi çalışanlarının işlerini koordine eder ve yönetir.
- Organizasyon içindeki tüm seviye ve fonksiyonlarda gerçekleşen işleri birbiri ile birleştirir.
- Organizasyon ile dış çevreyi birbiri ile ilişkilendirir.

1970’li yıllarda kelime işlem programları ile gelişmeye başlayan ofis otomasyon sistemleri, son yılların en hızlı gelişimini yaşamış, 1990’lardan sonra daha büyük bir atak yapmıştır. Bu sistemlerin içeriğinde; yazı derlemeye yarayan, Microsoft Word benzeri kelime işlemciler, bilgisayarlı faks hizmetleri, bilgisayarlar arası mesaj ve posta hizmeti, telekonferans veya video konferans sistemleri, hesap ve tablolaştırma yazılımları, sunum programları yer almaktadır. Faks veya multi medya desteği her bilgisayarın standart konfigürasyonu içinde yer alır iken, iletişim bant genişliğinin artması ile bilgisayarlar arası görüntülü haberleşme olanağı da artık bürolara girmeye başlamıştır. Sözü edilen bu uygulamalar Şekil-3’de alt sistemler olarak gruplandırılmıştır (Durukan, 2002: 220).



**Şekil 3: Ofis Otomasyon ve Alt Sistemleri**

2001 yılına kadar bu sistemlerin içinde geçen kelime işlem ya da hesaplama gibi işlenmesi gereken programlar diğer ofis otomasyon sistemlerinden ayrı olarak ele alınıyordu. Elektronik posta, faks gibi; bireyler ya da gruplar arası iletişime ve paylaşımaya dayalı sistemler grup işbirliği sistemleri olarak adlandırılır. Özellikle Microsoft firmasının 2001 yılında çıkarmış olduğu Microsoft Office XP yazılımı sayesinde, bu işleme programlarının da eş zamanlı olarak, uzakta bulunan bireylerin bile internet sayesinde, paylaşımına olanak sağlandı. Bir çalışanın kendi bilgisayarında işlemiş olduğu veri, diğer birey ya da bireyler tarafındaki ekranda görülebilmekte ve bu verinin diğer üyeler tarafından tekrar işlenip düzeltilebilme olanağı sağlanmaktadır (Durukan, 2002: 220).

**Fonksiyonel Bilişim Sistemleri:** İşletme amaçlarının yerine getirilmesi bir takım işletme fonksiyonlarının uygun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu fonksiyonların etkin ve verimli şekilde yerine getirilmesinde bilişim sistemlerinin bir çok katkıları olmaktadır. İşletmelerde kullanılan pazarlama bilişim sistemleri, üretim bilişim sistemleri, muhasebe bilişim sistemleri vb. fonksiyonel bilişim sistemleri kapsamına girmektedir (Tekin vd, 2003: 642).

Fonksiyonel bilişim sistemleri yönetim bilişim sistemlerinin alt sistemleri olarak çalışmaktadır. Fonksiyonel bilişim sistemleri aşağıda kısaca açıklanmıştır:

- Finansal bilişim sistemleri; bu fonksiyon işletmede çoğu zaman en önemli alt sistem olmamakla birlikte diğer tüm alt sistemlere destek olan merkezi bir öneme sahiptir. Tüm işletmelerde ve diğer bütün organizasyonlarda önceden belirlenen araçları gerçekleştirebilmek için doğrudan veya dolaylı bir fon kullanımı söz konusudur. Bu anlamda ele alındığında, nakit, tüm işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde hayati bir kaynaktır. Finans fonksiyonunun

temel amacı, işletmenin amaçları doğrultusunda işletmenin varlığını arttırmak üzere gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere fon sağlamak, kullanmak ve kontrol etmektir. Finansal bilişim sistemleri, bilgisayar ve ilgili araçların uygulanmasına olanak veren sistemlerdir. İstem daha çok kantitatif (nicel) bilgilerle uğraştığından dolayı bilgisayara uyarlanması kolaydır, bilgilerin doğru ve zamanında elde edilmesini sağlar. Finansal bilişim sisteminde alt sistem olarak çalışan muhasebe bölümü, işletme ile ilgili tüm değer değişikliklerinin kaydını tutar. Muhasebe bölümünün faaliyetleri; değer değişikliklerinin kaydını tutmak, sınıflamak, özetlemek ve sonuçları çıkartmaktır. Finansal bilişim sistemlerinde alt sistem olarak çalışan sermaye bütçeleme, getirisi en erken bir yıl sonra gerçekleşecek olan ve şimdiden yapılması gereken yatırım ile ilgilidir. Alt sistemlerden biri de nakit akışlarıdır. Nakit, işletmenin günlük faaliyetlerini yerine getirebilmesi için gereken bir unsurdur. Bununla beraber nakit, oldukça pahalı bir değerdir. Bu nedenle elde gereğinden fazla nakit bulundurmamak böylesine kıymetli bir değeri boşuna harcamak anlamına gelir.

- Üretim bilişim sistemi; hizmet veya mamul oluşturulması yoluyla topluma değer yaratan sistemlere denir. Üretim yönetiminin ana amacı, üretim için gerekli olan; işgücü, makine, hammadde gibi kaynakları doğru zamanda, doğru yerde ve istenen miktarda olmasını sağlayarak, kaynak kayıplarını en aza indirmek, dolayısıyla üretimde en yüksek verimliliği sağlamaktır. Uygulanan sistemler sayesinde, optimize edilmiş kaynak kullanımı, geliştirilmiş üretim, etkin iş takibi, daha iyi iş yükü dağıtımını sağlar ve üretimde artış gözlenir. Üretim bilişim sistemi de, finansal bilişim sistemi gibi bilgisayarın kullanılmasına uygun bir yapıdadır. Sistem, mevcut; ürün, malzeme, stok ve üretim kaynaklarıyla ilgili bilgileri, bilgisayar ortamına aktarır. Bu tür ön bilgi girişleri tamamlandıktan sonra piyasa ve planlama bölümünden gelen üretim taleplerinin sistem tarafından değerlendirilmesi sağlanır. Sistem bu değerlendirmeyi yaparak mevcut üretimi, makine ve işçi kapasitesini, stok ve satın alma durumunu ve üretim sürelerini kontrol ederek yeni planlanan üretim için, en iyi çözümü önerir.

- Pazarlama bilişim sistemi; bu sistemin girdisi üretimi tamamlanan ürünler ve hizmetlerdir. İşlem süreci ise, muhtemel müşterileri, işletmenin ürettiği mal ve



hizmet hakkında bilinçlendirmeye ilişkin her türlü ortamdır. Bu sistemin çıktısı ise; işletmenin mal ve hizmetlerine olan talebi yerine getirmek, muhtemel müşterileri bulmak ve müşterileri tatmin etmektir. Pazarlama bilişim sisteminde bulunması gereken bilgiler üç grupta toplanır. Birincisi; bayilere, rakiplere, tüketicilere, fiyatlara ilişkin bilgiler olan ve işletme çevresinden örgüt içine aktarılan pazarlama istihbarat akışıdır. İkincisi; işletme bünyesinde geliştirilen pazarlamaya ilişkin her türlü raporları kapsayan, işletme içi bilgi akışıdır. Üçüncüsü; işletmeden çevreye iletilen bilgileri içeren, haberleşme akışıdır. Burada önemli bir görev üstlenen diğer bir unsur da, yönetim kademesini ilgilendiren, geri besleme fonksiyonunun sistemde oluşturulmasıdır.

- Personel bilişim sistemi; bir işletme yönetimi, mevcut ve gelecekte ortaya çıkacak iş hacmini yerine getirecek insan gücüne sahip olmayı arzular. İşletmelerin bir çoğunda, personel bilişim sistemine ilişkin alt sistemler; personel sicil işleri, işe alma, yerleştirme, bordro ve eğitimidir. Bu sistemin temel girdileri yeni personel ve paradır (Durukan, 2002: 210).

**Yönetim Bilişim Sistemleri:** Bir yönetim destek sistemi olup, bir işletmenin mevcut faaliyetlerinin planlanması ve kontrolü ile işletmenin gelecekteki performansının tahmin edilmesine olanak sağlayan rutin, özet raporların hazırlanmasını ve sunulmasını sağlamaktadır. Genel olarak yönetim bilişim sistemleri, çevre ve işletme dışı faaliyetlerden daha çok işletme içi faaliyetlere odaklanmış olup, yönetim düzeyindeki planlama, kontrol ve karar verme fonksiyonlarını desteklemektedir. Yönetim bilişim sistemleri, genel olarak ihtiyaç duydukları veriler için ticari işlem sistemlerine bağımlıdırlar (Tekin vd, 2003: 642).

**Uzman Sistemler:** İnsanların çalışmalarını, deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zeka programlarına uzman sistem adı verilmektedir. Bir uzman sistem, sınırlı bir subjektif saha için uzman bilgisini depolayabilir, mantıksal sonuçları takip etmek suretiyle problemleri çözebilir. Uzman sistemler deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır. Uzman sistemler genelde ihtisas konularında danışılan ve karar vericiye görüş belirten bir uzman gibi çalışırlar. Örneğin, hastanelerde bakteriyolojik hastalıkların teşhisi veya otomotiv imalat ve bakım-

onarım sektörlerinde elektrikli dizel motorların kötü çalışma nedenlerinin belirlenmesi uzman sistemler tarafından desteklenmiştir (Tekin vd, 2003: 642).

İyi tasarlanmış sistemler, belirli problemlerin çözümünde uzman insanların düşünme işlemlerini taklit eder. Burada, uzman sistem kavramının kullanılmasının nedeni, sistemin bir veya daha fazla uzmanın bilgilerine sahip olarak, onun veya onların yerini almaya yönelmesinden dolayıdır. Böyle bir sisteme sahip olmak, kişiyi uzman yapmaz, fakat bir uzmanının yapacağı işin bir kısmını veya tamamını yapmasını sağlar. Uzman bilişim sistemleri son yıllarda üzerinde yoğunlukla çalışılan yapay zeka uygulamalarının pratikteki şeklidir. Arka arkaya dizilen pek çok eğer (if) cümlesi ile yapılacak işlerin tanımlandığı yazılımlar bu sistemlerin temelidir (Durukan, 2002: 232).

Uzman bilişim sistemleri, iki ana parçanın birleşiminden oluşur; gelişme çevresi ve görüşme çevresi. Gelişme çevresi, sistemin bileşenlerini kurmak ve uzman insan bilgilerini bilgi tabanına girmek için uzman sistemi kuranlar tarafından kullanılır. Görüşme çevresi ise, uzman bilgi ve deneyimlerine ulaşabilmek için uzman olmayanlar tarafından kullanılır. Bir uzman sistemde aşağıdaki bileşenler mevcuttur:

- Bilgi kazanma: Bazı bilgi kaynaklarından, bir bilgisayar programına, problem çözümü için bilgi aktarma ve dönüştürme işlemleri yapılır. Bilgi kaynakları, uzman insanlar, kitaplar, bilgi tabanları, özel araştırma raporları ve kullanıcının kendi deneyimleri olabilir.

- Bilgi tabanı: Bilgi tabanı problemlerin anlaşılması, formüle edilmesi ve çözümü için gerekli olan tüm bilgileri içerir.

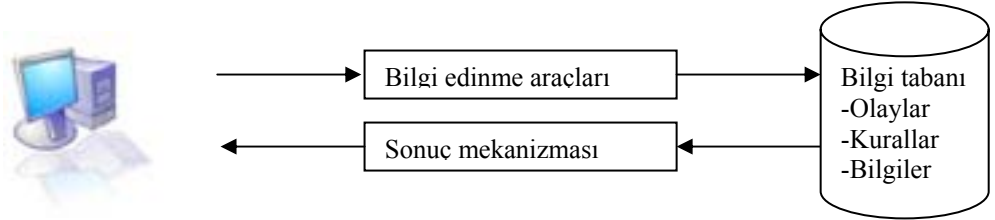
- Sonuç mekanizması: Uzman sistemin beynidir. Bilgi tabanı ve çalışma alanında bulunan bilgiler üzerine düşünmek için bir metodoloji sunan ve sonuçları biçimlendiren bir bilgisayar programıdır. Bir başka deyişle, problemlere çözümler üreten bir mekanizmadır, sistem bilgisinin nasıl kullanılacağı hakkında karar alınır.

- Kullanıcı ara birimi: Uzman sistemler, kullanıcı ile bilgisayar arasında probleme yönelik iletişimin sağlanması için bir dil işleyici içerir. Yani kullanıcı ara birimi, kullanıcı ile bilgisayar arasında bir çevirmen rolünü üstlenir.

- Açıklama: Uzman sistemleri diğer sistemlerden farklı yapan bir özellik, açıklama modülünün olmasıdır. Açıklama modülünden kasıt, kullanıcıya çeşitli yardımların verilmesi ve soruların açıklanması olduğu kadar, uzman sisteminin çıkardığı sonucu nasıl ve neden çıkardığını açıklayabilmesidir.

- Düşünme kapasitesini iyileştirme: Bir uzman insan kendi performansını; analiz edebilir, öğrenebilir ve gelecekteki kullanım için onu iyileştirebilir. Sistemlerin de bu tip davranışlar göstermeye ihtiyacı vardır. Sistemin kendini iyileştirmesi öğrenme ile ilgili bir konudur. Sistemlerin, bir uzman insan gibi öğrenebilmelerine yönelik çalışmalar, sinirsel ağlar üzerinde sürdürülen araştırmalarla devam etmektedir. Amaç bir insanı beyni gibi çalışan yapay zekayı geliştirebilmektedir.

Uzman bilişim sistemleri, sadece kural ve algoritma tabanlı değildir. Sistem buluşsal teknikleri kullanarak bilgi tabanını tarar ve en iyi çözümü kullanıcıya önerir. Kullanıcıya sunulan bu çözüm işlemi sonuç makinesi adındaki bir aşama sayesinde gerçekleşir. Şekil 4’de uzman bilişim sistemlerinin bileşenleri ve aralarındaki ilişki gösterilmektedir (Durukan, 2002: 232).



Şekil 4: Uzman Bilişim Sistemlerinin Ana Bileşenleri

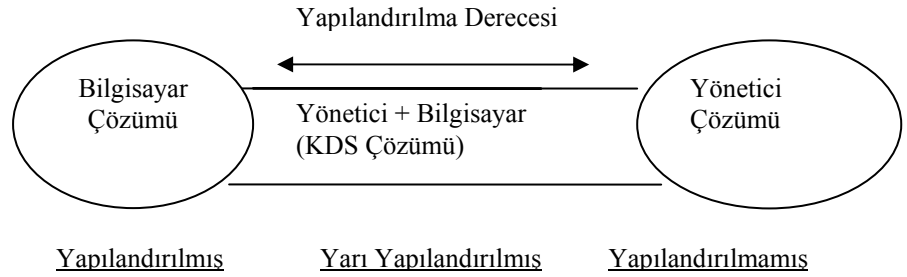
**Karar Destek Sistemleri:** İşletme yöneticilerinin yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlarına destek olmak amacıyla kullanılan bilgisayar sistemleridir (Tekin vd, 2003: 642).

1970’lerin sonlarına doğru yöneticiler, bilgisayarlarda toplanan bilgileri kullanarak alacakları kararlarda daha rasyonel olma yöntemleri aramaya başladılar. Bilgisayar terminallerinin kullanıcıyla interaktif (arka arkaya soru cevaplar şeklinde) çalışmaya başlaması ve kişisel bilgisayarların bilgisayar ağlarında yer almaya başlamasıyla işletme yöneticileri bazı yardımcı simülasyon veya optimizasyon modellerini de kullanarak, karar destek sistemlerini

oluşturmaya başlarlar. Karar destek sistemleri tam yapılandırılmayan problemlerin karar vericiler tarafından çözümlenebilmesi için veri ve analiz modellerinin interaktif kullanımını sağlayan bilgisayar destekli sistemlerdir (Durukan, 2002: 245).

Karar destek sistemleri, yarı yapılandırılmış problemlerin çözümü için hem bilgi hem de iletişim olanağı sağlarlar. Bilgiler, matematiksel modellerin çıktılarından da derlenen periyodik ve özel raporlar biçiminde sağlanır. İletişim ise, problemin çözülme aşamasında gerçekleşir.

Karar destek sistemlerinin birçok fonksiyonu vardır; karar durumlarına göre bilgi toplamayı organize edebilir, karar vericilerle etkileşir, karar vericinin ufkunu genişletir, çoklu kriterle karar verme modellerini kullanır. Çoklu kriterle karar verme modelleri; değiş tokuş işlemlerini ve ardışık eleme metotlarını kapsar, karmaşık ve yapılandırılmamış problemlerin üstesinden gelebilecek biçimde hazırlanır (Durukan, 2002: 245).



Şekil 5: Yarı Yapılandırılmış Problem Çözümünde Karar Destek Sistemi (KDS)

**Elektronik Veri Değişim Sistemleri:** Bilgisayar ve iletişim ağları kullanılarak fatura, nakliye, fiyat listeleri, satın alma, ithalat ve ihracat belgeleri ve bunlarla benzerlik gösteren çeşitli işlemlerin iki ayrı işletme arasında elektronik değişimini sağlayan bir sistemdir. Günümüzde bankacılık hizmetlerinde elektronik veri değişimi yoğun bir şekilde kullanılmaktadır (Tekin vd, 2003: 642).

## 2.2. Bankacılıkta Bilişim Teknolojilerinin Kullanılması

Bankacılığın geleceği, büyük ölçüde değişen müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilme yeteneğine bağlı bulunmaktadır. Ürün sunumu konusundaki sınırlamalar, müşterilerin finansal ihtiyaçlarını karşılamada bankaları zorlamaya devam edecektir. Rekabetçi bir pozisyon geliştirmek için fırsat avantajları hızlı bir şekilde azalmaktadır. Ekonomik ve finansal işlemler gün geçtikçe daha karmaşık bir yapı kazandığından, bankaların sundukları hizmetler de son derece farklılaştırılmış bir yapı kazanmıştır. Bu gelişmelere paralel olarak birçok hizmet klasik pozisyona düşerken, bir dizi yeni hizmet de gündeme gelmiştir (Ekren, 2004: 10).

Sadece en düşük fiyatlı ve en uygun ürünleri sunan finansal kuruluşlar başarılı olacaksa, bankalar sürekli bir şekilde piyasa payı kaybı ile karşı karşıyadır. Banka şubeleri faaliyet göstermek için pahalı yerler olmasına karşılık, müşteri ile doğrudan temas kurmak için bir ortam sağlamaktadır. Şubeler artan bir şekilde, geniş finansal hizmet yelpazesi sunmakta, şube dağıtım sisteminin önemli sabit maliyetleri üzerine yapılanmakta ve şubeyi ziyaret müşteriler için rahat ve uygun bir ortam yaratmaktadır. Bu çerçevede bankalar, kurulu müşteri ilişkilerinin avantajlarından yararlanmakta ve bu bağlantıların kuvvetini sürekli olarak test etmektedir (Ekren, 2004: 10).

### 2.2.1. Elektronik bankacılığa götüren nedenler

*Teknolojik Gelişmeler*, elektronik bankacılığa götüren nedenlerin başında gelmektedir. İnternet ve kablosuz iletişim teknolojileri, finansal hizmetlerde derin bir etkiye sahiptir. İnternet teknolojileri, kredi hesapları ve diğer çıkarma teknikleri kullanarak belirli bir amaca yönelik yeni tedarikçiler sistemde çok düşük bir maliyetle yer almaktadır. İnternette toplanarak biriken verinin analizi ile müşteri tabanını daha iyi düzenlemekte ve tüketicilere, tercih profillerini online olarak oluşturma imkanı vermektedir. Bu gelişme yalnızca bilgi ve hizmetin kişiselleşmesine izin vermek değil, aynı zamanda finansal hizmetlerin çok daha fazla kişiselleştirilmesine ve kredi risklerinin çok daha etkili belirlenmesine izin vermektedir. Aynı zamanda, internet, tüketiciler için çok daha etkili rekabet etmek için yeni finansal hizmet sağlayıcıların sisteme girişlerine de

izin verir. Çünkü, bunlar fiziksel varlık olmayan ve geleneksel yöntemlerle hizmet veren finansal hizmetler arasından ayrılmaktadır (Yörük, 2003: 303).

Teknolojik gelişmeler, finansal hizmetler sektörüne temel değişimler getirmeye devam etmektedir. Otomatik vezne makineleri (ATMs-Automated Teller Machines), şube çalışma saatlerine bağlı olmaksızın geniş coğrafi erişim sağlayarak nakit ve mevduat hizmetlerinden yararlanma imkanı sağlamaktadır. Bankacılıkta gelecekteki önemli ilerleme, bankacılık yetkilisine müşterisini tanımakta ve onun bireysel ihtiyaçlarını tahmin etmede yardımcı olan bilgi ve satış sistemlerinin yönetiminde olmuştur. Ev bankacılığı ve genişlemiş elektronik fon transferi sistemleri, hem bireysel hem de kurumsal müşterilere daha uygun hizmetler ve ürünler sunmaktadır. Online kredi onayı ve dokümantasyon sistemleri, müşterinin hali hazırda kredi elde ederken karşılaştığı gecikmeleri ortadan kaldırmaktadır. Çekleri ve diğer kağıda dayalı hizmetleri işlemek için kullanılan imaj teknolojisi, müşteri hizmetini geliştirmiş ve maliyetleri azaltmıştır. Rekabetçi bir bakış açısıyla bakıldığında, başarı ya da başarısızlık büyük ölçüde perakende bankacılıkta uygun teknoloji kullanımı, müşteri bilgi sistemleri ve risk yönetimi konularına yeterli yatırım yapılmasına bağlıdır. Teknolojiye yapılacak uygun yatırım, daha fazla etkinlik, daha iyi müşteri hizmeti, daha hızlı hisse başına kazanç büyümesi olarak kendini göstermektedir. Yeni teknoloji, maliyet etkinliği olan operasyonların gelişmesine imkan sağlayarak rekabeti yoğun yeni piyasalara girilmesine yardımcı olmakta, yeni ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır (Ekren, 2004: 10).

*Verimlilik*, teknolojinin maliyetleri ölçülebilir hale getirmesiyle gündeme gelmiştir. Türkiye’de banka sistemi sanıldığı kadar aksine karlı değildir. Yakın dönemde yaşanan gelişmeler bankaların çok riskli bir atmosferde çalıştıklarını ve risklerin önemli bir bölümünün de gerçekleştiğini ortaya koymaktadır (Tbb, 2002: 11).

Bankalar birçok girdi ve birçok çıktılı ekonomik karar birimleri olup, sermaye getirisini en çoklamayı amaçlayan ve finansal hizmet veren aracı kurumlardır. Ancak, bankacılıkta çıktı vektörünü belirlemek kolay bir iş değildir. Banka performans ölçüm çalışmalarının birinde çıktı kabul edilen bir değişken bir diğerinde girdi olarak ele alınabilmektedir. Verimliliğin ya da

performansın ölçülmesinde ise iki temel yaklaşım vardır: üretim yaklaşımı ve aracılık yaklaşımı. Verimlilik ölçümünde kullanılan yöntem ve ölçütler, elde edilen sonucun değerlendirilmesinde önem taşımaktadır. Bankacılıkta Verimlilik deyince akla ilk gelen kavramlar: ürün çeşitliliği, ölçek ve kapsam ekonomileri, mülkiyet ve piyasa yapısı, birleşmeler, devralmalar, yabancı bankaların piyasaya girişi, özelleştirme, çevresel ekonomik koşullar, rekabet gücü, teknolojik gelişim, operasyonların merkezileştirilmesi, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması, aktif kalitesi, sermaye yeterliliği, gözetim etkinliği, şeffaflık, alternatif dağıtım kanalları, gelir/gider dengesi sıralanabilmektedir (Yolalan, 2001: 2).

*Maliyet unsurları*, verimlilik çalışmaları sonucunda ortaya çıkarılmıştır. Teknolojik ortamın yeterli olmadığı dönemlerde; ticaret bankalarının müşterilerine erişebilmek için kullandıkları en etkin yöntem şubeleşme olmuştur. Özellikle tüm ülke kapsamında hizmet vermeyi amaçlayan bankaların, şube sayılarındaki artış yüksek maliyetlere katlanılmasını gerektirmiştir. Açılan şubeler her türlü rutin ve idari işlemleri yapacak çeşitli personelin işe alınması ile ikinci bir maliyet unsurunu beraberinde getirmiştir. Şube içi ve şubeler arası gerçekleştirilen her türlü işlemin klasik yöntemlerle kağıt temelli yapılması bankacılıkta faiz dışı giderleri artıran bir başka unsur olmuştur (Akpınar, 1995: 3).

Bugün bankalar şubeleşmeden kaçınmakla beraber internet kullanımının ülkemizde düşük oranda olması sebebiyle şube azaltımına gidememektedirler. Telefon bankacılığı bile müşterilere yeterli gelmemekte, işlemlerini yüz yüze gerçekleştirmeyi tercih etmektedirler.

*Bilgi toplumunun talepleri*, elektronik bankacılığa götüren diğer sebeplerden biridir. 17.Yüzyılda yaşayan sıradan bir insanın ömrü boyunca elde ettiği bir bilgiyi, bir gazetenin sayfalarında bir günde okuyan bilgi toplumunun bireyleri, bankasının kendisine sağladığı hizmetle yetinmemektedir. Bütünleşen bir dünyada, her türlü teknoloji gelişimini takip eden kişiler, aynı özellikleri ve yapabiliyorsa daha iyisini kendi bankalarında da görmek istemektedir. Bu beklentilerin sonucunda teknolojiyi en iyi şekilde kullanarak günün 24 saati, evinde, işyerinde, müşterisinin ihtiyacı olduğu her yerde, müşterisine kesintisiz

ve doğru mali hizmeti sunabilen bankaların kazancı yüksek olmaktadır (Akpınar, 1995: 3).

*Teknolojinin rekabetteki etkinliği*, bankacılıkta bilişim teknolojilerinin kullanılmasını kaçınılmaz hale getirmiştir. Günümüz rekabeti artık işletme teknolojilerinin savaşı haline gelmiştir. İletişim teknolojilerinin gelişmesi sonucunda bütünleşen bir dünyada, teknoloji rekabeti sadece bir ülkenin sınırları içinde kalmamaktadır. Hangi ülkenin sınırları içinde olursa olsun, bir banka dünyanın herhangi bir ülkesindeki müşterisinin bankacılık gereksinimini anında karşılayabilecek duruma gelmektedir. Bu nedenlerle müşterisine nispeten daha iyi hizmet vermek, bu yarışın kazanılması için yeterli görülmemektedir (Akpınar, 1995: 4).

### **2.2.2. Elektronik bankacılık**

Elektronik bankacılık, elektronik kanallar vasıtasıyla bireysel ve küçük değer bankacılık ürünlerinin ve hizmetlerinin sağlanması demektir. Bu tür ürünler ve hizmetler, mevduat alma, borç verme, hesap yönetimi, finansal hizmet sunma, elektronik fatura ödeme, ve elektronik para gibi (aşağıda ayrıca tanımlanmıştır) diğer elektronik ödeme ürünleri ve hizmetlerini içerir.

Elektronik bankacılığın iki temel özelliği faaliyetlerin yürütüldüğü teslim kanallarının tabiatı, ve müşterilerin bu kanallara erişme yollarıdır. Yaygın teslim kanalları arasında “kapalı” ve “açık” ağlar vardır. “Kapalı ağlar” erişimi, üyelik koşulları anlaşması ile bağlı olan katılımcılarla (finansal kurumlar, tüketiciler, tüccarlar, ve üçüncü şahıs hizmet sağlayıcılar) sınırlı tutar. “Açık ağlar”ın bu tür üyelik koşulları yoktur. Halen, müşterilere elektronik bankacılık ürünleri ve hizmetlerinin sağlandığı, yaygın olarak kullanılan erişim aygıtları, satış noktası terminalleri, otomatik banka makineleri, telefonlar, kişisel bilgisayarlar, akıllı kartlar ve diğer cihazları içerir (Tbb, 1998: 2).

Elektronik para, “yatırılmış değer” veya satış noktası terminalleri vasıtasıyla, iki cihaz arasında doğrudan transferleri veya İnternet gibi açık bilgisayar ağları üzerinden ödemeleri yapmak için önceden ödenmiş ödeme mekanizmalarına denir. Yatırılmış değer ürünleri “donanım” veya “kart tabanlı” mekanizmalar (aynı zamanda “elektronik çanta” denir), ve “yazılım” veya “ağ



tabanlı” mekanizmalardır (aynı zamanda “dijital nakit” denir). Yatırılmış değer kartları “tek maksatlı” veya “çok maksatlı” olabilir. Tek maksatlı kartlar (örneğin telefon kartı) yalnız bir tür mal veya hizmetin satın alınmasında veya belirli bir satıcıdan ürün alınmasında kullanılır; çok maksatlı kartlar birkaç satıcıdan birçok şeyi satın almada kullanılabilir. Bankalar, elektronik para işlerinde vericiler olarak yer alabilirler fakat aynı zamanda diğer fonksiyonları da icra edebilirler. Bunlar, diğer kurumlar tarafından ihraç edilen elektronik paranın dağıtılması, tüccarlar için elektronik para işlemlerinden elde edilenlerin verilmesi; elektronik para işlemlerinin yapılması, tetkiki ve sonuçlandırılması; ve işlemlerin kayıtlarının muhafazasını içerir (Tbb, 1998: 3).

Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların çoğu maliyetlerini kısmak ve etkin müşteri hizmeti sunmak için şube dışı dağıtım kanallarına yönelmiştir. Otomatik vezne makinelerinin yanı sıra telefon bankacılığı ve İnternet bankacılığı en yaygın kullanılan şube dışı dağıtım kanallarıdır. Bankalar, işlemlerinin önemli bir kısmını telefon ya da İnternet bankacılığı ile gerçekleştirmektedir. Müşteri açısından da bankacılık hizmeti almak daha kolaylaşmıştır. Türk bankacılığı için yapılan bir araştırmada, 2000’li yılların başarılı bankasının;

- Teknolojiyi daha yaygın olarak kullanması,
- Toplam Kalite Yönetimi prensiplerine ve müşteri memnuniyetine öncelik vermesi,
- Daha müteşebbis bir yönetim anlayışı ve daha delege edilmiş bir karar verme yapısına sahip olması,
- Ürün geliştirmede daha yönlendirici olması ve katma değeri yüksek yenilikçi ürünler sunabilmesi,
- Şube yapısını amaçlarına yönelik olarak yeniden değerlendirmesi ve alternatif dağıtım kanallarını etkin bir şekilde kullanması,
- Daha iyi eğitilmiş elemanları olması,
- Düşük maliyetli fon bulabilmesi,
- Değişimi etkin bir şekilde yönetebilmesi,
- Kapsamlı olarak iş akışlarını yeniden yapılandırabilmesi gerektiği ifade edilmiştir.

Ayrıca bu tür bir organizasyonun yaratılmasında;

- Tutarlı bir yönetim vizyonu,
- Bilgi teknolojisinin daha iyi kullanımı,

etkin risk yönetimi ve performans ölçümü yapabilecek yönetim bilgi sistemlerinin kritik faktörler olacağı belirtilmektedir (Ekren, 2004: 11).

Elektronik bankacılık, personel sayısında ve personele bağlılık oranında azalma anlamına gelmektedir. Bankacılığın 1990'lı yıllarda geldiği bu aşamayı savunanlar, 1980'den beri Amerika'da banka sayısının üçte bir oranında azalmış olmasına rağmen banka bürolarının, 1995'te 60.000'e ulaşacak derecede artmaya devam ettiğini vurgulamaktadır. Deloitte Touche, 1996 başında bankacılık sektörü hakkında, günümüzdeki banka çalışanlarının yarısından çoğunun beş yıl gibi kısa bir süre içinde diğer sektörlerde çalışıyor olacaklarını (ya da işsiz kalacaklarını) gösteren bir araştırma yayınlamıştır. Bu araştırma bankacılığın büyük bir değişim içinde olduğunu göstermektedir. Bir bankanın başarılı olması verdiği kredilerin sağlamlığına dayanır, ama bankacılık da tıpkı reklamcılık gibi envanterin her gün önemli ölçüde değiştiği ve devir hızının yüksek olduğu bir sektördür (Ekren, 2004: 11).

Yirmi birinci yüzyıl bankacılığı için; yasal otoriteler, mesleki kuruluşlar, akademisyenler ve büyük bankaların yetkilileri tarafından ifade edilen bir vizyon bulunmaktadır. Bu vizyonda, ilk olarak, tümüyle ya da büyük oranda ülke geneline yayılmış az sayıda kurum bulunmaktadır. Müşteriler, şirketler, piyasalar, finansal hizmet veren diğer kuruluşlar birbirlerine, elektronik hatlarla bağlıdır. Bankalarla telefon ya da bilgisayar bağlantısı olmayanlar ise işlerini plastik kartlarla yürütmektedir, daha eski mudilerden oluşan bir grup ise hala çek yazmaktadır. Müşteriler, standartlaştırılmış hisse senedi aracılığı ve sigorta acenteliği gibi hizmetler için ücret ödemektedir. Öte yandan, hesapta kalan paralar, yani ülkenin mali aktiflerinin hızla azalmakta olan bir oranı da kredi paketlerini de içeren çok çeşitli tahvillere yatırılmaya başlanmıştır (Ekren, 2004: 12).

Bireysel anlamda bankacılık işlemlerinden faydalanan müşteriler, her türlü elektrik, su, telefon ödemelerini bankalarına verdikleri ödeme talimatlarıyla otomatikçe bağlamışlardır. 7 gün 24 saat bankaların otomatik veznelere

(ATM) para çekebilmektedir, hatta bazı bankaların ATM'lerinden para yatırabilmekte, havale işlemlerini yapabilmekte, kontör ile çalışan cep telefonlarına kontör bile yükleyebilmektedirler. İnternet erişimi olan müşteriler, evlerinden, ofislerinden, bankalarına internet vasıtasıyla ulaşabilmekte, yurtdışına para gönderimi hariç (bu işlem ancak banka şubelerinden muhabir bankalara ulaşıldığından yapılamamaktadır) tüketici kredisi taleplerinden, borsa işlemlerine tüm bankacılık ya da finansal işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Wap teknolojisinin yaygınlaşması ve cep telefonu fonksiyonlarına eklenmesiyle bazı bankalar wap teknolojisi ile müşterilerine ulaşabilmekte ve müşterilerinin bankacılık işlemlerini cep telefonundan yapmasına olanak vermektedirler.

Ticari anlamda bankacılık faaliyetlerini yürüten kişiler ya da firmalar için de bilişim teknolojilerinden faydalanmak mümkündür. Kağıt ortamlarının terk edildiği günümüzde firmalar için de tüm işlemler ağ teknolojileri üzerinden gerçekleşmeye başlamıştır. Firmalar da şahıslar gibi İnternet servis sağlayıcılar ile banka hesaplarına ulaşabilmekte ve bankacılık işlemlerini yapabilmektedir. Ayrıca bankalar firmalara çek, senet tahsilatı gibi elden tahsilatı riskli ve zaman alan işlemleri için otomatik tahsilat sistemleri geliştirmiştir. Firmalar otomatik ödeme sistemleri ya da çek, senet yerine geçen plastik kartlarla hem ödeme yapabilir hem de mobil pos (point of sale-satış noktası) cihazlarıyla (kredi kartından otomatik provizyon sağlayan) tahsilat yapabilir hale gelmişlerdir. Bugün birçok firmanın personel maaşları da otomatik ödenmektedir. Çoğu bankanın telebordo (otomatik maaş ödeme) sistemi, firmaların bordrolama sistemlerine uygundur. Firmaların işlem dekontlarıyla muhasebe işlemlerini tamamlamaları da artık daha kolay olmuştur. İnternet üzerinden eriştikleri hesaplarının hareketlerinden dekontlara ulaşabilmekte, böylece muhasebeleşmelerini otomatik olarak sağlayabilmektedirler. Firmalar bu sayede daha çabuk finansal tablolarını hazırlayarak, önlerini görebilir hale gelmişlerdir.

Bankalar artan rekabet ortamında teknolojiyi kendi yararlarına kullanan en başarılı örgütlerdir. Bilgisayarın yaygın olarak özellikle bankalarda kullanıldığı ülkemizde bankalar bu yolda epeyce yol almışlardır. Bankacılık işlemlerinin online olarak yapılmaya başladığı 1980'den bu yana Avrupa'nın bile önünde giden kullanıma ulaşmışlardır.

Bankalar müşterilere verdikleri hizmetlerin yanı sıra kendi faaliyetlerini gerçekleştirirken de bilişim teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Örgüt içinde iletişimi sağlayan elektronik posta sistemleri, çalışanların internete erişimlerinin sağlanması banka içinde iletişimi ve iş akışını hızlandırmıştır. Faks, elektronik posta, online işlemlerinin yüksek teknolojilerle kullanılmaya başlaması işlemlerin hızını artırmıştır. Bankaların en önemli sorunu olan artan maliyetler, azalan karlar için merkezileştirilmiş operasyon sistemleri bu soruna çözüm getirmiştir. Bankalar satış sonrası operasyonel işlemlerini tek bir merkezde ya da bölgesel ara merkezlerde toplayarak ;

- Daha az personel maliyeti,
- Kaliteli ve hatasız iş üretimi,
- İşlemlerde standartlaşma,
- İşlemlerde uzmanlaşma

sağlamışlardır. Kağıt ortamında verilen talimatlar ortadan kalkmış, tüm işlem siparişleri bilgisayarlar aracılığıyla kurulan ağlarla gerçekleştirilmiştir.

### **2.2.3. Elektronik bankacılığın riskleri**

*Operasyonel riskler*, sistem güvenilirlik veya entegresinde önemli eksiklikler nedeniyle kayıp ihtimalinden kaynaklanır. Operasyonel risk, müşteri suistimalinden, yetersiz tasarımlanmış ve gerçekleştirilmiş elektronik bankacılık ve elektronik para sistemlerinden de kaynaklanabilir (Basel, 1998: 4).

*Güvenlik riskleri* ise, bankaların üzerinde durdukları en önemli risktir. Operasyonel risk, bir bankanın kritik hesap ve risk yönetim sistemleri, diğer şahıslarla alıp verdiği bilgilere erişim üzerindeki kontroller ve elektronik para durumunda ise bankanın kalpazanlığı tespit ve caydırmada kullandığı önlemler bakımından ortaya çıkar. Banka sistemlerine erişimi kontrol etmek, genişlemiş bilgisayar yetenekleri, erişim noktalarının coğrafi dağılımı, ve Internet gibi halka açık ağlar dahil olmak üzere çeşitli iletişim yollarının kullanılması nedeniyle daha da karmaşık hale gelmektedir. Yeterli kontrollerin olmaması durumunda, harici bir üçüncü şahıs bankanın bilgisayar sistemine girebilir ve virüs sokabilir. Bankalar çalışanlarına sahtekarlığı bakımından operasyonel riske maruzdur: çalışanlar müşteri hesaplarına ulaşmak veya yatırılmış değer kartlarını çalmak

için gizlice doğru tanıma bilgilerini elde edebilirler. Gözetim makamları için doğrudan bir endişe, bankaların kalpazanlığı tespit ve caydırma için yeterli önlemleri almaması durumunda artabilecek olan, elektronik para kalpazanlığı riskidir (Basel, 1998: 4).

*Sistem tasarım, uygulama ve bakım*, bir bankanın, seçtiği sistemlerin iyi tasarlanmamış veya uygulanmamış olmasından dolayı riskle karşı karşıya kaldığında önemi ortaya çıkar. Örneğin, bir bankanın seçtiği elektronik bankacılık ve elektronik para sistemi kullanıcı gereksinimleri ile uyumlu değilse, mevcut sistemlerinin durması veya yavaşlaması riskine maruz kalır. Banka ekonomik olarak kendisinin sağlayamayacağı elektronik bankacılık ve elektronik para faaliyetlerinin bazı özelliklerini dışarıya yaptırılabilir. Ancak, hizmet sağlayıcılar banka tarafından umulan hizmetlerin sağlanması için gerekli uzmanlığa sahip olmayabilirler veya teknolojilerini zamanında yenileyemezler. Elektronik bankacılık ve elektronik para ürünlerinin müşteriler tarafından kullanılmasını kolaylaştıran yazılımın güncelleştirilmesi gerekir fakat yazılım güncellemelerinin dağıtılma kanalı, suçlu veya kötü niyetli şahısların müdahale edebilmesi ve yazılımı değiştirebilmesi nedeniyle, bankalar için risk doğurur. İlave olarak, hızlı teknolojik değişim personelin banka tarafından kullanılan yeni teknolojinin mahiyetini tamamen anlamasını önleyebilir. Bu da yeni veya güncellenen sistemlerle operasyonel problemlere neden olabilir.

*Ürün ve hizmetlerin müşteri tarafından suistimali*, geleneksel bankacılık hizmetlerinde olduğu gibi, gerek kasıtlı gerekse istemeyerek yapılan başka bir operasyonel risk kaynağıdır. Bankalar müşterilerini güvenlik önlemleri hakkında yeterince eğitmedikleri zaman risk daha da yükselebilir (Basel, 1998: 5).

*Ürün ve hizmetlerin personel tarafından suistimali* diğer bir risktir. Birçok bankada internet bağlantısının olması çalışanların bilişim teknolojilerinden faydalanmasını mümkün kılmıştır. Bu durum beraberinde bazı yasal problemleri de getirmiştir. Bu problemlerden bugün en çok tartışılanı işverenin işçinin elektronik posta trafiğini izleyip izlemeyeceği yani işçinin kişisel bilgilerinin gizliliğinin korunması problemidir. Bunun dışında illegal download'lar sebebiyle işverenin karşı karşıya kalabileceği telif haklarına ve marka haklarına tecavüz

iddiaları, işyeri bilgisayarlarının konusu suç teşkil eden eylemlerde kullanılması gibi problemler de ortaya çıkmakta ve tartışılmaktadır (Özdilek, 2003: 1).

*İtibar riski*, para kaynakları ve müşterilerin kritik kaybına yol açan önemli menfi kamu oyu riskidir. İtibar riski tüm banka operasyonları hakkında kalıcı bir menfi imaj yaratan eylemler olabilir ve bunlar bankanın müşteri ilişkileri kurma ve koruma yeteneğini önemli ölçüde zayıflatır. İtibar riski aynı zamanda, bankanın eylemleri, kendi operasyonunun devamlılığı için kritik olan fonksiyonları icra etme hakkında kamu oyunun güvenini kaybettirirse de meydana gelebilir. İtibar riski, bankanın kendi yaptığı eylemler veya üçüncü şahısların eylemlerine tepkilerde ortaya çıkabilir. Artan itibar riski, diğer risk kategorilerinde, özellikle operasyonel riskte artan riske maruz kalma veya problemlere neden olabilir (Basel, 1998: 6).

*Yasal risk*, kanun, kural, yönetmelik ve öngörülen uygulamaların ihlali veya onlara uymamaktan veya bir işlemin taraflarının yasal hakları ve yükümlülükleri tam olarak belirlenmediğinde ortaya çıkabilir. Birçok bireysel elektronik bankacılık ve elektronik banka faaliyetlerinin nispeten yeni mahiyeti ışığında, bu tür işlemlerin taraflarının hakları ve yükümlülükleri bazı durumlarda belirsizdir. İlâveten, yasal risk, elektronik ortam vasıtasıyla oluşturulan bazı anlaşmaların geçerliliği hakkında belirsizlikten kaynaklanabilir (Basel, 1998: 7).

*Diğer riskler ise*, pratik sonuçları bankalar ve gözetmenler için operasyonel, itibar ve yasal risklerden farklı boyutta olsa da, kredi riski, likidite riski, faiz oranı riski ve piyasa riski gibi geleneksel bankacılık riskleri de elektronik bankacılık ve elektronik para faaliyetlerinden ortaya çıkan risklerdir. Bu husus, elektronik bankacılık ve elektronik para faaliyetlerinde uzmanlaşan bankalara nazaran, birçok bankacılık faaliyetinde bulunan bankalar için özellikle geçerli olabilir (Basel, 1998: 7).

*Sınır ötesi konular*, paranın sınır ötesinde kullanımıyla gündeme gelmektedir. Elektronik bankacılık ve elektronik para faaliyetleri teknolojiye dayalıdır ve tabiatı itibarıyla bankaların ve müşterilerinin coğrafi erişimini uzatmak için tasarlanmıştır. Böyle bir piyasa genişlemesi ulusal sınırlar ötesine uzanabilir, bu da bazı riskleri ortaya çıkarır. Bankaların halen uluslararası

bankacılıkta benzer risklerle karşı karşıya olmasına rağmen, bu riskler elektronik bankacılık ve elektronik paranın sınır ötesi kullanılmasında da geçerlidir.

Ulusal sınırlar ötesinde müşterilerle iş yaptıklarında bankalar farklı yasal gerekliliklerle karşı karşıya kalabilirler. İnternet bankacılığı gibi bireysel elektronik bankacılığın yeni formları için ve elektronik para için, bazı ülkelerde yasal şartlar bakımından belirsizlikler bulunabilir. Bankalar sınır ötesi elektronik bankacılık ve elektronik para faaliyetleri sağladıklarında başkaca risklere de maruz kalabilirler. Yabancı ülkede konuşlu hizmet sağlayıcılarla iş yapan veya elektronik bankacılık veya elektronik para faaliyetlerinde ortakları olan bankalar, yabancı şahısların ekonomik, sosyal veya politik faktörler nedeniyle yükümlülüklerini yerine getiremez oldukları ölçüde ülke riskine maruzdurlar (Basel, 1998: 8).

#### **2.2.4. Türkiye’de bilişim teknolojilerinin bankacılıkta kullanılması**

Dünya bankacılığında olduğu gibi bankacılığımızda da bilgisayar kullanımı öncelikle banko gerisi yığın işlemlerin çözümü ile başlamıştır. 1960 ve 70’li yıllar bankacılığımızda hacim olarak büyük ancak kapasite olarak bugüne göre nispeten küçük bilgisayarlarla banko gerisi işlemlerin önem sırasına göre çözümlendiği dönemler olmuştur. Türk Bankacılığı’nda bilgisayar kullanımının ilk örneklerine göz atıldığında daha önce var olan ikramiye uygulamalarında kura numaralarının tespiti gibi bugün için çok basit konularda bilgisayar sayılabilecek bazı cihazlar kullanılmıştır. Ancak, ülkemizde bilgisayarların hemen her bankada ilk yaygın alanı olan şubelerde cari hesabı ile ilgili sorunların çözümü, basit ifadesi ile açıkların kapatılması, fon kullanan ve kullandıran şubelere faiz verilmesi-alınması işlemleri olmuştur. Şubelerin denetimi, hesapların tutularak bilançonun sağlanması ve şubelerin gerçek karlılıklarının belirlenmesi yönünden önemli olan bu uygulama da büyük ölçüde tasarruf sağlanmıştır (Emirdağ, 1987: 28).

Bankonun bilgisayarları yığın işlemlerde kullanılmaya başladıktan sonra giderek; alacaklı cari hesaplarda, borçlu cari hesaplarda, vadesiz ve vadeli tasarruf hesaplarında, döviz tevdiat hesaplarında, bankalara göre değişen diğer hesaplarda kullanmışlar, bu hesapların faizlerini hesaplamışlar, dublörlerini varsa

ekstrelerini üretmişlerdir. Bu uygulamalarda prosedür, çoğunlukla bir ana merkeze, bazı bankalarda bunlara ilaveten ara merkezlere, şubelerden kesilen muhasebe fişlerinin (ya da bilgi işlem kopyalarının) fiziki olarak getirilmesiyle bilgi girişinin yapılması, orijinal fişler getirilmişse bunların tekrar şubelere sevki, belirli dönemlerde de dublör basımı yapılarak kontrol için şubelere gönderilmesi, düzeltmelerin merkeze ulaşmasından sonra kesin dublör ve ekstre üretilmesi şeklinde işlemiştir.

Bankacılığımızda özellikle 1980’li yılların ortasında görülen ortak çizgi batıda 1970’li yıllarda yaygınlık kazanan gerçek zamanlı-çevrim içi (real time-on line) uygulamaları artık her bankada mevcuttur. Bu gelişmede kısmen 1980 sonrasında yurdumuza gelen yabancı bankalarla birlikte, ilk uygulamaya başlayan Yapı ve Kredi Bankası’nın aldığı sonuçlar da etkili olmuştur. Dünyada olduğu gibi Türkiye’de de bankacılıkta bilgisayarların merkez yanında şubelerde, hatta banka mekanları dışında kullanılmasına imkan veren en önemli husus, bilgisayar teknolojisindeki gelişme ile daha küçük daha ucuz daha kabiliyetli bilgisayarların üretilmesi, telekomünikasyon alanında data transferi olanaklarının artmasıdır. Bankacılıktaki 1980’li yıllarda yaşanan gelişmelerde PTT’nin atılımının payı büyüktür (Emirdağ, 1987: 28).

1980 yılındaki yeni ekonomik yaklaşımla birlikte, yabancı sermaye mevzuatı da liberalleştirilmeye başlanmıştır. Yabancı sermaye konusundaki kısıtlayıcı hükümlerin azaltılmasına paralel olarak, yabancı sermaye de artmıştır (Aksoy, 1998: 298). 1980’den sonra finansal sistemde rekabetin ve etkinliğin artması için uygulanan liberalizasyon politikaları çerçevesinde yabancı banka girişi kolaylaştırılmıştır. Bunun sonucu olarak sisteme daha fazla yabancı girişi olmuştur. Ancak, giriş önündeki engellerin azalmasına rağmen Türkiye’de uzun süreli yüksek enflasyon ve istikrarsızlıklar sebebiyle yabancı bankaların sistem içindeki payı pek fazla değişmemiştir. Nitekim, 1990’lı yıllardan itibaren aktif toplamı içinde yabancı bankaların payı %5’i geçmemiştir (Yayla, Kaya, Elvan, 2005: 1).

1994 yılında yaşanan ekonomik krizle bankacılık sektöründe 1993 yılı ortalamasına göre %22,4’lük bir küçülme yaşanmıştır. Toplam aktifler bir yıl öncesine göre %27,6 daralmıştır. Bu küçülmenin büyük kısmı yabancı banka



şubelerinde görülmüştür. Yabancı bankalar kriz ortamında Türkiye’de yatırımlarını düşürmeyi tercih etmişlerdir. Son yıllarda izlenen düşük kur-yüksek faiz politikaları terk edilince azalan kazançlar da yatırımların düşmesinde etkili olmuştur. Ayrıca izlenen sıcak para politikaları karlılık oranlarını azaltmıştır. Hemen her krizde olduğu gibi uyum sağlayabilen bankalar küçülme yoluna gitmişlerdir (Imkb, 1999: 407).

2000 yılında bankacılık sektöründe yaşanan krizler sebebiyle 31 Ağustos 2000’de Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (BDDK) fiilen çalışmaya başlayarak Merkez Bankası’ndan TMSF’nin (Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu) yönetimini üstlenmiştir. Fondaki bankaların yeniden yapılandırılması, satışı ve banka sahiplerinde aranılacak kuralları yönetmeliklerle saptamıştır (Netbul, 2005: 1).

Ancak, 2004 yılından itibaren Türk ekonomisinin gösterdiği başarılı performans sayesinde bankacılık sektörü yine gözde sektörler arasına girmiştir. Birçok bankacılık otoritesine göre yabancı bankaların piyasa paylarının artması ülkede istikrar ve güven olduğunu göstermektedir. Uluslar arası derecelendirme kuruluşu Fitch yabancı bankaların gelecek ve karlılık gibi iki temel ögeye odaklandığına dikkat çekmektedir. Diğer taraftan yabancı bankaların gelmesi sığı durumdaki Türk mali piyasalarının derinleşmesine ve krizlere daha dayanıklı hale gelmesine imkan tanımaktadır. Kredi kartı ve ipoteklere dayalı daha uygun faizle kredi verebilen yabancıların bir diğer önemli getirisi yeni hizmetler ve teknolojilerin ülkeye transferi olarak öne çıkmaktadır (Beşinci, 2005: 1).

Bankacılık düzenleme ve denetleme kurumunun raporuna göre, Türk ekonomisinde Avrupa Birliği’ne en hazır sektör bankacılık olarak belirlenmiştir. Raporda, Türk bankalarının, Avrupa’da rekabet ortamına ayak uydurabilmek için birleşme ve devralma yoluyla ölçek büyütme zorunda olduğuna dikkat çekilmiştir (Milliyet, 2005: 1). Bu sebeple, uluslararası piyasalara açılmak isteyen bankalar, ya yabancı bankalarla birleşmeli ya da yatay birleşmeler yaparak rekabet güçlerini artırmalıdır (Erdoğan, 2002: 149).

Özellikle 2005 yılının son dönemlerinde yeni bankacılık yasasının çıkarılması için çaba gösterilmesiyle, yabancı bankaların Türk Bankalarıyla ortaklık talepleri artmıştır. İtalya’nın önde gelen bankalarından Banca Intesa,

Türk piyasasına girmek istediğini Milano’da düzenlenen basın toplantısında belirtmiştir (Dünya, 2005: 1). Yunanistan Bankalar Birliği Yönetim Kurulu Başkanı Takis Arapoglou, Türk bankacılık sektörünün yüksek düzeyde büyüme potansiyeli olduğunu, Türkiye’de kişi başına milli gelirin büyük gelişme kaydettiğine işaret ederek, Türkiye’nin müthiş bir potansiyelinin olduğunu belirtmiştir (Ntv, 2005: 1).

BDDK başkanı Tevfik Bilgin, Avrupa bankalarının Türk bankalarına ilgisinin giderek arttığını belirterek, sektördeki yabancı payının %5’ten %13’lere yükseldiğini söylemiştir (Cnbc-E, 2005: 1).

Türkiye’de 1980’li yılların sonuna kadar varolan ticaret bankası-yatırım bankası ayrımının 1990’lı yıllardan itibaren değişikliğe uğrayarak genelde evrensel bankacılığa doğru yöneldiği görülmektedir. Evrensel bankacılık uygulaması bankacılıkta büyümenin kaçınılmaz bir sonucu olarak değerlendirilmektedir. Türkiye’de ticaret bankalarının sundukları hizmetler açısından evrensel bir yapılanmaya gittikleri görülmektedir. Perakende ve toptan bankacılığın gelişimi ise 1980 öncesi dönemde yoğun şube ağına dayalı mevduat bankacılığı şeklinde uygulandığı görülmektedir. Negatif reel faiz düzeni nedeniyle tasarruf toplamada yetersiz kalan perakende bankacılık, 1980 sonrası dönemde pozitif reel faiz uygulamasıyla birlikte değişim geçirmiştir. Artan rekabetle birlikte perakendeci bankalar özellikle bilgisayar teknolojisi olmak üzere ATM (Automated Teller Machine-Otomatik Para Çekme Makinesi), kredi kartları, satış noktası terminalleri gibi bireysel bankacılık hizmetlerinde önemli aşama kaydetmişlerdir.

Türkiye’de toptancı bankacılığın gelişimi ise; 1980 sonrası dönemde uygulanmaya başlayan liberal ekonomi politikaları çerçevesinde, serbest faiz uygulaması, ihracatın teşvik edilmesi, ithalata serbestlik getirilmesi, dalgalı kur sistemine geçiş, yabancı bankaların şube açmalarına izin verilmesi, bankalar arası para ve döviz piyasalarının kurulması ve bilgisayar teknolojisindeki gelişmelerin bankacılık sektöründe kullanılmaya başlanması gibi sebeplere bağlamak mümkündür (Balak, Seymen, 1996: 48).

1990’larda bireysel bankacılık hizmeti veren bankaların müşteriye ulaşmak için kullandığı yöntemler, Banka şubeleri, ATM’ler, Çağrı Merkezleri ve PC

erişimi olarak sıralanabilmektedir. Pek çok banka için internet, yeni müşteri grubu için, kendi iş akışlarını yeniden keşfetmenin bir yolu olmuştur. Bu sebeple bankalar 1995'ten bu yana internete yatırım yapmaktadırlar (Tamer, 1999: 2).

Internet ortamında interaktif olarak sunulan ürün ve hizmetler genel olarak şunlardır: Fatura ödeme, havale, sigorta, ipotek finansı, tüketici kredileri, kredi kartı başvuruları/ödemeleri, online hisse senedi alım-satım, çek hesabı, küçük cari ve tasarruf hesapları, kurumsal/kişisel yatırım bankacılığı, ticaret finansı, ticaret mal alımı/satımı, yabancı döviz işlemleri, gayri menkul yatırım ortaklığı, özel sermaye finansı, küresel finans ticareti ve araştırmaları, kurumsal ve bireysel bankacılık, ülkeler, şirketler ve borsalar hakkında sunulan finansal bilgiler. Finans sektöründe bulunan tüm ürünler interaktif olarak internet üzerinden sunulmaktadır (Beyazıt, 1999: 1).

### **2.3. Bilişim Teknolojilerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri**

#### **2.3.1. Yönetim ve organizasyon kavramları**

Yönetim, organizasyonun hedeflerini insanlar ve diğer kaynaklar aracılığıyla başarmaktır. Yöneticinin işi, insanları ve diğer teknik kaynakları işletmenin amacına başarmaya yönelik en uygun şekilde bir araya getirmektir (Boone, 1990: 168). Yönetim diğer bir şekliyle, planlama, organizasyon, liderlik vb. kaynakları verimli ve etkili bir şekilde kontrol ederek organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamaktır. Bu tanımda iki unsur ön plana çıkmaktadır: (1) planlama, organizasyon, liderlik, ve kontrol, (2) organizasyonun amaçlarına verimli ve etkili bir şekilde ulaşmak (Daft, 1991: 5). Şu halde, yönetim, belirli birtakım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbirleriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 2003: 3).

Organizasyonlar ise, ihtiyaçlardan doğmuştur ve yönetim süreci içerisindedir. Birden çok insanın belli bir amaca varmak için bir arada çalışması veya yaşaması gerekli olmuşsa, orada organizasyon söz konusu olmuştur. Bu bakımdan organizasyonun uygulaması insanlık tarihi kadar eskidir. Ancak

toplum hayatı geliştikçe, insanın istek ve ihtiyaçları arttıkça ve çeşitlendikçe, organizasyon, bu istek ve ihtiyaçların giderilmesi için başvurulan etkili bir yöntem niteliği kazanmıştır.

Yunanca'da organon(organ) yani uzuv kelimesinden gelmektedir. Uzuv bir bütünün veya canlı bir varlığın yaşamını sürdürebilmek için gereksinme duyduğu ve bir işlev ifa eden parçasıdır. İşletmelerde ise organ veya uzuv bir sistemin onu amaçlarına ulaştırmak üzere belirli faaliyetler yapmak üzere kurulmuş bir kısmı veya parçasıdır (Eren, 2003: 203).

Organizasyon sözcüğünün tanımlanmasında tam bir görüş birliğine rastlamak güçtür. Çeşitli yazarlar organizasyonu, çeşitli yönleri ile farklı biçimde tanımlamışlardır. Fayol yönetim işlevlerinden biri olarak ele almış ve “işletmeyi, işlemesi için gerekli olan, malzeme, tesisat, sermaye ve personel gibi maddi ve sosyal unsurlarla donatmak” olarak tanımlamıştır. Organizasyon “bir işletmenin faaliyetlerinde gerekli araçların tümünün en az maliyetle, en iyi verim ve en fazla tatmini sağlayacak şekilde, ahenkli olarak düzenlenmesidir”. Daha bilimsel ve ayrıntılı olarak ise organizasyon “işletmede mevcut gücün en etkin, sistemli, olumlu ve koordine bir biçimde kullanılabilmesi için, işletmedeki bireylerin veya grupların görevlerini en iyi şekilde yapmak üzere düzenlenmesi ve gereken olanaklarla donatılması” olarak tanımlanmaktadır (Ülgen, 1993: 5).

Yukarıdaki tanımlardan anlaşıldığı üzere organizasyon, bireylerin kendi başlarına verimli bir şekilde gerçekleştiremeyecekleri kişisel amaçlarına ulaşmak için, içinde buldukları grubun amaçları çerçevesinde maddi ve beşeri kaynaklarını bir araya getirip örgüt oluşturmaları, bu örgütün amacına ulaşması için gereken fonksiyonları belirleyerek, bu fonksiyonları yerine getirecek bölümlerin oluşturularak örgütün bütünüyle uyumlu bir şekilde çalışmasının sağlanması sürecidir.

### **2.3.2. Yönetim fonksiyonları**

Yönetimin tanımında yapılan dört fonksiyon; planlama, organizasyon, liderlik ve kontrol işletme için önemlidir. Bu fonksiyonlara aşağıda sırasıyla kısaca değinilmiştir (Daft, 1991: 9).

*Planlama*, işletmenin gelecekte nerede olmak istediğini ve buna nasıl ulaşacağını ifade eder. Organizasyonun gelecekteki performansına ulaşması için gerekli amaçları belirler, bu amaçlara ulaşabilmek için kaynakların kullanımı ve yapılacak işlerin tanımlanmasını ifade eder.

*Organizasyon*, planlamayı takip eder ve organizasyonun planı nasıl başaracağını gösterir. Organizasyon, işlerin tahsis edilmesi, departmanlara ayrılması ve kaynakların bu departmanların kullanımına tahsis edilmesidir.

*Liderlik etme*, organizasyonun amaçlarına ulaşmaya çalışanları motive etmek için etkinin kullanılmasıdır. Liderlik organizasyondaki tüm çalışanların amaçlara inanmasını ve yüksek seviyede başarıya arzusunu sağlayabilmektir. Liderlik tüm departmanları, bölümleri ve burada çalışan kişileri yöneticiyle beraber çalışmaya motive etmektedir.

*Kontrol etme*, çalışanların faaliyetlerini kontrol etme, organizasyonun amaçları doğrultusunda olduğunu saptama ve gerekli olan düzeltmeleri yapmaktır. Yöneticiler organizasyonun amaçları doğrultusunda faaliyet gösterdiğinden emin olmalıdır. Kontrol, yöneticilerin performans ve amaçlara uygun çalışan personelin farkına varan sistemleri kullanmasını sağlar.

### **2.3.3. Yönetim süreçleri**

#### **2.3.3.1. Motivasyon**

Motivasyon, kişisel ihtiyaçları tatmin edecek koşullarda, organizasyonun amaçları gerçekleştirmek için çaba sarf etme arzusudur. Tatmin edilmemiş ihtiyaçlar, kişilerin içindeki dürtüleri harekete geçiren gerilim yaratır. Bu dürtüler insanı belli amaçlar bulmaya iten davranış içerisine sokar. Eğer kişi bu amacı bulup gerçekleştirirse tatmin olur ve gerilim düşer (Robbins, 1991: 192).

Motivasyon konusunda yöneticilerin kullanabileceği çeşitli teori ve modeller geliştirilmiş bulunmaktadır. Başlıca motivasyon teorileri kapsam ve süreç teorileri adı altında iki bölümde incelenmektedir.

Kapsam teorileri; ihtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı, çift faktör teorisi, başarıya ihtiyacı teorisi, ERG yaklaşımıdır (Daft, 1991: 404). **İhtiyaçlar hiyerarşisi yaklaşımı**, Abraham Maslow tarafından geliştirilmiştir. Bu teoriye göre kişi ihtiyaçları doğrultusunda hareket eder ve bu ihtiyaçlar bir sıraya göredir. Maslow, bu ihtiyaçları en alt düzeydeki ihtiyaçlardan en üst düzeye göre şöyle

sıralamıştır: Fiziksel ihtiyaçlar, yeme, içme, uyku, seks gibi ihtiyaçlardır; Güvenlik ihtiyaçları, duygusal ve fiziksel olarak korunma, kendini güvende hissetme ihtiyacıdır; Ait olma ihtiyacı, arkadaşlık duygusu, bir gruba ait olma ihtiyacıdır; Kendini gösterme ihtiyacı, kendine güven duyma, tanınma, diğerleri tarafından takdir edilme ihtiyaçlarıdır; Kendini tamamlama ihtiyacı, sahip olunan potansiyeli geliştirme, daha iyi insan olma ihtiyacı, yaratıcılıktır.

**ERG teorisi**, Clayton Alderfer tarafından, Maslow'un teorisini basitleştirerek ve ampirik gözlem eksikliğine karşılık veren değişiklik yapılarak geliştirilmiştir. ERG teorisi üç kategori üzerinde durmaktadır: Varolma ihtiyacı; İlişki kurma ihtiyacı; Gelişme ihtiyacı.

**Çift faktör teorisi**, Frederick Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg işçilerle yaptığı görüşmeler sonucunda iş motivasyonunu etkileyen iki faktör olduğunu bulmuştur. Birincisi, iş tatminsizliğinin olduğu durumda etkileyen hijyenik faktörlerdir. Bunlar, çalışma koşulları, ücretler, şirket politikaları vb.dir. Eğer hijyenik faktörler zayıf ise, iş tatmin edici değildir. Ancak tek başlarına da yüksek tatmin ve motivasyon sağlamazlar. İkincisi ise, iş tatmini sağlayan motive edici faktörlerdir. Motive edici faktörler, daha yüksek seviyedeki ihtiyaçlardır ve başarı, tanınma, sorumluluk, gelişme gibi faktörleri kapsamaktadır. Herzberg, motive edici faktörlerin olmadığı durumda, işçilerin işe karşı nötr olduklarını, ancak motive edici faktörlerin olduğu durumda epey motive ve tatmin edilmiş olduklarını belirtmiştir.

**Başarma ihtiyacı teorisi**, David McClelland tarafından geliştirilmiştir. McClelland'a göre, bazı ihtiyaçlar insan hayatı boyunca edinilir. Bunların başlıcaları; başarma ihtiyacı, ilişki kurma ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı.

Süreç teorileri ise, davranış şartlandırması yaklaşımı, bekleyiş teorisi, eşitlik ve amaç teorisidir. Davranış şartlandırması yaklaşımı; şartlandırma kavramı klasik ve sonuçsal olarak iki biçimdedir. Bu teoride dikkate alınan sonuçsal şartlandırmadır. Kişi şu veya bu nedenle bir davranış gösterir. Bu gösterilen davranışın karşılaştığı sonuç önemlidir. Sonucun çeşidine göre kişi, ya aynı davranışı gösterecek veya göstermeyecektir (Koçel, 2005: 645).

Bekleyiş teorisi, Victor Vroom tarafından ortaya atılmış ve büyük bir kesim tarafından kabul görmüştür. Bu teoriye göre, kişinin belli bir hareketi

gerçekleştirme eğilimi, bu hareketten ne beklediğinin gücüne ve bu hareket sonucunu arzulama derecesine bağlıdır. Üç değişken veya ilişkiyi içerir; çekicilik (arzulama), performans (ödül ilişkisi), çaba (performans ilişkisi). Öğrenci motivasyonu ile daha iyi anlaşılabilir. Çalışma ve konuya hazırlanma (çaba) sınavda soruları başarıyla cevaplamayla (performans) koşullandırılır, bu da yüksek not (ödül) almayı sağlar, ki bu da güvenlik, prestij ve mezun olunca iyi bir işe girme gibi diğer faydaları (kişisel amaç) sağlar (Robbins, 1991: 214).

Eşitlik teorisine göre, kişiler kendi işlerinde kendi girdileriyle gerçekleştirdikleri çıktıları, diğerlerinin girdi ve çıktılarıyla karşılaştırmakta ve buna göre eşitsizlikleri eleyerek davranış göstermektedirler. İşyerinde eşitsizlik olduğuna inanan personel altı seçenektan birini seçecektir; kendi girdilerini değiştirecektir (daha az çaba gösterme), kendi çıktılarını değiştirecektir (çok ama kalitesiz ürünler vb.), kendi algılamasını saptıracaktır (eskiden normal çalıştığımı düşünüyordum aslında herkesten çok çalışıyordum vb.), başkalarını algılamasını saptıracaktır (mesela, “Atacan’ın işi daha önce düşündüğümünden daha az cazip bir işmiş.”), kendisine farklı bir referans seçecektir (kayınbiraderim kadar iyi yapamıyorum, ama babamdan daha iyi yapıyorum), işi bırakacaktır.

Amaç teorisine göre, belirli ve zor amaçlar daha yüksek performansa neden olur. Amaçlar, çalışana ne yapılması gerektiğini ve ne kadar çaba sarf edilmesi gerektiğini söyler. Kişilerin kendileri için belirledikleri amacın ulaşılabilirlik derecesidir (Robbins, 1991: 211).

### **2.3.3.2. Liderlik**

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Liderliğin oluşması için formal organizasyonun mevcudiyeti şart değildir. Liderin resmi yetkilerle donatılması şart değildir. Liderliğin sadece organizasyonların üst kademelerini işgal edenlere has bir süreç olduğu düşünülmemelidir. Yönetici mevcut koşullar altında organizasyonun en iyi sonucu üretebilmesine çalışır. Liderlik ise, işletmenin değişmelere uyabilmesi için gerekli yenilik ve düzenlemeleri yapmak, organizasyona yeni bir vizyon vermekle ilgilidir (Koçel, 2005: 583).

Liderlik teorilerinden bazılarına kısaca açıklanmaktadır. **Özellikler teorisi**, lider olan ile olmayanın kişilik, fiziksel, sosyal veya entelektüel özelliklerinden dolayı farklılaştığını savunmaktadır. Liderlerin çeşitli özellikleri arasında ilişki kuran bu teori, içinde bulunulan durumları göz ardı etmektedir. Bu yüzden araştırmacıları farklı yönlere itmektedir (Robbins, 1991: 355).

**Davranışsal liderlik teorisi**, belirli davranışların liderden, lider olmayana göre farklılık gösterdiğini ortaya atmıştır. Bu davranışları belirlemek için bazı araştırmalara yapılmıştır. Ohio State Üniversitesinde yapılan çalışmalarda liderin davranışlarını belirlemede iki faktöre önem vermişlerdir; inisiyatif ve kişiyi dikkate alma. İnisiyatif, liderin organizasyonun amaçlarına ulaşmasını sağlamak için kendisinin ve çalışanlarının rolünü tanımlama ve yapılandırma eğiliminin derecesini ifade etmektedir. Kişiyi dikkate alma ise, liderin iş ilişkisinde personelin görüşünü alma ve onların duygularına saygı gösterme, karşılıklı güven eğilimin derecesini ifade etmektedir. Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmada ise, liderin öne çıkan iki davranışı üzerinde durulmuştur; çalışana yönelik davranış ve işe yönelik davranış. Çalışana yönelik davranış gösteren lider, insanlar arasındaki ilişkiye önem veren liderlerdir. İşe yönelik davranan liderler ise, işin teknik veya görev yönüne önem veren liderlerdir. Bu konuda yapılan diğer bir çalışma ise, Blake ve Mouton'ın "Yönetim Matriksi" çalışmasıdır. Bu matrikste kişiyle ilgilenen ve üretimle ilgilenen iki tip lider arasında matriks yapılmış ve 81 çeşit farklı lider tipi ortaya konmuştur.

**Liderlikte durumsallık yaklaşımı**, liderlik tarzlarıyla belirli organizasyonel durumlar arasındaki ilişkiyi tanımlayan liderlik modelidir. Değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiği savına dayanır. Bu konuda yapılan araştırmalardan biri Fred Fiedler'e aittir. Fiedler liderlik tarzı ve duruma göre uygun olan liderlik modelin seçileceğini belirtmiştir. Liderlik tarzını ilişkiye dönük ve işe dönük olarak tanımlamıştır. Liderin bulunacağı durumu ise, üç faktöre bağlamıştır. Bazı liderlerin tercih edebileceği, bazı liderlerin de tercih etmeyeceği durumlardır. Bu faktörler; lider ile grup üyeleri arasındaki ilişkiler, başarılabilecek işin niteliği, liderin mevkisinin gücü, yani otoritesidir. Hersey ve Blanchard'a ait durumsallık yaklaşımıyla ilgili diğer bir araştırmada ise, liderliği, liderin iki boyutlu tarzı ile çalışanlarının iş tecrübesi arasındaki ilişkiye



dayandırmaktadır. Daha fazla iş olgunluğu, yani tecrübesi olan personel ile daha az olana liderlik yaklaşımı farklı olmaktadır. Durumsallık yaklaşımının diğer bir teorisi de “Amaç-Yol Teorisi” dir. Bu yaklaşım, liderliğin işi başarmak ve ödüllendirmek için gerekli davranışları belirleyerek, çalışanların motivasyonunu artırma sorumluluğunun lidere ait olduğu üzerinde durmuştur. Bu teori, çalışanların ihtiyaçlarını karşılamak için ödüllerin kullanımı, liderin davranışı ve tarzı, olası durumu kapsadığı için durumsallık yaklaşımı içinde yer almıştır (Daft, 1991: 380).

### 2.3.3.3. İletişim

İletişim sözcüğü, Latince kökenli “Communication” kelimesinin karşılığıdır. Birbirlerine yaşadıkları dünyadaki nesnelere, olaylar, olgularla, ilgili değişimleri haber veren, bunlarla ilgili bilgileri birbirine aktaran aynı olgular, nesnelere ve problemler karşısında benzer yaşam tecrübelerinden kaynaklanan, benzer duygular taşıyıp bunları birbirine ifade eden insanların meydana getirdiği topluluk veya toplumun yaşamı içinde gerçekleştirilen tutum, yargı, düşünce, duygu aktarımına iletişim denir (Güney, 2000: 104).

İletişim kaynak, kodlama, kanal, algılama, kodu çözme ve anlama gibi süreçlerden geçer. Kaynak; fikirlere, gerçeklere yada düşüncelere sahip olan kaynak iletişime geçmeye karar verir. Sonraki basamakta bu mesajını alıcının anlayacağı bir dizi sembole dönüştürür. Eğer yazılı olursa bu semboller yazıya, tablolara diyagramlara dönüşür. Eğer sözlü olursa kelimelere dönüşür. Bu sayede mesajını kodlar. Daha sonra bu mesajını bir kanal aracılığıyla alıcıya iletir. Bu kanal mektup, telgraf ya da sirküler olabileceği gibi, telefon görüşmesi, sohbet ya da konuşma olabilir. Mesaj gönderilen alıcı mesajı algılar, ve kodlanmış mesajı açıklar. Mesajı gönderenin amaçladığı şekilde alıcı tarafından anlaşılma ihtimali de vardır. Alıcı tarafından mesaj kodu çözdüğü şekilde anlaşılır. En son basamakta da gönderene mesajın algılandığının anlamasını sağlar (geri bildirim) (Bedeian, 1989: 482).

İyi bir iletişim için kullanılan dilin açık ve anlaşılır olması, alıcı tarafından dikkat verilmesi, dürüst ve samimi olunması, uygun iletişim kanalının seçilmesi gerekir(yüz yüze, sözlü, yazılı v.b.) (Mills, 1991: 34).

Örgütteki hiyerarşik yetki yapısıyla ilgili olan resmi iletişim sistemi, örgüt içindeki ve örgüt çevre arasındaki bilgi akımını sağlayan kanalları gösterir. Örgüt şemalarında kimle kimin iletişimde bulunacağı açıktır. Resmi iletişim sistemi dört yönde hareket eder; yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve yatay iletişim, çapraz iletişim (Can, 2001: 292).

Yatay iletişim aynı örgütsel düzeydeki kişi ve birimler arasında yapılan iletişimdir. En önemli işlevi, çeşitli örgütsel birimler içinde ve arasında faaliyetlerin eşgüdümlemesini sağlamaktır. Özellikle modern ve büyük örgütlerde aşırı iş bölümünün ortaya çıkardığı farklılaşma ve uzmanlaşma, birimler arası eşgüdümün önemini artırmaktadır (Can, 2001: 295).

Bazı durumlarda iletilen bilginin niteliğine göre çapraz bir yol izlendiği de görülmektedir. Bir örgütün üretimden sorumlu genel müdür yardımcısı, yeni alınan ve deneme aşamasında olan bir makinanın teknik özelliklerini öğrenmek isterse, emir komuta zincirindeki tüm bağlantıları dolaşması gerekir. Bu zaman alan bir yoldur. Yönetici o projede üzerinde çalışan mühendise direkt olarak başvurabilmektedir. Hiyerarşide sorumlu kişiler atlanmıştır. Ancak sistem gereksiz mesajlardan kurtulmuştur. Klasik yönetim kuramcılarından Henri Fayol'un köprü (gankplank) dediği bu tip hiyerarşik sapmalar, iletişim olarak adlandırılmaktadır (Can, 2001: 295).

Örgütler astların üstleriyle her türlü konuda serbestçe iletişim kurmaları halinde yöneticilerin fazla bilgi yüküyle karşılaştıklarını fark etmişlerdir. Bu yüzden resmi iletişim kanallarını kurmuşlardır. Böylece astların her türlü sorun için üstlerine gitmeden önce sorunları ya da problemleri çözmek için önce kendilerinin uğraşmasını ve bazı sorunları eleyerek üstlerine gitmelerini sağlamıştır. Yöneticiler de astların kendi işleriyle ilgili bilmesi gerekenleri sadece iletmışlerdir (Feldman, 1968: 156).

İletişim yapısı ile ilgili olarak, çalışanların bilgisayar kullanımından önce ve sonra işi yapmak üzere harcadıkları iletişim zamanı oranındaki değişme ile örgüt üyeleri arasındaki kişisel iletişim zamanı oranındaki değişme üzerinde durulmaktadır. Bilişim teknolojileri örgütlerde iletişimi değiştirmiş ve yeni gelişmeler sonucu giderek etkilenmeye devam etmektedir. Bu teknolojilerin; yönetim bilişim sistemi, yönetici bilgi sistemi, kara destek sistemleri ve

elektronik mesaj sistemleriyle kullanılması örgüt iletişiminde yeni bir dönemi başlatmıştır (Iraz, 1999: 134).

#### **2.3.3.4. Çatışma**

Çözüm yolunu belirlemede eğer çözüm eylemini belirlemeye katılanlar birden fazla ise, bir kişinin seçtiği eylem diğer kişinin zararına, belirleyiciler seçilen eylemin sonucundan farklı derecelerde isteklerde bulunuyor ve kararlaştırmacılar seçimi belirlilik içinde bilinçli yapıyorlarsa çatışma kaçınılmazdır. Örgütlerde çatışmadan söz edildiğinde kişisel çatışmadan çok ikili çatışma anlatılmak istenir. Kişisel çatışma, kişinin, kendisini aynı güçte etkileyen birden fazla seçenektan birini seçmesindeki kararsızlığı ve bunun sonucunda içine düştüğü gerilim durumudur. Örgütsel çatışma ise, birden fazla kişinin bir seçenek üzerinde anlaşamamaları sonucu ortaya çıka durumudur. Başka bir deyişle, iki veya daha fazla kişi veya grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlık, zıtlasma, uyumsuzluk, birbirine ters düşmedir (Güney, 2000: 45).

Örgütlerde çatışma kişisel ve ikili çatışma olarak ikiye ayrılır. Kişisel çatışma; kişinin kendi seçimleri arasında kalmasından kaynaklanırken, ikili çatışma; birden çok işgörenin birlikte çözmek oldukları soruna çözüm seçenekleri aradıklarında ya da ortaklaştıkları amaca ulaştıracak kararlarda anlaşamadıklarında ortaya çıkar. İkili çatışma süreci, iki karşıt kişinin birbirine karşı, algısını, duygusunu, tutumunu içermektedir. Diğer etken ise uzlaştıklarında elde edecekleri yarar; karşılaşacakları zarardır. İkili çatışma işgörenlerin kendi değerlerinden de kaynaklanabilmektedir. Her işgören kendi değer yargılarına uygun olan sonucu savunur. Kümeler arası çatışma ise bir bakıma ikili çatışmadır. Kümeler arası çatışmanın karmaşıklığı, birden çok işgörenin, daha çok nedenlerle çatışmaya düşmüş olmalarıdır. Bunun dışında işlevsel, görevsel, görüşsel, yersel, yetkesel, rol çatışmaları gibi birçok çatışma türlerine rastlanmaktadır (Başaran, 1992: 264).

### **2.3.4. Organizasyon yapısını belirleyen faktörler**

Organizasyonların yapısını belirleyen faktörlerin başında strateji, organizasyonun büyüklüğü, çevre ve teknoloji gelir. Bu faktörlere aşağıda kısaca değinilmektedir.

#### **2.3.4.1. Strateji**

Organizasyon yapısı yönetimin amaçlara ulaşmasına yardımcı olmaktadır. Amaçlar organizasyonun stratejisinden çıkarılmaktadır. Strateji ve yapı iç içedir. Yapı, stratejiyi takip etmeleridir. Eğer yönetim stratejide önemli bir değişiklik yapmaya karar verirse, örgüt yapısının bu değişikliği destekleyecek şekilde değiştirilmesi gerekmektedir (Robbins, 1991: 488).

Strateji ile yapı arasındaki sıkı bağımlılık göz önüne alınırsa, stratejilerini uygun bir yapıyla uygulamaya koyan işletmelerin daha etkili olacağını söylemek mümkündür. Öyleyse bu noktada hangi stratejiler için hangi yapıların uygun olacağı sorusu akla gelir. Örgüt yapıları, işletme büyüdükçe, rekabet çevresi yoğunlaştıkça ve yaşlandıkça karmaşık hale gelmekte ve çeşitlenmektedir (Dinçer, 1991: 312).

Chandler'ın strateji-yapı tezi; klasik araştırma yapı-strateji arasındaki ilişkiyi desteklemiştir. 1960'lı yıllarda Alfred Chandler, General Motors, DuPont, Roebuck gibi yüzden fazla firmada bu çalışmalarını yürütmüş ve yayınlamıştır. Organizasyon stratejisindeki değişikliklerin organizasyon yapısında değişime yol açtığını göstermiştir. Chandler basit organizasyonlarla başlayan stratejilerin ürün çeşitliliği arttıkça yatay entegrasyona gittiğini, yöneticilerin verimliliği devam ettirebilmek için yapıyı geliştirmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Organik yapılarla başlayan organizasyonlar mekanik yapılara doğru kaymışlardır. Strateji-yapı üzerine çağdaş araştırma tezine göre; stratejiler artık üç strateji boyutu ile ifade edilir. Bunlar, yenilikçi, maliyet düşürücü ve taklitçi stratejidir. Yenilikçi strateji, yeni ürün veya hizmetlerin pazara sunulması üzerinde durur. Maliyet düşürücü strateji, maliyetlerin sıkı kontrolü, gereksiz yenilikçilikten veya pazarlama harcamalarından uzak durma, ve fiyat düşürmeden kaçınma üzerinde durur. Taklitçi strateji ise, yeni ürünlerin ya da pazarların yaşayabileceği kanıtlandıktan sonra bu ürüne ya da pazara girmeyi tercih eden stratejilerdir (Robbins, 1991: 489).

Maliyet liderliği ve maliyet dūřürmeye odaklanma halinde örgütler işletmenin içsel verimliliğini artırmaya çalışırlar. Bunun için üretim teknolojisini iyileştirme, birim zaman içinde makine işgücü ve malzeme verimliliğini artırmayı, işletme süreçlerinde değişiklikler (reengineering) yaparak üretim birimi başına direkt işgücü ve genel giderler payını dūřürmeyi amaçlar. Dūřük maliyet stratejisinde kaynakların etkin kullanımı ön plana çıktığı ve uzmanlığın önemli olduğu dūřünülrse fonksiyonel örgüt yapıları en uygun olan organizasyon biçimi olacaktır (Eren, 2003: 216).

#### **2.3.4.2. Organizasyonun büyüklüğü**

Organizasyonun büyüklüğü istihdam edilen personelin sayısını ifade eder. Organizasyonun büyüklüğü yapısını etkiler. Organizasyon daha çok operasyon elemanını işe alırsa, onların uzmanlıklarından fayda etmek isteyecektir. Bu da yatay farklılaşmayı artıracaktır. Fonksiyonları beraber gruplamak, gruplar arasındaki verimliliğe olanak sağlayacak, ancak her biri ayrı faaliyeti gerçekteşirdiğinden gruplar arası ilişkide zorlanacaklardır. Yönetim, bu yüzden, yatay farklılaşma arasındaki birimleri koordine etmek için dikey farklılaşmaları artıracaktır. Bu tarz bir büyüme saha farklılaşmasıyla da sonuçlanabilmektedir (Robbins, 1991: 490).

Küçük işletmeler çok az iş bölümüne, az sayıda resmi kural ve düzenlemelere, sınırlı sayıda kurmay personele, içsel kontrol sistemlerinin belirgin olmadığı bir yapıya sahiptir. Örgüt organik örgüt yapısına benzer ama karar alma küçük örgütlerde merkezidir. Büyük işletmelerde iş bölümü ileri düzeydedir ve departmanlaşmalar kesin olarak birbirinden ayrılmıştır. Büyük ölçüde kurmay personel çalıştırılmakta, bürokratik kurallar ve düzenlemeler ile içsel kontrol sistemleri oluşturulmuş bulunmaktadır (Eren, 2003: 218).

#### **2.3.4.3. Teknoloji**

Modern bir yaklaşımla teknoloji, girdileri arzu edilen çıktılarına ve amaçlara dönüştürmeye yarayan araçlar topluluğu demektir. Buna göre teknoloji kavramına üç farklı anlam yüklenmektedir; fiziki mamuller ve bunların üretiminde kullanılan araçlar(makine, teçhizat, donanım vs.), üretim yöntemlerini

kapsayan süreç ve faaliyetler (çeşitli modeller, programlar, prosedürler), belirli bir çıktıyı üretmek için kullanılan yöntemleri, araç ve gereçleri uygulamaya ve geliştirmeye yarayan bilgi (know-how, software programı vs.). Örgüt içi bir analiz yapılırken görev gruplarının veya fonksiyonel birimlerin kullandığı ve aynı anda kullanılan birbirinden farklı teknik ve araçla karşılaşılır. Bu açıdan üç farklı seviyede teknoloji kavramı tartışılır. Birincisi, çevreye uyum sağlayan teknolojidir. Çevre analizi, ar-ge çalışmaları, pazar araştırmaları, istatistiki kalite kontrol, stratejik planlama gibi alanlarda kullanılan araçlar ve yöntemlerdir. Stratejilerin geliştirilmesinde geçerli bilgi ve verilerin temininde birincil derecede etkilidir. İkincisi, işletmenin çevreye sunduğu mal ve hizmetleri üretirken veya satarken kullanılan teknolojidir. Üretimi doğrudan etkileyen bu araçlara çekirdek teknoloji denilir. Stratejilerin uygulanmasında ve özellikle maliyet, kalite ve dağıtım stratejilerinin başarılı olmasında önemli bir işleve sahiptir. Üçüncüsü, üretim sürecini destekleyen teknolojidir. Muhasebe, personel ve benzeri birimlerin kullandığı araç-gereçler ve yöntemler faaliyetlerin daha etkili hale gelmesine yardımcı olur (Dinçer, 2003: 327).

#### **2.3.4.4. Çevre**

Çevresel belirlilik veya belirsizlik koşullarına göre değişiklik arz etmektedir. Çevresel belirsizlikler, karar verme durumundaki yöneticilerin geçerli ve yeterli bilgileri elde etmede ve dış çevredeki değişimleri tahmin etmekte güçlüklerle karşılaşmalarına neden olmaktadır. Belirsizlikler organizasyonunu esnek , yatay farklılaşmış ve bölümlenmiş organizasyon yapılarına neden olur. Aksine çevre koşulları belirgin ise, organizasyon mekanik örgütlenme, dikey farklılaşmaya gitmektedir (Eren, 2003: 217).

#### **2.3.5. Organizasyon yapıları**

##### **2.3.5.1. Basit yapı**

Genellikle tek mamul (veya aynı teknolojiyle, dönüşümlü olarak birden fazla mamul) üreten küçük işletme yapısıdır. Karmaşık bir teknolojisi yoktur ve üstün nitelikli olmayan operatörler tarafından kontrol edilebilen bir üretim sürecine sahiptir. İşletme içinde bölümler belirgin bir şekilde oluşmamıştır.

Yapılan işin özelliğine göre üretim veya satış bölümleri ön plana çıkar. İşletme içindeki ilişkiler yüz yüze, samimi ve gayri resmidir (Dinçer, 2003: 312).

Yönetici tek kişidir ve kararlar işletme sahip ve/veya tepe yöneticisinde toplanır. Bu girişimci lider vizyonu belirler, genellikle bütün işletme fonksiyonlarıyla ilgilenir ve kararları kendisi verir. Dolayısıyla, otokratik bir yönetim yapısı vardır. Planlama kısa vadeli olarak yapılır ve günlük olaylarla daha çok ilgilenilir. Günlük üretim, finans ve satış gibi fonksiyonel sorunlar stratejik yaklaşımların önüne geçer. Bu yüzden kararlar çabuk alınır, fırsatçı bir nitelik taşır. Maliyetleri genellikle düşüktür. Bir kişinin kavrayabileceği büyüklükte bir çevre söz konusudur. Çevre değişiklikleri tahmin edilebilir, ancak çok değişkendir. İşletme küçük olduğu için esnek bir yapıdadır, çevreye çabuk uyum sağlar. Fakat sınırlı bir uygulama alanına sahip olduğu için, pazardaki yapısal değişikliklerde büyük sorunlarla karşılaşır. Tek kişiye bağımlılığı sebebiyle, liderin yokluğu veya yetersizliği, işletmenin sürekliliği için büyük risk oluşturur. Ayrıca değişen çevre ve yoğun rekabet ortamlarında liderin geçmiş tecrübeleri ve kendine güveni, değişikliğe uyum sağlamada büyük bir engel oluşturabilir (Dinçer, 2003: 312).

### **2.3.5.2. Mekanik ve organik yapı**

Kamu kurumları, otomobil üreten işletmeler, bankalar, büyük alışveriş merkezleri gibi örgütler mekanik yapılara örnektir. Bu tür yapının kilit kavramı standartlaşma ve biçimselleşmedir. Faaliyetler rutin bir şekilde yürütülür ve kontrol standartlaştırılmıştır. Stratejik çalışmalar tepe yöneticileri tarafından yapılır. Bu sebeple, karar alma süreci yukarıdan aşağıya doğrudur. Kararlar genellikle rasyoneldir. Alınan stratejik kararların uygulanması orta ve alt kademe tarafından yapılır. Tepe yönetimi enerjisinin ve zamanının çoğunu verimliliğin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, örgütsel çatışmaların çözümü gibi konulara harcar. Çevre basit ve nispeten durgundur veya öyle kabul edilir. Teknik sistem uzmanlık gerektirir, kütle üretim yapılır. Örgütler olgunluk safhasındadır ve büyük bir ölçüğe sahiptir (Dinçer, 2003: 313).

Organik organizasyon yapısı, yenilikçilik ve özgünlüğü özendirilen bir kurumsal kültürü yansıtmaktadır. Öte yandan, organik organizasyonlara oranla,

mekanik organizasyon yapısının yenilikçilik kültürüne sahip olması daha düşük bir olasılıktır ve genellikle mekanik yapıları organizasyonlar düzenli izleyicilerdir. Organizasyonlarca kullanılan teknolojiler rutin ve rutin olmayan biçimde sınıflandırılmaktadırlar. Genellikle kütleli üretim faaliyetlerinde rutin, araştırma-geliştirme faaliyetlerinde ve yenilikçilik tabanlı sektörlerde ise rutin olmayan teknoloji türleri kullanılmaktadır. Rutin teknolojilerden yararlanan organizasyonlar için, mekanik organizasyon yapıları elverişli iken, rutin olmayan teknolojileri kullananlar için organik organizasyon yapıları daha işlevseldir.

Organizasyonların bilgi ya da bilgi işlem gereksinimleri, mekanik ya da organik biçimde yapılanmalarında etkili olmaktadır. Organizasyonun dışsal çevre faktörleri değişken ve dinamik nitelik arz ettiği zaman, yapıların mekanikten organik yapıya doğru yönelim gösterdiği kabul edilmektedir (Öğüt, 2001: 101).

### **2.3.5.3. Bölümlenmiş örgütler**

Holding şirketlerde olduğu gibi, çok sayıda işletmeye (mamul/pazara) sahip olan büyük yapılardır. Her bir işletme veya bölüm nispeten bağımsız kar merkezleri gibi örgütlenmiştir. Mekanik bürokrasi özelliğine sahip bu bağımsız birimler genel merkez tarafından koordine edilir. Her bir işletme veya bölüm kendi fonksiyonlarıyla ilgili kararları kendisi verir. Zincir şirketlerde satın alma ve çok uluslu şirketlerde standart bir mamulün pazarlanması gibi kritik fonksiyonlar merkezden yürütülür. Bölüm içinde kararlar merkezleşme eğilimindedir. Tüm şirketin kararları tepe yönetimi tarafından alınır. Bu tür şirketler çeşitlendirilmiş bir Pazar çevresine sahiptir. Daha çok olgun işletme özelliklerine sahiptirler ve büyük ölçeklidirler. Bu tür yapılar kaynak tahsisini rasyonel hale getirmektedirler. Sermaye karlı olana doğru kaydırılarak, kazançlar artırılabilir. Ancak bazen kazanç sağlayan bölümler zarar eden bölümlere destek verebilir. Bu da kazanç sağlayan bölümlerin daha geç gelişmesine sebep olur. Diğer bir tehdit ise, her bölümün kendi amaçlarına yoğunlaşarak bir bütün olarak şirketin amaçlarından uzaklaşması riskidir (Dinçer, 1991: 314).



#### 2.3.5.4. Adhokratik yapı

“Geçici” anlamına gelen Latince kökenli “ad hoc” kavramından türetilen adhokrasi, geçici ve özel amaçlara yönelik olarak kurulan organizasyon anlamına gelmektedir(Öğüt, 2001: 106). Farklılaşma, biçimselleşme ve merkeziyetçiliğin düşük olduğu yapılardır. Yatay farklılaşmanın yüksek, dikey farklılaşmanın düşük, düşük biçimselleşme, adem-i merkeziyetçiliğin ve büyük esnekliğin olduğu yapılardır. Çok az kural ve düzenlemeler vardır. Çoğu yazılı değildir. Biçimselleşme olmadığı için esnektir. Bütün örgütlerde standartlaşma ve biçimselleşme uygun değildir. Uzmanlar da görev yapmaktadır. Karar almak profesyonellerden oluşan bir takıma bağlıdır.

Adhokrasi diğer yapılardan farklılık gösterir. Biçimselleşme ve standartlaşma o kadar düşüktür ki, teknik yapı neredeyse yoktur. Orta düzey yöneticiler, destek takımları, işgörenler, hepsi profesyonellerden oluşurlar ve diğer yapılardakinden farklı olarak birbirlerinden ayrımı çok net değildir. Bu yapılar daha çok gruplar halindeki takımlar olarak düşünülmektedir. Bir araya gelmiş uzmanların daha az kurallar, düzenlemeler ve rutin işlerin olduğu takım şeklinde çalışılan organizasyonlardır. Takım üyeleri arasında koordinasyon karşılıklı anlaşma ile olur. Koşullar değiştiğinde üyelerin davranışları da değişir. Departmanlaşma yerine yapılacak işleri belirlemek için küçük gruplara ayrılırlar (Robbins, 1991: 519).

Bilgi çağı, organizasyonların esnek, merkezileşmemiş ve tanımlanmamış yapılar biçiminde örgütlendiği bir dönemi temsil etmektedir. Organizasyon uzmanları; biçimsel hiyerarşiye değil, sürekli değişen, kurumsal gereksinimlere dayanan işlevsel bir yapılanma önermektedirler. Hiyerarşik ve çoklu kademe içeren organizasyon yapıları demode olmuş modellerdir. Elektronik posta ve video-konferans gibi elektronik araçlar, yatay iletişim imkanlarını artırmakta ve adhokratik organizasyon yapılarını koordinasyon-yoğun biçime dönüştürmektedir. Gelecekte, çok sayıda organizasyonun pazar paylaşımında etkin olabilmek için özel birimler biçiminde yapılanacağı, sorun çözme amaçlı “ad hoc” görev güçleri oluşturacağı ve yöneticiler için yeni ilişkiler biçimi tasarlayacağı öngörülmektedir (Öğüt, 2001: 108).

### 2.3.5.5. Matriks yapı

İşletmeler büyüyüp geliştikçe, bunların tepe yönetiminden sorumlu olan kişiler, tüm faaliyetlerle ilgilenecek zaman bulamamış ve kimi faaliyetlerini alt düzeylere devretmiştir. Bunlardan özel uzmanlık gerektirenler bir proje olarak farklı bir çalışma grubunun sorumluluğuna verilmişlerdir. Örneğin; yeni bir örgütsel yapının tasarımı, yeni bir yatırım kararının alınması, bir teşvik-fizibilite etüdü yapılması, kuruluş yerinin taşınması veya yeni bir mamul geliştirilmesi gibi uzmanlık isteyen konularda bir proje tipi organizasyon türü geliştirilmiştir (Ülgen, 1993: 76).

Matriks organizasyon, proje organizasyonlarından sadece biridir. Bu örgütlenme türleri de proje amacına yönelik olma, örgüt yapısı içindeki yan ilişkiler ve proje yöneticisinin yetkileri açısından birbirinden ayrılırlar (Eren, 2003: 280).

#### a) Kurmay Proje Örgütü

Bir proje yöneticisi danışman olarak proje ile ilgili tüm işlerin, (örneğin araştırma, inceleme) gerekli yerlerle koordinasyonunun sağlanması, problemlerin çözümlenmesi, yeni önerilerin getirilmesi konularından sorumludur. Burada proje yöneticisi, genel yönetime yardımcı olmakta yöneticinin proje yönetiminden dolayı fazla yükünü azaltmaya çalışmaktadır (Eren, 2003: 280). Kurmay proje organizasyonunda, saf proje organizasyonundaki bir takım sorunlar önlenmiş olmakla birlikte bu defa tüm projeden sorumlu bir yetkili kişiyi bulmak olanaksızdır. Projeyi yürütenler hem proje danışmanına hem de bölüm yöneticisine karşı bağımlı durumdadır. Kurmay proje organizasyonunda proje yöneticisinin görevi danışmanlık olup, emir kumanda yetkisi yoktur. Emir kumanda yetkisi işlevsel bölüm yöneticisindedir. Ayrıca birden fazla proje olması durumunda, proje faaliyetleri arasında yeterli bir koordinasyon sağlanamamakta ve gerekli uyumu gerçekleştirmek güçleşmektedir (Ülgen, 1993: 79).

#### b) Saf Proje Örgütü

Proje amacına yönelik olma açısından saf proje organizasyonu en uygun seçenek olup proje yöneticisinin yetkisi bu tip organizasyonda en yüksek düzeydedir (Ülgen, 1993: 76). Saf proje örgütünde, tepe yönetiminden sonra

gelen yönetim basamağında işletme tarafından üstlenilmiş projelere göre bir bölümlendirme yapılmıştır. Saf proje örgütünün de iyi ve iyi olmayan yanları bulunmaktadır (Eren, 2003: 281). Öte yandan projelerin belirli evrelerinde, belirli işlevlerde uzmanlaşmış kişilerin bilgi ve becerilerine gereksinme duyulabileceği açıktır. Ancak proje organizasyonunda bir uzmanın projenin başlangıcından bitişine kadar görevlendirilmesi, bu uzmanın bazı evrelerde az çalışmasına, atılma ya da işsiz kalmasına neden olabilmektedir (Ülgen, 1993: 77). Sakıncalarından bir diğeri ise, birden fazla projeyi üstlenen işletmelerde, bazı işlemler her proje için ayrı ayrı tekrarlanmakta ve maliyetlerin yükselmesine sebep olmaktadır. Saf proje örgütünde önemli olan işletme değil projenin geleceği olduğundan işletmenin aldığı risk fazlalaşmaktadır. Bunun yanında saf proje örgütünde proje faaliyetleri üzerinde emir-komuta birliğine uygun bir yönetim uygulaması da bu tip proje örgütünün iyi yönleri olduğunu göstermektedir (Eren, 2003: 282).

#### c) Matriks Proje Örgütü

Personel sayısı fazla olmayan birçok işlevi birkaç elemanla gerçekleştirmek zorunda olan küçük bir işletmede ayrıntılı bir organizasyon yapısını aramak doğru değildir. Bu tür bir işletmede proje veya işlevlere göre uzmanlaşmadan çok, komite, takım veya grup halinde çalışılmakta ve sorunlara birlikte çözüm aranmaktadır (Ülgen, 1993: 79).

Matriks proje örgüt yapısında bölümlere ayırmada kıstas olarak hem işlev hem de proje bölümünün kıstasları bir arada kullanılmaktadır. Matriks örgüt çok boyutlu örgütlemenin özel bir türüdür. Proje yöneticisi ile çalışan personel asıl görevlerini kendi işlevsel alanlarında yürütürler. En büyük üstünlüklerinden birisi, yöneticinin bütün dikkatini belirli bir projenin bitirilmesine yoğunlaştırabilmesidir. Burada hayli teknik ve yönetsel kararların verilmesi gerekir. Kararların küçük gruplar içinde verilmesi, tüm kademelerin karar işlemine katılabilmesi, üyelerin olanaklar ölçüsünde bağımsız ve kendi yaratıcılıklarını gösterebilecek şekilde çalışmaları, yatay bir iletişim kurulması, birimler arasındaki iş güdümünün hiyerarşik kademelerle değil de, birimlerin iç içe geçmesiyle sağlanması, herkesin kendi planını kendisinin yapması, orta kademe yöneticilerinin genel müdür açısından karar vermeleri matriks yönetimin başlıca yararlı yönleridir (Eren, 2003: 283). Proje tipi organizasyonun diğer yararları

olarak, işletmede yürütülen projelerin daha iyi denetlenmesinin sağlanması, mamul geliştirme veya proje bitirilme süresinin kısılması, projenin kalite ve performans ölçütlerine uyum sağlanması, maliyet sınırları içinde kalınması, dolayısıyla işletmenin kar oranlarının yükselmesiyle, müşterilerle daha iyi ilişkiler kurulması ve sürdürülebilmesi sayılmaktadır (Ülgen, 1993: 80). Matriks örgütün özelliği ikili komuta sistemidir. Bu nedenle proje yöneticileri ile işlev bölüm yöneticileri arasında devamlı bir çatışma ve anlaşmazlık çıkma olasılığı bulunmaktadır. Alt kademedeki personel bu iki yöneticiden de emir almaktadır. Bu iki yönetimin koordinasyonunun iyi sağlanması gerekir. Proje-İşlevsel (fonksiyon) sorunlu anlaşmazlıkların kendi aralarında çözülmesi beklenir. Çözülmediği durumda bir üst yöneticiye götürme yetkisi verilmiştir (Eren, 2003: 283). Bu arada proje tipi organizasyonun; işletme içinde faaliyet ve ilişkilerin karmaşıklaşması, işletme politikalarına aykırı uygulamalar yapılması, personelden gereği biçimde yararlanamama, atıl iş gücü, maliyet artışı, kar oranlarının azalması ve yönetimin güçleşmesi gibi sakıncaları da bulunmaktadır (Ülgen, 1993: 80).

Teknolojik gelişmeler sonucu, üretimde kullanılan teknolojinin değişmesi, işletme içindeki üretimle ilgili bilgi akışını etkilemesi ve teknolojik değişikliklerle bilgi işlem sisteminin değişmesi örgüt içinde yatay ilişkilerin doğmasına ve gelişmesine neden olmuştur (Eren, 2003: 283).

Örgüt yapısı esnektir. Yatay ve dikey ilişkilerin gelişmesine izin verilmiş olması, haberleşme sisteminin önemini artırmıştır. Bunun yanında matriks örgüt sistemi içinde karar verme ve verilen kararları uygulama bakımından yetkiler dağıtılmış bulunmaktadır. Burada merkezkaç yönetim sistemi hakimdir. Uzmanlaşmaya proje yöneticileri açısından baktığımızda, dikey uzmanlaşmadan ziyade yatay uzmanlaşmanın gerçekleştiğini görmek mümkündür. Bu örgüt yapısında standartlaşma yok gibidir. Çünkü standartlaşma için organizasyon içindeki işlerin yerine getirilmesinde takip edilmesi gereken kesin yol ve yöntemler bulunmaktadır. Fakat matriks örgütte yeni ve farklı faaliyetler için başvurulmaktadır (Eren, 2003: 283).

### **2.3.6. Yönetim ve organizasyon kuramları**

İşletmecilik ve yöneticilik uygulamaları ilk yazı tarihine kadar dayanmaktadır. İşletme düşüncesinin temeli 1800'lü yılların ortası ve 19. yüzyılın sonlarında Robert OWEN, Charles BABBAGE ve Henry P.TOWNE ortaya atılmıştır. Bu yazarlar klasik yönetim kuramları ortaya çıkmadan önce yol gösterici olmuşlardır. 1886'da Towne kitap çıkarmıştır. Kitabı işletmenin bilimdalı olarak kabul edilmesine öncülük etmiş ve bilimsel yönetim konusunda F.Taylor'a yol göstermiştir. Ancak 20. yüzyıl başında F.W. Taylor'un 1911 yılında "Bilimsel Yönetim" adlı kitabı yazmasıyla sosyal bir bilim olarak ele alınıp incelenmeye başlamıştır (Eren, 2003: 23).

#### **2.3.6.1. Klasik yönetim yaklaşımları**

Birinci Dünya Savaşı'ndan önceki yıllarda Amerikan ekonomisinde hızlı büyümeye karşılık kullanılan üretim tekniklerinin bilimsel olmayışı görüşü Frederick W. Taylor'ı bu konuda araştırmaya itmiştir. İşlerin dizaynı ve yapıma şeklinin mühendislik açısından ve bilimsel olarak incelenerek yeniden düzenlenmesi ile hem verimliliğin artacağına, hem de işletme ve işçilerin bu yeni düzenden daha fazla pay elde edeceklerine inanan Taylor, 1911'de yayımlanan Bilimsel Yönetim İlkeleri (The Principles of Scientific Management) kitabı ile de düşündüğü yönetim ve organizasyon anlayışının esaslarını açıklamıştır (Koçel, 2003: 198).

Diğer adı Taylorizm olan bilimsel yönetim akımının başlıca ilkeleri şöyle özetlenmektedir:

- Örgütsel faaliyetlerin yerine getirilmesinde işgörenler ile yönetici personel gelişi güzel çalışma yerine bilimsel ilkelere uygun bir biçimde çalışmalıdırlar.

- Örgütsel faaliyetler rastgele ve başıbozuk şekilde değil, fakat birbirleriyle tutarlı ve koordineli biçimde icra edilmelidir.

- Örgütsel amaçlara ulaşma çabalarında bireylerin birbirlerinden bağımsız ve kişisel çalışma yapmaları yerine, karşılıklı yardımlaşma ve işbirliği içinde faaliyet göstermelidirler.

- Örgütler ve onların yönetimleri düşük verimliliği kabullenmek yerine bunu reddetme ve ulaşılabilecek en yüksek verimliliği sağlamaya çalışmalıdırlar.

- Tüm örgüt üyelerinin mümkün olan en yüksek verimlilik düzeyini tutturabilmeleri için iş başında sürekli olarak eğitilmeleri sağlanmalıdır.

Taylor, işçilerin karakterlerinin, doğasının ve performansının ölçülmesinin yönetimin görevlerinden biri olduğu üzerinde durmuştur. Çalışanların bilimsel olarak seçimi ve gelişimlerinin tek bir işten oluşmadığını; yönetim açısından, çalışanların yıldan yıla izlenmesi gereken bir süreçten geçtiği için takip edilmesi gerektiği belirtilmiştir (Oldcorn, 1989: 284).

Bilimsel yönetim yaklaşımı, yöneticilerin böyle bilimsel bir yaklaşımı kabul etmeleri ve örgüt yapısını oluşturan işlerin dizaynına bu açıdan bakmaları halinde örgütlerinde yüksek verimlilik hedeflerine ulaşabileceklerini ısrarla savunmuştur. Bu anlayışın sonucu olarak zaman ve hareket etüdü, iş ekonomisi, teşvikli ücret sistemi (parça başına ücret) ve iş standartları gibi çalışmalar yaygın hale gelmiştir (Şimşek, 1998: 41).

1916 yılında Fransız maden mühendisi Henry Fayol, “Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim” adlı kitabı yazmıştır. Fayol, bir örgütü yönetmek veya o örgütün birimlerinin birinin başında bulunan bir yöneticinin yapması gereken faaliyetleri, bunlara ilişkin işlev, ilke ve kuralları açıklamıştır. Fayol örgütlerde insanlar arası ilişkiler üzerine çalışmıştır. İşletme faaliyetlerini altı grupta incelemiştir; ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim faaliyetleridir. Asıl ağırlık noktası üst düzey yönetim faaliyetleridir. Yönetim fonksiyonları ise öngörme ve planlama, örgütleme, emir-kumanda, haberleşme ve yürütme, koordinasyon, denetleme ve değerlendirme olarak tanımlamıştır. Örgütün verimliliğini artıracak yönetsel faaliyetlere ağırlık vermişlerdir (Eren, 2003: 26).

Fayol, yöneticilerin fiziksel olarak, sağlıklı ve canlı; zeka olarak, öğrenme ve anlama, karar verme, uyum sağlama yeteneğine sahip; ahlaki olarak, sorumluluğu kabul eden, girişimci ve değerlerine bağlı; genel eğitim olarak, iyi derecede genel bilgiye sahip; işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip; deneyimi olan kişiler olması gerektiğini belirtmiştir (Oldcorn, 1989: 283).

Bu yaklaşım bilimsel yönetim yaklaşımının bir nevi devamı, onun tamamlayıcısı sayılabilir. Yönetim süreci yaklaşımı sadece organizasyon konuları ile değil fakat yönetimin bütün alanları ile ilgili ilkeler geliştirmeye çalışmıştır. İşbölümü ve departmanlara ayırma en önemli ilkelerindedir. Departmanlara ayırırken fonksiyon esasına, mal/hizmet esasına, bölge esasına göre ayırma gidilmiştir (Koçel, 2003: 207).

Geleneksel örgüt ve yönetim kuramının üçüncü yaklaşımı 1900'lerin başında Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilen 'Bürokrasi Yaklaşımı' olmuştur. Bir örgütsel yapı, model veya yaklaşımı olarak Bürokrasi; günlük konuşmalarda kullanıldığı şekliyle işlerin görülmesini aksatan, gereksiz yazışma ve zaman kayıplarına yol açan bir kavramı ifade etmenin aksine ideal anlamda bir örgüt ve yönetim biçimi ve düzeni ifade eder. Weber'e göre bürokratik bir yapı etkinlik ve rasyonalizasyon açısından ideal bir örgüt yapısı şeklinde ortaya konmaktadır (Şimşek, 1998: 41).

Weber'in modeli otoriteye dayanmaktadır. Üç çeşit yönetsel yetke olduğuna inanmıştır. Birincisi, doğuştan gelen, babadan oğula geçen yetkedir. Krallıklarda olduğu gibidir. İkincisi ise, kahramanlık, kutsallık gibi üstün kişisel özelliklere dayanan karizmatik yetkedir. Üçüncüsü ise, meşru yetkedir. Demokratik, akılcı ve yasal düzenlemelerin olduğu toplumlardaki yetkedir. Yetkeyi kullananlar toplum tarafından seçilir. Bürokrasi modeli adı verilen yönetim biçimidir. Yönetimde erişilecek amaç ve hedefler ile bunları gerçekleştirecek tüm faaliyetler ve örgütsel birimler belirlenmiştir (Eren, 2003: 29).

Bürokratik organizasyon özellikleri şöyle özetlenebilir;

- Fonksiyonel uzmanlaşmaya dayanan iş bölümü,
- Açık ve seçik bir şekilde belirlenmiş hiyerarşik bir yapı; böylece her kademe bir üst kademe tarafından kontrol edilecektir.
- İlke ve yöntemler; her kademedeki işlerin nasıl yapılacağı ile ilgili olarak ayrıntılı ve somut ilkeler ve yöntemler geliştirilecektir (Koçel, 2003: 217).

Klasik görüşçüler, yukarıdan aşağıya **iletişimin** önemi üstünde dururlar. Yönlendirmenin gerekliliği kadar yöneticilerin talimatlarının ve bakış açılarının astlara iletilmesinin, bu talimatların mantık sıralamasının istenen faaliyeti teşvik edeceğine inanılmıştır. Bilgilerin yukarıdan aşağıya iletilmesi için değişik

kanallar bulunmaktadır. Emir – komuta zinciri, herkesin görebileceği yerlerde posterler ve bülten tahtaları, işçiler için el kitapları, şirket yıllıklarında/aylık bültenlerinde personelle ilgili bölümler, çalışanlara yöneticilerden giden direkt mektuplar, işçi sendikaları gibi birçok kanal bulunmaktadır (Flippo, 1969: 337).

Klasik görüş açısından örgütlerde **çatışma** olumsuz olarak görülmüştür. Olumsuz etkisinin örgütsel verimliliği düşürmesi sebebiyle öncelikle fonksiyonsuzluk olarak düşünülmüştür. Gruplar beraber hareket edemediği için gerekli bilginin paylaşılmamasına ve projelerin verimli bir şekilde bitirilmemesine sebep olmaktadır. Ayrıca yöneticilerin işten soğumalarına ve konsantrasyonlarını kaybetmelerine sebep olmaktadır. Bunun ötesinde uzun sürmesi halinde çalışanların moralini kaybetmesine, strese, düş kırıklığına sebep olmaktadır (Feldman, 1968: 210).

Organizasyon yapısıyla ilgili biçimselleşme, merkezileşme, işbölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, kontrol alanı ve departmanlaşma gibi konularda klasik görüş açısından değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

Örgütlenme süreci veya örgüt tasarımı sonucunda ortaya çıkan yapı **biçimsel** (resmi-formal) örgüt yapısı olarak adlandırılır. Bu yapı, işlerin nasıl gruplandırıldığını (departmanlara ayırma tarzını), kimin kime karşı sorumlu olduğunu, mevkiler ve ünvanlarını ve personelin örgüt içindeki yerini bulma olanağını sağlamasına karşılık, işlerin tanımı, örgütte ne tür bir yönetim tarzı uygulandığını, her kademenin sahip olduğu yetkiyi ve fiili haberleşme düzenini belirleme olanağı bulunmamaktadır (Şimşek, 1998: 138). Klasik görüş açısından, örgütün başarısı ve verimliliği için **biçimsel örgütler** üzerinde durmuşlardır.

Örgütün yapısı daha ziyade sabittir ve faaliyetler yürütülürken gerekli bilgiler formel kanallardan akar. Çünkü, haberleşme ağı örgüt içerisinde açıkça tanımlanmıştır. Buna bağlı olarak güç, kaynağını kişinin bulunduğu pozisyondan alıp otoriteye dönüşerek yukarıdan aşağıya uygulanır (İrmiş, 1995: 10).

**Merkeziyetçilik** örgüt içinde karar almanın tek bir noktada toplanmasıdır. Klasik teorisyenlere göre, örgütlerde tüm kararlar üst düzey yöneticiler tarafından alınır. Alt düzey yöneticiler sadece üst düzey yöneticilerin direktiflerini yerine getirmektedirler. Diğer bir şekliyle, eğer üst düzey yönetici daha alt seviyede çalışanlardan herhangi bir bilgi almadan karar veriyorsa bu merkeziyetçiliktir.



Klasik görüŖe göre, **iŖ bölümü** tüm iŖin bir kiŖi tarafından yapılmasından ziyade, iŖin bir takım aŖamalara ayrılarak ve her aŖamanın ayrı bir kiŖi tarafından yapılması demektir. KiŖiler tüm iŖte uzmanlaŖmaktan daha çok, iŖin yaptıkları kısmında uzmanlaŖmaktadırlar. İŖbölümü çalıŖanların sahip olduğu deđiŖik yeteneklerin verimli bir Ŗekilde kullanılmasını sağlar. Bazı örgütlerde bazı iŖler geliŖmiŖ yetenek gerektirirken, bazıları eđitilmemiŖ kiŖilerce bile gerçekteŖtirilebilmektedir. Eğer bütün iŖçilerin iŖin her aŖamasıyla ilgilenmeleri gerekseydi, hepsi gerekli olan becerilere sahip olmak zorunda olacaktı. Böylece çalıŖanların yetenek seviyeleri belirlenerek, beceri sahibi olanlara daha yüksek ücret, vasıfsız olanlara daha düşük ücret ödenmesi gündeme gelmiŖtir. Bu sayede örgütün kaynakları daha ekonomik kullanılmaya baŖlanmıŖtır.

Klasik görüŖ açasından, yetki yönetimsel pozisyonda emir vermek ve bu emirlere uyulmasını beklemek hakkıdır. **Yetki**, örgütün parçalarını bir arada tutan yapıŖtırıcı gibi görölmektedir. Alt kademedeki yöneticilere delege edilir, onlara çalıŖabilecekleri limitleri tanımlar ve belli haklar verir. Her yönetici pozisyonu kendi haklarını ve mevkisinin pozisyon sıralamasındaki veya ünvanındaki haklarına sahiptir. Yetki yöneticinin karakteristik özellikleriyle ilgili değildir. Yetki yönetim mevkisiyle ilgilidir. Görevinden ayrılan yönetici yetki sahip değildir. Yetki, o pozisyonda ve mevkide kalır. Klasik görüŖe göre, yetkiyi delege edildiğinde sorumluluk da tahsis edilmelidir. Birisine verilen haklar, karŖılıđında bir iŖi gerçekteŖtirme zorunluluğu getirmektedir. Klasik teorisyenler, yetki ve sorumluluğu eşitliğine önem vermiŖlerdir. Yetkinin delege edilebileceğine, ancak sorumluluğu delege edilemeyeceğine dikkat çekmiŖlerdir (Robbins, 1991: 464).

**Kontrol alanı** organizasyonda bir üste kaç sayıda ast bağlanacağı ile ilgilidir (Koçel, 2003: 173). Klasik teorisyenler, daha dar ve daha yakın kontrol alanlarını tercih etmiŖlerdir. Altıdan fazla olmayan astı ideal olarak görmüŖlerdir. Çünkü, yönetici organizasyonda yükseldikçe daha fazla sorunla uğraŖmak zorunda kalacaktır. Bu yüzden üst yöneticilerin orta düzey yöneticilerden daha dar kontrol alanlarına, orta düzey yöneticilerin Ŗeflerden daha dar kontrol alanlarına ihtiyaçı vardır.

Örgütler bir bütün olarak görevlerini yerine getirebilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için fonksiyonlarına, ürün türlerine, coğrafyaya, müşteriye, kişi sayısına, donanıma ve zamana göre departmanlara ayrılmaktadırlar. **Departmanlaşma** faaliyeti gerçekte iş bölümünün planlı ve etkili yapılmasını sağladığı gibi uzmanlık gücünden de daha fazla yararlanılmasına imkan verir. Klasik teorisyenler departmanlaşmayı aşağıdaki şekilde yapmışlardır:

**Fonksiyonel departmanlaşma**, birbirleriyle ilgili veya birbirine benzeyen faaliyetleri bir araya getirip örgütleme metoduna denmektedir. Mal ve hizmet üretmek için gerekli hammadde ve ara mamul tedarik etme, finans kaynaklarını bulma, üretimi gerçekleştirme, pazarlama işlemini yapma, hesap ve kayıtları tutma v.b. tüm faaliyetler, örgütün yerine getirmesi gereken fonksiyonları ifade eder (İrmiş, 1995: 26).

**Ürüne göre departmanlaşma**, bu esasa göre, bir mal veya hizmet ile doğrudan doğruya ilgili bütün iş veya görevler bir araya toplanır. Üretilen mal veya hizmete göre faaliyetlerin gruplandırılması, bütün işletmeyi kapsayabileceği gibi, sadece bir bölümün içinde de yapılabilir (Dinçer, 2003: 121).

**Müşteriye göre departmanlaşma**, işletmenin ürettiği mal ve hizmetleri satın alanların niteliğine göre bölümler oluşturulabilir. Örneğin genel müdür, onun altında pazarlama müdürü, pazarlama müdürü altında toptan satış ve perakende satış departmanları gibi yapılaşma olabilmektedir (Sabuncuoğlu, 2003: 200).

**Coğrafi departmanlaşma**, firmanın faaliyet gösterdiği bölgeler bazında departmanlara ayrılmasıdır. Özellikle uluslar arası alanlarda mal ve/veya hizmet üretip satan veya ülke içerisinde faaliyetlerini geniş alanlara yaymış bulunan işletmelerde o bölgenin halkına uygun politika izleme şansını yaratması, aniden değişen durumlara hemen ayak uydurma imkanını vermesi ve karar alıp uygulamayı kolaylaştırması sebepleriyle coğrafyaya göre yapılan departmanlaşma faydalı olmaktadır (İrmiş, 1995: 28).

**İşleme göre departmanlaşma**, ürüne ya da müşteri bazında faaliyetlerin gruplandırılmasıdır (Robbins, 1991: 472). Yapılan iş veya görevlerin işlem süreci ve safhaları önemli ise veya kullanılan araç-gereçler zorunlu kılıyorsa, bu tür bir

ayırma gidilir. İşlem veya makine esasına göre gruplandırma, özellikle üretim işletmelerinde ya da bölümlerinde kullanılır (Dinçer, 2003: 123).

### 2.3.6.2. Neoklasik yönetim yaklaşımları

Elton Mayo'nun 1924 yılında Hawthorne fabrikalarında ışıklandırma, ısıtma, yorgunluk ve fiziksel yerleşim düzeninin işçilerin verimliliği üzerindeki etkilerini araştırmak ve incelemek üzere çalışmalar yapmıştır. Fiziksel iyileştirmelerin verimliliği artıracığını savunmuştur. Ancak yapılan deney ve araştırmalar bu tezi doğrulamamıştır (Koçel, 2003: 226).

Ancak fiziki şartlardaki iyileştirildiği zaman artış gösteren verimlilik daha önceki fiziki ve ekonomik şartlara dönüldüğü zaman artış göstermiştir. Böylece, üretimde sağlanan artışların her şeyden önce fiziki ve ekonomik şartlardaki iyileşmelere atfedilen düşünce ve varsayımlar olmadığı anlaşılmıştır. Sonuçta çalışmalar, üretim ve verimlilik artışlarını etkileyen faktörlerin bulunmasına yönlendirilmiştir. Deney sırasında gözlenen üretim ve verimlilik artışlarının büyük ölçüde deneye tabii tutan işçilerin asıl çalışma şartlarının egemen olduğu atölyelerde bulunmayan fakat deney sırasındaki çalışma düzenlerinde mevcut olan sosyal çevre şartları olduğu anlaşılmaktaydı. Deney sırasında çalışanların başında nezaretçi olmaması, kendilerinden fikir alınması, herkesin birbirleriyle konuşabilmesi, düzenli tıbbi muayeneden geçirilmeleri önemli birer fert olduklarını hissettirmiştir. Deneyler sonucunda üretim ve verimlilik artışında fiziki ve ekonomik faktörlerin etkisi sınırlı, buna karşılık psikolojik ve sosyal çevre faktörlerinin katkısının daha çok olduğu anlaşılmıştır.

K. Lewin'in önderlik araştırmasında otoriter davranan, tam serbesti sağlayan, demokratik ve katılımcı davranan önder tipleri üzerine araştırma yapmıştır. Bu üç yönetici türünde grup üyelerinin davranışları incelenmiştir. Demokratik yönetilen grupta kalitenin iyi ancak üretimin otokratik liderlikten daha az gerçekleştiği görülmüştür. Serbesti sağlayan önderlik tipinde ise hem kalite hem de verimlilik düşük çıkmıştır. W.L. Warner tarafından Yankee şehrinde teknolojik yeniliklerin insanlar ve insan ilişkileri üzerindeki etkileri incelenmiştir. Üretimde makineleşmenin artmasıyla insan gücüne duyulan ihtiyaç azalmıştır. Bu durum işletme sahipleri ve personel arasındaki ilişkileri bozmuş;

personelin iş ve işletmeye karşı tutum ve güvenini önemli ölçüde sarsmıştır. Böylece, sendikalar ortaya çıkmış ve grevler başlamıştır. Bu yüzden, sosyal ve teknolojik sistemlerde meydana gelen değişiklikleri uygularken insan davranış ve tutumlarını da göz önünde bulundurma gereğini ortaya koymuştur (Eren, 2003: 39).

Neoklasik yönetimde insan ilişkileri açısından konuyu ele alan diğer araştırmacılardan bazıları Douglas McGregor, Chris Argyris, George V. Homans, Rensis Likert'tir. Douglas McGregor, önce Taylor Weber ve Fayol'un geliştirmiş olduğu klasik yönetim kuramının betimlenmesine (tasvirine) girişmiş ve buna X kuramı adını vermiştir. Daha sonra da, bu teoriyi şiddetle eleştirerek Y teorisi adını verdiği beşeri ilişkiler kuramının ilkelerini ortaya atmıştır (Eren, 2003: 42).

McGregor'a göre X kuramının varsayımları şunlardır; tipik olarak, insan çalışmaktan hoşlanmaz ve mümkün olduğu ölçüde bundan kaçmak ister, sorumluluktan kaçır, işe karşı arzusuzdur ve güvenliği her şeyin üstünde tutar, insana iş yaptırmak için onu zorlamak, sıkı bir şekilde kontrol etmek ve cezalandırmak gerekir. Bu anlayışta, yönetici otoriter bir davranış göstermektedir. Ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin ayrıntılı olarak belirlenmesi, detaylı ceza uygulamaları X teorisi özelliğini taşıyan yöneticilerin tipik uygulamaları olmuştur (Koçel, 2003: 229).

McGregor, daha sonra "bireysel ve örgütsel amaçların kaynaştırılması" adını verdiği Y kuramının varsayımlarını şu şekilde belirlemiştir:

1. Ortalama insan işten nefret etmez. İş, başarı ve tatmin kaynağıdır.
2. Sıkı denetim ve ceza ile korkutma, kişiyi örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir.
3. Başarıya ulaşan insanlar ödüllendirilmelidir. En değerli olan ödüller; takdir edilme, iş tatmini ve iş ile bütünleşerek yaratıcı olmalıdır.
4. Elverişli koşullar sağlandığı takdirde, sorumluluğu kabul etmekle kalmaz, onu aramayı da öğrenir.
5. Örgütsel sorunların çözümünde tahayyül=imgeleme, ustalık ve yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında az değil geniş ölçüde dağıtılmıştır.

6. Çağdaş sanayi yaşantısının koşulları yetenek ve becerilerinin sadece bir kısmından yararlanabilmeyi sağlamaktadır (Eren, 2003: 42).

George V. Homans, insan grubu yapıtında, örgüt yöneticilerinin biçimsel olmayan güçlü iş gruplarından korku duyduklarını ifade etmektedir. Bu grupların kendi iç bağılıklarının kuvvetli olması yönetimin onların davranışlarını kontrol etme gücünü zayıflatmakta ve dolayısıyla da verim düşmektedir. Homans'ın sosyal modelinde üç öge vardır. Bunlar; faaliyetler, karşılıklı ilişkiler ve duygulardır. Bu öğelerden birinde meydana gelecek değişiklikler, diğer ikisi üzerinde de bazı değişikliklere neden olacaktır. Bir sosyal örgütten söz edebilmek için, bu örgütü oluşturan kişilerin yaptıkları işler ile ilgili olarak birtakım faaliyetleri, bu faaliyetleri yaparken karşılıklı ilişkilerde ya da etkileşimde bulunmaları söz konusudur (Budak, 2004: 82).

Chris Argyris, çeşitli deneylerle insanlara işyerinde yükselme ve serbest yetki kullanma olanağı vererek onları güdülemenin örgütsel amaçlara ulaşmada önemli bir yol olduğunu ispat etmeye çalışmaktadır. Argyris'e göre, kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi ve hem de işletme için yararlı faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir. Örgütlerde uygulanan yönetim biçimi olgunlaşmaya engel olan başlıca etmenlerden biridir. Çünkü, pasif ve üstlerine mutlak bağımlı bir ast mevkiinde olmaları özendirilmektedir (Eren, 2003: 46).

Rensis Likert'e göre, etkin olan organizasyonlarla etkin olmayan organizasyonları birbirinden ayıran yapısal ve davranışsal faktörlerin neler olduğu ile ilgili araştırmalarında, bir yöneticinin davranışlarını bir uçta Sistem 1 (istismarcı otokratik), Sistem 2 (yardımsever otokratik), Sistem 3 (katılımcı), diğer uçta Sistem 4(demokratik) olmak üzere gruptamanın mümkün olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak sistem 1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetimdir. Sistem 4 ise, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir (Budak, 2004: 76).

Davranış bilimciler ise aşağıdan yukarıya **iletişimin** üstünde durmuşlardır. Bu sadece astların aşağıya doğru gönderilen bilgileri anladıklarından emin olmak için değil aynı zamanda insan egosunu anlamak için de gereklidir. Eğer örgüt değişik faaliyetler koordine ediyorsa aşağıdan yukarıya iletişim gereklidir. Emir-

komuta zinciri, bir üstünü şikayet prosedürü, şikayet sistemi, danışmanlık, moral anketleri, açık kapı politikası, işçi sendikaları gibi kanallar da aracılık etmektedir (Flippo, 1969: 337).

### **2.3.6.3. Yönetimde modern yaklaşımlar**

Yönetimde sistem yaklaşımı, en önemli çağdaş yönetim yaklaşımlarından biridir. Sistem, öğeler arası ilişkilerden oluşan bir etkileşim ve denetim sürecidir. Bu anlayış içinde örgüt sosyal bir sistem olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu örgütsel sistemin analizi, önce sistemi oluşturan öğelerin saptanması, bunlar arasındaki ilişkilerin araştırılması, amaçların belirlenmesi, kullanılacak araçların incelenmesi ve bunların bir bütün olarak değerlemesi anlamına gelmektedir (Sabuncuoğlu, 2003: 175).

Yönetsel sistemin beşeri (insan) öğelerini birey ve gruplar oluşturur; bunların dışında, fiziksel öğeler vardır. Örneğin, makine, araç-gereç, bina, arazi gibi. Önemli olan, sözü edilen fiziksel öğeler ile beşeri öğeler arasında bir denge, uyum ve düzenin kurulmasıdır. Bu dengenin kurulması sistemin başarılı işleyişi ile doğru orantılıdır. İşgörenin, işe uyumsuzluğu ya da işin gerekleri ile işgören yetenekleri arasında bir dengenin kurulmaması işe uyarlık sorunlarının doğuşunu kaçınılmaz kılmakta ve sistemi olumsuz yönde etkilemektedir (Sabuncuoğlu, 2003: 175).

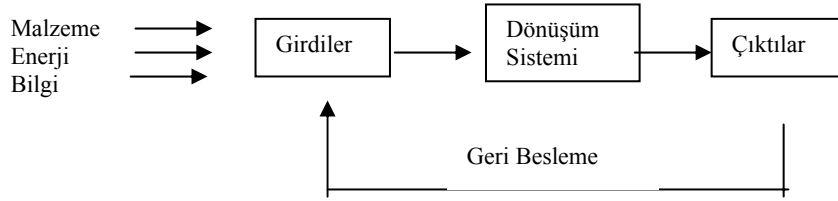
Sistem, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün” biçiminde tanımlanmaktadır. Sistem kavramı fiziksel bilimlerden, özellikle fizik biliminden gelmektedir. Sosyal bilimciler de bu kavramı fiziksel bilimlerden almış ve sosyal olaylara uygulamaya çalışmışlardır (Budak, 2004: 91).

Sistem, açık-kapalı organizasyonlar olarak ele alındığında; her sistemin belirli bir çevrede faaliyet gösterdiği görülmektedir. Eğer sistem ile sistemin içinde faaliyet gösterdiği çevre arasında (dış çevre-ortam) enerji, malzeme ve bilgi alışverişi varsa, bu tür sistemler açık sistem olarak adlandırılır. Buna karşılık sistem ile çevresi arasında ilişki yoksa, sistem kapalı bir sistemdir. Biyolojik ve toplumsal sistemler açık sistem olmalarına karşılık, mekanik

sistemler kapalı sistem niteliğini gösterirler. Kapalılık ve açıklık kavramları izafi kavramlar olup, sistemlerin incelenmesinde bir boyut olarak ele alınabilir ve bunun sonucu olarak da nispeten kapalı veya açık sistemlerden söz edilebilir (Şimşek, 1998: 93).

Kapalı sistem düşüncü, özellikle fiziksel bilimlerden kaynaklanır ve mekanik sistemlere uygulanabilir. Geleneksel yönetim teorileri incelenen sistemi belirleyici ve kendi kendini sınırlayan yapıda kabul ettikleri için kapalı sistem görüşlerini oluşturmaktadır. Geleneksel yönetim teorileri, sadece organizasyonun iç ilişkileri ve işleyişi üzerinde duran ve fiziksel bilimlerin modellerinden alınan çevre etkileşimi olmayan rasyonel kapalı sistemlerdir (Eren, 2003: 54).

Açık sistem, dışarıdan veya başka sistemlerden girdi alır. Bunu belirli teknolojileri kullanarak işler ve dönüşüme tabi tutar. Mal veya hizmet şekline dönüşen girdi çıktı olarak tekrar çevreye veya başka sistemlere girdi olarak gönderilir (Koçel, 2003: 245).



**Şekil 6: Açık Sistem Olarak İşletme Organizasyonları**

#### Genel Sistem Teorisinde Açık Sistemin Özellikleri

- Sosyal örgütler yapay sistemlerdir ve doğal sistemlerdeki mükemmellikten yoksundurlar.
- Sosyal sistemlerin sınırları vardır.
- Sosyal sistemler arasında bir hiyerarşi vardır.
- Açık sistemlerde onu dengesizlikten ve yıkımdan koruyan olumsuz entropi vardır (Tüm sistemler gittikçe düzensizliğe ve bozulmaya maruzdur. Buna entropi gücü denir).
- Açık sistemlerde dinamizm ve sürekli dengeyi koruma hali vardır.
- Açık sistemlerde geri besleme mekanizması vardır.
- Açık sistemlerde koruma ve uyum mekanizması vardır.

- Açık sistemler kendi içlerinde büyüyerek gelişirler.
- Açık sistemlerde de bir eş sonuçluluk vardır (Eren, 2003: 54).

Modern görüşçüler daha geniş bir açıyla bakarak fonksiyonsuzluğa neden olan taraflarının yanında fonksiyonel taraflarını da görmüşlerdir. Öncelikle **çatışmadan** elde edilecek yararları görmüşlerdir. Çatışma örgütler için değişime katalizör etkisi yaratabilmektedir. Örgütlerin amaçlarını tekrar gözden geçirmelerini ve önceliklerini değiştirmelerini sağlayabilmektedir. Yöneticilerin yüzleşmedikleri sorunları dikkate alarak daha yüksek kalitede kararlar almalarını sağlayabilmektedir. Sarsıntı geçirmiş örgütleri yeniliğe yönelmelerine neden olabilmektedir. İkinci olarak, çatışmaları gizli tutmak daha olumsuz sonuçlara neden olabilmektedir. İnsanlar birbirlerini direkt olarak önleyecekleri yerde gizli olarak sabote etmeye çalışabilmektedir. Gruplar enerjilerini problemleri çözmek yerine boşa harcayabilmektedirler. Üçüncü olarak çatışma, sakınılmaktan ziyade kaçınılmaz olarak görülmektedir. Günümüzün ürün ve hizmetleri çok çeşitli ve karmaşık hale gelmiştir. Bu yüzden birçok grubun bir arada çalışmasını gerektirmektedir. Birçok projede beraber çalışan birden fazla grupların arasında çatışma olmaması mümkün değildir. Bu yüzden modern görüşe göre yöneticinin işi neye mal olursa olsun çatışmayı gizli tutmamaktır. Bazı optimal seviyelerde çatışmayı görmesini ve örgütün verimliliğinin düşmesini engelleyebilmektedirler. Yöneticinin çatışmayı teşhisi ve yönetim yetenekleri fark edilmektedir ve ödüllendirilmektedir (Feldman, 1968: 210).

Organizasyon yapısıyla ilgili biçimselleşme, merkezileşme, işbölümü ve uzmanlaşma, yetki ve sorumluluk, kontrol alanı ve departmanlaşma gibi konularda modern görüş açısından değerlendirmelere aşağıda yer verilmiştir.

Modern teorisyenler **biçimsel** olan kadar biçimsel olmayan örgütlere (informel) de yer vermişlerdir. Biçimsel örgüt yapısındaki kademe ve mevkilerin çalışanlarca doldurulması neticesinde oluşan ve herhangi bir ön planlama ve bilinçli düzenleme eseri olmayan, ancak bireyler arası ilişkiler sonucu ortaya çıkan bir yapı olarak biçimsel olmayan örgütler ifade edilmektedir. Örgüt tarafından öngörülen ilişkiler ile informel örgütte kendiliğinden oluşan ilişkiler arasında çelişkiler veya çatışmalar yoksa, formal yapı planlanan şekilde işleyebilir. Ancak bu iki yapı arasındaki ilişkiler zıt yönlerde ise, informel



ilişkiler, formel yapının işleyiş ve etkinliğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun sonucu durumun ortaya çıkması için örgüt yapısının belirli bazı ilkelere göre oluşturulması gerekir (Şimşek, 1998: 138).

Modern teorisyenler ise, örgütün alt seviyesinde çalışanlardan bilgi toplayıp ve onlara kendi kararlarını verme ihtiyatını sağlayan **adem-i merkezietçi** örgütler üzerinde durmuşlardır. Merkezietçi olmayan örgütlerde sorunları çözecek kararlar daha hızlı alınır, daha fazla insan bilgi sağlar ve çalışanlar alınan kararlara daha az yabancı olurlar (Robbins, 1991: 461).

Modern görüşe açısından; Klasik teorisyenlere göre, **işbölümü** üretkenliği artırmak için sonsuz bir kaynak gibi görünmüştür. Ancak değişen yüzyıl başlarında bu genelleme şüphesiz kesindi. Çünkü uzmanlaşma geniş bir alanda uygulanmamıştı. İlk uygulamada her zaman yüksek üretim getirmişti. İnsanların işbölümünden hoşnut olmadığı bir nokta vardı. Sıkılmalar, stres, düşük üretim, düşük kalite, işe gelmeme, işten ayrılma gibi sebeplerle çalışanlar işbölümü şeklinde çalışmayı ekonomik olmaktan çıkarmıştır. 1960'lı yıllarda, bu noktaya bir takım işlerde de ulaşılmıştır. İş daraltarak değil, genişleterek üretimi artırmayı başarmışlardır. İşçilere yapacak değişik işler verildiğinde, bir işin tamamını yapmaya izin verildiğinde ve bir işin parçası olduklarında, ve takımlar haline getirildiklerinde, sık olarak daha yüksek üretimi başardıkları ve tatmin oldukları görülmüştür (Robbins, 1991: 462).

Modern görüş açısından, her sorumluya kendisine verilecek görevi yerine getirebilmesi için gerekli olan yetki verilmeli, yani verilen **yetki ve sorumluluklar** denk olmalıdır. Faaliyetlerden doğan sorumluluğun, göçerilen yetkiden az veya fazla olması halinde görevlerin yerine gelmesi tehlikeye düşecek ve işler çıkmaza sürüklenecektir. Bu nedenle yetki ve sorumluluğun denkliği ilkesinin, organizasyonun işleyişi bakımından büyük önemi vardır (Ülgen, 1993: 61).

Yetki devrinin organizasyonlarda bazı etkileri vardır. Yetki devri ara yöneticilere inisiyatif verir ve güç kazandırır, ara yöneticilerin işe yakınlığı nedeniyle pratik çözümler bulmalarına ortam hazırlar, ara yöneticilere sağladığı olanaklar nedeniyle moral ve çalışma isteği aşılır. Yöneticinin ayrıntılarla

uğraşmasını ve zaman kaybını önler, karar mekanizması hızlanır ve işletmenin etkinliği artar. Denetim daha etkili şekilde sağlanır (Sabuncuoğlu, 2003: 197).

Modern görüşe göre, daha geniş ve büyük alan daha verimli örgüt demektir. Daha geniş **kontrol alanında** daha az yöneticiye veya şefe ihtiyaç vardır. Böylece daha az yönetim seviyeleri oluşur. Astların daha çok eğitilmesi ve deneyim sahibi olması, direkt olarak gözetime daha az ihtiyaç duyulacağı açıktır (Robbins, 1991: 468).

Modern görüş açısından; klasik görüşte belirtilen tüm **departmanlaşma** şekilleri benimsenmiştir. Ancak iki güncel trend ön plana çıkmaktadır. Müşteriye göre departmanlaşma üzerinde daha çok durulmaktadır. İkincisi de esnek olmayan katı departmanlaşmadır. Günümüzün rekabetçi çevresi yönetimin dikkatini müşterileri üzerine yoğunlaştırmıştır. Müşterilerin ihtiyaçlarını daha iyi gözlemlemek, değişikliklere daha çabuk cevap verebilmek için birçok örgüt müşteriye göre departmanlaşmaya önem vermektedir. Xerox, şirketteki pazarlama elemanlarını tasfiye edip yerine, müşterilerin ihtiyaçlarını daha çabuk öğrenmelerini sağlayacak sahada çalıştırmak üzere almak üzere pazarlama uzmanları işe almıştır (Robbins, 1991: 472). Modern görüş açısından özellikle proje takımları ve matriks yapılar üzerinde durulmuştur.

**Proje takımları ve matriks yapılar**, örgütün yukarıda açıklanan temel yapıları dışında ilave yapılarının da olabileceği hatırlatılmalıdır. Bu uyarılama yapılar içinde en çok kullanılanları; proje takımları, mamul grupları ve matriks örgütlerdir. Özellikle matriks örgütler son yıllarda, hızlı değişen çevre şartlarına çabuk uyum sağlayabilecek esnekliğe sahip olduğu için, yaygın bir şekilde uygulanan bir yapı olmaya başlamıştır (Dinçer, 2003: 124).

Bu modelin üstünlükleri; organizasyona esneklik kazandırması, kararlara ve işlemlere hız kazandırması, yaratıcılığa yer vermesi, verimlilik artışı sağlaması olarak sayılmaktadır. Sakıncaları arasında ise; proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticiler arasında yetki çatışması yaratması, çalışanların çok yönlü emirler almaktan ötürü rahatsız olması, proje yöneticilerinin maliyetlerinin yüksek olması gibi sonuçlar sayılmaktadır (Sabuncuoğlu, 2003: 211).

#### **2.3.6.4. Yönetimde durumsallık yaklaşımı**

Çağdaş anlamda organizasyon kuramlarının vardığı en son nokta durumsallık yaklaşımıdır. Bu görüşe göre, her yerde ve her zaman işletmeler için geçerli olabilecek bir örgüt yaklaşımı yerine, her işletmenin kendi yapısına, bulunduğu duruma ve çevre koşullarına en uygun modeli uygulamak gerekmektedir. İşletmenin koşulları değiştikçe örgüt yapısı ve yönetim anlayışı da değişmekte, böylelikle duruma en uygun uygulamaya geçilmektedir. Bu niteliği ile durumsallık yaklaşımı örgüte dinamizm getirecek çağdaş bir yaklaşımdır (Sabuncuoğlu, 2003: 176).

Daha önce ele alınan geleneksel yapıda belirli yönetim ilkeleri biçimsel yapıda incelenirken, yeni geleneksel yaklaşımda doğal yapı üzerinde durulmuş, sistem yaklaşımında ise daha çok çevre ilişkilerine değinilmiştir. Durumsallık yaklaşımında, her organizasyonu belirleyen ilke ve kuralların evrensel olmadığı, örgütün iç ve dış değişken koşullara göre yönlendirilmesi gerektiği görüşü savunulmaktadır.

1950'lerde İngiltere'de South Esse'de yapılan araştırmada, örgütlerin kullandıkları teknoloji ile yapıları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Böylece araştırma örgüt yapı ve işleyişi teknoloji koşuluna bağlayan önemli bir durumsallık yaklaşımı çalışması olmuştur. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt yapısını belirleyen faktörlerin, örgütte kullanılan teknoloji türüne göre değiştiğini göstermektedir. "Birim teknoloji"de, küçük ve samimi grupların varlığı, katılmanın yüksek olduğu iş ilişkilerinde katılımın olmadığını ve rahatlatıcı bir ortamın bulunduğunu açıklar. Kitle üretiminde ise, görevlerin açık, olduğunca katı belirlendiğini, emir-komuta-kurmay çatışmasının bulunduğunu ve endüstriyel ilişkilerin yeterince iyi olmadığını, "süreç teknolojisi"nde ise durumun "birim teknoloji" ye benzediğini belirlemiştir. Ayrıca birim üretimi ve süreç üretiminde, sözlü iletişimin yazılı iletişimden daha fazla kullanıldığı, kitle üretiminde ise bunun tersi olduğu belirlenmiştir. Örgüt yapı ve dinamiği açısından ise; birim ve süreç üretim teknolojisi kullanan örgütlerde örgüt yapısının organik, kitle üretim teknolojisi kullanan örgütlerde mekanik veya klasik-hiyerarşik yapıda olduğu görülmüştür.

Birimlerin kullandığı teknoloji ne kadar otomasyona yönelmişse, iş akışının sırası ve yönü ne kadar sabit olarak belirlenmişse, birimlerin, o kadar mekanik, uzmanlaşmış örgüt yapısına sahip oldukları, standart usul ve yöntemlerin ayrıntılı bir şekilde kullanıldığı görülmüştür. Durumsallık yaklaşımına göre, örgütlerin kullandıkları teknolojiler bütünleyici, bağlı ve yoğun teknolojiler olarak üçe ayrılmakta ve örgütlerin kullandıkları bu teknoloji çeşidine göre yapıları farklılık kazanmaktadır (Peker, 1995: 170).

### **2.3.6.5. Modern sonrası yaklaşımlar**

Yakın tarihte ortaya atılan Japon yönetim uygulamaları ve Japon yönetim teorisinin batı tarzına uyarlanmış yönetimde Z teorisi, pratisyenler tarafından ortaya atılan yönetimde mükemmellik yaklaşımları, toplam kalite yönetimi, şebeke organizasyonları ve sanal organizasyonlar, yeni ekonomiler ve kademe azaltma gibi yönetim teorileri geliştirilmiştir. Aşağıda Japon yönetim sisteminin batı (Amerikan) tarzına uyarlanmış Z teorisi, Toplam kalite yönetimi, Şebeke organizasyonları, Sanal organizasyonlar ve Kademe azaltmaya değinilmiştir.

#### **2.3.6.5.1. Japon yönetim sisteminin batı tarzına uyarlanmış Z sistemi**

Batı yönetim biçimi karşısında Japon yönetim uygulamaları incelendiğinde, bu sisteminin bazı özellikleri göze çarpmaktadır:

- **Ömür Boyu İstihdam:** Ömür boyu istihdam Japonya'da çok arzu edilmesine rağmen sadece istikrarlı ve güçlü işletmelerde uygulanmaktadır. Ancak işgücünün %35'i büyük şirketlerde ve devlet dairelerinde ömür boyu istihdam edilebilmektedir (Şimşek, 1998: 102).

- **Yavaş Değerleme ve Terfi:** Bir insan işe girdikten sonra ne kadar bilgili, zeki ve yetenekli olursa olsun örneğin ancak sekiz yıl sonra veya on yıl sonra resmi olarak değerlendirilecek ve durumu uygun ise terfi edebilecektir. Japonya'da çalışılan bürolar hiçbir duvar veya bölmenin bulunmadığı kocaman bir salondan oluşmaktadır. Her masa başında kısım şefleri vardır. Bölüm müdürü de salonun tam ortasındaki bir masada oturmakta ve tüm çalışanları şeflerle birlikte uzun süre içinde gözlemleyerek değerlendirmektedir (Şimşek, 1998: 103).

- Uzmanlaşmamış Mesleki Gelişme: Japonya'da yeni işe atanan bir kimse, bir yıl boyunca işletmeyi bir bütün olarak tanıyabilmek için değişik görevleri ifa eden, tüm servisleri dolaşarak ve bilgi edinen kişidir. Daha sonra, öğrenmesi gereken esas faaliyette çalışacak, örneğin sekiz yılını burada geçirdikten sonra terfi sırası gelip terfi edecektir. Terfi ettikten sonra başka bir bölümde, örneğin muhasebeci ise satış şefi olarak atanıp bir süre burada çalışacak, mesleğinin doruğuna geldiğinde yaşam boyu çalışıp bağlandığı işletmenin tüm iş kollarında mesleki bilgi ve tecrübeye sahip, bunları işletmesinin yönetiminde birleştirerek kullanacak bir kimse durumuna gelebilecektir (Eren, 2003: 99).

- Müşterek Karar Verme: Japonya'da bir işletmede önemli bir karar alınacaksa eldeki en iyi veya en uygun görünen çözüm tarzı, görüş alınmak üzere yazılı bir öneri haline getirilmektedir. Öneriyi yazma görevi bölümün en genç ve tecrübesiz elemanına verilmektedir. Genç eleman, müdürü, müdür yardımcısı en iyi çözüm yolunu bildiği için bunun ne olduğunu öğrenmeye çalışır. Yönetici tanıyanların fikirlerini alarak herkesle görüşür. Bu ortak görüş birliğine ulaşma çabasıdır (Şimşek, 1998: 104).

- Müşterek Sorumluluk: Japonya'da hangi konudan kimin sorumlu olduğunu açıkça belirlemek zordur. Çünkü, bir dizi görevler bir çalışma ekibinin sorumluluğundadır. Japonlar bir işi planlamada ve yürütmeye tek başlarına hareket etmezler. Mutlaka en az üç kişiden oluşan ekipler halinde çalışırlar (Eren, 2003: 102).

- Örtülü Kontrol Mekanizmaları: Japonya'da çalışanlar hep bir arada buldukları, müşterek karar verme ve icra etme yöntemlerinde mutlaka ekip halinde çalıştıkları için birbirlerini doğal olarak denetleyen üstü örtülü kontrol mekanizması geliştirilmiştir (Şimşek, 1998: 106).

- Bütünlük Kavramı: Şirketlerle köy hayatı adeta iç içe ve bütünleşmiş bir özellik arz etmeye başlamıştır. Şirkete ait lojmanlarda oturanlar, okullarda okuyanlar, spor klüplerinde oynayanlar, değişik iş komitelerinde birlikte çalışanlar arasında sosyal olarak bütünleşme ve dayanışma artmaktadır (Şimşek, 1998: 106).

Japon yönetim tarzından Amerikan tarzına uyarlanmış (Z) yönetim yaklaşımının özellikleri şu şekildedir:

- 1) Bireysel sorumluluk ön plandadır.
- 2) Uzun dönem istihdam imkanları mevcuttur.
- 3) Önemli konularda katımlı yönetim tarzı benimsenebilmektedir.
- 4) Açık ofis sistemleri kurulması ile kapalı ve biçimsel olmayan, kontrol sistemleri uygulanabilmektedir.
- 5) Uzmanlaşmış kariyer yolu sistemi uygulanmaktadır.
- 6) Çalışan personel tüm çevre bağımlılıkları ve ailesi ile birlikte ele alınmaktadır.
- 7) Yavaş değerlendirme ve terfi uygulanmaktadır (Certo, Applebaum, Devine, 1989: 585).

#### **2.3.6.5.2. Toplam kalite yönetimi yaklaşımı**

Kalite, bir mal veya hizmetin müşteri istek ve beklentilerine uygunluğunu ifade eder. Toplam kalite yönetimi (TKY) kavramı içinde yer alan “ toplam” ifadesi ise kalitenin yaratılması, korunması ve iyileştirilmesi sürecine tüm bölüm, birim ve bireylerin katılımının önemini vurgulamaktadır. Yani, üretilen hizmet veya ürünün kalitesinin belirli bir düzeye yükseltilmesi, bu düzeyin korunması ve daha iyi bir noktaya ulaştırılması esastır. Bu süreçte de genel müdüründen en alt düzeyde çalışan personeline kadar tüm çalışanların aktif şekilde rol almaları gerekmektedir. Toplam kalite çalışmalarının tüm işletmeyi kapsamı nedeniyle kaliteyi yönetmek demek, tüm işletmeyi yönetmek anlamına gelmektedir. Dolayısıyla, TKY ifadesinde yer alan “yönetim” sözcüğü kalite çalışmalarının üst düzey yöneticilerin önderlik etmesinin altını çizmektedir (Sabuncuoğlu, 2003: 176).

Toplam kalite düşüncesinde işletmenin ilişkide bulunduğu yakın çevresindeki kişi ve kurumlarla (özellikle müşteriler ve tedarikçiler) işletmenin içinde çalışan tüm personelle karşılıklı müşteri ilişkileri ve bundan sağlanacak tatmin düzeyinin maksimuma çıkarılması da amaçlanır (Eren, 2003: 115).

Uzun bir zaman süresi içinden sürekli yapılan bu iyileştirme çabalarına Japonlarca Kaizen felsefesi adı verilmektedir. Kaizen ile sağlanacak sürekli iyileştirme ve gelişme, kuruluş içinde çalışan herkesin tepe yönetiminden işçilere

kadar katılımı ve bunlardan oluşacak kendi kendini yöneten ekipler vasıtasıyla sağlanacaktır (Eren, 2003: 115).

Philip Crosby Kalite konusundaki görüşlerini “kalite yönetiminin dört mutlak ilkesi” adı altında şu şekilde ifade etmektedir:

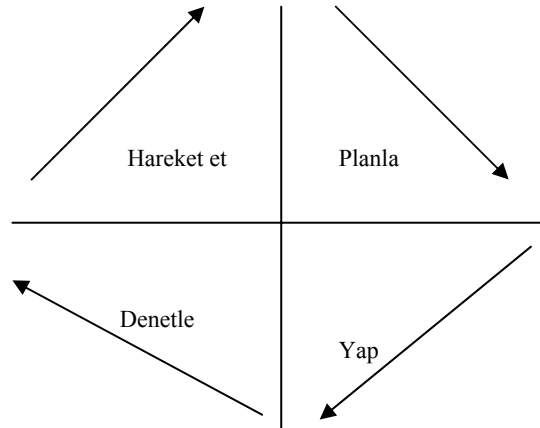
- Kalite ihtiyaca uygunluğu belirtir. Kalitenin sağlanabilmesi, müşterinin tüm beklentilerinin anlaşılması ve işletmenin tüm faaliyetlerinin bu beklentileri karşılamaya yönlendirilmesini zorunlu kılmaktadır.

- Kalite performans standardı sıfır hatadır. Hatalar işletme tarafından tolere edilmemelidir.

- Kalitenin ölçümü kalitenin maliyeti olup, hataları ve ıskarta maliyetlerini düşürmeye yönelik alanlara yatırım yapılmalıdır.

- Kalite, hataları önlemeden doğar. Önleme ise eğitim, disiplin, örnekleme, liderlik vb. gibi kavramların bir sonucudur. İşletmenin kalite anlayışı ilk seferinde doğruyu yapmak anlayışı üzerine kurulmalı, denetleyici değil, önleyici yaklaşımlar benimsenmelidir (Bumin, Erkutlu, 2002: 86).

Deming 1930-1950 yılları arasında istatistiksel süreç kontrol kavramını kalite ve verimliliğin iyileştirilmesi ve maliyetlerin azaltılması için oluşturup, geliştiren bir istatistikçidir. Deming, işletmede çalışanları sistemden sorumlu tuttuğu yönetsel ve sistemin içinde çalışan teknik kişiler ile operasyonda bulunan kişiler olarak iki kategoriye ayırmıştır. Deming’e göre kalite kontrol faaliyetleri Deming döngüsü olarak bilinen planlama, uygulama, kontrol ve düzeltme ve iyileştirme şeklinde tanımlanan dört aşamalı bir süreçtir (Budak, 2004: 125).



Şekil 7: Deming çevrimi birbirini tamamlayan ve süreklilik arz eden 4 işlevden oluşmaktadır.

Deming çevriminin planlama evresinde, sorunun tanısı, incelenmesi ve nedenlerinin bulunarak bunlara uygun önlemlerin planlanması söz konusudur. Yap ya da uygula evresinde ise yapılan planlar tatbik edilir. Denetleme evresinde yapılan uygulamanın sonuçları değerlendirilir, başarı ve başarısızlıklar ortaya konulur. Hareket et evresinde ise başarısızlıkları düzeltici önlemler alınır (Eren, 2003: 115).

- a) Müşteri odaklılık ve müşteri memnuniyeti,
- b) Müşterilerin memnuniyeti ve iç müşteriye odaklılık
- c) Çalışan tüm personelin eğitilmesi,
- d) Üst yönetim kademesinden beklenen liderlik,
- e) İyi uygulamayı yapan firmalar ile başarılı rakipleri örnek alarak kıyas yapma (benchmarking),
- f) Tedarikçilerin denetimi ve onlarla işbirliği yapılması,
- g) Hata yapmamak ve hataları önleyici biçimde davranmak,
- h) Grup çalışmasına gereken önemi vermek,
- i) İstatistik analizlere önem verme ve onlardan yararlanma,
- j) Rekabet üstünlüğü için sürekli gelişme.

### **2.3.6.5.3. Şebeke organizasyonlar ve yönetimi**

Şebeke ya da network adı altında ele alınan organizasyon yapısı incelendiğinde, dikey ayrışım sonucu veya ortak girişimin bir şekli ve dış kaynaklardan yararlanma uygulamalarının bir sonucu olduğu görülmektedir. Bu nedenle şebeke organizasyon yapısı yeni bir organizasyon şekli sayılmamaktadır. İşletmeler arası stratejik birlikler, joint-ventures şeklindeki organizasyonlar, şebeke organizasyon uygulamalarıdır (Koçel, 2005: 394).

Şebeke organizasyon teorisi, sosyal psikoloji ve inter-organizasyon teorisinden türetilmiştir. Şebeke kavramı öncelikle bireyler arasındaki sosyal ilişkileri açıklamak için kullanılmıştır. Genel anlamda “şebeke”, organizasyonlar arasındaki bağları ifade eder. Sonraları şirket stratejilerinin popüler olmasıyla, şebeke kavramı stratejik yönetime uygulanmış ve bununla ilgili araştırmalar yapılmıştır. “Şebeke”, bir organizasyon tipi olarak kullanılmaya başlamıştır. Bununla beraber 1980’lerden sonra şebeke kavramının geçerliliği artmış ve



firmaların organizasyonu ve stratejik yönetimi için daha önemli olmuştur (Tseng, Yu, Seetoo, 2002: 212) .

Bu tür yapının temel özelliği; bir mal veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken iş ve faaliyetlerin ve bunun için gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtılmış olmasıdır. Yani aynı amaca hizmet eden işler ve bunun için gerekli olan kaynaklar ayrı ayrı işletmelerin bünyesinde yürütülmekte ve toplanmaktadır. Bu farklı işletmeler daha büyük bir işletmenin içinde bulunmaktadırlar. Böyle bir durumda bir nevi “büyük işletme içinde küçük işletmeler” görünümü ortaya çıkmaktadır. Şebeke organizasyonun diğer önemli bir özelliği de, daha önceki organizasyon yapılarının ana karakteri olan “komuta ve kontrol” bakış açısı yerine, hiyerarşik kademeleşmeden mümkün olduğu kadar uzak yatay ilişkiler içinde çalışan birimlerden oluşmasıdır (Koçel, 2005: 394).

Birçok çağdaş araştırmacı son yıllarda, uluslar arası şirketleri şebeke olarak değerlendirmektedir. Çünkü her uluslar arası şirket coğrafi olarak dağılmış ve farklı amaçları olan organizasyonlardan oluşmuştur. İnter-organizasyon teorisine göre, uluslar arası şirket diğer organizasyonların, müşterilerin, tedarikçilerin, piyasa düzenleyicilerin olduğu dış çevredeki şebekeye dahil olmuş içsel organizasyon şebekesi olarak tanımlanmaktadır. Uluslar arası şirket, farklı ülkelerde kurulu üniteler arasındaki sermaye, ürün ve bilgi işlemlerini içeren şebeke olarak düşünülmektedir. Yani, alt firmalar arasında kontrolü ve koordinasyonu sağlamak için ana firmanın alt firmalar şebekesinin gereksinim duyduğu bilgiyi yönetmesi gerekir (Tseng vd, 2002: 213).

Üç tür şebeke organizasyon yapısı bulunmaktadır. *Dahili şebeke organizasyonları*; spesifik bir iş kolunda, kaynakları tümüne ya da çoğunluğuna sahip olan, dış kaynaklama (outsourcing) yöntemini benimsemeyen oluşumlardır. *Dengeli şebeke organizasyonları*; bütünsel değer zincirine esneklik kazandıran ve kısmi dış kaynaklamaya elverişli olan kuruluşlardır. Dengeli şebeke modelinde, kurumsal kaynaklar, iki ya da daha çok sayıdaki organizasyonlarca sağlanmakta ancak, spesifik bir iş koluna tahsis edilmektedir. *Dinamik şebeke organizasyonları*; bilgi çağının kendine özgü sosyo-ekonomik ve teknolojik

koşulları bağlamında, şebeke yapıları içerisinde optimal şebeke örgütlenme modelidir (Öğüt, 2001: 97).

Şebeke organizasyonlarına doğru artış şirket içindeki girişimcilik hareketini göstermektedir. Şebeke organizasyonları, şirketteki girişimcilere dışarıdaki gruplarla yatay ilişki kurmalarına, fikirlerini uygulamadan önce sağduyu sahibi olmalarına ve genel merkezin yeni fikirlere açık olmasının sağlanmasına ön koşulları sağlamaktadır. Şebeke organizasyonları şirket içindeki girişimcilerin rol çeşitlerinin anlaşılmasını da sağlamaktadır (Birkinshaw, 1998: 356).

#### **2.3.6.5.4. Küçülme ve kademe azaltma yönetimi**

Küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, toplam kalite yönetimi, karşılıklı kıyaslama gibi diğer güncel işletmecilik uygulamaları ile beraber ele alınması gereken kavramdır. Küçülme; “planlı ve sistemli olarak iş gören çıkarılan ve aynı işin daha az işgörenle yapılması için iş süreçlerini etkileyen, firmanın maliyetler üzerindeki kontrolünü, pazardaki rekabet gücünü artıran bir uygulama” olarak ifade edilmektedir (Olgun, 2003: 1).

Diğer bir tanımda ise, organizasyonel küçülme; işletmede kademe azaltma, faaliyet alanını daraltma ve bir takım faaliyetlerde taşeron kullanma biçiminde gerçekleşen, işletmenin işgücü miktarında, boyutunda ve işletmenin çalışma yöntemi ve süreçlerinde bir değişikliği ve gelişmeyi içeren rekabet avantajı ve müşteri tatminini sağlamak için izlenen kapsamlı bir stratejidir (Zehir, Akgün, Taş, 2003: 238).

Bu anlamda küçülmenin amaçları olarak şunlar sayılabilir; maliyetleri düşürmek, karar sürecini hızlandırmak, rakiplerin davranışlarına daha kısa sürede cevap verebilmek, iletişimdeki bozulmaları azaltmak, daha çok sonuca dönük çalışır hale gelmek, işletme içi süreçlerden çok müşteri ihtiyaçlarına odaklanmak, güçlendirmeyi (empowerment) hızlandırmak, verimliliği artırmak, yeni fikirlerin kısa sürede uygulanmasını sağlamak, sinerjiyi artırmak, kişisel sorumlulukları daha kolay izlemek (Koçel, 2005: 429).

İşgücünde indirime gidilme yoluyla organizasyonel küçülme çok faktörlü, çok değişkenli ve karmaşık bir yoldur. Pazar payının daralması, uluslar arası rekabet, artan iş gücü maliyeti, ekonomik sınırlamalar, teknoloji veya ürünlerin

ömürlerini tamamlamaları ve siyasi değişimler organizasyonları küçölmeye iten başlıca nedenlerdir. İşletmelerin faaliyetlerini daha verimli ve karlı hale getirmek için işletme büyüklüğünü küçöltme yöntemini de kullanabilmektedirler (Kozak, Güçlü, 2003: 29).

Bunun yanında; işletmelerin örgötsel küçölmeyi tercih etmelerinin başında yeniden yapılanma isteği gelmektedir. Yeniden yapılanmayı tercih etme çok yüksek bir orandadır. Diğer tercih sebepleri ise, öğrenen örgüt yapısına ulaşma, yalın organizasyon biçimine gelme ve değişimci liderlerin işletme bünyesinde bulunmasıdır (Zehir, Akgün, Keskin, 2002: 242).

Küçölme olayı ile çok yakından ilgili diğer bir yönetim kavram ve uygulaması da “kademe azaltma” –delaying- kavramıdır. Kademe azaltma (delaying), isminden de anlaşılacağı üzere, organizasyonun en alt kademesi ile en üst kademesi arasındaki mesafeyi kısaltmak, aradaki kademelerin sayısını azaltmak amacını taşımaktadır. Böylece organizasyon yapısı daha basık (flat) hale gelecek ve yönetim alanı genişlemektedir. Ara kademelerin mümkün olduğu kadar ortadan kalkması sonucu, buralardaki işler personel arasında yeniden dağıtılacak ve büyük bir olasılıkla, iş yükü artmaktadır. Kademe azaltmanın temel hedefi, hem işletmenin organizasyonunu daha yalın (fazlalıkları atılmış, ince) hale getirmek, hem de karar veren ile işi fiilen yapan arasındaki mesafeyi kısaltmaktır. Süreçlerin yeniden dizayn edilmesiyle, müşteri ile fiilen karşılaşan personelin karar verme gücü artırılarak, müşteri isteklerine hemen ve yetkili olarak cevap vermesi sağlanmış olmakta ve bir rekabet avantajı sağlamaktadır. Organizasyon yapısındaki her ilave kademe, bilgi ve datanın sıhhatli bir şekilde yukarı kademelere ulaşması ihtimalini %50 azaltmakta ve iletişim kanallarında “gürültü” –noise- yaratmaktadır.

Kademe azaltma ile paralel giden diğer bir uygulama da organizasyonlardaki statü ve kademe ifade eden ünvanların ortadan kaldırılması uygulamasıdır. Bu uygulama ile organizasyonlarda süreç yenileme (reengineering) sonucu, fonksiyonel farklılaşmaya dayanan ünvanlar geçersiz hale gelmiştir. Örneğin, İnsan Kaynakları Müdürü, Finans Müdürü gibi iki ayrı ünvan yerine ikisini de birleştiren “Kaynak Kullanım Sorumlusu” gibi bir ünvan kullanılabilir.

Unvanların değiştirilmesinde etkili olan ikinci uygulama da, daha çok hiyerarşik farklılığa dayanan ünvanların, organizasyonların basıklaşması, liderlik ve koçluk uygulamalarının ön plana çıkması ve sıfır hiyerarşiye gidüş karşısında yetersiz kalmalarıdır. Bu nedenle örneğin “takım lideri”, “grup koç’u” gibi hiyerarşi temelli olmayan ünvanlar kullanılmaya başlanmıştır (Koçel, 2005: 431).

İleri bilişim teknolojileri, organizasyonlarda yönetim düzeylerini azaltma amacı doğrultusunda yararlı bulunmaktadır. Orta kademe yöneticileri, tipik anlamda, bilgi işleyiciler olarak kabul edilmektedir. Orta kademe yöneticilerin bilgi işleme fonksiyonları genellikle bilişim teknolojileri tarafından daha hızlı, daha etkin ve daha sağlıklı bir biçimde yerine getirilmektedir. İleri bilişim teknolojilerinin (BT), bilgi işleme ve süreçleme konusunda daha yeterli olması, orta kademe yönetimi için geniş işgücü istihdamı yapılmasını gereksiz kılmıştır.

Bu şekilde yalınlığın sağlanması ile, işeltmelerde, haberleşme ve karar almayı geciktiren organizasyon kademeleri azaltılmış, karar verme ile ilgili prosedür ve talimatlar basitleştirilmiş ve bürokratik yapıdan arındırılmış; müşterilerin ve pazarın isteklerine hemen cevap verebilen esnek, küçülmüş ve girişimcilik ruhu kazanmış organizasyonlar ortaya çıkacaktır (Koçel, 2005: 433).

Bilgi çağında, işlevsel, hiyerarşik kurumun yerine, bilgi teknolojisinde gerçekleştirilen yeni atılımlar sayesinde süreç odaklı, yalın organizasyonlar yapılandırılmaya başlamıştır. Bilişim teknolojilerinin daha yalın, daha esnek, daha merkezileşmemiş ve daha uyumlu sistemlere kaynaklık edebileceği düşünülmektedir (Öğüt, 2001: 93).

#### **2.3.6.5.5. Sanal organizasyonlar yönetimi**

21. yüzyıl organizasyonu, aynı işletmede daha az işgörenin fiziksel olarak çalıştığı organizasyondur. Organizasyonların çoğu, çalışanlarına kimi zaman ya da sürekli biçimde ev ortamında çalışma imkanı sunabileceklerdir. Bilgi ve iletişim araçları, iş yerinden uzakta ya da konutta “tele-çalışan” çalışma yaşamına katılmayı olası kılmaktadır. “Yeni çağın yeni organizasyon biçimi” olarak nitelenen sanal organizasyonlar, yer ve zaman açısından bağımsız çalışan elemanların internet düzleminde (intranet ve extranet bağlamında) gerçekleştirecekleri iletişime dayanmaktadır.

Sanal organizasyon, çalışanların etkileşimli (interactive) biçiminde iletişim kurmalarını sağlayıcı tüm ileri teknolojilerden yararlanan organizasyondur. Sanal organizasyon; organizasyon ötesi bilgi, ses ve video iletişimi aracılığıyla, gerçek organizasyon çatısı altında faaliyet gösteren çalışanlardan farksız biçimde, hatta zaman kaybı ve gereksiz strese neden olmadığı için daha verimli biçimde, değişik lokasyonlarda ve ev ortamlarında çalışan işgörenler eliyle organizasyonel fonksiyonların gerçekleştirilmesidir. Sanal organizasyon felsefesi ile birlikte, “çalışanı iş yerine götürme” anlayışı yerini, “işçi çalışana götürme” stratejisine bırakmaktadır (Öğüt, 2001: 117).

Sanal organizasyon, bağımsız ve iş yığılmasıyla coğrafi olarak yayılmış şebeke olarak karakterize edilmektedir. Bu şebeke organizasyonu içinde, tüm katılımcılar kendi alanlarındaki üstün oldukları alanlarda görev yaparlar ve iş birliği karşılıklı ilişkilere dayanır. Sanal organizasyonlar tarafından sağlanan ürün ve hizmetler müşteriye ve yeniliklere bağımlıdır (Larsen, McInerney, 2002: 447).

Sanal organizasyonların yapısı ve yönetimi temel araştırma problemlerini beraberinde getirir. Bu tarz organizasyonları oluşturmadaki ana amaç, dinamik ve değişken ortamlarda hem çevik hem de esnek olduklarından emin olmaktır. Böyle çevrelerde katılımcıların davranışları farklı bilgi formlarından ve bilgi kaynaklarından yararlanarak şekillenir. Sanal organizasyonları oluştururken; katılımcı hangi koşullar altında kendisi için sanal organizasyonun karlı olacağını göz önünde bulundurmalı, elindeki alternatiflerden iş ortaklarının en iyi bileşimine sahip olmalı ve kararların desteklenmesinde, tüketicilerin beklentilerini karşılayacak hizmetlerin kalitesi detaylı olarak bilmelidir (Norman, 2004: 105).

Sanal organizasyonların başlıca özellikleri şöyle sıralanmaktadır (Koçel, 2005: 446):

- Değişik organizasyonların sahip oldukları bilgi ve uzmanlıkları ortak amaç doğrultusunda kullanmak için iletişim teknolojisi ile birbirine bağlanmış olmaları,
- Müşteri taleplerine cevap verme yeteneği en yüksek organizasyonlar olması,

- Şebeke içinde yer alan birimler arasında yüksek derecede güven olması,
- Örgütsel ünvanların değerini kaybetmesi ve hiyerarşiyi sıfıra indirmesidir.

Organizasyonlar, küresel verimliliğe ulaşmak en rekabetçi şartlara hazır olmak zorundadırlar. Gerçek zorluk, bilgiyi lokasyonlara transfer ederken verimli ve anında cevap verebilen organizasyonları dizayn etmektir. Birçok firma için bu sorunun cevabı sanal organizasyonlar dizayn etmektir. Sanal olmak, kendi zayıf taraflarını bulmaya yardım etmekten çekinmeyecek iş ortaklarını bulmak demektir. Sanal organizasyon kavramı uzun zamandır bilinmekte ancak, elektronik ticaretin gündeme gelmesiyle çok önemli hale gelmiştir. Modern işletmeler için elektronik ticaret ve sanal organizasyon birbirinden asla ayrılmamaktadır. Elektronik ticaretin organizasyonları sanal olmaya iten nedenleri şunlardır (Khalil, Wang, 2002: 128):

- Organik şebeke organizasyonları; şirket içindeki şebekeler koordinasyonu dış çevredekilerle olan koordinasyon kadar önemlidir. Elektronik ticaret, şebeke organizasyonları için verimli bir alan yaratmaktadır.
- Otomatik iş akışı; elektronik ticaret, yeni bilişim teknolojileri çevresinde sanal organizasyonda operasyonel işlemleri büyük ölçüde değiştirmektedir. Yeni teknolojik çevreyi yönetmek için iş akışı yönetimi bir teknik olarak ele alınmaktadır.
- Düşük işlem maliyetleri ve direkt pazarlama; pos (point of sale-satış noktası) sistemleri, elektronik bilgi değişimi, elektronik fon transferi (EFT), web teknolojileri aracılığıyla iş akışlarını yeniden yapılandırmak ve üstün müşteri hizmetleri, farklılaşma, yenilikçilik ve direkt pazarlamaya ağırlık vererek elektronik pazarlarda pazar liderliğini kurmaktır.

Sanal organizasyonlar, iyi tanımlanmış prosedürlere ve kaynaklarını sanal organizasyon için tahsis etmeyi taahhüt eden organizasyon üyelerinin aralarındaki anlaşmaya göre, üyelerin ve yerel güvenlik politikalarıyla çakışmayan politikalara göre kurulmaktadır (Demchenko, 2004: 65).

### 2.3.6.5.6. Yeni ekonomiler

Teknoloji alanında meydana gelen hızlı değişim ve gelişmeler, maliyetleri azaltarak, araçları devreden çıkartarak ve tam zamanında üretim modellerine imkan sağlayarak hem yeni ekonomi sektörlerindeki hem de eski ekonomi sektörlerindeki verimliliğin artmasına yol açmaktadır. Firmalar son teknolojik gelişmeler sonucunda yeniden yapılanmaya zorlanmaktadır. Zira yeni ekonomide rekabet etmek, hızla yeni ürünler üretmeyi ve yeni piyasalara erişebilmeyi; strateji, şirket yapısı ve faaliyetlerinde daha esnek olabilmeyi ve karşılaştırmalı üstünlüğü sağlayacak tüm araçlardan iyi yararlanabilmeyi gerektirmektedir (Aktan, 2004: 39).

Yeni ekonomi kavramını, bazıları internet uygulamalarını, bazıları özellikle e-ticaret uygulamalarını, bazıları her türlü bilgisayar uygulamalarını, bazıları da mevcut organizasyonların bilgisayarlaşmasını ifade etmekte kullanmaktadırlar. Bu nedenlerle bazen “yeni ekonomi” yerine, aynı anlamı ifade eden, “dijital ekonomi”, “internet ekonomisi”, “bilgi ekonomisi” veya “şebeke (ağ) ekonomisi” gibi kavramların da kullanıldığı görülmektedir (Koçel, 2005: 460).

Dijital ekonomi veya yeni ekonomi, ekonominin geleneksel imajı karşısında ekonomiyi tanımlamada kullanılacak yeni bir kavramdır. Yeni ekonomiyle ilgili değişik kavramlar ortaya çıktığı için yeni ekonominin tartışılacağı ortak alanı belirlemek gerekir. Bilişim teknolojileri araçlarını kullanarak hem üretim hem de hizmet sektörlerinde gerçekleştirilen tüm ekonomik faaliyetleri içermektedir (Kim, 2004: 1).

Yeni (dijital) ekonomi dinamiktir, statik etkinlik değildir. Yüksek üretkenlikten ziyade yeni aktiviteler ve ürünlerle ilgilidir. Yeni ekonomide yeni olan şey internet kullanımının çoğalması, çoklu heterojen fikirler ve kişiler arasındaki bağlantının yeni bir düzeyi, yeni oluşumların yükselmesidir. Üretkenlik ve verimlilik ile ilgili bazı ölçülebilir etkilerin yanında, daha önemlisi ölçümün gerisinde uzun dönemli etkilerdir. Yeni ekonominin dalgalanan bir fenomen veya bir trendin başlangıcı olduğu görülecektir. Fakat yeni ekonominin kalıcı olduğuna dair bulgular vardır.

Eski ekonomide, bilgi akışı fizikseldi. Nakit, çek, fatura, raporlar, yüzyüze toplantılar, analog telefon görüşmeleri bulunmaktaydı. Yeni ekonomide ise, bilgi

tüm formlarıyla dijital hale geldi, bilgisayar çiplerinin içinde daha az yer kaplar hale geldi (Carlsson, 2004: 247).

Yeni ekonominin ana özellikleri şunlardır:

- Bilgi yaratma, bilgiyi dağıtma ve paylaşmanın bu faaliyetlerinin ana karakteri olması,
- Yaygın bilgisayar kullanımı ve bilginin en son iletişim teknikleri ile dağıtımı,
- Bilgiyi üreten insan kaynağının “entelektüel sermaye” olarak ele alınması ve değerlendirilmesi,
- İşletmelerin fiziksel üretim ve imalat işlerinden çok hizmet işleri ile uğraşmaları,
- Dijitalleşmenin hakim olması, bilginin “bit”lerle taşınan dijital formda olması,
- Üretici-tüketici arasındaki interaktif ilişkiye imkan veren teknolojilerin kullanılması,

Bu özellikleri taşıyan işletmeler “yeni ekonomi” işletmeleri olarak adlandırılmaktadır. Dolayısıyla bu kavram, tüm ekonomi içinde, belli özellikleri gösteren ve belirli alanlarda (hizmetler) çalışan işletmeler topluluğunu ifade eden kavram olmaktadır (Koçel, 2005: 461).

## **2.4. İşletmelerde Bilişim Teknolojilerinin Yönetim ve Organizasyon Yapısına Etkileri**

### **2.4.1. Bilişim teknolojilerinin insan gücüne etkisi**

Bilişim teknolojilerinin beraberinde getirdiği hızlı otomasyon birçok işi makinelerle bırakmıştır. İşletmelerde insan gücü çalıştırmanın maliyetinin yüksek olması, kaliteli ve az hata yaparak üretim yapma isteği, dışsal çevrenin hızlı değişimine uyabilme çabası, rekabet ortamı işletmeleri makineleşmeye itmiştir.

Artık Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmeleri (KOBİ'ler) üretimdeki payını artırmakta ve önem kazanmaktadır. Seri üretimin yerini esnek üretim, tam zamanında üretim almaktadır. Aşırı rekabet, yaratıcılık ve kısaca otomasyonun her yere girmesi işsizliğe yol açmıştır. Gerek devlet kurumlarının özelleştirilmesi, gerek özel sektörde ofislerin otomasyona geçmesi işsizliğin



artmasına neden olmuştur. Artık çaycılarının yerini çay makineleri, sekreterlerin yerini telesekreterler almıştır (Durukan, 2002: 163).

İşsizlikle beraber internet kullanımının artmasıyla tele işçilik (home office) gündeme gelmiştir. Bazı şirketler, ABD, bazı Avrupa ülkeleri ve Japonya'da uygulandıkları üzere büyük kentlerde yaşayan insanların hem trafikte zaman kaybetmelerini önlemek için hem de evde çalışmalarına imkan vererek daha rahat çalışma ortamı sağlamaktadırlar. Tüm bunlarla beraber bilişim teknolojileri yeni iş kolları da açmıştır. Bilişim teknolojileriyle beraber bilgi sektörü oluşmuş ve bu sektörde farklı iş kolları ve meslekler ortaya çıkmıştır.

Bilgi sektörü, bilgi toplumunda bilginin üretildiği sektördür. Bilgi toplumu, altyapı olarak; bilişim altyapısı ve bilgi akışını, üstyapı olarak da; bilgi sektörünü kullanır. Bilgi sektörü bilişim altyapısı sayesinde bilgiyi kullanabilir ve aktarabilir. Burada sözü edilen bilgi sektörü; bilgi-işlem donanım ve hizmetlerine bağlı olarak bilginin; üretim, tüketim, dağıtım gibi tüm fonksiyonel alanlardaki kullanımını kapsar. Bilgi sektörünün, tarım, imalat, inşaat gibi tüm sektörlerde kullanılması mümkündür. Bilişimsel bilginin tarımsal üretimde kullanılması, bilgi toplumunda tarımsal devrimi yaratmıştır. Ayrıca sektörlerin ürettiği ürünlerin bileşiminde, doğal girdilerin payı gitgide azalırken, bilgi sektörünün ürünü yapay girdiler giderek artmaktadır. Bilgi sektörünün, diğer sektörleri geliştirebilmesi ancak kendi içindeki gelişmeye bağlıdır. Diğer sektörlerin ne kadar geliştiği, bilgi sektörünü çok ilgilendirmez, bilgi sektörü sürekli gelişme içindedir. Diğer sektörlerin bu gelişmeleri izleyebilmesi, kullanabilmesi ve ayak uydurabilmesi kendi yararınadır.

Burada oluşturulacak olan personel alt yapısı önem kazanır, insanın kol gücü değil, beyin gücü gerekmektedir. Fiziki konularda robot denilen akıllı makineler hizmet edecek, bilgi toplumunda ise nitelikli işgücü, yani bilgi toplumunun gerektirdiği uzman işgücüne ihtiyaç artacaktır. Bu gelişmeler sonucunda insanlar da diğer sektörleri bırakıp bilgi toplumunun gerektirdiği niteliklere kayacaklardır (Durukan, 2002: 164).

Bilgi yönetimi takımında görev alan personelin nitelikleri:

Bilgi yöneticileri, bilgi sağlamayı, üretmeyi, paketlemeyi, var olan bilgiyi uygulamada kullanmayı ve tekrar tekrar kullanmayı bilmelidirler. Düşünebilmeli,

anlayabilmeli, fikirler üzerinde çalışabilmeli, onları ürüne, hizmete veya sürece çevirebilmeli, karar verebilmeli; bilgi üretimi, analizi, sentezi, değerlendirilmesi, yayımı, işlemlerini gerçekleştirebilmeli; yüksek IQ, hızlı düşünme, muhakeme, güçlü hafıza, zihinsel aritmetik, entelektüel işlere yatkınlık yeteneklerine sahip olmalıdırlar. Ayrıca, bilgi yönetimi konusunda eğitim görmeli ve bu eğitimi sürdürmelidirler. Ağları ve enformasyon kaynaklarını kullanarak ve doğrudan doğruya kişisel ilişkilerle kurumsal bilgiyi geliştirmeyi bilmelidirler. Bilgi ve iletişim teknolojisi yanında ekonomi, işletme, iletişim, psikoloji ve sosyoloji konularında eğitim almış olmalıdırlar.

Yukarıda sözü edilen açıklamalardan anlaşılacağı üzere bilgi çalışanlarının bilgi yönetimi, bilgi ve iletişim teknolojileri, insan davranışları, örgüt davranışları, iletişim konularında bilgili olmak yanında bir takım içsel niteliklere de sahip olması gerekmektedir. Sözü geçen bu nitelikler bilgi yönetimi konusunda disiplinler arası bir eğitimin gerekliliğine işaret etmektedir (Çapar, 2003: 426).

#### **2.4.2. Bilişim teknolojilerinin yönetim ve organizasyona etkisi**

İşletmelerin geleneksel temel amaçları kardanır. Klasik örgüt kuramının öncülerinden Taylor ve Fayol, ekonomik kuruluşların temel amacının kazancın maksimizasyonu olduğunu ileri sürmüşlerdir. Öte yandan Friedman da, benzer görüşü savunarak, “işletmenin tek sosyal sorumluluğu vardır, o da kazancın maksimizasyonudur” demektedir. Modern örgüt kuramının ortaya çıkmasıyla işletmelerde sosyal içerikli amaçların varlığı da söz konusu olmuştur (Yozgat, 1998: 167).

Yönetimin temel işlevi amaçlara ulaşılması için etkin kararlar vermek ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Bu bakımdan yönetim, yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreciyle ilgilidir (Yozgat, 1998: 167).

Modern örgüt kavramının ortaya atılmasından sonra, gerek değişen ekonomiye dayanarak gelişen işletmelerde gerekse sosyal alandaki değişimlerle toplumda istekler farklılaşmıştır. İnsanların değişen ihtiyaçlarına ve taleplerine

göre; üretim yapan ve hizmet sunan işletmelerin ürünleri ve hizmetleri farklılaşarak artmıştır. Aynı şekilde organizasyonlarda da yönetim şekilleri farklılaşmıştır. İnsan faktörünün dikkate alınmasından sonra organizasyonlar için en önemli dikkate alınması gereken husus, çağın getirdiği gelişmelerden kaynaklanan bilişim teknolojilerinin işletmelerde etkisi olmuştur. Bilişim teknolojileriyle beraber müşteri ihtiyaçları hızla değişmeye başlamıştır. Üretilen ürün ve sunulan servislerin kalitesi kadar hızı da önem arz etmeye başlamıştır. Teknoloji müşterilere, ürün ve hizmetlere farklı kanallar aracılığıyla ulaşma imkanı vermiştir. Bu da daha hızlı rekabet ortamının yaratılmasını ve işletmelerin bu koşullara uymasını sağlayacak yönetim ve organizasyon modelleri geliştirmesine neden olmuştur. Yukarıda verilen modern sonrası yönetim biçimleri bu gerekliliğin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.

Bilişim teknolojileri, işletme yapısı ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanmasında önemli bir etkiye sahiptir. Söz konusu süreçler, ürün ve hizmet üretilmesine yönelik operasyonlar, pazarlama ve satış, siparişlerin işlenmesi ve mal ve hizmetlerin tüketiciye ulaştırılması, satış sonrası tüketici hizmetleri ve müşterilerle ilişkilerdir. Bilişim sistemleriyle genel olarak, sistem verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması gibi avantajların elde edilmesi mümkündür. Ayrıca, işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için, tüm yönetim süreçlerinde bilişim teknolojilerini kullanmaları kaçınılmaz hale gelmiştir. Yönetim fonksiyonlarında etkinliğin sağlanabilmesi, temelde doğru bilginin elde edilmesine ve kullanılmasına bağlıdır. Örneğin, planlama fonksiyonunda, gelecek hakkında doğru bilgiye ulaşmak hayati bir önem taşımaktadır. Kontrol fonksiyonunun etkinliği ise, gerçekleşen durum hakkında doğru bilginin kullanılmasıyla yükselecektir. Yöneticinin vazgeçilmez görevlerinden karar vermenin de doğru bilgiyle etkin hale geldiği bilinmektedir. Yine, çalışanların motivasyonu gibi tüm yönetim süreçlerinde bilgi en önemli girdi niteliğindedir. Bilişim sistemleri, yönetim sürecinde kullanılmakla etkinliği artırdığı gibi, bütünüyle yönetim faaliyetlerinde köklü değişiklikler getirmektedir. İşletmelerde

bilişim teknolojileri kullanılmasının örgütsel yapıdaki değişime etkileri genel olarak aşağıdaki alanlarda gerçekleşmektedir (Tekin vd, 2003: 644).

E-ticaret uygulamalarının gelişmeye başlamasıyla birlikte, işletmeler örgütsel yapısını bu alanda da etkinlik sağlayabilecek duruma getirmektedir. Önceleri, sadece işletmelerin ürünleri, adres bilgileri ve sınırlı iletişim amacıyla hazırladıkları web siteleri e-iş ortamı, günümüzde her türlü ürün ya da hizmetin pazarlanabildiği e-ticaret yapısına bürünmektedir. Bu bağlamda, bilişim teknolojilerini etkin olarak kullanan işletmelerin e-ticaret faaliyetlerini de başarılı bir şekilde sürdürmesi beklenmektedir. Elektronik ticaretle birlikte ekonomik işlemlerin kolaylaşması ekonomik işleyiş yoğunluğunu artırmaktadır. Gerek işletmeler arasında ve gerekse tüketiciler ile üreticiler arasında etkileşimli (interaktif) ilişkilerin önündeki engellerin büyük ölçüde ortadan kalkması ekonomik ilişkilerin her seviyede yoğunlaşmasıyla sonuçlanmaktadır. Özellikle finansal işlemler ve yazılım gibi alanlarda işlerin sadece veri transferi ile tamamlanabilmesi coğrafi sınırlamaları ortadan kaldırmıştır. Diğer mal ve hizmet biçimleri için coğrafi sınırlamalar ortadan kalmasa da, ilişki kurma yöntemlerinin gelişmiş olması ve ulaştırma hizmetlerinin yaygınlaşması ve ucuzlaması ekonomik ilişkileri her geçen gün daha fazla pekiştirmektedir (Tekin vd., 2003: 644).

Bilişim teknolojileri, bazı durumlarda işlem sürelerini tamamen ortadan kaldırmaktadır. Özellikle işletme içi muhasebe, vergilendirme, veri tabanları oluşturma gibi bazı işlemler İtranet aracılığıyla otomatik olarak yapıldığından bu konularda zaman ve işgücü kullanımı ortadan kalkmaktadır. Bu da organizasyonlarda kademe azalmasını sağlamaktadır. Organizasyonlar daha yalın hale gelmekte ve sanal organizasyon yapılanmalarına sebep olmaktadır.

Kişisel bilgisayarların yaygınlaşmasıyla birlikte, kelime işlem, elektronik tablolaştırma, tanıtım, masa üstü veri tabanı ve ajanda gibi yazılımları içeren kişisel üretkenlik uygulamaları örgütsel yapıda önemli ve yaygın bir kullanım alanı oluşturmuştur. Bilişim teknolojileri özellikle işletmelerin faaliyet gösterdiği pazarı ve pazarlama yöntemlerini de değişime uğratmaktadır. Geleneksel pazar yöntemlerinde nesnel vasıtalarla oluşturulan satış ve alış tarzlarının artık elektronik olarak yapılması, tüm ticari ilişkilerde bir dönüşüme neden olacaktır.

Alıcı ve satıcı ilişkisinin öncelikle aracı kişilere gerek duymamasından dolayı ticari ilişkilerin yeniden örgütlenmesine, aracılardan kalkmasına neden olacaktır.

İşletmede üretilen yeni bir ürün, yeni geliştirilen bir üretim tekniği bilişim teknolojilerindeki her yeni gelişmeyle birlikte aynı sektörde çalışan diğer işletmelere de ulaşabilmektedir. Önceleri faks ile sağlanan iletişim artık günümüzde bilgisayar ağları, internet ve telekonferans aracılığıyla yapılmakta ve elde edilen bilgi aynı anda diğer kullanıcılar tarafından da paylaşılabilir ve işletmeler kendi ürünlerini zaman ve alan ayırımı gözetmeksizin, girmeye karar verdikleri pazara sunabilmektedir (Tekin vd, 2003: 645).

Bilgisayar ağları değişimin yapısal, teknolojik ve kültürel boyutlarını farklı ölçülerde etkileyeceklerdir (Akın, 2002: 124):

**4. Yapısal Değişim:** Bilgisayar ağlarının yayılması, varolan örgüt sınırları, bölümleri ve hiyerarşinin kendisi üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. En radikal şekliyle düşünüldüğünde, örgütün geleneksel yapısı esnek, tepkili ve akışkan bir şekle dönüşmektedir. Bu yapı içinde bilişim teknolojisi fonksiyonel sınırları ortadan kaldırarak dinamik ve kendini yönetebilen gruplar ortaya çıkaracaktır. Modern bilişim teknolojisi sistemlerinin klasik komuta ve kontrol sistemlerinde iyi sonuç vermedikleri gözlenmektedir. Bu da yalın ve esnek yapıların ortaya çıkmasını gerektirmektedir.

Örgütler arası alanda ise bilgisayar ağları dış sınırları da önemli ölçüde zayıflatacaktır. Sanal örgütler hem tedarikçileri hem de müşterileri ile sürekli iletişim içinde bulunacaklar ve hızla değişen piyasalardaki fırsatları görebileceklerdir. Yine, bilişim teknolojileri farklı örgütlerde çalışan ekiplerin gerçek zamanlı olarak koordinasyonunu mümkün kılacaktır.

**5. Teknolojik Değişim:** Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler bilgisayar ağlarının geleceğini belirleyen en önemli faktördür. Bu gelişmeler yerel alan ağlarından çok uluslu işletmelerde küresel AR-GE ağlarının mühendisler, ürün yöneticileri ve pazarlama uzmanlarının ürün geliştirme amaçlı koordinasyonda kullanılmasına kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Faks, elektronik posta, elektronik veri değişimi, video konferans ve çoklu ortam kullanımı bilişim ve iletişim teknolojilerinin üretim ve dağıtım farklı coğrafi

bölgelerden koordinasyon ve kontrolünde anahtar rol oynamalarına imkan sağlamaktadır.

**6. Kültürel Değişim:** Bilgisayar ağlarının uygulamaya geçirilmesi sürecinde başarı, yönetimin karakter ve tarzına, yöneticilerin kişilik ve faaliyetlerine bağlıdır. Hızla değişen küresel piyasalarda yöneticilerin bilgiyi çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir. Bilgisayar ağlarının başarıya ulaşması, yöneticilerin astlarına yaklaşımlarını değiştirmelerine bağlıdır. Yöneticiler, çalışanların müşteri ihtiyaçlarına daha etkin bir şekilde tepki gösterebilecek şekilde esnek hareket edebilmelerine, kendilerini geliştirmelerine ve kendi kendilerine öğrenme yeteneklerini geliştirebilmelerine imkan verecek bir tarzda bir yaklaşım belirlemek zorundadırlar. Yöneticilerin bir tür kolaylaştırıcı ve işbirlikçi olduğunu öğrenen örgütlerde çalışanların işletme hedeflerine ulaşabilmek için gereken yetkilerle donanmış ve kendi kendilerine örgütlenmeyi öğrenmiş olmaları gerekmektedir.

Bilişim teknolojileriyle beraber organizasyon yapısındaki diğer değişimler ise şöyle gelişmiştir. Organizasyonlarda bilişim teknolojilerinin kullanımıyla birlikte **biçimselleşmenin** arttığı görülmüştür. İşlerin belirlenmesi, kararların alınması ve uygulanması, görevlerin tahsisi, personelin alımı, yetkinin kullanımı, sorumluluğun miktarı, haberleşme kanallarının yönü, ödüllendirme ve cezalandırma vb. hususlar için kurallar, düzenlemeler ve iş tanımları oluşturulmuştur. Tüm faaliyetler bu kurallar ve düzenlemelere göre yapılmaktadır. Bankacılık alanında yapılan araştırma da, biçimselleşmenin yüksek olduğu görülmüştür.

Bilişim teknolojilerinin **merkezi** yapılanmayı güçlendirdiğini savunan Leavitt ve Whisler, bu yeni teknolojik imkanların organizasyonun üst kademesine bilgi akışını kolaylaştırarak, kararların global bir perspektif içinde merkezden alınmasına olanak sağladığını belirtmişlerdir. 1960'larda merkezileşme yaratmadığını savunan yazarlar arasında Anshen ve Burlingame yer almaktadır. Üçüncü bir görüş ise, bilişim teknolojilerinin herhangi bir dönüşüme neden olmadığı yönündedir. Bilişim teknolojileri ve organizasyon yapılarına etkileri konusunda yapılmış araştırmaları inceleyen Robey, bu konuda genel bir sonuca varmak için incelemeye alınan organizasyonun içinde

bulunduğu iş çevresinin (durağan-dinamik) nasıl olduğunu göz önünde almak gerektiğini savunmuştur (Öğüt, 2001: 84). Bu tez çalışmasında yapılan araştırmada ise, bilişim teknolojilerinin organizasyon yapılarının merkezileşmesine neden olduğu sonucu çıkmıştır.

Günümüzde bilişim teknolojilerinin kullanılmaya başlanmasıyla beraber yapılan üretim ve sunulan hizmetlerin artması sağlanmıştır. Bu sayede, işletmelerde **iş bölümü** artmıştır. Teknolojinin kullanımı da iş bölümünü kolaylaştırmıştır. Bankacılık sektöründe yapılan araştırmada da bilişim teknolojilerinin işlerin artmasını sağlayarak, iş bölümünü kolaylaştırdığı görülmüştür.

Yönetsel güç kaynaklarından biri olan otorite, yasal güç ile eş anlamda kullanılmaktadır. **Kontrol**, kişisel etkileşim süreci olarak tanımlandığında organizasyon içinde bireyin astlarını, üstlerini ya da meslektaşlarını etkilemesi anlamına gelmektedir. Yöneticiler, diğer çalışanlara “otorite” kullanma aracılığıyla kontrol etmektedirler. Bilişim teknolojileri organizasyonlarda daha önce bireyler tarafından yapılan kontrol etkinliklerini üstlenerek hata yapma olasılığını azaltmaktadır. Bilişim teknolojileri kullanımı ile birlikte organizasyonlarda başka bir değişiklik de yetki ve kontrol çizgisinin belirsizleşmesi beklentisidir. Bu beklentinin temel nedeni ise, daha önce bölüm düzeyinde gerçekleştirilen kontrollerin artık bilişim teknolojileri aracılığıyla yapılmasıdır (Öğüt, 2001: 85). Ancak yapılan tez çalışmasının araştırma bölümünde yetki ve kontrolün arttığı, hatta otoritenin teknoloji vasıtasıyla çalışanlar üzerinde hissedildiğine rastlanmıştır.

Üretim teknolojileri ve bilişim teknolojilerinin örgütlerde yaygın kullanım alanı bulmasıyla birlikte, giderek daha çok sayıda makineler işgücünün yerine ikame edilmektedir. Bu durumun sonucu olarak, artık denetleme ve yönetme işlevi daha kolay hale geldiği için **yetki devretmek** yaygınlaşmıştır.

Organizasyon süreçlerinde kullanılan teknolojiler, **departman** birimleri üzerinde, bütünsel anlamda organizasyondan daha çok etkili olmaktadır. Bilişim teknolojileri ve sistemleri aracılığıyla birbirine bağlanan organizasyon birimleri, bilgi çağında kendine özgü nitelikler kazanan farklı işlevleri gerçekleştirmektedirler. Aynı organizasyon içinde, kimi zaman rutin ve rutin

olmayan teknolojileri kullanan farklı birimler bulunabilmektedir. Bu noktada, bölümsel teknoloji tartışması önem kazanmaktadır (Öğüt, 2001: 86). Departmanlaşma devam etmekle birlikte, teknolojinin sunduğu imkan matriks organizasyonlara doğru eğilimi artırmaktadır.

**Tablo 8: Bilişim Teknolojisi Organizasyonları Nasıl Dönüştürebiliyor**

<b>Bilişim Teknolojisi</b>	<b>Organizasyonel Değişim</b>
Global Ağlar	<b>İş gücünün uluslar arası kısmı:</b> Bir işletmenin operasyonları sabit bir şekilde kısıtlanamaz; işletmenin global uzantısı yayılımcılıktır; global koordinasyonun maliyetleri azalmaktadır. Atomik işlem maliyeti azalmaktadır.
Girişimci Ağlar	<b>İşbirliğinde çalışmak ve takım ruhu:</b> İşin organizasyonu kısmısal sınırlar boyunca koordine edilebilir; bir müşteri ve ürün oryantasyonunun gözükmemesi; geniş alanda dağıtılmış görev gücü baskın çalışma ruhu oluşturur. Yönetim maliyetleri (acenta maliyetleri) azalır. İşletme işlemleri değiştirilir.
Dağıtık Hesaplama	<b>Güçlendirmek:</b> Bireylerin ve çalışma gruplarının hareket edebilmeleri için enformasyonları ve bilgileri vardır. İşletme işlemleri tekrar tasarlanır, akış çizgisi düzenlenir. Yönetim maliyetleri azalır. Hiyerarşi ve merkezleşme azalır.
Taşınabilir Hesaplama	<b>Sanal Organizasyonlar:</b> Çalışmalar coğrafyaya bağlı değildir. Bilgi ve bilişim gerektiği herhangi bir yerde ve anda verilebilir. Çalışmalar taşınabilir hale dönüşür. Organizasyonel maliyetler azalır çünkü gayrimenkul işletme için en az gereklidir.
Grafiksel Kullanıcı Ara Yüzleri	<b>Erişebilirlik:</b> Organizasyondaki her kişi, üst düzey yöneticiler dahi, enformasyona ve bilgiye erişebilir; iş akışları otomatlaştırılabilir; tüm uzaktaki sitelerden katkılar toplanabilir. Organizasyonel maliyetler iş akışlarına göre azaltılabilir, kağıttan dijital imaja, belgeler ve sese aktarılabilir.

(KARAHOCA, KARAHOCA, 1998: 9)



## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **TÜRK BANKACILIK SEKTÖRÜNDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN YÖNETİM VE ORGANİZASYON YAPISINA ETKİLERİ ÜZERİNE YAPI VE KREDİ BANKASI A.Ş.'DE BİR ARAŞTIRMA**

Çalışmanın son bölümünde hizmet sektöründe faaliyet gösteren ve bilişim teknolojilerini en yoğun kullanan bankacılık sektöründe Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. seçilmiş ve araştırma bu bankada yapılmıştır. Bu bölümde, araştırmanın sonuçları ele alınmakta, bu sonuçlar ve literatür kısmında sunulan bilgiler ışığında değerlendirilmektedir.

#### **3.1. Araştırmanın Amacı ve Araştırmada Kullanılan Yöntem**

Yapılan araştırmanın sonuçlarının doğru şekilde ifade edilebilmesi için izlenen araştırma yöntemi ve amacı, hipotezleri aşağıda açık bir şekilde ifade edilmektedir.

##### **3.1.1. Araştırmanın amacı**

Bu çalışma ile özellikle bankacılık sektöründe bilgisayar kullanımına başlanmasıyla bankaların örgüt ve yönetim biçimlerinin nasıl etkilendiğinin araştırılması amaçlanmıştır.

Bilişim teknolojileriyle beraber örgütün yapısının yatay-dikey yönde değişiminin, örgütün çalışanları arasında ve üst-ast arasındaki iletişimin formellik kazanmasının, örgütün çalışanlarının ve yöneticilerinin yetkilerinin bilişim teknolojilerinden etkilenme derecesinin, yetki delegasyonunun, yöneticilerin otoritelerine etkisinin, yönetim şeklinin demokratikleşmesinin gerçekleşmesinin, çalışanların birbirleriyle ya da üstleriyle çatışma durumunun, banka içerisinde yeni işlerin yaratılmasının ve mevcut işlerin içeriğinin genişletilmesinin, personelin takım halinde çalışmasının, çalışanın iş memnuniyetinin, verilen hizmetin kalitesi ve hızının, çalışanların bilişim teknolojileriyle beraber işten kaynaklanan stres durumlarının araştırılması amaçlanmıştır.

### 3.1.2. Araştırmada kullanılan yöntem

Araştırma bilişim teknolojilerini ilk defa uygulayan banka olan Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'de tezin sonunda ek olarak verilen anketlerin 2'si İzmir'de, 3'ü Denizli'de olmak üzere toplam 5 şubesi ve İzmir'de faaliyet gösteren 1 Operasyon Merkezine dağıtılması ve sonuçların değerlendirilmesi, yine tezin sonunda verilen mülakat sorularının bilgisayara geçmeden önce ve bilgisayara geçişin ilk yıllarında görev yapan emekli ve halen çalışan banka yöneticileriyle yapılan mülakatlar yoluyla gerçekleştirilmiştir. Anket formları Yapı ve Kredi Bankası'nın iç iletişimde kullandığı elektronik posta ortamına taşınmıştır. Buradan 5 şube ve 1 operasyon merkezinde (İzmir) toplam 200 kişiye iletilmiştir. Bu anket soruları dağıtılmadan önce Yapı ve Kredi Bankası'nın Kalite İletişim bölümünden onay alınmıştır. Anketler banka çalışanlarına zorunlu olmayan anketler olarak gönderilmiştir. Bu çalışma için banka yönetimi herhangi bir zorunluluk getirmemiştir. Banka çalışanlarının şahsi tercihlerine göre doldurulmuştur.

Anket sonuçlarının değerlendirilmesinde SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) paket programı kullanılmıştır. Anket formundaki tüm soru başlıkları kodlanmış, daha sonra anket formundaki cevaplar veri halinde düzenlenerek analiz edilmek üzere programa girilmiştir. Bilişim teknolojilerinin bankacılık yönetim ve organizasyonuna etkileriyle ilgili olarak geliştirilen hipotezler istatistiki yöntemler test edilmiş ve sonuçları değerlendirilmiştir.

### 3.2. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın başlangıç noktaları olarak alınabilecek bazı varsayımlar şunlardır:

- bilişim teknolojileri bankacılık örgütünü yatay organizasyonlar haline getirmiştir,
- bilişim teknolojileri yetkileri azaltmış ve delegasyonunu kolaylaştırmıştır,
- bilişim teknolojileri demokratik yönetimlerin gelişmesine imkan vermiştir,
- bilişim teknolojileri çalışanlar arasında iletişimi formelleştirmiştir.

Araştırmada bağımsız değişkenlerin oluşturduğu gruplar arasında karşılaştırmalar yapılacaktır. Bu türden karşılaştırmalar hipotezlerin test edilmesi

yoluyla kesinlik kazanacaktır. Araştırmada her bir bağımsız değişkenle ilgili iki tür hipotez geliştirilmiştir. Bu hipotezlerden biri, karşılaştırmada bağımsız değişkenin içerdiği gruplar arasında farklılığı savunan araştırma hipotezidir,  $H_1$  ile temsil edilir. Diğer hipotez de, istatistiksel hipotez olup değişkenler arasındaki farksızlığı ve ilişkisizliği savunur ve  $H_0$  ile temsil edilir. Araştırmanın amaçlarını ifade eden hipotezler SPSS paket programıyla test edilecektir.

Araştırmada test edilecek hipotezler şunlardır:

$H_1$  : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde yetki delegasyonunu sınırlamış, yönetsel otoriteyi üst düzeyde toplayarak yönetimi merkezileştirmiştir.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde yetki delegasyonunu sınırlamamış, yönetsel otoriteyi üst düzeyde toplamayarak yönetimi merkezileştirmemiştir.

$H_1$  : Bilişim teknolojileri sayesinde bankacılık sisteminde iletişim sistemlerinin kullanılması örgütsel çatışmayı artırmıştır.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri sayesinde bankacılık sisteminde iletişim sistemlerinin kullanılması örgütsel çatışmayı artırmamıştır.

$H_1$  : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde daha önce olmayan işleri ve görevleri ortaya çıkarmıştır.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde yeni işleri ve görevleri ortaya çıkarmamıştır.

$H_1$  : Bilişim teknolojileri bankacılıktaki görevlerin içeriğini genişletmiştir.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri bankacılıktaki görevlerin içeriğini genişletmemiştir.

$H_1$  : Bilişim teknolojileri bankacılıkta çalışanların işlerini çoğaltmıştır.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri bankacılıkta çalışanların işlerini çoğaltmamıştır.

$H_1$  : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamıştır.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamamıştır.

- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin kalitesini artırmıştır.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin kalitesini artırmamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında yönetsel denetimin artmasını sağlamıştır.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında yönetsel denetimin artmasını sağlamamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında operasyonel denetimin artmasını sağlamıştır.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında operasyonel denetimin artmasını sağlamamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte takım ruhu yaratılmasını sağlar.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte takım ruhu yaratılmasını sağlamaz.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte formel (resmi) iletişimi artırmıştır.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte formel (resmi) iletişimi artırmamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıkta yapılan tüm işlemlerin bilgisayardan yapılmasını sağladığı için çalışanların işe bağımlılığını artırmıştır.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıkta yapılan tüm işlemlerin bilgisayardan yapılmasını sağladığı için çalışanların işe bağımlılığını artırmamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankacılıkta işbölümünü artırmıştır.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankacılıkta işbölümünü artırmamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankada uzmanlaşmayı artırmıştır.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankada uzmanlaşmayı artırmamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankada çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmuştur.
- H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankada çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmamıştır.
- H<sub>1</sub> : Bilgisayar teknolojisine bağlı olarak bankada çalışmak, çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır.

H<sub>0</sub> : Bilgisayar teknolojisine bağılı olarak bankada çalışmak, çalışanlar üzerinde stres yaratmamaktadır.

H<sub>1</sub> : Sürekli bilgisayar ortamında çalışıyor olmak bankacılık sektöründe çalışanlarda ortopedik rahatsızlıklara sebep olmaktadır.

H<sub>0</sub> : Sürekli bilgisayar ortamında çalışıyor olmak bankacılık sektöründe çalışanlarda ortopedik rahatsızlıklara sebep olmamaktadır.

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileriyle yoğun olarak bankacılıkta çalışmak, çalışanların stresten kaynaklanan rahatsızlıklarını artırmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileriyle yoğun olarak bankacılıkta çalışmak, çalışanların stresten kaynaklanan rahatsızlıklarını artırmamıştır.

### 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem

Bu araştırma çalışma evreninde yapılmış olup elde edilecek bulgular sadece çalışma evreni içinde genellenebilecektir. Araştırmanın çalışma evrenini İzmir ve Denizli’de faaliyet gösteren Yapı ve Kredi Bankası’nın şubeleri ve operasyon merkezi oluşturmaktadır. Araştırma çalışma evreninin tümü esas alınarak yürütülmüş olup, veri toplama amaçlı herhangi bir grup oluşturulmamıştır. Mülakatla yapılan araştırma Yapı ve Kredi Bankası’nda çalışan ve çalışmış yöneticilerle yürütülmüştür.

Araştırmanın ana kütesini Yapı ve Kredi Bankası’nın Denizli’de faaliyet gösteren 3 şubesi, İzmir’de faaliyet gösteren 2 şubesi ve 1 operasyon merkezi oluşturmaktadır. Çalışma evreninin bankacılık sektörü seçilmesinin en önemli nedeni; bankacılık ve finans alanında görülen gelişme ve verilen yeni hizmetlerin temelinde bilişim teknolojilerinin kullanılmasıdır. Türkiye’de bankacılığın teknolojiye yaptığı yatırımların tarihi çok eskiye gitmemektedir. 1967’li yıllarda bilgisayarla tanışan bankacılık sektörü 1984 yılına gelindiğinde ancak online sisteme geçerek bilgisayardan gerçek anlamda faydalanmaya başlamış, en önemlisi ise bunu hizmetlerine taşıyabilmiştir. Türkiye’de ilk bilgisayarı 1967’de kullanan ve 1984’te ilk online işlemi gerçekleştiren Yapı ve Kredi Bankası’nın araştırmamızda çalışma evreni olarak seçilmesinin nedeni de budur. Bu çalışmada yapılan anket ve mülakat araştırmaları ve bunların sonuçlarının

sağlıklı biçimde değerlendirilmesinde bankacılık sektöründeki deneyimimin katkı sağlayacağını düşünüyorum.

### **3.4. Anket ve Mülakatın Uygulanması**

#### **3.4.1. Mülakatın uygulanması**

Bankacılık sektörünün hızla yol aldığı son yirmi yıldaki değişimlerle ilgili Yapı ve Kredi Bankası'nın bilgisayarlı sistemlere geçmeden önce ve ilk zamanlarında çalışmış, halen çalışmakta olan ve/veya çalışan 8 yöneticisi ile yaptığımız mülakatlarda %90 birbirini doğrulayan yanıtlar verilmiştir. Aşağıdaki mülakat sorularına verilen cevaplar aşağıdaki gibidir.

#### **Soru 1: Bankacılık çalışanlarının bilgisayarlı ortama geçmesi kolay oldu mu?**

Yöneticilerden alınan cevaplarda sistemsiz olarak banka için kolay olduğu, ancak bu konuda eğitilmiş personel olmaması, personelin teknolojiye yabancı olması sebebiyle “işimden olacağım korkusu”, bankacılık sektörünün buna hazır olmaması, network ağları için devletin gerekli alt yapı yatırımlarını henüz yapmamış olması gibi nedenlerden dolayı zorlu bir süreçten geçildiği öğrenilmiştir.

#### **Soru 2: İnsanlar ne kadar bir zamanda ve nasıl alıştılar/alıştırdılar?**

Yöneticiler, hemen her şubede uygulamaya geçilmediğini etaplar halinde geçildiğini, bunun için banka personelinin genel müdürlükte simülasyon şubeleri oluşturularak yoğun eğitime tabi tutulduğunu ve böylece bir yılı biraz aşan bir sürede bilgisayarlı sisteme alıştırdıklarını/alıştırdıklarını belirttiler.

#### **Soru 3: Bankacılık sektöründe bilişim teknolojilerine (BT) yüksek yatırımların yapılması sektörde çalışan insan gücünü azaltmak için mi?**

Yöneticiler, bankacılıkta ilk teknoloji yatırımları yapılırken amacın işlem hacmini çoğaltmak, gelişime ayak uydurmak ve hizmet hızı ve kalitesini artırmak gibi amaçları olduğunu belirttiler. İşlem hacmi yoğunlaştıktan sonra daha az insan gücüyle çalışarak faiz dışı gelirleri artırmanın hedeflendiğini belirttiler.

**Soru 4: Yapılan yatırımın maliyeti operasyonel maliyeti azaltıyor mu yoksa artırıyor mu?**

Genel olarak yöneticiler, birim maliyetleri işlem hacmi çok arttığı için düşürdüğünü belirttiler.

**Soru 5: Sizce yapılan yatırımın maliyetinin ne kadar bir sürede geri dönmesi bekleniyor?**

Bazı yöneticilerin bu konuda bir fikirleri olmamasına rağmen diğerleri bu yatırımların 3-5 sene gibi kısa bir sürede geri dönmesinin beklendiğini belirttiler.

**Soru 6: Sizce bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması ve teknolojik ürünlere ağırlık verilmesi müşteri memnuniyetini artırdı mı?**

Yöneticiler ağırlıklı olarak hızlı ve kaliteli hizmetin ve yeni ürünlerin müşteri memnuniyetinin arttığını belirtirken bir kısmı da başta müşterilerin teknolojik ürünleri kullanmada , örneğin ATM(otomatik para makineleri)'den para çekmekten ya da internetten işlem yapmaktan çekindiğini, belli bir sürede buna alıştıklarını belirttiler.

**Soru 7: Bankanın müşterilerinin ne kadarı teknolojik ürünleri kullanıyor?**

Yöneticiler, müşterilerin tamamı olmasa da çoğunluk bir kısmının teknolojik ürünleri kullandığını belirttiler. Teknolojik ürünlerin müşteriler tarafından yoğun olarak kullanılması Türkiye'nin de eğitim seviyesi ile de ilgili olduğunun altını çizdiler.

**Soru 8: Sizce banka çalışanlarının bilgisayara bağlı çalışması verimlilik artışı sağladı mı?**

Bu soruya tüm yöneticiler net bir şekilde arttığı yönünde ifade vermişlerdir.

**Soru 9: Sizce çalışanların bilgisayara bağlı olarak çalışması çalışanların daha fazla becerilerinden faydalanmayı sağlamış mıdır?**

Yöneticiler, çalışanların becerilerinden faydalanmayı sağlamanın yanında onlara yeni beceriler de kattığını belirtmektedirler. Örneğin, bilgisayar kullanımı, çeşitli software programlarının kullanımı gibi. Ancak, bir yönetici de, çalışanların kendini otomatik şekilde çalışmaya alıştırdığını ve yaratıcı zihniyetin zayıfladığını belirtmiştir.

**Soru 10: BT' lerinin hata yapma oranını eskiye göre daha azalttığını düşünüyor musunuz?**

Yöneticiler, hata yapma oranının oldukça azaldığını belirttiler. Eskiden daha fazla hata yapıldığını, şimdi yapılan hataların ise sistemden fark edilip düzeltme şansının olduğunu belirtiyorlar.

**Soru 11: Sizce bankalarda bilişim teknolojilerine bağlı çalışmayla beraber yeni işler ortaya çıktı mı?**

Yöneticiler, yeni işlerin ve yeni işlerle beraber yeni görevlerin ortaya çıktığını belirttiler. Şubelerde yer alan bazı görevleri de ortadan kaldırdığını ve bunların sistemden yapılı hale geldiğini belirttiler. (Muhasebe, muhaberat vb.)

**Soru 12: Bilişim teknolojilerine dayanan sistemlerle çalışmak banka yöneticilerine ne gibi avantajlar ve/veya dezavantajlar sağlamıştır?**

Yöneticilerin hepsi dezavantajının olmadığını, daha çok zaman kazandırması açısından avantajı olduğunu belirtti. Raporlama açısından kolaylık olduğunu, iletişimin sürat kazandığını, hem işleri hem de personeli izlemenin kolaylaştığını ifade ettiler.

**Soru 13: Yönetici olarak bilgisayar ortamında çalışmak yetkiyi daha kolay delege etmenizi sağladı mı?**

Yöneticiler, delege etmenin daha sonra denetleyebilmek ve takip edebilmek açısından daha kolay olduğunu belirttiler.

**Soru 14: BT teknolojileri emir komuta birliği ilkesinde bir değişiklik yarattı mı? (Bir astın bir üstten emir alması)**

Yöneticiler, emir komuta zincirinde işleyiş açısından çok değişiklik olmadığını, ancak yapılacak işlerin ve görevlerin daha iyi tanımlanmış olmasından dolayı emir sayısının azaldığını belirttiler.

**Soru 15: Bankada üstlerin astlarını denetlemesi bilgisayar ortamında daha mı kolay oldu?**

Yöneticilerin tamamı daha kolay olduğunu ifade ettiler.



**Soru 16: Sizde günümüzde teknolojiye dayanan sistemlerle çalışan banka yöneticileri eski sistemde çalışan yöneticilere göre daha mı fazla yetkiye sahip?**

Yöneticiler, eski yöneticilerin daha fazla yetkiye sahip olduğunu belirttiler. Şimdiki yöneticilerin yetkilerinin sınırlandırıldığını, yetkinin merkezi yönetimde toplandığını belirttiler.

**Soru 17: BT öncesi yöneticiler daha mı otoriterdi, şimdi mi daha otoriter, ya da BT'nin yöneticilerin otoriteleri üzerindeki etkisi ne oldu?**

Yöneticiler, eskiden yöneticilerin daha fazla otoriter olduklarında hemfikirler, iletişim teknolojilerinin artmasıyla özellikle şube yöneticilerinin yetki ve otoritelerinin azaldığını belirttiler.

**Soru 18: Bilişim teknolojileri sayesinde üst düzeyde alınan kararlar alt düzeyde çalışanlarla daha hızlı ve kolay paylaşılabilir mi?**

Yöneticiler, üst düzeyde alınan kararların bilişim teknolojileri sayesinde kolaylıkla astlarla paylaşılabilirdiğini ve aynı zamanda aşağıdan yukarıya bilgi toplamının kolaylaştığını belirttiler.

**Soru 19: BT bankacılıkta katımlı yönetim üzerinde nasıl bir etki sağladı? (Katımlı yönetim gerçekleşti mi)**

Yöneticilerin çoğu katımlı yönetimin gerçekleştiğini ve bunun da bilişim teknolojilerinin iletişimi kolaylaştırmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Çünkü bilişim teknolojileri uygulamaya geçmeden önce çalışanların fikrini almanın kolay olmadığını belirttiler. Şimdi ise telefondan konferans şeklinde bile alt düzey yöneticilerin, anket ile çalışanların fikrini almanın çok kolay olduğunu belirttiler.

**Soru 20: BT'leriyle beraber örgüt yapısı daha basık hale geldi mi?**

Yöneticilerin hepsi örgüt yapısının yatay hale geldiğini belirttiler.

**Soru 21: Sizde bilgisayara bağlı çalışan bankacılık ortamında ast- üst arasındaki iletişim nasıl (formel/informel) ?**

Yöneticiler, ast-üst arasındaki iletişimin formelleştiğini, iş yoğunluğu sebebiyle yüz yüze iletişimin azalmasının ve işin gereği olarak her şeyin yazılı ortamda yapılmasının buna katkı sağladığını ifade etmişlerdir.

**Soru 22: Sizce çalışanların kendi aralarındaki iletişim bilgisayara bağlı çalışılan ortamda nasıl? Sürekli elektronik ortamda mı iletişim kuruyorlar yoksa yüz yüze iletişimi mi tercih ediyorlar ?**

Yöneticiler çalışanların yüz yüze iletişimi tercih ettiğini, ancak işin gereği olarak mecburen elektronik ortama yöneldiklerini belirttiler.

**Soru 23: Sizce banka çalışanları işlerinde eskiye göre daha fazla mı yetkiye sahip?**

Yöneticiler genel olarak, çalışanların daha fazla yetkiye sahip olmadıklarını, sınırlandırılmış fakat daha yaygın yetkiye sahip olduklarını belirttiler.

**Soru 24: Bilişim teknolojileriyle beraber örgütün dış çevre şartlarına daha fazla uyum sağladığını düşünüyor musunuz?**

Yöneticilerin hepsi çevreyi algılamının daha kolay hale geldiği için, bankanın dış çevre şartlarına uymasını kolaylaştırdığını ifade ettiler.

**Soru 25: Sizce banka çalışanları eskiden kullanılan daha çok manuel işletilen sistemde mi yoğun stres altındaydılar, yoksa şimdi bilgisayara bağlı otomasyona sahip sistemde çalışırken mi daha çok stres altındalar?**

Yöneticilerin %75'i şu anda iş yoğunluğunun artması sebebiyle daha fazla stresli olduğunu, %25'i ise eskiden bilgisayarsız ortamda çalışırken daha fazla stresli olduğunu ifade ettiler.

**Soru 26: Bankada bilişim teknolojilerini yoğun olarak kullanarak çalışmak sizi stres altında bırakıyor mu?**

Yöneticilerin %50'si stres altında kaldığını, %50'si ise etkilemediğini belirtti.

**Soru 27: İş stresinden kaynaklanan rahatsızlığınız var mı?**

Yöneticilerin %37'si mide rahatsızlığı olduğunu, %73'ü herhangi bir rahatsızlığının olmadığını belirtmiştir.

**Soru 28: Bankada bilgisayara bağlı çalışmaktan dolayı ortopedik rahatsızlığınız var mı?**

Yöneticilerin %25'i ortopedik rahatsızlığının (boyunda omur kayması ve bel fıtığı) olduğunu belirtmiştir.

**Soru 29: Yeniden iş aramak zorunda olsaydınız yine bankamızı ve işinizi tercih eder miydiniz?**

Yöneticilerden biri böyle bir durumda tekrar bankacılığı tercih etmeyeceğini belirtti. Diğer yöneticiler, aynı banka ve aynı işi tercih ettiğini belirttiler.

**Soru 30: Tekrar dünyaya gelseniz eski sistemde çalışan mı, yoksa yeni sistemde çalışan bir bankacı mı olmak isterdiniz?**

Yöneticilerin biri böyle bir durumda bankacı olmak istemediğini belirtti. Diğer yöneticiler, yeni sistemi tercih ettiklerini belirttiler.

**3.4.2. Mülakat sorularından elde edilen bulgular ve gözlem sonuçları**

Yapılan mülakatlar sonucunda bazı verilere ulaşılmıştır. 1980'li yıllarda bilgisayarlı teknolojiye bankacılık sektöründe geçiş kolay olmamıştır. Bankanın teknoloji yatırımını tek başına yapması yeterli olmamıştır. Hem çalışan personelin eğitimi, hem alt yapının eksikliği bankaların karşısına engel olarak çıkmıştır. Personelin yetersizliğini Yapı ve Kredi Bankası verdiği eğitimlerle ve yeni (daha genç) personel alarak aşmış, devletin telekomünikasyon alt yapısına yaptığı yatırımlar ise bankacılıkta teknolojinin hızla yayılmasını sağlamıştır. Sistem tek başına anlam ifade etmemektedir.

Yatırımların ilk başlarda yapılma nedeni beklendiği gibi insan gücünü azaltmak için olmadığı verisi elde edilmiştir. Öncelikle hızlı işlem yapabilme ve hizmet çeşitliliğini artırma hedeflenmiştir. Eski sistem bankacılıkta tüm işlerin manuel yapılması iş yoğunluğu ve yavaş işleyen bir sistem yaratmıştır. İşlem hacmi arttıktan sonra daha az insan gücüyle daha çok işlem hacmi yaratma gündeme geldiği bulunmuştur. Eskiden maliyetlerin ne olduğu bile ölçülemezken, şimdi birim maliyetler ölçülebilir hale gelmiştir. Bilişim teknolojilerine yapılan yatırım sayesinde işlem hacminin artırılmasıyla birim maliyetler düşmüştür. Bilişim teknolojilerine yatırım yapmaya erken karar veren banka bu sayede geri dönüşümü daha kısa bir sürede sağlamıştır.

Bankacılığın teknoloji yoğun olarak hizmet vermesiyle yaratılan müşteri memnuniyeti göz ardı edilemez. Başta müşterilerin teknolojik ürünlere yabancılaşma duyması ve çekinmelerine rağmen kısa sürede alışmış oldukları görülmüştür. Eskiden bir ya da iki günde giden havalenin(para transferi) bir

dakikada karşı tarafa ulaşması o günler için büyük bir hizmet olduğu bulunmuştur. Hatta bugün bile teknolojik gelişmelere ayak uydurmayan bankaların müşteriler tarafından eleştirildiği görülmektedir. Bugün de müşterilerin çoğu teknolojik ürünlere önce kaygıyla yaklaşmakta ancak çok çabuk bir zamanda alışmaktadırlar.

Bilişim teknolojilerinin gelişmesi ve işlem yoğunluğunun maksimuma ulaştığı bankalarda kullanılması, işlerin yapımını kolaylaştırmasının yanında işlemi yaparken ortaya çıkan hataları da azaltmıştır. Daha fazla iş üretebilen banka çalışanlarının verimliliğinin arttığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bilişim teknolojileri ile beraber yeni işlerin ve görevlerin ortaya çıktığı görülmüştür. İşlemlerin tamamen bilgisayardan yapılması, takibi ve kontrolü bankaların operasyon bölümlerinin bir merkeze toplanmasını sağlamış, telefon bankacılığı, internet bankacılığı gibi hizmetler sayesinde teknoloji, otomasyon , çağrı merkezi elemanları gibi yeni görevleri ortaya çıkarmıştır.

Yapılan mülakatın 15'inci sorusunda daha yakın ve daha fazla kontrolün olduğu saptanmış, her işlemin sistemden takip edilebilmesinin yetkileri sınırlandırdığı ortaya çıkmıştır. Mülakatın 16'ncı sorusuna verilen yanıtlardan da yönetimin teknolojilerin uygulamaya geçmesiyle beraber merkezileştiği sonucuna ulaşılmıştır. Yetkilerin azalmasıyla yöneticilerinin otoritelerini azaldığı ve yetkinin tepede toplandığı bulunmuştur. Denetleme kolaylaştığı için yetki delegasyonu kolay hale gelmiştir. Üstlerin astlara verdiği emirler azalmıştır.

Gerek yöneticilerle astları arasında gerekse çalışanların kendi aralarında iletişimlerinin giderek formelleştiği sonucuna varılmış ve bu banka ortamında gözlemlenmiştir. Bilişim teknolojileriyle beraber iletişim teknolojilerinin yaygın kullanımı alt-üst düzey arasında bilgi akışını hızlandırmış ve katılgalı yönetimin gerçekleşmesini sağlamıştır. Mülakatın 23'üncü sorusuna verilen cevaplarda yetkinin sınırlandırıldığı ancak daha yaygın hale getirildiği sonucu çıkmıştır. Bu sayede katılgalı yönetimin gerçekleştiği ve bankada artık bazı ara kadrolara/yönetimlere ihtiyaç kalmadığı öğrenilmiştir. Örgüt yapısı yatay (basık) hale gelmiştir.

Bankada çalışanlarda işin yapısı gereği stresin her zaman olduğu ancak bilişim teknolojileriyle beraber daha çok iş yapma, hizmet üretme gibi sebeplerle

banka çalışanlarının günümüzde eskiye oranla daha fazla stres altında kaldığı bulunmuştur. Yöneticilerde ise bu durumun yaygın olmadığı görülmüştür.

Bankacılıkta çalışmış ve/veya halen çalışan yöneticilerde stresten kaynaklanan rahatsızlıkların ya da ortopedik rahatsızlıkların yaygın olarak görülmediği bulunmuştur.

### **3.4.3. Anketin uygulanması**

Anketler 200 banka çalışanına dağıtılmıştır. Öncelikle anket soruları Yapı ve Kredi Bankası A.Ş. kalite iletişim bölümüne gönderilerek ilgili yönetimden onay alınmıştır. Anket formları Yapı ve Kredi Bankası'nın iç iletişimde kullandığı elektronik posta sisteminde tekrar oluşturularak banka çalışanlarına dağıtılmıştır. Anketlerin dağıtımını banka tarafından zorunlu olmayan , isteğe bağlı doldurulacak anket olarak izin verilerek yapıldığından anketlerin istenen sürede geri dönmesi için şube müdürleri ve operasyon merkezi müdürü ayrı ayrı aranarak katılım sağlanması konusunda yardım istenmiştir. Kişisel ilişkiler kullanılarak anket değerlendirmede anlamlı sonuç almamızı sağlayacak kadar tamamlanması sağlanmıştır. Toplam geçerli anket sayısı 91 olup, geçersiz anket sayısı sadece bir tanedir.

### **3.4.4. Bulgular**

Geri dönen anketler bilgisayara girilirken hatalı cevaplanan anketleri kolay bulabilmek için önce numaralandırılmıştır. Anketlere ilişkin veriler, sayısal olarak kodlandıktan sonra, bilgisayara girilmiştir. Anket aracılığıyla toplanan verilerin girişinde ve çeşitli istatistiksel veri analizlerinin yapılmasında SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) isimli paket programı kullanılmıştır.

#### **3.4.4.1. Örneklem özellikleri ve değerlendirilmesi**

Bu bölümde, ankete katılanların demografik özelliklerine ilişkin, ankette yer alan demografik sorular yardımıyla elde edilen, istatistiki bilgiler verilecektir. Araştırmada kullanılan denekler arasında herhangi bir ayrıma gidilmemiştir. Gruplandırma yapılmamıştır.

Ankette Likert ölçeği kullanılmıştır. Sıralamada “(1)kesinlikle katılmıyorum, (2)katılmıyorum, (3)kararsızım, (4)katılıyorum, (5)kesinlikle katılıyorum” şeklinde ölçek kullanılmış ve değerlendirilmede de 1’den 5’e doğru cevaplar numaralandırılarak yapılmıştır.

Ankete katılan şubeler ve operasyon merkezinde çalışanların cinsiyet dağılımının %63,7’sini kadınlar, %36,3’ünü erkekler oluşturmaktadır.

**Tablo 9: Ankete katılanların cinsiyete göre dağılımı**

Cinsiyet	Denek Sayısı	Yüzde
Kadın	58	63,7
Erkek	33	36,3
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

Araştırmanın demografik sorularının verildiği bölümde çalışanların yaşları aralıklar halinde tespit edilmiştir. 18-25, 26-35, 36-45, 46 ve üstü olarak aralıklar belirlenmiştir. Deneklerde 46 yaşın üstünde çalışana rastlanmazken, ağırlığı %61,5 ile 26-35 yaş aralığı oluşturmuştur. %27,5’ini 36-45 yaş aralığı, %11’ini de 18-25 yaş aralığı oluşturmuştur.

**Tablo 10: Ankete katılanların yaşa göre dağılımı**

Yaş	Denek Sayısı	Yüzde
18-25	10	11,0
26-35	56	61,5
36-45	25	27,5
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

Ünvanlar Yapı ve Kredi Bankası’nda kullanılan ünvanlara göre belirlenmiştir. Çalışma süreleri belirlenirken de ünvana uygun şekilde gruplandırma yapılmıştır. 1-5 yıl arasında çalışan eleman ya da şef yardımcısı/uzman yrd olabileceği, 6-10 yıl çalışanın şef/uzman olabileceği göz önünde tutulmuştur. Çalışma yılı–ünvan uyumuna dikkat edilmiştir.

**Tablo 11: Ankete katılanların çalışma süresine göre dağılımı**

Çalışma Süresi	Denek Sayısı	Yüzde
1-5 Yıl	7	7,7
6-10 Yıl	49	53,8
11-15 Yıl	18	19,8
16-20 Yıl	17	18,7
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

**Tablo 12: Ankete katılanların görevine göre dağılımı**

Mevcut Görevi	Denek Sayısı	Yüzde
Eleman	8	8,8
Şef	7	7,7
Yrd/Uzman	36	39,6
Şef / Uzman	22	24,2
İl.Müdür	17	18,7
Müdür Yrd.	1	1,1
Müdür	91	100,0
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

Ankete katılan deneklerin %81'ini üniversite mezunları oluştururken sadece %8,8'i lise öğrenimini, %2'si de yüksek lisansını tamamlamıştır. Bazı verilerin elde edilmesinde eğitim durumunun dağılımı üniversite düzeyinde ağırlık kazandığından değişik eğitim seviyeleri bakımından sağlıklı sonuç alınamamıştır.

**Tablo 13: Ankete katılanların eğitim durumuna göre dağılımı**

Öğrenim Durumu	Denek Sayısı	Yüzde
Lise	8	8,8
Üniversite	81	89,0
Yüksek Lisans	2	2,2
<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>100,0</b>

#### 3.4.4.2. Bilişim teknolojilerinin yönetime etkisi ile ilgili bulgular

Bilişim teknolojilerinin yönetime etkisiyle ilgili sorular anketin 1, 3, 4, 5, 6, 11, 12, 13, 14, 30, 31, 33, 36, 46 numaralı sorularında verilmiştir. Bu sorularla bilişim teknolojilerinin otoritenin üst düzeyde toplanmasına, yönetimin merkezileşmesine, yönetsel denetim artmasına, yetkilerin sınırlandırılmasına,

yönetimin demokratikleşmesine, yöneticilerle–astlar ve astlar arası çatışmaya etkileri araştırılmıştır.

**Tablo 14: Yönetimle İlgili Sorgulanan Verilerin Tanımlayıcı İstatistik Tablosu**

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Yönetimsel Denetim	91	1	5	3,63	,657
Yetki Sınırlaması	91	1	5	3,58	1,034
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	91	1	5	3,67	1,021
Yönetimin Demokratikleşmesi	91	1	5	3,37	,656
Astlar Arası Çatışma	91	2	5	3,81	,829
Yöneticilerle Çatışma	91	2	5	3,49	,808
Yönetim Merkezileşmesi	91	2	5	3,67	,943
Yönetimle İlgili Veriler-Toplam	91	2	4	3,41	,377

Yukarıda verilen araştırma konuları başlıklar altında toplanarak tanımlayıcı istatistik tablosu oluşturulmuştur. Yönetimsel denetimin arttığı yönündeki araştırma için 6, 30, 31 numaralı, yetkilerin sınırlandığı yönündeki araştırma için 5, 46 numaralı, otoritenin üst düzeyde toplandığıyla ilgili 3 numaralı, yönetimin demokratikleştiğiyle ilgili 1, 33, 36 numaralı, astlar arası çatışmanın artmasıyla ilgili 11, 13 numaralı, yöneticilerle çatışmanın artmasıyla ilgili 12, 14 numaralı, yönetimin merkezileştiğiyle ilgili 4 numaralı sorular ankette yer almıştır.

Yönetimsel denetim açısından incelendiğinde, ortalamanın 3,6 olarak ‘katılıyorum’ a yakın bir sonuç çıktığı görülmektedir. Bununla ilgili sorulardan 6.soruya verilen cevaplarda %48,4’ü ‘katılıyorum’u tercih ederken, %11’i ‘kararsız’, %40,6 ‘katılmıyorum’u tercih etmiştir. Ortalaması alındığında ise 3,02 olarak çıkmıştır. Tamamen katıldığını belirtmek zordur. Yönetimsel denetimin araştırılmasıyla ilgili 30.’uncu soruya %75,8 gibi çoğunlukla deneklerin katıldığı görülmektedir. Ortalaması ise 4,05 olarak gerçekleşmiştir. 31.’inci soruya deneklerin %89’u katıldığını belirtmiş, ortalaması 3,8 olarak gerçekleşmiştir. Yönetimsel denetim ile ilgili kurulan hipotezimiz şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında yönetsel denetimini artmasını sağlamıştır.

H<sub>0</sub> :Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında yönetsel denetimini artmasını sağlamamıştır.



Yukarıdaki rakamlardan banka çalışanlarının yönetsel denetimin olduğu yönünde sonuç çıkmaktadır. Bir üstüne bilgilendirme yapmadan işlem yapamadıkları, merkezi yönetim tarafından tüm işlemlerinde denetlendikleri anlaşılmıştır. Bu durumda araştırma hipotezimiz olan  $H_1$  kabul edilecek, istatistiksel hipotezimiz olan  $H_0$  reddedilecektir.

Bilişim teknolojileri özellikle denetimi kolaylaştırmıştır. Yöneticilerle yapılan mülakatta tüm yöneticiler denetimin kendileri için çok kolay hale geldiğini özellikle vurgulamışlardır. Bu yüzden yetki delegasyonunun kolay hale geldiğini belirtmektedirler. Denetim kolay olduğu için yetkiyi delege ettikten sonra bilgisayardan takip ve kontrol etmenin kolay olduğunu belirtmişlerdir. Banka içi gözlemlerimizde yetkiyi delege ederken de belli kurallar ve çerçeve içinde delegasyon yapıldığı görülmüştür. Bu kural ve talimatlar çerçevesinde yetkinin kullanılması delege edilen kişiden beklenmektedir. Kontrol edilebildiğini bilen delege edilen kişinin de bu talimat ve kurallar çerçevesinde yetkiyi kullandığı görülmektedir. Bu yüzden örgütte yetki delegasyonunun yaygın şekilde kullanıldığı görülmektedir.

Yetki sınırlaması ile ilgili 5.'inci soruya verilen cevaplarda %69,3'u 'katılıyorum'u tercih etmiş ve ortalaması 3,73 olarak çıkmıştır. Banka çalışanlarının çoğunluğu yetkilerinin sınırlı olduğunu düşünmektedir.

Otoritenin üst düzeyde toplanmasıyla ilgili sorulan 3.'üncü soruya deneklerin %67'si 'katılıyorum'u seçerken ortalama 3,67 olarak gerçekleşmiştir. Banka çalışanlarının çoğunluğu otoritenin üst düzeyde toplandığına katılmaktadır. Otoritenin bilgisayar aracılığıyla uygulandığını göstermektedir. Mülakatlarda da elde edilen verilerde alt ve orta düzey yöneticilerin yetkilerinin sınırlandırılmasıyla otoritenin de kaybedildiği sonucu çıkmıştır.

Yönetimin merkezileşmesiyle ilgili 4. soruya deneklerin %72,6'sı 'katılmıyorum'u seçerek yönetimin merkezileştiği sonucuna ulaşmamızı sağlamıştır. Ortalama 2,32 olarak gerçekleşmiştir.

Yönetsel denetimin artması, otoritenin üst düzeye toplanması ile ilgili bulgular da yönetimin merkezileştiğini pekiştirmektedir. Hipotezler şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde yetki delegasyonunu sınırlamış, yönetsel otoriteyi üst düzeyde toplayarak yönetimi merkezileştirmiştir.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde yetki delegasyonunu sınırlamamış, yönetsel otoriteyi üst düzeyde toplamayarak yönetimi merkezileştirmemiştir.

Yetkilerin sınırlandırıldığına (3,73) katılım yönünde eğilim olması, otoritenin üst düzeyde toplandığına (3,67) katılım yönünde eğilim olması ve insanların tek başına karar almadıklarına (2,32) ve yönetimin merkezileştiği yönünde ortalamaları alındığında araştırma hipotezimiz H<sub>1</sub> kabul edilecek, istatistiksel hipotezimiz olan H<sub>0</sub> reddedilecektir.

Son yıllarda ekonomide ve bankacılık sektöründe yaşanan krizler banka yönetimlerini denetim açısından daha sıkı hale getirildiği gözlemlenmiştir. Bu yüzden banka çalışanlarının yetkileri sınırlı ancak yaygın hale getirildiği görülmüştür. Mülakatlarımızda da elde edilen bilgilerin de doğruladığı gibi yetkilerin sınırlanmasıyla otoritenin üst düzeyde toplandığı ve yönetimin merkezileştiği gözlemlenmiştir.

Yönetimin demokratikleşmesiyle ilgili 1.soruda sadece %57,2'si katılırken %11'i 'kararsız', %31,9'u 'katılmıyorum'u seçmiştir. Ortalama ise 3,41 olarak gerçekleşmiştir. 33. soruda sadece 35,2'si 'katılıyorum' derken, ortalama 2,75 olarak gerçekleşmiştir. 36. soruda %83,5'i katılırken ortalaması 3,96 olarak gerçekleşmiştir. Banka çalışanları fikirlerini rahatça söyleyebildiklerini belirtirken üst düzeyden alta düzeye aynı şekilde bir paylaşım olmadığını belirtmektedirler. Burada demokratikleşmenin yukarıdan aşağıya değil, aşağıdan yukarıya doğru işlediği görülmektedir.

Astlar arası çatışmayla ilgili 11. soruya %71,5'i 'katılıyorum' derken, ortalama 3,67 olarak gerçekleşmiştir. 13. soruya %76,9'u 'katılıyorum'u seçmiş ve ortalama 3,95 olarak gerçekleşmiştir. Deneklerin bilgisayar ortamında yoğun olarak çalışmaları astlar arasında çatışmayı azalttığı sonucuna götürmektedir.

Yöneticilerin astlarıyla çatışmasıyla ilgili 12. soruya %59,4'ü 'katılıyorum' derken, %13,2'si 'kararsız', %27,5'u 'katılmıyorum' demiştir. Ortalaması 3,32 olarak gerçekleşmiştir. Astların yöneticilerle çatışması 14.soruda sorulmuş ve

%70,3 çoğunlukla çatışmayı azalttığı sonucu çıkmıştır. Ortalama ise 3,67 olarak gerçekleşmiştir. Yöneticilerle astlar arasında çatışmada, astların açısından bilişim teknolojilerinin çatışmayı azalttığı rahatlıkla söylenebilirken; yöneticiler açısından henüz tam olarak azalttığı sonucuna ulaşamamaktadır. Ancak 3,32 ortalamayla böyle bir eğilime gidildiği de görülmektedir. ‘Katılıyorum’ a yakın bir orandır. Örgütsel çatışmayla ilgili hipotezimiz şu şekilde kurulmuştur.

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri sayesinde bankacılık sisteminde iletişim sistemlerinin kullanılması örgütsel çatışmayı artırmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri sayesinde bankacılık sisteminde iletişim sistemlerinin kullanılması örgütsel çatışmayı artırmamıştır.

Gerek yöneticilerin astlarıyla gerekse astların yöneticileriyle olan çatışmasını bilişim teknolojilerinin azalttığı ya da engellediği yukarıdaki verilerden elde edilmektedir. Bu durumda istatistiksel hipotezimiz olan H<sub>0</sub> kabul edilecek, araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub> reddedilmektedir. Yöneticilerle yapılan mülakatta astlarla üstlerin ve çalışanların kendi aralarında iletişimin elektronik ortamdan yapılması yüz yüze iletişimi gerektirmeyecek duruma geldiği bilgisi vermiştir. Banka içi gözlemlerimizde çalışanların yüz yüze iletişimi tercih etse de elektronik haberleşmeyi daha sıklıkta kullandıkları görülmektedir. Yöneticilerin astlarına verdikleri talimatları ya da bilgilendirmeleri elektronik posta aracılığıyla yapmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu sebeple, çalışanların da üstlerine bilgilendirmeyi elektronik ortamdan yaptıkları görülmektedir.

**Tablo 15: Yönetimle ilgili anket sorularına verilen cevapların yüzdesel oranları**

Sorular	1		2		3		4		5	
	Sayı (n)	Yüzde (%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)	(n)	(%)
1-Bilişim teknolojileri sayesinde yöneticilerimiz karar almadan önce bizlere danışmaktadır.	5	5,5	24	26,4	10	11,0	33	36,3	19	20,9
3-Teknolojinin bankalarda yaygın olarak kullanılması yönetsel otoritenin bankanın üst düzeylerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur.			15	16,5	15	16,5	46	50,5	15	16,5

4-İşimi bilgisayarla yapıyor olmam işimle ilgili kararları alırken yöneticilerimin beni serbest bırakmasını ve kendi başıma karar vermeme sağlamaktadır.	16	17,6	50	54,9	6	6,6	18	19,8	1	1,1
5-Bankacılık işlemlerini bilgisayarımın gerçekleştirenken sahip olduğum yetki taşıdığım sorumluluğa göre azdır.	4	4,4	17	18,7	7	7,7	35	38,5	28	30,8
6-Bilişim teknolojileri ilk yöneticime bilgilendirme yapmadan kendi astıma işlem yaptırmama ve/veya operasyona talimat vermeme olanak sağlamaktadır.	15	16,5	22	24,2	10	11,0	34	37,4	10	11,0
11-Bana göre çalışma arkadaşlarımla çoğu bankamızın daha fazla verim ve kara ulaşması için bankamızda kullanılan bilişim teknolojilerinden yeteri kadar yararlanıyor.	4	4,4	17	18,7	5	5,5	44	48,4	21	23,1
12-Bilişim teknolojilerinin sağladığı sistem sayesinde işimi yaparken astlarımla daha az problem yaşıyorum.	11	12,1	14	15,4	12	13,2	43	47,3	11	12,1
13-İşimi bilgisayardan gerçekleştirmem iş arkadaşlarımla daha az problem yaşamamı sağlıyor.			7	7,7	14	15,4	47	51,6	23	25,3
14-İşimi yaparken bilişim teknolojisine dayalı sistemler kullanmam üstlerimle çatışmamı engelliyor.	1	1,1	13	14,3	13	14,3	52	57,1	12	13,2
30-Bilgisayardan yaptığım işlem yanlış ise merkezi yönetimden yardım alıp düzeltirebiliyorum.	6	6,6	14	15,4	2	2,2	54	59,3	15	16,5

31-Bilgisayardan yaptığım tüm işlemler merkezi yönetim tarafından görülebiliyor.	2	2,2	1	1,1	7	7,7	61	67,0	20	22,0
33-Bilişim teknolojileri sayesinde bankamızın en üst düzeyinde alınan kararlar bizimle hemen paylaşılır.	12	13,2	34	37,4	13	14,3	29	31,9	3	3,3
36-Kendi fikirlerimi/önerilerimi üst yönetime elektronik posta aracılığıyla sunabiliyorum.	2	2,2	9	9,9	4	4,4	52	57,1	24	26,4
46-Görevimim gerektirdiği yetkiye sahip olmadığım için işimi yaparken yoğun stres altında kalıyorum.	6	6,6	17	18,7	15	16,5	37	40,7	16	17,6

**Tablo 16: Yönetimle İlgili Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Ortalamaları**

Tanımlayıcı İstatistikler	N	Min.	Maks.	Ortalama	Standart Sapma
1-Bilişim teknolojileri sayesinde yöneticilerimiz karar almadan önce bizlere danışmaktadır.	91	1	5	3,41	1,238
3-Teknolojinin bankalarda yaygın olarak kullanılması yönetsel otoritenin bankanın üst düzeylerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur.	91	2	5	3,67	,943
4-İşimi bilgisayarla yapıyor olmam işimle ilgili kararları alırken yöneticilerimin beni serbest bırakmasını ve kendi başıma karar vermemi sağlamaktadır.	91	1	5	2,32	1,021
5-Bankacılık işlemlerini bilgisayarımdan gerçekleştirirken sahip olduğum yetki taşıdığım sorumluluğa göre azdır.	91	1	5	3,73	1,212
6-Bilişim teknolojileri ilk yöneticime bilgilendirme yapmadan kendi astıma işlem yaptırmama ve/veya operasyona talimat vermeme olanak sağlamaktadır.	91	1	5	3,02	1,316
11-Bana göre çalışma arkadaşlarımdan çoğu bankamızın daha fazla verim ve kara ulaşması için bankamızda kullanılan bilişim teknolojilerinden yeteri kadar yararlanıyor.	91	1	5	3,67	1,155
12-Bilişim teknolojilerinin sağladığı sistem sayesinde işimi yaparken üstlerimle daha az problem yaşıyorum.	91	1	5	3,32	1,228
13-İşimi bilgisayardan gerçekleştirmem iş arkadaşlarımla daha az problem yaşamamı sağlıyor.	91	2	5	3,95	,848
14-İşimi yaparken bilişim teknolojisine dayalı sistemler kullanmam üstlerimle çatışmamı engelliyor.	91	1	5	3,67	,920
30-Bilgisayardan yaptığım tüm işlemler merkezi yönetim tarafından görülebiliyor.	91	1	5	4,05	,736

31-Bilgisayardan yaptığım tüm işlemler yöneticim tarafından denetleniyor.	91	1	5	3,82	,902
33-Bilişim teknolojileri sayesinde bankamızın en üst düzeyinde alınan kararlar bizimle hemen paylaşılır.	91	1	5	2,75	1,141
36-Kendi fikirlerimi/önerilerimi üst yönetime elektronik posta aracılığıyla sunabiliyorum.	91	1	5	3,96	,953
46-Görevimim gerektirdiği yetkiye sahip olmadığım için işimi yaparken yoğun stres altında kalıyorum.	91	1	5	3,44	1,176

Yönetimle ilgili yukarıda açıklanan verilerden otoritenin üst düzeyde toplanması ve yönetimin merkezileşmesi, yönetimin merkezileşmesi ve yönetsel denetim, yöneticilerle çatışma ve iletişimin resmileşmesi, astlarla çatışma ve iletişimin resmileşmesi, yetki sınırlaması ve stres üzerinde t-testi (one-way t-test) uygulanmıştır. Bunlardan otoritenin üst düzeyde toplanması ve yönetimin merkezileşmesi, yöneticilerle çatışma ve iletişimin resmileşmesi, astlarla çatışma ve iletişimin resmileşmesi, yetki sınırlaması ve stres tanımları anlamlı bulunmuştur.

91 kişinin otoritenin üst düzeyde toplanması ile yönetimin merkezileşmesi ile ilgili grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır;  $t(90) = -9,307$ ;  $p < 0,05$  anlamlıdır. Buradan da, otoritenin üst düzeyde toplanmasıyla yönetimin merkezileştiği sonucuna gidilmektedir. Yönetimin merkezileşmesiyle ilgili araştırma hipotezimizi de doğrulanmaktadır.

**Tablo 17: İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi (One way t-test)**

		Ortalama	N	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
<b>İlişki 1</b>	Otoritenin Üst Düzeye Toplanması	2,32	91	1,021	,107
	Yönetimin Merkezileşmesi	3,67	91	,943	,099

<b>İlişkili Örneklemeler Korelasyonu</b>				
	N	Korelasyon	Anlamlılık	
<b>İlişki 1</b>	Otorite & Merkezi Yönetim	91	,006	,951

İlişkili Örneklem Testi									
		İlişki Farklılıkları					t	df	İki Yönlü Anlamlılık
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	95% Güven Aralığı				
					Düşük	Yüksek			
İlişki 1	Otorite – Merkezi Yönetim	-1,35	1,385	,145	-1,64	-1,06	-9,307	90	,001

91 kişinin yöneticilerle çatışma ve iletişimin formelleşmesiyle ilgili grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır;  $t(90) = 2,291$ ;  $p < 0,05$  anlamlı farklılık vardır. İletişimin formelleşmesinin yöneticilerle çatışmayı azalttığı ilişkisi görülmektedir. Banka içi gözlemde astların yöneticilerinden taleplerini veya yöneticilerine bilgilendirmeyi elektronik posta ortamında gerçekleştirdiği gözlemlenmiştir.

**Tablo 18: İlişkili Örneklem İçin T-Testi**

		Ortalama	N	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İlişki 2	Yöneticilerle çatışma	3,49	91	,808	,085
	İletişimin resmileşmesi	3,28	91	,644	,068

İlişkili Örneklem Korelasyonu				
		N	Korelasyon	Anlamlılık
İlişki 2	Yöneticilerle çatışma & İletişimin resmileşmesi	91	,274	,009

İlişkili Örneklem Testi									
		İlişki Farklılıkları					t	df	İki Yönlü Anlamlılık
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	95% Güven Aralığı				
					Düşük	Yüksek			
İlişki 2	Yöneticilerle çatışma – İletişimin resmileşmesi	,21	,885	,093	,03	,40	2,291	90	,024

91 kişinin astlar arası çatışma ve iletişimin resmileşmesi ile ilgili grupları ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır;  $t(90) = 5,978$ ;  $p < 0,05$  anlamlı farklılık vardır. İletişimin resmileşmesi, bilgisayar ortamından yazılı hale gelmesi astların kendi aralarındaki çatışmayı da azaltmıştır. İletişimin nasıl olması gerektiğinin belli olması ve yazılı hale gelmesi banka çalışanlarının iletişimde daha dikkatli davranmalarını gerektirdiği, bu yüzden daha az çatışma yaşandığı, varolanın da bastırıldığı gözlemlenmiştir.

**Tablo 19: İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi**

İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi					
		Ortalama	N	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İlişki 3	Astlar arası çatışma	3,81	91	,829	,087
	İletişimin resmileşmesi	3,28	91	,644	,068

İlişkili Örneklemeler Korelasyonu				
		N	Korelasyon	Anlamlılık
İlişki 3	Astlar arası çatışma & İletişimin resmileşmesi	91	,373	,001

İlişkili Örneklemeler Testi								
		İlişki Farklılıkları				t	df	İki Yönlü Anlamlılık
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	95% Güven Aralığı			
					Düşük	Yüksek		
İlişki 3	Çatışma Astlar Arası - İletişimin Resmileşmesi	,53	,839	,088	,35	,70	5,978	90 ,001

91 kişinin yetki sınırlaması ve stres ile ilgili grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır;  $t(90) = -6,071$ ;  $p < 0,05$  anlamlıdır. Yetki sınırlamasının stresin artmasıyla ilişkisi olduğu görülmektedir. Banka çalışanlarının yetkilerinin sınırlandırılmasının streslerini arttırdığı gözlemlenmiştir. Müşterilerin beklentilerine cevap verirken tam yetkiye sahip olmamaları, mutlaka bir üstlerin ya da genel merkezden onay olmak zorunda olmaları çalışanların, işi gerçekleştirme esnasında stres altında kaldıkları gözlemlenmiştir.



**Tablo 20: İlişkili Örneklem İçin t-Testi**

		Ortalama	N	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
İlişki 4	Stres	2,86	91	,989	,104
	Yetki Sınırlaması	3,58	91	1,034	,108

İlişkili Örneklem Korelasyonu				
		N	Korelasyon	Anlamlılık
İlişki 4	Stres & Yetki Sınırlaması	91	,375	,001

İlişkili Örneklem Testi								
		İlişki Farklılıkları				t	df	İki Yönlü Anlamlılık
		Ortalama	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	95% Güven Aralığı			
					Düşük	Yüksek		
İlişki 4	Stres – Yetki Sınırlaması	-,72	1,131	,119	-,96	-,48	-	90 ,001
						6,071		

Anket sorularında cinsiyet, yaş, çalışma süresi, görevi ve eğitim durumu bağımsız değişken olarak alınmıştır ve tek faktörlü varyans analizi yapılmıştır. Ancak eğitim durumunda dağılımın orantısız olması bakımından tek faktörlü varyans analizi sonuçları değerlendirilmemiştir. Eğitim durumuna göre tek faktörlü varyans analizi tablosu Ek-14’de verilmiştir. Eğitim durumu bağımsız değişken alındığında ve ANOVA (analysis of variables) yapıldığında aşağıdaki sonuç anlamlı çıkmıştır. Eğitim durumuna göre Anova Testi Ek-7’de verilmiştir. Otoritenin üst düzeyde toplanması ile eğitim durumlarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır.  $F(2,88) = 3.117, p < 0,05$ . Anlamlı farklılık çıkmasının nedeni 91 kişilik denek grubunun içinde 2 yüksek lisans, 8 lise mezunu, 81 üniversite mezunu bulunmasından kaynaklanmaktadır. Özellikle yüksek lisans mezunlarının yanıtları farklılık taşımaktadır ve gruplar arasında farklılık yaratmaktadır. Ancak sadece 2 kişi olduğundan sağlıklı sonuç elde edilememektedir.

Tablo 21: Eğitim durumuna göre ANOVA testi

ANOVA						
Eğitim Durumuna Göre		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Gruplararası	6,203	2	3,101	3,117	,049
	Gruplarıçi	87,556	88	,995		
	Toplam	93,758	90			

Cinsiyete göre tek faktörlü varyans analizi yapıldığında; otoritenin üst düzeyde toplanmasıyla ilgili kadınlarda ortalama 2,41, erkeklerde ise 2,15 olarak ortalama farklı gerçekleşmiştir. Yönetimin demokratikleşmesiyle ilgili kadınlarda ortalama 3,29 iken, erkeklerde 3,51 olarak gerçekleşmiştir. Erkekler kadınlara nispeten yönetimin daha demokratikleştiğini düşünmektedirler. Yöneticilerle çatışma kadınlarda 3,42 ortalama ulaşırken erkeklerde ortalama 3,62 olmuştur. Erkeklerin kadınlara göre yöneticilerle daha az çatıştıkları görülmektedir.

Cinsiyete göre tanımların ANOVA testleri yapılmış, ancak anlamlı sonuçlar alınmamıştır. Yönetimle ilgili tanımlarda kadın ve erkek açısından farklı sonuç alınmamıştır. Ek-4'te verilmiştir.

Tablo 22: Cinsiyete Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi

Tanımlar		N	Ort.	Standart Sapma	Ort.mın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetimsel Denetim	Kadın	58	3,66	,649	,085	3,48	3,83	1	5
	Erkek	33	3,60	,681	,119	3,35	3,84	2	5
	Toplam	91	3,63	,657	,069	3,50	3,77	1	5
Yetki Sınırlaması	Kadın	58	3,64	,990	,130	3,38	3,90	2	5
	Erkek	33	3,48	1,114	,194	3,09	3,88	1	5
	Toplam	91	3,58	1,034	,108	3,37	3,80	1	5
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Kadın	58	2,41	1,060	,139	2,14	2,69	1	5
	Erkek	33	2,15	,939	,164	1,82	2,48	1	4
	Toplam	91	2,32	1,021	,107	2,11	2,53	1	5
Yönetimin Demokratikleşmesi	Kadın	58	3,29	,731	,096	3,10	3,49	1	5
	Erkek	33	3,51	,480	,083	3,33	3,68	3	4
	Toplam	91	3,37	,656	,069	3,23	3,51	1	5
Astlar Arası Çatışma	Kadın	58	3,80	,789	,104	3,59	4,01	2	5
	Erkek	33	3,82	,908	,158	3,50	4,14	2	5
	Toplam	91	3,81	,829	,087	3,63	3,98	2	5

Yöneticilerle Çatışma	Kadın	58	3,42	,724	,095	3,23	3,61	2	5
	Erkek	33	3,62	,936	,163	3,29	3,95	2	5
	Toplam	91	3,49	,808	,085	3,33	3,66	2	5
Yönetimin Merkezileşmesi	Kadın	58	3,67	,906	,119	3,43	3,91	2	5
	Erkek	33	3,67	1,021	,178	3,30	4,03	2	5
	Toplam	91	3,67	,943	,099	3,47	3,87	2	5
Yönetimle İlgili Veriler-Toplam	Kadın	58	3,41	,385	,050	3,31	3,51	2	4
	Erkek	33	3,41	,370	,064	3,27	3,54	2	4
	Toplam	91	3,41	,377	,040	3,33	3,49	2	4

Yaşa göre yönetimin bilişim teknolojilerinden etkileşimiyle ilgili yapılan araştırmada; yönetsel denetimin 18-25 yaş aralığında (3,47) ve 36-45 yaş aralığında (3,52) daha az, 26-35 yaş aralığında (3,71) daha fazla hissedildiği görülmektedir. Yetki sınırlamasının 18 yaştan 45'e doğru (18-25 = 3,80; 26-35 = 3,62; 36-45 = 3,42) azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Banka çalışanlarının yaşlarının ilerlemesiyle beraber terfileriyle daha üst pozisyonlara yükselmeleri ve yetkilerinin bir önceki görevlerine göre nispeten artmasıyla yetki sınırlamasını daha az olarak görmektedirler.

Yaş bağımsız değişken olarak alınıp ANOVA testi uygulandığında  $p < 0,05$  olarak kıyaslandığında anlamlı sonuçlar elde edilmemiştir. Yaşa göre ANOVA testi Ek-5'de verilmiştir.

**Tablo 23: Yaşa Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar		N	Ort.	Standart Sapma	Ort.nın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetsel Denetim	18-25	10	3,47	,358	,113	3,21	3,72	3	4
	26-35	56	3,71	,683	,091	3,53	3,90	1	5
	36-45	25	3,52	,681	,136	3,24	3,80	2	5
	Toplam	91	3,63	,657	,069	3,50	3,77	1	5
Yetki Sınırlaması	18-25	10	3,80	,978	,309	3,10	4,50	3	5
	26-35	56	3,62	1,000	,134	3,35	3,88	2	5
	36-45	25	3,42	1,143	,229	2,95	3,89	1	5
	Toplam	91	3,58	1,034	,108	3,37	3,80	1	5
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	18-25	10	2,60	1,506	,476	1,52	3,68	1	5
	26-35	56	2,43	1,024	,137	2,15	2,70	1	4
	36-45	25	1,96	,676	,135	1,68	2,24	1	4
	Toplam	91	2,32	1,021	,107	2,11	2,53	1	5
Yönetimin Demokratikleşmesi	18-25	10	3,57	,630	,199	3,12	4,02	3	4
	26-35	56	3,31	,710	,095	3,12	3,50	1	5
	36-45	25	3,43	,532	,106	3,21	3,65	2	4
	Toplam	91	3,37	,656	,069	3,23	3,51	1	5

Astlar Arası Çatışma	18-25	10	4,20	,587	,186	3,78	4,62	4	5
	26-35	56	3,74	,869	,116	3,51	3,97	2	5
	36-45	25	3,80	,804	,161	3,47	4,13	2	5
	Toplam	91	3,81	,829	,087	3,63	3,98	2	5
Yöneticilerle Çatışma	18-25	10	3,70	,675	,213	3,22	4,18	3	5
	26-35	56	3,48	,763	,102	3,28	3,69	2	5
	36-45	25	3,44	,961	,192	3,04	3,84	2	5
	Toplam	91	3,49	,808	,085	3,33	3,66	2	5
Yönetimin Merkezileşmesi	18-25	10	3,80	1,033	,327	3,06	4,54	2	5
	26-35	56	3,64	,923	,123	3,40	3,89	2	5
	36-45	25	3,68	,988	,198	3,27	4,09	2	5
	Toplam	91	3,67	,943	,099	3,47	3,87	2	5
Yönetimle İlgili Veriler-Toplam	18-25	10	3,59	,216	,068	3,44	3,74	3	4
	26-35	56	3,42	,370	,049	3,32	3,52	2	4
	36-45	25	3,32	,425	,085	3,15	3,50	2	4
	Toplam	91	3,41	,377	,040	3,33	3,49	2	4

Çalışma süresinin bağımsız değişken olarak alınıp yönetimle ilgili tanımlarla mukayese edildiğinde; yönetsel denetimin 16-20 senelik çalışanlarda (3,82) diğer gruplara göre daha fazla, 11-15 senelik çalışanlarda (3,39) daha az olduğu görülmektedir. 16-20 senelik çalışan bankacıların genelde yönetici konumunda çalıştığı gözlemlenmiş olup, merkezi yönetimin denetiminin bu yöneticiler üzerinde daha fazla hissedildiği söylenebilir.

Yetki sınırlaması çok büyük bir fark olmamakla beraber 1-5 sene çalışanlarla (3,50) 11-15 sene çalışanlarda (3,53), 6-10 sene çalışanlarla (3,60) 16-20 sene çalışanlarla (3,62) benzer seviyede olduğu görülmektedir.

Otoritenin üst düzeye toplanmasına daha önce (3,67) katılım yönünde bulgu elde etmişken, çalışma sürelerine göre analiz ettiğimizde gruplara göre katılmama yönünde veri elde edilmektedir. Özellikle 11-16 senelik çalışanlarda (1,89) otoritenin üst düzeyde toplanmadığına yönelik veri elde edilmektedir. 11-16 senelik banka çalışanları genelde yönetici pozisyonunda çalıştıklarından kendilerini otoritenin toplandığı merkezi yönetime daha yakın hissetmektedirler. Yöneticilerle yapılan mülakatta ise otoritenin sınırlanan yetkilerle beraber üst düzeyde toplandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Yönetimin demokratikleşmesinin 1-5 sene çalışanlarla (3,52) 16-20 sene çalışanlar (3,51) arasında benzer katılım ortalaması olduğu verisi elde edilmiştir. Diğer gruplarda bu ortalama daha düşüktür.

Astlar arası çatışmanın bilişim teknolojisiyle azaldığına katılımın 1-5 senelik çalışanlarda (4,36) ortalamının en yüksek olduğu, bunu 16-20 senelik çalışanların (4,12) izlediği görülmektedir. Ancak 6-10 senelik (3,60) ve 11-15 senelik (3,72) çalışanlarda katılım yönünde ortalamalar elde edildiği görülmektedir.

Bilişim teknolojilerinin yöneticilerle çatışmayı azalttığına 1-5 senelik çalışanlarda (3,79) yine en yüksek ortalama elde edilirken, çalışma yılı arttıkça bu soruya katılım ortalaması düşmektedir (6-10 = 3,56, 11-15 = 3,61 , 16-20 = 3,06).

Yönetimin merkezileşmesiyle ilgili sorularda katılım 6-10 senelik çalışanlarda (3,80) en yüksek, 11- 15 senelik çalışanlarda (3,39) en düşük ortalamayı bulmaktadır. ancak toplamda 3,67 ortalama ile katılım yönünde sonuç çıkmaktadır.

Çalışma süresi bağımsız değişken olarak alınıp ANOVA testi uygulandığında anlamlı sonuçlar elde edilmemiştir. Çalışma süreleri bakımından dikkate değer farklılıklar olmaması sonuçları anlamsız kılmıştır. ANOVA analizi Ek-6'da verilmiştir.

**Tablo 24: Çalışma Süresine Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar		N	Ort.	Standart Sapma	Ort.nın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetimsel Denetim	1-5	7	3,62	,488	,184	3,17	4,07	3	4
	6-10	49	3,66	,559	,080	3,50	3,82	3	5
	11-15	18	3,39	,826	,195	2,98	3,80	1	4
	16-20	17	3,82	,756	,183	3,43	4,21	2	5
	Toplam	91	3,63	,657	,069	3,50	3,77	1	5
Yetki Sınırlaması	1-5	7	3,50	1,291	,488	2,31	4,69	2	5
	6-10	49	3,60	,918	,131	3,34	3,87	2	5
	11-15	18	3,53	1,230	,290	2,92	4,14	2	5
	16-20	17	3,62	1,111	,270	3,05	4,19	1	5
	Toplam	91	3,58	1,034	,108	3,37	3,80	1	5
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	1-5	7	2,29	1,254	,474	1,13	3,45	1	4
	6-10	49	2,53	1,101	,157	2,21	2,85	1	5
	11-15	18	1,89	,963	,227	1,41	2,37	1	4
	16-20	17	2,18	,529	,128	1,90	2,45	2	4
	Toplam	91	2,32	1,021	,107	2,11	2,53	1	5

Yönetimin Demokratikleşmesi	1-5	7	3,52	,690	,261	2,89	4,16	3	4
	6-10	49	3,36	,670	,096	3,17	3,55	1	5
	11-15	18	3,20	,810	,191	2,80	3,61	1	4
	16-20	17	3,51	,375	,091	3,32	3,70	3	4
	Toplam	91	3,37	,656	,069	3,23	3,51	1	5
Astlar Arası Çatışma	1-5	7	4,36	,627	,237	3,78	4,94	4	5
	6-10	49	3,65	,837	,120	3,41	3,89	2	5
	11-15	18	3,72	,878	,207	3,29	4,16	2	5
	16-20	17	4,12	,697	,169	3,76	4,48	2	5
	Toplam	91	3,81	,829	,087	3,63	3,98	2	5
Yöneticilerle Çatışma	1-5	7	3,79	,756	,286	3,09	4,48	3	5
	6-10	49	3,56	,726	,104	3,35	3,77	2	5
	11-15	18	3,61	,884	,208	3,17	4,05	2	5
	16-20	17	3,06	,882	,214	2,61	3,51	2	5
	Toplam	91	3,49	,808	,085	3,33	3,66	2	5
Yönetim Merkezileşmesi	1-5	7	3,57	1,134	,429	2,52	4,62	2	5
	6-10	49	3,80	,935	,134	3,53	4,06	2	5
	11-15	18	3,39	,916	,216	2,93	3,84	2	5
	16-20	17	3,65	,931	,226	3,17	4,13	2	5
	Toplam	91	3,67	,943	,099	3,47	3,87	2	5
Yönetimle İlgili Veriler-Toplam	1-5	7	3,52	,192	,072	3,34	3,70	3	4
	6-10	49	3,45	,352	,050	3,35	3,55	3	4
	11-15	18	3,25	,515	,121	2,99	3,50	2	4
	16-20	17	3,42	,305	,074	3,26	3,58	3	4
	Toplam	91	3,41	,377	,040	3,33	3,49	2	4

Deneklerin görevleri bağımsız değişken olarak alınmış ve yönetimle ilgili tanımlamalar karşılaştırılmıştır. Yönetimsel denetim göreve göre gruplarla karşılaştırıldığında Müdürlerde (4,00) ve II. Müdürlerde (3,89) ortalamanın en yüksek (4,0), müdür yardımcıları (3,39) en düşük olduğu görülmektedir. Müdürlerin yönetim anlamında, II. Müdürlerin ise işi yaptırıp denetleyen anlamında yönetimsel denetimi daha fazla hissettikleri görülmektedir. Müdür yardımcılarının bir üstlerinde müdür olduğu için yönetimsel denetimi en az algılayanlar olarak karşımıza çıkmıştır.

Yetki sınırlamasının olduğuna dair ortalamalar eleman (3,94) pozisyonundan müdür (2,50) pozisyonuna doğru azaldığı görülmüştür. Daha önce belirttiğimiz gibi pozisyon yükseldikçe yetkiler artmakta ve yetkiye sahip oldukça yetkinin sınırlandırıldığına katılım düşmektedir.

Görevler bakımından bilişim teknolojileriyle otoritenin üst düzeyde toplanması karşılaştırıldığında deneklerin çoğunlukla katılmadığı görülmektedir. Müdürler (2,00) ve şef yardımcıları (2,14) en fazla katılmayan grup oldukları

sonucu elde edilirken diğer pozisyonlarda da kararsıza yakın katılmama yönünde veriler elde edilmiştir.

Görevler bakımından bilişim teknolojilerinin astlar arasında çatışmayı azalttığına dair sorulara verilen cevaplarda katılıyorum ortalaması eleman seviyesinde (4,17) ile en yüksek ortalama iken, pozisyon yükseldikçe ‘katılmıyorum’ a doğru gitmektedir. Müdür seviyesinde (2,50) ile katılmıyorum olarak gerçekleşmiştir.

Yönetimin merkezileşmesiyle ilgili sorularda müdür (4,00) ve II. müdür (4,09) seviyesinde ortalama ‘katılıyorum’ olarak gerçekleşmiştir. Diğer görev seviyelerinde ortalama (3,50) olarak ‘katılıyorum’a eğilim yönünde gerçekleşmiştir.

Göreve göre tanımların ANOVA testi yapıldığında ortalamalar birbirine çok yakın olduğundan anlamlı sonuçlar alınmamıştır. Bu yüzden değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Göreve göre ANOVA testi sonuçları Ek-8’de verilmiştir.

**Tablo 25: Göreve Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar		N	Ort.	Standart Sapma	Ort.nın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Min. Sınır	Max Sınır		
<b>Yönetimsel Denetim</b>	Eleman	8	3,50	,436	,154	3,14	3,86	3	4
	Şef Yrd /Uzman	7	3,67	,793	,300	2,93	4,40	3	5
	Şef/Uzman	36	3,60	,671	,112	3,37	3,83	1	5
	II.Müdür	22	3,89	,576	,123	3,64	4,15	3	5
	Müdür Yd	17	3,39	,719	,174	3,02	3,76	2	4
	Müdür	1	4,00	,	,	,	,	4	4
	Toplam	91	3,63	,657	,069	3,50	3,77	1	5
<b>Yetki Sınırlaması</b>	Eleman	8	3,94	,980	,346	3,12	4,76	3	5
	Şef Yrd /Uzman	7	3,50	1,354	,512	2,25	4,75	2	5
	Şef/Uzman	36	3,58	,930	,155	3,27	3,90	2	5
	II.Müdür	22	3,80	,959	,205	3,37	4,22	2	5
	Müdür Yd	17	3,24	1,213	,294	2,61	3,86	1	5
	Müdür	1	2,50	,	,	,	,	3	3
Toplam	91	3,58	1,034	,108	3,37	3,80	1	5	
<b>Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması</b>	Eleman	8	2,50	1,309	,463	1,41	3,59	1	4
	Şef Yrd /Uzman	7	2,14	1,069	,404	1,15	3,13	1	4
	Şef/Uzman	36	2,39	1,050	,175	2,03	2,74	1	5

	II.Müdür	22	2,27	1,077	,230	1,80	2,75	1	4
	Müdür Yd	17	2,24	,831	,202	1,81	2,66	1	4
	Müdür	1	2,00	,	,	,	,	2	2
	Toplam	91	2,32	1,021	,107	2,11	2,53	1	5
<b>Yönetimin Demokratikleşmesi</b>	Eleman	8	3,46	,665	,235	2,90	4,01	3	4
	Şef Yrd /Uzman	7	3,48	,178	,067	3,31	3,64	3	4
	Şef/Uzman	36	3,22	,824	,137	2,94	3,50	1	5
	II.Müdür	22	3,53	,394	,084	3,36	3,70	3	4
	Müdür Yd	17	3,39	,659	,160	3,05	3,73	2	4
	Müdür	1	3,33	,	,	,	,	3	3
	Toplam	91	3,37	,656	,069	3,23	3,51	1	5
<b>Astlar Arası Çatışma</b>	Eleman	8	4,13	,876	,310	3,39	4,86	3	5
	Şef Yrd /Uzman	7	4,07	,450	,170	3,66	4,49	4	5
	Şef/Uzman	36	3,67	,811	,135	3,39	3,94	2	5
	II.Müdür	22	3,89	,938	,200	3,47	4,30	2	5
	Müdür Yd	17	3,82	,789	,191	3,42	4,23	2	5
	Müdür	1	2,50	,	,	,	,	3	3
	Toplam	91	3,81	,829	,087	3,63	3,98	2	5
<b>Yöneticilerle Çatışma</b>	Eleman	8	3,69	,843	,298	2,98	4,39	2	5
	Şef Yrd /Uzman	7	3,36	,945	,357	2,48	4,23	3	5
	Şef/Uzman	36	3,51	,761	,127	3,26	3,77	2	5
	II.Müdür	22	3,45	,844	,180	3,08	3,83	2	5
	Müdür Yd	17	3,47	,892	,216	3,01	3,93	2	5
	Müdür	1	3,50	,	,	,	,	4	4
	Toplam	91	3,49	,808	,085	3,33	3,66	2	5
<b>Yönetimin Merkezleşmesi</b>	Eleman	8	3,63	1,188	,420	2,63	4,62	2	5
	Şef Yrd /Uzman	7	3,57	,787	,297	2,84	4,30	2	4
	Şef/Uzman	36	3,50	,941	,157	3,18	3,82	2	5
	II.Müdür	22	4,09	,750	,160	3,76	4,42	3	5
	Müdür Yd	17	3,53	1,068	,259	2,98	4,08	2	5
	Müdür	1	4,00	,	,	,	,	4	4
	Toplam	91	3,67	,943	,099	3,47	3,87	2	5
<b>Yönetimle İlgili Veriler-Toplam</b>	Eleman	8	3,55	,204	,072	3,38	3,72	3	4
	Şef Yrd /Uzman	7	3,40	,359	,136	3,07	3,73	3	4
	Şef/Uzman	36	3,35	,402	,067	3,22	3,49	2	4
	II.Müdür	22	3,56	,305	,065	3,43	3,70	3	4
	Müdür Yd	17	3,30	,438	,106	3,07	3,52	2	4
	Müdür	1	3,12	,	,	,	,	3	3
	Toplam	91	3,41	,377	,040	3,33	3,49	2	4



### 3.4.4.3. Bilişim teknolojilerinin organizasyona etkisi ile ilgili bulgular

Bilişim teknolojilerinin bankacılık organizasyonuna etkisiyle ilgili sorular anketin 2, 7, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 32, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45 numaralı sorularında verilmiştir. Bu sorularla bilişim teknolojilerinin bankacılıkta yeni işlerin ortaya çıkmasına, mevcut işlerin tanımının genişlemesine, işin hacminin artmasına, hizmet hızına ve kalitesine, operasyonel denetimin artmasına, iletişimin formelleşmesine, işe bağımlılığın artmasına, takım ruhuna, işe yabancılaşmaya, iş bölümüne ve uzmanlaşmaya, strese, stresten rahatsızlıkların ve ortopedik rahatsızlıkların artmasına, örgüt yapısının yatay hale gelmesine etkileri araştırılmıştır.

Yukarıda verilen konular tanımlar halinde veri elde etmek için gruplandırılmıştır. Tanımlayıcı istatistik tablosu oluşturulmuştur. Örgütün yatay organizasyon haline gelmesiyle ilgili 2 numaralı, iletişimin resmileşmesiyle ilgili 32, 34, 35 numaralı, iş hacminin artmasıyla ilgili 17 numaralı, strese ilgili 24, 25 numaralı, operasyonel denetimle ilgili 7, 28, 29 numaralı, ortopedik hastalıklarla ilgili 44, stresten hastalıklarla ilgili 45 numaralı, işe bağımlılıkla ilgili 10, 26, 43 numaralı, takım ruhuyla ilgili 21, işe yabancılaşmayla ilgili 8, 9, 23, 37, 38, 39 numaralı, hizmet kalitesiyle ilgili 18, 22, hizmet hızıyla ilgili 19, 20, 27 numaralı, iş bölümüyle ilgili 40, uzmanlaşmayla ilgili 41, 42 numaralı, yeni işlerle ilgili 15, mevcut iş tanımlarının genişlemesiyle ilgili 16 numaralı sorular sorulmuştur.

**Tablo 26: Örgüt yapısı ile ilgili tanımlayıcı istatistikler**

Tanımlayıcı İstatistikler					
	N	Minimum	Maksimum	Ortalama	Standart Sapma
Örgütün Yatay Olması	91	1	5	3,11	1,345
İletişimin Resmileşmesi	91	1	5	3,28	,644
İş Hacmi	91	1	5	3,45	1,036
Stres	91	1	5	2,86	,989
Operasyonel Denetim	91	2	5	3,23	,549
Ortopedik Hastalık	91	1	5	3,07	1,413
Stresten Hastalık	91	1	5	2,92	1,439
İşe bağımlılık	91	2	5	3,82	,621
Takım Ruhuna	91	1	5	4,10	1,044
İşe Yabancılaşma	91	2	4	3,10	,340
Hizmet Kalitesi	91	3	5	4,29	,578
Hizmet Hızı	91	2	5	4,13	,537
Uzmanlaşma	91	2	5	4,02	,796
Yeni İşler	91	2	5	4,03	,795

Mevcut İş Tanımı	91	2	5	4,01	,675
İş Bölümü	91	2	5	4,27	,634
<b>Organizasyon İle İlgili Veriler- Toplam</b>	<b>91</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>3,61</b>	<b>,312</b>

Örgütün yatay hale gelmesiyle ilgili sorulan 2. soruya verilen cevaplarda %53,9'u 'katılıyorum' derken %40,7'si 'katılmıyorum' demiştir. Ortalaması 3,11 olarak gerçekleşmiştir. Banka yöneticileriyle yapılan mülakatlarda örgüt yapısının yatay hale geldiği bilgisi elde edilmiştir. Bilişim teknolojilerinin bankacılıkta kullanılmasıyla bankaların yatay organizasyonlar haline geldiği görülmüştür. Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.'nin örgüt şeması Ek-3'te verilmiştir.

İletişimin resmileşmesiyle ilgili 32.'inci soruya deneklerin %82,4'ü 'katılıyorum' derken, ortalaması 3,95 olarak gerçekleşmiştir. 34. soruya deneklerin %84,6'sı 'katılmıyorum' derken, ortalaması 2,11 olarak gerçekleşmiştir. 34. soru olumsuz kurulduğu için konuyla ilgili ankette yer alan soruların ortalaması alındığında 3,28 olarak düşük çıkmaktadır; ancak, genel ortalama 'katılıyorum'a yakındır. 35. soruya deneklerin %75,80'i 'katılıyorum' derken, ortalaması 3,79 olarak gerçekleşmiştir. Bankacılıkta iletişimin formelleşmesiyle ilgili hipotezimiz şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte formel (resmi) iletişimi artırmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte formel (resmi) iletişimi artırmamıştır.

Bilişim teknolojilerinin banka çalışanları arasında yoğun olarak kullanıldığı görülmüştür. Yöneticilerin astlarla, astların yöneticilerle iletişimi elektronik posta aracılığıyla olduğu sonucu elde edilmiştir. Yapılan mülakatlarda banka yöneticileri yüzyüze iletişimin azaldığını ve işin gereği olarak her şeyin yazılı ortamda yapılması gerektiğini belirtmişlerdir. Buradan, bilişim teknolojileriyle bankalarda iletişimin formelleştiği sonucuna ulaşılmaktadır. Bilişim teknolojilerinin bankacılık yönetimine etkisinin araştırıldığı bir önceki bölümümüzde yapılan yöneticilerle çatışma-iletişimin formelleşmesi, astlarla çatışma-iletişimin formelleşmesi ilişkili örneklem için t-testi sonuçları da formel iletişimin arttığı sonucunu doğrulamaktadır. Araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub> kabul edilirken, araştırmanın istatistiki hipotezi olan H<sub>0</sub> reddedilmiştir.

İş hacminin artmasıyla ilgili 17. soruya deneklerin %60,5'i 'katılıyorum' derken, %16,5'i kararsız kalmıştır. Ortalaması 3,45 olarak gerçekleşmiştir. İş hacminin artmasıyla ilgili hipotez şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıkta çalışanların işlerini çoğaltmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıkta çalışanların işlerini çoğaltmamıştır.

Yapılan ankette ortalamanın 3,45 olarak 'katılıyorum' yönünde gerçekleşmiştir. Mülakatlarda yöneticilerin bilişim teknolojilerine yatırım yapmadaki ilk amacın işlem hacmini arttırmak olduğunu vurgulamıştır. Bu durumda araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub>'i kabul edilirken, istatistiki hipotezimiz olan H<sub>0</sub> reddedilmektedir.

Stresle ilgili 24. soruya deneklerin %48,40'ı 'katılıyorum' derken, %38,60'ı 'katılmıyorum' demiş, %16,5'i kararsız kalmıştır. Ortalaması 3,29 olarak gerçekleşmiştir. Çalışanların bilgisayarda işlem yapmaktan dolayı stres altında kalmadıkları görülmüştür. 25. soruya deneklerin %61,6'ı 'katılmıyorum' derken, %19,8'i kararsız kalmış ve %18,7'i 'katılıyorum' demiştir. Ortalaması 2,44 olarak 'katılmıyorum' yönünde gerçekleşmiştir. Stresle ilgili hipotezimiz şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> :Bilgisayar teknolojisine bağlı olarak bankada çalışmak, çalışanlar üzerinde stres yaratmaktadır.

H<sub>0</sub> :Bilgisayar teknolojisine bağlı olarak bankada çalışmak, çalışanlar üzerinde stres yaratmamaktadır.

Bilişim teknolojilerinin bankacılıktaki strese etkisiyle ilgili soruların ortalamaları alındığında 'katılmıyorum' yönünde bulgu elde edilmiştir. Yöneticilerle yapılan mülakatlar ve banka içi gözlemlerimizde stresin bilişim teknolojileriyle çalışıyor olmaktan kaynaklanmadığı, işlem yoğunluğundan kaynaklandığı görülmüştür. İstatistiki hipotezimiz olan H<sub>0</sub> kabul edilirken araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub> reddedilmektedir.

Operasyonel denetimle ilgili 7. soruya verilen cevaplarda deneklerin %95,6'ı 'katılıyorum' demiş ve ortalaması 4,25 olarak gerçekleşmiştir. 28. soruya deneklerin %80,2'i 'katılmıyorum' olarak cevaplamış ve ortalaması 1,79 olarak gerçekleşmiştir. 29. soruya deneklerin %75,8'i 'katılıyorum' derken

ortalaması 3,64 olarak gerçekleşmiştir. Bununla ilgili hipotezimiz şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında operasyonel denetimin artmasını sağlamıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık işlemlerinin gerçekleştirilmesi esnasında operasyonel denetimin artmasını sağlamamıştır.

Deneklerin bir üstlerinden onay almadan veya üstlerine bilgilendirme yapmadan hiçbir işlemi yapamadıkları görülmektedir. Mülakatlarımızda yöneticiler tarafından denetimin önemi ve bilişim teknolojileriyle kolaylaştırıldığı üzerinde durulmuştur. Banka içi gözlemlerimizde en alt pozisyondan en üste doğru sınırlı yetki verildiği, bir üstünün yetkisi olmadan kendi yetki sınırını aşan işlemleri deneklerin yapamadığı görülmüştür. Araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub> kabul edilirken, istatistiki hipotez olan H<sub>0</sub> reddedilmektedir.

Ortopedik hastalıkların artmasıyla ilgili 44. soruya deneklerin %45,1'u 'katılıyorum' derken, %11'i kararsız, %44'ü 'katılmıyorum' olarak cevap vermiştir. 44. sorunun ortalaması 3,07 olarak gerçekleşmiştir. Konuyla ilgili araştırma hipotezi şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Sürekli bilgisayar ortamında çalışıyor olmak bankacılık sektöründe çalışanlarda ortopedik rahatsızlıklara sebep olmaktadır.

H<sub>0</sub> : Sürekli bilgisayar ortamında çalışıyor olmak bankacılık sektöründe çalışanlarda ortopedik rahatsızlıklara sebep olmamaktadır.

Deneklerin ortopedik rahatsızlıklarının olduğu, ancak bilgisayar ortamında sürekli çalışıyor olmaktan kaynaklanıp kaynaklanmadığını bilmediklerinden kararsız kaldıkları görülmüştür. Tek faktörlü varyans analizinde bu veri yaş gruplarına ve çalışma süresine göre değerlendirildiğinde daha ileriki yaşlarda veya uzun çalışma süresine sahip olanlarda bu ortalama 'katılıyorum' a yakın çıkmaktadır. Banka içi gözlemlerimizde, ortopedik rahatsızlıkların işin yapılış şekli olarak uzun süre oturuyor olmaktan kaynaklanan rahatsızlıklar olduğu görülmüştür. Bilgisayardan kaynaklandığını belirtmek güçtür, dolaylı olarak etkisi olduğu söylenebilir. Bu yüzden, istatistiki hipotezimiz olan H<sub>0</sub> kabul edilirken, araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub> reddedilmektedir.

Stresten hastalıkla ilgili 45. soruya deneklerin %41,8'i 'katılıyorum' derken, %48,4'ü 'katılmıyorum' olarak cevaplamıştır. Ortalama 2,92 olarak gerçekleşmiştir. Bununla ilgili hipotez şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileriyle yoğun olarak bankacılıkta çalışmak, çalışanların stresten kaynaklanan rahatsızlıklarını artırmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileriyle yoğun olarak bankacılıkta çalışmak, çalışanların stresten kaynaklanan rahatsızlıklarını artırmamıştır.

Stresle ve stresten kaynaklanan hastalıklar ilişkili örneklemeler olarak alınarak t-testi yapılmış, ancak anlamlı sonuç elde edilememiştir. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda bankacılıktan kaynaklanan stres olduğu, teknolojinin yoğun olarak kullanılmasının bankacılıktaki strese olumlu veya olumsuz bir etkisi olmadığı belirtilmiştir. Banka içi gözlemlerimizde bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmasının iş yükünü hafiflettiği görülerek, çalışanlara daha rahat bir çalışma ortamı sağladığı gözlemlenmiştir. Bu sebeple, istatistiki hipotezimiz H<sub>0</sub> kabul edilerek, araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub> reddedilmektedir.

Bilişim teknolojilerinin işe bağımlılığı artırmasıyla ilgili 10. soruya deneklerin %92,3'ü 'katılıyorum' derken, ortalaması 4,20 olarak gerçekleşmiştir. 26. soruya deneklerin %92,3'u 'katılıyorum' derken, ortalaması 4,01 olarak gerçekleşmiştir. 43. soruya deneklerin %66,1'i 'katılıyorum' derken ortalaması 3,25 olarak gerçekleşmiştir.

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıkta yapılan tüm işlemlerin bilgisayardan yapılmasını sağladığı için çalışanların işe bağımlılığını artırmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıkta yapılan tüm işlemlerin bilgisayardan yapılmasını sağladığı için çalışanların işe bağımlılığını artırmamıştır.

Bilişim teknolojileri bankacılıkta işlemlerin bilgisayar üzerinden gerçekleşmesini sağlaması, çalışanların işe bağımlılığını artırmıştır. Banka içi gözlemlerimizde çalışanların kesintisiz olarak çalıştıkları, durma ve dinlenme aralarının çok kısa olduğu, işlem yoğunluğu ve zamana karşı yarıştıkları gözlemlenmiştir. Araştırma hipotezimiz olan H<sub>1</sub> kabul edilirken, istatistiki hipotezimiz olan H<sub>0</sub> reddedilmektedir.

Bilişim teknolojilerinin takım ruhu yaratmasıyla ilgili 21. soruya deneklerin %78,1'i 'katılıyorum' derken, ortalaması 4,10 olarak gerçekleşmiştir. Bununla ilgili hipotez şu şekilde kurulmuştur:

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte takım ruhu yaratılmasını sağlar.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri örgütte takım ruhu yaratılmasını sağlamaz.

Deneklerin verdiği cevaplarda bankanın kullandığı teknolojiyi sahiplendiği ve buna deneklerin büyük bir çoğunluğunun katıldığı görülmektedir. Banka içi gözlemlerimizde çalışanlar bankanın teknolojisinden memnun oldukları görülmüştür. Ayrıca çalışanların kullandıkları teknolojiden dolayı kendilerini diğer bankalarda çalışanlardan ayrıcalıklı gördükleri gözlemlenmiştir. Bilişim teknolojilerinin bankacılıkta bu bakımdan farklı bir takım ruhu yarattığı söylenebilir. Bu nedenle, araştırma hipotezimiz H<sub>1</sub> kabul edilirken, istatistiki hipotezimiz olan H<sub>0</sub> reddedilmektedir.

İşe yabancılaşmayla ilgili 8. soruya deneklerin %71,5'i 'katılıyorum' derken, %19,8'i kararsız kalmıştır. Ortalaması 3,80 olarak gerçekleşmiştir. 9. soruya deneklerin %74,7'si 'katılmıyorum' olarak cevap vermiştir. Ortalaması 2,22 olarak gerçekleşmiştir. 23. soruya deneklerin %95,6'sı 'katılıyorum' derken ortalaması 4,19 olarak gerçekleşmiştir. 37. soruya deneklerin %43,1'i 'katılıyorum' derken, %29,7'si 'katılmıyorum' demiş ve %25,3'ü kararsız kalmıştır. Ortalaması 3,12 olarak gerçekleşmiştir. 38. soruya deneklerin %44'ü 'katılıyorum' derken, %17,6'sı 'katılmıyorum' demiş ve %38,5'i kararsız kalmıştır. Ortalaması 3,30 olarak gerçekleşmiştir. 39. soruya deneklerin %82,4'ü 'katılmıyorum' demiş ve ortalaması 1,96 olarak gerçekleşmiştir.

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankada çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmuştur.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankada çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmamıştır.

Deneklerin bilişim teknolojileriyle işe yabancılaşmadıklarını hatta çalışma ortamlarını aile ortamı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Bilgisayarın getirdiği teknik çalışma ortamında informel ilişkileriyle sosyal ihtiyaçlarını bir organizasyon kültürü yaratarak gidermektedirler. Bu sebeple, bilgisayarla çalışmak iş yerini aile ortamı olarak görmelerini engellememektedir. Bu sebeple,

istatistiki hipotezimiz olan  $H_0$  kabul edilirken, araştırma hipotezimiz  $H_1$  reddedilmektedir.

Hizmet kalitesiyle ilgili 18. soruya deneklerin % 88'i 'katılıyorum' demiş ve ortalaması 4,27 olarak gerçekleşmiştir. 22. soruya deneklerin %93,4'ü 'katılıyorum' derken ortalaması 4,30 olarak gerçekleşmiştir.

$H_1$  : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin kalitesini artırmıştır.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin kalitesini artırmamıştır

Bilişim teknolojilerinin bankacılık hizmetlerinin kalitesini artırdığı sonucu elde edilmektedir. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda; bilişim teknolojilerine yatırım yapma amacı hem işlem hacmini artırmak, hem de daha az hatayla iş yapmayı sağlamak olduğu belirtilmiştir. Banka içi gözlemlerimizde hizmet kalitesine çalışanların dikkat ettiği gözlemlenmiştir. Araştırma hipotezimiz  $H_1$  kabul edilirken, araştırmanın istatistiki hipotezi olan  $H_0$  reddedilmektedir.

Hizmet hızıyla ilgili 19. soruya deneklerin %95,6'sı 'katılıyorum' demiş ve ortalama 4,21 olarak gerçekleşmiştir. 20. soruya deneklerin %89'u katılıyorum derken ortalaması 4,14 olarak gerçekleşmiştir. 27. soruya deneklerin %80,3'ü 'katılıyorum' demiş ve ortalaması 4,03 olarak gerçekleşmiştir.

$H_1$  : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamıştır.

$H_0$  : Bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamamıştır.

Denekler teknolojinin hizmet hızını artırdığı konusunda mutabıktırlar. Banka içi gözlemlerimizde bankacılık hizmetlerinin hızlı bir şekilde yerine getirildiği, bazen alt yapı (Telekom data hatları) sorunları nedeniyle kesintiye uğradığı görülmüştür. Bu nedenle, araştırma hipotezimiz  $H_1$  kabul edilirken, araştırmanın istatistiki hipotezi olan  $H_0$  reddedilmektedir.

Uzmanlaşmayla ilgili 41. soruya deneklerin %73,6'ı 'katılıyorum' derken ortalaması 3,70 olarak gerçekleşmiştir. 42. soruya deneklerin %89'u 'katılıyorum' derken ortalaması 4,34 olarak gerçekleşmiştir.

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankada uzmanlaşmayı artırmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankada uzmanlaşmayı artırmamıştır.

Denekler bankada sadece kendi işleriyle ilgili eğitildiklerini, başka bir bölümün işini yapmadıklarını belirtmişlerdir. Banka içi gözlemlerimizde her işe uygun çalışanın yetiştirildiği görülmüştür. Uzmanlaşması için gerek banka içi çalışanlardan gerekse dışarıdan profesyonel eğitimcilerden deneklere eğitim verildiği gözlemlenmiştir. Bu nedenle, araştırma hipotezimiz H<sub>1</sub> kabul edilirken, araştırmanın istatistiki hipotezi olan H<sub>0</sub> reddedilmektedir.

Yeni işlerin ortaya çıkmasıyla ilgili 15.'inci soruya deneklerin %79,1'i 'katılıyorum' demiş ve 4,03 ortalama gerçekleşmiştir.

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde daha önce olmayan işleri ve görevleri ortaya çıkarmıştır.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde yeni işleri ve görevleri ortaya çıkarmamıştır.

Bankacılıkta bilişim teknolojilerinin kullanılmaya başlamasıyla yeni işlerin ortaya çıktığı sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerle yapılan mülakatlarda eskiden olmayan işlerin ortaya çıktığı bilgisi alınmıştır. Banka içi gözlemlerimizde daha önce olmayan telefon bankacılığı hizmeti için çağrı merkezlerinde görevler, Internet bankacılığı teknolojik destek için banka bünyesinde sürekli bulunan teknik görevliler, banka içi iş tasarımı için görevler ortaya çıkmıştır. Teknolojiyle beraber yeni hizmetlerin ortaya çıkması beraberinde yeni iş kollarını getirmiştir. . Bu nedenle, araştırma hipotezimiz H<sub>1</sub> kabul edilirken, araştırmanın istatistiki hipotezi olan H<sub>0</sub> reddedilmektedir.

Mevcut iş tanımlarının genişlemesiyle ilgili 16.'ıncı soruya deneklerin %82,4'ü 'katılıyorum' derken ortalaması 4,01 olarak gerçekleşmiştir.

H<sub>1</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıktaki görevlerin içeriğini genişletmiştir.

H<sub>0</sub> : Bilişim teknolojileri bankacılıktaki görevlerin içeriğini genişletmemiştir.

Denekler teknolojinin kullanılmasıyla beraber iş tanımlarının genişlediğini



belirtmişlerdir. Banka içi gözlemlerimizde teknolojinin banka çalışanlarına daha fazla iş yapma imkanı sağladığı görülmüştür. Bu nedenle, araştırma hipotezimiz  $H_1$  kabul edilirken, araştırmanın istatistiki hipotezi olan  $H_0$  reddedilmektedir.

İş bölümüyle ilgili 40. soruya deneklerin % 94,6'sı katılıyorum derken ortalaması 4,27 olarak gerçekleşmiştir.

$H_1$  : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankacılıkta işbölümünü artırmıştır.

$H_0$  : Bilişim teknolojilerinin varlığı bankacılıkta işbölümünü artırmamıştır.

Denekler teknolojiyle beraber iş bölümünün arttığını düşünmektedirler. Bu sayede, uzmanlaşmayı da sağlamıştır; bu nedenle, araştırma hipotezimiz  $H_1$  kabul edilirken, araştırmanın istatistiki hipotezi olan  $H_0$  reddedilmektedir.

**Tablo 27: Organizasyonla ilgili anket sorularına verilen cevapların yüzdesel oranları**

Sorular	1	2	3	4	5
	Yüzde (%) Sayı(n)	(%) (n)	(%) (n)	(%) (n)	(%) (n)
2-Bilişim teknolojisinin bankamızda yaygın olarak kullanılması bana, çalıştığım departmanlar dışındaki diğer departman yöneticilerinin de talimat vermesini sağlamaktadır.	15,4 14	25,3 23	5,5 5	40,7 40	13,2 12
7-Başka bölümlerden gelen talepleri elektronik ortamda kendi amirime bilgilendirme yaparak (cc) yerine getirebiliyorum.			4,4 4	65,9 60	29,7 27
8-Yeniden iş arama durumunda olsaydım yine bankamızı ve işimi tercih ederdim.	5,5 5	3,3 3	19,8 18	48,4 44	23,1 21
9-Bankada bilgisayara bağlı çalışmam bankayla ve arkadaşlarımla olan ilişkilerimi aile ortamı olarak görmemi engelliyor.	19,8 18	54,9 50	13,2 12	7,7 7	4,4 4
10-Bankamızın bilişim teknolojilerine dayanan iş akışı işimi kolaylıkla yapmamı sağlıyor.	2,2 2	4,4 4	1,1 1	56,0 51	36,3 33
15-Bilişim teknolojilerinin bankamızda kullanılması eskiden olmayan yeni işlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.		4,4 4	16,5 15	50,5 46	28,6 26
16-Bilişim teknolojinin gelişmesi bankadaki işlerin tanımlarını değiştirmiştir.		2,2 2	15,4 14	61,5 56	20,9 19
17-Bilgisayar teknolojisinin bankacılık işlemlerinde yoğun olarak kullanılması mevcut işimde yapmam gereken işleri çoğaltmıştır.	3,3 3	19,8 18	16,5 15	49,5 45	11,0 10
18-Tüm bankacılık işlemlerini bilgisayar ortamında ve yüksek teknolojiyle yapıyor olmam müşterilerden hizmet hızımız ve kalitemizle ilgili övgüler almamı sağlıyor.		1,1 1	11,0 10	47,3 43	40,7 37
19-İş akışının bilgisayar sistemine bağlı olması iş sürecime hız kazandırıyor daha kaliteli hizmet üretmemi sağlıyor.			4,4 4	70,3 64	25,3 23
20-Verdiğimiz hizmetle ilgili alınan kararların uygulama değişikliklerinin elektronik ortamda anında iletilmesi müşterilerimizin ihtiyaçlarını zamanında karşılamamızı sağlıyor.		1,1 1	9,9 9	62,6 57	26,4 24

21-Bankamızın kullandığı teknolojiyi ve teknolojinin sağladığı imkanları diğer bankalardakinden üstün görüyorum.	1,1 1	11,0 10	9,9 9	33,0 30	45,1 41
22-Bilişim teknolojileri bankamızın sunduğu hizmetlerin ve ürünlerin rekabet gücünü artırıyor.		2,2 2	4,4 4	54,9 50	38,5 35
23-Bilişim teknolojileri sayesinde işimi daha az hatayla yapıyorum.		1,1 1	3,3 3	71,4 65	24,2 22
24-Bankadaki işlerimi bilgisayardan gerçekleştirmeme rağmen işlerimi bitirmeye zamanım yetmiyor ve bu bana baskı yapıyor.	13,2 12	25,3 23	13,2 12	16,5 15	31,9 29
25-Bilgisayar ortamında hata yapmaktan korktuğum için strese giriyorum.	13,2 12	48,4 44	19,8 18	18,7 17	
26-Bilişim teknolojileri sayesinde bankada eskiden olduğundan daha çok iş üretebiliyorum.		2,2 2	5,5 5	81,3 74	11,0 10
27-Müşteri talimatları satış bölümü tarafından elektronik ortamda hızlı bir şekilde operasyona iletilebilmektedir.	2,2 2	5,5 5	12,1 11	47,3 43	33,0 30
28-Bilgisayardan işlem yaparken yöneticimden onay almadan tüm işlemleri yapabiliyorum.	50,5 46	29,7 27	9,9 9	9,9 9	
29-Bilgisayardan yaptığım işlem yanlış ise merkezi yönetimden yardım alıp düzeltirebiliyorum.	6,6 6	15,4 14	2,2 2	59,3 54	16,5 15
32-Bilişim teknolojilerinin yaygın kullanımı iletişim sistemlerini(lotus notes) informal iletişimimde de (arkadaşlarımla) yoğun olarak kullanmamı sağlamıştır.	2,2 2	11,0 10	4,4 4	54,9 50	27,5 25
34-Bankamızın aldığı kararları yöneticimden sözlü olarak öğrenirim.	14,3 13	70,3 64	7,7 7	5,5 5	2,2 2
35-Amirime taleplerimi elektronik ortamdan çekinmeden iletebiliyorum, açık bir iletişimimiz var.	4,4 4	8,8 8	11,0 10	54,9 50	20,9 19
37-Tüm işlemlerin bilgisayar ortamında gerçekleşmesi değerlendirme yaparken yöneticilerimin adil davranmasına katkı sağlıyor.	5,5 5	24,2 22	25,3 23	42,9 39	2,2 2
38-Bankada tüm işlerimi bilişim teknolojileriyle yapmak işimi kolaylaştırıyor ve işimi sevmemi sağlıyor.	1,1 1	16,5 15	38,5 35	39,6 36	4,4 4
39-Bankada bilgisayara bağlı çalışmak işe gitme isteğimi kırıyor.	28,6 26	53,8 49	12,1 11	4,4 4	1,1 1
40-Bankamızda tüm görevlerin tanımı yapılmıştır ve bilgisayarda bu işi gerçekleştirecek kişinin yetki derecesi belirlenmiştir.		2,2 2	3,3 3	59,3 54	35,2 32
41-Bankada benim yaptığım bir işi başka bölümden bir arkadaşım yapamaz.	4,4 4	11,0 10	11,0 10	57,1 52	16,5 15
42-Bankada kendi eğitimimle ilgili görevde çalışıyorum ve görevimle ilgili tüm eğitimler bankada ayrıca verildi.		6,6 6	4,4 4	37,4 34	51,6 47
43-Bankada eğitimini aldığım iş dışında başka bir işte hiç çalışmadım.	13,2 12	26,4 24	4,4 4	34,1 31	22,0 20
44-Bilgisayara bağlı, sürekli oturur halde çalışmak ortopedik rahatsızlıklarım (bel ve boyun fitiği, omur düzleşmesi v.b.) olmasına neden oldu.	15,4 14	28,6 26	11,0 10	24,2 22	20,9 19
45-Bankacılıkta stres yoğun ortamda çalışmak bazı hastalıklara (ülser,gastrit, migren v.b.) yakalanmama sebep oldu.	19,8 18	28,6 26	9,9 9	23,1 21	18,7 17

**Tablo 28: Organizasyonla İlgili Soruların Tanımlayıcı İstatistikleri ve Ortalamaları**

<b>Tanımsal İstatistikler</b>					
	<b>N</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
2-Bilişim teknolojisinin bankamızda yaygın olarak kullanılması bana, çalıştığım departmanlar dışındaki diğer departman yöneticilerinin de talimat vermesini sağlamaktadır.	91	1	5	3,11	1,345
5-Bankacılık işlemlerini bilgisayarımın gerçekleştiren sahip olduğum yetki taşıdığım sorumluluğa göre azdır.	91	1	5	3,73	1,212
7-Başka bölümlerden gelen talepleri elektronik ortamda kendi amirime bilgilendirme yaparak (cc) yerine getirebiliyorum.	91	3	5	4,25	,529
8-Yeniden iş arama durumunda olsaydım yine bankamızı ve işimi tercih ederdim.	91	1	5	3,80	1,013
9-Bankada bilgisayara bağlı çalışmam bankayla ve arkadaşlarımla olan ilişkilerimi aile ortamı olarak görmemi engelliyor.	91	1	5	2,22	,998
10-Bankamızın bilişim teknolojilerine dayanan iş akışı işimi kolaylıkla yapmamı sağlıyor.	91	1	5	4,20	,846
15-Bilişim teknolojilerinin bankamızda kullanılması eskiden olmayan yeni işlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.	91	2	5	4,03	,795
16-Bilişim teknolojinin gelişmesi bankadaki işlerin tanımlarını değiştirmiştir.	91	2	5	4,01	,675
17-Bilgisayar teknolojisinin bankacılık işlemlerinde yoğun olarak kullanılması mevcut işimde yapmam gereken işleri çoğaltmıştır.	91	1	5	3,45	1,036
18-Tüm bankacılık işlemlerini bilgisayar ortamında ve yüksek teknolojiyle yapıyor olmam müşterilerden hizmet hızımız ve kalitemizle ilgili övgüler almamı sağlıyor.	91	2	5	4,27	,700
19-İş akışının bilgisayar sistemine bağlı olması iş sürecime hız kazandırıyor daha kaliteli hizmet üretmemi sağlıyor.	91	3	5	4,21	,506
20-Verdiğimiz hizmetle ilgili alınan kararların uygulama değişikliklerinin elektronik ortamda anında iletilmesi müşterilerimizin ihtiyaçlarını zamanında karşılamamızı sağlıyor.	91	2	5	4,14	,625
21-Bankamızın kullandığı teknolojiyi ve teknolojinin sağladığı imkanları diğer bankalardakinden üstün görüyorum.	91	1	5	4,10	1,044
22-Bilişim teknolojileri bankamızın sunduğu hizmetlerin ve ürünlerin rekabet gücünü artırıyor.	91	2	5	4,30	,658
23-Bilişim teknolojileri sayesinde işimi daha az hatayla yapıyorum.	91	2	5	4,19	,536

24-Bankadaki işlerimi bilgisayardan gerçekleştirmeme rağmen işlerimi bitirmeye zamanım yetmiyor ve bu bana baskı yapıyor.	91	1	5	3,29	1,470
25-Bilgisayar ortamında hata yapmaktan korktuğum için strese giriyorum.	91	1	4	2,44	,945
26-Bilişim teknolojileri sayesinde bankada eskiden olduğundan daha çok iş üretebiliyorum.	91	2	5	4,01	,505
27-Müşteri talimatları satış bölümü tarafından elektronik ortamda hızlı bir şekilde operasyona iletilebilmektedir.	91	1	5	4,03	,936
28-Bilgisayardan işlem yaparken yöneticimden onay almadan tüm işlemleri yapabiliyorum.	91	1	4	1,79	,983
29-Bilgisayardan yaptığım işlem yanlış ise merkezi yönetimden yardım alıp düzeltirebiliyorum.	91	1	5	3,64	1,131
32-Bilişim teknolojilerinin yaygın kullanımı iletişim sistemlerini(lotus notes) informel iletişimimde de (arkadaşlarımla) yoğun olarak kullanmamı sağlamıştır.	91	1	5	3,95	,982
34-Bankamızın aldığı kararları yöneticimden sözlü olarak öğrenirim.	91	1	5	2,11	,795
35-Amirime taleplerimi elektronik ortamdan çekinmeden ilettebiliyorum, açık bir iletişimimiz var.	91	1	5	3,79	1,017
37-Tüm işlemlerin bilgisayar ortamında gerçekleşmesi değerlendirme yaparken yöneticilerimin adil davranmasına katkı sağlıyor.	91	1	5	3,12	,987
38-Bankada tüm işlerimi bilişim teknolojileriyle yapmak işimi kolaylaştırıyor ve işimi sevmemi sağlıyor.	91	1	5	3,30	,837
39-Bankada bilgisayara bağlı çalışmak işe gitme isteğimi kırıyor.	91	1	5	1,96	,829
40-Bankamızda tüm görevlerin tanımı yapılmıştır ve bilgisayarda bu işi gerçekleştirecek kişinin yetki derecesi belirlenmiştir.	91	2	5	4,27	,634
41-Bankada benim yaptığım bir işi başka bölümden bir arkadaşım yapamaz.	91	1	5	3,70	1,016
42-Bankada kendi eğitimimle ilgili görevde çalışıyorum ve görevimle ilgili tüm eğitimler bankada ayrıca verildi.	91	2	5	4,34	,846
43-Bankada eğitimini aldığım iş dışında başka bir işte hiç çalışmadım.	91	1	5	3,25	1,403
44-Bilgisayara bağlı, sürekli oturur halde çalışmak ortopedik rahatsızlıklarım (bel ve boyun fitiği, omur düzleşmesi v.b.) olmasına neden oldu.	91	1	5	3,07	1,413
45-Bankacılıkta stres yoğun ortamda çalışmak bazı hastalıklara (ülser,gastrit, migren v.b.) yakalanmama sebep oldu.	91	1	5	2,92	1,439

Bilişim teknolojilerinin örgüt yapısına etkileriyle ilgili yukarıda verilen tanımlara t- testi uygulanmıştır. Yeni işlerle iş bölümü arasında, işe bağımlılıkla ortopedik hastalıklar, iş bölümüyle uzmanlaşma, stres ile stresten hastalıklar ve stres ile yetki sınırlaması arasındaki ilişkiler t-testi ile sorgulanmıştır. Ancak stres ile stresten hastalıklar arasında anlamlı farklılık bulunamamıştır.

91 kişinin yeni işlerin ortaya çıkması ile iş bölümünün artmasıyla ilgili grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.  $t(90) = -2.720$ ;  $p < 0.05$  anlamlı farklılık vardır. Yeni işlerin ortaya çıkmasıyla iş bölümünün arttığı görülmektedir. Banka içi gözlemlerimizde hizmet hızı ve kalitesi için işlerin bölümlenmesinin kaçınılmaz olduğu görülmüştür.

**Tablo 29: İlişkili Örneklemeler İçin T-Testi**

		Ortalama	N	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
<b>İlişki 5</b>	Yeni İşler	4,03	91	,795	,083
	İş Bölümü	4,27	91	,634	,066

<b>İlişkili Örneklemeler Korelasyonu</b>				
		N	Korelasyon	Anlamlılık
<b>İlişki 5</b>	Yeni İşler & İş Bölümü	91	,313	,003

<b>İlişkili Örneklemeler Testi</b>									
		<b>İlişki Farklılıkları</b>					t	df	İki Yönlü Anlamlılık
		Ort	Standart Sapma	Ort.nın Standart Hatası	95% Güven Aralığı				
					Düşük	Yüksek			
<b>İlişki 5</b>	Yeni İşler – İş Bölümü	-,24	,848	,089	-,42	-,07	-2,720	,008	

91 kişinin işe bağımlılık ve ortopedik hastalık ile ilgili grupların ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.  $t(90) = 4.317$ ;  $p < 0.05$  anlamlı farklılık vardır. Deneklerin işe bağımlılıkları ile ortopedik rahatsızlıkları arasında ilişki vardır. Banka çalışanlarının işe bağımlı hale gelmesi ortopedik rahatsızlıkları artırmaktadır.

Tablo 30: İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi

		Ortalama	N	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
<b>İlişki 6</b>	İşe bağımlılık	3,82	91	,621	,065
	Ortopedik Hastalık	3,07	91	1,413	,148

<b>İlişkili Örneklemeler Korelasyonu</b>				
		N	Korelasyon	Anlamlılık
<b>İlişki 6</b>	İşe bağımlılık & Ortopedik Hastalık	91	-,227	,031

<b>İlişkili Örneklemeler Testi</b>									
		İlişki Farklılıkları				t	df	İki Yönlü Anlamlılık	
		Ort.	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	95% Güven Aralığı				
						Düşük	Yüksek		
<b>İlişki 6</b>	İşe bağımlılık - Ortopedik Hastalık	,75	1,667	,175	,41	1,10	4,317	90	,001

91 kişinin iş bölümü ve uzmanlaşmayla ilgili gruplarının ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.  $t(90) = 3.079$ ;  $p < 0.05$  anlamlı farklılık vardır. Daha önce de belirtildiği gibi iş bölümüyle beraber uzmanlaşmanın arttığı görülmektedir.

Tablo 31: İlişkili Örneklemeler İçin t-Testi

		Ortalama	N	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası
<b>İlişki 7</b>	İş Bölümü	4,27	91	,634	,066
	Uzmanlaşma	4,02	91	,796	,083

İlişkili Örneklem Korelasyonu				
		N	Korelasyon	Anlamlılık
İlişki 7	İş Bölümü & Uzmanlaşma	91	,418	,001

İlişkili Örneklem Testi									
		İlişki Farklılıkları				T	df	İki Yönlü Anlamlılık	
		Ort	Std. Sapma	Ort.nın Std. Hatası	95% Güven Aralığı				
					Min				Max
İlişki 7	İşbölümüUzmanlaşma	25	,783	,082	,09	,42	,079	90	,003

Tek faktörlü varyans analizi cinsiyete göre tanımlara uygulandığında bazı tanımlarda farklılık gösterdiği görülmüştür.

Kadınlar (3,19), erkeklere (2,97) göre örgüt yapısının daha yatay hale geldiğini düşünmektedir. Ortopedik hastalığın artmasıyla ilgili kadınlarda (3,36) 'katılıyorum'a yakın cevaplar alınırken erkeklerde (2,55) 'katılmıyorum'a yakın cevaplar alınmıştır. Stresten hastalıkla ilgili cevaplarda kadınlar (3,17) 'katılıyorum' yakın iken erkekler (2,48) 'katılmıyorum'a yakındır.

**Tablo 32: Cinsiyete Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar									
		N	Ort.	Std. Sapma	Ort.nın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Örgüt Yapısı	Kadın	58	3,19	1,290	,169	2,85	3,53	1	5
	Erkek	33	2,97	1,447	,252	2,46	3,48	1	5
	Toplam	91	3,11	1,345	,141	2,83	3,39	1	5
İletişimin Resmleşmesi	Kadın	58	3,25	,740	,097	3,05	3,44	1	5
	Erkek	33	3,34	,429	,075	3,19	3,50	3	4
	Toplam	91	3,28	,644	,068	3,15	3,42	1	5
İş Hacmi	Kadın	58	3,43	1,078	,142	3,15	3,71	1	5
	Erkek	33	3,48	,972	,169	3,14	3,83	2	5
	Toplam	91	3,45	1,036	,109	3,23	3,67	1	5
Stres	Kadın	58	2,91	,974	,128	2,66	3,17	1	5
	Erkek	33	2,77	1,024	,178	2,41	3,14	1	5
	Toplam	91	2,86	,989	,104	2,66	3,07	1	5
Operasyonel Denetim	Kadın	58	3,21	,575	,075	3,06	3,36	2	5
	Erkek	33	3,25	,507	,088	3,07	3,43	2	4
	Toplam	91	3,23	,549	,058	3,11	3,34	2	5

Ortopedik Hastalık	Kadın	58	3,36	1,447	,190	2,98	3,74	1	5
	Erkek	33	2,55	1,201	,209	2,12	2,97	1	5
	Toplam	91	3,07	1,413	,148	2,77	3,36	1	5
Stresten Hastalık	Kadın	58	3,17	1,416	,186	2,80	3,54	1	5
	Erkek	33	2,48	1,395	,243	1,99	2,98	1	5
	Toplam	91	2,92	1,439	,151	2,62	3,22	1	5
İşe bağımlılık	Kadın	58	3,80	,634	,083	3,64	3,97	2	5
	Erkek	33	3,85	,607	,106	3,63	4,06	2	5
	Toplam	91	3,82	,621	,065	3,69	3,95	2	5
Takım Ruhu	Kadın	58	4,02	1,147	,151	3,72	4,32	1	5
	Erkek	33	4,24	,830	,145	3,95	4,54	2	5
	Toplam	91	4,10	1,044	,109	3,88	4,32	1	5
İşe Yabancılaşma	Kadın	58	3,09	,380	,050	2,99	3,19	2	4
	Erkek	33	3,11	,260	,045	3,01	3,20	3	4
	Toplam	91	3,10	,340	,036	3,03	3,17	2	4
Hizmet Kalitesi	Kadın	58	4,26	,548	,072	4,11	4,40	3	5
	Erkek	33	4,33	,633	,110	4,11	4,56	3	5
	Toplam	91	4,29	,578	,061	4,17	4,41	3	5
Hizmet Hızı	Kadın	58	4,07	,543	,071	3,93	4,21	2	5
	Erkek	33	4,23	,517	,090	4,05	4,42	3	5
	Toplam	91	4,13	,537	,056	4,02	4,24	2	5
Uzmanlaşma	Kadın	58	3,90	,857	,113	3,67	4,12	2	5
	Erkek	33	4,24	,627	,109	4,02	4,46	2	5
	Toplam	91	4,02	,796	,083	3,86	4,19	2	5
Yeni İşler	Kadın	58	3,95	,782	,103	3,74	4,15	2	5
	Erkek	33	4,18	,808	,141	3,90	4,47	2	5
	Toplam	91	4,03	,795	,083	3,87	4,20	2	5
Mevcut İş Tanımı	Kadın	58	3,98	,635	,083	3,82	4,15	2	5
	Erkek	33	4,06	,747	,130	3,80	4,33	2	5
	Toplam	91	4,01	,675	,071	3,87	4,15	2	5
İş Bölümü	Kadın	58	4,24	,683	,090	4,06	4,42	2	5
	Erkek	33	4,33	,540	,094	4,14	4,52	3	5
	Toplam	91	4,27	,634	,066	4,14	4,41	2	5
<b>Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam</b>	<b>Kadın</b>	<b>58</b>	<b>3,61</b>	<b>,343</b>	<b>,045</b>	<b>3,52</b>	<b>3,71</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Erkek</b>	<b>33</b>	<b>3,59</b>	<b>,252</b>	<b>,044</b>	<b>3,50</b>	<b>3,68</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>3,61</b>	<b>,312</b>	<b>,033</b>	<b>3,54</b>	<b>3,67</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Cinsiyet bağımsız değişken olarak alınıp, organizasyonla ilgili tanımlara ANOVA testi uygulandığında ortopedik hastalıklar, stresten hastalıklar ve uzmanlaşmayla ilgili anlamlı sonuçlar elde edilmiştir. Cinsiyete göre ANOVA testi Ek-9'da verilmiştir. Ortopedik hastalıklar ile cinsiyet gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(1,89) = 7,539$   $p < 0,05$ . Kadın ve erkeklere göre ortopedik rahatsızlıklara katılım farklıdır. Stresten hastalıklar ile cinsiyet gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(1,89) = 5,013$   $p < 0,05$ . Kadın ve erkeklere göre stresten hastalıklara katılım farklıdır. Uzmanlaşmayla cinsiyet



gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;

$F(1,89) = 4,113$   $p < 0,05$ . Kadın ve erkeklere göre ortopedik rahatsızlıklara katılım farklıdır.

**Tablo 33: Cinsiyete Göre ANOVA Analizi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Ortopedik Hastalık	Gruplararası	14,026	1	14,026	7,539	,007
	Gruplarıçi	165,578	89	1,860		
	Toplam	179,604	90			
Stresten Hastalık	Gruplararası	9,943	1	9,943	5,013	,028
	Gruplarıçi	176,518	89	1,983		
	Toplam	186,462	90			
	Gruplarıçi	25,387	89	,285		
	Toplam	25,949	90			
Uzmanlaşma	Gruplararası	2,516	1	2,516	4,113	,046
	Gruplarıçi	54,440	89	,612		
	Toplam	56,956	90			

Yaşa göre tek faktörlü varyans analizi yapıldığında 18-25 yaş grubundan (2,80) 36-45 yaş grubuna (3,44) doğru örgütün daha yatay hale geldiğini denekler düşünmektedir. İş hacmiyle ilgili 26-35 yaş arasında (3,30) iş hacminin diğer gruplara göre nispeten daha az olduğu düşünülmektedir. Cevaplar ‘katılıyorum’ a yakındır. 18-25 (3,70) ve 36-45 (3,68) yaş gruplarında ‘katılıyorum’ a yakındır. Stresin artmasıyla ilgili ölçümde 18-25 yaş grubunda (3,10) ve 36-45 yaş grubunda (2,98) ‘katılıyorum’ a yakın cevap alınırken 26-35 yaş grubunda (2,77) kararsıza yakın cevaplar alınmıştır. Ortopedik hastalıkların artmasıyla ilgili sorularda 18-25 yaş grubundan (2,20) 36-45 yaş grubuna doğru (3,28) katılım yönünde artış görülmektedir. Banka çalışanlarının yaş ilerledikçe daha fazla ortopedik rahatsızlıkla karşılaştıkları sonucuna ulaşılmaktadır. Stresten hastalıkların da aynı şekilde yaş ilerledikçe arttığı yönünde ortalamalar alınmıştır (18-25 = 2,30, 26-35 = 2,95, 36-45 = 3,12). Deneklerin yaşları arttıkça stresten kaynaklanan hastalıklara sahip olma durumları da artmaktadır. Takım ruhun da 18 yaştan 45 yaşa doğru artarak katılım yönünde cevaplar alınmıştır (18-25 = 3,80, 26-35 = 4,04, 36-45 = 4,36). uzmanlaşmanın artmasıyla ilgili 18-25 ve 36-45 yaş grupları ‘katılıyorum’ yönünde cevap verirken; 26-35 yaş grubu

'katılıyorum'a yakın ancak diğer gruplardan daha düşük seviyede katılımda bulduklarını belirten cevaplar vermiştir.

**Tablo 34: Yaşa Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar									
		N	Ort.	Standart Sapma	Ort.nın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Örgüt Yapısı	18-25	10	2,80	1,135	,359	1,99	3,61	1	4
	26-35	56	3,02	1,368	,183	2,65	3,38	1	5
	36-45	25	3,44	1,356	,271	2,88	4,00	1	5
	Toplam	91	3,11	1,345	,141	2,83	3,39	1	5
İletişimin Resmîleşmesi	18-25	10	3,27	,953	,301	2,58	3,95	2	5
	26-35	56	3,27	,636	,085	3,10	3,44	1	5
	36-45	25	3,31	,535	,107	3,09	3,53	2	4
	Toplam	91	3,28	,644	,068	3,15	3,42	1	5
İş Hacmi	18-25	10	3,70	,483	,153	3,35	4,05	3	4
	26-35	56	3,30	1,111	,148	3,01	3,60	1	5
	36-45	25	3,68	,988	,198	3,27	4,09	2	5
	Toplam	91	3,45	1,036	,109	3,23	3,67	1	5
Stres	18-25	10	3,10	1,049	,332	2,35	3,85	2	5
	26-35	56	2,77	1,004	,134	2,50	3,04	1	5
	36-45	25	2,98	,941	,188	2,59	3,37	1	5
	Toplam	91	2,86	,989	,104	2,66	3,07	1	5
Operasyonel Denetim	18-25	10	3,07	,644	,204	2,61	3,53	2	4
	26-35	56	3,23	,565	,075	3,08	3,38	2	5
	36-45	25	3,28	,478	,096	3,08	3,48	2	4
	Toplam	91	3,23	,549	,058	3,11	3,34	2	5
Ortopedik Hastalık	18-25	10	2,20	1,317	,416	1,26	3,14	1	5
	26-35	56	3,13	1,453	,194	2,74	3,51	1	5
	36-45	25	3,28	1,275	,255	2,75	3,81	1	5
	Toplam	91	3,07	1,413	,148	2,77	3,36	1	5
Stres Hastalık	18-25	10	2,30	1,494	,473	1,23	3,37	1	5
	26-35	56	2,95	1,420	,190	2,57	3,33	1	5
	36-45	25	3,12	1,453	,291	2,52	3,72	1	5
	Toplam	91	2,92	1,439	,151	2,62	3,22	1	5
İşe bağımlılık	18-25	10	3,83	,689	,218	3,34	4,33	3	5
	26-35	56	3,78	,646	,086	3,61	3,95	2	5
	36-45	25	3,91	,549	,110	3,68	4,13	2	5
	Toplam	91	3,82	,621	,065	3,69	3,95	2	5
Takım Ruhu	18-25	10	3,80	1,317	,416	2,86	4,74	2	5
	26-35	56	4,04	1,144	,153	3,73	4,34	1	5
	36-45	25	4,36	,569	,114	4,13	4,59	3	5
	Toplam	91	4,10	1,044	,109	3,88	4,32	1	5
İşe Yabancılaşma	18-25	10	3,25	,286	,090	3,05	3,45	3	4
	26-35	56	3,09	,355	,047	2,99	3,18	2	4
	36-45	25	3,05	,318	,064	2,92	3,18	2	4
	Toplam	91	3,10	,340	,036	3,03	3,17	2	4

Hizmet Kalitesi	18-25	10	4,50	,408	,129	4,21	4,79	4	5
	26-35	56	4,24	,640	,085	4,07	4,41	3	5
	36-45	25	4,30	,479	,096	4,10	4,50	3	5
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,29</b>	<b>,578</b>	<b>,061</b>	<b>4,17</b>	<b>4,41</b>	<b>3</b>	<b>5</b>
Hizmet Hızı	18-25	10	4,23	,545	,172	3,84	4,62	4	5
	26-35	56	4,10	,547	,073	3,95	4,25	3	5
	36-45	25	4,15	,528	,106	3,93	4,36	2	5
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,13</b>	<b>,537</b>	<b>,056</b>	<b>4,02</b>	<b>4,24</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Uzmanlaşma	18-25	10	4,15	,530	,167	3,77	4,53	4	5
	26-35	56	3,89	,888	,119	3,66	4,13	2	5
	36-45	25	4,26	,597	,119	4,01	4,51	3	5
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,02</b>	<b>,796</b>	<b>,083</b>	<b>3,86</b>	<b>4,19</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Yeni İşler	18-25	10	4,10	,876	,277	3,47	4,73	3	5
	26-35	56	3,95	,818	,109	3,73	4,17	2	5
	36-45	25	4,20	,707	,141	3,91	4,49	3	5
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,03</b>	<b>,795</b>	<b>,083</b>	<b>3,87</b>	<b>4,20</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
Mevcut İş Tanımı	18-25	10	4,20	,632	,200	3,75	4,65	3	5
	26-35	56	3,98	,700	,094	3,79	4,17	2	5
	36-45	25	4,00	,645	,129	3,73	4,27	3	5
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,01</b>	<b>,675</b>	<b>,071</b>	<b>3,87</b>	<b>4,15</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
İş Bölümü	18-25	10	4,40	,516	,163	4,03	4,77	4	5
	26-35	56	4,21	,706	,094	4,03	4,40	2	5
	36-45	25	4,36	,490	,098	4,16	4,56	4	5
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,27</b>	<b>,634</b>	<b>,066</b>	<b>4,14</b>	<b>4,41</b>	<b>2</b>	<b>5</b>
<b>Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam</b>	<b>18-25</b>	<b>10</b>	<b>3,56</b>	<b>,321</b>	<b>,102</b>	<b>3,33</b>	<b>3,79</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>26-35</b>	<b>56</b>	<b>3,56</b>	<b>,329</b>	<b>,044</b>	<b>3,47</b>	<b>3,65</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>36-45</b>	<b>25</b>	<b>3,73</b>	<b>,236</b>	<b>,047</b>	<b>3,63</b>	<b>3,83</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>3,61</b>	<b>,312</b>	<b>,033</b>	<b>3,54</b>	<b>3,67</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Yaş grupları bağımsız değişken olarak alınıp, ANOVA testi uygulandığında anlamlı sonuç elde edilmemiştir. Bu yüzden yaş gruplarının karşılaştırılması bakımından organizasyonla ilgili belirlenen tanımlarda farklılık yoktur. Yaş gruplarına göre ANOVA testi Ek-10'da verilmiştir.

Çalışma süresine göre tek faktörlü varyans analizi yapıldığında 1-5 sene çalışanlardan (2,86), 16-20 sene çalışanlara (4,18) doğru örgütün daha yatay hale geldiği doğrultusunda cevaplar alınmıştır. Banka çalışanlarının çalışma yılı arttıkça örgütün daha yatay olduğunu düşündükleri görülmüştür. Stresin 1-5 sene çalışanlar (2,71), 6-10 sene çalışanlar (2,74) arasında daha düşük algılandığı görülürken; 11-15 sene çalışanlar (2,89) ve 16-20 sene çalışanlar (3,24) arasında daha yüksek algılandığı görülmüştür. Ortopedik hastalıkların 1-5 sene çalışanlarda (2) daha düşük çıktığı, 16-20 sene çalışanlarda (3,29) daha yüksek çıktığı görülmüştür. Diğer bağımsız değişkenlerde olduğu gibi çalışma süresi arttıkça ortopedik hastalıklara daha fazla rastlanmakta olduğu görülmektedir.

Stresten hastalıklara sahip olma durumu 1-5 sene çalışanlarda(1,71) ‘katılmıyorum’ a yakın olarak gerçekleşirken, 6-10 sene çalışanlarda (3,10) ve 11-15 sene çalışanlarda (3,50) olarak ‘katılıyorum’ a yakın cevaplar alınmıştır. Ancak 16-20 sene çalışanlarda bu ortalamanın tekrar düştüğü ve ‘katılmıyorum’ a yakın sonuç çıktığı görülmüştür (2,29). İşe bağımlılığın da çalışma süresi arttıkça arttığı görülmektedir (1-5 sene = 3,76, 6-10 sene = 3,70, 11-15 sene = 3,74, 16-20 sene = 4,27). Aynı şekilde takım ruhunun da çalışma senesi arttıkça arttığı görülmüştür (1-5 sene = 3,86, 6-10 sene = 3,98, 11-15 sene = 4,22, 16-20 sene = 4,41). Uzmanlaşmanın artmasına tüm gruplarda ‘katılıyorum’ sonucu alınırken, 6-10 sene çalışanlarda ‘katılıyorum’a yakın ancak nispeten ortalaması düşük sonuç çıkmıştır (1-5 sene = 4,07, 6-10 sene = 3,84, 11-15 sene = 4,17, 16-20 sene= 4,37).

**Tablo 35: Çalışma Süresine Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar									
		N	Ort.	Std Sapma	Ort.nn Std Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Örgüt Yapısı	1-5	7	2,86	1,069	,404	1,87	3,85	2	4
	6-10	49	2,78	1,295	,185	2,40	3,15	1	5
	11-15	18	3,11	1,451	,342	2,39	3,83	1	5
	16-20	17	4,18	,951	,231	3,69	4,67	2	5
	Toplam	91	3,11	1,345	,141	2,83	3,39	1	5
İletişimin Resmilleşmesi	1-5	7	3,24	,876	,331	2,43	4,05	2	4
	6-10	49	3,35	,601	,086	3,17	3,52	1	5
	11-15	18	3,13	,849	,200	2,71	3,55	1	4
	16-20	17	3,27	,395	,096	3,07	3,48	3	4
	Toplam	91	3,28	,644	,068	3,15	3,42	1	5
İş Hacmi	1-5	7	3,43	,787	,297	2,70	4,16	2	4
	6-10	49	3,41	1,079	,154	3,10	3,72	1	5
	11-15	18	3,50	1,098	,259	2,95	4,05	1	5
	16-20	17	3,53	1,007	,244	3,01	4,05	2	5
	Toplam	91	3,45	1,036	,109	3,23	3,67	1	5
Stres	1-5	7	2,71	1,220	,461	1,59	3,84	2	5
	6-10	49	2,74	,990	,141	2,46	3,03	1	5
	11-15	18	2,89	,778	,183	2,50	3,28	2	4
	16-20	17	3,24	1,077	,261	2,68	3,79	1	5
	Toplam	91	2,86	,989	,104	2,66	3,07	1	5
Operasyonel Denetim	1-5	7	3,05	,678	,256	2,42	3,68	2	4
	6-10	49	3,20	,548	,078	3,05	3,36	2	5
	11-15	18	3,19	,629	,148	2,87	3,50	2	4
	16-20	17	3,41	,382	,093	3,22	3,61	3	4
	Toplam	91	3,23	,549	,058	3,11	3,34	2	5

Ortopedik Hastalık	1-5	7	2,00	1,000	,378	1,08	2,92	1	4
	6-10	49	3,10	1,447	,207	2,69	3,52	1	5
	11-15	18	3,17	1,425	,336	2,46	3,88	1	5
	16-20	17	3,29	1,359	,329	2,60	3,99	1	5
	Toplam	91	3,07	1,413	,148	2,77	3,36	1	5
Stresten Hastalık	1-5	7	1,71	,488	,184	1,26	2,17	1	2
	6-10	49	3,10	1,447	,207	2,69	3,52	1	5
	11-15	18	3,50	1,295	,305	2,86	4,14	2	5
	16-20	17	2,29	1,404	,340	1,57	3,02	1	5
	Toplam	91	2,92	1,439	,151	2,62	3,22	1	5
İşe bağımlılık	1-5	7	3,76	,763	,288	3,06	4,47	3	5
	6-10	49	3,70	,510	,073	3,55	3,85	2	5
	11-15	18	3,74	,821	,193	3,33	4,15	2	5
	16-20	17	4,27	,429	,104	4,05	4,49	3	5
	Toplam	91	3,82	,621	,065	3,69	3,95	2	5
Takım Ruhu	1-5	7	3,86	1,345	,508	2,61	5,10	2	5
	6-10	49	3,98	1,145	,164	3,65	4,31	2	5
	11-15	18	4,22	1,003	,236	3,72	4,72	1	5
	16-20	17	4,41	,507	,123	4,15	4,67	4	5
	Toplam	91	4,10	1,044	,109	3,88	4,32	1	5
İşe Yabancılaşma	1-5	7	3,17	,236	,089	2,95	3,38	3	4
	6-10	49	3,07	,365	,052	2,97	3,18	2	4
	11-15	18	3,06	,400	,094	2,86	3,25	2	4
	16-20	17	3,18	,216	,052	3,07	3,29	3	4
	Toplam	91	3,10	,340	,036	3,03	3,17	2	4
Hizmet Kalitesi	1-5	7	4,43	,345	,130	4,11	4,75	4	5
	6-10	49	4,26	,686	,098	4,06	4,45	3	5
	11-15	18	4,31	,546	,129	4,03	4,58	3	5
	16-20	17	4,29	,309	,075	4,14	4,45	4	5
	Toplam	91	4,29	,578	,061	4,17	4,41	3	5
Hizmet Hızı	1-5	7	4,33	,509	,192	3,86	4,80	4	5
	6-10	49	4,06	,543	,078	3,91	4,22	3	5
	11-15	18	4,17	,669	,158	3,83	4,50	2	5
	16-20	17	4,20	,355	,086	4,01	4,38	4	5
	Toplam	91	4,13	,537	,056	4,02	4,24	2	5
Uzmanlaşma	1-5	7	4,07	,450	,170	3,66	4,49	4	5
	6-10	49	3,84	,892	,127	3,58	4,09	2	5
	11-15	18	4,17	,786	,185	3,78	4,56	3	5
	16-20	17	4,38	,416	,101	4,17	4,60	4	5
	Toplam	91	4,02	,796	,083	3,86	4,19	2	5
Yeni İşler	1-5	7	4,00	,816	,309	3,24	4,76	3	5
	6-10	49	4,04	,789	,113	3,81	4,27	2	5
	11-15	18	4,17	,857	,202	3,74	4,59	2	5
	16-20	17	3,88	,781	,189	3,48	4,28	3	5
	Toplam	91	4,03	,795	,083	3,87	4,20	2	5
Mevcut İş Tanımı	1-5	7	4,43	,535	,202	3,93	4,92	4	5
	6-10	49	4,02	,692	,099	3,82	4,22	2	5
	11-15	18	4,06	,725	,171	3,69	4,42	3	5
	16-20	17	3,76	,562	,136	3,48	4,05	3	5
	Toplam	91	4,01	,675	,071	3,87	4,15	2	5
İş Bölümü	1-5	7	4,43	,535	,202	3,93	4,92	4	5
	6-10	49	4,20	,735	,105	3,99	4,42	2	5
	11-15	18	4,44	,511	,121	4,19	4,70	4	5
	16-20	17	4,24	,437	,106	4,01	4,46	4	5

	Toplam	91	4,27	,634	,066	4,14	4,41	2	5
<b>Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam</b>	<b>1-5</b>	<b>7</b>	<b>3,47</b>	<b>,220</b>	<b>,083</b>	<b>3,26</b>	<b>3,67</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>6-10</b>	<b>49</b>	<b>3,55</b>	<b>,348</b>	<b>,050</b>	<b>3,45</b>	<b>3,65</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>11-15</b>	<b>18</b>	<b>3,68</b>	<b>,302</b>	<b>,071</b>	<b>3,53</b>	<b>3,83</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>16-20</b>	<b>17</b>	<b>3,74</b>	<b>,164</b>	<b>,040</b>	<b>3,66</b>	<b>3,82</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>3,61</b>	<b>,312</b>	<b>,033</b>	<b>3,54</b>	<b>3,67</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

Çalışma süresi bağımsız değişken olarak alınıp, yukarıdaki tanımlara ANOVA testi uygulandığında örgütün yatay hale gelmesi, stresten hastalıklar ve işe bağımlılık tanımlarında gruplararası farklılık görülmüştür. Örgütün yatay hale gelmesine katılım ile çalışma süreleri gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(3,87) = 5,323$   $p < 0,05$ . Çalışma sürelerine göre örgütün yatay hale gelmesine katılım farklıdır. Stresten hastalıklarla çalışma süreleri gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(3,87) = 4,390$   $p < 0,05$ . Çalışma sürelerine göre stresten hastalıklara katılım farklıdır. İşe bağımlılık ile çalışma süreleri gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(3,87) = 4,148$   $p < 0,05$ . Çalışma sürelerine göre çalışanların işe bağımlılığının artmasına katılım farklıdır. Çalışma süresine göre ANOVA testi Ek-11’de verilmiştir.

**Tablo 36: Çalışma Süresine Göre Anova Analizi**

ANOVA		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Yapısı	Gruplararası	25,265	3	8,422	5,323	,002
	Gruplarıçi	137,636	87	1,582		
	Toplam	162,901	90			
Stresten Hastalık	Gruplararası	24,514	3	8,171	4,390	,006
	Gruplarıçi	161,948	87	1,861		
	Toplam	186,462	90			
İşe bağımlılık	Gruplararası	4,346	3	1,449	4,148	,009
	Gruplarıçi	30,389	87	,349		
	Toplam	34,735	90			

Daha önceki değerlendirmede belirtildiği üzere, eğitim gruplarının orantısız dağılımı sebebiyle eğitim durumuna göre tek faktörlü varyans analizi değerlendirilmemiştir. Ek-15’te verilmiştir. Eğitim bağımsız değişken olarak alınıp ANOVA testi uygulandığında iş hacmi, stres ve işe yabancılaşma verilerinde farklılık görülmüştür. Eğitim durumu ve iş hacmi gruplarının

karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(2,88) = 3,315$   $p < 0,05$ . Eğitim durumuna göre iş hacminin artmasına katılım farklıdır. Eğitim durumu ve stres gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(2,88) = 2,985$   $p < 0,05$ . Eğitim durumuna göre stresin artmasına katılım farklıdır. Eğitim durumu ve iş hacmi gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(2,88) = 3,315$   $p < 0,05$ . Eğitim durumuna göre işe yabancılaşmaya katılım farklıdır. Eğitim durumu ve işe yabancılaşma gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(2,88) = 3,933$   $p < 0,05$ . Eğitime göre ANOVA testi Ek-12’de verilmiştir.

**Tablo 37: Eğitim Durumuna Göre ANOVA Analizi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
İş Hacmi	Gruplararası	6,764	2	3,382	3,315	,041
	Gruplarıçi	89,764	88	1,020		
	Toplam	96,527	90			
Stres	Gruplararası	5,592	2	2,796	2,985	,056
	Gruplarıçi	82,441	88	,937		
	Toplam	88,033	90			
İşe Yabancılaşma	Gruplararası	,853	2	,426	3,933	,023
	Gruplarıçi	9,540	88	,108		
	Toplam	10,393	90			

Deneklerin görevine göre, tek faktörlü varyans analizi yapıldığında; örgüt yapısının yatay olduğuna dair eleman seviyesinde (2,38) ‘katılmıyorum’a yakın cevap verirken , şef yardımcısı (3,57), müdür yardımcısı (3,82) ve müdür (5) ‘katılıyorum’ şeklinde cevaplar vermiştir. İş hacminin artmasına ilişkin sorularda 2. müdürler (4,05) ‘katılıyorum’ derken müdürler (2) ‘katılmıyorum’ şeklinde cevaplar vermiştir. Diğer gruplarda ‘katılıyorum’a yakın ortalamalar elde edilmiştir. Stresle ilgili görev seviyelerine göre ortalamalar alındığında müdürlerde (1,50) ‘kesinlikle katılmıyorum’a yakın cevap alınırken 2. müdür seviyesinde(3,18) ‘katılıyorum’a yakın cevap alınmıştır. Ortopedik rahatsızlıklara eleman seviyesinde(1,75) ‘katılmıyorum’ cevapları gelirken pozisyon yükseldikçe ‘katılıyorum’ a yakın cevaplar alınmıştır (şef yardımcısı = 2,57, şef = 3,28, 2. müdür = 3,14, müdür yardımcısı = 3,35, müdür = 3). Stresten

hastalıklara eleman (1,75) ve şef yardımcısı (1,86) seviyelerinde ‘katılmıyorum’ olarak gerçekleşirken; 2. müdür (3,14), müdür yardımcısı (3,29) ve müdür (3) seviyelerinde ‘katılıyorum’a yakın cevaplar alınmıştır. İşe bağlılığın eleman seviyesinde (3,63) ‘katılıyorum’a yakın cevaplar alınırken müdür seviyesinde (4,67) ‘kesinlikle katılıyorum’ a yakın cevaplar alınmıştır.

**Tablo 38: Görevine Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar									
		N	Ort.	Std. Sapma	Ort.nın Std. Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
<b>Örgüt Yapısı</b>	Eleman	8	2,38	1,061	,375	1,49	3,26	1	4
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	3,57	1,134	,429	2,52	4,62	1	4
	Şef/Uzman	36	2,97	1,253	,209	2,55	3,40	1	5
	II.Müdür	22	2,82	1,563	,333	2,13	3,51	1	5
	Müdür Yd.	17	3,82	1,131	,274	3,24	4,41	2	5
	Müdür	1	5,00	,	,	,	,	5	5
	Toplam	91	3,11	1,345	,141	2,83	3,39	1	5
<b>İletişimin Resmîleşmesi</b>	Eleman	8	3,21	,815	,288	2,53	3,89	2	4
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	3,29	,230	,087	3,07	3,50	3	4
	Şef/Uzman	36	3,27	,751	,125	3,01	3,52	1	5
	II.Müdür	22	3,36	,563	,120	3,11	3,61	2	5
	Müdür Yd.	17	3,24	,598	,145	2,93	3,54	2	4
	Müdür	1	3,33	,	,	,	,	3	3
	Toplam	91	3,28	,644	,068	3,15	3,42	1	5
<b>İş Hacmi</b>	Eleman	8	3,50	,756	,267	2,87	4,13	2	4
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	3,14	1,069	,404	2,15	4,13	2	4
	Şef/Uzman	36	3,36	1,046	,174	3,01	3,72	1	5
	II.Müdür	22	4,05	,899	,192	3,65	4,44	1	5
	Müdür Yd.	17	3,06	1,029	,250	2,53	3,59	2	5
	Müdür	1	2,00	,	,	,	,	2	2
	Toplam	91	3,45	1,036	,109	3,23	3,67	1	5
<b>Stres</b>	Eleman	8	3,13	1,157	,409	2,16	4,09	2	5
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	2,71	1,035	,391	1,76	3,67	2	5
	Şef/Uzman	36	2,79	,952	,159	2,47	3,11	1	5
	II.Müdür	22	3,18	,945	,202	2,76	3,60	2	5
	Müdür Yd.	17	2,62	,993	,241	2,11	3,13	1	4
	Müdür	1	1,50	,	,	,	,	2	2
	Toplam	91	2,86	,989	,104	2,66	3,07	1	5
<b>Operasyonel Denetim</b>	Eleman	8	3,04	,603	,213	2,54	3,55	2	4
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	3,14	,466	,176	2,71	3,57	2	4
	Şef/Uzman	36	3,13	,536	,089	2,95	3,31	2	4



	II.Müdür	22	3,38	,537	,115	3,14	3,62	2	5	
	Müdür Yd.	17	3,35	,595	,144	3,05	3,66	2	4	
	Müdür	1	3,33	,	,	,	,	3	3	
	Toplam	91	3,23	,549	,058	3,11	3,34	2	5	
<b>Ortopedik Hastalık</b>	Eleman	8	1,75	,707	,250	1,16	2,34	1	3	
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	2,57	1,512	,571	1,17	3,97	1	5	
	Şef/Uzman	36	3,28	1,466	,244	2,78	3,77	1	5	
	II.Müdür	22	3,14	1,390	,296	2,52	3,75	1	5	
	Müdür Yd.	17	3,35	1,320	,320	2,67	4,03	1	5	
	Müdür	1	3,00	,	,	,	,	3	3	
	Toplam	91	3,07	1,413	,148	2,77	3,36	1	5	
		Eleman	8	1,75	,707	,250	1,16	2,34	1	3
<b>Stresten Hastalık</b>	Şef Yd/ Uzman Yd	7	1,86	1,069	,404	,87	2,85	1	4	
	Şef/Uzman	36	3,08	1,592	,265	2,54	3,62	1	5	
	II.Müdür	22	3,14	1,283	,274	2,57	3,71	1	5	
	Müdür Yd.	17	3,29	1,359	,329	2,60	3,99	2	5	
	Müdür	1	3,00	,	,	,	,	3	3	
	Toplam	91	2,92	1,439	,151	2,62	3,22	1	5	
		Eleman	8	3,63	,805	,285	2,95	4,30	3	5
	<b>İşe Bağımlılık</b>	Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,19	,424	,160	3,80	4,58	3	5
Şef/Uzman		36	3,69	,598	,100	3,49	3,90	2	5	
II.Müdür		22	3,86	,614	,131	3,59	4,14	2	5	
Müdür Yd.		17	3,92	,607	,147	3,61	4,23	2	5	
Müdür		1	4,67	,	,	,	,	5	5	
Toplam		91	3,82	,621	,065	3,69	3,95	2	5	
		Eleman	8	3,75	1,282	,453	2,68	4,82	2	5
<b>Takım Ruhu</b>		Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,43	,787	,297	3,70	5,16	3	5
	Şef/Uzman	36	3,81	1,261	,210	3,38	4,23	1	5	
	II.Müdür	22	4,41	,796	,170	4,06	4,76	2	5	
	Müdür Yd.	17	4,29	,588	,143	3,99	4,60	3	5	
	Müdür	1	5,00	,	,	,	,	5	5	
	Toplam	91	4,10	1,044	,109	3,88	4,32	1	5	
		Eleman	8	3,23	,177	,063	3,08	3,38	3	4
	<b>İşe Yabancılaşma</b>	Şef Yd/ Uzman Yd	7	3,10	,286	,108	2,83	3,36	3	4
Şef/Uzman		36	3,09	,397	,066	2,95	3,22	2	4	
II.Müdür		22	3,10	,316	,067	2,96	3,24	3	4	
Müdür Yd.		17	3,06	,343	,083	2,88	3,24	2	4	
Müdür		1	3,00	,	,	,	,	3	3	
Toplam		91	3,10	,340	,036	3,03	3,17	2	4	
		Eleman	8	4,31	,651	,230	3,77	4,86	3	5
<b>Hizmet Kalitesi</b>		Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,29	,488	,184	3,83	4,74	4	5
	Şef/Uzman	36	4,22	,603	,100	4,02	4,43	3	5	
	II.Müdür	22	4,41	,629	,134	4,13	4,69	3	5	
	Müdür Yd.	17	4,26	,504	,122	4,01	4,52	3	5	
	Müdür	1	4,00	,	,	,	,	4	4	
	Toplam	91	4,29	,578	,061	4,17	4,41	3	5	
		Eleman	8	4,17	,563	,199	3,70	4,64	3	5
	<b>Hizmet Hızı</b>	Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,29	,448	,169	3,87	4,70	4	5

	Şef/Uzman	36	3,99	,583	,097	3,79	4,19	3	5	
	II.Müdür	22	4,27	,380	,081	4,10	4,44	3	5	
	Müdür Yd.	17	4,14	,624	,151	3,82	4,46	2	5	
	Müdür	1	4,33	,	,	,	,	4	4	
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,13</b>	<b>,537</b>	<b>,056</b>	<b>4,02</b>	<b>4,24</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>Uzmanlaşma</b>	Eleman	8	3,81	,843	,298	3,11	4,52	2	5	
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,14	,802	,303	3,40	4,88	3	5	
	Şef/Uzman	36	3,85	,893	,149	3,55	4,15	2	5	
	II.Müdür	22	4,25	,593	,126	3,99	4,51	3	5	
	Müdür Yd.	17	4,21	,730	,177	3,83	4,58	3	5	
	Müdür	1	3,00	,	,	,	,	3	3	
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,02</b>	<b>,796</b>	<b>,083</b>	<b>3,86</b>	<b>4,19</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
	<b>Yeni İşler</b>	Eleman	8	3,88	1,126	,398	2,93	4,82	2	5
		Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,14	,378	,143	3,79	4,49	4	5
		Şef/Uzman	36	4,00	,793	,132	3,73	4,27	2	5
II.Müdür		22	4,18	,733	,156	3,86	4,51	3	5	
Müdür Yd.		17	3,94	,899	,218	3,48	4,40	2	5	
Müdür		1	4,00	,	,	,	,	4	4	
<b>Toplam</b>		<b>91</b>	<b>4,03</b>	<b>,795</b>	<b>,083</b>	<b>3,87</b>	<b>4,20</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>Mevcut İş Tanımı</b>	Eleman	8	4,13	,991	,350	3,30	4,95	2	5	
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,29	,756	,286	3,59	4,98	3	5	
	Şef/Uzman	36	4,00	,535	,089	3,82	4,18	3	5	
	II.Müdür	22	4,05	,722	,154	3,73	4,37	3	5	
	Müdür Yd.	17	3,82	,728	,176	3,45	4,20	2	5	
	Müdür	1	4,00	,	,	,	,	4	4	
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,01</b>	<b>,675</b>	<b>,071</b>	<b>3,87</b>	<b>4,15</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>İş Bölümü</b>	Eleman	8	4,38	,518	,183	3,94	4,81	4	5	
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	4,43	,535	,202	3,93	4,92	4	5	
	Şef/Uzman	36	4,17	,775	,129	3,90	4,43	2	5	
	II.Müdür	22	4,45	,596	,127	4,19	4,72	3	5	
	Müdür Yd.	17	4,18	,393	,095	3,97	4,38	4	5	
	Müdür	1	4,00	,	,	,	,	4	4	
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>4,27</b>	<b>,634</b>	<b>,066</b>	<b>4,14</b>	<b>4,41</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	
<b>Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam</b>	Eleman	8	3,38	,305	,108	3,12	3,63	3	4	
	Şef Yd/ Uzman Yd	7	3,60	,237	,090	3,38	3,82	3	4	
	Şef/Uzman	36	3,54	,362	,060	3,42	3,67	3	4	
	II.Müdür	22	3,75	,196	,042	3,67	3,84	3	4	
	Müdür Yd.	17	3,66	,283	,069	3,51	3,81	3	4	
	Müdür	1	3,57	,	,	,	,	4	4	
	<b>Toplam</b>	<b>91</b>	<b>3,61</b>	<b>,312</b>	<b>,033</b>	<b>3,54</b>	<b>3,67</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	

Deneklerin görevleri bağımsız değişken olarak alınıp, tanımlara ANOVA testi uygulandığında örgüt yapısı, iş hacmi ve ortopedik hastalıklarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Görev ve iş hacmi gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(5,85) = 2,757$   $p < 0,05$ . Görev gruplarının iş hacminin artmasına katılımları farklıdır. Görev ve örgütün yatay

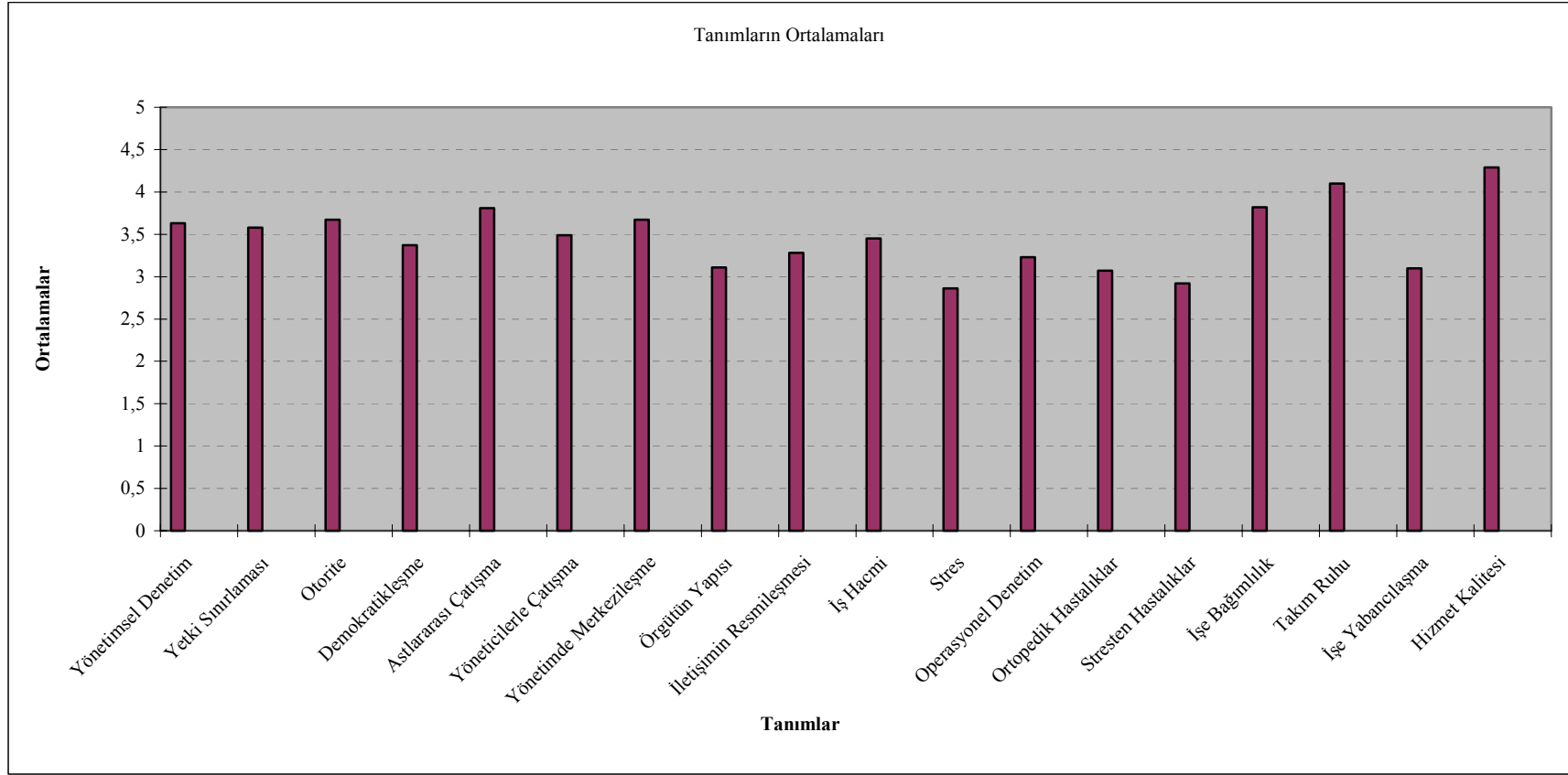
hale gelmesine ilişkin gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(5,85) = 2,460$   $p < 0,05$ . Görev gruplarının örgütün yatay hale gelmesine katılımları farklıdır. Görev ve stresten hastalıklar gruplarının karşılaştırılması sonucunda istatistiksel olarak anlamlı farklılık vardır;  $F(5,85) = 2,420$   $p < 0,05$ . Görev gruplarının stresin artmasına katılımları farklıdır.

**Tablo 39: Görevine Göre Anova Analizi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Yapısı	Gruplarası	20,596	5	4,119	2,460	,039
	Gruplariçi	142,305	85	1,674		
	Toplam	162,901	90			
	Gruplariçi	37,080	85	,436		
	Toplam	37,316	90			
İş Hacmi	Gruplarası	13,469	5	2,694	2,757	,023
	Gruplariçi	83,058	85	,977		
	Toplam	96,527	90			
	Gruplariçi	160,910	85	1,893		
	Toplam	179,604	90			
Stresten Hastalık	Gruplarası	23,234	5	4,647	2,420	,042
	Gruplariçi	163,227	85	1,920		
	Toplam	186,462	90			

Göreve göre Anova testi Ek-13'te verilmiştir.

Tablo 40: Ankette verilen tanımların ortalamalarının genel görünüşü





## SONUÇ

Örgütler ihtiyaçtan doğmuştur. Birden çok insanın ortak bir amaç için bir araya gelmesi ve çalışması söz konusu olduğu durumlarda örgütten bahsedilmektedir. İnsanların ihtiyaçları değiştikçe ve çeşitlendikçe farklı örgütler ortaya çıkmaktadır. Örgütler belirlenen amaç doğrultusunda grup üyelerinin faaliyetlerini kontrol etmek ve faaliyetlerin koordinasyonunu sağlamak için yapı oluştururlar. Bu yapı faaliyetlerin farklılaşmasıyla, kuralların ve prosedürlerin uygulanmasıyla, örgütteki karar alma mekanizmalarıyla oluşmaktadır. İşbölümü, yönetimde birlik, yetki ve sorumluluğun derecelendirilmesi, kontrol alanları ve departmanlaşma gibi konular örgütlerde yapıyla beraber önem kazanan kavramlardır. Bu tez çalışmasında, örgüt yapısını oluşturan faktörler ile örgütlerde işbölümü, yönetimde birlik, yetki ve sorumluluğun derecelendirilmesi, kontrol alanları ve organizasyonun şekli kavramları üzerine araştırma yapılmıştır.

Ortak bir amaç için bir araya gelen insanların hedefe ulaşmalarını diğer araçları da kullanarak sağlamak ise yönetimdir. Değişik örgüt yapıları ortaya çıktığı gibi farklı yönetim şekilleri de karşımıza çıkmaktadır. Yönetim yaklaşımlarıyla ilgili 1800'lü yıllardan beri farklı metotlar geliştirilmeye çalışılmıştır. Örgütlerin yönetim yapıları incelenirken otoritenin kullanımı, karar alma şekli, astlarla üstlerin iletişimi, yetkilerin kullanımı ve denetim konuları karşımıza çıkmaktadır. Bu konular, çalışmada bankacılık sektöründe yapılan araştırmayla incelenmiştir.

Bilgisayarın icadıyla hız kazanan bilgi çağı insanlık tarihinin en hızlı geliştiği çağ olmuştur. Bilişim teknolojilerinin geliştiği bu çağda teknoloji, bilginin hızla ve geniş alana yayılmasını sağlayarak insanoğlunun yaşamının her bölümünde yer almıştır.

Bilişim teknolojilerinin kullanımı üretim ve hizmet sektörlerinde başlamıştır, daha sonra da, sosyal yaşamın bir parçası olmuştur. Teknolojinin gelişmesiyle günümüz insanı bugünkü refah seviyesine ulaşmıştır. Türkiye'de bilişim teknolojilerinin üretim ve hizmet sektörlerinde kullanımı için özellikle son 10 yılda ciddi yatırımlar yapılmıştır. İletişim ve bankacılık sektörlerinde bilişim teknolojileri yaygın olarak kullanılmaya başlanmış, Türk bankalarının

teknolojiye yaptıkları yatırım sayesinde bankacılık hizmetlerinin hızı ve kalitesi artmış ve ürün çeşitleri çoğalmıştır. Türk bankalarının gelişen teknolojiyle beraber yönetim ve organizasyon yapıları da değişmeye başlamıştır. Gelişen teknolojiye, rekabet koşullarına ve dış piyasalara göre kendi organizasyonlarını yeniden yapılandırmış ve buna uygun yönetim yapılarını oluşturmuşlardır.

Araştırmaya başlamadan önce bilişim teknolojilerinin Türk bankacılığının yönetim ve organizasyon yapısına etkileriyle ilgili bazı düşüncelerimiz bulunmaktaydı ve bu düşünceler ve öngörülerden yola çıkarak hipotezler oluşturulmuş idi. Bu konuda özellikle 1999 yılında Rıfat İraz tarafından Selçuk Üniversitesi'nde hazırlanan "Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama" konulu doktora tezinde bilişim teknolojisinin örgüt üzerindeki etkisi kamu ve özel bankalar üzerinde yapılan araştırma ile oluşturduğumuz hipotezler de yol gösterici olmuştur. Yapılan araştırma sonucunda elde ettikleri bulgulardan bazıları şunlardır:

- Çeşitli düzeylerde bilişim teknolojisi kullanan bankaların öncelikli amacının bu teknolojilerden kuruluş içinde en uygun veri akışını sağlamak, bölümler arası bilgi paylaşımı ve koordinasyonu sağlamak, bilgiye hızlı ve ucuz ulaşabilmek, yenilikleri takip etmek ve hizmet sektörleri ile iletişimi sağlamak olduğu ortaya çıkmıştır. Bilişim teknolojisinin kullanımıyla bu değişmiş, bankalarda bölümler arası bilgi paylaşımı ve koordinasyonu sağlamak ilk amaç olmuştur.

- Bankaların %65'i yapmış oldukları bilişim teknolojisi yatırımlarının maliyetini büyük ölçüde karşıladığını, yatırım karşılığında elde ettikleri getiriye kısmen de olsa ölçebildiklerini belirtmişlerdir.

- Bankaların tamamı kullanmış oldukları bilişim teknolojilerinin rekabet ortamında kendilerine avantaj sağladığını hizmet hızı ve kalitesinin arttığını, zaman tasarrufu, iş takibinde kolaylık, yönetime bilgi desteği, şubelerde verim artışı sağladığı görülmekteyken bilişim teknolojileriyle hazırlanan bilgilerin daha çok denetim, koordinasyon ve yürütme gibi fonksiyonel alanlarda kullanıldığı görülmüştür.

- Bilgi iletişim sistemlerinin bankalarda kullanılması yöneticilerin davranış ve kararlarının belirlilik kazanmasına, yönetim şeklinin sistematize olmasına,

modern yönetim tekniklerinin kullanılmasına, karar almada kullanılan bilginin merkezileşmesine neden olmuştur. Ayrıca, bilgi iletişim sistemlerinin bankalardaki denetim alanının genişlemesine, örgütsel dizayndaki personelin kontrolüne katkıda bulunduğu görülmüştür.

- Bilişim teknolojilerinin kullanılması en fazla, personelin birbirine güvenini artırırken, personel arasındaki ve genel müdürlük ile şubeler arasındaki çatışma düzeyi ile örgütte biçimsel bürokrasi düzeyinin azaldığı görülmüştür.

- Bilişim teknolojisi destekli bilgi sistemlerinin bankalarda kullanılmaya başlamasıyla, bilgi akışı sonucu kişisel iletişimde bazı artışlar kaydedilirken, operasyonel düzeydeki yatay iletişim ile şefler ve yöneticiler arasındaki dikey iletişimde önemli bir farklılaşma görülmemiş ancak on-line bilgi sistemi sonucu yüz yüze (sözlü) iletişimde nispi azalma görülmüştür.

- Bankalarda bilişim teknolojisinin kullanımı personel tarafından açıkça benimsenirken, bu teknolojilerin yarattığı değişim banka personeli tarafından istenerek kabul edilmiştir. Ayrıca, bu teknolojilerin kullanımı ile örgütte yazılı ve sözlü iletişim yaygınlaşırken bölümler arası iletişimde artış görülmüştür.

- Bilişim teknolojilerinin örgüt performansına etkileri incelendiğinde; hizmet verimliliğini, bankaların rekabetçi yönünü, müşteri sayısını, karlılığı ve genel olarak örgüt performansını artırdığı görülmektedir.

Ancak anket, mülakat ve gözlemler yoluyla elde edilen veriler istatistiksel olarak değerlendirildiğinde hipotezlerimizin bazı konularda kabul edildiği bazı konularda da ret edildiği görülmüştür.

Bu tezde yapılan araştırmada bilişim teknolojilerinin Türk bankacılık sektörünün 'yönetim ve organizasyon yapısına etkileri' incelenmiş ve aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

**1. Demografik Özellikler:** Ankete katılan deneklerin ağırlıklı olarak %63,7'sini kadınlar oluşturmaktadır. Bankacılık sektöründe kadınların daha fazla yer aldığı görülmektedir. Ayrıca deneklerin 26-35 yaş aralığında (%61) yoğunlaştığı tespit edilmiştir (Tablo-10). Bankacılıkta çalışanların ortalama yaşının genç olduğu ve 6-10 yıl çalışma sürelerinin bulunduğu (Tablo-11) görülmektedir. Ankete katılanların %91'i ise üniversite mezunlarından



oluşmaktadır (Tablo-13). Bankacılıkta çalışanların gençleşmesiyle üniversite mezunlarının da sayısı artmaktadır.

**2. Yönetimin Merkezileşmesi ve Adem-i Merkezileşme:** Yönetimin merkezileşmesiyle ilgili soruların cevaplarının ortalaması 3,67 olarak gerçekleşmiştir (Tablo-14). Banka çalışanların %72'si yönetimin merkezileştiğini düşünmektedir (Tablo-15). Aşağıda belirtildiği üzere, bilişim teknolojileri yönetsel ve operasyonel denetimi arttırarak, otoritenin alt düzey yöneticilerden alınıp merkezde toplanmasına sebep olarak ve yetkilerin sınırlandırılarak bankacılıkta yönetimin merkezileşmesini kaçınılmaz kılmıştır. Teori bölümünde, merkezileşme konusunda değindiğimiz üzere; Leavitt ve Whisler, teknolojinin üste bilgi akışını kolaylaştırarak, global perspektif içinde merkezden kararların alınmasını sağlamış ve denetimi kolaylaştırdığını belirtmişti. Bu çalışmadaki bulgular bu düşünceyi doğrulamaktadır (ÖĞÜT, 2001: 84).

Yönetimde karar almada bilişim teknolojilerinin katkısının sorgulandığı anket sorularına verilen cevapların ortalaması 3,37 olarak 'kararsızım' şeklinde çıkmıştır (Tablo-14). Tablo-15 ve Tablo-16'da verilen anket sorularının yüzdesel oranları ve ortalamalarından anlaşıldığı üzere üstten alta bilgi akışının yeteri kadar açık olmadığı anlaşılmaktadır. Ancak alttan üste bilgi akışında bir problem olmadığı merkezi yönetimin çalışanlarının fikirlerini aldığı görülmüştür. Bilgi akışı çift taraflı işlememektedir. Bilişim teknolojileri aracılığıyla fikir almak kolay hale geldiğinden banka yönetimi tek taraflı bilgi akışını tercih etmektedir. Yönetimin adem-i merkezileştiği tespit edilememiştir.

**3. Yönetimsel ve Operasyonel Denetim:** Bilişim teknolojilerinin bankacılıkta yönetsel ve operasyonel denetimi sağladığı Tablo-14 ve Tablo-26'da görülmektedir. Teknoloji bankalara özellikle yapılan işlemlerin ve gerçekleştirilen diğer faaliyetlerin merkezi yönetim tarafından rahatlıkla izlenmesi imkanını sunmuştur. Anket ve mülakat sonuçlarında bilişim teknolojilerinin yönetsel ve operasyonel denetimi arttırdığı verisi elde edilirken, yapılan mülakatın 13. sorusuna yöneticiler tarafından verilen cevaplarda bu denetimin yetki delegasyonunu kolay ve yaygın hale getirdiği bilgisine ulaşılmıştır. Yöneticiler veya yetkiyi delege edenler, sistemden yetkinin nasıl kullanıldığını takip edebildikleri ve denetleyebildikleri için eskiye nazaran

daha rahat yetki delege ettiklerini belirtmişlerdir. Literatür kısmında, merkezileşme konusunun başlığı altında, yetki delegasyonunun olduğu örgütler merkezileşmemiş örgütler olarak belirtilmiştir. Ancak yetki delegasyonunun olduğu araştırma yaptığımız bankada, yönetimin merkezi olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeninin, kriz döneminde örgütlerin daha verimli olmak için karar alma yetkisini yukarıda toplaması olduğu düşünülmektedir. Araştırma yapılan banka, bu dönemde zorlu bir süreçten geçmiştir.

Yönetimsel denetimi tespitle ilgili çalışma süresine göre tek faktörlü varyans analizi yapılmış ve yönetimsel denetimin özellikle 16-20 senelik çalışanlar üzerinde daha fazla etkisi olduğu görülmüştür (Tablo-25). 16-20 sene çalışanlar genelde yönetici konumunda görev yaptıklarından yönetimin denetimini direkt olarak hissetmektedirler ve bunu kendilerinin altında bulunan yöneticilere ve/veya şeflere daha az hissettirmektedirler.

Yapılan çalışmada operasyonel denetimin bankacılıkta olduğu görülmüştür. Operasyonel denetimi ölçmek amacıyla yöneltilen anket sorularına verilen cevapların yüzdesel oranları alındığında deneklerin %95'i operasyonel denetimin olduğunu belirtmiştir (Tablo-27). Yapılan mülakatın 15. sorusunda yöneticiler bunun bankacılık açısından önemini dile getirmişlerdir. Çalışma süresi bağımsız değişken olarak alındığında operasyonel denetime verilen cevapların ortalaması 3,23 iken, 16-20 sene çalışanlarda bu ortalamanın 3,41'e yükseldiği görülmektedir (Tablo-35). 16-20 sene çalışanlar genelde yönetici pozisyonunda çalışmakta olup, denetleyen kişiler olduklarından bu ortalama yüksek çıkmaktadır.

Literatür kısmında, denetim alanı bölümünde, bilişim teknolojilerinin örgütlerde denetim alanının azalmasını sağladığı yönünde bilgi mevcuttur. Ancak bu araştırmada, tam tersine daha çok artmasına olanak sağladığı görülmüştür.

**4. Yetki Sınırlaması ve Otorite:** Bilişim teknolojileriyle beraber denetimin bankacılıkta artması yetki sınırlamalarını gündeme getirmiştir. Literatür kısmında, elektronik bankacılıkta riskler bölümünde belirtildiği üzere; bankacılıkta çalışanlar tarafından suistimal riski bulunmaktadır. Bu riskten dolayı bankalar, çalışanların tüm yetkilerini sınırlandırmıştır. Anketin ilgili 5. sorusunda 3,73 ortalamaıyla 'katılıyorum'a çok yakın veri elde edilmiştir (Tablo-18).

Ortalamanın '(4) katılıyorum'un biraz altında çıkma nedeni; banka çalışanlarının bir üst pozisyonda biraz daha fazla yetkiye sahip olması nedeniyle daha önceki pozisyonlarına göre daha yetkili olduklarını düşünmelerinden kaynaklanmaktadır. Yetki sınırlamasıyla ilgili göreve göre tek faktörlü varyans analizi yapıldığında Müdür seviyesinde yetkilerin sınırlandırıldığına 'katılmıyorum'a yakın 2,50 ortalama gerçekleşmiştir (Tablo-25). Yetki sınırlamasını stres faktörüyle beraber t-testi uygulanmıştır (Tablo-20). Yetki sınırlamalarının banka çalışanları üzerinde strese yol açtığı bulgusu elde edilmiştir. Banka çalışanları tam yetkiye sahip olamadıkları için işlemlerini gerçekleştirirken stres altında kalmaktadırlar.

Otoriteyle ilgili yöneltilen sorulara verilen cevapların yüzdesel oranları alındığında deneklerin %67'si otoritenin üst düzeyde toplandığı düşüncesini belirtmişlerdir (Tablo-15). Aynı soruya verilen cevapların ortalaması alındığında 3,73 çıkmıştır. Yapılan mülakatın 16. ve 17. sorularına alınan cevaplarda yöneticiler yetkilerin sınırlamasıyla otoritenin de merkezi yönetimde toplandığını dile getirmişlerdir. Ancak gözlemlerimizde, çalışanların otoriteyi yakından hissettikleri görülmüştür. Bilgisayar aracılığıyla merkezi yönetimin yakın denetimi çalışanlara yönetsel otoritenin olduğunu göstermektedir. Bilişim teknolojileri vasıtasıyla yönetim çalışanlara otoritesini yakından uygulama imkanı bulmaktadır. Yöneticinin kontrol alanının geniş olması, ona otoritesini hissettirme imkanını sağlamaktadır. Yukarıda belirtilen, yönetimin merkezileşmesiyle ilgili ve yetki sınırlamaları ve otoritenin üst düzeyde toplanmasıyla ilgili bulgular "Bilişim teknolojileri bankacılık sisteminde yetki delegasyonunu sınırlamış, yönetsel otoriteyi üst düzeyde toplayarak yönetimi merkezileştirmiştir" olarak oluşturulan hipotezi doğrulamıştır.

**5. Örgüt Yapısı:** Bankanın yapısıyla ilgili ankette yer alan sorularda, çalışanların %53,9'unun bankanın yatay bir yapıya sahip olduğunu düşündükleri (Tablo-15), diğerlerinin ise bu fikre katılmadıkları görülmektedir. Ancak gerek yapılan mülakatlardan gerekse Yapı ve Kredi Bankası'ndan alınan Ek-3'de yer alan örgüt şemasını incelememizden bankanın organizasyon yapısının yatay hale geldiği öğrenilmiştir. Aşağıda belirtildiği üzere, iş hacminin artması, yeni işlerin ortaya çıkması ve mevcut işlerin içeriğinin genişlemesi nedeniyle ve bankanın

daha kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmesi için organizasyon yapısını yatay hale getirdiği görülmektedir. Literatür kısmında strateji ile yapı arasında ilişkinin açıklandığı üzere; strateji-yapı iç içedir. Örgütler stratejilerini değiştirdikleri zaman örgüt yapılarını da değiştirmek zorundadır. Alfred Chandler, basit organizasyonlarda başlayan stratejilerin ürün çeşitliliği arttıkça yatay entegrasyona gittiğini ortaya koymuştur. Yatay organizasyonlarda dikey organizasyonlara göre hareket kabiliyeti daha fazladır. Banka bu sayede dış çevre şartlarına, rekabete ve yeniliklere daha kolay uyum sağlayabilmektedir.

**6. Hizmet Kalitesi ve Hızı:** Uygulanan ankette hizmet hızı ve kalitesiyle ilgili sorulara verilen cevaplarda banka çalışanlarının %95,6'sı bilişim teknolojilerinin hizmet hızının artmasını sağladığını ve %88'i kaliteli hizmet vermelerini sağladığını belirtmiştir (Tablo-27). Yöneticilere uygulanan mülakat sorularına alınan cevaplarda, yöneticiler tarafından bilişim teknolojileri sayesinde eskiye oranla daha hızlı, hatasız ve müşteriye memnun eden bankacılık hizmetleri verildiği belirtilmiştir. Konuyla ilgili kurulan “bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin kalitesini artırmıştır” ve “bilişim teknolojileri bankacılık hizmetlerinin hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamıştır” hipotezleri kabul edilmiştir. Açıktır ki, bilişim teknolojilerinin bankacılık sektörüne en büyük katkısı hizmet kalitesi ve hızını artırmak yönünde olmuştur.

**7. Bankacılıkta İşlerin Yeni Düzeni:** Mevcut işlerin tanımlarının genişlediği düşüncesine banka çalışanlarının %82,4'ü katılmaktadır (Tablo-27). Banka çalışanları bilişim teknolojileriyle beraber mevcut iş tanımlarının genişlediğini, ek işler de yerine getirdiklerini belirtmişlerdir. Aynı zamanda, banka çalışanlarının %79,1'i bilişim teknolojilerinin bankada daha önce olmayan işleri ortaya çıkardığını düşünmektedir. Mevcut işlerin içeriğinin artması ve yeni işlerin ortaya çıktığı bulgularından hareket ederek, bankada iş bölümünün artıp artmadığı konusu anketin 40. sorusunda araştırılmıştır. Anket sorusuna verilen cevapların %94,6'sı iş bölümünün arttığını belirtmişlerdir (Tablo-27). Daha sonra yapılan ilişkili örneklem için t-testlerinde, banka çalışanları arasında iş bölümünün de arttığı bulgusu elde edilmiştir (Tablo-29). İş bölümünün beraberinde uzmanlaşmayı getirmesi beklenmiş ve araştırma sonuçları bunu doğrulamıştır. Deneklerin %73,6'sı bilişim teknolojileriyle beraber

uzmanlaşmanın oluştuğunu dile getirmişlerdir. Ayrıca, işbölümü ve uzmanlaşma arasında yapılan t-testinde ilişki ortaya konmuştur (Tablo-31). Bilişim teknolojileriyle beraber yeni işlerin ortaya çıktığı sonucuna ulaşıırken mevcut işlerin tanımlarının genişlediği de görülmüştür. Bu sonuç ise bankada iş bölümünün artmasını ve uzmanlaşmayı gündeme getirmiştir. Büyük örgütler, daha çok eleman alarak, çalışanların uzmanlık bilgisinden yararlanmaktadır.

**8. İş Hacmi:** Bankacılıkla ilgili diğer bulgu ise bilişim teknolojileriyle beraber iş hacminin arttığıdır. Banka çalışanlarının %60,5'i iş hacminin arttığını düşünürken, %16,5'i kararsız kalmıştır (Tablo-27). Kararsız kalan deneklerin iş hacminin bilgisayar ortamına geçişle mi yoksa bankacılık işlemlerinin çoğalmasından dolayı mı iş hacminin arttığı konusunda ikilemde kaldıkları gözlemlenmiştir. Ancak bilgisayar sayesinde bu kadar çok işi yapabilir hale geldiği gerek mülakatlardan gerekse gözlemlerimizden görülmektedir (Mülakatın 3.ve 8.soruları). Bu yüzden bilişim teknolojileriyle beraber verilen hizmet sayısı ve hizmet çeşidi artmıştır.

**9. İşe Bağımlılık ve Yabancılaşma:** Araştırmamızda bilişim teknolojilerinin banka çalışanlarını işe yabancılaştırmadığı, ancak işe bağımlılığın arttığı sonuçlarına ulaşılmıştır. İşe bağımlılığın sorgulandığı anketin ilgili sorularının cevaplarına katılım ortalamaları alındığında 3,82 olarak katılıma çok yakın sonuç elde edilmiştir (Tablo-26). Bilgisayarın insanları işe bağımlı hale getirdiği görülmektedir. Teknoloji kullanımı yüksek çalışma ortamlarında çalışanlarda işe yabancılaşma görülebilmektedir. Yapılan anket ile bankada çalışanlar arasında işe yabancılaşmanın gerçekleşip gerçekleşmediği araştırılmıştır. Ancak, banka çalışanlarının işe yabancılaşmayla ilgili anket sorularına verdikleri cevapların ortalaması 3,10 olarak gerçekleşmiştir (Tablo-26). Bilişim teknolojilerinin, banka çalışanlarını işe yabancılaşma unsuru olarak düşünülmesinde kararsız bıraktığı görülmüştür. Bununla beraber ankette konuyla ilgili verilen sorular bazında incelendiğinde ve gözlemlerimize dayanarak bankada çalışanlar arasında olumlu bir sosyal ortamın yaratıldığı görülmektedir. Çalışanlar her ne kadar işe yabancılaşma konusunda verilen cevaplarda kararsız kalsalar da, teknoloji sosyalleşmeyi engelleyememiştir.

**10. İletişimin Formelleşmesi ve Çalışanlar Arası Çatışma:** Bankacılıkta bilişim teknolojileriyle beraber iletişim teknolojilerinin yaygın halde kullanımı yüzyüze iletişimi azaltmıştır (Tablo-27, Tablo-28). Hem yöneticiler hem çalışanlar elektronik ortamda iletişimi tercih etmektedirler. Banka içi iletişimin formelleştiği görülmektedir. Literatür kısmında, örgütte iletişim bölümünde açıklandığı üzere; örgütler astların üstleriyle her türlü konuda serbestçe iletişim kurmaları halinde yöneticilerin fazla bilgi yüküyle karşılaştıklarını fark etmişlerdir. Bu yüzden resmi iletişim kanallarını kurmuşlardır. Böylece astların her türlü sorun için üstlerine gitmeden önce sorunları ya da problemleri çözmek için önce kendilerinin uğraşmasını ve bazı sorunları eleyerek üstlerine gitmelerini sağlamıştır. Bilişim teknolojilerinin en belirgin etkisinin banka çalışanlarının iletişimi üzerine olduğu görülmüştür. İletişimin formelleşmesi ve yöneticilerle astlar arasında yapılan ilişki testinde, bilişim teknolojilerinin yöneticiler ve astlar arasında çatışmayı azalttığı bulgusu elde edilmiştir (Tablo-18). Aynı test çalışanlar arasında yapıldığında aynı şekilde çatışmayı azalttığı sonucu elde edilmiştir (Tablo-19). Banka çalışanları hem yöneticileriyle hem çalışma arkadaşlarıyla daha fazla çatışmamakta ya da çatışmaktan kaçınmaktadırlar. Bilişim teknolojileri yazılı iletişimde banka çalışanlarının daha dikkatli oldukları görülmüştür.

**11. Takım Ruhu:** Bilişim teknolojilerinin örgütte takım ruhu yaratmasıyla ilgili anket sorusuna katılımcıların %78,1'i yarattığı yönünde cevaplar vermiştir (Tablo-27). Teknolojinin banka çalışanları arasında takım ruhunu yok etmediği görülmüştür.

**12. Stres:** Stres araştırmanın diğer bir ilginç bulgusudur. Yapılan araştırmada denekler bilişim teknolojilerinin kullanımıyla streslerinin artmadığını düşünmektedir (Tablo-26). Streslerinin bankacılık mesleğinin içeriğinden kaynaklandığını ortaya koymuşlardır. Yöneticilerle yapılan mülakatın 25. sorusuna verdikleri cevaplarda da stresin bankacılık mesleğinin kendisinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu yüzden bu konuyla ilgili kurulan araştırma hipotezimiz de ret edilmiştir.

**13. Çalışan Sağlığı:** Ortopedik rahatsızlıklara ve stresten rahatsızlıklara sahip olmada bilişim teknolojilerinin kullanımına başlanmasıyla doğrudan bir

etki bulunamamıştır. Yaş gruplarına göre analizde ileri yaş gruplarında bir eğilim görülmüştür (Tablo-34). Daha önce de belirtildiği üzere banka çalışanlarının ağırlığını genç yaşların ve 10 senenin altında çalışanların oluşturması bu konudaki hipotezin desteklenmemesine sebep olmuştur. Ancak, işe bağımlılık ile ortopedik rahatsızlıklar arasında t-testi uygulandığında iki ilişkinin anlamlı olduğu görülmüştür (Tablo-30). Gözlemlerimizde de daha uzun sene çalışanlarda bu rahatsızlıklara rastlandığı görülmüştür.

Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle daha çok iş üretebilir hale gelen Türk bankaları hizmet ve ürün yelpazelerini genişletmişlerdir. Bilişim teknolojilerinin kullanımıyla bankacılıkta yeni işler ortaya çıkarken mevcut işlerin içeriği de genişlemiştir. İşbölümü ve uzmanlaşma önem kazanmıştır. Hizmet ve ürünlerin çoğalması bankaları daha yatay örgütler halinde yapılanmaya zorlamıştır. Örgütlerin dış çevre ve rekabet koşullarına uyum sağlayabilmeleri için hızlı hareket edebilmeleri gerekmektedir. Bankalar yatay organizasyonlarla, bu sayede hareket kabiliyeti kazanmışlardır.

Bankalar bu geniş ürün ve hizmet sunma yarışında, kaliteli ve hızlı hizmet sunabilmenin yollarını aramışlardır. Teknolojiyle beraber insan gücüne de önemli yatırımlar yapılmıştır. Teknolojinin geliştiği dönemde kalifiye eleman bulamayınca kendi çalışanlarını eğitmişlerdir. Geçmişte lise mezunları bankalar için aranan çalışanlar iken, bugün büyük bir çoğunluğu üniversite mezunudur.

Türk bankalarının teknolojiyi bu kadar rahat kullanabilir hale gelmelerinde, Türk devletinin Telekom hatlarına yaptığı yatırımın da büyük bir önemi vardır. Eğer data hatları için geçmişte yatırım yapılmıyorsa, günümüzde bankaların teknolojiyi bu kadar gelişmiş şekilde kullanmalarına imkan bulunmayacaktı.

Banka çalışanları bilişim teknolojilerinin kullanılmasıyla işe daha bağımlı hale gelmişlerdir. Diğer yandan, banka çalışanlarının gerek üstleriyle gerek çalışma arkadaşlarıyla iletişimi de resmileşmiştir. Buna rağmen, bilişim teknolojileriyle çalışanlar arasında takım ruhunun yaratıldığı görülmüştür. İletişim formelleşse de, kolay hale geldiği için çalışanlar arasındaki birlik ve beraberlik duygusunu yok etmediği görülmüştür. Çalışanlar arasında çatışma azalmıştır.

Bilişim teknolojileriyle beraber bankacılığın hem müşteriler hem de çalışanlar tarafından sistematik riski ortaya çıkmıştır. Tüm işlemlerin bilgisayardan tek bir tuşla yapılıyor olması, erişim kanallarının açık ve ulaşılabilir olması bazı riskleri ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle bankalarda hem yönetsel hem de operasyonel denetim yüksektir. Denetimle beraber banka çalışanlarının yetkileri de sınırlı hale gelmiştir. İşlemlerin daha hızlı ve kolay yapılabilmesi için sınırlanan yetkiler yaygınlaştırılmıştır. Banka çalışanları kimi zaman tek başına işlem yapamamakta, mutlaka bir üstünün onayı ile kendi yetkilerini aşan işlemlerini gerçekleştirebilmektedir. Ancak, denetimin kolay olması sebebiyle yetki delegasyonun sınırlandırılmadığı görülmektedir. Yetki sınırlandırılrsa da, hizmetin zamanında ve kaliteli bir şekilde sunulması için bazı kolaylıklar yetki delegasyonu ile sağlanmaktadır.

Bilişim teknolojileriyle beraber banka çalışanlarının daha demokratik yapıya sahip olmaları beklenmekteydi. Araştırma hipotezimiz de bu yönde kurulmuştu. Ancak yapılan araştırmada bankaların bunun için bir adım attığı alttan üste bilgi akışının sağlandığı, organizasyonunun gelişimi için çalışanların fikirlerine önem verildiği görülürken, üstten alta bilgi akışının çalışanlarca yeterli olmadığı ortaya konmuştur. Demokratikleşme açısından önemli olan bu bilgi akışının çift taraflı işlemediği görülmüştür. Yönetimin merkezi bir yapıya sahip olduğu ve bilgi paylaşımında yetersiz kaldığı görülmüştür. Günümüz organizasyonlarında modern yönetim teorileri uygulamaya geçirilmeye çalışılsa da klasik anlayışın hemen uygulamadan kalkmadığı görülmektedir.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen bulgulara dayanılarak bazı öneriler geliştirilmiştir. Bu öneriler şu şekildedir:

1. Yönetimde karar almada, alttan üste bilgi akışının olduğu ancak üstten alta bilgi akışının yetersiz olduğu tespit edilmiştir. Banka çalışanları, üst yönetim tarafından alınan kararlar hakkında yeteri kadar bilgilendirilmediklerini düşünmektedirler. Bankada iletişim kanallarının açık olduğu ve yaygın şekilde kullanıldığı görülmüştür. Üst yönetim de bu kanalları, astları bilgilendirmek ve alınan kararları paylaşmak amacıyla daha sık kullanılmalıdır. Çalışanlar üst yönetime bilgi toplayıp sunmakla yönetime dahil olmadıklarını düşünmektedirler. Bilişim teknolojilerinin



üst düzey bilgi kullanımını kolaylaştırdığı düşünülürse, ortada karşılıklı iletişim sağlamada önemli bir çatlak görüldüğü ortadadır. Bu sebeple daha etkili bir iletişim ve .... olan yönetim için iletişimin çift yönlü hale getirilmesi, daha etkili ve demokratik bir yönetim ve çalışma anlayışına imkan verecektir.

2. Bilişim teknolojileriyle yetki sınırlamalarının kaçınılmaz hale geldiği bulgusu elde edilmiştir. Ancak yetki sınırlamalarının çalışanlar üzerinde işlemlerini gerçekleştirirken stres yarattığı tespit edilmiştir. Ayrıca banka çalışanları yaşadıkları stresin bilişim teknolojileriyle çalışmaktan değil, bankacılık mesleğinin kendisinden kaynaklandığını belirtmişlerdir. O halde, bankacıların stres yüksek ortamda çalıştıkları söylenebilir. Çalışanlar üzerindeki stresi azaltmanın bir yolunun da yetki sınırlamalarının gözden geçirilmesiyle olabileceği düşünülmektedir. Yetki sınırlaması da stres yaratan bir faktördür. Bu sebeple, çalışanların işlemlerini rahatça gerçekleştirebilecekleri oranda yetki tanımlamaları yapılmalıdır.
3. Banka çalışanlarının bilişim teknolojilerinden dolayı işe yabancılaşıp yabancılaşmadıkları konusunda karasız oldukları gözlemlenmiştir. Personel arasında yaratılan sosyal ortamın işe yabancılaşmayı engellediği, bankanın yazılı örgüt kültürü dışında çalışanlar arasında bir örgüt kültürü yaratıldığı da gözlemlenmiştir. Banka çalışanlarının motivasyonu yüksek tutularak yaratılan bu sosyal ortam korunmalıdır.
4. Bilişim teknolojilerinin çalışanların sağlığı açısından olumsuz bir etki yaratmadığı görülürken, işe bağımlılığın artmasıyla ortopedik rahatsızlıkların ilişkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu sebeple, sürekli oturarak çalışan personelin ergonomik çalışma araçları kullanması sağlanmalıdır.
5. Bilişim teknolojilerinin bankacılık ürün ve hizmetlerine yaptığı olumlu katkılarla müşteri memnuniyeti ve işlem hacminin arttığı görülmüştür. Banka gelişen piyasalara uyum sağlayabilmek ve değişen müşteri taleplerini karşılayabilmek, pazar payını korumak ve/veya artırmak için

ortaya çıkacak yeni gelişme ve değişimler karşısında da bilişim teknolojilerinden optimum düzeyde yararlanılmalıdır.

Türk bankacılık sektörü için bilişim teknolojilerinin kullanımı günümüzde olduğu kadar gelecekte de önem arz edecektir. Bankaların teknolojiyi takip etmeleri ve ürün ve hizmetlerinde yeni teknolojilere uyumu sürekli sağlamaları gerekecektir. Çünkü, değişim süreklilik arz etmektedir. Bu değişimlere göre örgütlerin yapısını yeniden yapılandırmak ve bu yeni yapılara uygun yönetim biçimlerini belirlemek her zaman bir ihtiyaç olacaktır.

Bilişim teknolojilerinin Türk bankacılığının yönetim ve organizasyonunda genelde olumlu katkılar sağladığı görülmüştür. Ancak araştırmada ortaya konan bazı verilerin sonuçlarından anlaşıldığı üzere yönetim ve organizasyon bilimi açısından beklenen gelişmenin tamamlanmadığı görülmektedir. Bilişim teknolojilerinin gelişmesiyle yönetim ve organizasyon teorilerinin örgüt içerisinde uygulanmasıyla bu sürecin tamamlanacağı beklenmektedir.

## KAYNAKLAR

- Akın H.B. (2002). *Yeni Ekonomi*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- Akpınar H. (1995). *Daha Hızlı, Daha Güçlü, Daha Yüksek*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Aktan C.C. (2004). *Yeni Ekonomi*, Türkiye Metal İş Sendikası Dergisi, Ekim Sayısı. Syf.39-40
- Arnold P.J. vd, (2001). *Globalization and The State; Profession Relationship, Accounting, Organizations And Society*, Vol.26. pp.475-499.
- Atabek Ü. (2001). *Yeni İletişim Teknolojileri*, [www.bianet.org/diger/egitim](http://www.bianet.org/diger/egitim) (17/03/2004, 22:30)
- Aydemir N. (2002). *Dünden Bugüne Bankacılık*, Ankara: Yüksek Denetleme Kurulu Dergisi Sayı:3
- Barca M. vd, (2003). *Bilişim Teknolojileri Rekabet Kurallarını Değiştirdi mi? İzmit*, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Balak D. vd, (1996). *Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Gümrük Birliğinin Türk Bankacılık Sistemi Üzerine Muhtemel Etkileri*, İstanbul: TBB Yayınları.
- Basel Bankacılık Denetim Komitesi (1998). *Elektronik Bankacılık ve Elektronik Para Faaliyetleri İçin Risk Yönetimi*, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. [www.tbb.org.tr](http://www.tbb.org.tr) (20/03/2004, 23:50)
- Başaran İ.E. (1992). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Çizgi Kitabevi.
- Bedeian A.G. (1989). *Management*, 2nd Edition, Florida, The Dryden Press.
- Beşinci M. (2005). *Bankacılıkta Yabancı Sermaye Neden Artıyor?* [www.bilgiyönetimi.org](http://www.bilgiyönetimi.org) (16/07/2005, 20:30).
- Beyazıt H. (1999). *Finans Sektörü İnternete Taşınıyor*, [www.arsiv.hurriyetim.com.tr](http://www.arsiv.hurriyetim.com.tr) (16/07/2005, 21:45).
- Birkinshaw J. (1998). *Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency*, European Management Journal Vol.16, No:3, pp.355-364.

- Bozkurt V. (2004). *Küreselleşme: Kavramlar, Gelişimler ve Yaklaşımlar*, Aylık Strateji ve Analiz E-Dergisi. [www.stradigma.com](http://www.stradigma.com) (11/01/2004, 07:00).
- Boone L.E. vd, (1990). *Contemporary Business*, 6 Edition, Florida: The Dryden Press.
- Budak G. vd, (2004). *İşletme Yönetimi*, 5. Basım. İzmir. Barış Yayınları.
- Bumin B. vd, (2002). Toplam Kalite Yönetimi ve Kıyaslama İlişkileri, *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*. Cilt 4. Sayı 1.
- Carlsson B. (2004). *The Digital Economy: What is New and What is Not? Structural Change and Economic Dynamics*. Vol.15 pp.245-264. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (17/10/2005, 16:30)
- Certo S.C. vd, (1989). *Principles of Modern Management*, Ontario: Allyn and Bacon Inc.
- Çağlayan M.U. vd, (1996). *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta*, Ankara: İş Bankası Yayınları.
- Çapar B. (2003). *Bilgi Yönetimi: Nasıl Bir İnsan Gücü?* İzmit, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi, ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Daft R.L. (1991). *Management*, 11 Edition, Florida: The Dryden Press.
- Demchenko Y. (2004). *Virtual Organizations in Computer Grids and Identity Management*. Information Security Technical Report. Vol.9. No: 1. pp.59. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (17/10/05, 16:30)
- Devlet Planlama Teşkilatı (DPT). (2001). *Bilişim Teknolojileri ve Politikaları Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Ankara: Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı.
- Dış Ticaret Müsteşarlığı (DTM). (2005). [www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr) (15/07/2004, 11:30)
- Dinçer Ö. (2003). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Drucker P.F. (2000). *21.Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmalar*, İstanbul: Epsilon Yayınları. Çevr.İrfan Bahçivangil, Gülenay Gorbon
- Durukan A. (2002). *Yönetim Bilişim Sistemleri ve İnşaat Sektörü Uygulaması*, (Yüksek Lisans Tezi), İzmir, Dokuz Eylül Üniversitesi, İnşaat Mühendisliği Fakültesi.

- Ekren N. (2004). *Uluslararası Bankacılık ve Türkiye Örneği*, Ankara: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Yayın No: 282.
- Ekren N. (2004). *Bankacılıkta Değişim Mühendisliği/Değişim Yönetimi*, Active Bankacılık ve Finans Dergisi, [www.activeline.com](http://www.activeline.com) (11/11/2004, 13:40).
- Emirdağ O. (1987). *Türkiye’de Bankacılık Kesiminde Bilgisayar Kullanımının Sorunları ve Çözüm Önerileri*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları. No: 142.
- Erdoğan N. (2002). *Dünya ve Türkiye’de Finansal Krizler*, Ankara: Yaklaşım Yayınları.
- Eren E. (2003). *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, 6. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- Eyüpgiller S. (1988). *Banka İşletmeciliği Bilgisi*, Ankara: BTH Enstitüsü.
- Feldman D.C. vd, (1968). *Organizational Behavior*, Singapore: McGraw Hill International Editions.
- Flippo E.B. (1969). *Management A Behaviorial Approach*, 4th Edition, Boston: Allyn and Bacon.
- Gökal İ. (2004). *Dış Ticarete Standardizasyon*, Ankara, T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı, [www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr) (28/09/2003, 19:30)
- Güngör M. vd, (2002). *İnternet Sektörü ve Türkiye İncelemeleri*, Ankara. T.C. Telekomünikasyon Kurumu Tarifeler Dairesi Başkanlığı.
- Güney S. (2000). *Yönetim ve Organizasyon El Kitabı*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Iraz R. (2000). *Bilişim Teknolojilerinin Örgütsel Yapı ve Süreçler Üzerindeki Etkileri Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*, Nevşehir, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Iraz R. (1999). *Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama* (Doktora Tezi), Konya, Selçuk Üniversitesi.
- İrmiş A. (1995). *Örgüt Yapısı Açısından Örgüt Kültürü ve Bir Uygulama* (Doktora Tezi), Erzurum, Atatürk Üniversitesi.
- Imkb (1999). *Osmanlı’dan Günümüze Türk finans Tarihi*, İstanbul: Creative Yayıncılık.

- Khalil O. vd, (2002). *Information Technology Enabled Meta-management for Virtual Organizations*, International Journal of Production Economies, Vol.75. pp. 127-134. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (17/10/2005, 17:00)
- Karahoca A. vd, (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Kim J. (2004). *Infrastructure of the Digital Economy: Some Empirical Findings with the Case of Korea*, Technological Forecasting and Social Change. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (17/10/2005, 17:30)
- Koçel T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*, 9.Baskı, İstanbul: Beta Yayınları..
- Koçel T. (2005). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Arkan Basın Yayın Dağıtım Ltd.Şti.
- Kozak M. vd, (2003). *Turizm İşletmelerinde Değişim yönetimi Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Eskişehir Meslek Yüksek Okulu Yayınları.
- Larsen K.R.T. vd, (2002). *Preparing to Work in the Virtual Organization*, Information & Management Vol.36. pp.445-456. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (17/10/2005, 16:00)
- Makale (1990). “*Bir Zamanlar Mahalli Bankalar Vardı*” Kapital Dergisi, Ocak Sayısı.
- Makale (2005). “*Bankalara el Konuluyor*” [www.netbul.com](http://www.netbul.com) (16.11.2005, 00:30)
- Makale (2005). “*İtalyan Banca Intesa Türkiye’ye Girmek İstiyor*” [www.dunyagazatesi.com.tr](http://www.dunyagazatesi.com.tr) (16/11/2005, 23:00)
- Makale (2005). *Ekonomi*. [www.milliyetgazetesi.com.tr](http://www.milliyetgazetesi.com.tr) (05/10/2005, 23:30).
- Makale (2005). “*Bankacılıkta Yabancı Payı yüzde 13’e Çıktı*” [www.ntvmsnbc.com](http://www.ntvmsnbc.com) (09/11/2005, 13:30).
- Mills G. (1991). *Modern Office Management*, 7th Edition, London: Pitman Publishing Ltd.
- Nakilcioğlu İ.H. (2004). *Intranetlerin Çağdaş Bilişim Teknolojileri İçindeki Yeri ve Kurumsal Yapı Üzerindeki Etkiler*, Afyon, Afyon Kocatepe Üniversitesi, AMYO Bilgisayar Donanım Bölümü.

- Norman T.J. vd, (2004). *Aged-based Information of Virtual Organizations*, Knowledge-Based Systems Journal. Vol.17. pp.103-111. [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) (17/10/2005, 17:45).
- Odyakmaz N. (2004). *Globalleşme, Ekonomik Araştırmalar*, T.C.Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı. [www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr) (17/02/2003, 11:45).
- Oldcorn R. (1989). *Management*, 2nd Edition, London: MacMillan Pres Ltd.
- Olgun O. (2003). *Downsizing (Küçülme)*. <http://www.cvtr.net/makale/haber.aspx?id=26257> (23/08/2005, 22:00)
- Öğüt A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Öz E.(2004). *Globalleşme*, İzmir. T.C. Başbakanlık Dış Ticaret Müsteşarlığı. [www.dtm.gov.tr](http://www.dtm.gov.tr) (17/02/2003, 15:00).
- Özcivelek R.H. (2003). *Bilişim Teknolojileri Dünya ve Türkiye’de Üretim, Pazar ve Büyüme*, Ankara: TÜBİTAK Bilten Bilgi Teknolojileri ve Elektronik Araştırma Enstitüsü Yayınları.
- Özdilek O. (2003). *Hizmet Akitlerinde Gizlilik Maddesinin Bilişim Teknolojileri Kullanımı*, [www.hukukcu.com](http://www.hukukcu.com) (28/01/2003, 21:30).
- Peker Ö. (1995). *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Ankara: Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitü Yayınları No:258. Takav Yayıncılık Sanayi.
- Resmi Gazete (26.01.1970). Bankacılık Yasası. 13409 sayılı
- Robbins S.P. (1991). *Organizational Behavior*, 5th Edition, New Jersey: Prentice Hall International Editions..
- Sabuncuoğlu Z. vd, (2003). *İşletme*, 5. Basım, İstanbul: Beta Yayınları.
- Sungur T. (1998). *Banka Tekniği İşletmeleri Bilgisi*, Ankara: BTH Enstitüsü.
- Şimşek Ş. (1998). *Yönetim ve Organizasyon*, 4.Baskı, Konya: Beta Yayınları.
- Tarlan S. (1986). *Tarihte Bankacılık*, Ankara: Maliye ve Gümrük Bakanlığı Araştırma Planlama ve Koordinasyon Kurulu. Yayın No: 1986/283
- Tamer R. (1999). “*Alternatif Bankacılık*”, [www.arsiv.hurriyetim.com.tr](http://www.arsiv.hurriyetim.com.tr) (16/07/2005, 15:00)
- Türkiye Bankalar Birliği (1992). *Bankacılığın Doğuşu*, Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları. [www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr) (21/04/2004, 21:00).

- Türkiye Bankalar Birliği (2002). *Türkiye Ekonomisi ve Türk Bankacılık Sistemi: TBB'nin Değerlendirme ve Önerileri*, Sayı: 43. [www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr) (21/04/2004, 23:00).
- Tekin M. vd, (2003). *İşletmelerde Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel Yapıdaki Değişime Etkileri*, İzmit, II.Ulusal Bilgi, Ekonomi, ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Telekomünikasyon Kurumu (2003). *Telekom 2003 Faaliyet Raporu*. Ankara.
- Tseng H. vd, (2002). *The Relationship Between Types of Network Organization and Adoption of Management Mechanisms: An Empirical Study of Knowledge Transactions of MNC's Subsidiaries in Taiwan*, International Business Review Vol.11, pp.211-230.
- Tutar H. (2000). *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Ülgen H. (1993). *İşletmelerde Organizasyon İlkeleri ve Uygulamaları*, İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayın No: 258. İşletme İktisadi Enstitü Yayın No: 151.
- Yayla M. vd, (2005). *Bankacılık Sektörüne Yabancı Girişi: Küresel Gelişmeler ve Türkiye*, Ankara: BDDK Ard Çalışma Raporu No:2005/6
- Yetkin S. (2004). *İzmir'de İlk Kurulan Bankalar*, Milliyet Gazetesi, 12/12/2004.
- Yolalan R. (2001). *Bankacılıkta Verimlilik Konferansı Açılış Konuşması*, İstanbul: Türkiye Bankalar Birliği. [www.tbb.gov.tr](http://www.tbb.gov.tr) (21/04/2004, 12:00).
- Yozgat U. (1998). *Yönetim Bilişim Sistemleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- Yörük N. (2003). *"E-Finans: Finansal Görünümün Yeniden Biçimlenmesi"*, İzmit, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı.
- Yüzgün A. (1982). *Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981)*, İstanbul: Der Yayınları.
- Zarakoğlu A. (1973). *Cumhuriyetin 50.Yılında Bankalar*, Ankara: TBB Yayını.
- Zehir C. vd, (2002). *Organizasyonel Küçülme Stratejisi ve Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*, Antalya, Akdeniz Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi, 10.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi. 23-25 Mayıs.
- Zehir C. vd, (2003). *Türk Kamu Bankalarında Örgütsel Küçülme Uygulamalarının Çalışanlar Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Saha Araştırması*, Afyon,



Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi. 10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi.

**Ek- 1: BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN TÜRK BANKACILIĞININ YÖNETİM VE ORGANİZASYONUNA ETKİLERİ ÜZERİNE ARAŞTIRMA**

Bu ankette yer alan soruların yanıtları Pamukkale Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalında yapılmakta olan yüksek lisans tez çalışmasında kullanılacaktır. Anket son yıllarda hızla gelişen bilişim teknolojilerinin özellikle Türkiye’de bankacılık sektöründe yoğun olarak kullanıldığı için bu sektörde yapılan bilimsel bir araştırma niteliğindedir.

Gelişen teknolojiyle beraber bankaların örgüt yapısı ve yönetimi üzerinde ne gibi değişiklikler olduğu tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Aşağıda anket soruları iki bölüm halinde verilmektedir. Birinci bölümde demografik bilgiler , ikinci bölümde ise bilişim teknolojilerinin bankanın örgüt yapısına ve yönetimine etkisi tespit edilmeye çalışılmaktadır.

Bilişim teknolojilerinden derken bankada kullanılan bilgisayar ve bilgisayar programlarına dayalı her türlü teknoloji kastedilmiştir.

Ayracağınız zaman ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

**Yard.Doç.Dr.Ayşe İrmis**

Pamukkale Üniversitesi Öğretim Üyesi

**Binnur Balıkcı Bayatlıoğlu**

Yüksek Lisans Öğrencisi

**I.Bölüm**

**Cinsiyet** ( ) Kadın ( ) Erkek  
**Yaş** ( )18-25 ( )26-35 ( )36-45 ( )46- üstü  
**Çalışma Yılı** ( )1-5 ( )6-10 ( )11-15 ( )16-20( )21-üstü  
**Öğrenim Durumu**( )İlkokul ( )Ortaokul ( )Lise ( )Üniversite(Y.Lisans/Doktora)  
**Bankadaki Görevi**( )Eleman ( )Şef Yrd./Uzman Yrd. ( )Şef / Uzman  
( )II.Müdür ( )Md.Yrd. ( )Müdür

## II.Bölüm

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1- Bilişim teknolojileri sayesinde yöneticilerimiz karar almadan önce bizlere danışmaktadır.	1	2	3	4	5
2- Bilişim teknolojinin bankamızda yaygın olarak kullanılması bana, çalıştığım departmanlar dışındaki diğer departman yöneticilerinin de talimat vermesini sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
3- Teknolojinin bankalarda yaygın olarak kullanılması yönetsel otoritenin bankanın üst düzeylerinde yoğunlaşmasına sebep olmuştur.	1	2	3	4	5
4- İşimi bilgisayarla yapıyor olmam işimle ilgili kararları alırken yöneticilerimin beni serbest bırakmasını ve kendi başıma karar vermemi sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
5- Bankacılık işlemlerini bilgisayarımın gerçekleştirenken sahip olduğum yetki taşıdığım sorumluluğa göre azdır.	1	2	3	4	5
6- Bilişim teknolojileri ilk yöneticime bilgilendirme yapmadan kendi astıma işlem yaptırmama ve/veya operasyona talimat vermeme olanak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
7- Başka bölümlerden gelen talepleri elektronik ortamda kendi amirime bilgilendirme yaparak (cc) yerine getirebiliyorum.	1	2	3	4	5
8- Yeniden iş arama durumunda olsaydım yine bankamızı ve işimi tercih ederdim.	1	2	3	4	5
9- Bankada bilgisayara bağlı çalışmam bankayla ve arkadaşlarımla olan ilişkilerimi aile ortamı olarak görmemi engelliyor	1	2	3	4	5
10- Bankamızın bilişim teknolojilerine dayanan iş akışı işimi kolaylıkla yapmamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
11- Bana göre çalışma arkadaşlarımdan çoğu bankamızın daha fazla verim ve kara ulaşması için bankamızda kullanılan bilişim teknolojilerinden yeteri kadar yararlanıyor.	1	2	3	4	5
12- Bilişim teknolojilerinin sağladığı sistem sayesinde işimi yaparken astlarımla daha az problem yaşıyorum	1	2	3	4	5
13- İşimi bilgisayardan gerçekleştirmem iş arkadaşlarımla daha az problem yaşamamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
14- İşimi yaparken bilişim teknolojisine dayalı sistemler kullanmam üstlerimle çatışmamı engelliyor.	1	2	3	4	5
15- Bilişim teknolojilerinin bankamızda kullanılması eskiden olmayan yeni işlerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur.	1	2	3	4	5
16- Bilişim teknolojinin gelişmesi bankadaki işlerin tanımlarını değiştirmiştir	1	2	3	4	5
17- Bilgisayar teknolojisinin bankacılık işlemlerinde yoğun olarak kullanılması mevcut işimde yapmam gereken işleri çoğaltmıştır.	1	2	3	4	5
18- Tüm bankacılık işlemlerini bilgisayar ortamında ve yüksek teknolojiyle yapıyor olmam müşterilerden hizmet hızımız ve kalitemizle ilgili övgüler almamı sağlıyor.	1	2	3	4	5
19- İş akışının bilgisayar sistemine bağlı olması iş sürecime hız kazandırıyor daha kaliteli hizmet üretmemi sağlıyor	1	2	3	4	5
20- Verdiğimiz hizmetle ilgili alınan kararların uygulama değişikliklerinin elektronik ortamda anında iletilmesi müşterilerimizin ihtiyaçlarını zamanında karşılamamızı sağlıyor.	1	2	3	4	5
21- Bankamızın kullandığı teknolojiyi ve teknolojinin sağladığı imkanları diğer bankalardakinden üstün görüyorum.	1	2	3	4	5
22- Bilişim teknolojileri bankamızın sunduğu hizmetlerin ve ürünlerin rekabet gücünü artırıyor.	1	2	3	4	5
23- Bilişim teknolojileri sayesinde işimi daha az hatayla yapıyorum.	1	2	3	4	5

24- Bankadaki işlerimi bilgisayardan gerçekleştirmeme rağmen işlerimi bitirmeye zamanım yetmiyor ve bu bana baskı yapıyor.	1	2	3	4	5
25- Bilgisayar ortamında hata yapmaktan korktuğum için strese giriyorum	1	2	3	4	5
26- Bilişim teknolojileri sayesinde bankada eskiden olduğundan daha çok iş üretebiliyorum.	1	2	3	4	5
27- Müşteri talimatları satış bölümü tarafından elektronik ortamda hızlı bir şekilde operasyona iletebilmektedir.	1	2	3	4	5
28- Bilgisayardan işlem yaparken yöneticimden onay almadan tüm işlemleri yapabiliyorum.	1	2	3	4	5
29- Bilgisayardan yaptığım işlem yanlış ise merkezi yönetimden yardım alıp düzeltirebiliyorum.	1	2	3	4	5
30- Bilgisayardan yaptığım tüm işlemler merkezi yönetim tarafından görülebilir.	1	2	3	4	5
31- Bilgisayardan yaptığım tüm işlemler yöneticim tarafından denetleniyor.	1	2	3	4	5
32- İnfornel (gayriresmi ) iletişimimde elektronik ortam yerine telefonu ya da yüzyüze iletişimi tercih ediyorum.					
33- Bilişim teknolojilerinin yaygın kullanımı iletişim sistemlerini(lotus notes) infornel iletişimimde de (arkadaşlarımla)yoğun olarak kullanmamı sağlamıştır.	1	2	3	4	5
34- Bilişim teknolojileri sayesinde bankamızın en üst düzeyinde alınan kararlar bilgisayar ortamından bizimle hemen paylaşılır.	1	2	3	4	5
34- Bankamızın aldığı kararları yöneticimden sözlü olarak öğrenirim.	1	2	3	4	5
35- Amirime taleplerimi elektronik ortamdan çekinmeden iletebiliyorum, açık bir iletişimimiz var.	1	2	3	4	5
36- Kendi fikirlerimi/önerilerimi üst yönetime elektronik posta aracılığıyla sunabiliyorum.	1	2	3	4	5
37- Tüm işlemlerin bilgisayar ortamında gerçekleşmesi değerlendirme yaparken yöneticilerimin adil davranmasına katkı sağlıyor	1	2	3	4	5
38- Bankada tüm işlerimi bilişim teknolojileriyle yapmak işimi kolaylaştırıyor ve işimi sevmemi sağlıyor.	1	2	3	4	5
39- Bankada bilgisayara bağlı çalışmak işe gitme isteğimi kırıyor.	1	2	3	4	5
40- Bankamızda tüm görevlerin tanımı yapılmıştır ve bilgisayarda bu işi gerçekleştirecek kişinin yetki derecesi belirlenmiştir.	1	2	3	4	5
41- Bankada benim bilgisayarla yaptığım bir işi başka bölümden bir arkadaşım yapamaz.	1	2	3	4	5
42- Bankada kendi eğitimimle ilgili görevde çalışıyorum ve görevimle ilgili tüm eğitimler bankada ayrıca verildi.	1	2	3	4	5
43- Bankada bilgisayarda eğitimini aldığım iş dışında başka bir işte hiç çalışmadım.	1	2	3	4	5
44- Bilgisayara bağlı, sürekli oturur halde çalışmak ortopedik rahatsızlıklarım (bel ve boyun fitiği, omur düzleşmesi v.b.) olmasına neden oldu.	1	2	3	4	5
45- Bankacılıkta stres yoğun ortamda çalışmak bazı hastalıklara (ülser,gastrit,migren v.b.) yakalanmama sebep oldu.	1	2	3	4	5
46- Görevimin gerektirdiği yetkiye sahip olmadığım için işimi yaparken yoğun stres altında kalıyorum.	1	2	3	4	5

**Ek-2: Mülakat Soruları**

Cinsiyet : ( ) Kadın ( ) Erkek  
Yaşı : ( )18-25 ( )26-35 ( )36-45 ( )46 ve üstü  
Çalışma Süresi:( )1-5 ( )6-10 ( )11-15 ( )16-20 ( )20 ve üstü (Yıl)  
Eğitimi : ( )İlköğr. ( )Lise ( )Üniversite ( )Yüksek lisans  
Görevi : ( )Eleman ( )Şef Yrd/Uzman Yrd. ( )Şef / Uzman  
( )II.Müdür ( )Müdür Yrd. ( )Müdür

Soru 1: Bankacılık çalışanlarının bilgisayarlı ortama geçmesi kolay oldu mu?

Soru 2: İnsanlar ne kadar bir zamanda ve nasıl alıştılar/alıştırdılar?

Soru 3: Bankacılık sektöründe bilişim teknolojilerine yüksek yatırımların yapılması sektörde çalışan insan gücünü azaltmak için mi?

Soru 4: Yapılan yatırımın maliyeti operasyonel maliyeti azaltıyor mu yoksa artırıyor mu?

Soru 5: Sizce yapılan yatırımın maliyetinin ne kadar bir sürede geri dönmesi bekleniyor?

Soru 6: Sizce bilişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması ve teknolojik ürünlere ağırlık verilmesi müşteri memnuniyetini artırdı mı?

Soru 7: Bankanın müşterilerinin ne kadarı teknolojik ürünleri kullanıyor?

Soru 8: Sizce banka çalışanlarının bilgisayara bağlı çalışması verimlilik artışı sağladı mı?

Soru 9: Sizce çalışanların bilgisayara bağlı olarak çalışması çalışanların daha fazla becerilerinden faydalanmayı sağlamış mıdır?

Soru 10: BT'lerinin hata yapma oranını eskiye göre daha azalttığını düşünüyor musunuz?

Soru 11: Sizce bankalarda bilişim teknolojilerine bağlı çalışmayla beraber yeni işler ortaya çıktı mı?

Soru 12: Bilişim teknolojilerine dayanan sistemlerle çalışmak banka yöneticilerine ne gibi avantajlar ve/veya dezavantajlar sağlamıştır?

Soru 13: Yönetici olarak bilgisayar ortamında çalışmak yetkiyi daha kolay delege etmenizi sağladı mı?

Soru 14: BT teknolojileri emir komuta birliği ilkesinde bir değişiklik yarattı mı? (Bir astın bir üstten emir alması)

Soru 15: Bankada stlerin astlarını denetlemesi bilgisayar ortamında daha mı kolay oldu?

Soru 16: Sizce günümüzde teknolojiye dayanan sistemlerle çalışan banka yöneticileri eski sistemde çalışan yöneticilere göre daha mı fazla yetkiye sahip?

Soru 17: BT öncesi yöneticiler daha mı otoriterdi, şimdi mi daha otoriter, ya da BT'nin yöneticilerin otoriteleri üzerindeki etkisi ne oldu?

Soru 18: Bilişim teknolojileri sayesinde üst düzeyde alınan kararlar daha hızlı ve kolay alt düzeyde çalışanlarla paylaşılabilir mi?

Soru 19: BT bankacılıkta katımlı yönetim üzerinde nasıl bir etki sağladı? (Katımlı yönetim gerçekleşti mi)

Soru 20: BT'leriyle beraber örgüt yapısı daha basık hale geldi mi?

Soru 21: Sizce bilgisayara bağlı çalışılan bankacılık ortamında ast- üst arasındaki iletişim nasıl (formel/informel) ?



Soru 22: Sizce çalışanların kendi aralarındaki iletişim bilgisayara bağlı çalışılan ortamda nasıl? Sürekli elektronik ortamda mı iletişim kuruyorlar yoksa yüz yüze iletişimi mi tercih ediyorlar ?

Soru 23: Sizce banka çalışanları işlerinde eskiye göre daha fazla mı yetkiye sahip?

Soru 24: BT'leriyle beraber örgütün dış çevre şartlarına daha fazla uyum sağladığını düşünüyor musunuz?

Soru 25: Sizce banka çalışanları eskiden kullanılan daha çok manuel işletilen sistemde mi yoğun stres altındaydılar, yoksa şimdi bilgisayara bağlı otomasyona sahip sistemde çalışırken mi daha çok stres altındalar?

Soru 26: Bankada bilişim teknolojilerini yoğun olarak kullanarak çalışmak sizi stres altında bırakıyor mu?

Soru 27: İş stresinden kaynaklanan rahatsızlığınız var mı?

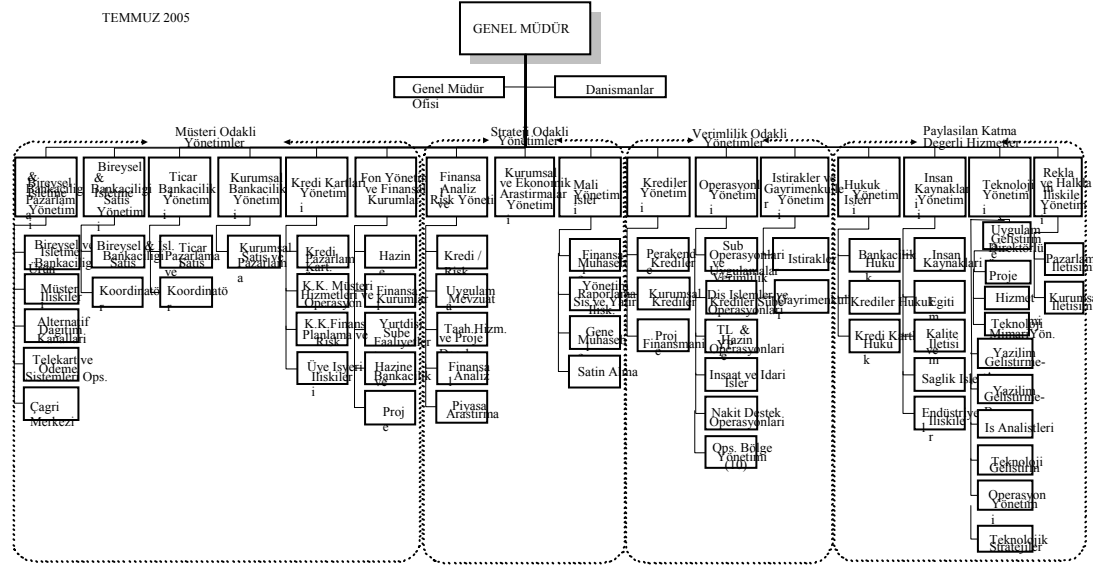
Soru 28: Bankada bilgisayara bağlı çalışmaktan dolayı ortopedik rahatsızlığınız var mı?

Soru 29: Yeniden iş aramak zorunda olsaydınız yine bankamızı ve işinizi tercih eder miydiniz?

Soru 30: Tekrar dünyaya gelseniz eski sistemde çalışan mı, yoksa yeni sistemde çalışan bir bankacı mı olmak isterdiniz?

### Ek-3: YKB GENEL MÜDÜRLÜK ORGANİZASYON SEMASI

TEMMUZ 2005



**Ek-4: Cinsiyete Göre Anova Testi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel Denetim	Gruplarasası	,074	1	,074	,169	,682
	Gruplariçi	38,827	89	,436		
	Toplam	38,901	90			
Yetki Sınırlaması	Gruplarasası	,493	1	,493	,459	,500
	Gruplariçi	95,639	89	1,075		
	Toplam	96,132	90			
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Gruplarasası	1,447	1	1,447	1,395	,241
	Gruplariçi	92,311	89	1,037		
	Toplam	93,758	90			
Demokratikleşme	Gruplarasası	,945	1	,945	2,223	,139
	Gruplariçi	37,822	89	,425		
	Toplam	38,767	90			
Astlar Arası Çatışma	Gruplarasası	,006	1	,006	,008	,928
	Gruplariçi	61,879	89	,695		
	Toplam	61,885	90			
Yöneticilerle Çatışma	Gruplarasası	,831	1	,831	1,277	,261
	Gruplariçi	57,916	89	,651		
	Toplam	58,747	90			
Yönetimin Merkezileşmesi	Gruplarasası	,001	1	,001	,001	,978
	Gruplariçi	80,109	89	,900		
	Toplam	80,110	90			
Yönetimle İlgili Veriler- Toplam	Gruplarasası	,001	1	,001	,008	,927
	Gruplariçi	12,817	89	,144		
	Toplam	12,818	90			

**Ek-5: Yaş'a Göre Anova Testi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel Denetim	Gruplarasası	,966	2	,483	1,120	,331
	Gruplariçi	37,935	88	,431		
	Toplam	38,901	90			
Yetki Sınırlaması	Gruplarasası	1,196	2	,598	,554	,576
	Gruplariçi	94,936	88	1,079		
	Toplam	96,132	90			
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Gruplarasası	4,684	2	2,342	2,314	,105
	Gruplariçi	89,074	88	1,012		
	Toplam	93,758	90			
Demokratikleşme	Gruplarasası	,672	2	,336	,776	,463
	Gruplariçi	38,095	88	,433		
	Toplam	38,767	90			
Astarlar Arası Çatışma	Gruplarasası	1,789	2	,895	1,310	,275
	Gruplariçi	60,096	88	,683		
	Toplam	61,885	90			
Yöneticilerle Çatışma	Gruplarasası	,505	2	,253	,382	,684
	Gruplariçi	58,242	88	,662		
	Toplam	58,747	90			
Yönetimin Merkezileşmesi	Gruplarasası	,213	2	,106	,117	,890
	Gruplariçi	79,897	88	,908		
	Toplam	80,110	90			
Yönetimle İlgili Veriler- Toplam	Gruplarasası	,529	2	,264	1,893	,157
	Gruplariçi	12,290	88	,140		
	Toplam	12,818	90			

**Ek-6: Çalışma Süresine Göre Anova Testi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel Denetim	Gruplarası	1,726	3	,575	1,347	,265
	Gruplariçi	37,175	87	,427		
	Toplam	38,901	90			
Yetki Sınırlaması	Gruplarası	,141	3	,047	,043	,988
	Gruplariçi	95,991	87	1,103		
	Toplam	96,132	90			
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Gruplarası	5,877	3	1,959	1,939	,129
	Gruplariçi	87,881	87	1,010		
	Toplam	93,758	90			
Demokratikleşme	Gruplarası	1,000	3	,333	,768	,515
	Gruplariçi	37,767	87	,434		
	Toplam	38,767	90			
Astlar Arası Çatışma	Gruplarası	5,050	3	1,683	2,577	,059
	Gruplariçi	56,835	87	,653		
	Toplam	61,885	90			
Yöneticilerle Çatışma	Gruplarası	4,283	3	1,428	2,281	,085
	Gruplariçi	54,464	87	,626		
	Toplam	58,747	90			
Yönetimin Merkezileşmesi	Gruplarası	2,276	3	,759	,848	,471
	Gruplariçi	77,834	87	,895		
	Toplam	80,110	90			
Yönetimle İlgili Veriler- Toplam	Gruplarası	,650	3	,217	1,548	,208
	Gruplariçi	12,169	87	,140		
	Toplam	12,818	90			

**Ek-7: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Yönetimsel Denetim	Gruplarasası	2,188	2	1,094	2,623	,078
	Gruplariçi	36,713	88	,417		
	Toplam	38,901	90			
Yetki Sınırlaması	Gruplarasası	1,524	2	,762	,709	,495
	Gruplariçi	94,608	88	1,075		
	Toplam	96,132	90			
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Gruplarasası	6,203	2	3,101	3,117	,049
	Gruplariçi	87,556	88	,995		
	Toplam	93,758	90			
Demokratikleşme	Gruplarasası	2,070	2	1,035	2,482	,089
	Gruplariçi	36,697	88	,417		
	Toplam	38,767	90			
Astar Arası Çatışma	Gruplarasası	1,385	2	,692	1,007	,369
	Gruplariçi	60,500	88	,687		
	Toplam	61,885	90			
Yöneticilerle Çatışma	Gruplarasası	3,773	2	1,887	3,020	,054
	Gruplariçi	54,974	88	,625		
	Toplam	58,747	90			
Yönetimin Merkezileşmesi	Gruplarasası	,235	2	,117	,129	,879
	Gruplariçi	79,875	88	,908		
	Toplam	80,110	90			
Yönetimle İlgili Veriler- Toplam	Gruplarasası	,726	2	,363	2,642	,077
	Gruplariçi	12,092	88	,137		
	Toplam	12,818	90			

**Ek-8:Görevine Göre Anova Testi**

<b>ANOVA</b>						
		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Yönetimsel Denetim	Gruplarasası	2,803	5	,561	1,320	,263
	Gruplariçi	36,098	85	,425		
	Toplam	38,901	90			
Yetki Sınırlaması	Gruplarasası	5,275	5	1,055	,987	,431
	Gruplariçi	90,857	85	1,069		
	Toplam	96,132	90			
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Gruplarasası	,923	5	,185	,169	,973
	Gruplariçi	92,835	85	1,092		
	Toplam	93,758	90			
Demokratikleşme	Gruplarasası	1,503	5	,301	,685	,636
	Gruplariçi	37,264	85	,438		
	Toplam	38,767	90			
Astar Arası Çatışma	Gruplarasası	3,859	5	,772	1,131	,351
	Gruplariçi	58,026	85	,683		
	Toplam	61,885	90			
Yöneticilerle Çatışma	Gruplarasası	,488	5	,098	,143	,982
	Gruplariçi	58,259	85	,685		
	Toplam	58,747	90			
Yönetimin Merkezileşmesi	Gruplarasası	5,467	5	1,093	1,245	,295
	Gruplariçi	74,643	85	,878		
	Toplam	80,110	90			
Yönetimle İlgili Veriler- Toplam	Gruplarasası	1,067	5	,213	1,544	,185
	Gruplariçi	11,751	85	,138		
	Toplam	12,818	90			



**Ek-9: Cinsiyete Göre Anova Testi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgütün Yapısı	Gruplarası	1,018	1	1,018	,559	,456
	Gruplariçi	161,883	89	1,819		
	Toplam	162,901	90			
İletişimin Resmileşmesi	Gruplarası	,195	1	,195	,468	,496
	Gruplariçi	37,121	89	,417		
	Toplam	37,316	90			
İş Hacmi	Gruplarası	,061	1	,061	,056	,813
	Gruplariçi	96,467	89	1,084		
	Toplam	96,527	90			
Stres	Gruplarası	,419	1	,419	,425	,516
	Gruplariçi	87,614	89	,984		
	Toplam	88,033	90			
Operasyonel Denetim	Gruplarası	,033	1	,033	,110	,741
	Gruplariçi	27,051	89	,304		
	Toplam	27,084	90			
Ortopedik Hastalık	Gruplarası	14,026	1	14,026	7,539	,007
	Gruplariçi	165,578	89	1,860		
	Toplam	179,604	90			
Stresten Hastalık	Gruplarası	9,943	1	9,943	5,013	,028
	Gruplariçi	176,518	89	1,983		
	Toplam	186,462	90			
İşe bağımlılık	Gruplarası	,041	1	,041	,104	,748
	Gruplariçi	34,695	89	,390		
	Toplam	34,735	90			
Takım Ruhu	Gruplarası	1,067	1	1,067	,978	,325
	Gruplariçi	97,043	89	1,090		
	Toplam	98,110	90			
İşe Yabancılaşma	Gruplarası	,004	1	,004	,036	,850
	Gruplariçi	10,388	89	,117		
	Toplam	10,393	90			
Hizmet Kalitesi	Gruplarası	,117	1	,117	,349	,556
	Gruplariçi	29,954	89	,337		
	Toplam	30,071	90			
Hizmet Hızı	Gruplarası	,561	1	,561	1,968	,164
	Gruplariçi	25,387	89	,285		
	Toplam	25,949	90			
Uzmanlaşma	Gruplarası	2,516	1	2,516	4,113	,046
	Gruplariçi	54,440	89	,612		
	Toplam	56,956	90			

Yeni İşler	Gruplararası	1,147	1	1,147	1,831	,179
	Gruplariçi	55,754	89	,626		
	Toplam	56,901	90			
Mevcut İş Tanımı	Gruplararası	,127	1	,127	,278	,600
	Gruplariçi	40,862	89	,459		
	Toplam	40,989	90			
İş Bölümü	Gruplararası	,178	1	,178	,440	,509
	Gruplariçi	35,954	89	,404		
	Toplam	36,132	90			
Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam	Gruplararası	,013	1	,013	,137	,712
	Gruplariçi	8,727	89	,098		
	Toplam	8,741	90			

#### Ek-10: Yaşa Göre Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Yapısı	Gruplararası	4,159	2	2,079	1,153	,320
	Gruplariçi	158,742	88	1,804		
	Toplam	162,901	90			
İletişimin Resmileşmesi	Gruplararası	,021	2	,011	,025	,975
	Gruplariçi	37,295	88	,424		
	Toplam	37,316	90			
İş Hacmi	Gruplararası	3,148	2	1,574	1,483	,232
	Gruplariçi	93,379	88	1,061		
	Toplam	96,527	90			
Stres	Gruplararası	1,411	2	,705	,717	,491
	Gruplariçi	86,622	88	,984		
	Toplam	88,033	90			
Operasyonel Denetim	Gruplararası	,329	2	,164	,541	,584
	Gruplariçi	26,755	88	,304		
	Toplam	27,084	90			
Ortopedik Hastalık	Gruplararası	8,839	2	4,420	2,278	,109
	Gruplariçi	170,765	88	1,941		
	Toplam	179,604	90			
Stresten Hastalık	Gruplararası	4,882	2	2,441	1,183	,311
	Gruplariçi	181,579	88	2,063		
	Toplam	186,462	90			
İşe bağımlılık	Gruplararası	,280	2	,140	,358	,700
	Gruplariçi	34,455	88	,392		
	Toplam	34,735	90			
Takım Ruhu	Gruplararası	2,821	2	1,411	1,303	,277
	Gruplariçi	95,289	88	1,083		
	Toplam	98,110	90			

İşe Yabancılaşma	Gruplararası	,285	2	,143	1,241	,294
	Gruplariçi	10,107	88	,115		
	Toplam	10,393	90			
Hizmet Kalitesi	Gruplararası	,576	2	,288	,859	,427
	Gruplariçi	29,496	88	,335		
	Toplam	30,071	90			
Hizmet Hızı	Gruplararası	,160	2	,080	,273	,762
	Gruplariçi	25,789	88	,293		
	Toplam	25,949	90			
Uzmanlaşma	Gruplararası	2,514	2	1,257	2,032	,137
	Gruplariçi	54,442	88	,619		
	Toplam	56,956	90			
Yeni İşler	Gruplararası	1,162	2	,581	,917	,403
	Gruplariçi	55,739	88	,633		
	Toplam	56,901	90			
Mevcut İş Tanımı	Gruplararası	,407	2	,203	,441	,645
	Gruplariçi	40,582	88	,461		
	Toplam	40,989	90			
İş Bölümü	Gruplararası	,543	2	,272	,672	,513
	Gruplariçi	35,589	88	,404		
	Toplam	36,132	90			
Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam	Gruplararası	,528	2	,264	2,832	,064
	Gruplariçi	8,212	88	,093		
	Toplam	8,741	90			

#### Ek-11: Çalışma Süresine Göre Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Yapısı	Gruplararası	25,265	3	8,422	5,323	,002
	Gruplariçi	137,636	87	1,582		
	Toplam	162,901	90			
İletişimin Resmileşmesi	Gruplararası	,639	3	,213	,505	,680
	Gruplariçi	36,677	87	,422		
	Toplam	37,316	90			
İş Hacmi	Gruplararası	,241	3	,080	,073	,974
	Gruplariçi	96,286	87	1,107		
	Toplam	96,527	90			
Stres	Gruplararası	3,207	3	1,069	1,096	,355
	Gruplariçi	84,826	87	,975		
	Toplam	88,033	90			
Operasyonel Denetim	Gruplararası	,863	3	,288	,954	,418
	Gruplariçi	26,221	87	,301		
	Toplam	27,084	90			

Ortopedik Hastalık	Gruplararası	9,085	3	3,028	1,545	,209
	Gruplarıçi	170,519	87	1,960		
	Toplam	179,604	90			
Stresten Hastalık	Gruplararası	24,514	3	8,171	4,390	,006
	Gruplarıçi	161,948	87	1,861		
	Toplam	186,462	90			
İşe bağımlılık	Gruplararası	4,346	3	1,449	4,148	,009
	Gruplarıçi	30,389	87	,349		
	Toplam	34,735	90			
Takım Ruhu	Gruplararası	3,044	3	1,015	,929	,430
	Gruplarıçi	95,065	87	1,093		
	Toplam	98,110	90			
İşe Yabancılaşma	Gruplararası	,196	3	,065	,558	,644
	Gruplarıçi	10,196	87	,117		
	Toplam	10,393	90			
Hizmet Kalitesi	Gruplararası	,197	3	,066	,191	,902
	Gruplarıçi	29,874	87	,343		
	Toplam	30,071	90			
Hizmet Hızı	Gruplararası	,619	3	,206	,709	,549
	Gruplarıçi	25,329	87	,291		
	Toplam	25,949	90			
Uzmanlaşma	Gruplararası	4,283	3	1,428	2,358	,077
	Gruplarıçi	52,673	87	,605		
	Toplam	56,956	90			
Yeni İşler	Gruplararası	,718	3	,239	,371	,774
	Gruplarıçi	56,183	87	,646		
	Toplam	56,901	90			
Mevcut İş Tanımı	Gruplararası	2,292	3	,764	1,718	,169
	Gruplarıçi	38,697	87	,445		
	Toplam	40,989	90			
İş Bölümü	Gruplararası	,955	3	,318	,787	,504
	Gruplarıçi	35,177	87	,404		
	Toplam	36,132	90			
Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam	Gruplararası	,659	3	,220	2,366	,076
	Gruplarıçi	8,082	87	,093		
	Toplam	8,741	90			

**Ek-12: Eğitim Durumuna Göre Anova Testi**

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Yapısı	Gruplarası	9,113	2	4,556	2,607	,079
	Gruplariçi	153,789	88	1,748		
	Toplam	162,901	90			
İletişimin Resmileşmesi	Gruplarası	,699	2	,349	,840	,435
	Gruplariçi	36,617	88	,416		
	Toplam	37,316	90			
İş Hacmi	Gruplarası	6,764	2	3,382	3,315	,041
	Gruplariçi	89,764	88	1,020		
	Toplam	96,527	90			
Stres	Gruplarası	5,592	2	2,796	2,985	,056
	Gruplariçi	82,441	88	,937		
	Toplam	88,033	90			
Operasyonel Denetim	Gruplarası	,199	2	,099	,325	,723
	Gruplariçi	26,885	88	,306		
	Toplam	27,084	90			
Ortopedik Hastalık	Gruplarası	2,742	2	1,371	,682	,508
	Gruplariçi	176,863	88	2,010		
	Toplam	179,604	90			
Stresten Hastalık	Gruplarası	,270	2	,135	,064	,938
	Gruplariçi	186,191	88	2,116		
	Toplam	186,462	90			
İşe bağımlılık	Gruplarası	,485	2	,243	,624	,538
	Gruplariçi	34,250	88	,389		
	Toplam	34,735	90			
Takım Ruhu	Gruplarası	2,610	2	1,305	1,202	,305
	Gruplariçi	95,500	88	1,085		
	Toplam	98,110	90			
İşe Yabancılaşma	Gruplarası	,853	2	,426	3,933	,023
	Gruplariçi	9,540	88	,108		
	Toplam	10,393	90			
Hizmet Kalitesi	Gruplarası	1,047	2	,523	1,587	,210
	Gruplariçi	29,025	88	,330		
	Toplam	30,071	90			
Hizmet Hızı	Gruplarası	,763	2	,381	1,333	,269
	Gruplariçi	25,186	88	,286		
	Toplam	25,949	90			
Uzmanlaşma	Gruplarası	,740	2	,370	,579	,562
	Gruplariçi	56,216	88	,639		
	Toplam	56,956	90			

Yeni İşler	Gruplararası	,012	2	,006	,009	,991
	Gruplariçi	56,889	88	,646		
	Toplam	56,901	90			
Mevcut İş Tanımı	Gruplararası	,163	2	,082	,176	,839
	Gruplariçi	40,826	88	,464		
	Toplam	40,989	90			
İş Bölümü	Gruplararası	1,076	2	,538	1,351	,264
	Gruplariçi	35,056	88	,398		
	Toplam	36,132	90			
Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam	Gruplararası	,012	2	,006	,061	,941
	Gruplariçi	8,729	88	,099		
	Toplam	8,741	90			

### Ek-13: Görevine Göre Anova Testi

ANOVA						
		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Örgüt Yapısı	Gruplararası	20,596	5	4,119	2,460	,039
	Gruplariçi	142,305	85	1,674		
	Toplam	162,901	90			
İletişimin Resmileşmesi	Gruplararası	,236	5	,047	,108	,990
	Gruplariçi	37,080	85	,436		
	Toplam	37,316	90			
İş Hacmi	Gruplararası	13,469	5	2,694	2,757	,023
	Gruplariçi	83,058	85	,977		
	Toplam	96,527	90			
Stres	Gruplararası	6,004	5	1,201	1,244	,296
	Gruplariçi	82,029	85	,965		
	Toplam	88,033	90			
Operasyonel Denetim	Gruplararası	1,453	5	,291	,964	,445
	Gruplariçi	25,631	85	,302		
	Toplam	27,084	90			
Ortopedik Hastalık	Gruplararası	18,695	5	3,739	1,975	,091
	Gruplariçi	160,910	85	1,893		
	Toplam	179,604	90			
Stresten Hastalık	Gruplararası	23,234	5	4,647	2,420	,042
	Gruplariçi	163,227	85	1,920		
	Toplam	186,462	90			
İşe bağımlılık	Gruplararası	2,767	5	,553	1,471	,208
	Gruplariçi	31,968	85	,376		
	Toplam	34,735	90			
Takım Ruhu	Gruplararası	8,409	5	1,682	1,594	,171
	Gruplariçi	89,701	85	1,055		
	Toplam	98,110	90			

İşe Yabancılaşma	Gruplararası	,177	5	,035	,294	,915
	Gruplarıçi	10,216	85	,120		
	Toplam	10,393	90			
Hizmet Kalitesi	Gruplararası	,575	5	,115	,331	,893
	Gruplarıçi	29,497	85	,347		
	Toplam	30,071	90			
Hizmet Hızı	Gruplararası	1,369	5	,274	,947	,455
	Gruplarıçi	24,580	85	,289		
	Toplam	25,949	90			
Uzmanlaşma	Gruplararası	4,316	5	,863	1,394	,235
	Gruplarıçi	52,640	85	,619		
	Toplam	56,956	90			
Yeni İşler	Gruplararası	,955	5	,191	,290	,917
	Gruplarıçi	55,946	85	,658		
	Toplam	56,901	90			
Mevcut İş Tanımı	Gruplararası	1,260	5	,252	,539	,746
	Gruplarıçi	39,729	85	,467		
	Toplam	40,989	90			
İş Bölümü	Gruplararası	1,617	5	,323	,797	,555
	Gruplarıçi	34,514	85	,406		
	Toplam	36,132	90			
Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam	Gruplararası	1,087	5	,217	2,415	,043
	Gruplarıçi	7,654	85	,090		
	Toplam	8,741	90			

**Ek-14: Eğitim Durumuna Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar		N	Ort.	Standart Sapma	Ort.nın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Max
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Yönetimsel Denetim	Lise	8	3,58	1,231	,435	2,55	4,61	1	5
	Üniversite	81	3,61	,571	,063	3,49	3,74	2	5
	Yüksek Lisans	2	4,67	,000	,000	4,67	4,67	5	5
	Toplam	91	3,63	,657	,069	3,50	3,77	1	5
Yetki Sınırlaması	Lise	8	3,94	1,178	,417	2,95	4,92	2	5
	Üniversite	81	3,54	1,027	,114	3,31	3,76	1	5
	Yüksek Lisans	2	4,00	,707	,500	-2,35	10,35	4	5
	Toplam	91	3,58	1,034	,108	3,37	3,80	1	5
Otoritenin Üst Düzeyde Toplanması	Lise	8	2,50	1,414	,500	1,32	3,68	1	5
	Üniversite	81	2,26	,959	,107	2,05	2,47	1	4
	Yüksek Lisans	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Toplam	91	2,32	1,021	,107	2,11	2,53	1	5
Demokratikleşme	Lise	8	3,21	1,007	,356	2,37	4,05	1	4
	Üniversite	81	3,36	,608	,068	3,23	3,50	1	5
	Yüksek Lisans	2	4,33	,000	,000	4,33	4,33	4	4
	Toplam	91	3,37	,656	,069	3,23	3,51	1	5
Astlar Arası Çatışma	Lise	8	3,75	,886	,313	3,01	4,49	2	5
	Üniversite	81	3,83	,829	,092	3,65	4,02	2	5
	Yüksek Lisans	2	3,00	,000	,000	3,00	3,00	3	3
	Toplam	91	3,81	,829	,087	3,63	3,98	2	5
Yöneticilerle Çatışma	Lise	8	2,88	,518	,183	2,44	3,31	3	4
	Üniversite	81	3,54	,815	,091	3,36	3,72	2	5
	Yüksek Lisans	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Toplam	91	3,49	,808	,085	3,33	3,66	2	5
Yönetimin Merkezileşmesi	Lise	8	3,63	,744	,263	3,00	4,25	2	4
	Üniversite	81	3,67	,962	,107	3,45	3,88	2	5
	Yüksek Lisans	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	Toplam	91	3,67	,943	,099	3,47	3,87	2	5
Yönetimle İlgili Veriler-Toplam	Lise	8	3,35	,614	,217	2,84	3,87	2	4
	Üniversite	81	3,40	,342	,038	3,33	3,48	2	4
	Yüksek Lisans	2	4,00	,303	,214	1,28	6,72	4	4
	Toplam	91	3,41	,377	,040	3,33	3,49	2	4



**Ek-15: Eğitim Durumuna Göre Tek Faktörlü Varyans Analizi**

Tanımlar		N	Ort.	Standart Sapma	Ortalamanın Standart Hatası	95% Ortalama için Güven Aralığı		Min	Maks.
						Düşük Sınır	Yüksek Sınır		
Örgüt Yatay Hale Gelmesi	Lise	8	3,13	1,356	,479	1,99	4,26	1	4
	Üniversite	81	3,16	1,327	,147	2,87	3,45	1	5
	Yüksek Lisans	2	1,00	,000	,000	1,00	1,00	1	1
	Toplam	91	3,11	1,345	,141	2,83	3,39	1	5
İletişimin Resmileşmesi	Lise	8	3,00	1,084	,383	2,09	3,91	1	5
	Üniversite	81	3,31	,596	,066	3,18	3,44	1	5
	Yüksek Lisans	2	3,33	,000	,000	3,33	3,33	3	3
	Toplam	91	3,28	,644	,068	3,15	3,42	1	5
İş Hacmi	Lise	8	3,88	,641	,227	3,34	4,41	3	5
	Üniversite	81	3,37	1,042	,116	3,14	3,60	1	5
	Yüksek Lisans	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Toplam	91	3,45	1,036	,109	3,23	3,67	1	5
Stres	Lise	8	3,56	,821	,290	2,88	4,25	3	5
	Üniversite	81	2,81	,986	,110	2,60	3,03	1	5
	Yüksek Lisans	2	2,00	,000	,000	2,00	2,00	2	2
	Toplam	91	2,86	,989	,104	2,66	3,07	1	5
Operasyonel Denetim	Lise	8	3,08	,611	,216	2,57	3,59	2	4
	Üniversite	81	3,24	,551	,061	3,12	3,36	2	5
	Yüksek Lisans	2	3,33	,000	,000	3,33	3,33	3	3
	Toplam	91	3,23	,549	,058	3,11	3,34	2	5
Ortopedik Hastalık	Lise	8	3,63	1,685	,596	2,22	5,03	1	5
	Üniversite	81	3,01	1,392	,155	2,70	3,32	1	5
	Yüksek Lisans	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
	Toplam	91	3,07	1,413	,148	2,77	3,36	1	5
Stresten Hastalık	Lise	8	2,75	1,753	,620	1,28	4,22	1	5
	Üniversite	81	2,94	1,426	,158	2,62	3,25	1	5
	Yüksek Lisans	2	3,00	1,414	1,000	-9,71	15,71	2	4
	Toplam	91	2,92	1,439	,151	2,62	3,22	1	5
İşe bağımlılık	Lise	8	3,83	1,084	,383	2,93	4,74	2	5
	Üniversite	81	3,83	,570	,063	3,71	3,96	2	5
	Yüksek Lisans	2	3,33	,000	,000	3,33	3,33	3	3
	Toplam	91	3,82	,621	,065	3,69	3,95	2	5

Takım Ruhu	Lise	8	3,75	1,581	,559	2,43	5,07	1	5
	Üniversite	81	4,11	,987	,110	3,89	4,33	2	5
	Yüksek Lisans	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Toplam	91	4,10	1,044	,109	3,88	4,32	1	5
İşe Yabancılaşma	Lise	8	3,23	,333	,118	2,95	3,51	3	4
	Üniversite	81	3,10	,331	,037	3,03	3,17	2	4
	Yüksek Lisans	2	2,50	,000	,000	2,50	2,50	3	3
	Toplam	91	3,10	,340	,036	3,03	3,17	2	4
Hizmet Kalitesi	Lise	8	4,25	,598	,211	3,75	4,75	3	5
	Üniversite	81	4,27	,576	,064	4,14	4,40	3	5
	Yüksek Lisans	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Toplam	91	4,29	,578	,061	4,17	4,41	3	5
Hizmet Hızı	Lise	8	3,83	,591	,209	3,34	4,33	3	5
	Üniversite	81	4,16	,533	,059	4,04	4,27	2	5
	Yüksek Lisans	2	4,17	,236	,167	2,05	6,28	4	4
	Toplam	91	4,13	,537	,056	4,02	4,24	2	5
Uzmanlaşma	Lise	8	4,19	,651	,230	3,64	4,73	3	5
	Üniversite	81	3,99	,816	,091	3,81	4,17	2	5
	Yüksek Lisans	2	4,50	,000	,000	4,50	4,50	5	5
	Toplam	91	4,02	,796	,083	3,86	4,19	2	5
Yeni İşler	Lise	8	4,00	,756	,267	3,37	4,63	3	5
	Üniversite	81	4,04	,798	,089	3,86	4,21	2	5
	Yüksek Lisans	2	4,00	1,414	1,000	-8,71	16,71	3	5
	Toplam	91	4,03	,795	,083	3,87	4,20	2	5
Mevcut İş Tanımı	Lise	8	3,88	,641	,227	3,34	4,41	3	5
	Üniversite	81	4,02	,689	,077	3,87	4,18	2	5
	Yüksek Lisans	2	4,00	,000	,000	4,00	4,00	4	4
	Toplam	91	4,01	,675	,071	3,87	4,15	2	5
İş Bölümü	Lise	8	4,25	1,035	,366	3,38	5,12	2	5
	Üniversite	81	4,26	,587	,065	4,13	4,39	2	5
	Yüksek Lisans	2	5,00	,000	,000	5,00	5,00	5	5
	Toplam	91	4,27	,634	,066	4,14	4,41	2	5
Organizasyon İle İlgili Veriler-Toplam	Lise	8	3,64	,496	,175	3,22	4,05	3	4
	Üniversite	81	3,60	,294	,033	3,54	3,67	3	4
	Yüksek Lisans	2	3,64	,280	,198	1,12	6,15	3	4
	Toplam	91	3,61	,312	,033	3,54	3,67	3	4

## ÖZGEÇMİŞ

Binnur Balıkçı Bayatlıoğlu 22 Temmuz 1975 tarihinde Salihli’de doğmuştur.

İlköğrenimini Salihli Altınordu İlkokulu’nda tamamlayan Binnur Balıkçı Bayatlıoğlu, orta öğrenimini Salihli 50.Yıl Ortaokulu’nda, Lise öğrenimini ise Salihli Lisesi’nde tamamlayarak 1992 yılında mezun olmuştur.

Üniversite öğrenimini İzmir Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümü’nde tamamlayarak 1997 yılında mezun olmuştur.

1997 yılından itibaren bankacılık sektöründe çalışan B. Bayatlıoğlu, Yapı ve Kredi Bankası A.Ş.’de uzman yardımcısı olarak İzmir’de başladığı görevine II. Müdür olarak Denizli Kurumsal Şube’de devam etmektedir.