

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**KURUMSAL MİMARİ ÇERÇEVE YÖNETİMİ'NİN
VERİMLİLİĞE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE
UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Cemal Gümüş**

**Danışman
Prof. Dr. Arman Teksin Tefvik**

İstanbul, 2018

**T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**KURUMSAL MİMARİ ÇERÇEVE YÖNETİMİ'NİN VERİMLİLİĞE
ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA**

DOKTORA TEZİ

**Hazırlayan
Cemal Gümüş**

**Danışman
Prof. Dr. Arman Teksin Tefik**

İstanbul, 2018

T.C.
HALIÇ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı öğrencisi **Cemal GÜMÜŞ** tarafından hazırlanan “**Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi’nin Verimliliğe Etkisi: Bankacılık Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma**” adlı bu çalışma jürimizce Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Sınav Tarihi : 05/10/2018

(Jüri Üyesinin Ünvanı, Adı, Soyadı ve Kurumu):

İmzası:

Jüri Üyesi-Danışman: Prof. Dr. Arman Teksin Tevfik
Haliç Üniv. İşletme ABD Öğr.Üyesi

.....
Arman Teksin Tevfik

Jüri Üyesi: Prof. Dr. Ahmet Fevzi Baba
Marmara Üniv. Elektrik - Elektronik Mühendisliği ABD Öğr. Üyesi

.....
Ahmet Fevzi Baba

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Erbil Akbay
Haliç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

.....
Erbil Akbay

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Buket Doğan
Marmara Üniv. Bilgisayar Mühendisliği ABD Öğr. Üyesi

.....
Buket Doğan

Jüri Üyesi: Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Kahveci
Haliç Üniv. İşletme ABD Öğr. Üyesi

.....
Mehmet Kahveci

İÇİNDEKİLER

Sayfa No.

KISALTMALAR LİSTESİ	IV
ŞEKİL LİSTESİ	V
TABLO LİSTESİ	VI
ÖZET.....	VIII
ABSTRACT	X

1. GİRİŞ	1
----------------	---

2. KURUMSAL MİMARİ.....	5
-------------------------	---

2.1. Kurumsal Mimari Tarihsel Gelişimi	6
2.2. Kurumsal Mimari Tanımı.....	7
2.3. Araştırma Modeli ve Boyutları	12
2.3.1. Kurumsal Hizalama	13
2.3.2. BT Değer Yaratma.....	15
2.3.3. Kurumsal Mimari Olgunluk	15
2.3.4. Kurumsal Mimari Tamamlama.....	16
2.3.5. Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	16
2.4. Bankacılıkta Verimlilik Kavramı	16
2.5. Kurumsal Mimari'nin Rollerini.....	17
2.6. Kurumsal Mimari Benzetme:	18
2.7. İlgili Çalışmalar.....	19
2.7.1. Kurumsal Mimari Faydaları	26
2.7.2. KMÇY'nin Yaygınlaşmasındaki Zorluklar	32

3. BANKACILIK SİSTEMİ.....	35
----------------------------	----

3.1. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi.....	35
3.2. Bankacılığın Türkiye'deki Gelişimi.....	36
3.3. Katılım Bankacılığı Sistemi	40
3.4. Türkiye'de Katılım Bankacılığı	41
3.5. Günümüz Bankacılık Sisteminin Durumu	43

4. KURUMSAL MİMARİ ÇERÇEVE YÖNETİMİ'NİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA	45
--	----

4.1. Evren ve Örneklem.....	45
4.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	46
4.3. Varyans ve YEM Analizi Araştırma Hipotezleri	48
4.4. Araştırma Sınırlılıkları	50

4.5. Veri Toplama Yöntemi.....	50
4.6. Anket Formunun Hazırlanması	50
4.6.1. Anket Formunun Testi ve Pilot Anket Uygulaması	51
4.6.2. Pilot Katılımcı Demografik Bilgileri	53
4.6.3. Pilot Çalışma Güvenirlik Analizi.....	55
5. VERİ ANALİZ VE BULGULAR.....	58
5.1. Nihai Analiz Bulgular	58
5.2. Güvenirlik Analizleri.....	61
5.3. Normallik Analizi.....	62
5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	65
5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları.....	70
5.5. Varyans Analizlerine İlişkin Araştırma Hipotezleri.....	74
5.5.1. Katılımcı Eğilim ve Tutarlılıklarının İncelenmesi.....	74
5.5.2. Demografik Değişkenlerin Alt Grup Faktör ANOVA Testleri	78
5.6. Yapısal Eşitlik Modeli.....	86
5.6.1. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları	87
5.6.2. Yapısal Eşitlik Modeli'nin Uyum İyiliği Değerleri.....	88
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	93
KAYNAKLAR.....	100
EKLER.....	109

KISALTMALAR LİSTESİ

AGFI	: <i>Adjusted Goodness of Fit</i> / Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi
ANOVA	: <i>Analysis of Variance</i> / Varyans Analizi
BDDK	: Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurulu
BT	: Bilgi Teknolojileri
CFI	: <i>Comparative Fit Index</i> / Karşılaştırmalı Uyum indeksi/
CIMOSA	: <i>Computer Integrated Manufacturing-Open System Architecture</i>
DFA	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
DF	: <i>Degree of Freedom</i> / Serbestlik Derecesi
DoDAF	: <i>Department of Defense Architecture Framework</i>
FEA	: <i>Federal Enterprise Architecture Framework</i>
GFI	: <i>Goodness of Fit Index</i> / İyilik Uyum İndeksi
KM	: Kurumsal Mimari
KMÇY	: Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin İstatistiği
NATO	: <i>The North Atlantic Treaty Organisation</i>
NAF	: <i>NATO Architecture Framework</i>
RMSEA	: <i>Root Mean Square of Approximation</i>
SD	: Serbestlik Derecesi
SE	: <i>Standard Error</i> / Standart Hata
SMC	: <i>Squared Multiple Correlation</i>
TOGAF	: <i>The Open Group Architecture Framework</i>
TBB	: Türkiye Bankalar Birliği
TKBB	: Türkiye Katılım Bankaları Birliği
TMSF	: Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu
VH	: Verimlilik Üzerine Hipotez
YEM	: Yapısal Eşitlik Modeli
X ²	: <i>Chi-Square Goodness</i> / Ki-Kare İndeksi
X ² /df	: Ki-kare ve Serbestlik Derecesine Bağlı Uyum İndeksi

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No.

Şekil 2.1: En Çok Kullanılan Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi	7
Şekil 2.2: Kurumsal Mimari'nin Organizasyona Etkisi	8
Şekil 2.3: Kurumsal Mimari Çerçevesi	10
Şekil 2.4: Yönetim İçin Uygulama Temeli Oluşturma ve Kullanımı	12
Şekil 2.5: Araştırma Modeli ve Alt Boyutları	13
Şekil 2.6: MODAF Bakış Açısı	23
Şekil 2.7: DoDAF Bakış Açısı v2.02.	24
Şekil 2.8: Gartner Kurumsal Mimari Süreç Modeli.	25
Şekil 2.9: Kurumsal Mimari'de Öne Çıkan Öncelikler	27
Şekil 2.10: İş Mimarisi, İş Geliştirme Oluşturmaya Odaklılık	28
Şekil 2.11: İş Birimleri - BT İş Geliştirme İlgisi Yüksek.	28
Şekil 2.12: Kurumsal Mimari Faydaları, Giaglis ve Arkadaşlarının Modeli.....	32
Şekil 3.1: Katılım Bankalarının Aktif Gelişimi ve Sektördeki Payları.....	43
Şekil 3.2: Türkiye'de Bankacılık Sistemi.....	44
Şekil 4.1: KMÇY'nin Yararları Modeli.....	47
Şekil 4.2: KMÇY Verimlilik Modeli.....	49
Şekil 5.1: En Uygun Doğrusal Faktör Analizi Model Diyagramı.	70
Şekil 5.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli Sonuçları.....	71
Şekil 5.3: KMÇY Verimlilik Eğilimi Yapısal Eşitlik Modellemesi.	87

TABLO LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 2.1: Zachman Kurumsal Mimari Çerçevesi: Enterprise Ontoloji.....	20
Tablo 2.2: Kurumsal Mimari'nin Verimliliğe Etkisine Yönelik Literatür Raporu.....	30
Tablo 4.1: Araştırma Hipotezleri.....	49
Tablo 4.2: Pilot Setindeki Maddelerin Toplam Faktörü Şekillendirme Etki Oranları.....	52
Tablo 4.3: Pilot Çalışma Demografik Bilgiler.....	54
Tablo 4.4: Pilot Veri Setinin Güvenirlik Analizleri.....	55
Tablo 4.5: Pilot Veri Setinde Sorularının Cronbach Alfa Değeri.....	56
Tablo 5.1: Nihai Analiz Demografik Bilgiler.....	59
Tablo 5.2: Nihai Veri Setinin Güvenirlik Analizleri.....	61
Tablo 5.3: ANOVA ile Tukey Eklenemezlik Testi.....	62
Tablo 5.4: Hottelling'in T-Kare Testi.....	62
Tablo 5.5: Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri.....	64
Tablo 5.6: Anket Soru Grubu ve Değişkenler.....	66
Tablo 5.7: Faktörler Arası ve Hatalar Arası Kovaryanslar.....	67
Tablo 5.8: Faktörler ve Hatalar Arasındaki Korelasyonlar.....	68
Tablo 5.9: Kovaryanslar Sonrası DFA Modeli Ki Kare Testi Sonuçları.....	69
Tablo 5.10: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği Değerleri.....	72
Tablo 5.11: YEM Ki-Kare Testi Sonuçları.....	74
Tablo 5.12: KMÇY'nin BT Yatırımlarının Azalmasına Yönelik Çapraz Tablolar.....	75
Tablo 5.13: Proje ve Ürünlerin Piyasaya Çıkma Sürelerine İlişkin Çapraz Tablolar.....	76
Tablo 5.14: KMÇY'nin BT ve İş Birimleri Uyumunu Gösteren Çapraz Tablolar.....	77
Tablo 5.15: KMÇY'nin İş Performansına Yönelik Yönelik Çapraz Tablolar.....	78
Tablo 5.16: Yaş'ın Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.....	78
Tablo 5.17: Yaş'ın Alt Boyutlar Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotezler.....	79
Tablo 5.18: Eğitim Durumunun Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.....	79
Tablo 5.19: Eğitim Durumunun Alt Boyutlar Üzerine Hipotezler.....	80
Tablo 5.20: Sektör Tecrübesi'nin Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.....	80
Tablo 5.21: Sektör Tecrübesi Alt Boyutlar Üzerine Hipotezler.....	81
Tablo 5.22: Mevcut Banka Tecrübesi Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.....	81

Tablo 5.23: Mevcut Banka Tecrübesi Alt Boyutlar Üzerine Hipotezler.	82
Tablo 5.24: Varyansların Homojenlik Testi	82
Tablo 5.25: Kurumsal Mimari Tamamlama Çoklu Karşılaştırmalar	82
Tablo 5.26: KMÇY Kullanım Süresinin Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.	83
Tablo 5.27: KMÇY Kullanım Süresinin Alt Boyutlar Üzerine	84
Tablo 5.28: Varyansların Homojenlik Testi.	84
Tablo 5.29: KMÇY'nin Kullanım Süresinin Çoklu Karşılaştırmaları Tablosu.....	85
Tablo 5.30: Yapısal Eşitlik Modeli Analizinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri.....	88
Tablo 5.31: YEM Ki Kare Testi Sonuçları.	89
Tablo 5.32: Verimlilik Eğilimi İçin YEM Hipotezleri.	90
Tablo 5.33: YEM İlişki Katsayıları ve Verimlilik Hipotezleri Bulguları.....	92

GENEL BİLGİLER

Adı ve Soyadı: Cemal Gümüş

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme Doktora Programı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Arman Teksin Tevfik

Tez Türü ve Tarihi: Doktora – Ekim 2018

KURUMSAL MİMARİ YÖNETİM YAKLAŞIMI'NIN VERİMLİLİĞE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Yeni teknolojilerle birlikte rekabetin daha da arttığı günümüz dünyasında işletmeler, faaliyetlerini her zamankinden daha farklı, standartları olan, süreçleri net, daha çevik davranabileceği yöntem ve modellerle teknolojilerine hakim olmak ve yönetebilmek zorundadır.

Çalışmamızda, Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi (KMÇY)'nin Türkiye'deki Bankacılık sektöründe verimlilik üzerine etkisi, uzmanların KMÇY'ye yönelik eğilimleri ve düşünceleri incelenmiştir.

Kurumsal Mimari son yıllarda dünya'da artan bir şekilde kullanımı olan ve ülkemizde de her geçen gün özellikle Banka BT birimlerince kullanımına önem verilen stratejik bir yönetim anlayışıdır. Geçmiş çok yeni olan çerçeve yönetimi işletmelere önemli rekabet avantajı ve fayda sağlamaktadır. Bankaların bilgi teknolojileri birimlerinin iş birimleriyle işletme hedeflerine uyumlu, aynı hızda, daha şeffaf ve etkin yönetilebilmesi büyük önem arz etmektedir. Bir hizmet sektörü olan bankacılık sektörü Türkiye'de rekabetin en yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelmektedir. Bankaların bilgi teknoloji birimleri teknoloji sağlayıcısı olarak bankaların rekabette öne geçmeleri için çok kritik öneme sahiptir. Teknoloji birimlerinin kurumun hedeflerine uygun olarak hareket etmesi, ürün geliştirmesi, çevik ve dinamik bir yapıda taleplere kısa sürede, kaliteli, yalın ve düşük maliyetle hizmet sağlayarak hep

bir adım önde olması kurumlara rekabet avantajı sağlamaktadır. Teknoloji birimleri bankaların lokomotifidir. Bütün iş akışları ve süreçlerinin otomatize ederek sistematik bir yapıda yürütülmesi hayati önem taşımaktadır. KMÇY gibi BT'nin stratejik yönetiminde kullanılan ITIL, COBIT, CMMI, SDLC gibi farklı amaçlara hizmet eden standartlar da bulunmaktadır. Bununla birlikte KMÇY BT ile iş biriminin ahenkli çalışmasını sağlayarak kurum stratejilerine uygun bütünsel bir bakış açısı getirmektedir.

Bu çalışmada Türkiye'deki 50 ve üzeri şubeye sahip KMÇY'yi kullanan 16 banka incelenerek, KMÇY'nin bankacılık sektöründe verimlilik üzerine etkisi araştırılmıştır. Verimliliğe etki eden faktörler 5 alt grupta incelenmiştir. Anket maddelerinin yakın çevrede pilot çalışmayla güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak yaygınlaştırma aşamasına geçilmiştir. Uygulama aşamasında 16 bankadan 27 Kurumsal Mimari yöneticisiyle birebir görüşmeler yapılmıştır. Banka BT birimlerinde uzman ve üstü unvandaki personeller anket çalışmasına dahil edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler istatistiksel teknikler kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırmanın son aşamasında yapılan Yapısal Eşitlik Modeli uygulamasında, Kurumsal Mimari Olgunluk, Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri ile Kurumsal Mimari Tamamlama alt boyutlarının Verimliliğe anlamlı bir şekilde doğrudan etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Mimari, Verimlilik, Kurumsal Hizalama, Bilgi Teknolojileri, Stratejik Yönetim, İş Mimarisi, Uygulama Mimarisi, Veri Mimarisi ve Teknoloji Mimarisi

GENERAL KNOWLEDGE

Name and Surname: Cemal Gümüş

Field: Management Science

Program: Doctor of Philosophy in Management Science

Supervisor: Prof. Dr. Arman Teksin Tevfik

Degree Awarded and Date: PhD – October 2018

THE ENTERPRISE ARCHITECTURE FRAMEWORK MANAGEMENT AFFECTS ON PRODUCTIVITY: AN APPLIED RESEARCH IN THE BANKING SECTOR

ABSTRACT

In today's world having increased competition with emerging technologies, organizations should have master and manage their technologies with particular, standardized, clear and agile methods and models.

In this study, effects of Enterprise Architecture Framework Management (EAFM) on Turkish banking sector and expert opinions were analyzed.

Enterprise architecture which has a growing area all around the World in recent years and whose utilization is also gained importance especially in information technology departments of banks is strategic management approach. In our country, it also gained importance especially in information technology departments of banks. This relatively new framework management provides significant benefits and competitive advantage. It is a very crucial to manage business units and IT department of banks harmoniously, effectively and transparently to accomplish their business objectives, In Turkey, banking sector is one of the most competitive areas and thus IT

units of banks have a vital importance to compete with others. In addition to acting in accordance with the business objectives of IT units, new product development and quick, quality and low-cost response to requests of them provide competitive advantages. IT units have a big responsibility in automating business processes. Apart from EAFM, ITIL, COBIT, CMMI and SDLC are commonly applied standards used in IT strategic management. The main role of EAFM is to ensure holistic viewpoint in accordance with organizational strategies by creating working environment in which IT and business units work harmoniously.

In this thesis, the impact of EAFM on efficiency in Turkish banking sector is researched by surveying 16 banks with higher than 50 branches. Efficiency factors viewed in five sub groups. Before generalization of the survey, pilot study on reliability and validity of survey items were conducted. During research, 27 Enterprise Architecture Managers from 16 different banks were interviewed and only expert and upper title IT staff were invited to join the survey. Then, collected data were analysed by using statistical techniques.

In Structural Equation Modeling worked on the last phase of the research, Enterprise Architecture Maturity, Enterprise Architecture Effectiveness and Value, and Enterprise Architecture Completion factors have meaningful direct effect on efficiency.

Key Words: Enterprise Architecture Framework, Productivity, Organizational Alignment, Information Technologies, Strategic Management, Business Architecture, Application Architecture, Data Architecture and Technology Architecture

ÖNSÖZ

Araştırma süresince, konunun seçiminden tamamlanmasına kadar beni destekleyen ve yol gösteren tez danışmanım Prof. Dr. Arman Teksin Tefvik hocama teşekkür ve saygılarımı sunarım. Kendilerinin konulara bilimsel yaklaşımı ve çözüm odaklı yönlendirmelerinden çok istifade ettim. En içten duygularıyla saygılarımı ve şükranlarımı sunarım

Tez jürisinde yer alan değerli hocalarım Prof. Dr. Ahmet Fevzi Baba, Dr. Öğretim Üyesi Erbil Akbay, Dr. Öğretim Üyesi Mehmet Kahveci ve Dr. Öğretim Üyesi Buket Doğan'a gösterdikleri ilgi ve kıymetli tavsiyeleri çok teşekkür ederim. Bu çalışmaya vesile olan, değerli Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü yönetimine, çalışmalarım süresince tecrübe ve deneyimiyle fikir veren, yol gösteren Dr. İlker Met'e, araştırmanın analiz aşamasında istatistik alanında uzmanlığı ve bilgisiyle kıymetli katkılarını sunan sevgili dostum Dr. Ali Sabri Taylan'a, araştırmamda röportajlarıma katkı sağlayan, destek veren değerli banka yöneticisi meslektaşlarıma teşekkürü borç bilirim.

Varlığıyla bana güç veren ve hedeflerimin peşinde koşarken elimi hiç bırakmayan, tüm zorluklara birlikte göğüs gerdiğimiz, en zor anlarımda beni cesaretlendiren sevgili eşim Ayşe Gümüş'e ve çocuklarıma en kalbi duygularıyla teşekkür eder, şükranlarımı sunarım.

İstanbul, 2018

Cemal GÜMÜŞ

1. GİRİŞ

Hızlı gelişen ve değişen dünyada yeni iş modellerinin ortaya çıkması, finans sektöründeki rekabetin artması, müşteri taleplerinin çeşitlenmesi, değişmesi gibi çevresel etkenlerden kaynaklı değişimler, gelişmeler, şirketlerin büyümelerini sınırlandırmakta ve hatta sürdürülebilir bir şirket olmasına engel olabilmektedir. Çeviklik, değişim ve gelişime ayak uydurması şirketlerin stratejik hedefleri arasında yer almaktadır. Teknolojinin hızla geliştiği ve değiştiği dünyamızda değişimin farkına varma ve uyum sağlayabilme yeteneği kurumların sürdürülebilir büyümeleri için önemli itici güç, hatta zorunluluktur.

Şirketler açısından çevik ve etkili yaklaşımların sağlanabilmesi günümüz iş dünyasında bilgi teknolojileri altyapıları ve uygulamalarıyla mümkündür. Türkiye’de bazı kurumsal şirketler dahil kurumlarda uygulamaları arasındaki ilişkileri tanımlanmamış ve dokümente edilmemiş ya da belirlenen, dokümente edilen kuralların yeterince uygulanmaması sebebiyle değişimlere ve gelişimlere uyum sağlama noktasında zorluklar yaşanabilmektedir.

Kurumsal şirketler, büyük değişimlerin ciddi riskler barındırması sebebiyle görece olarak daha küçük değişimlerin yapılmasına, organizasyonel değerlerin tanımlanmasına ve analiz edilmesine olanak sağlayan uygulamalara yönelmektedir. Özellikle bankaların sorumlu tutulduğu regülasyonlar, bilgi teknolojileri için COBIT, ITIL, ISO 27001, CMMI, Kurumsal Mimari ve Proje Yönetim gibi standartlar temel alınmaktadır. Bu uygulamalar arasında yer alan kurumsal mimari uygulamaları stratejileri, organizasyonel yapıyı, BT altyapısı ve süreçlerini kapsamaları açısından değişime ayak uydurmak konusunda önemli katkı sağlamaktadır.

Kurumsal mimari uygulamaları; iş mimarisi, uygulama mimarisi, veri mimarisi ve teknoloji mimarisi gibi konuların tek çatı altında yönetilmesi ve ilişkilendirilmesini amaçlayan ve işletmenin diğer birimleriyle uyumlu hareket ederek ortak amaca ulaşmasında önemli rol almaktadır. Kurumsal mimari uygulamalarının ilk doğduğu yıllarda sadece kurumun sahip olduğu teknolojik altyapının yönetilmesi yeterli kabul edilmekteydi. Zamanla BT tabanlı uygulamaların kullanımı veri mimarisi ve

uygulama mimarisinin de kurumsal mimari konseptine eklenmesi ile daha zengin bir uygulama alanına sahip oldu. Teknolojik altyapı ve yatırımlar, kurumun stratejilerinden ve süreçlerinden bağımsız düşünülemez. Bu ihtiyacı karşılamak amacıyla günümüzde kullanılan modern kurumsal mimari konsepti ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Kurumsal hedefleri, iş yapış şekillerini ve BT konseptini birleştiren bu uygulamalar daha kapsayıcı bir yapıya ulaşarak günümüzdeki kurumsal mimariyi oluşturmaktadır.

Literatür araştırması sonucunda bilgi teknolojilerinin kurumların karlılığına yönelik katkısı konulu akademik çalışmalar bulunmaktadır. Bununla birlikte bazı araştırma firmalarının anket tabanlı raporlara da ulaşmak mümkündür. İkinci bölümde kurumsal mimari faydaları başlığı altında yapılmış araştırmalar sonucu ortaya konan faydalara ilişkin sonuçlara yer verilmektedir. Araştırma modelimizde bu faydalardan yola çıkılarak bir model geliştirilmiştir. Bilgi teknolojilerinde KMÇY'ye yönelik Türkiye'de herhangi bir akademik çalışmaya rastlanmamıştır. Türkiye'de son yıllarda banka ve Telekom sektöründeki teknoloji birimlerinde kurumsal mimari gündeme gelmekle birlikte henüz yeterince yaygınlaşmamıştır.

KMÇY daha basit, esnek, standart ve iş birimleriyle uyumlu BT sistemleri oluşturmayı, maliyetin düşürülmesinde, yönetimin kolaylaşmasında, karmaşıklığın ve riskin azaltılmasında, iletişimin etkin ve kaynakların verimli kullanılmasına katkı sağlamaktadır; KMÇY ile:

Geliştirme ve destek maliyetlerinin düşürülmesi,

- Veri ve uygulama taşımalarının kolaylaştırılması
- Sistem ve ağ uygulamalarının verimliliğinin artırılması,
- Güvenlik sorunlarının kolay adresleyebilmesi,
- Upgrade ve sistem yenilemelerinin basitleştirilmesi,
- BT altyapılarının yalınlaştırılması,
- BT çözümlerinin daha uygulanabilir, kolay satın alınabilir hale getirilmesi,
- Satın alma kararlarının kolaylaştırılması,
- Projelerdeki başarı oranının artması,
- Ürünlerin pazara daha hızlı ve kaliteli sunulması,

- Proje risklerinin azaltılması,
- Maliyetlerin düşürülmesi,
- İş birimleriyle BT'nin aynı bakış açısında uyumlu çalışması,
- İş birimlerinin ihtiyaçlarının net olarak anlaşılabilir ve tekrarlanan işlerin azaltılması gibi faydalar sağlanır.

Teknoloji yönetiminin kurum stratejileri, süreçler ve organizasyonel kaynaklar doğrultusunda gerçekleştirilmesine imkân veren klasik kurum mimarisi yaklaşımı BT gelişmelerinin yanı sıra operasyonel mükemmelliğe ulaşma konusunda da katkı sağlamaktadır;

- Çevresel değişimlere ve fırsatlara daha hızlı tepki verilmesi,
- Değişim projelerinin kurum stratejileriyle ilişkilendirilmesi,
- Gerçekleşen projelerin operasyonlar üzerinde etkisinin artırılması,
- Uygulama geliştirme yaşam döngüsünün azaltılması,
- Uygulama bakım maliyetlerinin düşürülmesi,
- Operasyonel prosedürlerin geliştirilmesi,
- Organizasyonel değişimlerin sürdürülebilirlik ve verim üzerindeki olumsuz etkisinin azaltılması gibi faydaları sağlanır

Kurumların, birbirinden farklı fonksiyonlarını tek bir ortamda birleştirerek, değişimin kapsayıcı bir bakış açısıyla yönetilmesine olanak sağlayan KMÇY'nin uygulanması söz konusu faydalar dolayısıyla ülkemizde de ilgi görmekte ve kullanımı artmaktadır. BT yatırımları, değişim programlarının desteklenmesi, stratejilerin ve hedeflerin ilişkilendirilmesi gibi bütünsel yaklaşımlar gerektiren konuları desteklemesi sebebiyle kurumsal mimari büyük resmi görebilmek için önemli bir çerçeve yaklaşımıdır.

Çalışma altı bölümden oluşmaktadır;

Araştırmanın giriş bölümünde çalışmanın amacı, önemi, içeriği ve gereksinimine yönelik açıklamalar yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümde Kurumsal Mimari tanımı, tarihsel gelişimi, önemi ve amacı anlatılarak yararları belirtilmiştir. Literatür taraması, dünyadaki araştırmalara göre KMÇY faydaları, Kurumsal Mimari araçları, süreci ve kurumsal mimariyle ilgili

zorluklar üzerinde durularak, kurumsal mimari ile ilgili yapılan çalışmalar ve kurumsal hizalama ve Bilgi Teknolojileri kavramlarından bu bölümde bahsedilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde Dünya’da ve Türkiye’deki Bankacılık sistemi, tarihsel gelişini, Katılım Bankacılığı sistemi ve verimlilik tanımları yapılarak çalışmamıza temel olabilecek kavramlar üzerine inceleme yapılmıştır.

Araştırmanın dördüncü bölümünde araştırmanın uygulama kısmı ele alınmaktadır. Bu bölümde Kurumsal Mimari yaklaşımının uygulanmasının kurumsal verimliliğe etkisi ve önemini belirlemeye yönelik Türkiye’deki bankacılık sektörü Bilgi Teknolojileri uzmanlarına yönelik bir anket çalışmasına yönelik pilot çalışma, Pilot çalışma yapılarak anketin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerine yer verilmiştir.

Araştırmanın beşinci bölümünde araştırmaya yönelik analiz ve bulgulara yer verilmiştir. Katılımcıların KMÇY’nin bankacılık sektöründe verimliliğe etkisine yönelik düşünceleri incelenmiştir. Araştırmanın metodolojisi, güvenilirlik, geçerlilik analizleri, Faktör analizleri ve YEM analizleri yapılarak yol diyagramı çıkartılmış, hipotezler sınanmıştır.

Araştırmanın altıncı ve son bölümünde sonuç kısmında ise araştırmaya yönelik bulgular değerlendirilmiş, veriler yorumlanmıştır. Geleceğe yönelik araştırma önerileri ve yönetsel etkileri hakkında tespitler paylaşılmıştır.

2. KURUMSAL MİMARİ

Günümüzde bilgi teknolojileri ülkelerin rekabet edebilmesi, şirketlerin yaşamlarını sürdürebilmesi, ürün geliştirebilmeleri için gerekli olan en önemli araçlardan biri olduğu herkes tarafından kabul görmektedir. Bilgi teknolojilerinin firmaların üretim yapabilme kabiliyetleri üzerinde önemli rol oynadığı noktasında fikir birliği vardır. Bilgi teknolojilerinin etkisi şirketlerde ileri seviyede kullanımıyla kendini daha çok hissettirmektedir (Oliveira ve Martins 2011:116). Bilgi teknolojileri sınırları oldukça genişler ve belirli alanla sınırlandırmak oldukça güçtür. Teknolojik gelişmeler yüzyıllardır var olan bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve anlaşılır hale getirilmesiyle daha önem ve anlam kazanmaktadır. Bu sebeple teknolojinin içeriğinde anlamlandırılması ve yorumlanması gereken bilgi vardır denilebilir.

Bilgi teknolojileri araçları denildiğinde ilk akla bilgisayarlar gelmektedir. 1950'lerde bilgisayar dünyada kullanılmaya başlanmış ve teknolojiyle ilişkisi her geçen gün artarak günümüze kadar gelmiştir. Bilgisayarların gelişmesiyle yapılanmamış, yeterince anlamlandırılmayan veriler işlenebilir ve anlaşılır hale getirilmektedir. Dünyada hızlı değişim ve gelişimle birlikte iletişim teknolojilerinde de yaşanan hızlı gelişmelerle birlikte bilgiye erişim daha da kolaylaşmış ve hızlanmıştır. Bilgi teknolojileri kapsamı çok temel olarak donanım ve yazılım olarak iki ana başlık halinde ifade edilebilir. Donanım, bilgi teknolojilerinde fiziksel olan tüm çevre birimleri yazıcı, pc, sunucu, switch, router vb. olarak tanımlanır. Yazılım; donanım altyapısı üzerinde çalışması zorunluluğu olan logic tabanlı ifadelerden oluşan kodlamalar bütününden oluşan çözümlerdir. Örneğin; Windows Sistemleri, mesajlaşma sistemleri, bankacılık yazılımları gibidir.

1980'li yıllardan sonra bilgi teknolojilerinin temeli olan bilgisayarlarda hızlı gelişmeler başlamış ve 2000'li yıllardan itibaren ülkemizde iletişim altyapısındaki gelişmelerle birlikte baş döndürücü hız ve gelişmeler olmuştur. Günümüzde artık bilgisayarlar cep telefonlarımızın birer önemli fonksiyonu olarak yer almaktadır. 21.

Yüzyıl ile birlikte mobil teknoloji kavramının gelişmesiyle bankacılık sektöründe hizmet sunumları da gelişmiş ve teknolojiye ayak uydurarak internet bankacılığı hizmetleri hayatımıza girmiştir. Günümüze internet bankacılığı gelişen teknolojiye ayak uydurarak mobil teknolojiler olarak artık cebimizden bankacılık hizmetleri alabilir hale gelmiştir. Mobil teknolojilerin yaygınlaşması ve kullanımının artmasıyla birlikte işletmelerde hitap ettiği müşterilerine daha hızlı ulaşabilmek ve bankacılık hizmeti sunabilmek için adeta yarışa girmişlerdir.

Kurumsal Mimari çalışmaları bilgi teknolojileri yönetimini daha sistematik bir yapıda yönetebilmek ve iş birimleriyle uyumlu kurum stratejilerini destekleyecek nitelikte hareket etmesini sağlamak amacıyla 1980'lerin sonlarına doğru ortaya çıkmış bir çerçeve yönetimidir.

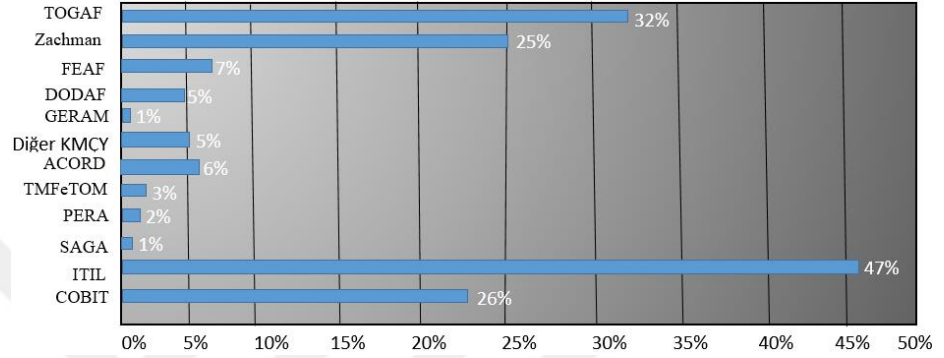
2.1. Kurumsal Mimari Tarihsel Gelişimi

Dünyada, 1990'lara doğru, kurumsal mimari ve temel mantığı hem bilimsel hem de uygulayıcı topluluklar olan kurumlarda gündeme gelmeye başlamıştır. İşletme operasyonel maliyetlerini azaltmanın faydaları, proje çalışmalarının iyileştirilmesi, iş birimleri ve bilgi teknolojisi (Buckl vd. 2010b:245) uyumunun artırılması, KMÇY'nin farkındalığını teşvik eden ve daha fazla kabul gören motive edici unsurlar olarak değerlendirilmektedir. Genel olarak KMÇY işletme için temel "yönetim bilgi sistemi" haline getirebilecek yapının ve ilişkilerinin yapılandırılmış bir açıklaması olarak düşünülebilir. Bu nedenle, geçmiş, mevcut ve gelecekteki kurumların tanımlayıcı modellerinde farklı kurumsal katmanların entegre bir ifadesini belirtir (Niemann, 2006:23).

KMÇY, bilgi teknolojileri mimari modelleri ve etkileşimde bulunduğu içerikleri kapsamaktadır. Son yıllarda, KMÇY bir işletmede BT'nin bütünsel yönetim yaklaşımı için geliştirilmiştir. Çeşitli kurumsal mimari çerçevesi önerilmekte ve kullanılmaktadır. Bu kurumsal mimari yönetim çeşitleri, *Department of Defense Architecture Framework (DoDAF)*, *The Open Group Architecture Framework (TOGAF)*, *the Zachman Framework (Zachman 1987; Department of Defense 2004; The Open Group 2002)* kapsamaktadır. Kurumsal mimari sistemleri diyagramlı tanımlamaları ve çevreleri yaklaşımın temelini oluşturmaları sebebiyle model tabanlıdır. Zachman Çerçevesinde (Zachman 1987:27) yer alan bölümlere değinen

KM modellerinin içeriği; kapsam ve amaç, iş modeli, sistemler, teknoloji, bileşen yapılandırması ve fonksiyonlarını içermektedir. KMÇY, BT ve kurumların organizasyonu da dâhil olmak üzere çeşitli iş alanlarına değinmektedir.

“*Infosys Enterprise Architecture Survey 2008/2009*” araştırma raporuna göre en çok kullanımı tercih edilen mimari çerçeve yaklaşımları yapılan araştırmayla Şekil 2.1.’deki gibi şematik olarak gösterildiği gibi ortaya konulmuştur.



Şekil 2.1: En Çok Kullanılan Mimari Çerçeve Yaklaşımları.

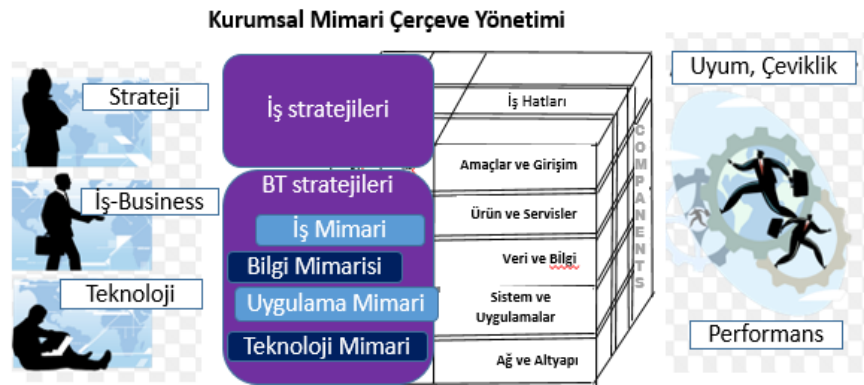
Kaynak: Infosys Enterprise Architecture Survey 2008/2009: 20. *Enterprise Architecture Expands Its Role in Strategic Business Transformation*

2.2. Kurumsal Mimari Tanımı

Mimari (*Architecture*) kelimesi Yunanca αρχιτεκτονική – arkhetaektoneke, kelimesi ve etimolojik olarak ρχή – arkhe (prensi) ve τέχνη/τεκτονική– taekhne/taektonike (İnşaat/oluşturma) kelimelerinden türetilmektedir. Britannica ansiklopedisi, mimariyi "(art) tasarım ve geliştirme tekniği" olarak tanımlamaktadır (<https://www.britannica.com/topic/architecture> Erişim Tarihi: 30.05.2017). Hoogervorst (2004), mimarinin çeşitli tanımları bulunmakla birlikte genellikle iki yaklaşımla ifade edildiğini ifade etmektedir. Bir yaklaşıma göre mimari kuralcı bir kavram olarak değerlendirilirken, diğer yaklaşım ise tanımlayıcı bir kavram olarak görülmektedir (Hoogervorst, 2004). Mimarinin kuralcı tanımı; yapıların nasıl oluşturulması gerektiği yönündeki plan veya kılavuz olarak görüldüğü anlamı taşır. Tanımlayıcı yaklaşımı ise, mimarinin mevcut yapıları tanımlamak için bir araç olarak kullanıldığını ifade etmektedir. M.Ö. 1. yüzyıla ait bir Roma mimarı, mimariyi başlangıçta temel barınma ihtiyacından kaynaklanan daha eski bir insani gayreti temsil etmekteydi. Zamanla, insan için mevcut olan araç ve kaynaklara göre bir sanat

formunun statüsünü birlikte alan ayrı, çok önemli bir bilim alanı haline geldi. Zamanla mimari terimi, Yunan bilimsel disiplinleri tarafından donanma mimarisi, bilgisayar mimarisi, işletme mimarisi olarak benimsenerek orijinal Yunan anlamına ilişkin geniş bir tanımlama sözcüğü için kullanıldı (Boucharas, Steenbergen, vd. 2010:7)

KMÇY, işletmelerin performansını artırmak için kendilerini stratejik yön, iş uygulamaları, bilgi akışları ve teknoloji kaynakları hakkında bütünsel ve entegre bir bakış açısından değerlendirmeleri sağlayan bir yönetim ve teknoloji yaklaşım biçimidir. Kaynakların stratejik kullanımının önemi işletmelerin başarıları için de giderek artmaktadır. İş dünyası, teknoloji ve insan kaynaklarından en iyi nasıl faydalanabileceğiniz yönetim yaklaşımı bir işletmenin bireysel sistemler ve programlardan ziyade kurumsal bakışla çözümler üretmesini gerektirir. Şekil 2.2’de Kurumsal mimari’nin organizasyona etkisi grafiksel olarak gösterilmektedir. Bunu gerçekleştirmek için yeni planlama ve geliştirme yaklaşımı gerektirir ki bu KM yaklaşımıyla gelmektedir. “Kurumsal” terimi bir kurumun stratejik yaklaşımın üst düzey bir bakış açısını ifade ederken, “Mimari” terimi ise işletmedeki kaynakların analizini, planlamasını ve geliştirilmesini temin eden yapılandırılmış bir yaklaşımı belirtmektedir.



Şekil 2.2: Kurumsal Mimari'nin Organizasyona Etkisi

Kaynak: 2006 MIT Sloan for Information Systems Research and IMD.

Aşağıdaki denklem, KM'nin kısa ve öz ifadesi olup, hitap ettiği kişilerin KM ile diğer BT planlama türleri arasındaki farkın kolay anlaşılması için KM'nin kurum hedefleri ve iş gereksinimleri tarafından yönlendirildiğini anlatmaya yardımcı olması amaçlanmaktadır.

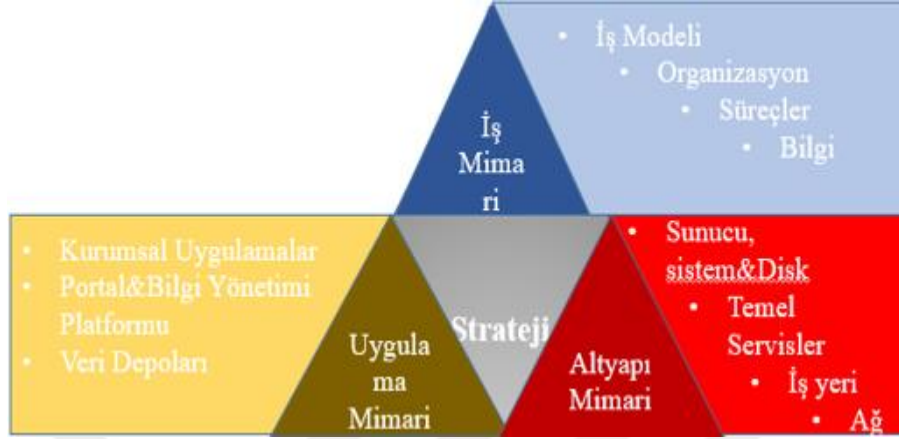
$$KM = S + İ + T \quad \text{Kurumsal Mimari} = \text{Strateji} + \text{İş} + \text{Teknoloji}$$

Bu gösterim, KMÇY'nin benzersiz bütünsel değerinin sade ve basit bir anlatımıdır (Bernard, 2012:32,33).

KMÇY genel olarak işletmenin stratejik hedefleriyle BT'nin uyumlu çalışabilmesini tanımlamaktadır. İş stratejileri günümüzde de artarak BT yeteneklerine ve kapasitesinin gücüne bağlılığı ve iş birliği gereksinimi kaçınılmaz hale gelmiştir. İşletmeler, iş stratejisi ile BT mimarisi arasında bir sinerji oluşturmak için BT mimarisinde örgütsel yetenekler geliştirmeli ve kapasitelerini artırmalıdır (Ross, 2003:3).

Kurumsal mimari, aşağıdaki şekil 2.3.'deki grafikte gösterildiği gibi TOGAF'a göre iş mimarisi, iş stratejisi ve amaçlarına uygun olarak işletmenin temel organizasyonunu ve gereksinimlerini tanımlamaktadır. TOGAF, dört ana unsurdan oluşmaktadır; İş modeli, organizasyonel mimari, süreç mimarisi ve bilgi mimarisi. İş modeli, pazarda sunulan ürün ve hizmetler, değer zinciri, iş ortakları, yararlanılan pazar kanalları ile katma değer üretmek için kaynakların ve bilginin kombinezyonu açısından işletmenin doğasına ilişkin yüksek seviyeden bir bakış sağlar. Kurumsal mimari, işletmenin örgütsel tasarımını tanımlar ve müşteriler ile tedarikçilerin temel işbirliğini açıklar. Süreç mimarisi, işletmenin tüm süreçlerini sınıflandırır, tanımlar ve bunlara değer katar. İş mimarisinin temel yapı taşıdır. Süreç mimarisi; yönetim, müşteri ilişkileri yönetimi, tedarik zinciri yönetimi, ürün yaşam döngüsü yönetimi ve destek süreçleri gibi ana iş süreçlerinde sınıflandırılır. Bilgi mimarisi; ürünler, iş ortakları, lojistik bilgi gibi tüm bilgi varlıklarının mantıksal yapısını gösterir. Uygulama mimarisi, yapı taşları kurumsal uygulamalar, portal ve bilgi yönetimi platformu, veri depoları hizmetleri ile iş süreçlerini destekleyen tüm uygulamalar hakkında genel bir fikir verir. Kurumsal uygulamalar; iş süreçlerinin otomasyonunu desteklemekte ve işlevsel destekleri bakımından ilgili işleme atanabilmektedir. Portal ve bilgi yönetimi platformu, tüm şirket bilgi ve belgelerine genel erişim araçlarıdır. Portaller; müşteri, iş ortağı ve çalışanlar gibi belirli kullanıcı grupları için tasarlanmaktadır. Veri havuzları, ilgili tüm şirket verilerinin fiziksel disk ünitelerinde depolanması ve ürün, müşteri ve iş ortağı, lojistik veya mali veriler üzerinde bütünleşmiş bir görünüm sağlamaktadır. Kurumsal uygulama bütünleşme hizmetleri, şirket genelindeki uygulamaların ve verilerin entegrasyonunu sağlar.

Entegrasyon teknolojisi; mesaj alışverişi ve veri alışverişinde süreç bütünleşmesine kadar alanları kapsar.



Şekil 2.3: TOGAF Yaklaşımı.

Altyapı mimarisi, aynı zamanda teknoloji mimarisi olarak da anılır; tüm uygulamaların operasyonları için yazılım, donanım ve ağ altyapısını içerir.

Altyapı hizmetleri; işyeri hizmetleri, sunucu sistemler, depolama alanı ve ağ, iletişim sistemleridir. Ana hizmetler, iş süreçlerinden bağımsız olmakla birlikte belirli bir fonksiyonel destekleri sağlayan önemli uygulamalardır. Örneğin, E-posta veya Telco gibi iletişim hizmetleri, Aktif dizin, single sign on veya PKI gibi yönetim hizmetleridir.

Web Hizmetleri geliştirmekte olan temel hizmetleri internete aktarmaktadır. Temel hizmetler, farklı uygulamalarda kullanılan modüllerdir. İşyeri hizmetleri, iş yerinde -ofis masası, satış katı vb.- verimlilik desteği sağlamak için bilgiyle birlikte gösterim sağlar. Sunucu sistemleri, arka planda çalışan veri depoları, bütünleşme hizmetleri gibi uygulamaları çalıştırır. Depolama sistemleri, sunucudaki uygulamaları çalıştırmak için tüm disk alanı kapasitesini sağlar.

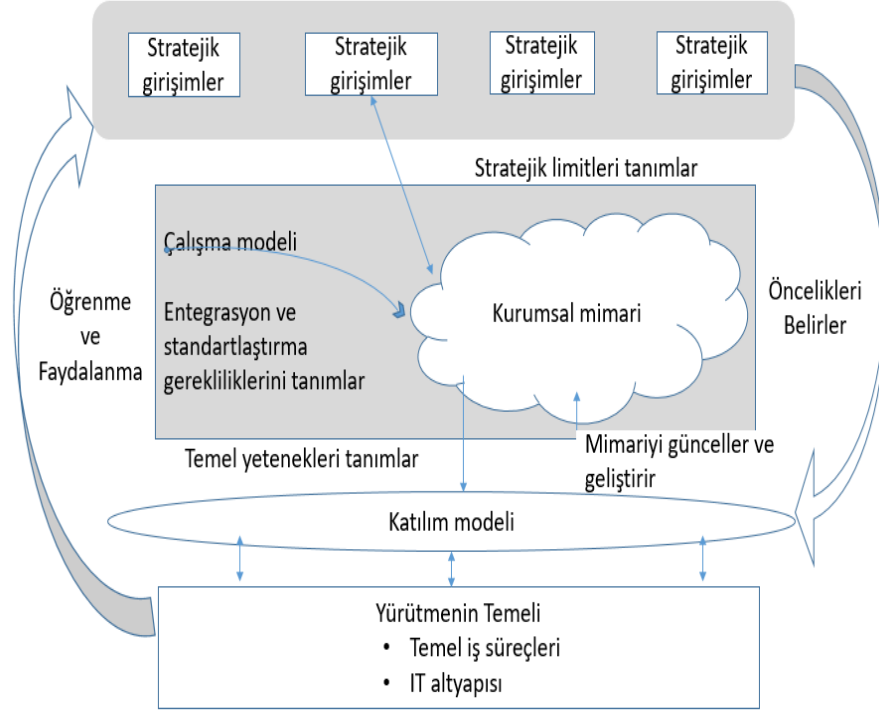
Ağ sistemleri LAN (*Local Area Network*) ve WAN (*Wide Area Network*) şirket içinde, şirketler arasında ve İnternet'te erişim bağlantılarını sağlamaktadır. Güvenlik sistemleri, tüm mimari yapı taşlarının ayrılmaz bir parçasıdır ve üst üste binen bir yapıda tanımlanmakta olup sistemlerin güvenli ortamda çalışmasını sağlamaktadır.

(https://www.researchgate.net/publication/221409431_Enterprise_Architecture_-_Framework_and_Methodology_for_the_Design_of_Architectures_in_the_Large. Erişim Tarihi: 15 Haziran 2017).

KMÇY, işletmenin iş süreçleri ve BT altyapısının entegrasyonunu, standardizasyonu ve işletim modeli yaklaşımını oluşturur. Bir şirketin iş süreçleri, Teknolojileri üzerine uzun vadeli bir yaklaşım modeli sağlayarak projeler acil ihtiyaçları karşılamakla yetinmeyip şirketin yeteneklerini de oluşturur ve geliştirebilir. İşletmeler KMÇY yaklaşımını öğrenmek ve özümseyebilmek için dört aşamadan geçerek iş süreçlerini tasarlayabilecek noktaya gelebilirler; İş grupları, düzenli teknoloji, optimizasyon ve esnek iş yapısı. İşletme, süreçleri uyguladıkça yönetim yaklaşımını anlayışı olgunlaşır ve stratejik önemi daha da artar.

Operasyonel model: işletmenin müşterilere mal ve hizmet sunulabilmesi için iş süreçlerinin entegrasyonu ve standardizasyonu için gereklidir. İşletmelerin iş birimleri arasında çeşitli seviyelerde farklı süreç entegrasyonu olabilir. BT Etkileşimli model; iş ve BT projelerinin şirketlerde hedeflere ulaşmasını sağlayan yönetim mekanizması sistemidir. Şirketlerde etkili bir yönetim için kurumların KMÇY, Operasyon model ve BT Etkileşimli modelden oluşan üç disiplini de kullanması gerekir.

İşletmelerin Şekil 2.4'te bahsedilen üç disiplinden yararlanmak suretiyle şirket yönetim temelinin oluşturularak nasıl yararlanabileceğini göstermektedir. Kurumun operasyon modeli anlayışına nasıl operasyonlarını yürüteceğini, İş birimleri ve BT yöneticilerinin yönetim modeli yaklaşımı için kritik mimari gereksinimlerini KMÇY'ye göre belirler. İş birimi yöneticileri, BT etkileşimli olarak her bir projenin faydalarını ve projelerin şirket yönetimine katkısını ortaya koyarlar (Ross vd. 2006: 19)

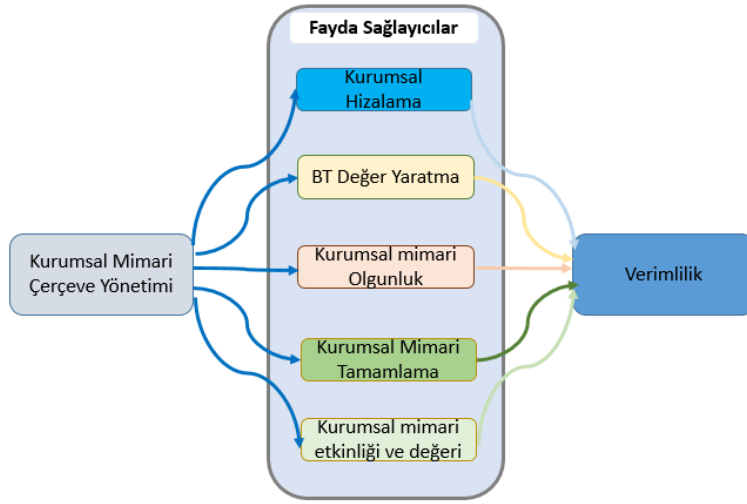


Şekil 2.4: Yönetim İçin Uygulama Temeli Oluşturma ve Kullanımı.

KMÇY, ABD Sayım Bürosu tarafından "işletme ve teknolojinin kurumun misyonunu yerine getirmek için uyumlu çalışarak sürekli iyileştirme, taşıma ve iş sistemlerinin ölçülmesini sağlayan kritik bir bileşen" olarak tanımlanmaktadır. Diğer yazarlar mimariyi, dijital organizasyonların karmaşıklığını yönetmek için iş ve BT uyumuna odaklanmaktadır. Her iki yaklaşımda iş ve teknolojinin dinamik çevrede uyumunun önemini vurgulamaktadır. Temel bir farklı bir görüşe göre ise yönetişimi, KÇMY'nin bir bileşeni olarak tanımlamakta iken diğer bir KMÇY'nin işletmedeki yönetişim için bir araç olduğunu ifade etmektedir (Hendrickx, 2010:10).

2.3. Araştırma Modeli ve Boyutları

Araştırma modelimiz 5 alt boyutta incelenmiştir. Daha önce yapılmış bir çalışmadaki modelden yola çıkılarak aşağıdaki Şekil 2.5.'teki gibi yeni araştırma modelimiz ve alt boyutlar oluşturulmuştur. Modelimizin alt boyutları kısaca aşağıdaki gibi açıklanmaktadır.



Şekil 2.5: Araştırma Modeli ve Alt Boyutları.

2.3.1. Kurumsal Hizalama

Hizalama kavramı akademik çalışmalarda farklı şekillerde ifade edilmektedir. Hizalama'nın temel prensibinin BT'nin, işletme yönetim yaklaşımını yansıtacak şekilde yönetilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır (Sauer ve Yetton 1997:29). Hizalama, BT'nin iş stratejisinde yer alan görev, hedef ve planlarının nasıl yer aldığı ve dikkate alınarak strateji geliştirilmesinin derecesi olarak tanımlanmaktadır (Reich ve Benbasat 1996:26). Hizalama'nın iş stratejisi, BT stratejisi, iş altyapısı ve BT altyapısı arasındaki bütünleşme ve uyum derecesi olduğu belirtilmektedir (Henderson ve Venkatraman 1993:474).

Bir işletmenin amaçları ve faaliyetleri ile bunları destekleyen bilgi sistemlerinin birlikte aynı hedef doğrultusunda hareket ettiğinde, BT'nin stratejik uyumunun olduğunun söylenebileceğini yaptığı çalışmalarla ortaya koymaktadırlar (McKeen ve Smith 2003). Nitelikli bir BT ve İş birimleri uyumu demek, kurumun BT'den etkin faydalandığı ve BT çalışmalarının, projelerinin iş stratejisi, hedefleri ve ihtiyaçlarıyla ahenkli hareket ettiği anlamına gelir (Luftman ve Brier, 1999:8). Araştırmasında sorduğu sorulara karşılık; "Uyum, iş birimleri ve BT'nin birlikte çalışıp hareket ederek ortak hedeflere ulaşmasıdır" şeklinde cevaplar almıştır (Campbell 2005:23). Benzer şekilde, (Abraham 2006), stratejik uyum, stratejinin vizyona doğru ilerlemesini ölçen işin hedefleri ile önemli katkıda bulunanların hedefleri arasındaki bağlantı olarak tanımlandığını belirtmekte. Başlıca katkıda

bulunan kişiler, başarılı bir şirketin devamı konusunda ilgilenen gruplar, bölümler, iş birimleri, bölümler veya bireysel çalışanlardır. İlave olarak, (Abraham 2006), hizalamayı, bir kürek çekme benzetmesi kullanarak; stratejik uyum, yani bütün organizasyon aynı yönde ve aynı tempoda kürek çeker şeklinde ifade etmektedir (<http://www.refresh.com/Archives/agaexecution.html>. Erişim Tarihi: 16 Haziran 2017).

Literatürde hizalama aynı zamanda fit, bağlantı ve bütünleşme şeklinde de anılmaktadır. (Chan 1992:56), Yaptığı çalışmayla, gerçekleştirilen iş stratejisi ile BT stratejisi arasındaki tutarlılık derecesini uygunluk olarak tanımlamaktadır. Henderson ve Venkatraman (1993), Dış iş stratejisi ile iç altyapı ve süreçler arasındaki ilişki açısından uygunluğu ifade etmektedir Aynı zamanda, Fonksiyonel bütünleşmeyi iş birimleri - BT ilişkisi açısından tanımlamaktalar (Chan, 1992, Henderson ve Venkatraman, 1993:10). Bağlantı “*iş alanı ile BT alanı arasındaki ilişki*” olarak tanımlanmaktadır (Reich ve Benbasat 1996:18). Bu terimler ve diğerleri örneğin bağlantı, harmoni (Luftman, J., Pap, R. Ve Brier, T. 1999:3) ve füzyon, kaynaşma (Smaczny, 2001:797) bazen ince farklar mevcut olsa da hizalama ile birbirlerinin yerine kullanılabilen terimler olarak söylenebilir.

Kurumsal hizalama, bir kuruluşun alt birimlerinin stratejik hedefleri hakkında ortak bir anlayışa sahip oldukları ve bu hedeflere ulaşılmasına katkıda buldukları boyuttur.

Kurumsal hizalama'nın iş birimleriyle ile BT arasındaki ahenkli çalışması, çok geniş kitle tarafından dikkate alınmış ve ilgi duyulmuştur (Chan ve Reich 2007:4).

İş birimleri ve BT uyumunun asıl amacı, BT stratejilerinin ve ortaya çıkan çıktılarının, iş stratejileri ve süreçleri ile yakından bilgilendirilmesi ve bunlarla uyumlu olması gerektiğidir belirtilmektedir (Henderson ve Venkatraman 1993:9). İş ve BT uyumu, bir organizasyonun yatırım yaptığı, kritik önem atfedilen BT sistemlerinin, işletmenin stratejik ihtiyaçları için mümkün olan en iyi sonuçları sağlamasını hedeflemektedir.

Bununla birlikte, büyük ve karmaşık organizasyonlarda zorluk teşkil eden yalnızca işletme ile BT arasındaki uyum değildir. Hizalama yalnızca satış ve pazarlama gibi işlevsel alanlarda fırsat, zorluk olarak olmaz, bazen yatayda kurumsal

ve farklı stratejik iş birimlerinde de çeşitli fırsatları ve zorlukları barındırır (Reynolds vd. 2010:8).

2.3.2. BT Değer Yaratma

Önerilen BT yatırımlarını en iyi şekilde kullanıp değerlendirmek için kullanılır. Önceden tanımlanmış değerlendirme kriterleri tipik olarak iş gereksinimlerini ve fırsatları, maliyetleri, avantajları ve yatırımla ilişkili riskleri göz önünde bulundurur. BT yatırımları ve üretim BT sistemleri, işlem, bilgi ve stratejik uygulamalar ve BT altyapısı gibi uygun portföy kategorilerine ayrılır. Üst seviye kaynak ayırma kararları bu kategoriler arasında yapılır. BT portföy kategorilerinin her biri ayrı olarak yönetilir, finanse edilir ve önceliklendirilir. Uygulamaların devreye alınması sonrası yapılan incelemeler, tipik olarak BT yatırım projesinin gerçek başarısını orijinal iş durumuna göre değerlendirmek için yapılır. Yani hedeflenen işletme ihtiyaçları, fırsatları, maliyetleri, faydaları ve riskleri belirlemek için yapılır. Devreye alma sonrası incelenen bilgiler derlenmekte ve projeden çıkartılan "öğrenilen dersler" tüm ilgili taraflara yansıtılmaktadır.

2.3.3. Kurumsal Mimari Olgunluk

Bir kurumun işletim modeli ana organizasyon yapısı, temel süreçler, kültür, yönetim sistemleri ve bilgi teknolojilerinden oluşur. Seçilen işletim modeli, bir şirketin iş süreci entegrasyonu ve standartlaştırma ihtiyaçlarını tanımlar. İş mimarisi, kuruluşların iş süreçleri ve işletmenin müşterileri, paydaşları ve kuruluşları gibi kritik unsurların işletme açıklamasıdır. Bilgi mimarisi, işi desteklemek için ihtiyaç duyulan kritik veri ve bilgilerin nasıl dağıtıldığı ve yönetildiğini tanımlar. Uygulama mimarisi, organizasyonel ve iş süreç ihtiyaçlarını destekleyen uygulama portföyü ve BT sistemlerinden oluşur. Teknoloji mimarisi, uygulamalar için bir ortam sağlamak için hangi destek teknolojisinin yer aldığı tanımlarını içerir. Kuruluş ve iş süreçlerini desteklemek için BT altyapısı, güvenlik, yönetim, ağ ve diğer yetenekler gereklidir. Geçiş stratejisi, kurumun var olma vizyonunun nasıl bir ara geçişle başarılabacağına ilişkin bir yol haritası ve master plan'dır. Geçiş planının geliştirilmesi, hedefin ve mevcut durumların fark analizine dayanmaktadır.

2.3.4. Kurumsal Mimari Tamamlama

Kurumsal Mimari tamamlama, KMÇY'nin iş mimarisi, bilgi mimarisi, uygulama mimarisi, teknoloji mimarisi domainlerinde BT yönetim yaklaşımını belirler. Geçiş stratejilerini, stratejik kararların yönetimini bütün yönleriyle ele almaktadır.

İş mimarisi, kurumun iş süreçleri, müşterileri, paydaşları ve kuruluşları gibi kritik unsurları kapsayarak kurumsal iş yönetimini tanımlar. Bilgi mimarisi, işi desteklemek için ihtiyaç duyulan kritik veri ve bilgilerin nasıl dağıtılacağı ve yönetileceğini tanımlar. Uygulama mimarisi, organizasyonel ve iş süreçleri ihtiyaçlarını destekleyen uygulama kataloğu ve BT sistemlerinden oluşur. Teknoloji mimarisi, uygulamalara bir ortam sağlamak için hangi teknolojinin yer aldığı tanımını içerir.

Kurum iş süreçlerini desteklemek için BT altyapısı, güvenlik, yönetim, ağ ve diğer yeteneklere ihtiyacı vardır. Geçiş stratejisi, kurumun var olma vizyonunun nasıl bir ara geçişle sağlanacağına ilişkin yol haritası ve master planıdır. Geçiş planının geliştirilmesi, hedef ve mevcut durum fark analizine dayanmaktadır.

2.3.5. Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri

Şirketler, hem esneklik hem de verimlilik ve maliyet etkinliğine uyum sağlayabilmek için artan gereksinimlerle karşı karşıyadır. Bilgi teknolojileri daha karmaşık hale gelmesi nedeniyle iyi yönetilmek durumundadır. Aksi halde bir şirketin değişim kabiliyetini sınırlayabilmektedir. Kurumsal mimari, şirketlerin BT'den değer temin etmeye ve değişimi daha kolay yönetebilmesi, disipline edebilmesi için tasarlanmış yaklaşımlardır.

2.4. Bankacılıkta Verimlilik Kavramı

Teknolojik yenilikler banka sektöründe oldukça hızlı gelişmekte ve bankacılık faaliyetlerinin daha çeşitli ürünlerle sunulmasına ve doğal sonucu olarak kompleksiteyi arttırdıkça ölçüm ve değerlendirme yöntemleri de teknolojide uygun şekilde güncellenmekte ve fonksiyonları gelişmektedir.

Bankaların verimli ve etkin yönetildiğine yönelik çalışmalar, teknolojinin hızla değiştiği günümüzde bankacılık denetleme ve düzenleme otoritelerinin de bilgilendirilmesini hedeflemektedir. Bankacılık sektöründe meydana gelen özellikle etkin olmayan verimli yönetilememe sonucu oluşan krizler ve iflaslar yönetimdeki verimlilik konularının akademik alanda da ilgi görmesine neden olmaktadır (B. Casu, vd. 2004:2529).

Huber (1990, 47–71)’ın yaptığı çalışmada ortaya koyduğu gibi bilgi teknolojileri işletmelerin verimliliğini olumlu yönde etkileyebilecek oldukça fazla kullanışlı özelliklere sahiptir. Bilgi teknolojileri sistemleri iletişimin, koordinasyonun daha etkin ve kurumlara değer katacak nitelikte yapılmasına olanak sağlamaktadır ki bunlardan bazıları coğrafi uzaklıkları video konferans gibi yöntemlerle kısaltarak aynı ortamdaymış gibi iletişimin sağlanabilmesine fırsat verebilir. Bilgi teknolojileri karar destek sistemleri sayesinde işletmelerde yöneticilerin daha hızlı ve isabetli karar vermelerine de olanak sağlar. Örneğin; daha büyük verilerin daha hızlı depolanabilmesi, çok uzak lokasyondaki kişilerle hızlıca paylaşılarak ortak çalışma olanağı sağlanması, bilginin kısa ve öz bir şekilde anlaşılır nitelikte görsel şekilde sunulmasına imkân vermesi, gelişmiş raporlama sistemleriyle eğilimlerin izlenebilmesi ve yeni yapay zekâ uygulamalarının da katkısıyla modelleme yaprak gelecek tahminlerinin daha anlaşılır ve isabetli yapılmasına da olanak sağlar.

2.5. Kurumsal Mimari’nin Rollerini

Bir mimari, karmaşık bir sistemi basit bir yapıda sunma kolaylığı sağlamaktadır. Bir sistemin soyut bir tasviridir ve mevcut yapının alt sistemlerini belirtir. Tasarım ortamında karmaşıklıkları anlamaya yardımcı olmak için ilişkilerin analizine yardımcı olur. Özellikle karmaşık ve dinamik ortamlarda çok gereklidir (Waes, 1991:6).

Zachman’a göre, tasarımın artan kapsamı, sistem uygulamalarının karmaşıklık seviyelerinin artması, ara yüzleri tanımlama, kontrol etme ve tüm sistem bileşenlerinin bütünleşmesi için mimari kullanımı gereklidir (Zachman, 1987:276). Kurumsal mimarinin diğer bir rolü, sistemin etkin bir şekilde yeniden tasarımına katkı sağlamaktadır. Kurumsal mimari, değişikliklerin olumsuz etkisini ve alt seviyedeki kontrolleri olabildiğinde azaltmalıdır. Hem üretim kontrol sistemleri hem de ürünler

için mevcut sistemi veya ürün tasarımının mümkün olduğunca çok parçasını kullanmak avantajlı olmaktadır. Yeniden mühendislik eğrisinde, sistemin mimari bir modeli, büyük değişim gerektiren alanları belirleyebilir. Mimari değişim, sistem bileşenleri tarafından değil, bu bileşenler arasındaki ara yüzlerle de belirlenemez. Bileşenlerin değiştirilebileceği veya mimari modelin yeni bileşenler tarafından genişletilebileceği kolaylığı, yeni bileşenlerin arabirimlerinin eskilerinin arabirimiyle ne oranda eşleştiğine bağlıdır. Bir mimari değiştirmenin kolaylığı, mevcut sistemin değiştirilmesi veya genişletilmesi imkânını etkiler. Çünkü sistem uygulaması mimari özelliklere dayalıdır. Ek olarak, kurumsal mimari standartların kullanılması sistemin değiştirilebilir ve genişletilebilirliğini olumlu şekilde etkiler (<https://www.researchgate.net/publication/238808365> Evaluation of architecture design with CIMOSA. Erişim Tarihi: 14 Haziran 2017).

2.6. Kurumsal Mimari Benzetme:

İnşaat mimarisi basitçe mimarlık terimi, modern ticari işletmelerin karmaşık yapılarını yöneten metotlarla ilgilenen bilimsel disiplini tanımlamak için üretildi. Bu terimin John Zachman, IBM (International Business Machine) 'de çalışırken 1980'lerin sonuna doğru teknoloji sektöründe ortaya koyduğu bir çerçeve modeli olduğundan bahsetmiştir. 90'lı yıllar ve sonrasında yapılan bu çalışmanın uzantıları ve değişik varyasyonları, KM çerçevesi veya Zachman çerçevesi olarak ta bilinmektedir (Boucharas vd. 2010:8).

Kurumsal Mimari ile şehir plancılar arasında bir benzerlik olduğu söylenebilir. Şehir plancıları gelecekle ilgili ulaşım teknolojilerini, değişen iş yaklaşımları, yaşam biçimi, alışveriş kalıpları gibi değişen ve gelişen pek çok bilinmeyenleri tasarlamak, planlamak durumundadırlar. Bu planlama seviyesinin bir sonucu olarak büyük şehirler, yüzlerce yıldır uygulanabilir ve her bir kent kültürünün büyük bir bölümünü oluşturan ulaşım ve iletişim için yeni teknolojileri uyum içinde kullanabilmektedirler (Schekkerman, 2004:15).

Bina tasarımı mimari yaklaşımı da bir başka benzetme noktası olarak değerlendirilmektedir. Bir evi yaparken genel bina planıyla ve toplam bakış açısıyla başlamadan sadece oda yapılırsa istenen sonuç alınamaz. Bu benzetmeden yola çıkarak gelişen organizasyonlar, iş birimleri, programlar ve sistemler genel bir tasarım

mimarisiyle yapılmazsa, tekrarlanan verimsiz çalışmalar, kaynaklarının yeterince etkin kullanılmaması ve verimsiz bir iş modeli ortaya çıkarabilir (Bernard, 2012:166).

2.7. İlgili Çalışmalar

Bu bölümde mevcut katkıyı ortaya koyabilmek için benzer çalışmalara değinilmektedir. Kurumsal mimari, iş alanları ve BT yönetim yaklaşımının stratejik bir düzeyde ele alan bir yaklaşım olarak sunulmaktadır. KMÇY bir işletmenin bütünlük ve sistematik içeriğini hedeflemektedir. Genel olarak KMÇY, BT ile sınırlı olmayıp, aynı zamanda BT'nin işle olan ilişkisini ve katkısını da ele alıp değerlendirmektedir. KMÇY pek çok yönden, iş birimleriyle BT arasındaki ahengin sağlanması için çok önemli, kuruma değer katabilecek bir yöntem, araç olarak değerlendirilmelidir (Franke,U., Ekstedt, M. vd. :3).

KMÇY yaklaşım modeli, ilk olarak 1987 yılında Zachman tarafından ortaya atılmış bir kavram olduğundan bahsetmiştik. Zachman'a göre, mantıksal bir yapının oluşturulabilmesi için bilgi teknolojilerindeki karmaşıklığın düzeltilmesine ihtiyaç olduğu vurgulanmaktadır. Zachman, işletmedeki organizasyonel süreçlerin mimari bir çerçevede ortaya konulabilmesi için mimari bir tasarım oluşturmuştur (Zachman, 1987:176). Zachman, mimari tasarımı, iki boyutlu sınıflamayla tanımlamaktadır. Tasarlanan eserler hitap ettiği kitleye göre sınıflandırılır ve konu odaklı soyut bir tasarım sunar (<https://www.zachman.com/about-the-zachman-framework>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2017).

Zachman çerçevesi tipik olarak 6x6 "matris" olarak tasvir edilmiştir ve Tablo 2.1'de gösterilmektedir. Çerçeve sınıflandırmaları, Hücreler ve dönüşümler arasındaki kesişim tarafından ifade edilir. Bu matris özellikle bir girişimi tanımlamakla alakalı açıklayıcı tasvirlerin toplam setini oluşturmaktadır (<https://www.zachman.com/about-the-zachman-framework>. Erişim Tarihi: 16 Haziran 2017).

Tablo 2.1: Zachman Kurumsal Mimari Çerçevesi: Enterprise Ontoloji.

	Ne? Veri Varlıklar	Nasıl? Fonksiyonlar	Nerede? Ağ Bağlantılar / Entegrasyon	Kim? İnsanlar Organizasyon / sorumlular	Ne zaman? Zaman Döngüler	Niçin? Motivasyon Uçlar
Kapsam (planlayıcı)	Önemli şeylerin listesi	İşlem listesi	İşletim konumlarının listesi	Önemli organizasyonların / iş birimlerinin listesi	Önemli olaylar listesi	İş hedefleri listesi/strateji
Kurumsal Model (sahip)	Varlık diyagramı	Süreç modeli	Lojistic Ağ	Organizasyon Şema	Program zamanlama	İş planı
Sistem Model (Tasarımcı)	Veri Model	Veri akışı şeması	Dağıtılmış Sistem Mimari	İnsan arayüzey Mimari	İşlem Yapı	Bilgi Mimari
Teknoloji Model (Oluşturucu)	Veri Tasarım	Yapı Şema	Sistem Mimari	İnsan Teknoloji Mimari	Kontrol Yapı	Bilgi Dizayn/tasarım
Bileşenler (alt-yüklenici)	Veri tanımı	Program	Ağ mimari	Güvenlik Oimari	Zamanlama Tanım	Bilgi tanımı
İşleyen sistem	Veri	Fonksiyon	Ağ	Organizasyon	Zamanlama	Strateji

Kaynak: <http://msdn.microsoft.com/enus/library/bb466232.aspx>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2017.

İlave olarak Zachman yaklaşımında yeni mimari oluşturmak için adım adım bir süreç verilmemektedir. Mimari çerçevesi daha çok KMÇY süreçlerinin sınıflandırılması şeklinde ortaya konulan bir yaklaşımdır (<http://msdn.microsoft.com/enus/library/bb466232.aspx>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2017).

1990'larda, ESPRIT konsorsiyumu (Kosanke, 1995:101) *Computer Integrated Manufacturing - Open System Architecture (CIMOSA)* adlı kurumsal mimari çerçevesi geliştirdiler. Bu yaklaşım, işlem temelli kurumsal modellemeyi operasyonel işlerle ilişkilendirmeyi amaçlamaktadır. CIMOSA mimarisi, modelleme yaklaşımını kapsar ve bütünleşmiş bir altyapıdan oluşmaktadır (Zwegers ve Gransier 1995:143). Bu yaklaşım modeli 3 boyut üzerine oturmaktadır; genelleme, kurumsal modeller ve bakış açılarıdır. Genelleme boyutu, genel yapı taşlarından çok özel kurumsal alanları

modeline kadar kapsamaktadır. Kurumsal modeller boyutu, kurumsal operasyonları destekler ve gereksinimlerin tanımlanmasından sistemin kurulumuna kadar olan süreci kapsar. Bakış açısı boyutu, farklı bakış açısı ve yorumdaki iş kullanıcısının karmaşıklığını ve endişelerini azaltılmasını ele almaktadır (Zwegers vd. 1997:187). 1990’larda önerilen bir başka KMÇY ise *The Open Group Architecture Framework (TOGAF)*. TOGAF, dünyanın pek çok yerinde BT organizasyonlarında kullanılarak geliştirilen bir KMÇY yaklaşımıdır. TOGAF yaklaşımına göre KMÇY dört kategoriden oluşmakta; İş mimari, uygulama mimari, veri mimari ve teknik mimari. TOGAF, KM’yi genelden çok özel alana kadar sürdürebilmeyi dikkate almaktadır. Herhangi bir özel mimari oluşturmak genelden özele geçişe eşittir (<http://msdn.microsoft.com/enus/library/bb466232.aspx>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2017). TOGAF Mimarlık Geliştirme Yöntemi aşağıdaki katmanları temel alır; İş mimarisi, uygulama mimarisi, veri mimarisi ve teknoloji mimarisi yönetimi bölümlerinden oluşur.

- İş mimari: İşletmenin hedeflerine ulaşmak için kullandığı süreçleri açıklamaktadır.
- Uygulama mimari: Uygulamaların birbirleriyle etkileşimini ve tasarımının nasıl olduğunu açıklamaktadır.
- Veri mimari: Kurumsal veri depolarının nasıl organize edildiğini ve erişimlerinin nasıl yapıldığı açıklamaktadır.
- Teknoloji mimari: Uygulamaları ve birbirleriyle etkileşimlerini sağlayan donanım ve yazılım altyapısını açıklamaktadır.

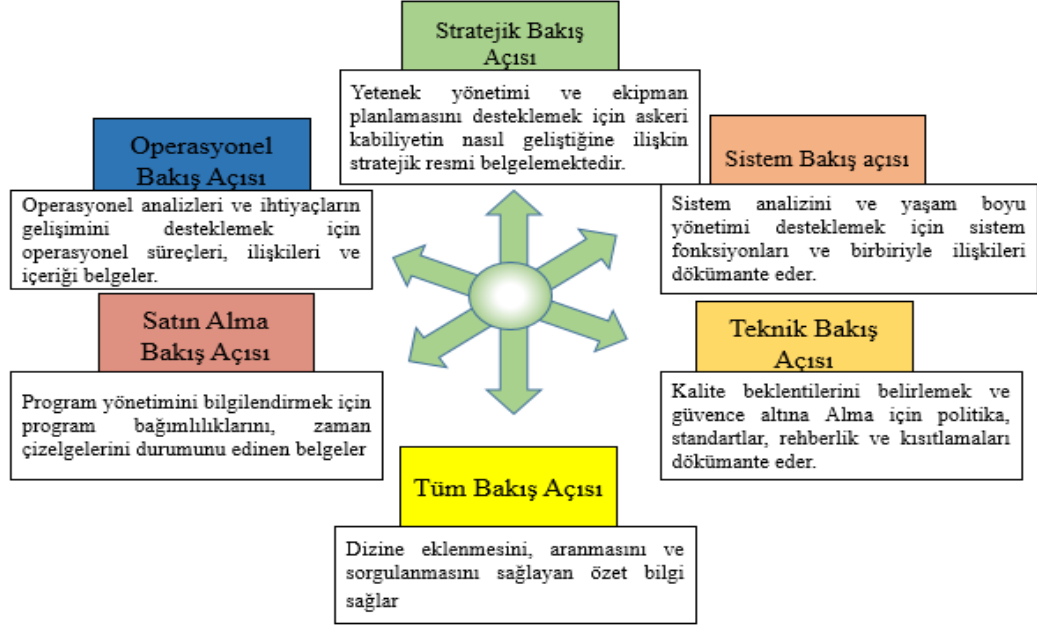
Bir mimari süreç olarak görülen TOGAF, Zachman mimari çerçevesinin tamamlayıcısı olarak görülebilir. Zachman, varlıklarınızı ve verilerinizi nasıl kategorize edeceğinizi söylerken TOGAF bunları oluşturmak için bir süreç önermektedir.

The Chief Information Officers Council, 1999 yılında *Federal Enterprise Architecture Framework (FEA)*’nın birinci versiyonunu yayınladı. FEA çerçevesi, kendi içinde ilişkili referans modelinden oluşup bu model aradaki farklılıkları ve yeni fırsatları tanımlamaktadır. Referans modeller, iş odaklı bir yaklaşıma göre sıralanmaktadır (<http://msdn.microsoft.com/enus/library/bb466232.aspx>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2017).

- Performans Referans Modeli: Mimari tarafından sağlanan katkıyı açıklama yöntemlerini tanımlar.
- İş Referans Modeli: Çeşitli fonksiyonların iş bakış açısını verir.
- Hizmet Bileşenleri Modeli: Daha çok sistemi BT bakış açısını ve yaklaşımını sunar.
- Veri ve Bilgi Referansı Modeli: Verileri tanımlamak için standart yöntemi tanımlar.
- Teknik Referans Modeli: BT sistemlerini oluşturmak için kullanılacak teknolojileri tanımlar.

Toplu olarak referans modelleri, Federal operasyonların etkin bir şekilde ve ortak dilde içeren çerçeveyi kapsamaktadır. Bu çerçeve referans modelleri herhangi bir yapılanmaya uyarlanabilmesi sebebiyle kamu sektörü dışında ilginç olabilir. Daha genel kurumsal mimari çerçevesi 1990'ların ortalarında IFIP-IFAC çalışma grubu tarafından önerildi (IFIP-IFAC 1999:8). Çalışma grubu üyeleri kurumsal entegrasyonu geliştirilmesi için genel kurumsal modelleri çerçevesine gereksinimi olduğunu bilmektedirler. Bu çalışmaların çıktısı, *Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology* (GERAM) dır. GERAM referans modeli yaklaşımı, genel referans çerçeve yaklaşımı, kurumsal mühendislik metodolojisi ve kurumsal modellerden oluşmaktadır. Aynı zamanda kurumsal mühendislik kavramlarını ve araçlarını da sağlamaktadır (Bernus ve Nemes 1997:140).

2003 yılında ise *the Department of Defense of the United States (DoDAF)* kurumsal mimari çerçeve yönetimi modelini sundu (Kobryn ve Sibbald 2004:5).The British Ministry of Defense (MOD), 2005'te *MOD Architecture Framework* isimli bir Kurumsal Mimari'yi (MODAF) geliştirmeye yönelik çerçeve modeli önerdi. MODAF altı bakış açısı Şekil 2.6'da gösterilmektedir.



Şekil 2.6: MODAF Bakış Açısı.

Kaynak: Ministry of Defense. (2005 v1.0), MOD Architectural Framework Technical Handbook.

Stratejik bakış açısı; yeteneğin yönetim ve ihtiyaç planlamayı nasıl desteklediğini içermektedir. Operasyonel ve Sistem bakış açısı; operasyonel süreçleri ve sistem aktivitelerini dokümante etmektedir. Teknik bakış açısı yaklaşımı, işletmenin kurallarını, standartlarını, rehberi ve kısıtlarını kalite beklentilerine göre belirler. Satın alma bakış açısı, satın alma programını bağımlılıklarına, zaman çizelgesine ve durumuna göre dokümante ederek program yönetimine bildirir. Tüm bakış açıları, mimari için özet bilgi sunarak indekslenebilme, sorgulanabilme ve aranabilmeyi sağlar. (Ministry of Defense, 2005:14 ve Bailey, 2008).

2010 yılında geliştirilmiş DoDAF v2.02 sürümü yayınlandı ve önceki sürümde altı bakış açısıyla izah edilen model, yeni modelle birlikte bir işletmeyi sekiz bakış açısı temeline göre izah eden model üzerine kuruludur. Modeller; aşağıdaki gibi şekil 2.7’de şematik olarak gösterilmektedir. Bütün bu bakış açıları, mimari içerikleriyle örtüşen yönleri ilgili bütün yaklaşımlarla ele alır.



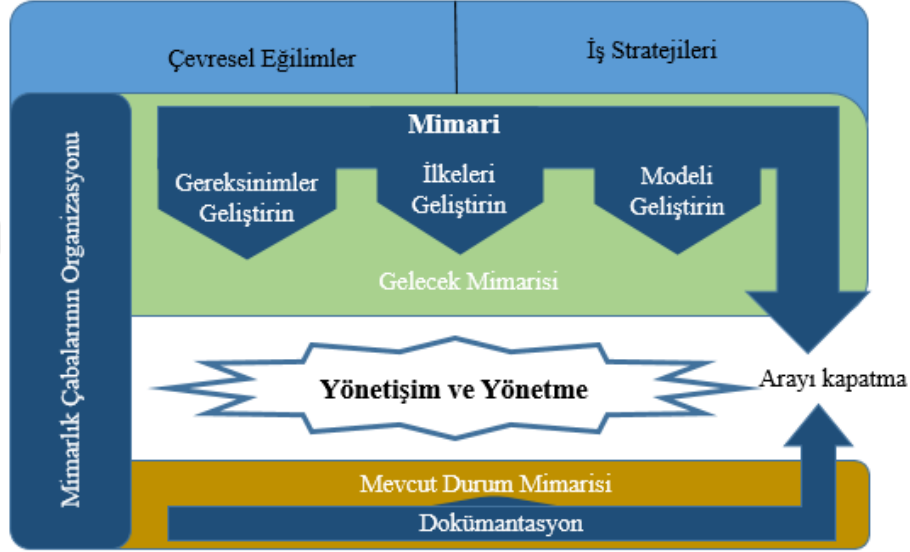
Şekil 2.7: DoDAF Bakış Açısı v2.02.

Kaynak: http://dodcio.defense.gov/Library/DoD-Architecture-Framework/dodaf20_viewpoints/dodaf20_standards.aspx. Erişim Tarihi: 16 Haziran 2017

Framework/dodaf20_viewpoints/dodaf20_standards.aspx. Erişim Tarihi: 16 Haziran 2017

- Proje bakış açısı: Operasyonel ve kapasite gereksinimleri ile uygulanmakta olan çeşitli projeler arasındaki ilişkileri tanımlar.
- Yetenek bakış açısı: Kapasite gereksinimlerini, teslimat zamanlamasını ve uygulamaları üretim ortamına geçebilme yeteneğini ifade eder.
- Operasyonel bakış açısı: Yetenekleri destekleyen operasyonel senaryolar, aktiviteler ve ihtiyaçları ifade eder.
- Hizmet bakış açısı: Performans aktivitelerini, hizmetleri ve bunların ilişkileriyle DoDAF fonksiyonlarını ifade eder.
- Sistemsel bakış açısı: Eski sistemleri veya bağımsız sistemleri, bileşimlerini, birbirleriyle bağlantıları, ilişkilerini DoDAF fonksiyonlarının desteğini ifade etmektedir.
- Standart bakış açısı: Uygulanabilir operasyonlar, iş, teknik ve genel kurallar, standartlar, yönlendirme, kısıtlar, yetenek ve operasyonel gereklilikler, sistem mühendisliği süreçleri ve hizmetleri için geçerli tahminleri tanımlar.
- Veri ve bilgi bakış açısı: Kurumlardaki bilgi gereksinimlerini ve iş faaliyetlerinde kısıtlamalar içinde kullanılan ve bunlarla yönetilen kuralları tasvir etmektedir.
- Bitümsel bakış açısı: Modeller, kapsam, kurallar, kısıtlamalar, varsayımlar ve mimari çaba hakkında genel bir bilgi sağlar (http://dodcio.defense.gov/Library/DoD-Architecture-Framework/dodaf20_viewpoints. Erişim Tarihi: 13 Haziran 2017).

Gartner tarafından da başka bir KMÇY modeli sunulmuştur. Önerilen model, bir organizasyonun geliştirme ve bakım süreçlerini en iyi KMÇY pratiklerine göre sentezlenerek yapılmasını sağlayan yeni kurumsal mimari yaklaşımıdır (Bittler ve Kreizman. 2005:3). Bu süreçler, yönetim ve yönetimi kapsayarak, şimdiki ve gelecekteki mimari yapı arasında bir bağlantı kurmaktadır. Gartner kurumsal mimari çerçevesi süreç modeli Şekil 2.8’de gösterilmektedir.



Şekil 2.8: Gartner Kurumsal Mimari Süreç Modeli.

Kaynak: Gartner, October 2005.

Dönüşüm, çevresel eğilimlere ve kurumsal iş stratejilerine göre yapılır. KMÇY, Gartner metodolojisine göre üç bileşenden oluşur: işletme sahipleri, bilgi uzmanları ve teknoloji uygulayıcılarıdır. Bundan dolayı, KMÇY mühendislikten ziyade strateji ile ilgilidir (<http://msdn.microsoft.com/enus/library/bb466232.aspx>. Erişim Tarihi: 14 Haziran 2017). Gartner, sadece bir KMÇY metodolojisi sunmakla kalmaz bunun yerine bir dizi uygulama sunar; ağırlıklı olarak stratejik noktalarla ilgilenmekte olup teknik detayı kapsamaz. Rohloff, bir kurumsal mimari çerçeve yönetimi'nin ortak temellerine dayalı bir başka KM çerçevesi önermekte bu çerçeve; iş, Uygulamalar ve Altyapı mimarilerini kapsamaktadır. Rohloff, KMÇY konseptlerini ortak bir çerçevede yoğurdu ve bir metodoloji geliştirmek için Zachman'ın sınıflandırmasını referans olarak metodolojiyi geliştirdi (https://www.researchgate.net/publication/221409431_Enterprise_Architecture_-

Framework and Methodology for the Design of Architectures in the Large
Erişim Tarihi: 14 Haziran 2017).

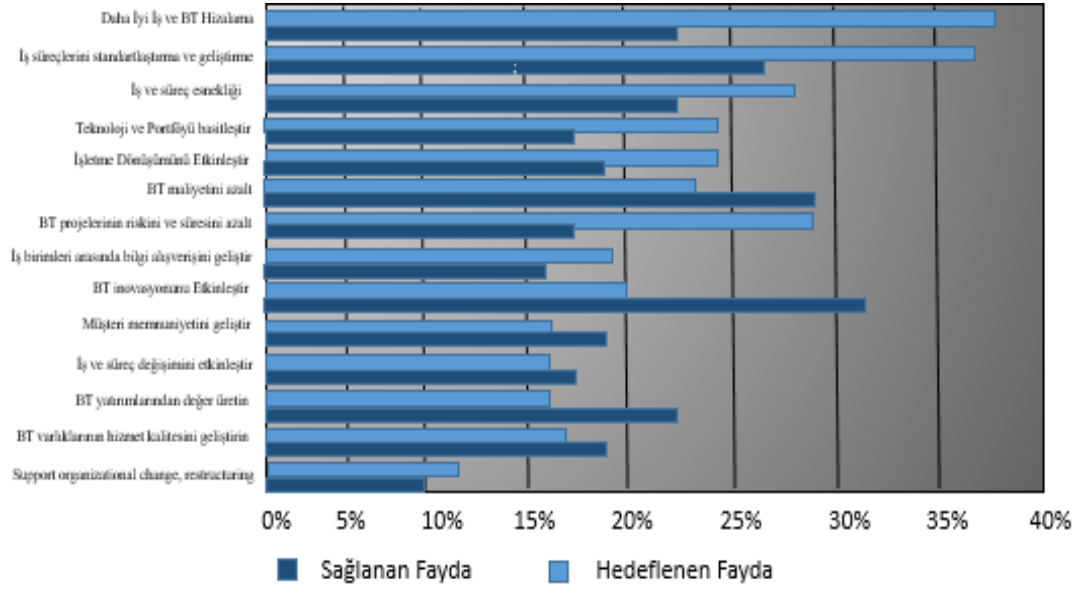
Askeri alanda yaygın olarak kullanılan önemli bir başka mimari çerçeve the *North Atlantic Treaty Organisation (NATO) Architecture Framework*'tür ve kısaca NAF olarak adlandırılır. Hem NAF hem de DoDAF, MODAF bilgilerini ve farklı alanlardan gelen diğer edinimleri kullanmaktadır. Üçüncü sürümüyse dört çeşit mimari kullanmaktadır; kapsayıcı mimari, referans mimarisi, hedef mimari ve temel alınan mimari. Kapsayıcı mimari, gelecekteki durumun genel bir tanımlamasını yapmaktadır. Daha ayrıntılı bir açıklama ise Referans Mimarlık tarafından ortaya konulmaktadır. Hedef Mimari ise uygulama kararlarını tanımlamaktadır. Temel Mimari, var olan durum hakkında bilgileri olduğu gibi sağlamaktadır. NAF görüşleri farklı tecrübelerden elde edilen çıktılarının bir karışımıdır. MODAF'ın ilk versiyonlarından tüm bakış açısı görünümünü devralmaktadır. NAF ayrıca, Hizmet Odaklı, Sistem ve Operasyonel bakış açısını MODAF ile paylaşmaktadır. İlave olarak, NAF program görünümü 'nü DoDAF'da da kullanılan teknik görünümü kullanmaktadır ([https://training-course-material.com/training/Nato_Architecture_Framework_\(NAF\)_-_4_-_NATO_Meta_Model_-_Introduction](https://training-course-material.com/training/Nato_Architecture_Framework_(NAF)_-_4_-_NATO_Meta_Model_-_Introduction)). Erişim Tarihi: 15 Haziran 2017).

Yakın bir tarihte, *the Open Management Group (2010)*, uygulayıcıların bu iki çerçevenin unsurlarını bir dizi bakış açısı içerisinde organize ve ifade etmeleri için DoDAF ve MODAF için birleşik bakış açısı önerdi. Önerilen bakış açıları; stratejik, edinme, operasyonel, teknik, sistemsal, genel bakış ve özel bakış açılarıdır (Medini ve Bourey. 2012: 596).

2.7.1. Kurumsal Mimari Faydaları

Bernard, işletmenin departmanlarında uygulanan standartlaştırılmış bir planlama yaklaşımının, işletmenin varlıklarıyla ilgili bütünleşmiş ve geliştirilmiş bilgileri sağlayabileceğini ileri sürmektedir (Bernard 2012:37). Bu da farklı paydaşlar arasında daha iyi iletişim ve ortak anlayış sağlayarak tekrarlanan işleri ve eforları azaltarak işletmeye katkı sağlar. En sonunda bir genelleme yaparak, daha iyi ve hızlı kararlar, tekrarlanan işler sebebiyle kaybolan zamanın azalması, iyileştirilmiş performans ve daha düşük maliyetlerle işlerin yürütülmesine olanak sağladığını ortaya koymaktadır

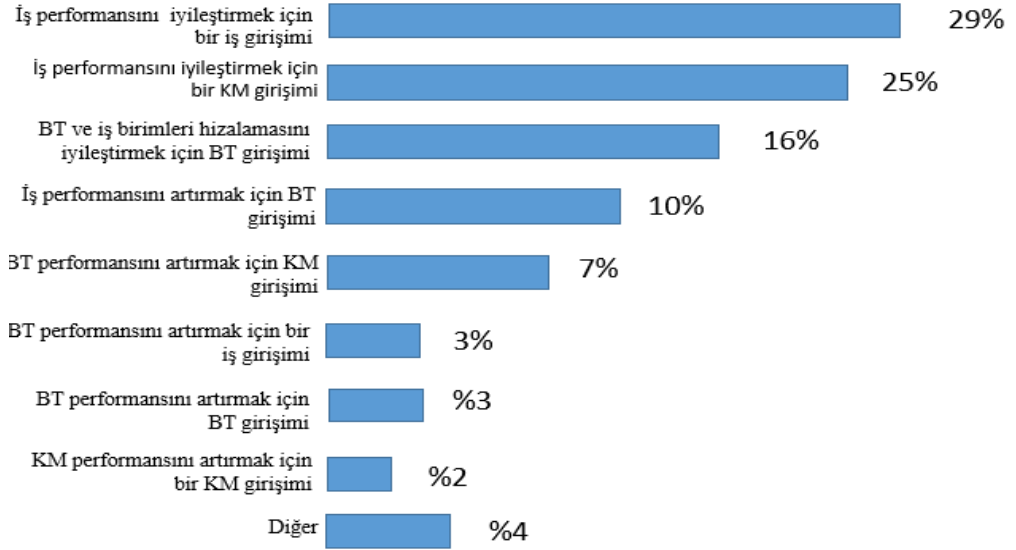
(Tamm vd. 2011:147). Kurumsal mimari faydalarını ortaya koyan bir başka araştırmada aşağıdaki gibi şekil 2.9’da gösterilmektedir. Bu araştırma sonucuna göre KMÇY’nin fayda hedefleri ve bu hedefin ne seviyede gerçekleşebildiğini gösteren bir çalışmanın sonuçları şematik olarak ortaya konmaktadır.



Şekil 2.9: Kurumsal Mimari’de Öne Çıkan Öncelikler

Kaynak: Infosys Enterprise Architecture Survey 2008/2009:7. Enterprise Architecture Expands Its Role in Strategic Business Transformation.

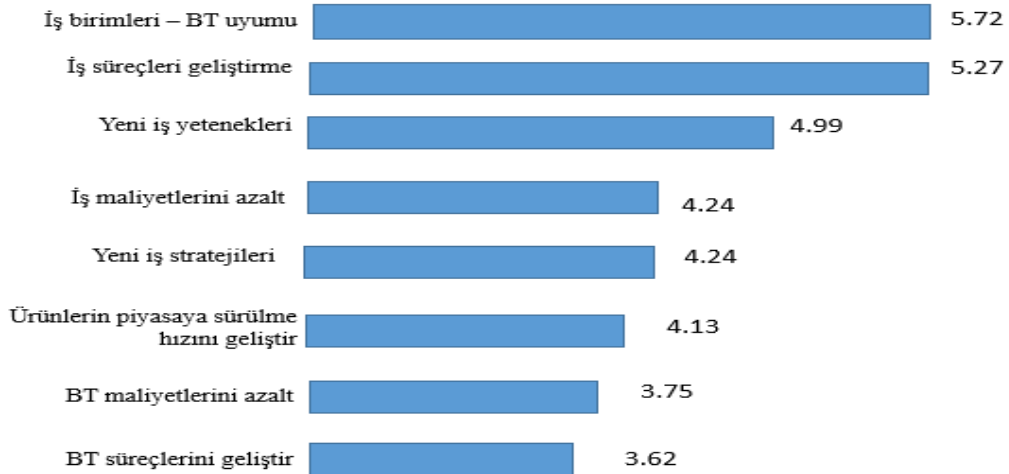
Forrester araştırma şirketinin 2011 yılında KMÇY’nin uygulanmasında beklenen faydaya yönelik yapılan bir başka araştırması araştırma sonucu Şekil 2.10’da gösterildiği gibi İş mimari, işletmenin iş performansını ve BT-İş birimleri uyumunun artırmasına yönelik ciddi faydalar sağladığını raporlanmaktadır.



Şekil 2.10: İş Mimarisi, İş Geliştirme Oluşturmaya Odaklılık.

Kaynak: Q2 2011 Global Current State Of Business Architecture Online Survey. *Forrester Research, Inc.*

Forrester (2011)'ın iş birimleri ve BT uyumunun işletmeye getireceği faydaları tespit etmeye yönelik yaptığı araştırma sonuçları Şekil 2.11'de gösterilmektedir. Rakamlar ankete katılan katılımcıların verdikleri ortalama cevapları temel alınarak 1; en az değerli 8; en değerli olarak gösterilmiştir. İş birimleri ile BT uyumunun verimlilik açısından oldukça önemli olduğunu göstermektedir.



Şekil 2.11: İş Birimleri - BT İş Geliştirme İlgisi Yüksek.

Kaynak: Forrester Research, Inc. Q2 2011 Global Current State of Business Architecture Online Survey

Report : 9

Mevcut araştırmalarda yaygın olarak görülen bir görüşe göre, KMÇY’de bir işletim platformunun daha yüksek bir standartlaşma ve bütünleşme düzeyine sahip olması muhtemeldir. Bununla birlikte, çeşitli çalışmalar altta yatan mekanizmaların farklılıklarından ötürü toplam sağladığı faydalarla farklı görüşleri olabilmektedir. Örneğin, KMÇY’nin bir kurumun gelişmiş bilgi akışı elde etmesini ve BT maliyetlerini düşürmesini sağladığı standartlaştırılmış bir mimari ve fikir birliğinin oluşturulması ile elde edilmektedir. KMÇY’nin bir firmanın iyi planlanmış ve sıkı bir Şekilde bütünleşmiş sistemleri elde etmesini sağlayarak daha güvenilir sistemlere ve verilere daha fazla katkı sağlama, daha iyi kararlar, servis geliştirmeleri, azaltılmış maliyetler ve çalışanların moralini yükselterek değer katabilir. Daha sonraki dönemlerde ise standartlaştırma, bütünleşme ve bileşenlere ayırabilmeyi artırarak KMÇY bir organizasyonun operasyonel mükemmelliği, müşterinin bağlılığını, ürün liderliğini ve stratejik çevikliğini geliştirmesini sağladığı ifade edilmektedir (Tamm vd. 2011:147).

Çok sayıda fayda iddialarına rağmen, KMÇY’nin bu faydalara nasıl yol açtığına dair çok az çalışma bulunmakta ve iddiaları desteklemek için gerekli kanıtlar nispeten az sayılabilir. Sağlanan faydalar, (a) doğrudan KM’den gelen fayda yani planlama süreci ve sonucundaki eserler ve (b) KMÇY’nin bir diğer faydası işletmenin iş hayatındaki organizasyondaki yerini ortaya koyar. Bu ayrım genellikle göz ardı edilebilmektedir. Ancak aşağıda Tablo 2.2’de KMÇY’nin işletmelerdeki verimliliğe etkisi raporun da açıklandığı gibi, KMÇY’den örgütsel verimliliğe kadar iki ayrı araştırma gruplarından elde edilen sonuçlar ortaya konulmaktadır (Tamm vd. 2011:169).

Tablo 2.1: KMÇY'nin Verimliliğe Etkisine Yönelik Literatür Raporu.

Profesyonel Kurumların Çalışmaları		Akademik Çalışmalar	
Infosys KM Anket 2007 (Aziz ve Obitz 2007)	* BT maliyetlerinin azaltılması * Yüksek iş elde etme ve süreç esnekliği * Müşteri memnuniyetinin artırılması * İş ve süreç değişiminin sağlanması * Daha iyi iş birimleri - BT uyumu	Sistemik literatür incelemesi	* Tepki süresini artırma değişime yol gösterme * Karar alma süreçlerinde iyileşme * İşbirliği ve iletişimin geliştirilmesi * BT maliyetlerinde azalma * İş-BT uyum * İş süreçlerinde geliştirme * Gelişmiş BT sistemleri * Kaynakların tekrar kullanılabilmesi * Entegrasyonu iyileştirmek * Riski azaltmak * Mevzuata uyum * Stabiliti sağlar
Infosys KM Anket 2009 (Obitz ve Babu K 2009)	* Müşteri memnuniyetinde artış * BT maliyetlerinin azaltılması * İş süreç iyileştirmesi / standartlaştırma * Daha iyi iş birimleri - BT uyumu * Daha yüksek iş ve süreç esnekliği	KM Anketi 2007 (Salmans and Kappelman 2010)	* BT ile birlikte çalışabilirliği geliştirir * BT kullanımını geliştirir; * İşletme hedeflerini BT yatırımlarıyla uyumlu hale getirir * BT kaynaklarının daha etkin kullanılması * Daha iyi durumsal farkındalık * Değişime karşı daha hızlı cevap verebilme * Örgütsel iletişimi ve bilgi paylaşımını geliştirir * Örgütsel yönetime yardımcı olur * BT harcamalarının geri dönüşümü hızlandırır (ROI) * İş hedeflerini desteklemeyen projeler için harcanan parayı ve zamanı azaltır * İş toplantılarının daha verimli ve etkili olmasını sağlar * İşletme genelinde BT bilgi güvenliğini artırır * Organizasyon içinde daha iyi işbirliği sağlar * İşletme ile BT departmanı arasındaki iletişimi geliştirir * BT kamaşıklığını azaltır * Örgütsel kanışıklık azalır * BT geliştirilme ve uygulanmasını hızlandırır * Kurumsal performans ölçümlerini standartlaştırır * Organizasyon içindeki iletişimi geliştirir
TOGAF 9 (The Open Group 2009)	* Daha verimli BT operasyonu * Daha düşük BT maliyeti * Mevcut BT'den maksimum yatırım getirisi * Gelecekteki BT yatırımları için risk azaltılır * BT kamaşıklığının azaltılması * Daha hızlı, daha basit ve daha ucuz tedarik		
Zachman International (Zachman 2001)	* Hizalama/uyum sağlayıcı * Entegrasyon sağlayıcı * Değişiklik sağlayıcı * Ürünlerin pazara çıkma süresinin kısaltılması		

Kaynak: Tamm, T., Seddon, P. B. vd. (2011:169). *How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? Volume:28 Article:10*

2006 yılında İtalya'da yapılan IBIMA konferansında tartışılan KMÇY'nin en çok fayda sağlanan 7 maddesi belirtilmiş ve kategorize edilerek incelenmiştir. Literatürde ve yapılan odak gruplu çalışmalarda en çok fayda sağlayan 7 önemli konu;

- Maliyetlerin düşürülmesi,
- Kurumsal yapılarda bütünsel bir bakış açısı,
- İş birimleri ve BT'nin uyumlu, ahenkli çalışmasının geliştirilmesi,
- Değişiklik yönetiminin geliştirilmesi, iyileştirilmesi,
- Risk yönetiminin geliştirilmesi, iyileştirilmesi,
- Birlikte çalışabilirlik ve entegrasyonun geliştirilmesi,
- Döngü sürelerinin kısaltılması,

kurumsal mimarinin öne çıkan en önemli faydaları olarak sıralanabilir.

Öne çıkan bu faydaları kısaca ele almak gerekirse, Maliyetlerin azaltılması diğer pek çok fayda ile ilişkili görünmektedir: Maliyetler, süreçlerin yalınlaştırılması, kolaylaştırılması, benzer içerikte yazılım özelliklerinin farklı ekranlarda kullanımlarının azaltılması, bileşenlerin, varlıkların tekrar ve verimli kullanımı, sistemlerin bütünleşmesi, standardizasyonun artırılması, tedarik sürecinin rasyonelleştirilmesi, yazılım-ürün geliştirme sürelerinin kısaltılmasıyla ilgilidir. Diğer

yandan bu faydaların gerçekleştirilmesi, verimliliğin de artmasını sağlamaktadır. İş birimleri ve BT'nin uyumlu çalışmasının geliştirilmesi soyut bir kavram gibi gözükmektedir. Ancak en azından KMÇY tarafından ortak bir iş-ticari vizyon tanımlanarak katkıda bulunduğu belirtilmektedir. Entegrasyon ve birlikte çalışabilirlik, aynı zamanda uyumlu çalışmayla ilişkili görünmektedir. Bu sebeple, bütünleşmiş BT sistemleri yardımıyla organizasyonel fonksiyonlar arasındaki işbirliğinin artırılması geliştirilebilir. Diğer yandan değişim yönetimi; mevcut durumu, hedef durumu ve KMÇY'ye geçiş planlarını dokümanite ederek iyileştirebilir. İlave olarak, KMÇY çerçevesi, risk yönetimini geliştirmek için kullanılır. Örneğin, mevcut durum tanımını yaparak plansız değişikliklerde kurumu hazırlar, ortak standartları, politikaları, prensipleri belirler ve belirlenen bu kurallar BT organizasyonu tarafından karar vermede, KMÇY uyumluluğunu sağlamak için projelere bilgi sağlar. Son olarak, KMÇY faydalarının çoğu bütünsel bir kurumsal bakışı sağlayarak firmalara katkıda bulunduğu görülmektedir.

Endüstriden yapılan bir başka çalışma sonuçları, değişiklik yönetiminin BT maliyetlerini düşürdüğü, İş birimleri-BT uyumunu artırdığı çalışmaya katkı sağlayan KMÇY uygulayıcıları tarafından ifade edilmektedir. Üstelik bütünsel bir bakış açısı sağlaması KMÇY'nin ortaya koyduğu apaçık bir fayda olarak literatürde gözükmektedir. Bununla birlikte BT varlıklarının karmaşıklığını yönetmekte öne çıkan faydalar arasında gösterilmektedir.

Şekil 2.12'deki gösterimdeki kategorizasyona göre, faydaları değerlendirilmenin ve ölçmenin zor olduğu ve yararların genellikle dolaylı ya da stratejik olduğunu göstermektedir. Dahası, görece olarak nispeten büyük ölçüdeki stratejik faydaların ortaya konulması zor olabiliyor. Dolayısıyla, KMÇY olgunluğunun ilk aşamasında hızlı kazanımlar için uygulanabilir kıstaslar ve metrikler somut çıktılar elde edebilmek için geliştirilebilir. Bununla birlikte, yüksek olgunluk seviyesinde KMÇY'nin diğer faydalarını için farklı metrikler geliştirilebilir. Dolaylı ve stratejik faydalar bile, KMÇY tarafından değerlendirilebilecek ve ele alınabilecek unsurları içerebilir (<http://www.ibima.org/past.html> Erişim Tarihi: 29 Haziran 2017).

Kurumsal Mimari'ye Ait Özellikler	Zayıf	İndirekt İş ortağıyla hizalamayı geliştir Müşteri oryantasyonunu geliştir Pazar değerini artır Varlık yönetimini geliştir Personel yönetimini geliştir Kaliteyi geliştir İş süreçlerini geliştir BT yatırımlarını geliştir Karmaşıklığı azalt		Stratejik İş stratejileri uyumunu geliştir Değişiklik yönetimini geliştir Stratejik çevikliği geliştir BT-İş birimleri uyumunu geliştir İletişimi geliştir Dayanıklılığı artır	
	Güçlü	Somut Ekonomik ölçeği artır Tekrar kullanılabilirliği artır Maliyetleri düşür Birlikte çalışabilirliği ve entegrasyonu artır Standartları artır Süreleri kısalt		Soyut KM ve Yönetimi iyileştir Bütünsel bakış açısı sağlar Karar mekanizmasını iyileştir	
		Sayılabılır	Ölçülebilir	Sayılamaz	

Şekil 2.12: Kurumsal Mimari Faydaları, Giaglis ve Arkadaşlarının Modeli.

KMÇY'nin kurumlarda önemli faydalar sağlamasına karşın istenen düzeyde yaygınlaşmamasının bazı önemli sebepleri bulunmaktadır. KMÇY'nin yaygınlaşması önündeki zorluklara aşağıda değinilmiştir.

2.7.2. KMÇY'nin Yaygınlaşmasındaki Zorluklar

Zachman (1999) KMÇY'nin neden yeterince yaygınlaşmadığını dört sebeple açıklamaktadır.

- Mimari, alışılmışın dışında yeni bir kültür sunmakta ve yararlarının ölçülmesi oldukça zordur.
- KMÇY büyük kurumlarda hayatta kalma nedeni olarak zorunlu görülüyor.
- KMÇY'nin tamamının nasıl yapılacağı yeterince bilinmiyor.
- KMÇY apılanması ve benimsenmesi zaman alır ve gayret gerektirir.

Baker ve Janiszewski (2005) kurumların KMÇY'nin yeterince yaygınlaşmaması ve kurumların neden uyum zorlukları yaşadığını iki iddia ile ortaya koymaktadır:

- KMÇY kolaylıkla uygulanabilir değildir ve kurumlar süreçlerini kendileri tasarlamak zorundadır.
- KMÇY sonuçlarının anlatılması, iletilmesi oldukça zor ve kurumlardaki bağlantılarının sağlanamaması ve etkileşimlerinin yeterince anlaşılmaması KMÇY'nin bir iş etkinleştirici olarak kullanılmasını zorlaştırmaktadır.

KMÇY dokümantasyonu zaman alıcı bir görevdir. Bununla birlikte düzgün ve yeterli dokümantasyon olmaksızın sadece uzmanların bildikleri, akıllarında olan bilgilerle, KMÇY yönetimi yapmak imkânsızdır. Bazı kuruluşlar aşırı dokümantasyon gerektirdiği için KMÇY'ye adapte olamamıştır. Özellikle bir örgütün hedefleri çok iddialı olması durumunda bunun doğru olabileceğini ileri sürmektedir. Appleton (2004), Bir kuruluş davranışları doğrudan eylemlerle manipüle edilebilen deterministik bir sistem olmadığını ifade etmektedir. Kurumlar ne kadar büyürse, tek bir varlık gibi hareket etmesi “mühendislik” yapması o kadar zor hale gelir. Bir kurum her zaman hem iç karakterisitiklerine hem de operasyonel karakteristiğine bağlıdır. Appleton, KMÇY'nin kurumsal dönüşüm için gereken disiplini oluşturmaya karşın, disiplinin doğru türde olması gerektiğini ileri sürmektedir. Doğru tipte bir disiplin ile KMÇY'nin her şeyi belirlemeye çalışmadığı bilinmelidir. Her şeyi belirlemeye çalışmaktan kaçınmak için kurumsal mimari faaliyetlerinin kapsamının belirlenmesi gerekmektedir. Küçük veya orta ölçekli kurumlarda KMÇY faaliyetlerinin işletme düzeyinde olması yeterlidir. Büyük ölçekli kuruluşlarda bir bölüm veya iş birimi gibi tüm iş seviyelerinde KMÇY faaliyetlerine ihtiyaç duyulmaktadır (Campbell ve Mohun 2007). Uygun rehberlik ve kontrol düzeyini yönetmek için Malan ve Bredemayer (2002) mimarlık kararını olabildiğince küçük tutarak, minimalist bir yaklaşım düşünmeyi önermektedir. Kuruluş, kurumsal seviyesinde hangi kararların mimari düzeyde olduğunu ve bireysel iş birimi seviyesi gibi daha dar KMÇY etki alanı seviyelerinde, bütünlüğü koruyarak hangi kararlar alınabileceğini dikkatlice tanımlamalıdır. Mimari kararı uygun bir dille yaymak önemlidir. Çünkü çok fazla güç, merkezi rehberlik ve kısıtlamalar, kullanmaya çalışmak nedeniyle kurum dirençle karşılaşabilir. Burke (2004:17)'ye göre, kurumlar genellikle doğru KMÇY vizyon ve stratejisine sahipler ancak uygulamayı başaramamaktalar. KMÇY ile ilgili sorunlar çoğunlukla kültürel, yapısal ve örgütsel olduğunu ileri sürmektedir. KMÇY değişime yönelik bir araç olduğu için insanlar da değişikliği teşvik eden araçlara karşı direnç

gösterebilir. Ancak, Burke (2004), KMÇY'nin değişimi bizzat yöneten, yapan olmadığını anlaşılmasının önemli olduğunu belirtmektedir. İş gereksinimlerindeki ve operasyon ortamındaki değişiklikler, KMÇY'nin değil, değişimin ana itici unsurlarıdır. KMÇY'nin rolü, kurum paydaşlarının yaratıcılığın uygulanabileceği, uyarlanabilir bir çerçeve oluşturmaktır (Appleton 2004). KMÇY bilgi teknolojileri gelişimine dayanmaktadır. KMÇY iş mimarisi içermekte ve dolayısıyla işletme iş modelini açıklıyor olsa da, KMÇY uygulayıcılarının ayrı bir *Business Process Management (BPM)* veya *TQM Total Quality Management (TQM)* girişimi olabilir. Bu gibi durumlarda KMÇY kuruluşun ana kaynaklarıyla bütünleşmesinde başarısız olmuştur. Kurumsal Mimarlar çoğunlukla BT bilgi birikimine sahiptir ve bu tecrübe KMÇY için avantaj olarak kabul edilir. Örneğin, Baker ve Janizewski (2005), kurumsal mimarlar, teknik mimari alanında gelişmekte olduklarını belirtmektedirler. KMÇY'yi iş birimlerindeki personele izah edebilmek, kabul ettirebilmek için iş tecrübesi, bilgi birikimi olması gerektiğini de belirtmektedir. BT bilgi birikimi, tecrübesi aynı zamanda organizasyonların KMÇY'yi nasıl kullanacaklarını da etkilemektedir. Campbell ve Mohun (2007) çoğu kurumların KMÇY'yi teknolojilerini ve altyapılarını yönetmek için kullandıklarını söylemektedir. KMÇY iş ihtiyaçlarını karşılayabilmek için daha fazlasını sunmalı ve kurumsal mimari ekibi iş taraflarına daha fazla odaklanmalıdır. Kurumun operasyonlarını iyileştirmesi için planlanan herhangi bir yaklaşım, araç ya da çerçeve yönetiminin benimsenmesi bir yatırım olarak alınması gerekmektedir. KMÇY'nin sağladığı faydalar açıkça gözükmebilir ve başarısını göstermek zaman alabilir ve bir kurum, KMÇY'yi adapte etmekte, benimsenmesi için çok güçlü bir iş vakası oluşturmakta zorluk çekebilir. Diğer yandan, KMÇY'nin yeterince kurumda benimsenip eksiksiz kullanılması halinde pek çok faydalar elde edilmekteki öyle ki bazı olumlu katkıları kısa sürede alınabilir. (Jukko Perko, 2008)

3. BANKACILIK SİSTEMİ

Bankaların temel fonksiyonu mevduat toplamak, topladığı mevduatları fon ihtiyacı olan bireysel kişi, kurum, kuruluş ya da devlete vadeli kredi olarak kullandırmaktır. Bankalar mevduat toplamak ve topladıkları mevduatları kredi verme işlemlerinin dışında yaptığı işler de bulunmaktadır.

- Kredi ve para politikalarının uygulanmasına katkı sağlarlar,
- Finansal işlemlerde aracılık hizmetleri sunarlar,
- Menkul kıymet alım-satım işlemlerini gerçekleştirirler,
- Kiralık kasalarla kıymetli varlıkların korunmasını sağlarlar,
- Kredi ve debit kart gibi kartlı ödeme sistemi hizmetlerini sunarlar,
- İç ve dış ticaret işlemlerinde aracılık görevini üstlenirler,
- Fiziki altın alımı da yaparlar.

Bankalar, finansal yapının güçlü olmasında önemli rol oynarlar. Uzun dönemde makroekonomik istikrarın sağlanmasına yardımcı olmaktadır. Finans sistemi içinde önemli rol alan bankacılık sektörü, ekonomik sistem ile etkileşimini açık bir şekilde ortaya koyabilmesi ve güvenli bir yapıda işleyebilmesi kaçınılmazdır. Bankacılık sektörü, ekonomik büyümenin sağlanmasın önemli görevler üstlenir (Yıldırım, 2004: 12).

3.1. Bankacılığın Tarihsel Gelişimi

Ticaretin gelişmesi, uluslararası platformda yürütülme ihtiyacı, para ile ilgili şirketlerin ortaya çıkmasını mecbur kılmıştır. Bu ihtiyacı karşılayabilmek için önce sarraflar bu rolü üstlenmiştir. Bu sebeple sarraflar, bankerlerin ve bankaların öncüsü olarak değerlendirilir.

Banka sözcüğü İtalyanca “*Banco*” sözcüğünde, sarrafların üzerinde işlemlerini gerçekleştirdiği “Masa” sözcüğünden türetilmiştir. Zaman zaman bazı sarraflar taahhütlerini yerine getiremeyip iflas ettikleri olurdu. Bu durumda alacaklılar

sarrafların “Banco” sunu kırarlardı. Batı dillerinde iflas eden kişilere bu sebeple “Banco” kelimesinden türetilmiş ‘Bankrupt’ denilmiştir. Sarraflar uğraş alanlarını genişleterek, mevduat kabul etmelerinin yanında transfer işlemlerini gerçekleştirip, müşterilerine kredi vermeye başlamaları ise sarrafların iş yerlerini “Mevduat ve transfer bankaları” konumuna getirmiştir. Gerçek anlamıyla para ticareti ise mal ve sermaye ticareti yapan gruplarla, tefeciler ve 11 tüccardan meydana gelen burjuvaziyle ortaya çıkmıştır. Ticaret sermayesinin gelişimi, bankaların ekonomik yaşamın önemli bir unsuru haline getirmiştir (Aydın, 2006: 18).

1609’da Hollanda’da Amsterdam Bankası adıyla ilk modern banka kurulmuştur. 1637’de Venedik’te, Venedik Bankası kurulmuştur. 1640’ta İngiltere kralının tüccarların altın külçelerine el koyması sonucu tüccarlar devlete olan güvenini kaybetmiş ve tüccarlar bu olaydan sonra altınlarını, “Goldsmith” şeklinde adlandırılan tüccarlara vermeye, bunun karşılığında sertifika almaya başladılar. Bir müddet sonra Goldsmith’ler kasalarındaki altınların boşta beklediğini ve çok miktarda olduğunu görünce borç olarak isteyenlere “Goldsmithnots” adını verdikleri, kendilerine ait senetleri verdiler. Verilen bu senetlerin zamanla piyasada yapılan alışverişlerde kullanılır olması ilk bankot sistemini meydana getirmiştir.

1950’lerde bankacılık faaliyetleri, merkezi planlı ekonomilerin yapılarına göre yeniden tasarlanırken az gelişmiş, gelişmekte olan ekonomilerin finansal yapısını iyileştirmek ve kalkınmalarını desteklemek için “Kalkınma Bankacılığı” kavramıyla devlet destekli ve özel yasalarla yeni bankalar kurulması süreci başlamıştır. Uluslararası Para Fonu, Dünya Bankası, Avrupa Yatırım Bankası gibi finansal kurumlar ikinci dünya savaşı sonrası dönemde kurulan kurumlardır (Aydın, 2006, 22).

3.2. Bankacılığın Türkiye’deki Gelişimi

İlk kâğıt para “Kaime” adında 1840 yılında Osmanlı İmparatorluğu döneminde bütçe açığını kapatmak için kullanılmıştır. Kaime, zaman içinde Osmanlı İmparatorluğu’nda Dış Ticaret açığının artması nedeniyle yabancı para birimleri karşısında değerini yitirmiştir. Bunun sonucunda Galata bankerlerinin ileri gelenleri arasında 1845 yılında bir anlaşma yapılmıştır. Bankerler, Osmanlı ithalatının finansmanının sabit bir döviz kuru üzerinden dış piyasalara yazılacak poliçelerle finansmanına başlanmıştır. 1847 yılına kadar süren bu uygulama sonrası bankerler

aynı işlevi yerine getirmek üzere hükümetten ayrı olarak bir banka kurdular (Bulut, 2015:6). Osmanlı İmparatorluğu'nda bankacılık 1856 yılında İngiliz sermayesiyle kurulan Osmanlı Bankası ile başladığı kabul edilir. Osmanlı Bankası'nın kurulmasındaki en önemli etken devletin artan harcamalarının giderleri aştığı dönemde İmparatorluğun dış borç alma olanakları artırılmıştır.

1863 yılına gelindiğinde, çiftçilere daha uygun şartlarda tarımsal kredi sağlayabilmek için Memleket Sandıkları kurulmuştur. Zaman içinde sermayenin toplanmasında yaşanan zorluklar sebebiyle ve verilen kredilerde yolsuzlukların yapılmasından dolayı bu kuruluş "Menafi Sandıkları" ismiyle yeniden tasarlanarak faaliyetlerini sürdürmesine karar verilmiştir. Sermayesi, aşar vergisine "Menafi hissesi" adı verilen bir artışla ortaya çıkan gelirden oluşturulmuştur. Menafi sandıklarında toplanan kaynakların kullanımıyla ilgili artan şüpheler üzerine 1888 yılına gelindiğinde ilk devlet bankası olan Ziraat Bankası kurulmuştur. Tarımsal kredilendirme işlemi devlet denetimine Ziraat Bankası aracılığıyla alınması hedeflenmiştir. Ziraat Bankası'nın sermayesi Menafi sandıkları'nın alacaklarının bankaya devriyle oluşturulmuştur.

Cumhuriyet dönemine gelindiğinde, 1923 yılında, ülkemizde 22 tanesi ulusal olmak üzere 35 banka faaliyet göstermekteydi. Türkiye İş Bankası ilk özel sektör bankası olarak 1924 yılında faaliyete geçti. 1925 yılına gelindiğinde Türkiye Sanayi ve Maadin Bankası ilk kalkınma bankası olarak kurulmuştur (Parasız, 2014: 20). Banka, 1933 yılında Sümerbank'a devredilmiştir. 1927 yılında kurulan Emlak ve Eytam Bankası 1946 yılında Emlak ve Kredi Bankası'na dönüştürülmüştür. Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası 1930 yılında kurulmuştur.

1933 yılında Sümerbank ve İller Bankası, 1935 yılında Etibank, 1938 yılında Denizbank kamu bankası olarak kurulmuştur. Sümerbank kuruluş gayesi, sinai kalkınmayı desteklemek olurken, İller Bankası'nın kuruluş amacı yerel yönetimlerin su, elektrik-havagazı kanalizasyon, şehir planları gibi altyapı hizmetlerinin sağlanmasına yönelik kredi desteği, Denizbank ise Türk Denizcilik sektörüne destek sağlamak, çeşitli liman işlerini yürütmek maksadıyla kurulmuştur. 1938 yılında Halk Bankası küçük esnaf ve zanaatkârlara finansman desteği sağlamak için kurulan kamu bankalarıdır.

1945-1959 yılları arasında yatırımların, işletmelerin, milli gelirin ve nüfusun artmasıyla birlikte şehirlerin büyümesi, sanayileşmeyle ekonomide fonlama ihtiyacını artırmıştır. Bankacılık setköründeki yatırımların getirisi artmasıyla birlikte özel bankacılık hızla yaygınlaşmaya başlamıştır. Garanti Bankası (1946), Akbank (1948), Pamukbank (1955) ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası (1950) bu dönemde kurulan özel sektör bankaları olmuştur. Faiz oranları ve bankacılık işlemlerinden alınacak komisyon miktarlarının devlet eliyle belirlenmesi ve dövize dayalı işlem yapma yetkisinin sadece Merkez Bankası'nda bulunması sebebiyle, şubeleşmeye ve mevduat toplamaya dayalı rekabet ortamı gelişmiştir (Çankaya ve Mehmet, 2011:13).

Bankacılık sektörü önemli ölçüde devlet kontrolünde kalması yeni banka kurulmasını sınırlamıştır. Şube bankacılığının gelişmesiyle, özel ticaret bankalar genellikle holding bankası haline gelmiştir. 1980'li yıllara kadar sırasıyla 1962 TC Turizm Bankası, 1963 Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, 1964 Devlet Yatırım Bankası, 1964 Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası, 1968 Türkiye Maden Bankası, 1976 Devlet Sanayi ve İşçi Yatırım Bankası, 1977 Arap-Türk Bankası kurulmuştur (Aydın:2006:30).

1980'ler Türk Bankacılık sektörü için önemli dönemeçlerden olmuştur. Teknolojide yaşanan gelişmeler sayesinde bilgiye ulaşmak daha hızlı ve ucuz hale gelmiştir. Bankacılık sektörüne girişler bu dönemde kolaylaşmıştır. Bank of Creditand Commerce (1980), Bank of Melland (1981), Türk Bankası Ltd (1981), Habib Bank (1982), The First National Bank of Boston (1984), Manufacturers Hanover Trust Company (1984), Suudi American Bank (1984), Bank of Bahrainand Kuwait BSC (1985), Standard Chartered Bank (1985), Kıbrıs Kredi Bankası Ltd (1988) ve Societe Generale S.A.(1989)'nın Türkiye'de faaliyet göstermesine izin verilmiştir (Ertuğrul ve Zaim, 1996: 27). 1986 yılında Bankacılık sisteminde kaynakların daha etkin kullanımı amacıyla Para Piyasası kurulmuştur. Bu sistemle birlikte elinde kullanılmamış nakit fazlası olan bankalardan, nakit gereksinimi olan bankalara borç vererek bankalar arası aracılıkla bankalara gelir sağlama olanağı sağlamaktadır. Bu sayede ekonomi açısından piyasanın likidite sıkıntısı azaltılmakla birlikte TCMB'nın ek emisyonla başvurmasına gerek kalmamaktadır (Parasız, 2011:26).

1994 yılındaki ekonomik kriz sonrası ekonomideki hızlı toparlanma süreci bankacılık sisteminin de büyümesini tetiklemiştir. 1997 yılında; yurtdışı borçlanmanın artırılması amacıyla Uluslararası Para Fonu (IMF) ile bir anlaşma sürecine girilmiştir. Hazine Müsteşarlığı ile Merkez Bankası arasında imzalanan protokol uygulamaya konulmuş ve Piyasaların beklentilerini olumlu yönde etkilenmesi sağlanmıştır (Keskin vd., 2008:36). 1998 yılında IMF ile anlaşma sağlanmıştır. 1999 yılında ekonomik faaliyetlerin daraldığı dönemdir. Bankalarda risk yönetiminin, sorunlu bankaların güçlendirilmesinin ve gerektiğinde bankalara müdahalelerin düzenlenmesi amacıyla yeni politikalar ele alınmıştır. İlave olarak bankaların faaliyet izinleri, izlenmesi, denetlenebilmesi amacıyla Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu (B.D.D.K.) 2000 yılında kurulmuştur. 1999 yılında kurulan Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu (T.M.S.F.) da faaliyetlerine başlamıştır. Egebank, Esbank, Yaşarbank, Interbank ve Yurtbank, T.M.S.F.'ye devredilirken, Birleşik Yatırım Bankası'nın faaliyeti durdurulmuştur. 2000 yılı Türk Bankacılık sektörü için sarsıntılı dönemin başlangıcı olmuştur. Bu dönemde döviz kurundaki ve faiz oranlarındaki büyük dalgalanmalardan dolayı zarar yazan bazı bankalar piyasadan çıkmak durumunda kalmıştır. Özel sektör bankası olan Demirbank, Etibank, Bank Kapital T.M.S.F.'ye devredilmiştir. Kıbrıs Kredi Bankası'nın ve Park Yatırım Banka'larının faaliyetleri durdurulmuş ve Fon'daki banka sayısı 11 olmuştur. 2001 yılında bankacılık sektöründeki kriz daha da derinleşerek ve reel sektörü de etkilemesiyle Şubat 2001 krizi yaşanmıştır. Döviz kurları ve faiz oranlarındaki hızlı artışla birlikte Bankacılık sektörü daha da zayıflayarak 8 bankasında daha T.M.S.F.'ye devri gerçekleşmiştir. Nisan 2001'de ekonomideki yapısal sorunların giderilmesi, enflasyonun düşürülmesi ve bankacılık sisteminin güçlendirilmesi amacıyla "Güçlü ekonomiye geçiş programı" uygulamaya konulmuştur. Programla birlikte ekonominin dış şoklara direncinin artırılması, borçların azaltılması, mali disiplinin sağlanması, enflasyonun düşürülmesi ve bankacılık sisteminin güçlendirilmesi hedeflenmiştir. 2002 yılında enflasyon düşüş eğilimi göstermiş, kısa vadeli faiz oranlarında indirime gidilmiş, dalgalanmaların önlenmesi amacıyla döviz piyasasına müdahalelerde bulunulmuştur. Yeniden yapılandırılmayla birlikte bankalar kar etmeye başlamıştır. T.M.S.F.'deki bankaların birleşme, satış ve tasfiye çalışmaları gerçekleşmiştir. Pamukbank T.M.S.F.'ye devredildi, Şekerbank'ın sermaye ihtiyacı ortakları tarafından nakden karşılanmıştır.

Vakıfbank'a sermaye benzeri kredi sağlanmıştır. 2004 yılında bankacılık sistemi, iyileşen ekonomiyle birlikte iyi bir performans göstererek bankalara olan güven sağlanmaya başlanmıştır. Mali durumu kötüye giden bankaların T.M.S.F.'ye devriyle birlikte finansal sistem daha sağlıklı işlemeye başlamış, rekabet ortamı oluşmuştur. T.M.S.F.'ye devredilen Pamukbank T.A.Ş., 2004 Kasım ayında T. Halk Bankası A.Ş. ile birleştirilmiştir.

3.3. Katılım Bankacılığı Sistemi

Katılım bankacılığının Türk bankacılık sistemindeki geçmişi 1983'e dayanmaktadır. Katılım bankaları, diğer banka çeşitlerine ya da konvansiyonel bankacılık sistemine alternatif oluşturan bir banka türü olmaktan ziyade sistemin boşluklarını tamamlayıcısı niteliğindedir. Katılım bankaları işlevsellik bakımında olarak mevduat bankalarına benzer yönleri bulunmakla birlikte, mevduat toplama ve kredi kullandırma prensipleri ve kuralları bakımından mevduat bankaları ve kalkınma-yatırım bankalarından farklılaşmaktadır (<http://www.tkbb.org.tr/-genel-sunumlar>. Erişim Tarihi: 30 Kasım 2017).

Dünyada "faizsiz bankacılık" adıyla bilinen ve yaygınlaşan "katılım bankacılığı" insanların mevduatlarını inançları gereği klasik bankacılık sistemine dâhil etmeyi tercih etmemeleri üzerine ortaya çıkmış bankacılık modelidir. Atıl durumda kalan bu tip fonların sisteme girebilmesi için katılım bankaları kurulmuştur (Demir, 2015: 6). Katılım bankalarının sisteme girmesiyle birlikte faizli bankalarla çalışmak istemeyen ve bu gerekçe ile ekonomik faaliyetlerin desteklenmesinde kullanılmayan hatırı sayılır büyüklükteki fonlar ekonomik sisteme kazandırılmıştır. Katılım bankalarına olan ihtiyacın bir başka önemli sebebiyse, tasarruf ettiği birikimlerini inançlarına uygun bir şekilde finansal bir koruma ve getiri sağlama imkânı bulamayan kesim için yeni bir açılım sağlanmış olması şeklinde de değerlendirilebilir. Bu açılım, finansın tabana yayılması, hem kısıtlı ekonomik kaynakların verimli kullanılmasına olanak sağlamış hem de finansal sistemden yararlanabilme adına eşit koşullar sağlanmıştır. Katılım bankalarının gelmiş olduğu nokta dikkate alındığında 1983 yılında katılım bankacılığı sistemi kurulması iradesinin ne kadar isabetli bir karar olduğu daha iyi anlaşılmaktadır (Yahşi, 2014: 15).

Bankacılık sistemi içinde çalışmalarını yürüten katılım bankaları, reel ekonomiyi finanse ederek bankacılık hizmetleri sunmaktadırlar. Katılım bankaları tasarruf sahiplerinden topladıkları fonları, faizsiz finansman kuralları çerçevesinde yapılan projelerde değerlendirmek suretiyle meydana gelen kar veya zararı mevduat sahipleriyle paylaşmaktadırlar. Faizsiz bankacılık prensipleri gereği toplanan fonlarda tasarruf sahiplerine önceden sabit bir getiri taahhüt edilemediği gibi oluşabilecek olası zarar da bilinmemektedir.

Katılım bankalarında fon kullandırma yöntemleri; tüketici finansmanı, işletme finansmanı, finansal kiralama, kar-zarar ortaklıkları şeklindedir. Mevduat bankalarından ve kalkınma-yatırım bankalarından farklı olarak somut bir mal alımı, ticaret içermeyen kullanımlar için nakit finansman desteği sunmamaktadırlar. Katılım bankaları, kredi talebinden bulunan müşterilerinin alacakları mal veya hizmeti peşin alıp müşterilerine vadeli satarak hizmet sunmaktadır. Katılım bankalarındaki finansman hizmetleri mal veya hizmeti peşin alarak vadeli olarak müşterilerine satma prensibine üzerine kuruludur. Bu sebeple reel ekonomik faaliyetlerde mal alış-satışının finanse edilerek ticaret desteklenmektedir.

Mal satımında katılım bankalarının alacağı kar başta karşılıklı mutabakatla belirlenir ve borçlunun ödeyeceği taksit miktarı en başta belirlenmektedir. Uygulanan oranları da vade sonuna kadar bir değişiklik yapılmaz. İlave olarak mevduat bankaları ile kalkınma-yatırım bankalarının zaman zaman uygulayabildiği alacaklarını vadesinden önce geri isteme söz konusu olmaz (<http://www.kuveytturk.com.tr>. Erişim Tarihi: 30 Kasım 2017).

3.4. Türkiye’de Katılım Bankacılığı

Katılım bankacılığı ülkemizde ilk olarak 6.12.1983 gün ve 83/7506 sayılı Bakanlar Kurulu Kararnamesi ile “Özel Finans Kurumu” statüsünde faaliyetlerine başlama izni çıkmıştır. Katılım bankacılığının yasal statü kazanmasının ardından 1984-1985 yıllarında iki özel finans kurumu bankacılık faaliyetlerine başlamıştır (Aras ve Öztürk, 2011: 170).

Ülkemizde 2005 yılına kadar Özel Finans Kurumu kimliğiyle faaliyetlerini yürütürken dünyada faizsiz bankacılık ve benzeri isimlendirmelerle faaliyetlerini yürütmekteydiler. Sadece ülkemizde özel finans kurumu kimliğiyle faaliyetlerini

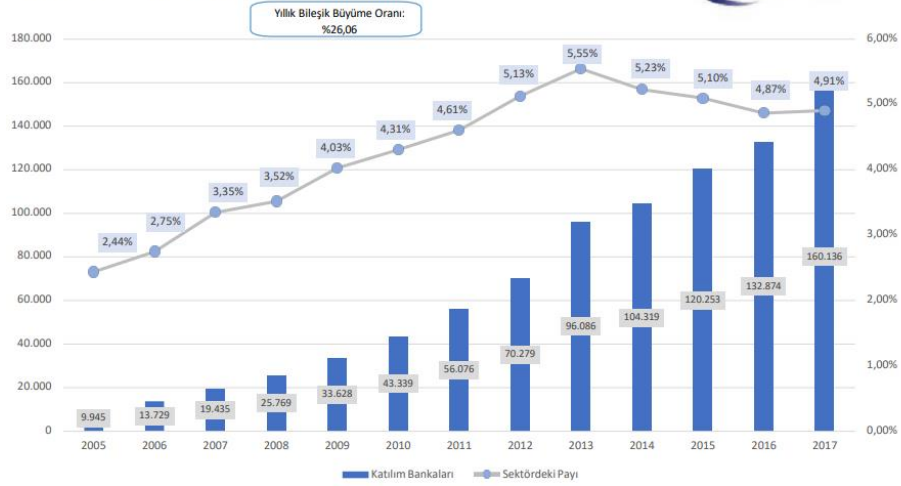
yürütmeleri dünya ile bütünleşme, tanınma ve kimlik gibi zorluklarla yaşanabilmekteydi. Bu sorunlara çözüm bulmak ve dünya ile daha kolay bütünleşebilmek için 2005 yılında yürürlüğe giren Bankacılık Kanununun ile “Özel Finans Kurumu” ibaresi yerine “Katılım Bankası” ibaresi şeklinde değişikliğe gidilmiştir. Yeni değişiklikle birlikte gelen “Banka” ibaresi gerek ülkemizde bilinirlik gerekse dünyada daha fazla kabul görme durumu kazanmıştır (Uyan, 2005: 12).

Katılım bankaları, mevduat sahiplerinden topladıkları fonları, faizsiz finansman kuralları içinde ticaret ve sanayide değerlendirerek oluşan kar ve/veya zararı mevduat sahipleriyle paylaşmaktalar. Bu kurumların kar ve/veya zarara katılma temel prensiplerine dayalı bankacılık işlemleri yapmalarından esinlenilerek sistemin ismine “katılım” ibaresi konulmuştur. 2005 yılından itibaren yeni ismiyle Bankacılık Kanunu kapsamına da giren katılım bankacılığı mevduat ve kalkınma-yatırım bankaları ile aynı piyasada ve eşit şartlarda faaliyet yürütme hakkını elde etmişlerdir. Yeni bankacılık kanunuyla birlikte katılım bankaları, cari hesaplar ve katılım hesaplarında TMSF güvencesi altına girmiştir (Aras ve Öztürk, 2011: 170).

27 Temmuz 2018 tarihi itibarıyla ülkemizde 5 katılım bankası bulunmaktadır. Bu katılım bankaları; Albaraka Türk Katılım Bankası, Kuveyt Türk Katılım Bankası, Türkiye Finans Katılım Bankası, Vakıf Katılım Bankası ve Ziraat Katılım Banka’larıdır.

Katılım bankacılığı geçmişi ülkemizde çok eskiye dayanmamasına karşısında tüm bankacılık sistemindeki ağırlığını artırarak devam ettirmektedir. Şekil 3.1.’deki gösterimde katılım bankalarının Aralık 2017 itibarıyla aktif gelişimi ve tüm bankacılık sistemi içindeki payları görülmektedir. Bu şekle göre 2005 yılında 10 milyar TL seviyelerinde olan katılım bankalarının aktif büyüklükleri 2017 yılında 160.136 milyar TL ‘ye ulaşmıştır. Aynı şekilde 2005 yılında tüm bankacılık sektöründe sadece % 2,44 gibi küçük bir paya sahip olan katılım bankaları 2017 sonu itibarıyla % 4,91 gibi önemli bir pazar payı elde etmeyi başarmıştır.

AKTİF GELİŞİMİ(%)



Şekil 3.1 Katılım Bankalarının Aktif Gelişimi ve Sektördeki Payları.

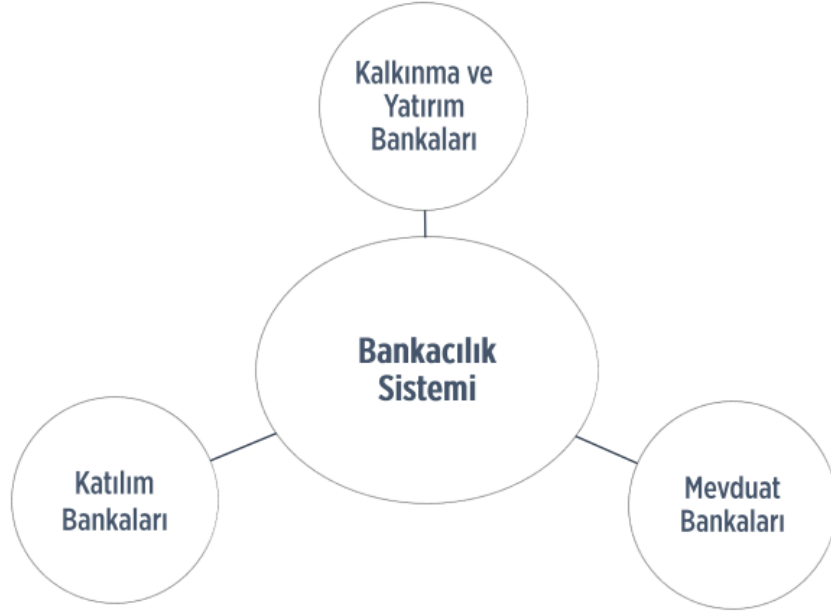
Kaynak: (<http://www.tkbb.org.tr/-genel-sunumlar>. Erişim Tarihi: 27 Temmuz 2018).

Bu süreçte 2016 yılı içinde katılım bankacılığı faaliyetleri durdurulan bir özel katılım bankası verileri bu büyüme oranlarını olumsuz etkilemiş gibi gözükse de bu durumun geçici olduğu 2017 sonu verileriyle anlaşılmaktadır.

3.5. Günümüz Bankacılık Sisteminin Durumu

Türkiye’de bankacılık sektörü ekonomik sistem içinde önemli bir yeri olması ekonomik kalkınma ve büyümede önemli rol üstlenmektedir. Ülkemizde özellikle 1980 sonrası serbest piyasa ekonomisiyle banka sayıları hızla artış göstermektedir.

Türk Bankacılık sisteminde bankalar faaliyet alanlarına göre, niteliklerine göre ve tabi oldukları kurallara göre olarak sınıflandırılırlar. Aşağıda Şekil 3.2’de gösterildiği gibi faaliyet alanlarına göre bankalar; mevduat, kalkınma ve yatırım ile katılım bankaları olarak sınıflandırılmaktadır.



Şekil 3.2: Türkiye’de Bankacılık Sistemi.

Kaynak: (<http://www.tkbb.org.tr/-genel-sunumlar>. Erişim Tarihi: 30 Kasım 2017).

BDDK’nın Eylül 2017’de yayınladığı “Türk Bankacılık Sistemi Temel Göstergeleri” raporuna göre; Bankacılık sisteminde ülkemizde faaliyet gösteren banka sayısı 51’dir. Eylül 2017 dönemi itibarıyla şube sayısı 11.663 adet ve personel sayısı 209.672 kişidir (https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16430tbs_temel_goster_geler_doc_turkce.pdf Erişim Tarihi: 27 Temmuz 2018).

4. KURUMSAL MİMARİ ÇERÇEVE YÖNETİMİ'NİN VERİMLİLİĞE ETKİSİ: BANKACILIK SEKTÖRÜNDE UYGULAMALI BİR ARAŞTIRMA

Bu araştırmanın amacı, Bankalarda Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi (KMÇY)'nin kurumsal verimliliğe etkisi incelenmiştir. Bu hedef doğrultusunda Türkiye'de Bankacılık sektörü ve bankaların Teknoloji şirketlerindeki uzman ve yöneticilerle yapılacak birebir görüşme ve anket tabanlı araştırmayla KMÇY'nin verimliliğe etkisi ortaya konulması hedeflenmektedir.

KMÇY daha önceki bölümlerde ifade edildiği gibi 1980'lerde Avrupa ve Amerika'da ortaya konulan bir yönetim çerçevesi olup her geçen gün işletmelerde uygulanması artan bir yönetim yaklaşımıdır. Kurumsal mimari ile ilgili farklı yaklaşımlarda geçen süre içinde ortaya konulmakta ve uygulaması artmaktadır. Bu çalışmayla KMÇY ve bankalarda verimliliğe pozitif etkisi araştırılarak akademik alanda ve işletmelerde daha fazla ilgi görmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ön çalışmalarda çeşitli etkinliklerde banka yöneticileriyle birebir yapılan görüşmelerde çalışmanın çok heyecan verici ve önemli olduğu yönünde geri bildirimler alınmıştır. Araştırma süresince bu tarz motive edici geri bildirimler çalışma yönelik konsantrasyonumuzu ve isteğimizi artırmıştır.

4.1. Evren ve Örneklem

Akademik çalışmalarda evren ve örneklem tanımları genel olarak aşağıdaki gibi benzer anlamlarda belirtilmektedir.

“Evren, araştırmayı yapan kişinin çalışma alanını oluşturan, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştireceği gruptur. Evren, ideal ve gerçekçi evren olmak üzere iki kısımdır. İdeal evren, araştırmacı için herhangi bir kısıtın olmadığı evrendir. Gerçekçi evren ise, araştırmacının belli kısıtları dikkate alarak oluşturduğu evrendir” şeklinde tanımlanmaktadır. (Altunışık vd. 2012: 132-133).

Bu tanımı göz önünde bulundurarak evreni Türkiye’de faaliyet gösteren Bankacılık sektörü olarak belirledik. Evrenimiz olan Türkiye’de faaliyet gösteren 51 Banka, 209.000 personel istihdam edilmektedir (<https://www.tbb.org.tr/tr/bankacilik/banka-ve-sektor-bilgileri/4> Erişim:18 Mayıs 2017).

Örnekleme; “Bir çalışma için seçildikleri büyük grubu (evren) temsil edebilecek şekilde, grup içerisinde belli sayıda denek’ten oluşan, bir alt elemanlar grubu oluşturma sürecidir. Örneklemenin amacı, evrenin tamamını incelemeyen araştırmacıya evren hakkında genellemeler yapabileceği bilgisini sağlamasıdır. Örnekleme teknikleri, olasılığa dayalı ve dayalı olmayan şekilde ikiye ayrılmaktadır. Olasılığa dayalı örneklemede, ana kütledeki her bir eleman eşit ve bağımsız seçilme şansına sahiptir. Olasılığa dayalı olmayan örneklemede ise, evrende yer alan bazı elemanların örnekte yer alma şansları diğer elemanlardan daha yüksektir” (Altunışık vd., 2012: 132).

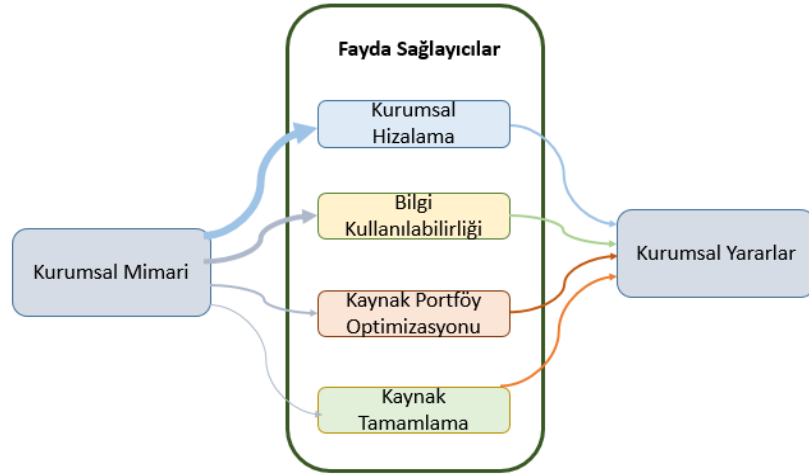
Sekaran (1992: 253), belirli evrenler için kabul edilebilir örnek tablosunda 1.000.000 kişilik bir evren büyüklüğü için gerekli olan örnek büyüklüğünün 384 olduğunu belirtmektedir. Bu çalışmadaki evren büyüklüğü Türkiye’deki 51 Banka’nın toplam çalışan sayısı 209.000 kişidir ve Sekaran’ın belirli evrenler için kabul edilebilir örnek büyüklüğüne göre bu çalışma için ideal örneklem büyüklüğü minimum 384 olarak belirlenmiştir.

4.2. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

Literatür incelenmesi sonucu Şekil 4.1.’deki model incelenmiştir. Literatürde incelenen bu modele göre, KMÇY fayda modeli kavramlarının tanımları özetlenmekte ve aşağıdaki bölümlerde ifade edilmektedir. KMÇY’den fayda sağlayıcılara olan okların kalınlığı, belirli bir fayda sağlayıcının KMÇY planlarının yürürlüğe koyma sürecine ne kadar bağımlı olduğunu temel olarak aradaki ilişkinin önerilen gücünü ifade etmektedir.

En ince çizgiler, en az güçlüleri ifade eden kaynak portföy optimizasyonunun ve kaynak tamamlayıcılığın, KMÇY planlarının en azından kısmen yürürlüğe girmesine bağlı olduğunu göstermektedir. Bilgi kullanılabilirliği, kısmen yürürlüğe girmeyi şart koşar ve nispeten ince bir çizgiyle ifade edilmektedir. Son olarak kurumsal hizalama

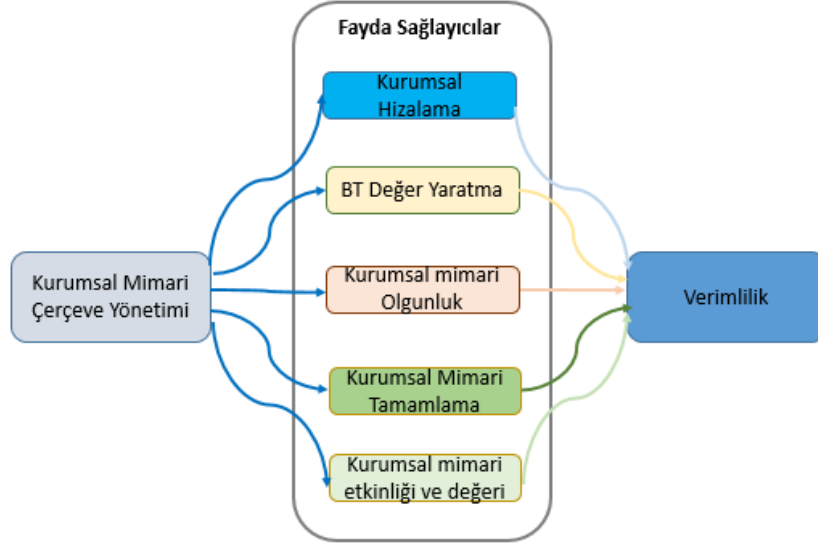
büyük oranda KMÇY planlama faaliyetleriyle başarılabilir ve bu sebeple en kalın çizgi ile ifade edilmiştir.



Şekil 4.1: KMÇY'nin Yararları Modeli.

Kaynak: Tamm, T., Seddon, P. B. vd. (2011:147). How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations? Volume:28 Article:10.

Araştırma modelimizi yukardaki gibi Şekil 4.1.'de bahsedilen ve daha önce kullanılan modelden yola çıkılarak Şekil 4.2.'de gösterildiği gibi modelimiz geliştirilerek ve 5 boyutta ele alınmıştır. Alt boyutlardan daha önceki çalışmada en güçlü olan kurumsal hizalama faktörü modelimizde tutularak nispeten daha zayıf ve etkisi düşük olan diğer faktörler; bilgi kullanılabilirliği, kaynak portföy optimizasyonu ve kaynak tamamlama'ya modelimizde yer verilmedi. Bu faktörler yerine, anket sorularımızla da uyumlu olan BT değer yaratma, kurumsal mimari olgunluk, kurumsal mimari tamamlama ile kurumsal mimari etkinliği ve değeri boyutlarına yer verilerek incelenmiştir.



Şekil 4.2: KMÇY Verimlilik Modeli.

4.3. Varyans ve YEM Analizi Araştırma Hipotezleri

Hipotez, bir araştırmanın muhtemel sonucuna yönelik tahminleri ifade etmektedir. “Bir hipotez, ortaya çıkmış ve çıkacak belirli davranışlar, olgular veya olaylar hakkındaki varsayım niteliğindeki iddialardır. Hipotez, araştırmacının araştırma problemindeki değişkenler arasında ne tür bir ilişkinin olduğuna dair beklentilerini ve yargılarını ifade eder” (Altunışık vd. 2012: 20). Literatür incelemesi sonrasında araştırmanın modeline ve amacına uygun olarak aşağıdaki Tablo 4.1.’de ki gibi gösterilen hipotezler kurulmuştur.

Tablo 4.1: Araştırma Hipotezleri

No	Varyans Analizlerine İlişkin Hipotezler
H1	Yaş'ın Kurumsal Hizalamaya etkisi vardır.
H2	Yaş'ın Kurumsal Mimari Olgunluğa etkisi vardır.
H3	Yaş'ın BT Değer Yaratmaya etkisi vardır.
H4	Yaş'ın Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri üzerine etkisi vardır.
H5	Yaş'ın Kurumsal Mimari Tamamlamaya etkisi vardır.
H6	Eğitim Durumunun Kurumsal Hizalamaya etkisi vardır.
H7	Eğitim Durumunun Kurumsal Mimari Olgunluğa etkisi vardır.
H8	Eğitim Durumunun BT Değer Yaratmaya etkisi vardır
H9	Eğitim Durumunun Kurumsal Mimari Etkinliğe etkisi vardır.
H10	Eğitim Durumunun Kurumsal Mimari Tamamlamaya etkisi vardır.
H11	Sektör Tecrübesinin Kurumsal Hizalamaya etkisi vardır.
H12	Sektör Tecrübesinin Kurumsal Mimari Olgunluğa etkisi vardır.
H13	Sektör Tecrübesinin BT Değer Yaratmaya etkisi vardır.
H14	Sektör Tecrübesinin Kurumsal Mimari Etkinliğe etkisi vardır.
H15	Sektör Tecrübesinin Kurumsal Mimari Tamamlamaya etkisi vardır.
H16	Mevcut banka deneyiminin Kurumsal Hizalamaya etkisi vardır.
H17	Mevcut banka deneyiminin Kurumsal Mimari Olgunluğa etkisi vardır.
H18	Mevcut banka deneyiminin BT Değer Yaratmaya etkisi vardır.
H19	Mevcut banka deneyiminin Kurumsal Mimari Etkinliğe etkisi vardır.
H20	Mevcut banka deneyiminin KM Tamamlamaya etkisi vardır.
H21	KM kullanım süresinin Kurumsal Hizalamaya etkisi vardır.
H22	KM kullanım süresinin Kurumsal Mimari Olgunluğa etkisi vardır.
H23	KM uygulama süresinin BT Değer Yaratmaya etkisi vardır.
H24	KM uygulama süresinin Kurumsal Mimari Etkinliğe etkisi vardır.
H25	KM uygulama süresinin Kurumsal Mimari Tamamlamaya etkisi vardır.
	Yapısal Eşitlik Modeli'ne İlişkin Hipotezler
VH 1	Kurumsal Hizalamanın, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 2	Kurumsal Mimari Olgunluğun, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 3	Kurumsal Mimari Etkinliğinin, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 4	Kurumsal Mimari Tamamlamanın, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 5	BT değer yaratmanın, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 6	Yaş'ın verimlilik üzerine etkisi vardır.
VH 7	Eğitim Seviyesinin, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 8	Sektör deneyiminin, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 9	Mevcut banka tecrübesinin verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 10	KM uygulama süresinin,verimlilik üzerine etkisi vardır

4.4. Araştırma Sınırlılıkları

Araştırmanın yapılması aşamasında bazı kısıtlarla karşılaşılması öngörülmektedir. Bu kısıtlar:

- Banka BT bütçe verileri gizli olduğu için, bütçe verileri üzerinden verimlilik analizi yapılamamaktadır.
- Araştırmanın evreni, Türkiye’de finans sektöründe faaliyet gösteren 51 Bankadan 50 ve üzeri şube ağına sahip KMÇY’yi kullanan 16 bankanın BT ya da teknoloji şirketlerinde görev yapan uzman/yönetici çalışanlarla sınırlıdır.
- Araştırmada banka BT çalışanlarını kapsamakta olup bankacılık faaliyeti gösteren genel merkez ve şube personellerini kapsamamaktadır.
- Herhangi bir olumsuz düşünceye fırsat vermemek adına ve çalışanların anketi daha gerçekçi, objektif olarak doldurmaları için anketimizde banka bilgisi, maaş bilgisi ve çalışanın pozisyonu gibi çok özel bilgiler talep edilmemiştir.

4.5. Veri Toplama Yöntemi

Anket tabanlı çalışma yanı sıra Banka BT kurumsal mimari uzman ve yöneticileri ziyaret edilerek çalışma hakkında bilgi verilerek yüz yüze röportajlar ile beyan usulü bilgiler alınmış, anketimize destek talep edilmiştir. Anket sorularının belirlenmesi sonrası pilot çalışma 2017 yılında Temmuz-Ağustos aylarında anketlerle 90 kişilik örneklem üzerinde pilot çalışma yapılmıştır.

4.6. Anket Formunun Hazırlanması

Ankette yer alan sorular, Finlandiya’da büyük firmalar için yapılan çalışmadaki (Jukko Perko, 2008) anket soruları kullanılmıştır. Anket soruları, İngilizce olan orijinal metninden Türkçe metne tercüme edilmiştir. Çeviri sebebiyle anlam karmaşası olmamasına özen gösterilmiştir. Çeviri sonrası soru kalitesini incelemeye yönelik yakın çevredeki uzman kişilerle sorular paylaşarak anlam bozukluğuna yönelik ya da soruların anlaşılmaması gibi durumların tespiti amacıyla ön çalışma yapılmıştır. Geri bildirimler doğrultusunda olası anlam bozuklukları düzeltilmiştir. Anket soruları, araştırma için kullanılmadan önce en başta danışman hocanın görüşü alınarak, istatistik alanında uzman kişilerle ve yakın çevrede

paylaşılarak değerlendirilmiştir. Değerlendirmeler sonunda anket sorularının anlaşılabilir ve yeterli olacağına karar verilmiştir. İlave olarak Kurumsal Mimari uzmanlarıyla tez konusu hakkında çalışmalar öncesi fikir alışverişi yapılarak araştırma evreni netleştirilmiştir.

Literatür çalışmalarında genellikle anket soruları 1 (Çok düşük) ile 5 (Çok yüksek) arasındaki seçeneklere sahip kapalı uçlu sorular olan Likert ölçeği kullanılmıştır. Bu çalışmada da beşli skalada Likert ölçeği kullanılmıştır. Araştırmamızda önemin derecesinin belirtilmesi beklenen sorularda “5 Çok yüksek, 1 Çok düşük” aralığı ile sorulurken, verimlilik etkisini ölçmeye yönelik sorularda yüzde dilimleri “1-Çok Düşük=%0-20, 2-Düşük=%21-40, 3-Yeterli=%41-60, 4-Yüksek=61-80 ve 5-Çok Yüksek=%81-100 şeklinde tasarlanmıştır. Açık uçlu sorular yerine kapalı uçlu sorular tercih edilmesinin sebebi ek yorumlama, düzenleme ve kategorize etme gibi ilave bir çaba gereksinimine ihtiyacı olmamasıdır.

4.6.1. Anket Formunun Testi ve Pilot Anket Uygulaması

Araştırmanın başlangıç aşamasında ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini belirlemek amacı ile 90 örneklem grubuna pilot anket uygulaması yapılmıştır.

Pilot anket, Haziran-Temmuz 2017 döneminde bankaların BT birimlerinde çalışan 90 personel üzerinde gerçekleştirilmiştir. İnternet üzerinde abone olunan www.surveymonkey.com anket hizmeti sunan firmaya üye olunarak anket sorularının tasarlanması, girilebilmesi ve çevrimiçi dağıtımı için hizmet alınmıştır. İnternet üzerinden pilot uygulama için toplanan veriler SPSS 24 programına aktarılmıştır.

Pilot anket uygulamasında analiz edilen 27 maddenin faktör yüklerinin 0,589 ile 0,865 arasında olduğu ve bu değerlerin sınır değer olan 0,30'un çok üzerinde olduğu tespit edilmiş ve aşağıdaki Tablo 4.2'de gösterilmiştir. 20. Madde “*Kurumunuzdaki Bilgi Mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyede olduğunu düşünüyorsunuz? (Bilgi Mimarisi tanımı: işi desteklemek için ihtiyaç duyulan kritik veri ve bilgilerin nasıl dağıtılacağı ve yönetileceğini tanımlar.*” % 86,5 değeriyle toplam faktörü şekillendirmede en çok etkileyen faktördür. 4.Madde= “*İş birimleri ve fonksiyonel düzeydeki mimarimiz, kurumsal düzeydeki mimarimizle uyumludur.*” % 58,9 ile yine % 30'un çok üstünde yer almış ve toplam faktörü şekillendirmede en az

etkileyen faktördür. Faktör yüklerindeki bu sonuçlara göre değerlendirme dışı bırakılması gereken bir madde bulunmamaktadır.

Tablo 4.2: Pilot Setindeki Maddelerin Toplam Faktörü Şekillendirme Etki Oranları.

No	Veri Seti	İlk	Çıkarma
1	BT stratejimiz iş stratejimizle uyumludur.	1.000	.665
2	BT stratejimizin uygulanmasını kolaylaştıran uygun BT yönetim yapı ve mekanizması vardır.	1.000	.684
3	BT, kurumsal operasyon modelimizi ve iş süreçlerimizi başarıyla desteklemektedir.	1.000	.722
4	İş birimleri ve fonksiyonel düzeydeki mimarimiz, kurumsal düzeydeki mimarimizle uyumludur.	1.000	.589
5	Rol, sorumluluk ve hesap verilebilirlikleri açıkça tanımlanmış etkili bir BT kontrol çerçevesi yönetimimiz vardır.	1.000	.678
6	BT'nin iş sürekliliği üzerinde etkisinin yüksek olduğuna dair farkındalığımız vardır.	1.000	.637
7	BT, kurumdaki yeni ve değişen gereksinimleri hızla uyarlayabilir ve bunlara cevap verebilir durumdadır.	1.000	.744
8	BT performans ölçümüne yaklaşımımız, BT'nin kurum stratejilerimizle uyumlu hizmet sağladığını ölçmenin etkili bir yoludur.	1.000	.597
9	Kurumumuzda iş yapış modeli, BT yatırımlarının değerlendirilmesinin etkili bir yoludur.	1.000	.659
10	BT yatırımlarımızın, kurumsal mimarimize uygun olmasını sağlamak için bir prosedürümüz vardır.	1.000	.617
11	BT yatırım projelerinin başarısını değerlendirmek ve "öğrenilen dersleri" paylaşmak için kullanılan, geçiş sonrası gözden geçirme sürecine yönelik bir prosedürümüz vardır.	1.000	.699
12	Kurumumuzda, BT'yi yönlendiren, koordine eden operasyon modelimiz net olarak belirlenmiştir.	1.000	.695
13	Kurum stratejimiz BT'yi yönlendirecek ve koordine edecek şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir.	1.000	.753
14	Üst yönetimimiz, operasyon modelimiz ve kurum stratejimizi yönetirken BT'nin rolünü açıkça belirlemiştir.	1.000	.657
15	İş birimlerimizin ve fonksiyonlarının ihtiyaçlarına odaklanmaktayız. Kurumsal mimarimiz ağırlıklı olarak iş birimi fonksiyonlarına yönelik uygulamalar ve ilgili altyapıdan oluşmaktadır.	1.000	.615
16	Standart BT altyapısı oluşturarak BT'yi kurumsal çapta bir varlık haline getirmeye odaklanmaktayız. BT maliyetleri azaltılarak BT verimliliği artırılmaya çalışılmaktadır.	1.000	.720
17	Kurumsal seviyede standart iş süreçleri oluşturmak, iş ve operasyonel verimliliği sağlamak için gerekli bilgileri paylaşmaya odaklanıyoruz.	1.000	.714
18	Stratejik çeviklik ve iş birimleri ile BT arasında daha iyi entegrasyon için yeniden kullanılabilir uygulama ve iş süreci komponentleri oluşturmaya odaklanmaktayız.	1.000	.721
19	Kurumunuzdaki İş Mimarisi uygunluk düzeyinizin hangi seviyede olduğunu düşünüyorsunuz? (İş mimarisi tanımı: kurumun iş süreçleri, müşterileri, paydaşları ve kuruluşları gibi kritik unsurları kapsayarak kurumsal iş yönetimini tanımlar.)	1.000	.791
20	Kurumunuzdaki Bilgi Mimarisi uygunluk düzeyinizin hangi seviyede olduğunu düşünüyorsunuz? (Bilgi Mimarisi tanımı: işi desteklemek için ihtiyaç duyulan kritik veri ve bilgilerin nasıl dağıtılacağı ve yönetileceğini tanımlar.)	1.000	.865

No	Veri Seti	İlk	Çıkarma
21	Kurumunuzdaki Uygulama Mimarisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir? Uygulama mimarisi, organizasyonel ve iş süreçleri ihtiyaçlarını destekleyen uygulama kataloğu ve BT sistemlerinden oluşur.	1.000	.818
22	Kurumunuzdaki Teknoloji Mimarisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir? (Teknoloji mimarisi tanımı: Uygulamalara bir ortam sağlamak için hangi teknolojinin yer aldığı tanımını içerir. Kurum iş süreçlerini desteklemek için BT altyapısı, güvenlik, yönetim, ağ ve diğer yeteneklere ihtiyacı vardır.)	1.000	.644
23	Geçiş stratejisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir? (Geçiş stratejisi tanımı: kurumun var olma vizyonunun nasıl bir ara geçişle sağlanacağına ilişkin yol haritası ve master planıdır. Geçiş planının geliştirilmesi, hedef ve mevcut durum fark analizine dayanmaktadır.)	1.000	.761
24	Kurumsal mimarinin kurumunuzda iş odaklı kullanım düzeyiniz hangi seviyededir?	1.000	.739
25	Bilgi paylaşımı ve bilgiyi yeniden kullanma yeteneğinizin düzeyi hangi seviyededir?	1.000	.672
26	Kurumsal mimari çabalarınızın bir çıktısı olarak, iş süreçlerinizi ve hizmetlerinizi iyileştirme düzeyiniz hangi seviyededir?	1.000	.829
27	Kurumsal mimari faaliyetlerinizin sonucu olarak, BT uygulama geliştirme/iyileştirme düzeyiniz hangi seviyededir?	1.000	.809

4.6.2. Pilot Katılımcı Demografik Bilgileri.

Bu kısımda, araştırmaya dâhil olan Türkiye'deki bankaların BT ve teknoloji firması çalışanlarının yaşı, eğitim durumu, mevcut banka çalışma süresi, toplam bankacılık deneyimi ve bankanın KMÇY kullanım süresine ilişkin sorular sorularak demografik durum tespiti yapılmıştır. Sonuçları Tablo 4.3.'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3: Pilot Çalışma Demografik Bilgiler.

Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde
Yaş	18 - 24	6	6,7
	25 - 34	44	48,9
	35 - 44	36	40,0
	45 - 54	4	4,4
	Genel Toplam	90	100
Eğitim	Önlisans	1	1,1
	Lisans	56	62,2
	Yüksek Lisans	32	35,6
	Doktora	1	1,1
	Genel Toplam	90	100,0
Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışmaktasınız?	0 - 3 yıl	22	24,4
	4 - 9 yıl	31	34,4
	10 - 15 yıl	21	23,3
	16 yıl ve üzeri	13	14,4
	Cevapsız	3	3,3
	Genel Toplam	90	96,7
	Kaç yıldır bulunduğunuz bankada çalışmaktasınız?	0 - 3 yıl	54
4 - 9 yıl		19	21,1
10 - 15 yıl		12	13,3
16 yıl ve üzeri		4	4,4
Cevapsız		1	1,1
Genel Toplam		90	100
Kurumsal Mimari çerçeve yönetimi kurumunuzla kaç yıldır kullanılmaktadır?	0 - 2 yıl	43	47,8
	3 - 6 yıl	25	27,8
	7 - 10 yıl	11	12,2
	11 yıl ve üzeri	9	10
	Cevapsız	2	2,2
	Genel Toplam	90	100

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının %88,9'u 25-44 yaş aralığındadır. Sadece %6,7 oranında 18-24 yaş aralığında genç deneyimsiz kişiler olduğu görülmüştür. Araştırmaya dâhil olan banka çalışanlarının %62,2'si Lisans eğitimi ve %36,7'si Lisansüstü veya doktora eğitimi almış personelden oluşmaktadır. Hedef kitlenin eğitim seviyesi oldukça yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların %37,7'si 10 yıl ve üzeri tecrübeye sahip olup %38,9'u bulunduğu bankada 4 yıl ve üzeri süredir çalışmaktadır. Pilot çalışmamızda, anket sorularının tecrübeli personellere ulaştığı anlaşılmıştır.

Bankaların KMÇY'yi kullanma durumları; 0-2 yıl arası kullananların oranı %47,8, 3-6 yıl arası kullananların oranı %27,8, 7-10 yıl arası kullananların oranı

%12,2 olup 11 yıl ve üzeri kullanan bankaların oranı %10 düzeyinde olduğu katılımcıların verdiği cevaplardan anlaşılmıştır.

4.6.3. Pilot Çalışma Güvenirlik Analizi

Bir testin veya ölçeğin ölçmek istediği konuyu istikrarlı ve tutarlı bir biçimde ölçme derecesi olan güvenirlilik kavramı farklı şekillerde hesaplanmaktadır. Literatürde güvenirlilik analizi için en sık kullanılan yöntem Cronbach Alfa katsayısıdır. Alfa katsayısı 0 ile 1 arasında değerler alabilmekte ve bir ölçeğin kabul edilebilir alfa katsayısının minimum 0,70 olması beklenmektedir (Altunışık vd., 2012: 124-126).

27 maddenin KMO ve Bartlett testi sonuçları Tablo 4.4'te gösterilmiştir. Bu testlerin sonucunda, KMO değeri 0.866, anlamlılık (p)=0.000<0.05 çıkarak anlamlı bulunmuştur. Verilerin Cronbach Alfa katsayısı da 0.968 değeri ile mükemmel seviyede güvenilir sonuç vermektedir.

Tablo 4.4: Pilot Veri Setinin Güvenirlilik Analizleri

KMO ve Bartlett Testi		Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Örneklem Sayısı
Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		0,866	27	90
Bartlett Testi	Ki-Kare Testi	1385,361		
	df (Serbestlik Derecesi)	351		
	Anlamlılık (Significant)	0.000		

Aşağıdaki Tablo 4.5.'te gösterildiği gibi her bir soru için Cronbach Alfa değerleri gösterilmiştir. En düşük Cronbach Alfa 0.966 çıkmıştır. Bu verilere göre ankette çıkarılacak bir madde bulunmamakta ve herhangi bir soru pilot çalışması sonrası çıkartılmamıştır.

Tablo 4.5: Pilot Veri Seti Soruları Cronbach Alfa Değeri.

No	Anket Soruları	Cronbach's Alpha
1	BT stratejimiz iş stratejimizle uyumludur.	.968
2	BT stratejimizin uygulanmasını kolaylaştıran uygun BT yönetim yapı ve mekanizması vardır.	.967
3	BT, kurumsal operasyon modelimizi ve iş süreçlerimizi başarıyla desteklemektedir.	.967
4	İş birimleri ve fonksiyonel düzeydeki mimarimiz, kurumsal düzeydeki mimarimizle uyumludur.	.968
5	Rol, sorumluluk ve hesap verilebilirlikleri açıkça tanımlanmış etkili bir BT kontrol çerçevesi yönetimimiz vardır.	.967
6	BT'nin iş sürekliliği üzerinde etkisinin yüksek olduğuna dair farkındalığımız vardır.	.968
7	BT, kurumdaki yeni ve değişen gereksinimleri hızla uyarlayabilir ve bunlara cevap verebilir durumdadır.	.968
8	BT performans ölçümüne yaklaşımımız, BT'nin kurum stratejilerimizle uyumlu hizmet sağladığını ölçmenin etkili bir yoludur.	.968
9	Kurumumuzda iş yapış modeli, BT yatırımlarının değerlendirilmesinin etkili bir yoludur.	.967
10	BT yatırımlarımızın, kurumsal mimarimize uygun olmasını sağlamak için bir prosedürümüz vardır.	.967
11	BT yatırım projelerinin başarısını değerlendirmek ve "öğrenilen dersleri" paylaşmak için kullanılan, geçiş sonrası gözden geçirme sürecine yönelik bir prosedürümüz vardır.	.967
12	Kurumumuzda, BT'yi yönlendiren, koordine eden operasyon modelimiz net olarak belirlenmiştir.	.967
13	Kurum stratejimiz BT'yi yönlendirecek ve koordine edecek şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir.	.966
14	Üst yönetimimiz, operasyon modelimiz ve kurum stratejimizi yönetirken BT'nin rolünü açıkça belirlemiştir.	.967
15	İş birimlerimizin ve fonksiyonlarının ihtiyaçlarına odaklanmaktayız. Kurumsal mimarimiz ağırlıklı olarak iş birimi fonksiyonlarına yönelik uygulamalar ve ilgili altyapıdan oluşmaktadır.	.967
16	Standart BT altyapısı oluşturarak BT'yi kurumsal çapta bir varlık haline getirmeye odaklanmaktayız. BT maliyetleri azaltılarak BT verimliliği artırılmaya çalışılmaktadır.	.967
17	Kurumsal seviyede standart iş süreçleri oluşturmak, iş ve operasyonel verimliliği sağlamak için gerekli bilgileri paylaşmaya odaklanıyoruz.	.967
18	Stratejik çeviklik ve iş birimleri ile BT arasında daha iyi entegrasyon için yeniden kullanılabilir uygulama ve iş süreci komponentleri oluşturmaya odaklanmaktayız.	.967
19	Kurumunuzdaki İş Mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyede olduğunu düşünüyorsunuz? (İş mimarisi tanımı: kurumun iş süreçleri, müşterileri, paydaşları ve kuruluşları gibi kritik unsurları kapsayarak kurumsal iş yönetimini tanımlar.)	.967

No	Anket Soruları	Cronbach's Alpha
20	Kurumunuzdaki Bilgi Mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyede olduğunu düşünüyorsunuz? (Bilgi Mimarisi tanımı: işi desteklemek için ihtiyaç duyulan kritik veri ve bilgilerin nasıl dağıtılacağı ve yönetileceğini tanımlar.)	.966
21	Kurumunuzdaki Uygulama Mimarisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir? Uygulama mimarisi, organizasyonel ve iş süreçleri ihtiyaçlarını destekleyen uygulama kataloğu ve BT sistemlerinden oluşur.	.966
22	Kurumunuzdaki Teknoloji Mimarisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir? (Teknoloji mimarisi tanımı: Uygulamalara bir ortam sağlamak için hangi teknolojinin yer aldığı tanımını içerir. Kurum iş süreçlerini desteklemek için BT altyapısı, güvenlik, yönetim, ağ ve diğer yeteneklere ihtiyacı vardır.)	.967
23	Geçiş stratejisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir?(Geçiş stratejisi tanımı: kurumun var olma vizyonunun nasıl bir ara geçişle sağlanacağına ilişkin yol haritası ve master planıdır. Geçiş planının geliştirilmesi, hedef ve mevcut durum fark analizine dayanmaktadır.)	.967
24	Kurumsal mimarinin kurumunuzda iş odaklı kullanım düzeyiniz hangi seviyededir?	.966
25	Bilgi paylaşımı ve bilgiyi yeniden kullanma yeteneğinizin düzeyi hangi seviyededir?	.967
26	Kurumsal mimari çabalarınızın bir çıktısı olarak, iş süreçlerinizi ve hizmetlerinizi iyileştirme düzeyiniz hangi seviyededir?	.967
27	Kurumsal mimari faaliyetlerinizin sonucu olarak, BT uygulama geliştirme/iyileştirme düzeyiniz hangi seviyededir?	.966

5. VERİ ANALİZ VE BULGULAR

Pilot çalışması sonrası yapılan geniş katımlı ankette, internet üzerinden alınan anket hizmeti ile hazırlanan anket formu, e-mail ile dağıtılarak ve sosyal medya üzerinden ilgililerine birebir atılan mesajlar ile toplam 524 veri elde edilmiştir. Ankete katılan katılımcılar arasından soruların yarısından çoğuna cevap vermeyip anketi yarıda bırakan 127 kişiye ait anket verisi istenilen kıstaslara uymadığı için araştırmadan çıkartılmıştır. Araştırmanın analizinde ve bulguların değerlendirilmesinde 397 katılımcıdan elde edilen veriler kullanılmıştır. Araştırmada veri toplama araçları ile elde edilen verilerin analizi SPSS 24 ve AMOS 24 paket programları kullanılarak yapılmıştır. Araştırma anket çalışmaları 13 Temmuz 2017 – 13 Ekim 2017 tarihleri arasındaki 2 aylık süreçte gerçekleştirilmiştir. Bu tarihten sonra anketimiz katılımcıların kullanımına kapatılmıştır. Bu süre zarfında 50 şube üzeri ve KMÇY kullanan 16 Banka Kurumsal Mimari uzman ve yöneticileri toplam 27 kişiyle birebir görüşmeler de yapılmıştır. Görüşmelerde doktora çalışmam hakkında bilgi verilerek, kurumların Kurumsal Mimar'i yöneticilerin kurumlarındaki deneyimleri hakkında bilgi edinilmiştir Yöneticilerden personel araştırma anketimize katılımları için destek talep edilmiştir.

5.1. Nihai Analiz Bulgular

524 kişilik örnekleme anket sorularının tamamını cevaplamadan bırakan katılımcı cevapları anketten çıkarıldıktan sonra 397 kişilik anket verisi elde edilmiştir. Çalışmanın demografik bilgileri aşağıdaki Tablo 5.1' deki gibidir.

Tablo 5.1: Nihai Analiz Demografik Bilgiler

Demografik Bilgiler		Sayı	Yüzde
Yaş	18 - 24	12	3.0
	25 - 34	160	40.3
	35 - 44	170	42.8
	45 - 54	54	13.6
	Cevapsız	1	0.3
	Genel Toplam	397	100
Eğitim	Önlisans	10	2.5
	Lisans	203	51.1
	Yüksek Lisans	156	39.3
	Doktora	26	6.5
	Cevapsız	2	0.5
	Genel Toplam	397	100.0
Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışmaktasınız?	0 - 3 yıl	66	16.6
	4 - 9 yıl	139	35.0
	10 - 15 yıl	103	25.9
	16 yıl ve üzeri	86	21.7
	Cevapsız	3	0.8
	Genel Toplam	397	96.7
Kaç yıldır bulunduğunuz bankada çalışmaktasınız?	0 - 3 yıl	149	37.5
	4 - 9 yıl	141	35.5
	10 - 15 yıl	61	15.4
	16 yıl ve üzeri	45	11.3
	Cevapsız	1	0.3
	Genel Toplam	397	100
Kurumsal Mimari kurumunuzda kaç yıldır kullanılmaktadır?	0 - 2 yıl	104	26.2
	3 - 6 yıl	127	32
	7 - 10 yıl	88	22.2
	11 yıl ve üzeri	72	18.1
	Cevapsız	6	1.5
	Genel Toplam	397	100

Araştırmanın katılımcıları incelendiğinde, 397 kişilik örnekleme yer alan katılımcıların %3'ü 18-24, %40.3'ü 25-34, %42,8'i ise 35-44, %13,6'sı 45-54 yaş aralığında olup 55 yaş ve üzeri katılımcı anketimize katılmamıştır. Elde edilen verilerden anlaşılacağı gibi katılımcılar tecrübeli kişilerden oluşmaktadır.

Katılımcıların eğitim seviyesi incelendiğinde %6,5'i Doktora, % 39,3'ü lisansüstü, % 51.1'i lisans ve %2,5'i ise önlisans mezuniyet seviyesinde olup lise mezunu katılımcının anketimizde yer almadığı görülmüştür. Bu veriler ışığında ankete katılan cevaplayıcıların %97.5'inin eğitim seviyesinin en az Lisans seviyesinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların eğitim seviyesinin yüksek olduğu görülmüştür. BT sektörü için bu rakamlar beklenen sonuçlar olduğunu söyleyebiliriz.

Katılımcıların bankacılık sektör tecrübesi incelendiğinde, %16,6'sı 0-3 yıl, %35'i 4-9 yıl, %25,9'u 10-15 yıl ve 21,7'si 16 yıl ve üzeri Bankacılık sektöründe çalıştığı görülmektedir. Bu verilere göre katılımcıların %83.4'ünün bankacılık sektör deneyiminin en az 4 yıl ve üzeri olduğu anlaşılmaktadır. Antekimizin tecrübeli BT personeli tarafından cevaplandığı anlaşılmaktadır.

Katılımcıların mevcut bankadaki çalışma süresi incelendiğinde, %37.5'i 0-3 yıl, %35.5'i 4-9 yıl, %15,4'ü 10-15 yıl ve 11,3'ü 16 yıl ve üzeri mevcut bulunduğu bankada çalışma süreleridir. Bu verilere göre BT birimlerindeki personelleri çalıştıkları kurumlarda çok uzun kalmadıkları sonucuna ulaşıldı. %37.5'nin mevcut bulunduğu bankada 3 yıl ve daha az çalıştığı anlaşılmıştır. Bilgi Teknolojileri sektöründe çalışan sirkulasyonu bilinen bir durum olup araştırmamızda da benzer sonuç çıktı.

Bankalar kaç yıldır KMÇY'yi kullanmaktadır sorusuna verilen yanıtlar incelendiğinde %26.2'si 0-2 yıl, %32'si 3-6 yıl, %22,2'si 7-10 yıl ve %18.1'i 11 yıl ve daha fazla süredir kullanmakta oldukları sadece %1.5 oranında katılımcı bu soruya cevap vermemiştir. Bu veriler ışığında Türkiye'de KMÇY'nin son yıllarda kullanımının arttığı sonucuna ulaşılabilir. Bankaların %58.2'sinin 0-6 yıldır KMÇY'yi kullandıkları görülmüştür. Bu konunun ülkemizde son yıllarda artan bir ilgi gördüğü tahmin edilmektedir. Verilerde bu tahminleri destekler niteliktedir.

5.2. Güvenirlik Analizleri

Elde edilen anket verileriyle önce güvenirlik analizi yapıldı. Güvenirlik analizi katılımcıların ankete verdikleri cevapların tutarlılığını ortaya koymakta ve yapılan araştırmalarda, aynı yollardan gidip aynı sonuçların alınabilmesi gerekmektedir. Güvenirlik analizi sadece ölçek ifadeleri için kullanılmaktadır.

Cronbach Alfa katsayısı Tablo 5.2.'de görüldüğü gibi %95 çıkmıştır ve anketimizin güvenilir, örneklem sayısının yeterli olduğu anlaşılmıştır. Cevaplayıcıların eğilimlerini doğru şekilde yansıttıkları, sorulara bilinçli ve kendi içinde tutarlı cevaplar verdikleri görüldü.

Tablo 5.2: Nihai Veri Setinin Güvenirlik Analizleri

KMO ve Bartlett Testi		Cronbach Alfa Katsayısı	Madde Sayısı	Örneklem Sayısı
Kaiser-Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi	0,949	0.95	27	397
Bartlett Testi	Yaklaşık Ki-Kare Testi	6,215,281		
	df (Serbestlik Derecesi)	351		
	Significant (Anlamlılık)	0.000		

Ankete dâhil edilen sorularda anlaşılmayan, benzer ya da gereksiz olabilecek soruların olup olmadığı incelendi. Bir soru ölçekten çıkartıldığı zaman güvenirlik sonucu (*Cronbach Alfa*) değerinin nasıl değiştiğine bakıldı. Alfa değerinin herhangi bir artış olmadığı aksine azalma olduğu görüldü. Bu sebeple herhangi bir sorunun çıkartılmasına gerek olmadığına karar verildi.

Araştırmadaki Bankacılık sektöründe sektöründe KMÇY yaklaşımına yönelik eğilim ve düşünce incelenmiştir. Bu eğilimin, görüşün sonucunda KMÇY'nin finans sektöründe verimliliğe etkisi araştırılmıştır.

Anketteki 27 soru 5 alt grup faktöre indirgenmesi için ölçeğin toplanabilir olması gerekmektedir. Cevaplayıcıların verdikleri yanıtlar arasında çok büyük değişkenlik olmaması beklenir. Ölçeğin toplanabilir ölçek tipinde hazırlandığının anlaşılabilmesi için Tukey Eklenebilirlik Testi (Tukey's Additivity Test) kullanılarak Tablo 5.3'deki gibi sonuçlar elde edilmiştir. Bu yöntemle ölçeğin tek bir değerle ifade edilebildiği sonucuna ulaşılmıştır. F değerine bağlı anlamlılık (significance) değeri

0.00<0.05 küçük çıktığından hipotezimiz kabul edilmiş ve toplanabilir sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 5.3: ANOVA ile Tukey Eklenemezlik Testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Sig.	
Katılımcılar arasında		3755.972	357	10.521			
Katılımcılar içinde	Öğeler arasında	714.387	26	27.476	52.505	.000	
	Kalıntı	Eklenemezlik	20.954	1	20.954	40.209	.000
		Denge	4836.437	9281	.521		
		Toplam	4857.391	9282	.523		
	Toplam	5571.778	9308	.599			
Toplam		9327.750	9665	.965			

Ankete katılan cevaplayıcıların sorulara verdikleri yanıtların ortalamalarının birbirlerine eşit olup olmadıkları ise Hotelling T kare istatistiği ile test edildi. Tablo 5.4.’teki gibi Anlamlılık değeri = 0.00 < 0.05 olduğu için hipotez kabul edilmiştir. Cevaplayıcıların sorulara verdikleri ortalama puanlar birbirine yakın çıktığı görülmüştür.

Tablo 5.4: Hottelling’in T-Kare Testi

Hotelling T-Kare	F	df1	df2	Sig
686.133	24.542	26	332	.000

Katılımcıların sorulara verdiği cevapların ortalama puanı ve standart sapma değerleri aşağıdaki tablodaki gibidir. Ortalama puanlar ekler bölümünde Ek.1’de “Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri” tablosunda görülebilir. Verileri incelediğimizde en düşük 3.09 ve en yüksek 4.32 değeri olarak katılımcıların KMÇY’e bakışlarının olumlu eğilim gösterdiği anlaşıldı.

5.3. Normallik Analizi

Normallik, kısaca değişkenlerin normal bir dağılım göstermesi demektir. Çok değişkenli analiz öncesi her zaman değişkenlerin normal bir dağılım gösteriyor olması, yerine getirilmesi gereken önemli bir kabuldür. Normallik varsayımının karşılanmaması, analiz sonucunda elde edilecek değerlerin gerçek değerlerden daha farklı çıkmasına sebep olabilecektir (Kavgacı, 2014: 102). Normallik analizi bir kaç

farklı teknikle yapılabilmektedir. Bu teknikler içinde en fazla kullanılanlardan birisi çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarıdır. Normallik analizi, çarpıklık ve basıklık katsayıları incelenerek yapılabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 16).

Bugüne kadar yapılan çalışmalarda farklı araştırmacıların farklı çarpıklık ve basıklık katsayısı değerleri kullandığı görülmektedir. Örneklem sayısı arttıkça çarpıklık ve basıklık değerlerinde sapmalar olabilmektedir. Bundan dolayı özellikle 200 ve üzeri örneklemin olduğu çalışmalarda çarpıklık ve basıklık üst sınırının yüksek tutulması önerilmektedir (Kavgacı, 2014: 102).

Khine (2013:101), yapmış olduğu çalışmada çarpıklık değerinin 3'ün altında olmasının, basıklık değerinin de 8'in altında bir değere sahip olmasının kabul edilebilir değer olduğunu belirtmektedir. Goldman'a göre (2007: 99), çarpıklık değeri 3'ün altında olduğunda, basıklık değeri de 10'un altında olduğunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu söylenebileceğini belirtmektedir.

Özen, Genç ve Kaya (2013: 8), çarpıklık ve basıklık katsayıları -3 ile +3 değerleri arasında ise verilerin normal dağılıma sahip olduğunu belirtmektedirler. Küçükergin ve Dedeoğlu (2014: 104) da basıklık ve çarpıklık katsayılarının -5 ile +5 değerlerini geçmediği durumlarda verilerin normal dağılıma sahip olduğu yorumunu yapmaktadır.

Literatürde basıklık ve çarpıklık değeri konusunda en fazla referans gösterilen araştırmacılardan birisi olan Kline (2005: 63), bir testin normal dağılım gösterdiğinin kabul edilebilmesi için çarpıklık değerinin -3 +3 aralığında olmasının ve basıklık değerinin 8'in altında bir değer almasının yeterli olabileceğini belirtmektedir.

Araştırmada normallik analizi verileri Tablo 5.5.'de gösterilmiştir ve literatürde en fazla referans gösterilen Kline'ın değerlerini temel aldık. Araştırmada kullanılan 36 maddenin tamamının çarpıklık -3 +3 aralığında ve basıklık değerlerinin 8'in altında kabul edilen değerler arasında olduğu, bundan dolayı maddelerin normal dağılım gösterdiği söylenebilir.

Tablo 5.5: Maddelerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişken	Madde	Çarpıklık	Basıklık
Demografik Bilgiler	YasGrubu	0.172	-0.552
	Egitim	0.425	-0.218
	Sektör Tecrübesi	0.065	-1.100
	Kurum Tecrübesi	0.690	-0.585
	KM Kullanım	0.251	-1.154
Kurumsal Hizalama	Q1	-1.299	2.069
	Q2	-0.955	0.477
	Q3	-1.058	1.003
	Q4	-0.581	-0.477
	Q5	-0.795	-0.103
	Q6	-1.357	2.186
	Q7	-0.937	0.297
BT Değer Yaratma	Q8	-0.620	-0.479
	Q9	-0.879	0.536
	Q10	-0.600	-0.177
	Q11	-0.413	-0.618
Kurumsal Mimari Olgunluk	Q12	-0.929	0.462
	Q13	-0.722	-0.160
	Q14	-0.868	0.316
	Q15	-0.814	0.218
	Q16	-0.928	0.585
	Q17	-0.823	0.449
	Q18	-0.764	0.135
Kurumsal Mimari Tamamlama	Q19	-0.108	-0.548
	Q20	-0.045	-0.664
	Q21	-0.128	-0.530
	Q22	-0.292	-0.503
	Q23	-0.018	-0.545
	Q24	-0.030	-0.660
KM Etkinlik ve Değeri	Q25	-0.012	-0.748
	Q26	0.006	-0.841
	Q27	-0.134	-0.792
Verimlilik	S1	0.135	-0.929
	S2	0.371	-0.879
	S3	-0.113	-1.023
	S4	-0.009	-0.996

5.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizinde araştırmacı önerdiği modelin elindeki mevcut verilere uyarlanmasını amaçlamaktadır. Model ile veriler birbiri ile örtüşmüyor, aralarında bir uyum yoksa modelden vazgeçilebilir ya da modelin mevcut verilerle uyumu için ne yapılabileceği değerlendirilir (Raykov ve Marcoulides, 2006: 49). Bu aşama dögüsel bir aşama olup istenen sonuca ulaşılncaya kadar model üzerinde bazı değışiklikler yapılabilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 255).

Doğrulayıcı faktör analizini yapmadan önce çalışmada bulunan mevcut 27 maddenin normal dağılıp dağılmadığı analiz edildi ve analizde kullanılan 27 maddenin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Bu aşamadan sonra doğrulayıcı faktör analizine geçilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünde daha önceki çalışmada kullanılan ve kuramsal temellere dayandırılan faktör yapısının, araştırmanın modeli ile uyum gösterip göstermediği doğrulayıcı faktör analizi ile incelenmiştir. Anket ölçeği daha önce başka bir bilimsel çalışmada kullanılarak yapısal geçerliliği sınıandığı için bizim çalışmamızda yapısal geçerlilik sınanmamaktadır.

Ölçek doğrulaması için Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapıldı. DFA sonuçlarından elde edilen model uyum değęerlerinin istenen aralıklarda çıkması gerekmektedir.

Araştırmacılar, doğrulayıcı faktör analizine, değışkenlerin faktörlerle ve faktörlerin birbirleriyle olan korelasyonlarının tanımlandığı hipotezleri kurmakla başlarlar (Büyüköztürk, 2002: 472).

Korelasyon katsayısının 0,00 olması değışkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını gösterir. Korelasyon katsayısı incelenirken mutlak değęer 0,30'dan küçük ise değışkenler arasında düşük ilişkinin olduğu kabul edilir. Korelasyon katsayısının değęeri 0,30-0,69 arasında ise orta, 0,70-1,00 arasında ise değışkenler arasında çok yüksek düzeyde ilişki olduğu kabul edilir (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012: 52). Araştırmamızda EK – 2 'deki matris incelendiğinde ilişkilerin büyük çoğunlukla 0.3'ten büyük çıkmıştır. Bu sonuç ta faktör analizinde aranan kabul edilebilir değęerlerde olduğunu göstermektedir.

DFA, ölçeğin doğruluğunu teyit etmek için yapılır. Analizler için AMOS programı kullanılmıştır. DFA, bir teori ya da daha önce yapılmış olan bir deneysel araştırma sonucunda ortaya çıkmış faktör grubunu doğrulamak için kullanılır. DFA teorik bir yapıyı, gözlemlenmiş veriler ile test eder (Terblanche ve Boshoff, 2006). DFA çalışmasında doğru sonuç elde edebilmek için her bir faktör grubunun altında en az 3 veya daha fazla değişken olmasına dikkat edilmelidir (Wymer ve Alves, 2012: 143). DFA, araştırmacıya belli değerler vererek, verinin geçerliliğinin artırılması için kademeli çalışmalar yapmasına imkân sağlar. Anket çalışması için 5 faktör, 27 madde, 5 adet demografik bilgi ve 4 adet verimlilik eğilimini anlamaya yönelik toplam 36 soru yöneltilmiştir. Araştırmamızda oluşturulan faktör grupları ve maddeler Tablo 5.6.'daki gibi sunulmuştur. Faktör değişken grupları altındaki soru sayıları da tabloda belirtilmiştir. Her bir faktör grubu altında en az 3 değişken şartı 5 faktör için de sağlanmıştır.

Tablo 5.6: Anket Soru Grubu ve Değişkenler

Faktör/Değişken Soru Grubu	Soru Adedi
Kurumsal hizalama	7
BT değer yaratma yetenekleri	4
Kurumsal mimari olgunluk	7
Kurumsal mimari tamamlama	6
Kurumsal mimari etkinliği ve değeri	3
Demografik bilgiler	5
Verimlilik soruları	4
Toplam Sayı	36

Modelin uygunluğu ki-kare testi ile ölçülür. Ki-kare değerleri; P değeri, örneklem büyüklüğü ve serbestlik derecesi şeklinde belirtilir. Ki-kare >0,05 değeri modelin uygun olduğunu gösterir (Wymer ve Alves, 2012: 145). Tüm uyumluluk göstergeleri raporlanır. Özellikle, TLI ve RMSEA göstergeleri önemlidir. TLI göstergesi 0,95'e eşit ya da büyük olduğunda ve RMSEA göstergesi 0,05'e eşit ya da küçük olduğunda modelin uygunluğu kabul edilmektedir. Aslında, 0,90 güven aralığında RMSEA için üst değer 0,08'i aşmaması kabul edilebilir gözükmektedir (Wymer ve Alves,2012: 145).

DFA modelini anlayabilmek için en kolay yöntemlerden birisi yol diyagramı olarak isimlendirilen özel bir şema çizmektir. Bir yol diyagramı, ele alınan bir modelin grafiksel gösterimi şeklinde olmaktadır (Raykov ve Marcoulides, 2006: 8). Yol diyagramı, kurulan bir modeldeki değişkenler arasında var olan nedensel ve nedensel olmayan ilişkileri göstermektedir. Değişkenler arasındaki ilişkiler incelenirken AMOS programıyla bu ilişkileri açıklayacak en iyi model ile veri uyumu araştırılmaktadır (Yücenur vd., 2011: 163). Modifikasyon uyum değerleri incelendi ve en iyi model olmadığı görüldü. En iyi modele ulaşabilmek için aşağıdaki Tablo 5.7.'de gösterildiği gibi faktörler arası kovaryanslara izin verilerek daha iyi modele ulaşılması amaçlandı. En iyi modele ulaşabilmek için faktörler arasında, diğer hatalara göre daha yüksek değer alan e19-e24, e13-e14, e1-e2 ve e17-e18 hataları arasında kovaryansa izin verildi.

Tablo 5.7: Faktörler Arası ve Hatalar Arası Kovaryanslar.

			Tahmini	Std. Hata	C.R.
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.402	0.044	9.04
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.353	0.042	8.309
Kurumsal Hizalama	<-->	Değer Yaratma	0.433	0.049	8.792
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Hizalama	0.274	0.037	7.419
Kurumsal Olgunluk	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.468	0.047	9.884
Kurumsal Olgunluk	<-->	Değer Yaratma	0.483	0.051	9.47
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.323	0.041	7.972
Kurumsal Etkinlik	<-->	Değer Yaratma	0.447	0.05	8.934
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.407	0.048	8.549
Kurumsal Tamamlama	<-->	Değer Yaratma	0.305	0.041	7.365
e19	<-->	e24	0.455	0.047	9.598
e13	<-->	e14	0.107	0.026	4.121
e1	<-->	e24	0.102	0.022	4.589
e17	<-->	e18	0.167	0.028	5.912

Tablo 5.8.'de Faktörler ve hatalar arasındaki korelasyon değerleri görülmektedir.

Tablo 5.8: Faktörler ve Hatalar Arasındaki Korelasyonlar

			Tahmini
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.844
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.647
Kurumsal Hizalama	<-->	Değer Yaratma	0.885
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Hizalama	0.753
Kurumsal Olgunluk	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.769
Kurumsal Olgunluk	<-->	Değer Yaratma	0.885
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.795
Kurumsal Etkinlik	<-->	Değer Yaratma	0.716
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.876
Kurumsal Tamamlama	<-->	Değer Yaratma	0.73
e19	<-->	e24	0.581
e13	<-->	e14	0.28
e1	<-->	e2	0.294
e17	<-->	e18	0.35

- Kurumsal Mimari tamamlama ölçeğindeki (e19<--> e24) hatası, 19 numaralı madde “Kurumunuzdaki iş mimarisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir?” ifadesi ile 24 numaralı madde “Kurumsal mimarinin kurumunuzda iş odaklı kullanım düzeyiniz hangi seviyededir?” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır.
- Kurumsal mimari tamamlama ölçeğindeki (e13 <--> e14) hatası, 13 numaralı madde olan “Kurum stratejimiz BT’yi yönlendirecek ve koordine edecek şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir” ifadesi ile 14 numaralı maddedeki “Üst yönetimimiz, operasyon modelimiz ve kurum stratejimizi yönetirken BT’nin rolünü açıkça belirlemiştir.” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağlantısı yapılmıştır.
- Kurumsal mimari tamamlama ölçeğindeki (e1 <--> e2) hatası, 1 numaralı madde olan “BT stratejimiz, iş stratejimizle uyumludur” ifadesi ile 2 numaralı maddedeki “BT stratejimizin uygulanmasını kolaylaştıran uygun BT yönetim

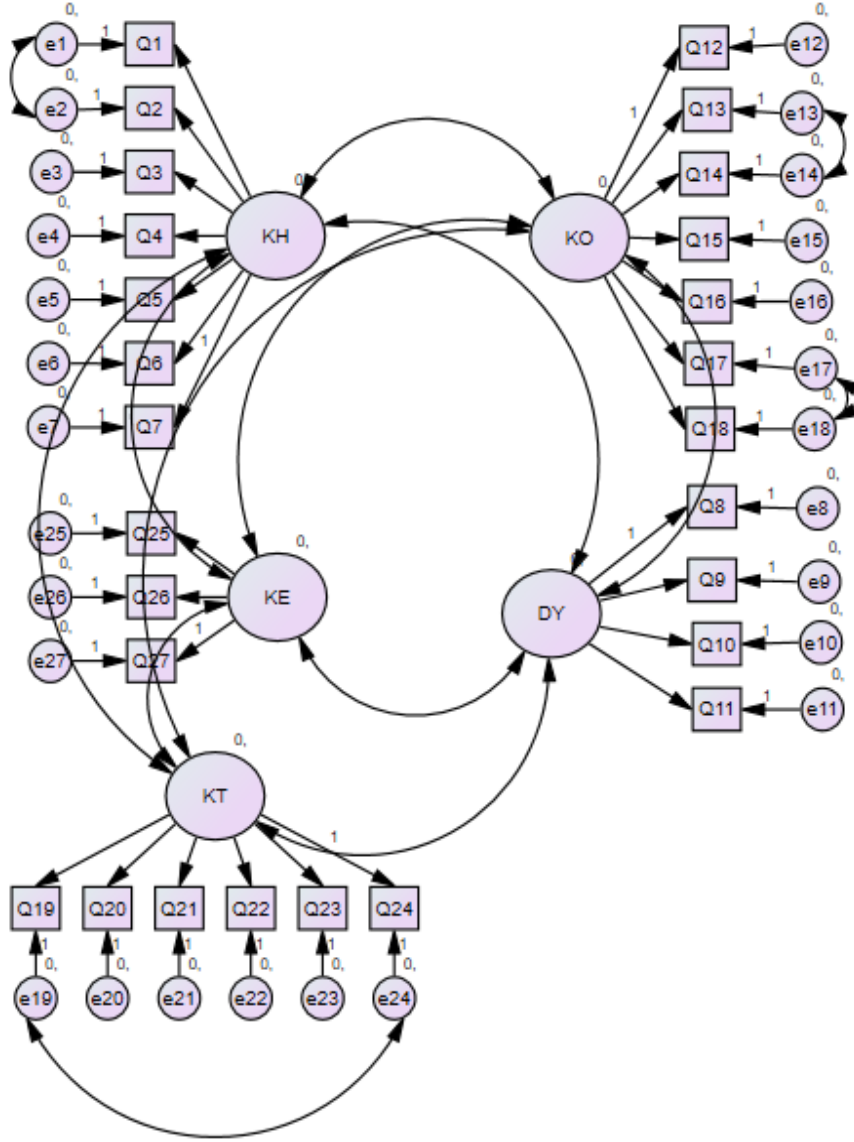
yapı ve mekanizması vardır” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryans bağıntısı yapılmıştır.

- Kurumsal mimari tamamlama ölçeğindeki (e17 <--> e18) hatası, 17 numaralı madde olan “Kurumsal seviyede standart iş süreçleri oluşturmak, iş ve Operasyonel verimliliği sağlamak için gerekli bilgileri paylaşmaya odaklanıyoruz” ifadesi ile 18 numaralı maddedeki “Stratejik çeviklik ve iş birimleri ile BT arasında daha iyi entegrasyon için yeniden kullanılabilir uygulama ve iş süreci komponentleri oluşturmaya odaklanmaktayız” ifadelerinin hata terimleri arasında kovaryansa izin verilerek en iyi DFA modelimize ulaşıldı. Kovaryanslar sonrası DFA Modeli Ki Kare Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 5.9.’daki gibi kabul edilebilir ve anlamlı düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.9: Kovaryanslar Sonrası DFA Modeli Ki Kare Testi Sonuçları

Minimuma Ulaşıldı
Ki Kare = 605.091
Serbestlik Derecesi = 310
Olasılık Düzeyi = .0000

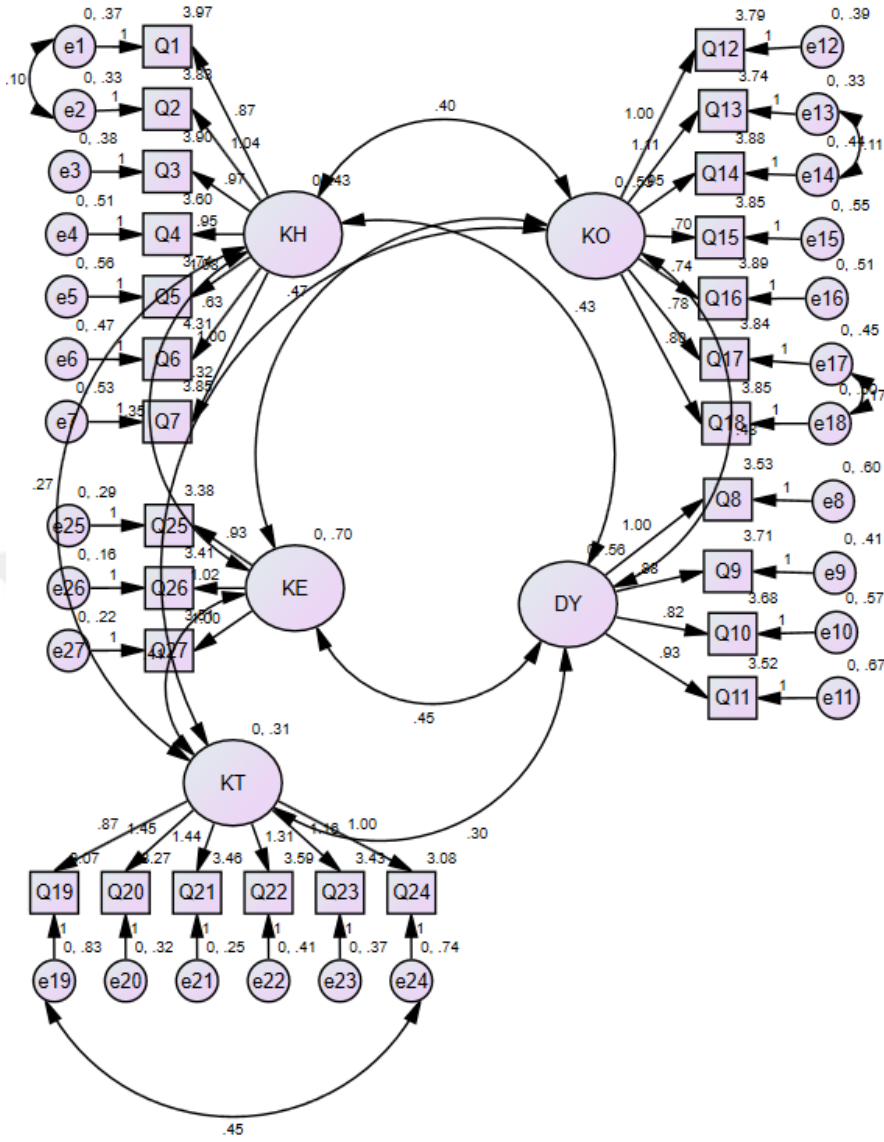
Araştırma modelinde önerilen modifikasyonlar sonrası elde edilen ölçeğin en iyi hali Şekil 5.1.’deki gibi şematik olarak gösterilmiştir. Bu gösterime göre en uygun yol diyagramı belirlenmiştir.



Şekil 5.1: En Uygun Doğrusal Faktör Analizi Model Diyagramı.

5.4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Bulguları

Model taslağı oluşturulduktan sonra, Doğrulayıcı Faktör Analizi testi için AMOS programında çalıştırılmıştır. Analiz için gerekli istatistikler seçildikten sonra, minimize etme geçmişi, standardize edilmiş tahminlemeler, modifikasyon göstergeleri çıktı seçenekleri olarak seçilmiştir. Standardize edilmiş sonuçların modeldeki şematik gösterimi Şekil 5.2.'de gösterilmektedir.



Şekil 5.2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli Sonuçları.

Boyutlar arası ilişkiler için ise kovaryans değerlerine bakıldığında çoğunlukla 0,8'in altında makul değerlerde olduğu tespit edilmiştir. Boyutlar ve değişkenlerle ilgili detaylı varyans, kovaryans ve standardize edilmiş regresyon ağırlıkları Ek 3.'te belirtilmiştir. Parametre tahminleri incelendiğinde tüm parametrelerin sıfırdan anlamlı derecede farklı olduğu söylenebilir.

Doğrulayıcı Faktör Analizi model uyumu ile ilgili temel göstergeler aşağıdaki Tablo 5.10.'da gösterilmiştir.

CMIN/DF değerinin 1-3 arasında olması kabul edilebilir bir değer olarak görülmektedir. Gerçekleşen CMIN / DF değeri 1.952 olmuştur. Bu test ki-kare'yi daha az örnek büyüklüğüne bağımlı hale getiren bir yöntem olup ki-kare'nin serbestlik derecesine bölümünden elde edilmektedir.

CFI (Comparative Fit Index) değerinin 0,90 ve üzerinde olması kabul edilebilir, 0,95 ve üzeri mükemmel olarak değerlendirilir. Bu test, mevcut modelin uyumu ile gizil değişkenler arası korelasyonu ve kovaryansı yok sayan sıfır hipotez modelinin uyumunu karşılaştırır. Gerçekleşen CFI değeri 0,951 ile mükemmel seviyede çıkmıştır.

RMSEA (Root Mean Square Residual) değerinin 0,05-0,06 arasında olması kabul edilebilir. 0,05'in altında ve 0'a yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Araştırmamızda gerçekleşen RMSEA değeri 0,049 seviyesinde iyi uyum seviyesinde gerçekleşmiştir.

TLI (Tucker Lewis Index) değeri 0,90 değerinden büyük olması kabul edilebilir. Bu değer 1'e yaklaştıkça test edilen modelin daha iyi uyum iyiliği gösterdiği anlaşılır. Araştırmamızda gerçekleşen TLI değeri 0,945 olarak gerçekleşmiştir.

NFI değerinin 0,90-0,95 arasında olması kabul edilebilir bir değer, 0,95-1 arasında iyi olarak görülmektedir. Araştırmamızda gerçekleşen NFI değeri 0,905 kabul edilebilir uyum değerleri arasında çıkmıştır.

RFI değerinin 0,90-1 arasında olması iyi uyum değeri, 0,85-0,90 arası kabul edilebilir uyum değeri olarak görülmektedir. Araştırmamızda gerçekleşen RFI değeri 0,893 kabul edilebilir uyum değerleri arasında çıkmıştır.

Tablo 5.10: Doğrulayıcı Faktör Analizi Model Uyum İyiliği Değerleri

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Başlangıç model	152	605.091	310	0	1.952
Arındırılmış model	405	0	0		
Independence model	54	6373.547	351	0	18.158
Temel Karşılaştırmalar					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	

Başlangıç model	0.905	0.893	0.951	0.945	0.951
Arındırılmış model	1		1		1
Bağımsız model	0	0	0	0	0
Uyumlaştırılmış Ölçümler					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Başlangıç model	0.883	0.799	0.84		
Arındırılmış model	0	0	0		
Bağımsız model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Başlangıç model	295.091	229.16	368.814		
Arındırılmış model	0	0	0		
Bağımsız model	6022.547	5766.766	6284.726		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	
Başlangıç model	1.528	0.745	0.579	0.931	
Arındırılmış model	0	0	0	0	
Bağımsız model	16.095	15.208	14.563	15.871	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Başlangıç model	0.049	0.043	0.055	0.601	
Bağımsız model	0.208	0.204	0.213	0	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Başlangıç model	795.091	809.548			
Arındırılmış model	810	871.63			
Bağımsız model	6481.547	6489.764			
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Başlangıç model	2.008	1.841	2.194	2.044	
Arındırılmış model	2.045	2.045	2.045	2.201	
Bağımsız model	16.368	15.722	17.03	16.388	
HOELTER					
Model	HOELTER	HOELTER			
	0.05	0.01			
Başlangıç model	231	243			
Bağımsız model	25	26			

Modelin Ki-Kare değeri ise 0,5'in üzerinde olup aşağıdaki gibi Tablo 5.11.'de gösterilmiştir. Elde edilen veriler kabul edilebilir ve anlamlı düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.11: YEM Ki-Kare Testi Sonuçları

Minimuma Ulaşıldı
Ki Kare = 605,091
Serbestlik Derecesi = 310
Olasılık Düzeyi = ,000

5.5. Varyans Analizlerine İlişkin Araştırma Hipotezleri

Literatür incelemesi sonrasında araştırmanın modeline ve amacına uygun olarak hipotezler sınıflandırılmıştır. Hipotezleri daha iyi analiz ve sonuç elde edebilmek amacıyla demografik değişkenlerin alt grup faktörler üzerine etkisine yönelik hipotezler şeklinde incelenmiştir. Yapısal eşitlik modeli bölümünde demografik değişkenlerin ve alt grup faktörlerin verimlilik üzerine etkilerine yönelik hipotezler sınanmıştır. Hipotezlere geçmeden önce cevaplayıcıların KMÇY'ye karşın eğilimlerini anlamak için frekans analiz bulguları paylaşılmıştır.

DFA sonuçlarıyla oluşan faktör yükleri kullanılarak beş faktör SPSS'te oluşturulmuştur. Her bir cevaplayıcı için beş faktör hesaplanmış ve ANOVA analizlerine geçilmiştir.

5.5.1. Katılımcı Eğilim ve Tutarlılıklarının İncelenmesi

Katılımcıların KMÇY'nin verimliliğe ilişkin sorulara yönelik verilen cevaplar arasındaki ilişkileri gösteren çapraz tablolar ve bulgulara aşağıdaki gibi incelenerek yer verilmiştir.

Araştırmamıza katılan katılımcılar KMÇY'ye ilişkin "Çok düşük" eğilim gösteren katılımcılar, istatistiksel olarak bir anlamlılık ifade etmemektedir. Düşük eğilim gösterenlerin oranı ise % 5.03 seviyesinde olurken, "Yüksek ve Çok yüksek" eğilim gösterenlerin oranı % 61.9 gibi yüksek bir seviyededir.

"Düşük" eğilim sergileyenlerin çoğunlukla KMÇY'nin verimliliğe etkisinin de düşük olduğu, "Yüksek" ve "Çok Yüksek" eğilim sergileyen katılımcıların da "Yüksek verimlilik" yönünde etki ettiği şeklinde genel olarak bir görüş gösterdikleri çapraz tablolardan görülmektedir. Katılımcıların anket sorularını bilinçli ve tutarlı cevaplar verdikleri sonucu çıkartılmıştır.

Katılımcıların eğilimleri verimlilik soruları temelinde aşağıdaki gibi ayrı ayrı incelenmiştir.

- Katılımcılara;

Kurumsal mimari kullanımının kurumunuzda, BT yatırımlarının azalmasına hangi oranda etki ettiğini düşünüyorsunuz? Şeklinde soru sorulmuş ve aşağıdaki gibi eğilimleri tespit edildi.

KMÇY'nin BT yatırımlarını azaltmaya yönelik katılımcıların Tablo 5.12.'de gösterildiği gibi "Yüksek" ve "Çok yüksek" eğilim sergileyen katılımcıların % 28.5'i sadece % 0-20 aralığında BT yatırımlarını azalttığını düşünürken, %68.7 gibi büyük çoğunluk BT yatırımlarını en az %41 oranında azaltarak verimliliğe etki ettiği yönünde görüş bildirmişlerdir. Düşük eğilim sergileyen katılımcıların yine % 55'i sadece % 0-20 aralığında BT yatırımlarını azaltmaya etki etmektedir şeklinde görüş belirterek tutarlı bir yaklaşım göstermişlerdir. Anket verileri, katılımcıların anketi bilerek, anlayarak cevapladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Tüm katılımcıların % 55.6'sı gibi yüksek bir bölümü KMÇY 'nin BT yatırımlarını en az % 21 oranında azalttığı belirtmişler.

Tablo 5.12: KMÇY'nin BT Yatırımlarının Azalmasına Yönelik Çapraz Tablolar

		KMÇY kurumunuzda, BT yatırımlarının azalmasına hangi oranda etki ettiğini düşünüyorsunuz?				Toplam
		% 0 - 20	% 21 - 40	% 41- 60	% 61 - 100	
Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi	Düşük	11	7	1	1	20
	Yeterli	49	46	28	8	131
	Yüksek	22	51	71	65	209
	Çok Yüksek	2	2	15	18	37
Toplam		84	106	115	92	397

- Katılımcılara;

KMÇY kurumunuzda, projelerin tamamlanma ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini hangi oranda kısalttığını düşünüyorsunuz? Şeklinde soru soruldu ve aşağıdaki gibi eğilimleri tespit edildi.

KMÇY'nin projelerin tamamlanma ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini kısaltmaya yönelik düşünceleri Tablo 5.13.'te gösterildiği gibi tüm katılımcılardan "Yüksek ve Çok Yüksek" eğilim sergileyen katılımcıların % 29.4'ü sadece % 0-20

aralığında proje süresini kısalttığını düşünürken tüm katılımcıların % 70.5'i KMÇY'nin Projelerin tamamlanma ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini en az % 21 oranında artırdığı yönünde görüşleri olduğu anlaşılmaktadır. %0-20 gibi çok düşük düzeyde proje sürelerini olumlu yönde kısalttığını belirtenlerden “Çok Yüksek” eğilim gösterenlerin oranı sadece % 5 tir. Bu sonuçta anketin tutarlı ve bilinçli cevaplandığı sonucunu göstermektedir.

Tablo 5.13: Proje ve Ürünlerin Piyasaya Çıkma Sürelerine İlişkin Çapraz Tablolar.

		KMÇY kurumunuzda, projelerin tamamlanma ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini hangi oranda kısalttığınızı düşünüyorsunuz?				Toplam
		% 0 - 20	% 21 - 40	% 41- 60	% 61 - 100	
Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi	Düşük	11	5	3	1	20
	Yeterli	48	45	26	12	131
	Yüksek	51	50	60	48	209
	Çok Yüksek	7	6	11	13	37
Toplam		117	106	100	74	397

- Katılımcılara;

KMÇY kurumunuzda, BT ve İş birimleri arasındaki uyumu hangi oranda artırdığınızı düşünüyorsunuz? şeklinde soru soruldu ve aşağıdaki gibi eğilimleri tespit edildi.

KMÇY'nin BT ve iş birimleri arasındaki uyumluluğu artırmaya yönelik Tablo 5.14.'te gösterildiği gibi tüm katılımcıların % 61.9'u “Yüksek” ve “Çok Yüksek” eğilim sergilemektedirler. “Yüksek” ve “Çok yüksek” eğilim sergileyen katılımcıların % 29.2'si sadece % 0-20 oranında BT ve İş birimleri arasında uyumu artırdığını düşünmektedirler. % 73.6 gibi çok büyük çoğunluk KMÇY'nin BT ve İş birimleri arasında uyumu en az % 41 oranında artırdığını düşünmektedirler. Bu soruya etkisi düşüktür yönünde eğilim gösteren tüm katılımcıların oranı sadece % 5.03'tür. Düşük eğilim sergileyen katılımcıların yine % 60' gibi büyük oranda beklendiği gibi sadece % 0-20 aralığında BT ve iş birimleri uyumunu artırdığını düşünmektedirler şeklinde görüş belirterek tutarlı bir yaklaşım göstermektedir. Anketi bilerek cevapladıkları sonucuna ulaşılabilir.

Tüm katılımcıların % 52.9'u KMÇY'nin BT ve İş Birimleri arasındaki uyumu en az %41 oranında artırdığı yönünde görüş belirtirken sadece % 16.3'ü % 0-20 arasında artırdığını belirtmiştir.

Tablo 5.14: KMÇY'nin BT ve İş Birimleri Uyumunu Gösteren Çapraz Tablolar.

		KMÇY'nin, kurumunuzda, BT ve iş birimleri arasındaki uyumu hangi oranda artırdığını düşünüyorsunuz?				Toplam
		% 0 - 20	% 21 - 40	% 41- 60	% 61 - 100	
Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi	Düşük	12	4	1	3	20
	Yeterli	34	36	40	21	131
	Yüksek	19	33	56	91	209
	Çok Yüksek	0	2	7	28	37
Toplam		65	75	104	143	397

- Katılımcılara;

KMÇY 'nin kurumunuzda, İş performansını hangi oranda artırdığını düşünüyorsunuz? şeklinde soru sorulmuş ve aşağıdaki gibi eğilimleri tespit edildi.

KMÇY 'nin kurumların iş performansını artırmaya yönelik Tablo 5.15.'de gösterildiği gibi tüm katılımcıların “Yüksek ve Çok Yüksek” eğilim sergileyen cevaplayıcıların % 27.2'si sadece % 0-20 oranında iş performansını artırdığını düşünürken, % 86,2 si gibi çok büyük çoğunluk KMÇY'nin iş performansını en az % 61 oranında artırarak verimliliğe etki ettiği yönünde görüş bildirmekteler. Çok Yüksek eğilim gösteren cevaplayıcılardan hiç kimse “Düşük ya da Çok Düşük” şeklinde etki etmektedir yönünde bir görüş belirtmemişlerdir. Verilen cevaplarda katılımcıları tutarlı bir yaklaşım gösterdikleri anlaşılmaktadır. Anketin bilerek ve anlaşılabilir cevapladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Toplam katılımcıların %46.1 'i KMÇY 'nin İş performansını en az % 41 oranında artırdığı yönünde görüş belirtirken sadece % 16.6'sı % 0-20 arasında artırdığı yönünde eğilim göstermektedirler.

Tablo 5.15: KMÇY'nin İş Performansına Yönelik Yönelik Çapraz Tablolar.

		KMÇY'nin, kurumunuzda, iş performansını hangi oranda artırdığını düşünüyorsunuz ?				Toplam
		% 0 - 20	% 21 - 40	% 41- 60	% 61 - 100	
Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetim	Düşük	9	5	4	2	20
	Yeterli	39	46	30	16	131
	Yüksek	18	43	64	84	209
	Çok Yüksek	0	2	6	29	37
Toplam		66	96	104	131	397

5.5.2. Demografik Değişkenlerin Alt Grup Faktör ANOVA Testleri

Anketimize katılan katılımcıların yaş, eğitim durumu, sektör tecrübesi, çalıştığı kurumdaki tecrübesi ve kurumların KMÇY kullanma tecrübesi gibi demografik değişkenlerin 5 alt boyut üzerinde etkisi olup olmadığı incelendi.

- Yaşı'nın Alt Grup Faktörler Üzerine ANOVA Testleri:

Anlamlılık değeri >0.05 olan hipotezler Red edilirken 0.05 'ten küçük çıkan hipotezler Kabul edilir. Hipotez testi sonuçları Tablo 5.16.'daki gibidir.

Tablo 5.16: Yaş'ın Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Kurumsal Mimari Tamamlama	Gruplar arasında	.716	3	.239	.830	.478
	Gruplar içinde	112.713	392	.288		
	Toplam	113.429	395			
BT Değer Yaratma	Gruplar arasında	1.839	3	.613	1.241	.295
	Gruplar içinde	193.698	392	.494		
	Toplam	195.538	395			
Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	Gruplar arasında	2.216	3	.739	1.144	.331
	Gruplar içinde	253.165	392	.646		
	Toplam	255.381	395			
Kurumsal Mimari Olgunluk	Gruplar arasında	1.068	3	.356	.723	.539
	Gruplar içinde	193.114	392	.493		
	Toplam	194.182	395			
Kurumsal Hizalama	Gruplar arasında	1.623	3	.541	1.450	.228
	Gruplar içinde	146.328	392	.373		
	Toplam	147.951	395			

Anlamlılık değeri > 0.05 çıktığından personel yaş'ının alt boyutlar üzerinde bir etkisi olmadığı anlaşılmış ve hipotezlerimiz Red edilmiştir. Tablo 5.17.'de detaylı olarak gösterilmiştir.

Tablo 5.17: Yaş'ın Alt Boyutlar Üzerinde Etkisine Yönelik Hipotezler.

Faktör Kodu	Faktör Açıklaması	Sig.	Bağımlı Değişken	Hipotez Sonucu
KH	Kurumsal Hizalama	0.228	Yaş	H1: Red
KO	Kurumsal Mimari Olgunluk	0.539		H2: Red
DY	BT Değer Yaratma	0.295		H3: Red
KE	Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	0.331		H4: Red
KT	Kurumsal Tamamlama	0.478		H5: Red

- Eğitimi Durumunun Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri:

Anlamlılık değeri >0.05 olan hipotezler Red edilirken 0.05 'ten küçük çıkan hipotezler Kabul edilir. Hipotez testi sonuçları Tablo 5.18.'deki gibidir.

Tablo 5.18: Eğitim Durumunun Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Kurumsal Mimari Tamamlama	Gruplar arasında	.234	3	.078	.272	.846
	Gruplar içinde	112.470	391	.288		
	Toplam	112.704	394			
BT Değer Yaratma	Gruplar arasında	.705	3	.235	.475	.700
	Gruplar içinde	193.636	391	.495		
	Toplam	194.341	394			
Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	Gruplar arasında	.668	3	.223	.342	.795
	Gruplar içinde	254.263	391	.650		
	Toplam	254.931	394			
Kurumsal Mimari Olgunluk	Gruplar arasında	.303	3	.101	.204	.894
	Gruplar içinde	193.185	391	.494		
	Toplam	193.487	394			
Kurumsal Hizalama	Gruplar arasında	.238	3	.079	.211	.889
	Gruplar içinde	146.745	391	.375		
	Toplam	146.982	394			

Anlamlılık değeri > 0.05 çıktığından Personel'in Eğitim seviyesinin alt boyutlar üzerinde bir etkisi olmadığı sonucu çıktı ve hipotezlerimiz Red edildi. Tablo 5.19.'da hipotezler detaylıca gösterilmiştir.

Tablo 5.19: Eğitim Durumunun Alt Boyutlar Üzerine Hipotezler.

Faktör Kodu	Faktör Açıklaması	Anlamlılık	Bağımlı Değişken	Hipotez Sonucu
KH	Kurumsal Hizalama	0.889	Eğitim	H6: Red
KO	Kurumsal Mimari Olgunluk	0.894		H7: Red
DY	BT Değer Yaratma	0.7		H8: Red
KE	Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	0.795		H9: Red
KT	Kurumsal Tamamlama	0.846		H10: Red

- Sektör Tecrübesi'nin Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri:

Anlamlılık değeri >0.05 olan hipotezler red edilirken, 0.05 'de küçük çıkan hipotezler Kabul edilir. Hipotez testi sonuçları Tablo 5.20.'deki gibidir.

Tablo 5.20: Sektör Tecrübesi'nin Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.

		Ortalama Kareler	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Kurumsal Mimari Tamamlama	Gruplar arasında	.659	3	.220	.766	.514
	Gruplar içinde	111.840	390	.287		
	Toplam	112.499	393			
BT Değer Yaratma	Gruplar arasında	1.393	3	.464	.934	.424
	Gruplar içinde	193.844	390	.497		
	Toplam	195.237	393			
Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	Gruplar arasında	3.532	3	1.177	1.837	.140
	Gruplar içinde	249.913	390	.641		
	Toplam	253.445	393			
Kurumsal Mimari Olgunluk	Gruplar arasında	1.932	3	.644	1.307	.272
	Gruplar içinde	192.169	390	.493		
	Toplam	194.101	393			
Kurumsal Hizalama	Gruplar arasında	1.380	3	.460	1.227	.300
	Gruplar içinde	146.199	390	.375		
	Toplam	147.579	393			

Anlamlılık (significance) değeri > 0.05 çıktığından personelin sektör tecrübesinin alt boyutlar üzerinde bir etkisi olmadığı sonucu çıkmış ve Tablo 5.21’de gösterildiği gibi hipotezler Red edilmiştir.

Tablo 5.21: Sektör Tecrübesi Alt Boyutlar Üzerine Hipotezler.

Faktör Kodu	Faktör Açıklaması	Anlamlılık	Bağımlı Değişken	Hipotez Sonucu
KH	Kurumsal Hizalama	0.3	Sektör Tecrübesi	H11: Red
KO	Kurumsal Mimari Olgunluk	0.272		H12: Red
DY	BT Değer Yaratma	0.424		H13: Red
KE	Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	0.14		H14: Red
KT	Kurumsal Tamamlama	0.514		H15: Red

- Mevcut Banka Tecrübesi’nin Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri:

Anlamlılık değeri >0.05 olan hipotezler red edilirken, 0.05 ’den küçük çıkan hipotezler Kabul edilir. Hipotez testi sonuçlar Tablo 5.22’deki gibidir.

Tablo 5.22: Mevcut Banka Tecrübe’si Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Kurumsal Mimari Tamamlama	Gruplar arasında	2.509	3	.836	2.957	.032
	Gruplar içinde	110.852	392	.283		
	Toplam	113.360	395			
BT Değer Yaratma	Gruplar arasında	1.861	3	.620	1.254	.290
	Gruplar içinde	193.875	392	.495		
	Toplam	195.736	395			
Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	Gruplar arasında	3.427	3	1.142	1.777	.151
	Gruplar içinde	251.929	392	.643		
	Toplam	255.356	395			
Kurumsal Mimari Olgunluk	Gruplar arasında	1.666	3	.555	1.127	.338
	Gruplar içinde	193.046	392	.492		
	Toplam	194.712	395			
Kurumsal Hizalama	Gruplar arasında	1.888	3	.629	1.688	.169
	Gruplar içinde	146.139	392	.373		
	Toplam	148.026	395			

Anlamlılık değeri 0.05 ’den küçük çıktı. Personelin mevcut çalıştığı banka tecrübesi’nin, “Kurumsal Mimari Tamamlama” üzerinde istatistiksel olarak anlamlı

bir fark olduğu sonucuna ulaşıldı ve hipotezimiz Tablo 5.23.'te gösterildiği gibi kabul edilmiştir.

Sadece, anlamlılık 0.05'ten-küçük olan “Kurumsal Mimari Tamamlama” alt boyutu üzerine etkisi vardır H20 hipotezimiz Kabul edildi.

Tablo 5.23: Mevcut Banka Tecrübesi Alt Boyutlar Üzerine Hipotezler.

Faktör Kodu	Faktör Açıklaması	Sig.	Anlamlı mı?	Bağımlı Değişken	Hipotez Sonucu
KH	Kurumsal Hizalama	0.169	Hayır	Banka Tecrübesi	H16: Red
KO	Kurumsal Mimari Olgunluk	0.338	Hayır		H17: Red
DY	BT Değer Yaratma	0.29	Hayır		H18: Red
KE	Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	0.151	Hayır		H19: Red
KT	Kurumsal Tamamlama	0.032	Evet		H20: Kabul

Kabul edilen H20 hipotezinin detaylı analiz edilebilmesi için önce varyanslar arasında homojenlik kontrol edilmiş ve Tablo 5.24.'deki gibi inceleme sonuçları gösterilmiştir. Çıkan sonuçları değerlendirdiğimizde Anlamlılık değeri = 0.637 ve 0.05'ten büyük olduğu için gruplar arası varyansların homojen olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 5.24: Varyansların Homojenlik Testi.

	Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
Kurumsal Mimari Tamamlama	.567	3	392	.637

Hangi gruplar arasında varyans olduğunu incelemek için “Kurumsal Mimari Tamamlama” faktörünün SPSS programında Tukey testleriyle personelin çalıştığı kurumdaki süreler arasındaki “Çoklu Karşılaştırmaları” sonuçları aşağıdaki Tablo 5.25.'te gösterilmiştir.

Tablo 5.25: Kurumsal Mimari Tamamlama Çoklu Karşılaştırmalar.

Bağımlı Değişken	(I) Kaç yıldır bulunduğunuz bankada çalışmaktasınız?	(J) Kaç yıldır bulunduğunuz bankada çalışmaktasınız?	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Sig.	95% Güven Aralığı	
						Alt Sınır	Üst Sınır
KM Tamamlama	0 - 3 yıl	16 yıl ve üzeri	-.25218	.09045	.028	-.4856	-.0188

Mevcut kurumda 16 yıl ve üzeri çalışan personelin 0 – 3 yıl süre çalışan personele göre Kurumsal Mimari Tamamlama ortalama düzeyi daha fazladır ve istatistiksel olarak Anlamlılık= 0.028 ve 0.05'ten küçük olduğu için % 95 güvenirlilik seviyesinde anlamlıdır.

- KMÇY'nin Kurumlarda Kullanım Süresi'nin Alt Boyutlar Üzerine Hipotezler:

Anlamlılık değeri 0.05'ten-büyük çıkan hipotezler Red edilirken küçük çıkan hipotezler Kabul edilir. Elde edilen sonuçlar Tablo 5.26.'da gösterilmiştir.

Tablo 5.26: KMÇY Kullanım Süresinin Alt Boyutlar Üzerine ANOVA Testleri.

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F	Anlamlılık
Kurumsal Mimari Tamamlama	Gruplar arasında	20.500	3	6.833	29.158	.000
	Gruplar içinde	90.693	387	.234		
	Toplam	111.192	390			
BT Değer Yaratma	Gruplar arasında	19.729	3	6.576	14.714	.000
	Gruplar içinde	172.972	387	.447		
	Toplam	192.701	390			
Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	Gruplar arasında	33.780	3	11.260	20.037	.000
	Gruplar içinde	217.477	387	.562		
	Toplam	251.257	390			
Kurumsal Mimari Olgunluk	Gruplar arasında	19.133	3	6.378	14.295	.000
	Gruplar içinde	172.653	387	.446		
	Toplam	191.786	390			
Kurumsal Hizalama	Gruplar arasında	18.602	3	6.201	18.773	.000
	Gruplar içinde	127.829	387	.330		
	Toplam	146.432	390			

Bankaların Kurumsal Mimari kullanım süreleri için Anlamlılık değeri bütün alt boyutlarda $.000 < 0.05$ çıktığı için hipotezlerimiz Kabul edildi. Tablo 5.27'de araştırma hipotezlerinin sonuçları detaylı olarak gösterilmiştir. Bu verilere göre kurumsal mimarinin kurumlarda kullanma süresinin alt boyutlar üzerinde % 95 güvenirlilik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucu çıkmıştır.

Tablo 5.27: KMÇY Kullanım Süresinin Alt Boyutlar Üzerine Hipotezleri.

Faktör Kodu	Faktör Açıklaması	Sig.	Bağımlı Değişken	Hipotez Sonucu
KH	Kurumsal Hizalama	0.000	KM Kullanım Süresi	H21: Kabul
KO	Kurumsal Mimari Olgunluk	0.000		H22: Kabul
DY	BT Değer Yaratma	0.000		H23: Kabul
KE	Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	0.000		H24: Kabul
KT	Kurumsal Tamamlama	0.000		H25: Kabul

Kabul edilen hipotezlerin detaylı analizi için alt boyutlarda varyanslar arasında homojenlik olup olmadığını incelemeye yönelik “Varyansların Homojenlik Testleri” yapıldı. Anlamlılık değeri 0.05’ten büyük ise varyansların homojen olduğu sonucu çıkmaktadır. Tablo 5.28.’de Homojenlik testleri inceleme sonuçları detayları görülebilir.

Tablo 5.28: Varyansların Homojenlik Testi.

	Levene İstatistik	df1	df2	Anlamlılık
Kurumsal Mimari Tamamlama	1.183	3	387	.316
BT Değer Yaratma	1.012	3	387	.387
Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	2.091	3	387	.101
Kurumsal Mimari Olgunluk	2.010	3	387	.112
Kurumsal Hizalama	2.304	3	387	.076

Homojenlik testlerinden sonra hangi gruplar arasında varyanslar olduğunu incelemek için 5 alt boyutta SPSS programıyla Tukey testleriyle cevaplayıcının çalıştığı kurumda KMÇY kullanım süreleri arasındaki “Çoklu Karşılaştırmaları” sonuçları Tablo 5.29.’daki gibi gösterilmektedir.

Tablo 5.29: KMÇY'nin Kullanım Süresinin Çoklu Karşılaştırmaları Tablosu.

Bağımlı Değişken	(I)KMÇY kurumunuzda kaç yıldır kullanılmaktadır?	(J)KMÇY kurumunuzda kaç yıldır kullanılmaktadır?	Ortalama Fark (I-J)	Std. Hata	Anlamlılık	95% Güven Aralığı		
						Alt Sınır	Üst Sınır	
Kurumsal Mimari Tamamlama	0 - 2 yıl	3 - 6 yıl	-.29044*	.06402	.000	-.4556	-.1252	
		7 - 10 yıl	-.45754*	.07012	.000	-.6385	-.2766	
		11 yıl ve üzeri	-.65491*	.07422	.000	-.8464	-.4634	
	3 - 6 yıl	7 - 10 yıl	-.16711	.06714	.063	-.3404	.0061	
		11 yıl ve üzeri	-.36448*	.07141	.000	-.5487	-.1802	
	7 - 10 yıl	11 yıl ve üzeri	-.19737	.07693	.050	-.3959	.0011	
BT Değer Yaratma	0 - 2 yıl	3 - 6 yıl	-.27263*	.08841	.012	-.5008	-.0445	
		7 - 10 yıl	-.49119*	.09683	.000	-.7410	-.2413	
		11 yıl ve üzeri	-.61437*	.10250	.000	-.8788	-.3499	
	3 - 6 yıl	7 - 10 yıl	-.21856	.09273	.087	-.4578	.0207	
		11 yıl ve üzeri	-.34174*	.09863	.003	-.5962	-.0873	
	7 - 10 yıl	11 yıl ve üzeri	-.39137*	.09914	.001	-.6472	-.1356	
Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	0 - 2 yıl	3 - 6 yıl	-.39137*	.09914	.001	-.6472	-.1356	
		7 - 10 yıl	-.55504*	.10858	.000	-.8352	-.2749	
		11 yıl ve üzeri	-.85725*	.11493	.000	-1.1538	-.5607	
	3 - 6 yıl	11 yıl ve üzeri	-.46588*	.11059	.000	-.7512	-.1805	
	7 - 10 yıl	11 yıl ve üzeri	-.30221	.11913	.056	-.6096	.0052	
	3 - 6 yıl	11 yıl ve üzeri	-.35397*	.09853	.002	-.6082	-.0997	
Kurumsal Mimari Olgunluk	0 - 2 yıl	3 - 6 yıl	-.27337*	.08833	.011	-.5013	-.0455	
		7 - 10 yıl	-.45000*	.09674	.000	-.6996	-.2004	
		11 yıl ve üzeri	-.62734*	.10240	.000	-.8916	-.3631	
	3 - 6 yıl	11 yıl ve üzeri	-.35397*	.09853	.002	-.6082	-.0997	
	Kurumsal Hizalama	0 - 2 yıl	3 - 6 yıl	-.25360*	.07601	.005	-.4497	-.0575
			7 - 10 yıl	-.47452*	.08324	.000	-.6893	-.2597
11 yıl ve üzeri			-.59555*	.08811	.000	-.8229	-.3682	
3 - 6 yıl		7 - 10 yıl	-.22092*	.07971	.030	-.4266	-.0152	
		11 yıl ve üzeri	-.34195*	.08478	.000	-.5607	-.1232	

*. Ortalama fark 0.05 seviyesinde anlamlıdır.

KMÇY kullanım süresinin “Kurumsal Mimari Tamamlama” faktörü üzerinde 0-2 yıl ile 3-6, 7-10 ve 11 yıl ve üzerinde, 3-6 yıl ile 11 yıl ve üzerinde, 7-10 yıl ile 11 yıl üzerinde ile % 95 güvenilirlik seviyesinde, 3-6 yıl ile 7-10 yıl %90 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

KMÇY kullanım süresinin “BT Değer Yaratma” Faktörü üzerinde 0-2 yıl ile 3-6, 7-10 ve 11 yıl ve üzerinde, 3-6 yıl ile 11 yıl ve üzerinde %95 güvenilirlik seviyesinde, 3-6 yıl ile 7-10 yıl %90 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

KMÇY kullanım süresinin “Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri ” faktörü üzerinde 0-2 yıl ile 3-6, 7-10 ve 11 yıl ve üzerinde, 3-6 yıl ile 11 yıl ve üzerinde %95 güvenilirlik seviyesinde, 7-10 yıl ile 11 yıl ve üzerinde %90 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

KMÇY kullanım süresinin “Kurumsal Mimari Olgunluk ” faktörü üzerinde 0-2 yıl ile 3-6, 7-10 ve 11 yıl ve üzerinde, 3-6 yıl ile 11 yıl ve üzerinde % 95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

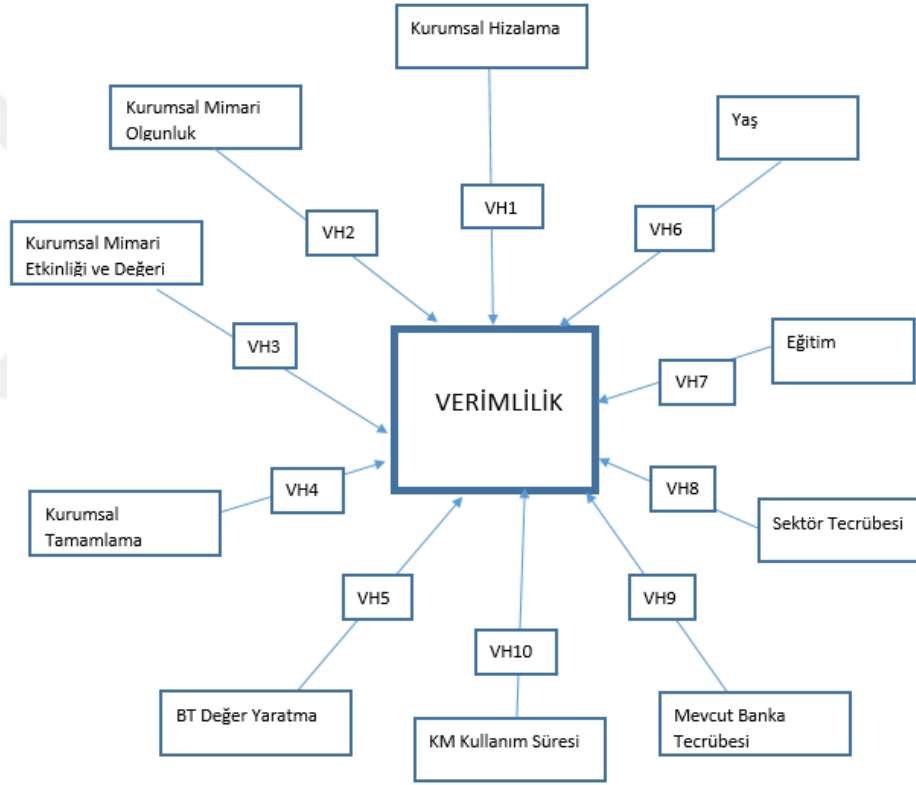
KMÇY kullanım süresinin “Kurumsal Mimari Hizalama” faktörü üzerinde 0-2 yıl ile 3-6, 7-10 ve 11 yıl ve üzerinde, 3-6 yıl ile 7-10, 11 yıl ve üzerinde % 95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlıdır.

5.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırmamızın bu bölümünde elde ettiğimiz veriler, Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) yöntemiyle incelenmiştir. YEM analizlerinde AMOS 24 uygulaması kullanılmıştır. YEM, tek bir istatistik yöntemi değildir. Birden fazla istatistik yöntemin genel olarak bilinen adıdır (Çokluk, Şekercioğlu ve Büyüköztürk, 2012:252). Psikoloji, sosyoloji, eğitim, ekonomi ve pazarlama gibi pek çok alanda son yıllarda kullanımı artan yapısal eşitlik modelleri, çok değişkenli istatistiksel yöntemlerin bileşiminden oluşan bir analiz yöntemidir (Kayacan ve Gültekin, 2012:1).

Bilinen ve sık kullanılan yöntemlerden ayrılan özelliği gözlenen değişkenlere ait ölçüm hatalarını dikkate alması sebebiyle YEM, pek çok farklı alanda kullanımı tercih edilmektedir. YEM’in bilimsel çalışmalarda genel olarak tercih edilmesinin bir

başka önemli sebebiyse hem bir değişkenden diğerine giden doğrudan etkileri, hem de iki değişken arasında, aracı bir değişkenin etkisiyle oluşan etkileri kapsayan çok değişkenli modelleri geliştirmeye, tahmin ve test etmeye olanak sağlamasıdır. Çok değişkenli bu modelleri analiz etmenin karmaşıklığı ve zorluğu, YEM uygulamalarını analiz sürecinde kullanımının tercih edilmesine neden olmaktadır (İlhan ve Çetin, 2014: 27). YEM analizinde, DFA bir faktör yapısını ortaya çıkarmak yerine, bir teori ya da daha önce yapılmış deneysel araştırma sonucunda belirlenen faktör gruplarını doğrulama için kullanılmaktadır. DFA teorik yapısı gözlemlenmiş verileri sınırlar (Terblanche ve Boshoff, 2006). YEM çerçevesinde hipotezler oluşturuldu ve Şekil 5.3'te detaylı olarak gösterilmektedir.



Şekil 5.13: KMÇY Verimlilik Eğilimi Yapısal Eşitlik Modellemesi.

5.6.1. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Yapısal Eşitlik Modeli için nihai veri kümesi ile kontrol değişkenleri paralelinde araştırma modeli oluşturulmuştur. Kontrol değişkenleri arasındaki korelasyondan dolayı değişkenler ilişkilendirilmiştir.

5.6.2. Yapısal Eşitlik Modeli'nin Uyum İyiliği Değerleri

Araştırmada modelin modifikasyon öncesi uyum iyiliği değerlerine bakılarak bir modifikasyona ihtiyaç olduğu tespit edilmiştir. Bu doğrultuda model uyum değerlerini istenen seviyeye çıkarabilmek için modelde bazı modifikasyonlar yapılmıştır.

Tablo 5.30.'da bulunan yapısal eşitlik modelinin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde elde edilen sonuçların kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu görülmüştür. Çalışmanın modeline ait uyum iyiliği değerlerinde RMSEA değeri kabul edilebilir değerlerde çıkmıştır. CFI değeri 0-1 arasında çıkmaktadır ve 1'e yaklaştıkça iyi uyum değeri göstermektedir. Yapısal eşitlik modelimizde bu değer 0,918 seviyesinde çıkmıştır. Diğer uyum değeri sonuçlarından RFI 0,854 ile kabul edilebilir seviyede uyum değerlerine sahiptir.

Tablo 5.30: Yapısal Eşitlik Modeli Analizinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri.

CMIN					
Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Başlangıç model	111	1013.126	416	0	2.435
Arındırılmış model	527	0	0		
Independence model	62	7769.302	465	0	16.708
Temel Karşılaştırmalar					
Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Başlangıç model	0.87	0.854	0.919	0.909	0.918
Arındırılmış model	1		1		1
Bağımsız model	0	0	0	0	0
Uyumlaştırılmış Ölçümler					
Model	PRATIO	PNFI	PCFI		
Başlangıç model	0.895	0.778	0.821		
Arındırılmış model	0	0	0		
Bağımsız model	1	0	0		
NCP					
Model	NCP	LO 90	HI 90		
Başlangıç model	597.126	507.59	694.345		
Arındırılmış model	0	0	0		
Bağımsız model	7304.302	7021.922	7593.092		
FMIN					
Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90	

Başlangıç model	2.558	1.508	1.282	1.753	
Arındırılmış model	0	0	0	0	
Bağımsız model	19.619	18.445	17.732	19.174	
RMSEA					
Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE	
Başlangıç model	0.06	0.056	0.065	0	
Bağımsız model	0.199	0.195	0.203	0	
AIC					
Model	AIC	BCC	BIC	CAIC	
Başlangıç model	1235.126	1254.642			
Arındırılmış model	1054	1146.659			
Bağımsız model	7893.302	7904.203			
ECVI					
Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI	
Başlangıç model	3.119	2.893	3.365	3.168	
Arındırılmış model	2.662	2.662	2.662	2.896	
Bağımsız model	19.933	19.22	20.662	19.96	
HOELTER					
Model	HOELTER	HOELTER			
	0.05	0.01			
Başlangıç model	182	190			
Bağımsız model	27	28			

Modelin Ki-Kare değeri 0,5'in üzerinde çıkmaktadır. Tablo 5.31.'de görüldüğü gibi istatistiksel olarak anlamlı düzeyde gerçekleşmiştir.

Tablo 5.31: YEM Ki Kare Testi Sonuçları.

Minimuma Ulaşıldı
Ki Kare = 1013,126
Serbestlik Derecesi = 416
Olasılık Düzeyi = ,000

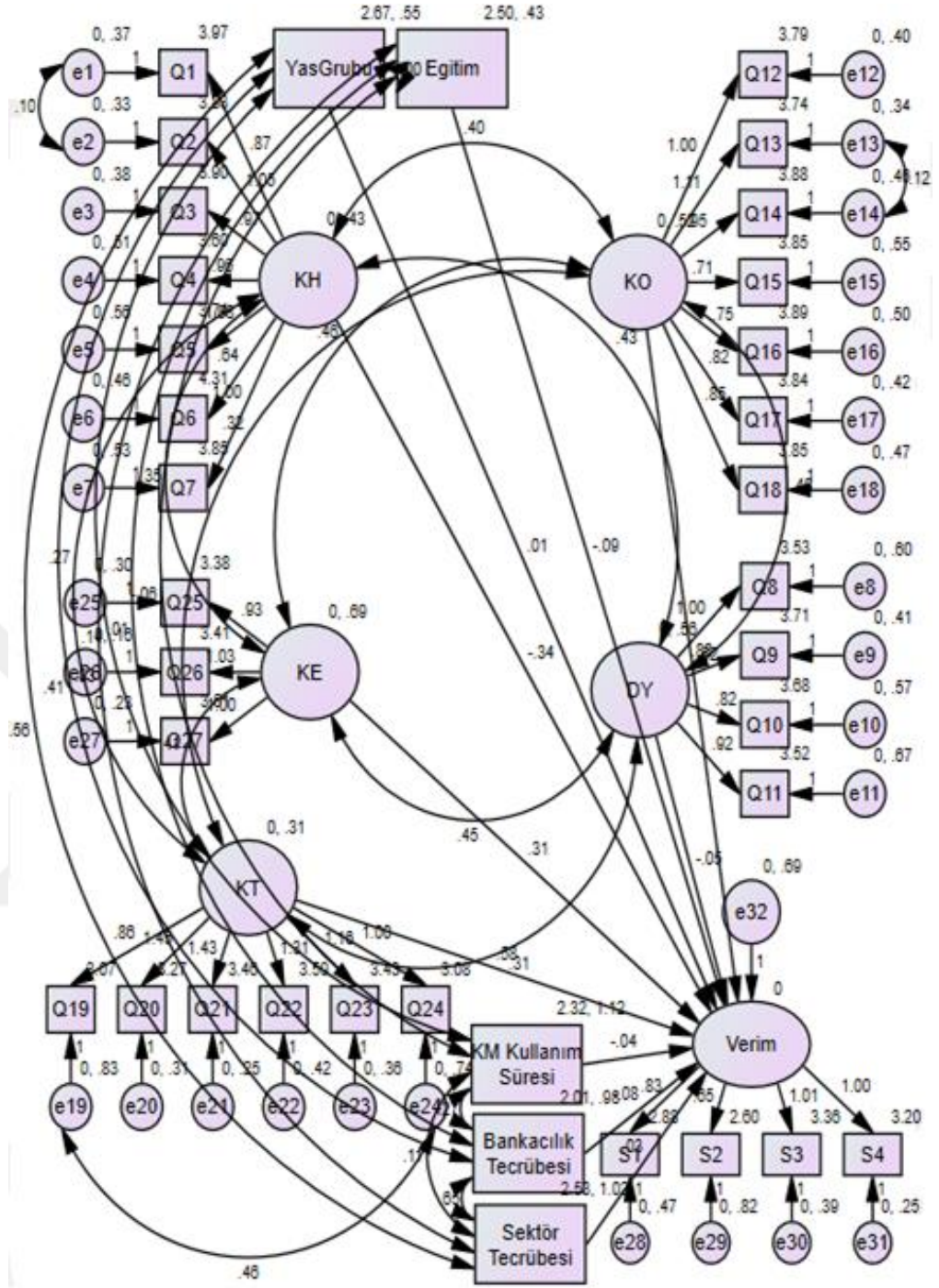
Şekil 5.3.'te grafik olarak gösterilen hipotezlerin yazımı Tablo 5.32.'de gösterilmiştir.

Tablo 5.32: Verimlilik Eğilimi İçin YEM Hipotezleri.

VH 1	Kurumsal Hizalamanın, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 2	Kurumsal Mimari Olgunluğun, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 3	Kurumsal Mimari Etkinliğinin, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 4	Kurumsal Mimari Tamamlamanın, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 5	BT değer yaratmanın, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 6	Yaş'ın, verimlilik üzerine etkisi vardır.
VH 7	Eğitim durumunun, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 8	Sektör deneyiminin, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 9	Mevcut bankada tecrübesinin, verimlilik üzerine etkisi vardır
VH 10	KMÇY uygulama süresinin, verimlilik üzerine etkisi vardır

Sonuç olarak, YEM analizinde ilk olarak uyum değerleri yardımıyla yapısal eşitlik modeli test edilip, sonrasında test edilen nihai YEM gösterimi Şekil 5.4.'teki gibidir. Modelin uyum değerlerinin yine istenen sonuçları verdiği, YEM analizinin Hesaplanan Uyum İyiliği Değerleri Tablo 5.30.'da ve YEM Ki Kare Testi Sonuçları Tablo 5.31.'de gösterilmiştir. Modele ilişkin regresyon katsayıları ve anlamlılık durumu Tablo 5.33.'de gösterilmektedir. Tablo 5.33.'de görüldüğü gibi “Kurumsal Mimari Olgunluk” faktörümüz % 95 güvenirlilik seviyesinde, “Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri” ve Kurumsal Mimari Tamamlama” faktörümüz %90 güvenirlilik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı bir regresyon katsayısına sahiptir.

Şekil 5.4'teki Yapısal Eşitlik Modeli diyagramında görüleceği gibi Banka tecrübesi haricindeki Kurumsal Hizalama-KH (-0,34), Kurumsal Etkinlik-KE (0,31), Kurumsal Tamamlama-KT (0,58), Değer Yaratma-DY (-0,04), Kurumsal Mimari Olgunluk-KO (0,51), Yaş (0,12), Eğitim (0,86), KM Kullanma Süresi (0,44), ve Sektör Tecrübesi (0,30) faktörleri korelasyon katkıları mutlak değer olarak 0.1'den büyük çıkmıştır. Bu da bize KMÇY'nin Verimliliğe Etkisinin olduğunu göstermektedir.



Şekil 5.4: Yapısal Eşitlik Modelinin Sonuçları.

Tablo 5.33'te görüleceği gibi Kurumsal Mimari Olgunluk faktörünü %95 güven aralığında Verimlilik üzerine doğrudan anlamlı bir etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır. Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri ile Kurumsal Tamamlama

faktörümüzde verimlilik üzerine % 90 güven aralığında doğrudan etki ettiği anlaşılmaktadır.

Yapısal Eşitlik Modeli'nden aşağıdaki Tablo 5.33.'teki gibi verimlilik üzerine yaptığımız hipotez testlerimize ait elde edilen bulgular incelendiğinde;

“Kurumsal mimari olgunluğun, verimlilik üzerine etkisi vardır” HV2 hipotezimiz % 95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki çıkmış ve hipotezimiz Kabul edilmiştir. “Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri'nin Verimlilik üzerine etkisi vardır” HV3 hipotezimiz ile “Kurumsal mimari tamamlama'nın verimlilik üzerine etkisi vardır” HV4 hipotezimiz % 90 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı ilişki çıkmış ve hipotezlerimiz kabul edilmiştir.

Tablo 5.33: YEM İlişki Katsayıları ve Verimlilik Hipotezleri Bulguları.

Faktör Kodu	Faktör Açıklaması	Regresyon Katsayıları	P	Bağımlı Değişken	Hipotez Sonucu
KH	Kurumsal Hizalama	(-0,621)	0,286	Verimlilik	HV1: Ret
KO	Kurumsal Mimari Olgunluk	0,521	0,040		HV2: Kabul
KE	Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri	0,314	0,100		HV3: Kabul
KT	KM Tamamlama	0,580	0,078		HV4: Kabul
DY	BT Değer Yaratma	(-0,470)	0,885		HV5: Ret
	Yaş	0,120	0,903		HV6: Ret
	Eğitim	(-0,860)	0,228		HV7: Ret
	KM Kullanma Süresi	(-0,440)	0,383		HV8: Ret
	Banka Tecrübesi	(-0,081)	0,208		HV9: Ret
	Sektör Tecrübesi	0,300	0,701		HV10: Ret

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmanın literatür kısmında KMÇY kavramı ve dünyadaki tarihsel gelişimi açıklanmıştır. Tez çalışmasının araştırma kısmında ise, Türkiye’de faaliyet gösteren 50 ve daha fazla şube ağına sahip 16 banka, 397 BT uzman/yöneticilerinden anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilerek mevcut çalıştıkları bankalarda KMÇY’ye yönelik eğilimleri, düşünceleri ortaya konmuştur. Bu amaçla Temmuz 2017 – Ekim 2017 ayları arasında Türkiye’de faaliyet gösteren bankaların BT birimlerinde çalışan personellere yönelik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmada 27 adet sorudan oluşan 5’li Likert ölçeğinde hazırlanmış bir anket yapısı kullanılmıştır. 27 madde 5 alt faktör, Demografik durum ve Verimlilik soru grupları ile araştırmada KMÇY’nin Verimlilik üzerine etkisi her bir faktör gruplarında detaylıca incelenmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular; bankalara, finans sektörüne, telekom sektörüne, teknoloji firmalarına ve teknolojiyle yakın işbirliği içinde çalışan tüm kurumlara KMÇY’nin kurumların stratejik hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayabileceği bilgisini verecektir ve firmaların KMÇY kullanımına teşvik edecektir.

Araştırmada veri toplama aracı internet üzerinden hizmet alınarak anket sistemi kullanılmıştır. Veri toplayabilmek için 16 Banka’dan 27 farklı Kurumsal Mimari yöneticileriyle röportajlar yapılarak kurumlarındaki tecrübeleri hakkında bilgi edinilmiş ve ilgili bankalarda kurum içinde mail ile dağıtılarak ankete destek talep edilmiştir. İlave olarak banka BT uzmanlarına sosyal ağlar üzerinden direk mesaj atılarak anketin cevaplanması talep edilmiştir. Bu yöntemlerle 524 banka personeline anket formu toplanmış ancak istediğimiz kriterlere uygun olan 397 anket formu analize dâhil edilmiştir. Veriler SPSS 24 ve AMOS 24 paket programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcılara ait yaş, eğitim seviyesi, sektörü tecrübesi, çalıştığı mevcut banka tecrübesi ve bankaların KMÇY kullanım sürelerine ait frekans ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Araştırmanın frekans ve yüzde dağılımlarında ağırlıklı toplandıkları bölümler şu şekildedir; yaş durumuna göre 35-44 yaş aralığındaki katılımcılar %42.8, Eğitim durumuna göre lisans mezunu katılımcılar %51.1, Bankacılık sektöründe çalışma süresi 4-9 yıl arası olan çalışanlar %35, mevcut bankadaki çalışma süresi 0-3 yıl aralığındaki katılımcılar %37.5 ve katılımcıların

mevcut çalıştığı bankaların KMÇY yaklaşımını kullanma süresi 3-6 yıl aralığında %32 seviyesinde en yüksek oranda dağılım göstermektedirler.

Anket formunun ikinci bölümünde “Kurumsal Hizalama”, “BT Değer Yaratma ve Etkinlik”, “Kurumsal Mimari Olgunluk”, “Kurumsal Tamamlama” ve “Kurumsal Mimari Etkinlik ve Değeri” faktörlerinin KMÇY üzerinde etkisini incelemek için faktör analizi ve yapısal eşitlik modeli analizleri yapılmıştır. Anket formunun üçüncü bölümünde ise katılımcıların KMÇY’nin Verimlilik üzerine etkilerine yönelik düşüncelerini anlamaya yönelik sorular yöneltilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analiziyle faktör yapısının araştırma modeliyle uyum sağlayıp sağlanmadığı incelemek üzere model uyum değerlerine bakılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde model uyum değerleri Ki-kare 605.091; CMIN/DF 1.952; CFI0.951; RMSEA 0,049; TLI 0,945; NFI 0,905 ve RFI 0,893’dir. Doğrulayıcı faktör analizlerine göre çalışmada kullanılan ve kuramsal temellere dayandırılan faktör yapısının araştırma modeli ile uyumlu olduğu görüldü.

Katılımcıların verimlilik etkisi üzerine eğilimleri ve anketlere katılımdaki verdiği cevapların tutarlılıkları incelendiğinde KMÇY’nin verimlilik üzerine etkisinin “Çok düşük” olduğu yönünde istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Katılımcıların verimlilik etkisinin “yüksek”, “çok yüksek” olduğu yönünde düşüncesi olanlar genel olarak verimlilik etkisinin de “yüksek” ya da “çok yüksek” olduğu şeklinde eğilim göstermeleri düşüncelerini tutarlı bir şekilde yansıttıklarını göstermektedir.

Katılımcıların verimlilik sorularına gösterdikleri eğilimler incelendiğinde;

- Katılımcılar, KMÇY ’nin bankalarda BT yatırımlarını azalttığı yönünde düşünceleri tespit edildi. Bu oran, “Yüksek” ve “Çok yüksek” şeklinde eğilim sergileyen katılımcıların %68.7’si en az %41 oranında BT yatırımlarını azalttığı yönünde eğilim gösterdiler.
- Katılımcılar, KMÇY ’nin bankalarda proje ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini kısalttığı konusunda pozitif bir düşünceleri olduğu anlaşılmaktadır. KMÇY’nin projelerin tamamlanma ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini kısaltmaya yönelik katılımcıların “Yüksek ve Çok Yüksek” eğilim sergileyenlerin % 29.4’ü sadece % 0-20 aralığında proje süresini kısalttığını düşünürken tüm katılımcıların ise % 70.5’i KMÇY’nin Projelerin

tamamlanma ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini en az % 21 oranında kısalttığını yönünde eğilimleri tespit edilmiştir. %0-20 gibi çok düşük düzeyde proje sürelerini olumlu yönde kısalttığını belirtenlerden “Çok Yüksek” eğilim gösterenlerin oranı sadece %5 tir. Bu sonuçta anketin tutarlı ve bilinçli cevaplandığı sonucunu göstermektedir. Yaptığımız birebir görüşmelerde anket sonuçlarını teyit edecek yönde kültür oturduktan sonra proje süresini kısaltmaya yönelik olumlu etkinin daha da artacağı yönünde görüşler belirtildi. KMÇY olgunluğunun artmasıyla proje sürelerinin kısılacacağı yönünde beklenti daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

- Katılımcılar, KMÇY ’nin bankalarda kullanılmasınının BT ve iş birimleri arasındaki uyumu artırdığı yönünde eğilim göstermektedirler. Bu yönde görüş bildirenlerden “Yüksek” ve Çok yüksek” olduğunu düşünenlerin oranı %73.9 ’u gibi çok yüksek bölümü BT ve iş birimleri arasındaki stratejik hedeflere uygun olarak birlikte hareket edebilecek şekilde hizalanması, uyumlu çalışılmasına en az %41 oranında olumlu etki ettiği şeklinde eğilim sergilemişlerdir. Literatürde Kurumsal Hizalamanın kurumlara önemli faydalar sağladığını ortaya koyarken bizim araştırmamızdaki hipotezlerimizde BT ve iş birimleri arasındaki uyumu artırmasına karşın verimliliğe direk etkisi çıkmamıştır. Bu konunun ayrıca araştırılması gereken alanlar olarak yeni çalışmaları tetikleyeceğini düşünmekteyiz.
- Katılımcıların, KMÇY ’nin kullanılmasınının bankalarda İş performansını olumlu şekilde artırdığı yönünde düşünceleri olduğu anlaşılmaktadır. Bu yönde görüş bildirenlerin oranı, “Yüksek” ve Çok yüksek” şeklinde eğilim sergileyenlerin % 86.2’si gibi çok büyük oranda bankanın iş performansını en az %61 oranında artırarak olumlu etki ettiği şeklinde görüş belirtmişlerdir.

Araştırmamızın tutarlılıklarını ve katılımcıların KMÇY yaklaşımının verimlilik etkisi yönünde eğilimlerini inceledikten sonra varyans analizlerine ilişkin Demografik değişkenlerin alt faktörler üzerine etkisini test etmeye yönelik hipotezler sınanmıştır. Varyans analizlerine göre test edilen 25 hipotezimizden H20, H21, H22, H23, H24 ve H25 hipotezleri %95 güvenirlilik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmış ve kabul edilmiştir.

Personel'in mevcut kurum tecrübesinin (H20) Kurumsal Tamamlama alt faktörü üzerine etkisi olduğu %95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermiştir. Detaylı incelendiğinde personelin kurumdaki tecrübesi arttıkça KMÇY'nin bankalarda verimliliğe dolaylı katkı sağladığı anlaşılmıştır.

Bankalarda KMÇY kullanım süresi faktörünün bütün alt boyutlar üzerine etkisine yönelik H21, H22, H23, H24 ve H25 hipotezleri kabul edilmiştir. Bankalar KMÇY'yi kullandıkça ve tecrübesi arttıkça KMÇY'nin verimliliğe olumlu katkısı olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmanın son bölümünde elde edilen veriler YEM yöntemiyle analiz edilmiştir. YEM analizleri için AMOS 24 paket programı kullanılmıştır. Alt boyutların ve Demografik bilgilerin Verimlilik üzerine direk etkisine yönelik kurulan hipotezlerimizden “Kurumsal Mimari Olgunluk” (HV2) hipotezi % 95 güvenilirlik seviyesinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. “Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri” (HV3) ile “Kurumsal Mimari Tamamlama” (HV4) hipotezlerimiz de %90 güvenilirlik düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı çıkmıştır. Sunduğumuz modelime göre “Kurumsal Hizalama” ve “BT Değer Yaratma” alt boyutların verimlilik etkisi tespit edilememiştir. Kurumsal Hizalamanın direk verimliliğe etkisinin çıkmaması ayrıca araştırılıp sebeplerinin incelenmesi gerekebilir. Dünya’da Kurumsal Hizalama faktörünün şirketlere fayda sağladığı yönünde araştırmalar mevcuttur.

Bu incelemelerle araştırmada dördüncü bölümde Şekil 4.2’de sunulan modeldeki 5 alt faktör ’den yukarıda bahsedilen üç tanesinin verimlilik etkisi olduğu, “Kurumsal Mimari Olgunluk ”un % 95 güvenilirlik seviyesinde verimliliğe en yüksek etki ettiği, “Kurumsal Mimari Etkinliği ve Değeri” ile “Kurumsal Mimari Tamamlama” %90 güvenilirlik seviyesinde verimliliğe etki eden diğer faktörler olarak tespit edilmiştir. Kurumsal Hizalamanın istatistiksel olarak anlamlı sonuç vermemesi Türkiye’de BT ve iş birimleri arasında uyumun yeterli olgunluk seviyesine gelememesinden kaynaklanabileceği düşünülmektedir. KMÇY kullanımını ağırlıklı olarak BT birimleri tarafından yürütülmesi, organizasyonda BT içinde yer alması ve iş birimlerinin henüz istenen düzeyde sahiplenmemesinde kaynaklanabileceği yorumlanabilir.

Yönetimsel Etkiler

Araştırmanın başlangıcında yapılan detaylı literatür araştırmasında KMÇY ile ilgili Türkiye’de akademik bir çalışma ve yaygın bir kullanım olmadığı, genel olarak banka ve telekom sektörü gibi teknoloji bölümlerinde kullanılmaya başlandığı belirtilmişti. Çalışmamızda KMÇY yaklaşımının verimlilik üzerine etkisine yönelik bulgularla farkındalığın artırılarak teknoloji birimlerinin kurum stratejilerine uyumlu hareket etmesi halinde daha efektif bir yönetim sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Sektör yöneticileri için araştırmanın bir itici güç olacağını düşünmekteyiz.

- KMÇY yaklaşımının BT yönetiminin daha şeffaf, yönetilebilir, maliyetlerinin düşürülebildiği ve BT’deki karmaşıklığın azalarak kurumlarda verimliliğe olumlu katkılar sağlandığı analizlerde tespit edilmiştir.
- Türkiye’de kurumsal yönetim anlayışını benimseyen, uygulayan finans sektörü, telekom sektörü firmaları gibi büyük kurumsal işletmeler bu araştırmanın sonuçlarını göz önünde bulundurarak stratejilerini gözden geçirebilir, yeni stratejiler geliştirebilir.
- KMÇY işletmelerde teknoloji yönetimi için stratejik bir çerçeve yönetimidir. Üst yönetimin hedeflerine uygun stratejilerin belirlenmesi ve uygulanmasının sağlanması rekabette avantaj sağlayacaktır.
- Araştırma başlangıcında yaptığımız literatür araştırmasında KMÇY yaklaşımının dünyada kullanımı her geçen gün hızla yaygınlaştığı ve kurumların önemli faydalar edindiği yönündeki araştırmalardan bahsettik. KMÇY’nin kurumdaki personelin yetkinliğini de artırdığı bilinmektedir. Yetkinlikleri artan ve kendisini değerli hisseden personel daha motive olarak bulunduğu işletmelere olan aidiyet duygusu artacak ve daha yoğunlaşmış olarak çalışmak suretiyle katkı sağlayacaktır.
- Banka ve BT Personelinin daha sosyal, dışa dönük, iletişimi güçlü, duygudaşlık yapabilen bireyler olarak yetiştirilmesi önemlidir. İletişimi daha güçlü personeller birimler arası daha uyumlu çalışabilir, kurum ortak stratejilerine ulaşmak için birlikte hareket edeceklerdir.
- Yönetişim alanında yeni yeni tartışılmaya başlanan Kurumsal Mimari kavramı ile ilgili yerli kaynak pek bulunmamaktadır. Bu sebeple çalışmanın tamamında

yabancı kaynaklardan yararlanılarak hazırlanmış ve bu doğrultuda literatüre önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu araştırmanın akademik sonuçları göz önünde bulundurulduğunda gelecekte bu konuyla ilgili yapılacak araştırmalar ve araştırmacılar için sunulan öneriler aşağıdaki gibi sunulmuştur.

- Araştırma Türkiye'deki bankacılık sektörü ele alınarak yürütülmüştür. Benzer bir çalışma Telekom sektörü, sağlık sektörü, yurtdışı kaynaklı teknoloji firmaları, Belediyeler gibi farklı sektörlerde ayrı ayrı ele alınabilir.
- Varyans analizlerinden elde ettiğimiz sonuçlardan da anlaşıldığı gibi kurumların KMÇY kullanım süresinin personellerin bireysel tecrübelerinden daha önemli olduğu anlaşılmaktadır. Bu sonuçların ortaya konulmasıyla personel tecrübesinin neden KMÇY verimliliğinde tek başına yeterli olmadığı bu alanda araştırma yapan, yapmak isteyen araştırmacıların ilgisini çekecek, incelenmesi gereken bir alan olarak düşünülmektedir.
- KMÇY'nin verimlilik etkisinde personelin eğitim durumu, yaş'ı, sektör tecrübesi, mevcut banka tecrübesinin de direk verimliliğe katkısının olmadığı, buna karşın kurumun KMÇY tecrübesinin çok daha önemli olduğu sonuçları Varyans Analizlerinde ortaya konmuştur. Bu alanda araştırma yapan bilim insanlarının bu konuların neden tek başına direk verimliliğe etki etmediğinin araştırılması uygun olacaktır.
- Bankaların iş birimleri ile BT birimlerinin kurumsal mimari uygunluk seviyeleri ayrı ayrı ele alınarak çalışma yapılabilir. Olgunluk seviyesiyle verimlilik arasında ilişkiyi ortaya koyan daha özel, konu odaklı bir çalışmanın yararlı olacağı düşünülmektedir.
- Banka ziyaretleri sırasında yöneticilerle yapılan birebir görüşmelerde alınan yazılı kayıtlar detaylı içerik analiziyle incelenerek Nitel araştırma yöntemleriyle yönetici görüşleri ve eğilimleri hazırlanacak makalelerle ayrıca değerlendirilebilir.

- Kurumsal Mimarinin organizasyonda yeri neresi olmalı? Ülkemizde BT içinde yapılaşmayla devam etmekte olup, Organizasyondaki yeri BT içinde mi, iş birimleri tarafında mı yer alması halinde daha faydalı olabileceğine yönelik bir araştırma yapılabilir.
- Türkiye'deki iş yapış kültürünün ve yaşam biçiminin kurumsal mimari yönetiminin etkin kullanılmasına olan etkisine yönelik bir araştırma yapılabilir. Bu araştırmada KMÇY disiplininin kültürlerle uyumlu olmasının verimliliğe etkisi konulu hipotezler incelenebilir.
- Kurumsal Mimari olgunluk seviyesinin ölçümüne yönelik Kamu, yabancı, yerel banka ölçeğinde araştırma yapılarak kıyaslamalı bir araştırma ortaya konulabilir.



KAYNAKLAR

Kitaplar

- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Spss Uygulamaları*. (7. Baskı). Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Bernard, Scoot A. (2012). *Linking Strategy, Business and Technology EA3: An Introduction to Enterprise Architecture: Third Edition*. AuthorHouse
- Campbell, S., Mohun, V. (2007). *Mastering Enterprise SOA with SAP NetWeaver and mySAP ERP*. Indianapolis, Indiana: Wiley Publishing, Inc.
- Çokluk, O., Şekercioglu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik SPSS ve LISREL Uygulamaları*. (2. Baskı). Ankara: Pegem Akademi.
- McKeen, J.D. ve Smith, H. A. (2003). *Making IT Happen Critical Issues in IT Management*. First Edition. 384 sayfa. ISBN-13: 978-0470850879. Wiley Publishing, Inc.
- Ministry of Defense. (2005 v1.0), *MOD Architectural Framework Technical Handbook*. MODAF-M07-022. 31 August 2005. Crown copyright 2005.
- Niemann KD (2006). *From Enterprise Architecture to IT Governance: Elements of Effective IT Management*. Vieweg publishing, Wiesbaden. First Edition.
- Parasız, İ. (2011). *Türkiye 'de ve Dünya 'da Bankacılık . Bursa: Ezgi Kitabevi*.
- Parasız, İ. (2014). *Modern Bankacılık Teori ve Uygulama. Bursa: Ezgi Kitabevi*.
- Raykov, T. ve Marcoulides. G.A. (2006). *A First Course in Structural Equation Modeling*. (Second Edition). New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Ross, Jenne W., Weill, P. and Robertson, David C. (2006). *Enterprise Architecture as Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*. Harvard Business School Press.

Schekkerman, Jaap. Second Edition 2004. *How to survive in to Jungle of Enterprise Architechture Frameworks: Creating or Choosing an Enterprise an Enterprise Architecture Framework*. Trafford Publishing.

Sauer, C. ve Yetton, P. W. (1997) . *Steps to the Future: Fresh Thinking on the Management of IT-Based Organizational Transformation*. Jossey-Bass Publishing.

Sekaran, U. (1992). *Research Methods for Business-A Skill Building Approach*. (Second Edition). India: Wiley Publishing, Inc.

Uyan, U. (2005). *Dünyada ve Türkiye’de Faizsiz Bankacılık*. İstanbul: Türkiye Katılım Bankalar Birliği yayını.

Sürelî Yayınlar

Aras, O.N. ve Öztürk, M. (2011). *Reel Ekonomiye Katkıları Bakımından Katılım Bankalarının Kullandığı Fonların Analizi*. *Ekonomi Bilimleri Dergisi*, Cilt:3, No: 2.

Aydın, N. (2006). *Bankacılık Uygulamaları*. Anadolu Üniversitesi Yayınları,

Burke, B. (2004). *No Firm Has Failed in EA Because the Technology Wasn't Right*. SETLabs briefings.

Çankaya F. ve Öz M. (2011). *Türkiye’de Kamu Bankalarının Özelleştirilmesi*. Türkiye Bankalar Birliği Yayınları,

- Ertuğrul, A. ve Zaim, O.(1996). *Türk Bankacılığında Etkinlik: Tarihi Gelişim Kantitatif Analiz*. Ankara: Bilkamat İşletme ve Finans Yayınları. Yayın No:3.
- Infosys Enterprise Architecture Survey (2008/2009). *Enterprise Architecture Expands Its Role in Strategic Business Transformation*.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). *LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması*. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, Cilt: 5, Sayı: 2, Kış.
- Özen, E., Genç, E. ve Kaya, Z. (2013). *Trafik Kazalarının Nedenlerine İlişkin Düşünceler ve Trafikte Farkındalık: Uşak İli Örneği*. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Winter2014, Vol. 1 Issue 1,
- Keskin, E. ve vd. (2008). *50. Yılında Türkiye Bankalar Birliği ve Türkiye’de Bankacılık Sistemi (1958-2007)*. Ankara: Türkiye Bankalar Birliği Yayınları.
- Larsen, R. ve Warne, R. (2010). *Estimating Confidence Intervals for Eigenvalues In Exploratory Factor Analysis*, 876 Texas A&M University, College Station, Behavior Research Methods.
- Luftman, J.N. ve Brier, T. (1999). *Achieving and Sustaining Business-IT Alignment*. *California Management Review*. Vol:42, No:1
- Medini ve Bourey. (2012) *SCOR-Based Enterprise Architecture Methodology*. *International Journal of Computer Integrated Manufacturing*. Vol:25, No:7.
- Yücenur, G. N., Çetin Demirel, N., Ceylan, C. ve Demirel, T. (2011). *Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi*. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12 (1).

Steiger, J.H. (2007). *Understanding the Limitations of Global Fit Assessment in Structural Equation Modeling. Personality and Individual Differences*. 42.

Yıldırım, O. (2004). *Türk Bankacılık Sektörünün Temel Sorunları ve Sektörde Yaşanan Mali Riskler*. Dış Ticaret Dergisi, Dış Ticaret Müsteşarlığı.

Tezler

Bulut, K. (2015). *Türkiye’de Bankacılık Sektörünün Finansal Yapısı ve Bu Yapının Müşteri Tercihine Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, Turkey.

Chan, Y. E. (1992). *Business Strategy, Information Systems Strategy, And Strategic Fit: Measurement And Performance Impacts. Doktora Tezi*. Western University. Digitized Theses. Paper 2143. National Librarian. Canada.

Demir, M.S. (2015). *Türkiye’de Katılım Bankalarının Gelişimi ve Performanslarının Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Engel, K.S., Moosbrugger, H. ve Müller. H. (2003). *Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. Methods of Psychological Research Online*, 8:2.

Kavgacı, H. (2014). *İlköğretim Kurumu Öğretmenlerinin İşle Bütünleşme Düzeylerinin Bireysel ve Örgütsel Değişkenlerle İlişkisi*. Doktora Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Perko, J. (2008). *IT Governance and Enterprise Architecture as Prerequisites for Assimilation of Service-Oriented Architecture*. Thesis for the degree of Doctor. Tampere University of Technology Tampere 2008.

Yahşi, F. (2014). *Katılım Bankalarında Risk Odaklı İç Denetim ve Bir Model Önerisi*. Doktora Tezi, İstanbul: Marmara Üniversitesi. Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü.

Makaleler

Bernus, P. ve Nemes, L., (1997). *The Contribution of the Generalised Enterprise Reference Architecture to Consensus in the Area of Enterprise Integration*. In: *Proceedings of the International Conference on Enterprise Integration Modelling Technology*, 21 August, Germany.

Bittler, R. S. Ve Gregg Kreizman, G. (2005). *Gartner Enterprise Architecture Process: Evolution 2005*. ID Number: G00130849.

Boucharas, V., Steenbergen, M., Slinger Jansen, S., ve Brinkkemper, S. (2010). *The Contribution of Enterprise Architecture to the Achievement of Organizational Goals: Establishing the Enterprise Architecture Benefits Framework*. Technical Report UU-CS-2010-014. Department of Information and Computing Sciences. Utrecht University Publishing, The Netherlands.

Buckl S., Matthes F., and Schewda CM. (2010b) *Conceptual Models for Cross-Cutting Aspects in Enterprise Architecture Modeling*. In: *Proceedings of the 14th IEEE International Enterprise Distributed Object Computing Conference Workshops*.

Campbell, B. (2005). *Alignment: Resolving Ambiguity Within Bounded Choices*. University of Technology, Sydney Australia.

Casu, B. Vd. (2004.) *Productivity Change In Banking: A Comparison Of Parametric And Non-Parametric Approaches*, *Journal of Banking and Finance*, Vol:28, No:10.

Chan. Y. E. ve Reich., B. H. (2007:4) *State of the Art IT alignment: What Have We Learned?* *Journal of Information Technology*. Volume: 22.

- Franke, U., Ekstedt, M. vd. :3. Trends in Enterprise Architecture Practice–Survey. *Industrial Information and Control Systems, Royal Institute of Technology*. Institute of Information Management, University of St Gallen.
- Gefen, D., Karahanna, E., ve Straub, D. (2003). *Trust and TAM in Online Shopping: An Integrated Model*. *MIS Quarterly*, 27.
- Henderson, J.C. ve Venkatraman, N. (1993). *Strategic Alignment: Leveraging Information Technology for Transforming Organizations*. IBM System Journal. Boston University.
- Hendrickx, Harry H.M., CTO CME Industry Unit, Hewlett-Packard (2010) *Governance in IT and Architecture*. White Paper. Recommendations for TOGAF.
- Huber, G. P., (1990), “*A Theory of the Effects of Advanced Information Technologies on Organizational Design, Intelligence and Decision Making*”, *Academy of Management Review*, vol.15(1).
- IFIP-IFAC Görev grubu (1999). GERAM: *Generalised Enterprise Reference Architecture and Methodology*. IFIP–IFAC Task Force on Architectures for Enterprise Integration. GERAM V1.6.3.
- Kayacan, B. ve Gültekin, Y.S. (2012). *Yapısal Eşitlik Modellemesinin (YEM) Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunların Çözümlemesinde Kullanımı*. Ormancılıkta Sosyo-Ekonomik Sorunlar Kongresi, İstanbul Üniversitesi Orman Fakültesi, 18-20 Ekim. 2012.
- Kobryn, C. ve Sibbald, C. (2004:2-5) *Modeling DoDAF Compliant Architectures: The Telelogic Approach for Complying with the DoD Architectural Framework*. A Telelogic White Paper.
- Kosanke, K., (1995). *CIMOSA – Overview and Status*. *Computers in Industry*.

- Luftman, J., Pap, R. Ve Brier, T. (1999). *Enablers and Inhibitors of Business-IT Alignment*. Volume 1, Article 11.
- Malan, R. & Bredemayer, D. 2002. *Less is More with Minimalist Architecture*. IEEE IT Pro, Volume:4 Issue:5.
- Oliveira, T ve Maria, R. O. Martins (2011). *Literature Review of Information Technology Adoption Models at Firm Level*. Article. New University of Lisbon.
- Reich, B. H., ve Benbasat, I. (1996). *Measuring the Linkage Between Business and Information Technology Objectives*.
- Reynolds, P., Thorogood, A., and Yetton, P. (2010) "Allocation of IT Decision Rights in Multibusiness Organizations: What Decisions, Who Makes Them, and When Are They Taken?" ICIS 2010 Proceedings, Conference Paper.
- Ross, Jeanne W. (2003). *Creating a Strategic IT Architecture Competency: Learning in Stages*. Research Article. MIT Sloan School of Management Working Paper.
- Tamm, T., Seddon, P. B. vd. (2011:147). *How Does Enterprise Architecture Add Value to Organisations?* Volume:28 Article:10.
- Terblanche, N. S. ve Boshoff, C. (2006). *The Relationship Between a Satisfactory In-Store Shopping Experience and Retailer Loyalty*, *South Africa Journal Of Business Management*, 37 (2),
- Waes, R.M.C., (1991). *Architectures for Information Management*, Tinbergen Institute Research Series no. 11, Thesis Publishers Amsterdam, the Netherlands.
- Wymer, T. ve Alves, H. M. B. (2012). *A Review of Scale Development Practises in Nonprofit Management and Marketing*. *Journal of Economics&Sociology*,5(2).

Zachman, J. (1987) *A framework for Information Systems Architecture*. IBM Systems Journal, Vol. 26, No. 3, 1987.

Zwegers, Arian J.R., Fang, Shu-Guei., and Pels, Henk-Jan. (1997). *Evaluation of Architecture Design with CIMOSA*, Eindhoven University of Technology.

Zwegers, Arian J.R., ve Gransier, TAG. (1995) *Managing Re-engineering With the CIMOSA Architectural Framework*. Volume 27. No 2.

İnternet Kaynakları:

Abraham, G.A. *Successful Organizational Leadership: Effective Execution through Strategic Alignment*. <http://www.refresh.com/Archives/agaexecution.html>. Erişim Tarihi: 16 Haziran 2017.

Appleton, D. 2004. *Why Enterprise Architecture is an Oxymoron*. *Business Rules Journal*. <https://www.brcommunity.com/articles.php?id=b191>. Erişim Tarihi: 30 Ekim 2017.

Bailey, I., 2008. *Using Soft Systems With MODAF Version 1.0*. <http://www.modaf.com/Documents>. Erişim Tarihi: 15 Haziran 2017.

Baker, D.C. ve Janiszewski, M. 2005. *7 Essential Elements of EA*. <http://archive.visualstudiomagazine.com/ea/magazine/summer2005/features/dbaker/> Erişim Tarihi: 01 Kasım 2017.

Hoogervorst, J. (2004). *Enterprise Architecture: Enabling Integration, Agility and Change*, *International Journal of Cooperative Information Systems*, vol. 13, issue 03. <https://pdfs.semanticscholar.org/a648/b5610292aac366428339925823d78f0811f0.pdf> Erişim Tarihi: 8 Kasım 2017.

Department of Defense, 2011. The DoDAF architecture framework v.2.02

http://dodcio.defense.gov/Library/DoD-Architecture-Framework/dodaf20_viewpoints.

Erişim Tarihi: 13 Haziran 2017.

https://www.bddk.org.tr/WebSitesi/turkce/Raporlar/TBSGG/16430tbs_temel_gostergeler_raporu_eylul_2017.pdf. Erişim Tarihi: 30 Kasım 2017.

<http://www.tkbb.org.tr/-genel-sunumlar> Erişim Tarihi: 02 Temmuz 2017

<https://www.britannica.com/topic/architecture>. Erişim Tarihi: 30.Mayıs.2017.

http://www.kuveytturk.com.tr/sikca_sorulan_sorular.aspx. Erişim Tarihi: 06 Şubat 2016.

Niem, E. University of Jyvaskyla, Finland. *Enterprise Architecture Benefits: Perceptions from Literature and Practice. 7th IBIMA Conference Internet & Information Systems in the Digital Age*, 14-16 December, 2006, Brescia, Italy. (<http://www.ibima.org/past.html> Erişim Tarihi: 29 Haziran 2017).

Rohloff, M. Conference: *Proceedings of the 13th European Conference*. https://www.researchgate.net/publication/221409431_Enterprise_Architecture_-_Framework_and_Methodology_for_the_Design_of_Architectures_in_the_Large. Erişim Tarihi 14 Haziran 2017.

Sessions, R., 2007. *A comparison of The Top Four Enterprise Architecture Methodologies*. <http://msdn.microsoft.com/enus/library/bb466232.aspx>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2017.

Smaczny, T. (2001). *Is an Alignment Between Business and Information Technology the Appropriate Paradigm to Manage IT in Today's Organisations? Management Decision*, Vol. 39 Issue: 10, 797-802.

Zachman, J. *The Concise Definition of The Zachman Framework*. <https://www.zachman.com/about-the-zachman-framework>. Erişim Tarihi: 12 Haziran 2017.

EKLER

EK 1 – Maddelerin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

No	Anket Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma	Adet
1	BT stratejimiz, iş stratejimizle uyumludur.	3. 95	0.82 4	58
2	BT stratejimizin uygulanmasını kolaylaştıran uygun BT yönetim yapı ve mekanizması vardır.	3. 83	0.89 2	58
3	BT, kurumsal operasyon modelimizi ve iş süreçlerimizi başarıyla desteklemektedir.	3. 9	0.89 3	58
4	İş birimleri ve fonksiyonel düzeydeki mimarimiz, kurumsal düzeydeki mimarimizle uyumludur.	3. 58	0.95 1	58
5	Rol, sorumluluk ve hesap verilebilirlikleri açıkça tanımlanmış etkili bir BT kontrol çerçevesi yönetimimiz vardır.	3. 72	1.02 6	58
6	BT'nin iş sürekliliği üzerinde etkisinin yüksek olduğuna dair farkındalığımız vardır.	4. 32	0.78 5	58
7	BT, kurumdaki yeni ve değişen gereksinimleri hızla uyarlayabilir ve bunlara cevap verebilir durumdadır.	3. 83	0.99 3	58
8	BT performans ölçümüne yaklaşımımız, BT'nin kurum stratejilerimizle uyumlu hizmet sağladığını ölçmenin etkili bir yoludur.	3. 5	1.07 1	58
9	Kurumumuzda iş yapış modeli, BT yatırımlarının değerlendirilmesinin etkili bir yoludur.	3. 7	0.92 4	58
10	BT yatırımlarımızın, kurumsal mimarimize uygun olmasını sağlamak için bir prosedürümüz vardır.	3. 67	0.96 4	58
11	BT yatırım projelerinin başarısını değerlendirmek ve "öğrenilen dersleri" paylaşmak için kullanılan, geçiş sonrası gözden geçirme sürecine yönelik bir prosedürümüz vardır.	3. 51	1.04 7	58
12	Kurumumuzda, BT'yi yönlendiren, koordine eden operasyon modelimiz net olarak belirlenmiştir.	3. 78	0.94 7	58
13	Kurum stratejimiz BT'yi yönlendirecek ve koordine edecek şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir.	3. 72	0.98 7	58
14	Üst yönetimimiz, operasyon modelimiz ve kurum stratejimizi yönetirken BT'nin rolünü açıkça belirlemiştir.	3. 85	0.95 9	58
15	İş birimlerimizin ve fonksiyonlarının ihtiyaçlarına odaklanmaktayız. Kurumsal mimarimiz ağırlıklı olarak iş birimi fonksiyonlarına yönelik uygulamalar ve ilgili altyapıdan oluşmaktadır.	3. 84	0.89 7	58
16	Standart BT altyapısı oluşturarak BT'yi kurumsal çapta bir varlık haline getirmeye odaklanmaktayız. BT maliyetleri azaltılarak BT verimliliği artırılmaya çalışılmaktadır.	3. 87	0.90 3	58

No	Anket Maddeleri	Ortalama	Std. Sapma	Adet
17	Kurumsal seviyede standart iş süreçleri oluşturmak, iş ve operasyonel verimliliği sağlamak için gerekli bilgileri paylaşmaya odaklanıyoruz.	3. 81	0.85 7	58
18	Stratejik çeviklik ve iş birimleri ile BT arasında daha iyi entegrasyon için yeniden kullanılabilir uygulama ve iş süreci komponentleri oluşturmaya odaklanmaktayız.	3. 85	0.91 5	58
19	Kurumunuzdaki İş Mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyede olduğunu düşünüyorsunuz? (İş mimarisi tanımı: kurumun iş süreçleri, müşterileri, paydaşları ve kuruluşları gibi kritik unsurları kapsayarak kurumsal iş yönetimini tanımlar.)	3. 11	1.01 6	58
20	Kurumunuzdaki Bilgi Mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyede olduğunu düşünüyorsunuz? (Bilgi Mimarisi tanımı: işi desteklemek için ihtiyaç duyulan kritik veri ve bilgilerin nasıl dağıtılacağı ve yönetileceğini tanımlar.)	3. 24	0.98 1	58
21	Kurumunuzdaki Uygulama Mimarisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir? Uygulama mimarisi, organizasyonel ve iş süreçleri ihtiyaçlarını destekleyen uygulama kataloğu ve BT sistemlerinden oluşur.	3. 44	0.94 4	58
22	Kurumunuzdaki Teknoloji Mimarisi olgunluk düzeyiniz hangi seviyededir? (Teknoloji mimarisi tanımı: Uygulamalara bir ortam sağlamak için hangi teknolojinin yer aldığı tanımını içerir. Kurum iş süreçlerini desteklemek için BT altyapısı, güvenlik, yönetim, ağ ve diğer yeteneklere ihtiyacı vardır.)	3. 6	0.98 1	58

EK 2 – Maddeler Arası Korelasyon Matrisi

No	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27
1	1.000	0.683	0.580	0.457	0.422	0.327	0.401	0.475	0.471	0.400	0.343	0.471	0.473	0.406	0.274	0.380	0.404	0.358	0.315	0.420	0.362	0.337	0.359	0.317	0.360	0.308	0.316
2	0.683	1.000	0.609	0.509	0.531	0.337	0.474	0.460	0.504	0.450	0.415	0.504	0.504	0.463	0.275	0.376	0.428	0.381	0.380	0.498	0.474	0.413	0.413	0.395	0.414	0.381	0.404
3	0.580	0.609	1.000	0.482	0.490	0.338	0.487	0.469	0.392	0.437	0.357	0.504	0.480	0.425	0.288	0.359	0.404	0.379	0.278	0.393	0.418	0.373	0.384	0.375	0.389	0.390	0.345
4	0.457	0.509	0.482	1.000	0.444	0.345	0.427	0.414	0.379	0.417	0.257	0.392	0.393	0.403	0.268	0.246	0.409	0.441	0.415	0.507	0.427	0.377	0.428	0.452	0.430	0.372	0.350
5	0.422	0.531	0.490	0.444	1.000	0.351	0.496	0.450	0.434	0.403	0.446	0.492	0.480	0.398	0.324	0.387	0.416	0.359	0.361	0.453	0.436	0.391	0.349	0.348	0.444	0.426	0.409
6	0.327	0.337	0.338	0.345	0.351	1.000	0.403	0.281	0.305	0.334	0.286	0.364	0.357	0.378	0.215	0.388	0.331	0.292	0.217	0.271	0.311	0.294	0.248	0.207	0.250	0.215	0.249
7	0.401	0.474	0.487	0.427	0.496	0.403	1.000	0.414	0.474	0.316	0.362	0.429	0.470	0.404	0.298	0.350	0.401	0.373	0.327	0.407	0.432	0.368	0.341	0.388	0.429	0.445	0.473
8	0.475	0.460	0.469	0.414	0.450	0.281	0.414	1.000	0.575	0.400	0.386	0.415	0.486	0.450	0.315	0.384	0.331	0.344	0.287	0.491	0.424	0.329	0.428	0.345	0.425	0.427	0.437
9	0.471	0.504	0.392	0.379	0.434	0.305	0.474	0.575	1.000	0.361	0.439	0.458	0.521	0.517	0.350	0.383	0.351	0.336	0.308	0.450	0.340	0.299	0.362	0.358	0.433	0.433	0.427
10	0.400	0.450	0.437	0.417	0.403	0.334	0.316	0.400	0.361	1.000	0.461	0.400	0.463	0.448	0.257	0.301	0.392	0.424	0.337	0.446	0.411	0.369	0.412	0.321	0.404	0.393	0.353
11	0.343	0.415	0.357	0.257	0.446	0.286	0.362	0.386	0.439	0.461	1.000	0.409	0.485	0.475	0.344	0.388	0.377	0.350	0.206	0.375	0.337	0.273	0.346	0.265	0.387	0.420	0.399
12	0.471	0.504	0.504	0.392	0.492	0.364	0.429	0.415	0.458	0.400	0.409	1.000	0.685	0.573	0.399	0.416	0.474	0.444	0.317	0.457	0.501	0.413	0.456	0.399	0.469	0.478	0.490
13	0.473	0.504	0.480	0.393	0.480	0.357	0.470	0.486	0.521	0.463	0.485	0.685	1.000	0.697	0.476	0.459	0.458	0.451	0.359	0.500	0.537	0.487	0.506	0.389	0.543	0.567	0.533
14	0.406	0.463	0.425	0.403	0.398	0.378	0.404	0.450	0.517	0.448	0.475	0.573	0.697	1.000	0.338	0.431	0.406	0.422	0.282	0.466	0.442	0.429	0.477	0.313	0.385	0.435	0.440
15	0.274	0.275	0.288	0.268	0.324	0.215	0.298	0.315	0.350	0.257	0.344	0.399	0.476	0.338	1.000	0.331	0.341	0.388	0.232	0.368	0.383	0.295	0.293	0.259	0.363	0.374	0.386
16	0.380	0.376	0.359	0.246	0.387	0.388	0.350	0.384	0.383	0.301	0.388	0.416	0.459	0.431	0.331	1.000	0.522	0.465	0.288	0.381	0.371	0.364	0.368	0.200	0.341	0.393	0.369
17	0.404	0.428	0.404	0.409	0.416	0.331	0.401	0.331	0.351	0.392	0.377	0.474	0.458	0.406	0.341	0.522	1.000	0.607	0.317	0.397	0.372	0.347	0.395	0.335	0.446	0.417	0.429
18	0.358	0.381	0.379	0.441	0.359	0.292	0.373	0.344	0.336	0.424	0.350	0.444	0.451	0.422	0.388	0.465	0.607	1.000	0.347	0.455	0.455	0.355	0.455	0.361	0.428	0.500	0.437
19	0.315	0.380	0.278	0.415	0.361	0.217	0.327	0.287	0.308	0.337	0.206	0.317	0.359	0.282	0.232	0.288	0.317	0.347	1.000	0.557	0.441	0.414	0.464	0.717	0.403	0.408	0.365
20	0.420	0.498	0.393	0.507	0.453	0.271	0.407	0.491	0.450	0.446	0.375	0.457	0.500	0.466	0.368	0.381	0.397	0.455	0.557	1.000	0.705	0.583	0.598	0.531	0.626	0.608	0.602
21	0.362	0.474	0.418	0.427	0.436	0.311	0.432	0.424	0.340	0.411	0.337	0.501	0.537	0.442	0.383	0.371	0.372	0.455	0.441	0.705	1.000	0.686	0.597	0.450	0.601	0.635	0.690
22	0.337	0.413	0.373	0.377	0.391	0.294	0.368	0.329	0.299	0.369	0.273	0.413	0.487	0.429	0.295	0.364	0.347	0.355	0.414	0.583	0.686	1.000	0.577	0.389	0.520	0.576	0.565
23	0.359	0.413	0.384	0.428	0.349	0.248	0.341	0.428	0.362	0.412	0.346	0.456	0.506	0.477	0.293	0.368	0.395	0.455	0.464	0.598	0.597	0.577	1.000	0.416	0.517	0.599	0.564
24	0.317	0.395	0.375	0.452	0.348	0.207	0.388	0.345	0.358	0.321	0.265	0.399	0.389	0.313	0.259	0.200	0.335	0.361	0.717	0.531	0.450	0.389	0.416	1.000	0.510	0.507	0.458
25	0.360	0.414	0.389	0.430	0.444	0.250	0.429	0.425	0.433	0.404	0.387	0.469	0.543	0.385	0.363	0.341	0.446	0.428	0.403	0.626	0.601	0.520	0.517	0.510	1.000	0.752	0.699
26	0.308	0.381	0.390	0.372	0.426	0.215	0.445	0.427	0.433	0.393	0.420	0.478	0.567	0.435	0.374	0.393	0.417	0.500	0.408	0.608	0.635	0.576	0.599	0.507	0.752	1.000	0.812
27	0.316	0.404	0.345	0.350	0.409	0.249	0.473	0.437	0.427	0.353	0.399	0.490	0.533	0.440	0.386	0.369	0.429	0.437	0.365	0.602	0.690	0.565	0.564	0.458	0.699	0.812	1.000

EK 3 – DFA Modeli Regresyon, Varyans ve Kovaryans Değerleri.

			Tahmini	Std. Hata	C.R.	P
Q7	<---	KH	1			
Q6	<---	KH	0.635	0.067	9.443	***
Q5	<---	KH	1.083	0.089	12.152	***
Q4	<---	KH	0.956	0.082	11.598	***
Q3	<---	KH	0.971	0.078	12.492	***
Q2	<---	KH	1.046	0.08	13.1	***
Q1	<---	KH	0.867	0.074	11.782	***
Q12	<---	KO	1			
Q13	<---	KO	1.112	0.067	16.537	***
Q14	<---	KO	0.95	0.067	14.215	***
Q15	<---	KO	0.709	0.064	11.036	***
Q16	<---	KO	0.755	0.064	11.838	***
Q17	<---	KO	0.821	0.062	13.148	***
Q18	<---	KO	0.849	0.066	12.94	***
Q27	<---	KE	1			
Q26	<---	KE	1.026	0.041	24.877	***
Q25	<---	KE	0.933	0.045	20.526	***
Q8	<---	DY	1			
Q9	<---	DY	0.876	0.067	12.997	***
Q10	<---	DY	0.818	0.073	11.245	***
Q11	<---	DY	0.925	0.081	11.438	***
Q24	<---	KT	1			
Q23	<---	KT	1.162	0.111	10.493	***
Q22	<---	KT	1.308	0.124	10.584	***
Q21	<---	KT	1.431	0.127	11.274	***
Q20	<---	KT	1.449	0.129	11.245	***
Q19	<---	KT	0.864	0.073	11.847	***
S4	<---	Verim	1			
S3	<---	Verim	1.013	0.043	23.693	***
S2	<---	Verim	0.651	0.048	13.651	***
S1	<---	Verim	0.827	0.042	19.644	***

Standart Regresyon Ağırlıkları

			Tahmini
Verim	<---	Kurumsal Hizalama	-0.202
Verim	<---	Kurumsal Etkinlik	0.239
Verim	<---	Kurumsal Tamamlama	0.296
Verim	<---	Değer Yaratma	-0.032
Verim	<---	Kurumsal Olgunluk	0.343
Verim	<---	Yaş	0.008
Verim	<---	Eğitim	-0.052
Verim	<---	KM Kullanım Süresi	-0.042
Verim	<---	Bankacılık Tecrübesi	-0.074
Verim	<---	Sektör Tecrübesi	0.028
Q7	<---	Kurumsal Hizalama	0.668
Q6	<---	Kurumsal Hizalama	0.52
Q5	<---	Kurumsal Hizalama	0.688
Q4	<---	Kurumsal Hizalama	0.658
Q3	<---	Kurumsal Hizalama	0.718
Q2	<---	Kurumsal Hizalama	0.766
Q1	<---	Kurumsal Hizalama	0.683
Q12	<---	Kurumsal Olgunluk	0.752
Q13	<---	Kurumsal Olgunluk	0.808
Q14	<---	Kurumsal Olgunluk	0.711
Q15	<---	Kurumsal Olgunluk	0.567
Q16	<---	Kurumsal Olgunluk	0.609
Q17	<---	Kurumsal Olgunluk	0.672
Q18	<---	Kurumsal Olgunluk	0.666
Q27	<---	Kurumsal Etkinlik	0.869
Q26	<---	Kurumsal Etkinlik	0.907
Q25	<---	Kurumsal Etkinlik	0.819
Q8	<---	Değer Yaratma	0.695
Q9	<---	Değer Yaratma	0.715
Q10	<---	Değer Yaratma	0.63
Q11	<---	Değer Yaratma	0.646
Q24	<---	Kurumsal Tamamlama	0.545
Q23	<---	Kurumsal Tamamlama	0.733
Q22	<---	Kurumsal Tamamlama	0.749
Q21	<---	Kurumsal Tamamlama	0.847
Q20	<---	Kurumsal Tamamlama	0.823
Q19	<---	Kurumsal Tamamlama	0.468
S4	<---	Verim	0.91
S3	<---	Verim	0.871
S2	<---	Verim	0.619
S1	<---	Verim	0.798

Kovaryans Değerleri

			Tahmini	Std. HAta	C.R.	P
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.396	0.044	8.985	***
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.351	0.042	8.298	***
Kurumsal Hizalama	<-->	Değer Yaratma	0.433	0.049	8.787	***
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Hizalama	0.274	0.037	7.427	***
Kurumsal Olgunluk	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.462	0.047	9.828	***
Kurumsal Olgunluk	<-->	Değer Yaratma	0.475	0.051	9.399	***
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.319	0.04	7.944	***
Kurumsal Etkinlik	<-->	Değer Yaratma	0.446	0.05	8.928	***
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.407	0.048	8.558	***
Kurumsal Tamamlama	<-->	Değer Yaratma	0.306	0.041	7.381	***
YasGrubu	<-->	Eğitim	-0.002	0.025	-0.091	0.927
Bankacılık Tecrübesi	<-->	Sektör Tecrübesi	0.654	0.06	10.841	***
KM Kullanım Süresi	<-->	Sektör Tecrübesi	0.107	0.054	1.96	0.05
KM Kullanım Süresi	<-->	Bankacılık Tecrübesi	0.265	0.055	4.842	***
YasGrubu	<-->	Sektör Tecrübesi	0.564	0.047	11.914	***
Eğitim	<-->	Sektör Tecrübesi	0.032	0.034	0.959	0.337
YasGrubu	<-->	Bankacılık Tecrübesi	0.41	0.042	9.659	***
YasGrubu	<-->	KM Kullanım Süresi	0.14	0.04	3.481	***
Eğitim	<-->	Bankacılık Tecrübesi	0.009	0.033	0.282	0.778
Eğitim	<-->	KM Kullanım Süresi	-0.064	0.035	-1.82	0.069

Korelasyon Katsayıları

			Tahmini
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.842
Kurumsal Hizalama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.646
Kurumsal Hizalama	<-->	Değer Yaratma	0.886
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Hizalama	0.753
Kurumsal Olgunluk	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.769
Kurumsal Olgunluk	<-->	Değer Yaratma	0.881
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Olgunluk	0.793
Kurumsal Etkinlik	<-->	Değer Yaratma	0.716
Kurumsal Tamamlama	<-->	Kurumsal Etkinlik	0.875
Kurumsal Tamamlama	<-->	Değer Yaratma	0.731
Yaş	<-->	Eğitim	-0.005
Bankacılık Tecrübesi	<-->	Sektör Tecrübesi	0.651
KM Kullanım Süresi	<-->	Sektör Tecrübesi	0.1
KM Kullanım Süresi	<-->	Bankacılık Tecrübesi	0.253
Yaş	<-->	Sektör Tecrübesi	0.749
Eğitim	<-->	Sektör Tecrübesi	0.048
Yaş	<-->	Bankacılık Tecrübesi	0.556
Yaş	<-->	KM Kullanım Süresi	0.178
Eğitim	<-->	Bankacılık Tecrübesi	0.014
Eğitim	<-->	KM Kullanım Süresi	-0.092

Varyans Değerleri

	Tahmini	Std. Hata	C.R.	P
Kurumsal Hizalama	0.426	0.059	7.176	***
Kurumsal Olgunluk	0.519	0.061	8.486	***
Kurumsal Etkinlik	0.694	0.065	10.68	***
Değer Yaratma	0.561	0.076	7.414	***
Kurumsal Tamamlama	0.312	0.055	5.647	***
Yaş	0.553	0.039	14.067	***
Eğitim	0.432	0.031	14.036	***
KM Kullanım Süresi	1.121	0.08	13.965	***
Bankacılık Tecrübesi	0.985	0.07	14.058	***
Sektör Tecrübesi	1.024	0.073	14.025	***
e32	0.69	0.068	10.121	***
e7	0.528	0.042	12.652	***
e6	0.465	0.035	13.434	***
e5	0.557	0.044	12.544	***
e4	0.511	0.04	12.76	***
e3	0.377	0.031	12.164	***
e2	0.328	0.029	11.498	***
e1	0.366	0.03	12.339	***
e12	0.398	0.033	12.041	***
e13	0.341	0.031	11.05	***
e14	0.457	0.037	12.313	***
e15	0.552	0.041	13.378	***
e16	0.502	0.038	13.176	***
e17	0.424	0.033	12.713	***
e18	0.468	0.037	12.771	***
e27	0.225	0.022	10.445	***
e26	0.157	0.018	8.498	***
e25	0.296	0.025	11.63	***
e8	0.6	0.051	11.882	***
e9	0.411	0.036	11.542	***
e10	0.569	0.045	12.643	***
e11	0.668	0.053	12.524	***
e24	0.737	0.055	13.503	***
e23	0.362	0.029	12.548	***
e22	0.417	0.034	12.328	***
e21	0.252	0.024	10.635	***
e20	0.312	0.028	11.218	***
e19	0.831	0.061	13.69	***
e31	0.249	0.034	7.392	***
e30	0.39	0.04	9.664	***
e29	0.816	0.062	13.193	***
e28	0.467	0.041	11.38	***

EK 4 – Faktör Hesaplama Tablosu

	Q19	Q20	Q21	Q22	Q23	Q24	Q11	Q10	Q9	Q8	Q25	Q26	Q27	Q18	Q17	Q16	Q15	Q14	Q13	Q12	Q1	Q2	Q3	Q4	Q5	Q6	Q7
KT	0.012	0.118	0.143	0.082	0.082	0.028	-0.001	-0.001	-0.001	-0.001	0.032	0.064	0.045	0.004	0.004	0.005	0.004	0.009	0.014	0.009	0.013	0.018	0.012	0.009	0.009	0.006	0.009
DY	0.000	-0.002	-0.002	-0.001	-0.001	0.000	0.033	0.096	0.147	0.112	0.021	0.042	0.030	0.018	0.019	0.023	0.020	0.042	0.067	0.043	0.051	0.068	0.048	0.034	0.034	0.024	0.033
KE	0.005	0.046	0.058	0.032	0.032	0.011	0.009	0.009	0.014	0.011	0.165	0.334	0.234	0.005	0.006	0.007	0.006	0.012	0.020	0.013	-0.006	-0.007	-0.005	-0.004	-0.004	-0.003	-0.004
KO	0.002	0.015	0.019	0.011	0.011	0.004	0.023	0.023	0.036	0.027	0.015	0.031	0.022	0.051	0.056	0.066	0.058	0.120	0.135	0.125	0.020	0.027	0.019	0.013	0.013	0.009	0.013
KH	0.002	0.021	0.027	0.015	0.015	0.005	0.025	0.025	0.039	0.030	-0.006	-0.012	-0.009	0.008	0.008	0.010	0.009	0.018	0.029	0.019	0.115	0.155	0.109	0.076	0.077	0.055	0.075

Q19*(0.012) + Q20*(0.118) + Q21*(0.143) + Q22*(0.082) + Q23*(0.082) + Q24*(0.028) + Q11*(-0.001) + Q10*(-0.001) + Q9*(-0.001) + Q8*(-0.001) + Q25*(0.032) + Q26*(0.064) + Q27*(0.045) + Q18*(0.004) + Q17*(0.004) + Q16*(0.005) + Q15*(0.004) + Q14*(0.009) + Q13*(0.014) + Q12*(0.009) + Q1*(0.013) + Q2*(0.018) + Q3*(0.012) + Q4*(0.009) + Q5*(0.009) + Q6*(0.006) + Q7*(0.009) +
Q19*(0.000) + Q20*(-0.002) + Q21*(-0.002) + Q22*(-0.001) + Q23*(-0.001) + Q24*(0.000) + Q11*(0.033) + Q10*(0.096) + Q9*(0.147) + Q8*(0.112) + Q25*(0.021) + Q26*(0.042) + Q27*(0.030) + Q18*(0.018) + Q17*(0.019) + Q16*(0.023) + Q15*(0.020) + Q14*(0.042) + Q13*(0.067) + Q12*(0.043) + Q1*(0.051) + Q2*(0.068) + Q3*(0.048) + Q4*(0.034) + Q5*(0.034) + Q6*(0.024) + Q7*(0.033) +
Q19*(0.005) + Q20*(0.046) + Q21*(0.058) + Q22*(0.032) + Q23*(0.032) + Q24*(0.011) + Q11*(0.009) + Q10*(0.009) + Q9*(0.014) + Q8*(0.011) + Q25*(0.165) + Q26*(0.334) + Q27*(0.234) + Q18*(0.005) + Q17*(0.006) + Q16*(0.007) + Q15*(0.006) + Q14*(0.012) + Q13*(0.020) + Q12*(0.013) + Q1*(0.006) + Q2*(0.007) + Q3*(0.005) + Q4*(0.004) + Q5*(0.004) + Q6*(0.003) + Q7*(-0.004) +
Q19*(0.002) + Q20*(0.015) + Q21*(0.019) + Q22*(0.011) + Q23*(0.011) + Q24*(0.004) + Q11*(0.023) + Q10*(0.023) + Q9*(0.036) + Q8*(0.027) + Q25*(0.015) + Q26*(0.031) + Q27*(0.022) + Q18*(0.051) + Q17*(0.056) + Q16*(0.066) + Q15*(0.058) + Q14*(0.120) + Q13*(0.135) + Q12*(0.125) + Q1*(0.020) + Q2*(0.027) + Q3*(0.019) + Q4*(0.013) + Q5*(0.013) + Q6*(0.009) + Q7*(0.013) +
Q19*(0.002) + Q20*(0.021) + Q21*(0.027) + Q22*(0.015) + Q23*(0.015) + Q24*(0.005) + Q11*(0.025) + Q10*(0.025) + Q9*(0.039) + Q8*(0.030) + Q25*(-0.006) + Q26*(-0.012) + Q27*(-0.009) + Q18*(0.008) + Q17*(0.008) + Q16*(0.010) + Q15*(0.009) + Q14*(0.018) + Q13*(0.029) + Q12*(0.019) + Q1*(0.115) + Q2*(0.155) + Q3*(0.109) + Q4*(0.076) + Q5*(0.077) + Q6*(0.055) + Q7*(0.075) +

	4.5																												
	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5	4.5
KT	0.054	0.531	0.6705	0.369	0.369	0.126	-0.0045	-0.0045	-0.0045	-0.0045	0.144	0.288	0.2025	0.018	0.018	0.0225	0.018	0.0405	0.063	0.0405	0.0585	0.081	0.054	0.0405	0.0405	0.027	0.0405		
DY	0	-0.009	-0.009	-0.0045	-0.0045	0	0.4185	0.432	0.6615	0.504	0.0945	0.189	0.135	0.081	0.0855	0.1035	0.09	0.189	0.3015	0.1935	0.2295	0.306	0.216	0.153	0.153	0.108	0.1485		
KE	0.0225	0.207	0.261	0.144	0.144	0.0495	0.0405	0.0405	0.063	0.0495	0.7425	1.503	1.053	0.0225	0.027	0.0315	0.027	0.054	0.09	0.0585	-0.027	-0.0315	-0.0225	-0.018	-0.018	-0.0135	-0.018		
KO	0.009	0.0675	0.0855	0.0495	0.0495	0.018	0.1035	0.1035	0.162	0.1215	0.0675	0.1395	0.099	0.2295	0.252	0.297	0.261	0.54	0.8775	0.5625	0.09	0.1215	0.0855	0.0585	0.0585	0.0405	0.0585		
KH	0.009	0.0345	0.1215	0.0675	0.0675	0.0225	0.1125	0.1125	0.1755	0.135	-0.027	-0.054	-0.0405	0.036	0.036	0.045	0.0405	0.081	0.1305	0.0855	0.5175	0.6975	0.4905	0.342	0.3465	0.2475	0.3375		

		5	4	3	2	1
KT	3.2385	3.6650	2.932	2.199	1.466	0.7330
DY	4.7655	5.2950	4.236	3.177	2.118	1.0590
KE	4.4820	4.9800	3.984	2.988	1.992	0.9960
KO	4.6080	5.1200	4.096	3.072	2.048	1.0240
KH	4.2900	4.7000	3.76	2.82	1.88	0.9400

21.3840	23.7600	19.0080	14.2560	9.5040	4.7520
		21.384	16.632	11.88	7.128

EK 5 – Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Anketimiz, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yönetim ve Organizasyon doktora programı kapsamında yürütülen doktora tez çalışmamda kullanılmak üzere hazırlanmıştır. **Prof. Dr. Arman Teksin Tefik** hocamın danışmanlığında yürüttüğüm “**Kurumsal Mimari Çerçeve Yönetimi'nin Verimliliğe Etkisi: Bankacılık Sektöründe Uygulamalı Bir Araştırma**” başlıklı çalışmam tamamen akademik amaçlı bir çalışma olup sadece bilimsel amaçlı kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır.

Değerli vaktinizi ayırarak çalışmaya sağladığınız katkı ve ilginiz için teşekkür ederim.

Saygılarımla

Cemal Gümüş (cemal.gumus@gmail.com)

Haliç Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi

BİRİNCİ BÖLÜM: DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Yaş aralığımız?

18-24 () 25-34 () 35-44 () 45-54 () 55 ve üzeri ()

2. Eğitim durumunuz?

Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

3. Kaç yıldır bankacılık sektöründe çalışmaktasınız?

0 - 3 yıl () 4 - 9 yıl () 10 - 15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

4. Kaç yıldır bulunduğunuz bankada çalışmaktasınız?

0 - 3 yıl () 4 - 9 yıl () 10 - 15 yıl () 16 yıl ve üzeri ()

5. Kurumsal mimari yönetimi kurumunuzda kaç yıldır

kullanılmaktadır?

0 - 2 yıl () 3 - 6 yıl () 7 - 10 yıl () 11 yıl ve üzeri ()

**İKİNCİ BÖLÜM: KURUMSAL MİMARİ ÇERÇEVE YÖNETİMİ'NİN
BANKACILIK SEKTÖRÜNDE VERİMLİLİĞE ETKİSİNİ ÖLÇMEYE
YÖNELİK SORULAR**

Kurumsal Hizalama (Enterprise Alignment)							
Grup	Soru No	Çalıştığımız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz.	Çok Düşük	Düşük	Yeterli	Yüksek	Çok Yüksek
			1	2	3	4	5
KH1	Q1	BT stratejimiz, iş stratejimizle uyumludur.					
KH2	Q2	BT stratejimizin uygulanmasını kolaylaştıran uygun BT yönetim yapı ve mekanizması vardır.					
KH3	Q3	BT, kurumsal operasyon modelimizi ve iş süreçlerimizi başarıyla desteklemektedir.					
KH4	Q4	İş birimleri ve fonksiyonel düzeydeki mimarimiz, kurumsal düzeydeki mimarimizle uyumludur.					
KH5	Q5	Rol, sorumluluk ve hesap verilebilirlikleri açıkça tanımlanmış etkili bir BT kontrol çerçevesi yönetimimiz vardır.					
KH6	Q6	BT'nin iş sürekliliği üzerinde etkisinin yüksek olduğuna dair farkındalığımız vardır.					
KH7	Q7	BT, kurumdaki yeni ve değişen gereksinimleri hızla uyarlayabilir ve bunlara cevap verebilir durumdadır.					
BT değer yaratma yetenekleri (IT value generation capabilities)							
Grup	Soru No	Çalıştığımız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz.	Çok Düşük	Düşük	Yeterli	Yüksek	Çok Yüksek
			1	2	3	4	5
DY8	Q8	BT'nin kurum stratejilerimizle uyumlu hizmet sağladığını ölçmenin etkili bir yolu BT Performans ölçümüdür.					

DY9	Q9	Kurumumuzda iş yapış modeli, BT yatırımlarının değerlendirilmesinin etkili bir yoludur.					
DY10	Q10	BT yatırımlarımızın, kurumsal mimarimize uygun olmasını sağlamak için bir prosedürümüz vardır.					
DY11	Q11	BT yatırım projelerinin başarısını değerlendirmek ve "öğrenilen dersleri" paylaşmak için kullanılan, geçiş sonrası gözden geçirme sürecine yönelik bir prosedürümüz vardır.					
Kurumsal Mimari olgunluk (Enterprise Architecture maturity)							
Grup	Soru No	Çalıştığımız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz.	Çok Düşük	Düşük	Yeterli	Yüksek	Çok Yüksek
			1	2	3	4	5
KO12	Q12	Kurumumuzda, BT'yi yönlendiren, koordine eden operasyon modelimiz net olarak belirlenmiştir.					
KO13	Q13	Kurum stratejimiz BT'yi yönlendirecek ve koordine edecek şekilde açık ve net olarak belirlenmiştir.					
KO14	Q14	Üst yönetimimiz, operasyon modelimiz ve kurum stratejimizi yönetirken BT'nin rolünü açıkça belirlemiştir.					
KO15	Q15	İş birimlerimizin ve fonksiyonlarının ihtiyaçlarına odaklanmaktayız. Kurumsal mimarimiz ağırlıklı olarak iş birimi fonksiyonlarına yönelik uygulamalar ve ilgili altyapıdan oluşmaktadır.					
KO16	Q16	Standart BT altyapısı oluşturarak BT'yi kurumsal çapta bir varlık haline getirmeye odaklanmaktayız. BT maliyetleri azaltılarak BT verimliliği artırılmaya çalışılmaktadır.					
KO17	Q17	Kurumsal seviyede standart iş süreçleri oluşturmak, iş ve operasyonel verimliliği sağlamak için gerekli bilgileri paylaşmaya odaklanıyoruz.					
KO18	Q18	Stratejik çeviklik ve iş birimleri ile BT arasında daha iyi entegrasyon için yeniden kullanılabilir uygulama ve iş süreci komponentleri oluşturmaya odaklanmaktayız.					

Kurumsal Mimari tamamlama (Enterprise Architecture completiton)							
Grup	Soru No	Çalıştığımız banka ile ilgili düşüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı “X” koyarak işaretleyiniz.	Çok Düşük	Düşük	Yeterli	Yüksek	Çok Yüksek
			1	2	3	4	5
KT19	Q19	Kurumunuzdaki iş mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyededir? İş mimarisi, kurumun iş süreçleri, müşterileri, paydaşları ve kuruluşları gibi kritik unsurları kapsayarak kurumsal iş yönetimini tanımlar.					
KT20	Q20	Kurumunuzdaki bilgi mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyededir? Bilgi mimarisi, işi desteklemek için ihtiyaç duyulan kritik veri ve bilgilerin nasıl dağıtılacağı ve yönetileceğini tanımlar.					
KT21	Q21	Kurumunuzdaki uygulama mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyededir? Uygulama mimarisi, organizasyonel ve iş süreçleri ihtiyaçlarını destekleyen uygulama kataloğu ve BT sistemlerinden oluşur.					
KT22	Q22	Kurumunuzdaki Teknoloji Mimarisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyededir? Teknoloji Mimarisi, uygulamalara bir ortam sağlamak için hangi teknolojinin yer aldığı tanımını içerir. Kurum iş süreçlerini desteklemek için BT altyapısı, güvenlik, yönetim, ağ ve diğer yeteneklere ihtiyacı vardır.					
KT23	Q23	Geçiş stratejisi olgunluk düzeyinizin hangi seviyededir? Geçiş stratejisi, kurumun var olma vizyonunun nasıl bir ara geçişle sağlanacağına ilişkin yol haritası ve master plandır. Geçiş planının geliştirilmesi, hedef ve mevcut durum fark analizine dayanmaktadır.					
KT24	Q24	Kurumsal mimarinin kurumunuzda iş odaklı kullanım düzeyiniz hangi seviyededir?					

Kurumsal Mimari Rtkinliği ve Değeri (Enterprise Architecture effectiveness and value)							
Grup	Soru No	Çalıştığımız banka ile ilgili dūřüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere katılıp katılmadığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz.	Çok Dūřük	Dūřük	Yeterli	Yüksek	Çok Yüksek
			1	2	3	4	5
KE25	Q25	Bilgi paylaşımı ve bilgiyi yeniden kullanma yeteneğinizin düzeyi hangi seviyededir?					
KE26	Q26	Kurumsal mimari çabalarınızın bir çıktıı olarak, iş süreçlerinizi ve hizmetlerinizi iyileştirme düzeyiniz hangi seviyededir?					
KE27	Q27	Kurumsal mimari faaliyetlerinizin sonucu olarak, BT uygulama geliştirme/iyileştirme düzeyiniz hangi seviyededir?					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KURUMSAL MİMARİ YÖNETİM YAKLAşIMININ VERİMLİLİK ETKİSİNİ DEĞERLENDİRMEYE YÖNELİK SORULAR

Grup No	Soru No	Çalıştığımız banka ile ilgili dūřüncelerinizi göz önünde bulundurarak, bu ifadelere hangi oranda katıldığınızı her bir satırın karşısındaki kutucuğa cevabınızı "X" koyarak işaretleyiniz.	Çok Dūřük	Dūřük	Yeterli	Yüksek	Çok Yüksek
			% 0-20	% 21-40	% 41-60	% 61-80	% 81-100
VE28	S1	Kurumsal mimari kullanımının kurumunuzda, BT yatırımlarının azalmasına hangi oranda etki ettiğini dūřünüyorsunuz?					
VE29	S2	Kurumsal mimari kullanımının kurumunuzda, projelerin tamamlanma ve ürünlerin piyasaya sürülme sürelerini hangi oranda kısalttığını dūřünüyorsunuz?					
VE30	S3	Kurumsal mimari kullanımının, kurumunuzda, BT ve iř birimleri arasındaki uyumu hangi oranda artırdığını dūřünüyorsunuz?					
VE31	S4	Kurumsal mimari kullanımının, kurumunuzda, iř performansını hangi oranda artırdığını dūřünüyorsunuz?					

ÖZGEÇMİŞ

1999 yılında İstanbul Teknik Üniversitesi Jeofizik Mühendisliği bölümünden mezun oldu. 2010 yılında Bahçeşehir Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Bölümünde yüksek lisansını tamamladı. 2012 yılında Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda İşletme Doktora öğrenimine başladı.

1974 Samsun doğumlu evli ve dört çocuk babasıdır. Çalışma hayatına 1998 yılında bir yazılım firmasında başladı. 1999-2002 yıllarında ülkemizin önde gelen bir bilgi teknolojileri sektöründe entegretör firmada mühendislik yaptı. 2003-2015 yıllar arasında özel bir katılım bankasında birim yöneticiliği ve proje yöneticisi olarak çalıştı. Uluslararası Ar-Ge projelerinde Project Manager olarak görev aldı ve bu kapsamda Güney Kore, Almanya, İspanya ve Hollanda gibi ülkelerde proje çalışmalarında bulundu. Uluslararası geçerliliği olan PMP, ITIL, TOEFL gibi önemli sertifikalara sahiptir.

2015 yılında ülkemizin ilk kamu katılım bankasına yönetici olarak transfer oldu ve halen aynı bankada çalışmaktadır.

Turnitin Orjinallik Raporu

Document ID: 268029481
Author: yagmurlak
Email: yagmurlak@duygus.edu.tr
Submission ID: 7

Text Çakışması: Cemal Gömög tarafından

Table with 2 columns: Benzerlik Endeksi (910) and Kaymakçam (2017) with sub-rows for Overall Similarity, Similarity by Section, and Originality Score.

- List of 35 matches with details including match ID, date, author, and URL. Examples include '2% match (19-May-2016) tarihli interneti', '2% match (107-May-2016) tarihli interneti', etc.

Prof. Dr. Arman Teğin TEVFİK
Fakülte Başkanı
Duygus Devlet Üniversitesi
5.10.2018