

Araştırma Makalesi  
Research Article

Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi  
Yıl: 2019 Cilt-Sayı: 12(3) ss: 361-383

Academic Review of Economics and Administrative Sciences  
Year: 2019 Vol-Issue: 12(3) pp: 361-383

<http://dergipark.gov.tr/ohuiibf/>

ISSN: 2564-6931

DOI: 10.25287/ohuiibf.542171

Geliş Tarihi / Received: 21.03.2019

Kabul Tarihi / Accepted: 23.05.2019

## STRATEJİK UYUMLAŞMA OLGUNLUK ÖLÇEĞİNİN TÜRKÇEYE UYARLANMASI

Osman Veysel ERDAĞ<sup>1</sup>  
Esin CAN<sup>2</sup>

### Özet

Destek fonksiyonu olmanın ötesinde, işletmelere rekabet avantajı sağlamaya başlayan Bilgi Teknolojileri, aynı zamanda işletme stratejilerini de önemli ölçüde etkileyerek yön vermektedir. Ne var ki Bilgi Teknolojileri stratejilerinin işletme stratejileri ile uyumlu bir şekilde çalışmaları, rekabet avantajından çok işletmeye zarar verir hale gelebilmektedir. Bilgi Teknolojileri'nin etkin kullanımı için birçok model geliştirilmiş olmakla birlikte, stratejik uyumlaşmayı ölçebilecek bir yöntem ya da ölçek Türkçede bulunmamaktadır. Bu çalışmada, Bilgi Teknolojileri stratejilerinin işletme stratejileri ile uyumlaşma seviyesini ölçebilecek ve aynı zamanda da bu uyumlaşmanın sağlanmasına yardımcı olabilecek bir araç olarak da kullanılabilen Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli (SAMM) ölçeği, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılarak Türkçeye uyarlanmıştır.

**Anahtar Kelimeler** : Stratejik Uyumlaşma, Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli, Stratejik Yönetim, Bilgi Teknolojileri Yönetimi.

**Jel Sınıflandırılması** : M10, M15.

<sup>1</sup> Chief Information Security Officer, University of Arkansas at Little Rock, [overdag@ualr.edu](mailto:overdag@ualr.edu), ORCID adresi: <https://orcid.org/0000-0002-0378-9962>.

<sup>2</sup> Prof. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi, İ.İ.B.F., İşletme Bölümü, [esincan@yildiz.edu.tr](mailto:esincan@yildiz.edu.tr), ORCID: <http://orcid.org/0000-0003-1754-4867>.

## ADAPTATION OF STRATEGIC ALIGNMENT MATURITY MODEL (SAMM) INTO TURKISH

### Abstract

Beyond being a support function, Information Technologies, which has started to provide a competitive advantage to businesses, can also lead to a significant impact on business strategies. However, information technology strategies, not aligned with business strategies may create more damage than competitive advantage. Although a number of models have been developed for the effective use of Information Technologies in an organization, a method or scale that can be used to measure the strategic alignment between business and information technology strategies is not available in Turkish. In this study, Strategic Alignment Maturity Model (SAMM) scale which can also be used as a tool to improve the level of alignment between Information Technology and business strategies, was adapted in to Turkish.

**Key Words** : Strategic Alignment, Strategic Alignment Maturity Model, Strategic Management, Information Technology Management.

**Jel Classification** : M10, M15.

### GİRİŞ

Teknoloji, işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak önemli bir değer zinciri bileşeni olarak değerlendirilmektedir (Porter, 1986), (Porter, 1991). Bilgi teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, bir yandan işletmelerdeki teknoloji kavramının Bilişim Teknolojileri çerçevesinde değerlendirilmesine neden olurken bir yandan da Bilgi Teknolojileri'ni sadece üretim aşamasında değil, iş süreçlerinin her aşamasında kullanılan, iş süreçlerinin etkin ve etkili gerçekleştirilebilmesinin yanı sıra, yıkıcı rekabet koşulları da yaratabilen bir araç haline getirmiştir (Hales & McLarney, 2017).

Bu gelişmelere ek olarak gündelik hayatın dahi önemli bir parçası haline gelen Bilgi Teknolojileri, belki de işletmelerde en az anlaşılan, özellikle üst düzey yöneticilerin anlamakta güçlük çektikleri ve dolayısıyla da kimi zaman nasıl kullanacakları konusunda net stratejiler geliştiremedikleri bir bileşen olmaya devam etmektedir (Haapaniemi, 2017).

Bilgi Teknolojilerinin tek bir işletmeye özgü olmaması, her kurum tarafından kullanılabilir olması, Bilgi Teknolojileri çalışanlarının uzmanlık seviyelerinin yüksek olması ve genel nitelikleri itibarıyla içe dönük olmaları, diğer iş birimleri ile bu önemli bileşen arasındaki uyum sorunlarını da ortaya çıkartmaktadır. Bilgi Teknolojileri ile işletme birimleri arasında stratejik uyumlaşma konusunda yaşanan eksiklikler, sadece maliyetleri arttırmakla kalmayarak, işletmelerin rekabet avantajlarını kaybetmelerine, hatta faaliyetlerine son vermelerine kadar gidebilecek sonuçlar doğurabilmektedir.

Bu çalışma, Bilgi Teknolojileri ile işletme stratejilerinin uyumlaşmasını ölçmek amacıyla geliştirilmiş olan Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli (Strategic Alignment Maturity Model – SAMM) (Luftman, 2000) ölçeğinin Türkçe uyarlamasını yapabilmek amacıyla gerçekleştirilmiştir.

## I. STRATEJİK UYUMLAŞMA

İşletmelerin destek fonksiyonları arasında değerlendirilen Bilgi Teknolojileri (Şekil – 1), işletme hedefleri doğrultusunda hareket edemediği zaman, bir diğer değişle uyumlaşmadığı zaman, işletmenin hedeflerine ulaşması konusunda sıkıntı yaşanırken, aynı zamanda da bir masraf merkezi olarak ön plana çıkarak, bütün dünyada örnek olarak gösterilebilecek başarısızlıklara yol açabilmektedir. Dünyadaki başarısız BT projelerine ilişkin bir çok örnek ve bu örneklerin analizleri ile alınan derslere ilişkin bir çok kaynak bulunabilirken (Konkel, 2018), (Mkhwanazi, 2017), (Porter, 2017), (Widman, 2008), (Wikipedia, 2019), (Yeshayahou, 2018) bir çok alanda olduğu gibi Bilgi Teknolojileri ve yönetim alanında da yeterli veri toplanmadığı ve daha da önemlisi, başarısızlıkları analiz ederek bir sonraki adım ve projelerde benzer hataları tekrar etme alışkanlığının eksik olması nedeniyle Türkiye’de yaşanan başarısızlıklara ilişkin literatür bilgisi de yetersizdir ya da bulunamamaktadır.

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

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



Şekil 1. Değer Zinciri

Kaynak: Porter, 1991.

Venkatraman ve Henderson'ın teorisi, iki ana kabule dayanmaktadır (1989):

- 1) Ekonomik performans, işletme yönetiminin, işletmenin rekabetçi ürün piyasasındaki konumu ve bu rekabetçi konumun gerçekleştirilmesini sağlayacak yönetsel yapıyı kurabilmesi arasında stratejik uyum yaratabilmesi ile doğrudan ilişkilidir.
  - a) Bu genel kabul, işletme içi ve işletmenin çevresine ilişkin yapılan stratejik seçimlerin uyumlu olması gerektiğini belirten genel görüş ile de örtüşmektedir. (Henderson & Venkatraman, 1993)
- 2) Bu stratejik uyum dinamiklidir.
  - a) Bir işletme tarafından alınan stratejik kararlar zaman içinde taklit edilebilir.
  - b) Bu durumda ilk kararı alan işletmenin de cevap verebilecek stratejiler uygulaması beklenir.

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

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

- 1) Bilgi Teknolojileri'nin işletme operasyonları üzerindeki etkisi nedir, gelecekte (nasıl) olacaktır ya da olmalıdır?
- 2) İşletme operasyonlarında Bilgi Teknolojileri fonksiyonlarından daha fazla yararlanarak katma değeri arttırmak için kullanılabilecek alternatif bakış açıları neler olabilir?
- 3) Bilgi Teknolojileri operasyonlarının odak noktası işletme içi operasyonlar mı yoksa işletme dışı operasyonlar mı olmalıdır?
- 4) Üst yönetimin Bilgi Teknolojileri fonksiyonlarını kaldıraç olarak kullanmak için kullanabilecekleri rolleri ne olmalıdır?
- 5) Bilgi Teknolojileri organizasyonu nasıl yapılandırılmalı ve dış kaynak kullanımının rolü bu aşamada ne olmalıdır?
- 6) Bilgi Teknolojileri aracılığıyla sağlanan yararların değerlendirilmesi için kullanılabilecek olan kriterler neler olabilir?

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

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

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

- 1) Stratejik uyum (fit)
- 2) İşlevsel bütünleşme (entegrasyon)

Bu yapı taşları, aşağıdaki dört statik bileşeni Şekil - 2'deki modelde tanımlandığı biçimi ile bağlayarak Stratejik Uyumlaşma Olgunluğu modelini oluşturmaktadır:

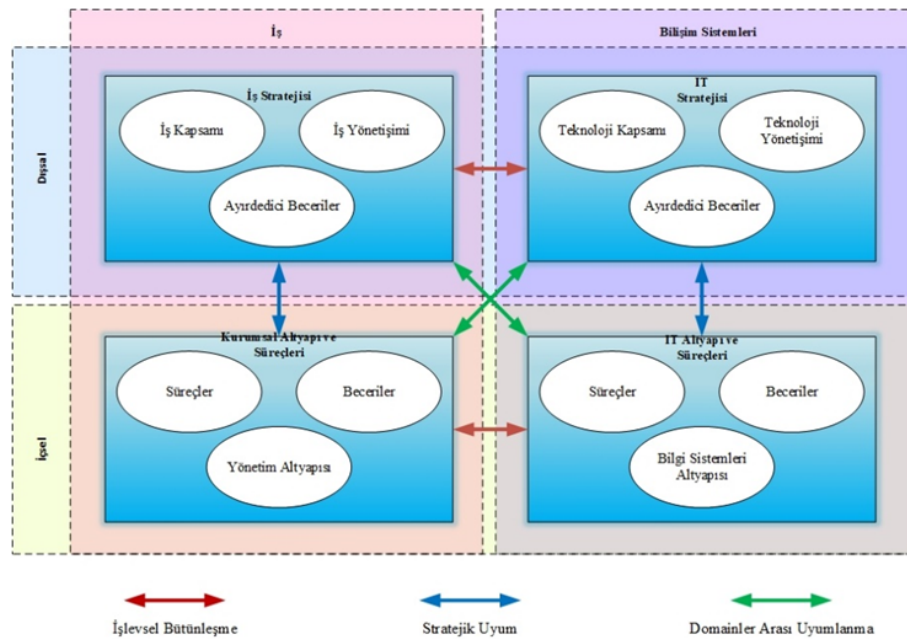
- 1) İşletme Stratejisi
- 2) Bilgi Teknolojileri Stratejisi
- 3) İşletme Altyapısı
- 4) Bilgi Teknolojileri Altyapısı

Bu model, işletme başarısının, işletme stratejisi, Bilgi Teknolojileri stratejisi, işletme altyapısı ve süreçleri ile Bilgi Teknolojileri altyapısı ve süreçleri arasındaki uyumlaşmaya bağlı olduğunu gösterecek biçimde geliştirilmiştir. Modelde yer alan statik bileşenler üzerinde tek tek ve bu bileşenleri diğerlerinden yalıtılarak gerçekleştirilecek çalışmalar işletme başarısı için yeterli olmayacaktır. Sıklıkla sadece teknolojiye odaklanan çalışmalar yapılması ya da başarının sadece teknoloji kullanımı ile bütünleştirilmesi yanıltıcı sonuçlar vererek bu modelde tanımlanmış olan uyumlaşmanın bozulması ile sonuçlanacaktır. Asıl önemli olan konu, işletmenin stratejik ve rekabet üstünlüğüne erişebilmesi amacıyla Bilgi Teknolojileri'nin nasıl kullanılacağına karar verebilmektir (Luftman & Brier, 1999). Bir teknoloji, tek başına rekabet avantajının sürdürülebilirliğini garanti etmez. Teknoloji kullanımı ile rekabet avantajı sağlayanlar, bu avantajın kopyalanması ile avantajlarını kaybedebilirler.

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

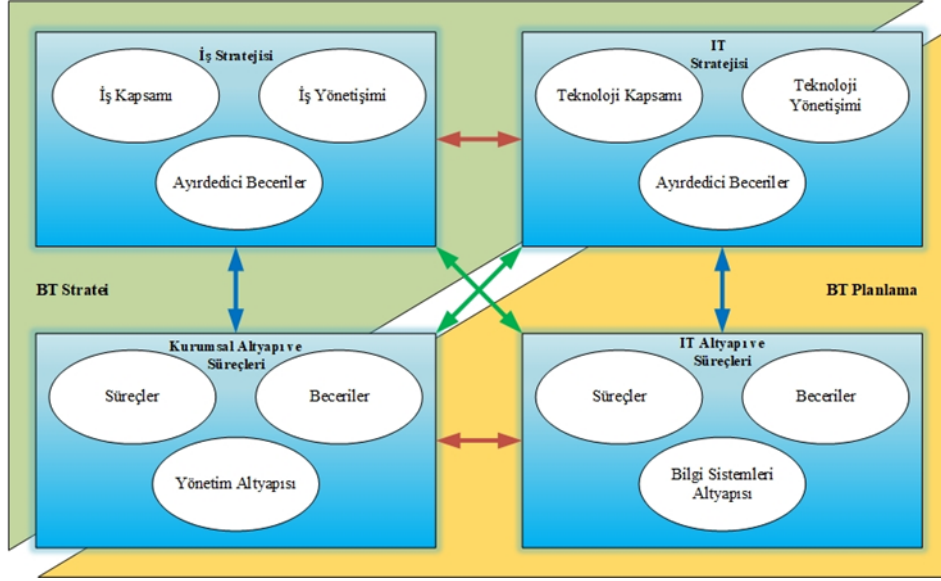
Stratejik Uyumlaşma Olgunluk modelinin uygulanmasında dört temel yaklaşımdan bahsedilebilir (Luftman vd. 1993):

- 1) Rekabetçi bakış açısı: Yeni ve gelişen teknolojilerin işletme stratejilerini nasıl etkilediğini ve dolayısıyla da rekabet avantajı sağlamaya nasıl yardımcı olabileceğini odaklanır (Şekil – 3).
- 2) Teknolojik bakış açısı: Bilgi Teknolojileri'nin işletme stratejilerini nasıl mümkün hale getirebileceğine odaklanmıştır. İşletme üst yönetimi teknoloji vizyoneri olmalıdır (Şekil – 4).
- 3) Hizmet seviyesi bakış açısı: Stratejik yönetim, müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına nasıl cevap verebileceği konusuna odaklanmıştır (Şekil – 3).
- 4) Stratejik uygulama bakış açısı: Bilgi Teknolojileri stratejisi, var olan işletme stratejisini nasıl gerçekleştirebileceğine odaklanmıştır (Şekil – 4).



Şekil 2. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli

Kaynak: Van Hout, 2012.

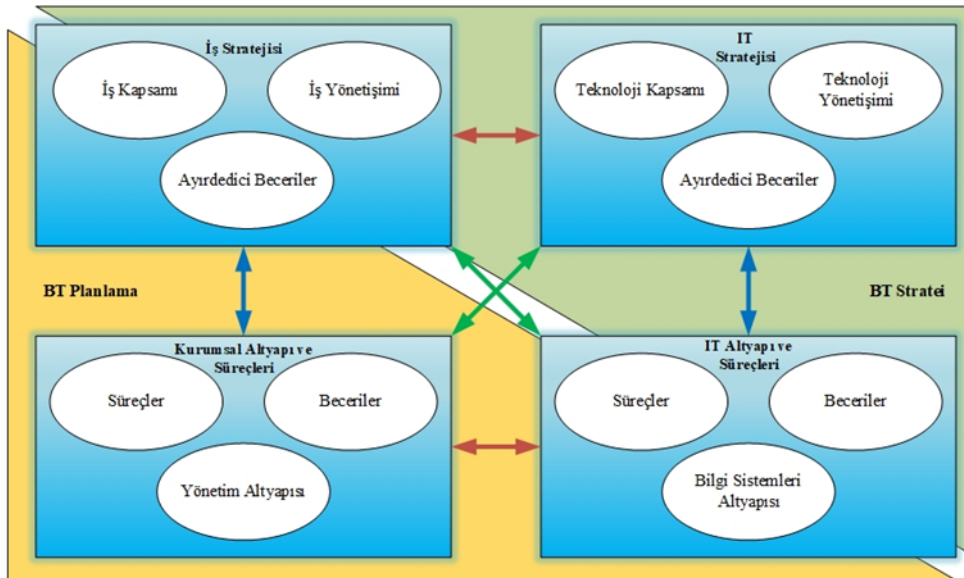


Şekil 3. Rekabetçi ve Hizmet Seviyesi

Kaynak: Luftman, 1993.

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

Stratejik Uyumlaşma Olgunluk modelinin analiz edilmesi ve uyum seviyesinin belirlenebilmesi amacıyla Luftman, 1998 yılında yayınladığı makalesinde (Luftman, 1998) tanımladığı ve Tablo - 1'de listelenmiş olan, Stratejik Uyumlaşmanın engelleyicileri ve mümkün kılanlarını kullanarak bir ölçek geliştirmiştir (Luftman vd. 2017).



Şekil 4. Teknolojik ve Stratejik Uygulama

Kaynak: Luftman, 1993.

**Tablo 1. Engelleyiciler ve Mümkün Kılanlar**

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

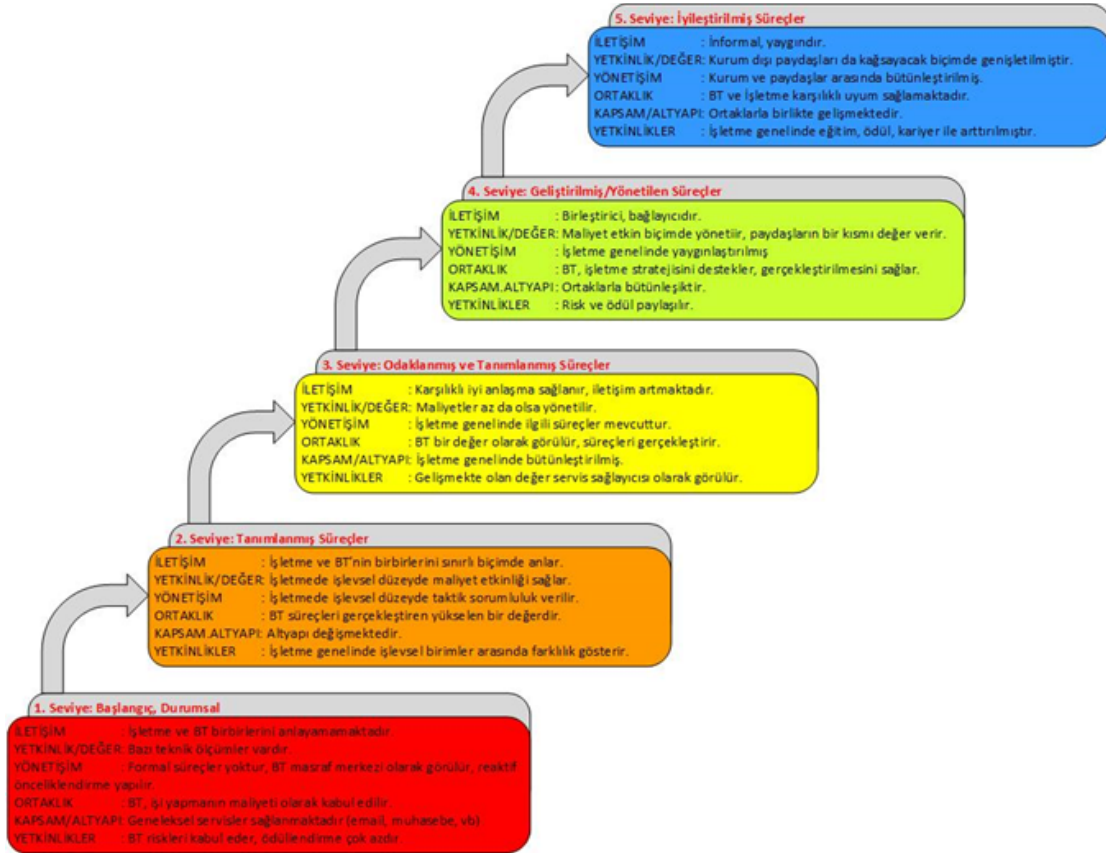
**Kaynak:** Luftman, 1998.

Hazırlanan ölçek, her bir işletmeyi Stratejik Uyumlaşma Olgunluk seviyesi olarak 5 farklı seviyede derecelendirmektedir. Her bir seviye ve kurumların olgunluk dereceleri tanımları da Şekil – 5'te görülebilir:

Hazırlanan ölçek, 6 faktör içermektedir ve bu faktörler, Şekil – 6'da görüleceği üzere İletişim, Yetkinlik/Değer, Yönetişim, Ortaklık, Kapsam/Altyapı ve Yetkinlikler kriterlerini ölçmektedir (Luftman vd. 2017).

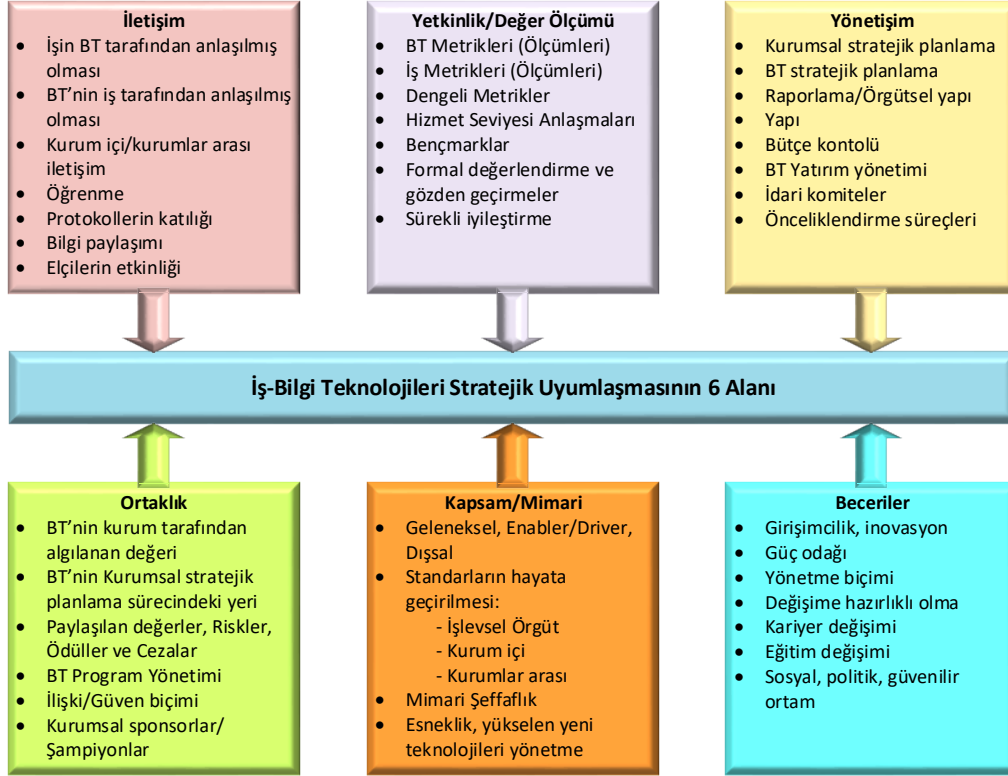
Toplam 39 sorudan oluşan ölçekte ilk 6 soru İletişim kriterini, takibeden 7 soru Yetkinlik/Değer kriterini, ardından gelen 7 soru Yönetişim kriterini, 21 ve 26'ncı soruları kapsayan 6 soru Ortaklık kriterini, sonraki 6 soru Kapsam/Altyapı kriterini ve en sonda yer alan 7 soru da Yetkinlikler kriterini ölçmek üzere tasarlanmıştır.

Luftman, ölçeğin İngilizce dilindeki güvenilirlik ve geçerlik çalışmalarını da tamamlayarak yayınlamıştır (Luftman vd. 2008).



**Şekil 5. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Seviyeleri**

**Kaynak:** Luftman, 2000.



Şekil 6. Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Kriterleri

Kaynak: Luftman, 2000.

## II. YÖNTEM

Çalışmaya başlamadan önce, ölçeği geliştiren Dr. Jerry Luftman ile görüşülmüş ve kendisinden, ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapabilmek amacıyla izin alınmıştır.

Literatür taraması sonucunda Luftman'ın Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli ölçeğinin sadece tek bir çalışmanın kapsamında kullanıldığı (Özgün, 2015), bu çalışmada da ölçekte kullanılan soruların özetlenerek çok kısa cümleler, hatta sözcüklere dönüştürüldüğü, böylelikle de aslından uzaklaştırıldığı görülmüştür.

Dr. Luftman ile görüşülerek öncelikle ölçeğin kullanılabilmesi ve Türkçe uyarlamasının yapılabilmesi için izin alınmıştır. Görüşme sırasında Dr. Luftman, ölçeğin yüzyüze görüşme yöntemi ile uygulanmak üzere geliştirildiğini belirtmiştir.

Türkçe'ye uyarlama aşamasında, ölçeğin daha etkin ve yaygın kullanılmasına katkıda bulunabilmek amacıyla da anket formatının kullanılması tercih edilmiştir. Bu nedenle ölçeği oluşturan sorular ve cevapları, alışıldık ölçeklerden daha farklı olarak uzun cümleler kapsayacak biçime gelmiştir.

Türkçe çevirisi yapılarak anket formuna getirilen ölçek, internet üzerinden ulaştırılmış ve araştırma gerçekleştirilmiştir.

Toplanan verilerin değerlendirilebilmesi amacıyla SPSS yazılımının 25. sürümü ve R yazılımının 3ç5ç0 sürümü kullanılmıştır. İstatistik hesaplamalar SPSS ile gerçekleştirilmiş, doğrulayıcı faktör analizi ise R yazılımı ile gerçekleştirilmiştir.



## **II.I. Ölçek**

6 faktör ve 39 sorudan oluşan, güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapılmış olan ölçek (Sledgianowski vd. 2004), (Sledgianowski vd. 2006), Türkçe'ye tercüme edilmiş ve tercüme sırasında yapısı tamamen korunmuştur.

Ek – 1'de, son hali verilerek Türkçe'ye uyarlanan ve çalışmada kullanılan ölçek soruları bulunmaktadır.

## **II.II. Örneklem**

Ölçeğin uyarlamasını yapabilmek amacıyla, Fortune 500 içinde yer alan kurumlarda çalışan Bilgi Teknolojileri yöneticilerinden 200 kişilik bir gruba anket iletilmiştir. Anketi cevaplama istenen 200 Bilgi Teknolojileri yöneticisinden 97'si anketi doldurarak çalışmaya katılmıştır.

## **II.III. Çeviri**

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

Türkçe çevirisi son halini almış olan ölçek, University of Arkansas at Little Rock'ta görevli, Türkçe ve İngilizce'yi çok iyi kullanabilen öğretim üyeleri tarafından İngilizce'ye yeniden tercüme edilmiştir. Yapılan tercüme, İngilizce'den Türkçe'ye çeviri aşamasında işlenen yöntem bir kez daha izlenerek iki farklı sistem aracılığıyla son kez kontrol edilmiştir.

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

# **III. BULGULAR**

## **III.I. Geçerlilik**

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

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

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

## **III.II. Güvenilirlik**

Güvenilirlik analizi için Cronbach-Alpha değerleri hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için Cronbach-Alpha değeri 0.970 olarak hesaplanmıştır (Tablo – 2).

**Tablo 2. Cronbach-Alpha Güvenilirlik Katsayısı**

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.970	.970	39

Ölçek içinde yer alan her bir maddenin tek tek Cronbach-Alpha değerleri Tablo – 3'te listelenmiş olup, bütün değerlerin 0.9'dan büyük olduğu belirlenmiştir. Bu değerler doğrultusunda ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna varılmıştır.

**Tablo 3. Ölçekte Yer Alan Her Bir Sorunun Cronbach-Alpha Değeri**

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	104.16	1285.556	.457	.582	.970
V2	104.98	1281.000	.563	.705	.970
V3	104.46	1269.022	.578	.652	.970
V4	103.86	1291.708	.430	.420	.970
V5	104.70	1259.899	.631	.670	.970
V6	105.39	1259.116	.628	.698	.970
V7	105.40	1262.722	.624	.768	.970
V8	105.29	1256.207	.680	.803	.969
V9	105.21	1251.749	.710	.786	.969
V10	105.12	1262.026	.592	.711	.970
V11	104.92	1264.326	.630	.639	.970
V12	104.72	1262.307	.678	.749	.969
V13	104.95	1261.362	.684	.748	.969
V14	103.55	1264.396	.671	.741	.969
V15	104.62	1242.593	.773	.879	.969
V16	105.02	1247.125	.739	.806	.969
V17	104.92	1266.993	.662	.776	.969
V18	104.35	1252.188	.730	.763	.969
V19	105.02	1252.000	.684	.763	.969
V20	104.21	1250.395	.681	.804	.969
V21	103.87	1287.951	.484	.655	.970
V22	104.43	1251.519	.659	.757	.969
V23	104.46	1244.501	.779	.776	.969
V24	105.11	1254.372	.677	.768	.969
V25	105.04	1259.977	.695	.742	.969
V26	104.48	1250.294	.737	.725	.969
V27	104.37	1247.152	.719	.737	.969
V28	103.86	1264.646	.654	.639	.969
V29	104.30	1249.524	.715	.725	.969
V30	104.42	1251.934	.705	.786	.969
V31	104.24	1250.120	.718	.776	.969
V32	104.72	1247.661	.770	.823	.969
V33	105.02	1259.395	.692	.705	.969
V34	105.00	1256.042	.687	.734	.969
V35	104.99	1252.781	.705	.722	.969
V36	105.51	1267.065	.611	.769	.970
V37	105.51	1262.148	.722	.825	.969
V38	104.46	1256.105	.673	.761	.969
V39	105.38	1269.530	.601	.647	.970

Yarıya bölme yöntemi ile gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sırasında SPSS, tek numaralı soruları bir grup, çift numaralı soruları da diğer grup olarak sınıflamıştır. Yarıya bölme analizi sonucunda da Cronbach-Alpha değerlerinin 0.9 değerinin üzerinde çıktığı görülmüştür (Tablo – 4).

**Tablo 4. Yarıya Bölme Yöntemi ile Hesaplanan Cronbach-Alpha Değerleri**

Reliability Statistics			
Cronbach's Alpha	Part 1	Value	.942
		N of Items	20 <sup>a</sup>
	Part 2	Value	.952
		N of Items	19 <sup>b</sup>
	Total N of Items		
Correlation Between Forms			.852
Spearman-Brown Coefficient	Equal Length		.920
	Unequal Length		.920
Guttman Split-Half Coefficient			.920
a. V1, V2, V3, V4, V5, V6, V7, V8, V9, V10, V11, V12, V13, V14, V15, V16, V17, V18, V19, V20.			
b. V20, V21, V22, V23, V24, V25, V26, V27, V28, V29, V30, V31, V32, V33, V34, V35, V36, V37, V38, V39.			

Yarıya bölme yöntemi ile hesaplanan Cronbach-Alpha değeri, ilk yarıyı oluşturan tek sayıdaki sorular için 0.942, çift sayıdaki sorular için 0.952 olarak hesaplanmıştır.

**Tablo 5. Yarıya Bölme Yöntemi Sonucunda Her Bir Soru İçin Hesaplanan Cronbach-Alpha Değeri.**

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
V1	104.16	1285.556	.457	.970
V2	104.98	1281.000	.563	.970
V3	104.46	1269.022	.578	.970
V4	103.86	1291.708	.430	.970
V5	104.70	1259.899	.631	.970
V6	105.39	1259.116	.628	.970
V7	105.40	1262.722	.624	.970
V8	105.29	1256.207	.680	.969
V9	105.21	1251.749	.710	.969
V10	105.12	1262.026	.592	.970
V11	104.92	1264.326	.630	.970
V12	104.72	1262.307	.678	.969
V13	104.95	1261.362	.684	.969
V14	103.55	1264.396	.671	.969
V15	104.62	1242.593	.773	.969
V16	105.02	1247.125	.739	.969
V17	104.92	1266.993	.662	.969
V18	104.35	1252.188	.730	.969
V19	105.02	1252.000	.684	.969
V20	104.21	1250.395	.681	.969
V21	103.87	1287.951	.484	.970

V22	104.43	1251.519	.659	.969
V23	104.46	1244.501	.779	.969
V24	105.11	1254.372	.677	.969
V25	105.04	1259.977	.695	.969
V26	104.48	1250.294	.737	.969
V27	104.37	1247.152	.719	.969
V28	103.86	1264.646	.654	.969
V29	104.30	1249.524	.715	.969
V30	104.42	1251.934	.705	.969
V31	104.24	1250.120	.718	.969
V32	104.72	1247.661	.770	.969
V33	105.02	1259.395	.692	.969
V34	105.00	1256.042	.687	.969
V35	104.99	1252.781	.705	.969
V36	105.51	1267.065	.611	.970
V37	105.51	1262.148	.722	.969
V38	104.46	1256.105	.673	.969
V39	105.38	1269.530	.601	.970

Bütün bu hesaplamalara ek olarak Spearman-Brown Katsayısı da 0.920 olarak hesaplanmış olup, bu değerin 0.9'dan yüksek olması ölçeğin güvenilir olduğunu gösteren bir diğer göstergedir (Şencan, 2005).

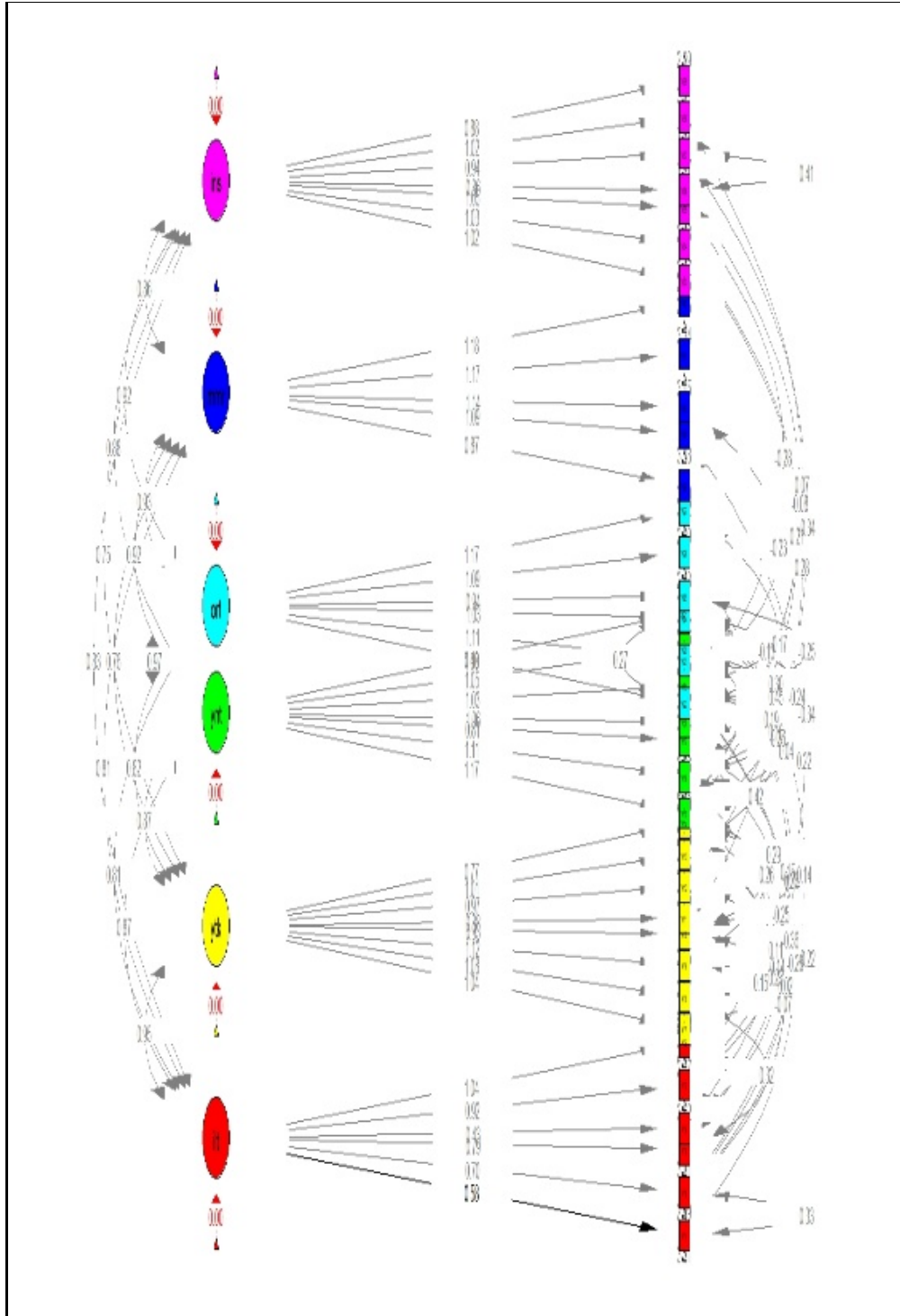
İç güvenilirlik analizlerine ek olarak, R programı kullanılarak Doğrulayıcı Faktör Analizi de gerçekleştirilmiştir.

Doğrulayıcı faktör analizinde modelin geçerli olup olmadığını kontrol etmek amacıyla kullanılan değerlerden Model Chi-Square değeri 0.108, Chi-Square degree of freedom (df) oranı 1.32, AGFI değeri 0.833, NNFI değeri 0.833, CFI değeri 0.921, TLI değeri 0.909, RMSEA değeri 0.058 ve SRMR değeri de 0.063 olarak hesaplanmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi için hazırlanan modelin geçerliliğini, dolayısıyla ölçeğin geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan bu indeksler için hesaplanan değerler ile indekslere ilişkin kabul kriterleri Tablo – 6'da listelenmiştir.

**Tablo 6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Kabul Değerleri**

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

Doğrulayıcı Faktör Analizi sonucu elde edilen ölçek modeli Şekil – 7’de gösterilmiştir.



Şekil 7. Doğrulayıcı Faktör Analizi Modeli

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Çalışma, bir ölçeği İngilizceden Türkçeye çevirme aşamasının yanı sıra, asıl uygulama yöntemi yüz yüze görüşme biçiminde tasarlanmış olan bir ölçek, yazılı anket yöntemi ile yapılabilir hale de getirilmiştir. Bu nedenle, ölçeğin aslında kısa cümleler halinde yazılan sorular ve cevaplar, yazılı anket çalışması sırasında daha anlaşılabilir olabilmesi açısından daha açıklayıcı hale getirilmiştir.

Bu nedenle Türkçe ölçekte yer alan sorularda, özellikle de cevaplar arasında uzun cümleler kullanmak gereği ortaya çıkmıştır. Bu durum, ölçeği cevaplama süresini uzatırken, çalışmaya katılanların önemli bir bölümünden de zamanın uzunluğu nedeniyle olumsuz geri bildirimler alınmasına neden olmuştur.

Bilgi Teknolojileri ile işletme stratejileri arasındaki uyumlaşmayı ölçmeye yönelik olarak gerçekleştirilen bu çalışma, Türkçe için bir ilk olması nedeniyle önem taşımamaktadır. İlerleyen günlerde bu ölçek kullanılarak yapılan araştırmaların da yardımı ile ölçeğin niteliklerinden ödün vermeden, daha kısa sürede tamamlanabilecek bir ölçek geliştirilebileceği beklenmektedir.

Bu çalışma, yukarıda belirtilen çalışmalara öncülük ederek, önemli bir aksaklık olan ve nicel ölçümü hali hazırda gerçekleştirilemeyen uyumlaşma sürecine de katkıda bulunmayı amaçlamıştır.

Dr. Luftman ve ekibi tarafından gerçekleştirilen çalışmalarla elde edilen veriler de kullanılarak, Türkiye'nin Bilgi Teknolojileri ve işletme stratejileri arasındaki uyumlaşmada hangi seviyede olduğu, yıllar içinde ne gibi değişiklikler olduğu da bu çalışma sayesinde artık izlenebilir hale gelecektir.

Çalışma sırasında sadece Bilgi Teknolojileri çalışanları çalışmaya katılmış olup, daha kapsamlı bir çalışmanın, işletmedeki bütün iş birimleri ve temsilcilerinin katılımı ile gerçekleştirilmesi, daha gerçekçi sonuçlar verebilmesi açısından da yararlı olacaktır.

## KAYNAKÇA

- Bergeron, F., Raymond, L. and Rivard, S. (2001). Fit in strategic information technology management research: An empirical comparison of perspectives. *Omega*, 29, (2), 125-142.
- Haapaniemi, P. (2017). *Technology and the CEO résumé: Why it matters*. <https://chiefexecutive.net/technology-and-the-ceo-resume/> adresinden elde edildi.
- Hales, G., McLarney, C. (2017). Uber's competitive advantage vis-a-vis Porter's generic strategies. *The UIP Journal of Management Research*, 16, (4), 7-22.
- Henderson, J. and Venkatraman, N. (1989). *Strategic Alignment: A Framework for Strategic Information Technology Management*. Boston: MIT Center for Information Systems Research.
- Henderson, J. and Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 38, (1), 472-484.
- Hu, Q., Huang, C. (2005). Aligning IT with firm business strategies using the balance scorecard system: *HICSS the 38th Annual Hawaii International Conference on System Sciences*. Hawaii.
- Konkel, F. (2018). *Veterans affairs wasted closer to \$2 billion on failed IT projects*. <https://www.nextgov.com/it-modernization/2018/01/veterans-affairs-wasted-almost-2-billion-failed-it-projects/145626/> adresinden elde edildi.
- Luftman, J., Lewis, P., Oldach, S. (1993). Transforming the enterprise: The alignment of business and information technology strategies, *IBM Systems Journal*, 32, (1), 198-221.
- Luftman, J., (1998). Enablers & Inhibitors. *InformationWeek*, 700, 283-285.
- Luftman, J., Brier, T. (1999). Achieving and Sustaining Business-IT Alignment. *California Management Review*, 42, (1), 109-122.

- Luftman, J. (2000). Assessing Business-IT Alignment Maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4, (1), 1-50.
- Luftman, J., Dorociak, J., Kempaiah, R., Rigoni, E. (2008). Strategic Alignment Maturity; A Structural Equation Model Validation: *AMCIS 2008 The Fourteenth Americas Conference on Information Systems*. Toronto, Kanada.
- Luftman, J., Lyytinen, K., Zvi, T. (2017). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance, *Journal of Information Technology*, 32, (1), 26-46.
- Maes, R., Rijsenbrij, D., Truijens, O. and Goedvolk, H. (2000). *Redefining business-IT alignment through a unified framework* (White Paper). Universiteit van Amsterdam.
- Marchand, D., Kettinger, W., Rollins, J., (2001). *Information orientation: The link to business performance*. Oxford: Oxford University Press.
- Mkhwanazi, S., (2017). *Treasury under fire over failed R1bn IT project*. <https://www.iol.co.za/news/politics/treasury-under-fire-over-failed-r1bn-it-project-10997867> adresinden elde edildi.
- Özgün, T., (2015). *Bilişim Teknolojileri ile İşletme Stratejileri Arasındaki Uyumun Faktör Analizi Yöntemi ile Ölçülebilirliği*. Yüksek Lisans Tezi. Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Porter, C. (2017). UK Wasting £37 Billion a year on failed agile IT projects. *Software World*, 48, (3), 17.
- Porter, M. (1986). Technology and competitive advantage. *Journal of Business Strategy*, 5, (3), 60-78.
- Porter, M. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12, 95-117.
- Reich, B. and Benbasat, I. (1996). Measuring the linkage between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 20, (1), 55-81.
- Reich, B. and Benbasat, I. (2000). Factors that influence the social dimension of alignment between business and information technology objectives. *MIS Quarterly*, 24, (1), 81-113.
- Sledgianowski, D., Luftman, J., Reilly, R. (2004). *Identification of IT-Business Strategic Alignment Maturity Factors: An Exploratory Study* (s.3717-3725). AMCIS 2004 Proceedings, New York.
- Sledgianowski, D., Luftman, J., Reilly, R. (2006). Development and Validation of an Instrument to Measure Maturity of IT Business Strategic Alignment Mechanism. *Information Resources Management Journal*, 19, (3), 18-33.
- Smaczny, T. (2001). Is an alignment between business and information technology the appropriate paradigm to manage IT in today's organizations. *Management Decision*, 39, (10), 797-802.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret AŞ.
- Teo, T., King, W. (1996). Assessing the impact of integrating business planning and IS planning, *Information and Management*, 30, (6), 309-321.
- Teo, T., King, W. (1997). Integration between business planning and information systems planning: an evolutionary-contingency perspective. *Journal of Management Information Systems*, 14, (1), 185-214.
- Van Hout, E. (2012). *Measuring strategic business-IT alignment on the construction and validation of a measurement model for strategic business-IT alignment*. Yüksek Lisans Tezi. Eindhoven University of Technology.
- Venkatraman, N. (1988). *The concept of fit in strategy research: Towards verbal and statistical correspondence*. Boston: MIT Alfred Sloan School of Management.
- Weill, P., Broadbent, M. (1998). *Leveraging the new infrastructure*. Boston: Harvard Business School Press.
- Widman, J. (2008). *IT's biggest project failures – and what we can learn from them*. <https://www.computerworld.com/article/2533563/mit-s-biggest-project-failures---and-what-we-can-learn-from-them.html> adresinden elde edildi.

Wikipedia, (2019). *List of failed and overbudget custom software projects*. [https://en.wikipedia.org/wiki/List\\_of\\_failed\\_and\\_overbudget\\_custom\\_software\\_projects](https://en.wikipedia.org/wiki/List_of_failed_and_overbudget_custom_software_projects) adresinden elde edildi.

Yeshayahou, K., (2018). *Israel Chemicals sues IBM for \$300m*. <https://en.globes.co.il/en/article-israel-chemicals-sues-ibm-for-300m-1001263242> adresinden elde edildi.

## EK: Stratejik Uyumlaşma Olgunluk Modeli Ölçek Soruları

SAMM Ölçeği Anket Soruları:	
I.)	Bilgi Teknolojileri ile İş Birimleri Arasındaki İletişimin Etkinliği
1	Bilgi Teknolojileri (BT) kurumun iş çevresini (müşteriler, rakipler, süreçler ve iş ortakları vb.) ne ölçüde anlamaktadır?
1	Üst ve orta düzey BT yöneticileri işletme faaliyetlerini anlamamaktadır.
2	Üst ve orta düzey BT yöneticileri işletme faaliyetlerini sınırlı düzeyde anlamaktadır.
3	Üst ve orta düzey BT yöneticileri işletme faaliyetlerini iyi düzeyde anlamaktadır.
4	İşletme faaliyetlerinin bütün BT çalışanları tarafından anlaşılması, üst yönetim tarafından teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.
5	İşletme faaliyetlerinin BT biriminin tamamı tarafından anlaşılması zorunludur ve bu durum performans ödüllendirme gibi yöntemlere entegre edilerek desteklenmektedir.
6	Bilmiyorum.
2	İşletme birimleri BT çevresini (BT'nin mevcut veya potansiyel yetkinliklerini, sistemlerini, hizmetlerini, süreçlerini vb.) ne ölçüde anlamaktadır?
1	Üst ve orta düzey işletme yöneticileri BT'yi anlamamaktadır.
2	Üst ve orta düzey işletme yöneticileri BT'yi sınırlı düzeyde anlamaktadır.
3	Üst ve orta düzey işletme yöneticileri BT'yi iyi düzeyde anlamaktadır.
4	BT'nin bütün çalışanlar tarafından anlaşılması üst yönetim tarafından teşvik edilmekte ve desteklenmektedir.
5	BT'nin bütün işletme birimleri tarafından anlaşılması zorunludur ve bu durum performans ödüllendirme gibi yöntemlere entegre edilerek desteklenmektedir.
6	Bilmiyorum.
3	Kurumsal öğrenmeyi teşvik etmek ve gerçekleştirmek için hangi yöntemler kullanılmaktadır?
1	Anlık, amaca yönelik, rastlantısal yöntemler kullanılmaktadır (Çalışanların gözlenmesi, anekdot paylaşımı ya da eş düzeyler arası toplantılar vb.)
2	İnformal yöntemler kullanılmaktadır (haber bültenleri, bilgisayar raporları, grup mailleri, fax vb.)
3	Orta düzey yönetim tarafından kullanılan açık, kurallı yöntemler kullanılmaktadır (eğitimler, e-mail, intranet, birim toplantıları vb.)
4	Orta ve üst düzey yönetimin kullandığı formal, bütünleştirici ve birleştirici yöntemler kullanılmaktadır.
5	Orta ve üst düzey yönetimin kullandığı formal, bütünleştirici ve birleştirici yöntemler kullanılmakta, geribildirim ölçümleri ile öğrenmede etkinlik gözlenerek geliştirilmektedir.
6	Bilmiyorum.
4	Kurum içinde BT ile diğer işletme birimleri arasındaki iletişim tarzı (erişim kolaylığı, paydaşların yakınlığı vb.) nasıl tanımlanabilir?
1	İşletme birimlerinin başlattığı, formal ve katı, tek yönlü bir iletişim biçimindedir.
2	İşletme birimlerinin başlattığı, kısmen informal ve esnek, tek yönlü bir iletişim biçimindedir.
3	İki yönlü, formal ve katı bir iletişim biçimindedir.
4	İki yönlü, kısmen informal ve esnek bir iletişim biçimindedir.
5	İki yönlü, informal ve esnek bir iletişim biçimindedir.
6	Bilmiyorum.
5	BT ve işletme birimleri arasındaki bilgi paylaşımı (problemlerin/fırsatların, görevlerin, rollerin, amaçların, önceliklerin, hedeflerin, yönün vb. anlaşılması ve takdir edilmesi) ne düzeydedir?



	1	Bilgi paylaşımı ihtiyaç olduğunda anlık (amaca yönelik) biçimde gerçekleşmektedir.
	2	Bilgi paylaşımı kısmi bir şekilde yapılandırılmış olarak gerçekleşmektedir ya da bilgi paylaşımı yapısı oluşturulmaya yeni başlanmıştır.
	3	Bilgi paylaşımı, kilit konumdaki birimlerin süreçlerini kapsayacak şekilde yapılandırılmış olarak gerçekleştirilmektedir.
	4	İş birimleri ve kurum seviyesinde formal bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.
	5	İş birimleri ve kurum seviyesinde, iş birliği yapılan diğer kurumları (iş ortakları) kapsayacak şekilde formal bilgi paylaşımı gerçekleştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
6		BT ve işletme birimleri iletişim temsilcileri ne kadar etkili kullanılmaktadır?
	1	BT ile iş birimleri arasında iletişim temsilcileri yoktur ya da sadece ihtiyaç duyulduğunda geçici, anlık ihtiyaçlar için kullanılmaktadırlar.
	2	İş birimleri ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. İletişim temsilcileri BT ve iş birimleri arasındaki iletişimin birincil etkileşim noktasıdır. İlişkileri geliştirmek amacıyla kullanılmazlar.
	3	İş birimleri ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. İletişim temsilcileri nadiren iş ilişkilerinin geliştirilmesi için çalışmaktadırlar.
	4	İş birimleri ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. İletişim temsilcilerinin birincil görevleri, kurum içi iş ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktır.
	5	İş birimleri ve kurum dışı iş ortakları ile BT arasında bilgi aktarımını sağlayacak iletişim temsilcileri düzenli olarak kullanılmaktadır. Birincil görevleri, iş birimleri arasında ve kurum ile kurum dışı iş ortakları arasında ilişkilerin geliştirilmesini sağlamaktır.
	6	Bilmiyorum.
<b>II.)</b>		<b>BT'nin Değer ve Yetkinliğinin Ölçülmesi</b>
7		BT'nin kuruma yaptığı katkıların ölçümü amacıyla ne tür süreç ve metrikler kullanılmaktadır?
	1	BT ölçümü için kullanılan metrikler ve süreçler teknik ağırlıklıdır (sistem sürekliliği, tepki süresi vb.).
	2	Teknik ölçümlere ve maliyet verimliliğine yönelik ölçümlere eşit derecede önem verilmektedir. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci yoktur / sınırlı bir geri bildirim süreci bulunmaktadır.
	3	Teknik verimlilik ve maliyet verimliliği; yatırım geri dönüşü (ROI), faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) gibi geleneksel finansal ölçümler kullanılarak formal şekilde değerlendirilmektedir. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.
	4	Teknik verimlilik, maliyet verimliliği ve maliyet etkinliği; yatırım geri dönüşü (ROI), faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) gibi geleneksel finansal ölçümler kullanılarak formal şekilde değerlendirilmektedir. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır.
	5	Teknik, finansal, operasyonel ve insana dair ölçümlere uygun ağırlık katsayılarının verildiği çok boyutlu bir yaklaşım kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır. Bu ölçümler kurum dışı ortakları kapsayacak şekilde genişletilmişlerdir (tedarikçiler, taşeronlar, müşteriler vb.).
	6	Bilmiyorum
8		İş metrikleri, işletmeye katkının ölçülmesi amacıyla nasıl kullanılmaktadır?
	1	Yapılan işletme yatırımlarının değeri ölçülmemektedir, ya da ihtiyaç duyulduğunda tek seferlik ölçümler yapılmaktadır.
	2	İş birimleri düzeyinde maliyet verimliliği ölçümleri yapılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci yoktur / sınırlı bir geri bildirim süreci bulunmaktadır.
	3	Yatırım geri dönüşü (ROI), faaliyet tabanlı maliyetleme (ABC) gibi geleneksel formal finansal ölçümler kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci üzerinde çalışılmaya başlanmıştır.
	4	Değer, formal olarak müşterilere sağlanan katkı bazında ölçülmektedir. Ölçümlerin sonuçlarını incelemeye, aksiyon almaya ve fonksiyonlar bazında sağlanan katkıyı değerlendirmeye yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır.
	5	Teknik, finansal, operasyonel ve insana dair ölçümlere uygun ağırlık katsayılarının verildiği çok boyutlu bir yaklaşım kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır. Bu ölçümler kurum dışı ortakları kapsayacak şekilde genişletilmişlerdir (tedarikçiler, taşeronlar, müşteriler vb.).

	6	Bilmiyorum
9	BT'nin kuruma yaptığı katkıların ölçümü amacıyla bütünleştirilmiş BT ve iş metrikleri nasıl kullanılmaktadır?	
	1	BT yatırımlarının kuruma kattığı değer ölçülmemekte ya da gerektiğinde tek seferlik ölçümler yapılmaktadır.
	2	BT değer ölçümleri ile kurumsal faaliyetler ilişkilendirilmemiştir. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci yoktur / sınırlı bir geri bildirim süreci bulunmaktadır.
	3	BT değer ölçümleri ile kurumsal faaliyetler ilişkilendirilmeye ve formelleştirilmeye başlanmıştır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci üzerinde de çalışılmaktadır.
	4	BT değer ölçümleri ile kurumsal faaliyetler formal olarak ilişkilendirilmiştir. Ölçümlerin sonuçlarını incelemeye, aksiyon almaya ve fonksiyonlar bazında sağlanan katkıyı değerlendirmeye yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır.
	5	BT'ye ve kuruma dair ölçümlere uygun ağırlık katsayılarının verildiği çok boyutlu bir yaklaşım kullanılmaktadır. Ölçümlerin sonuçlarını değerlendirmeye ve aksiyon almaya yönelik formal bir geribildirim süreci bulunmaktadır. Bu ölçümler kurum dışı ortakları kapsayacak şekilde genişletilmişlerdir (tedarikçiler, taşeronlar, müşteriler vb.).
	6	Bilmiyorum.
10	Hizmet seviyesi anlaşmaları (Servis Level Agreements-SLA) var mıdır?	
	1	Hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) kullanılmamaktadır.
	2	BT ve fonksiyonel iş birimleri arasında, teknik özellikler ağırlıklı (cevap süresi, bilgisayar arıza süresi vb.) hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) vardır.
	3	BT ile fonksiyonel iş birimleri arasında hem teknik hem de insan ilişkileri yönelimli (kullanıcı/müşteri memnuniyeti, BT'nin kurum bağlılığı vb.) hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır ve bu SLA'ler kurum genelinde yaygınlaşmaya başlamıştır.
	4	BT ile hem fonksiyonel iş birimleri arasında hem de kurum genelinde teknik ve insan ilişkileri yönelimli hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır.
	5	BT ile hem fonksiyonel iş birimlerini hem de kurum genelini ve kurum dışı iş ortaklarını da kapsayacak biçimde, teknik ve insan ilişkileri yönelimli hizmet seviyesi anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
11	Bençmarklar uygulanmakta mıdır? (İnformal uygulamalar: informal görüşmeler, literatür araştırmaları, şirket ziyaretleri vb., Formal uygulamalar: çevre taraması, veri toplama ve analizi, en iyi uygulamaların tespiti vb.)	
	1	Formal ya da informal bençmarklar uygulanmamaktadır / nadiren uygulanmaktadır.
	2	Ara sıra ya da rutin olarak informal bençmarklar yapılmaktadır.
	3	Ara sıra formal bençmarklar yapılmakta ve nadiren bulgulara göre aksiyon alınmaktadır.
	4	Rutin olarak formal bençmarklar yapılmakta ve genellikle bulgulara göre aksiyon alınmaktadır.
	5	Rutin olarak formal bençmarklar yapılmaktadır. Aksiyon almaya ve değişiklikleri ölçümlemeye yönelik olarak düzenlenmiş bir süreç mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.
12	BT yatırımları değerlendirilip gözden geçiriliyor mu?	
	1	BT yatırımları formal bir biçimde değerlendirilmemekte / gözden geçirilmemektedir.
	2	Sadece bir BT ya da iş problemi olduğunda (başarısız bir BT projesi, pazar payı vb.) BT yatırımları değerlendirilmekte / gözden geçirilmektedir.
	3	Değerlendirme ve/veya gözden geçirme rutin olarak yapılmaktadır.
	4	Değerlendirme ve/veya gözden geçirme rutin olarak yapılmakta ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılmasını sağlayan formal bir süreç uygulanmaktadır.
	5	Değerlendirme ve/veya gözden geçirme rutin olarak yapılmakta ve elde edilen sonuçlar doğrultusunda gerekli değişikliklerin yapılmasını ve ölçülmesini sağlayan formal bir süreç uygulanmaktadır. Kurum dışı iş ortakları da sürece dahildir.
	6	Bilmiyorum.
13	BT ve kurum için sürekli iyileştirme uygulamaları ve etkililik ölçümleri yapılmakta mıdır?	
	1	Sürekli iyileştirme uygulamaları mevcut değildir.
	2	Birkaç sürekli iyileştirme uygulaması bulunmakla birlikte herhangi bir etkililik ölçümü yapılmamaktadır.
	3	Birkaç sürekli iyileştirme uygulaması bulunmaktadır ve etkililik ölçümlerine başlanmıştır.

	4	Birçok süreç iyileştirme uygulaması bulunmaktadır ve ne düzeyde etkili oldukları sıklıkla ölçülmektedir.
	5	İyi tasarlanmış sürekli iyileştirme uygulamaları ve etkililik ölçümleri mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.
14	BT biriminin kurumun stratejik hedeflerine ulaşabilmesi için yaptığı katkılar ne boyuttadır?	
	1	Çok zayıf
	2	Biraz zayıf
	3	Ne zayıf ne güçlü
	4	Biraz güçlü
	5	Çok güçlü
	6	Bilmiyorum
<b>III.)</b>	<b>BT Yönetişim</b>	
15	BT, stratejik planlama çalışmalarına katılıyor mu?	
	1	Formal stratejik planlama yapılmamaktadır ya da ihtiyaç duyulduğunda yapılmaktadır.
	2	Stratejik planlama, BT'nin seyrek (düşük düzey) katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde gerçekleştirilmektedir.
	3	Stratejik planlama, BT'nin sıklıkla (belirli düzeyde) katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde gerçekleştirilmektedir.
	4	Stratejik planlama, BT'nin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde gerçekleştirilmektedir.
	5	Stratejik planlama, BT'nin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde, kurumsal iş birliği içinde olduğumuz partnerlerin de katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
16	İşletme Birimleri BT Stratejik Planlama Çalışmalarına Katılıyor mu?	
	1	Formal bir BT stratejik planlama çalışmamız yok, ya da ihtiyaç duyulduğunda yapılıyor.
	2	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin seyrek (düşük düzey) katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	3	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin sıklıkla (belirli düzeyde) katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	4	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde gerçekleştirilmektedir.
	5	Formal BT stratejik planlama çalışmaları, işletme birimlerinin katılımı ile fonksiyonel iş birimleri seviyesinde ve kurum genelinde, kurumsal iş birliği içinde olduğumuz partnerlerin de katılımı ile gerçekleştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
17	BT fonksiyonu (birimi) nasıl bütçelendirilmektedir?	
	1	Tutarsız, düzensiz, değişken harcamaların olduğu maliyet merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	2	Fonksiyonel iş birimi/organizasyon tarafından maliyet merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	3	Projelerinin bir kısmı yatırım olarak değerlendirilen maliyet merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	4	Yatırım merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	5	BT'nin gelir ürettiği bir kar merkezi olarak bütçelendirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
18	BT yatırım kararları temel olarak BT'nin hangi yeteneklerine dayanır?	
	1	Maliyet azaltma.
	2	Üretkenlik ve verimliliği arttırmaya odaklanma.
	3	Geleneksel finansal kontroller çerçevesinde, süreçleri mümkün hale getirme ve süreç destekçisi olma (enabler).
	4	İşletme verimliliği ana odağı çerçevesinde, süreçlerin ve işletme stratejilerinin gerçekleştirilmesini mümkün hale getirme, süreç yürütücüsü ve/veya strateji destekçisi olma.
	5	Rekabet avantajı yaratma ve karı artırma. İş ortakları BT'nin yarattığı değeri görür.

	6	Bilmiyorum.
19	Kurum yönetimi ve kıdemli BT yöneticilerinden oluşan komiteler var mı?	
	1	Formal / düzenli çalışan BT yürütme komiteleri bulunmamaktadır.
	2	Sadece ihtiyaç halinde toplanan, informal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	3	Etkinliğini geliştirmekte olan ve düzenli olarak toplanan formal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	4	Etkinliği kanıtlamış olan ve düzenli olarak toplanan formal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	5	Etkinliği kanıtlamış, düzenli olarak toplanan, stratejik iş ortaklarının karar alma sorumluluğunu paylaştıkları formal BT yürütme komiteleri mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.
20	BT projeleri nasıl önceliklendirilmektedir?	
	1	Bir işletme ya da BT ihtiyacına cevaben önceliklendirme yapılmaktadır.
	2	Önceliklendirme BT birimi tarafından yapılmaktadır.
	3	Önceliklendirme iş birimi (kurum) tarafından yapılmaktadır.
	4	Önceliklendirme, üst ve orta düzey BT yöneticileri ve iş birimi (kurum) yöneticileri tarafından karşılıklı olarak yapılmaktadır.
	5	Önceliklendirme iş ortaklarının öncelikleri de göz önünde bulundurularak, üst ve orta düzey BT ve işletme yöneticileri tarafından karşılıklı olarak yapılmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
21	BT'nin, işletmenin hızla değişen ihtiyaçlarını karşılayabilme, bu ihtiyaçlara cevap verebilme becerisi ne durumdadır?	
	1	Çok zayıf
	2	Zayıf
	3	Ne zayıf ne de güçlü
	4	Güçlü
	5	Çok güçlü
	6	Bilmiyorum
<b>IV.)</b>	<b>BT ile İşletme Fonksiyonları Arasındaki Ortaklık, Partnership</b>	
22	BT işletme birimlerince nasıl algılanmaktadır?	
	1	BT, kurumsal faaliyetleri gerçekleştirmenin maliyetidir.
	2	BT, geliştirmekte olan bir kurumsal varlıktır (asset).
	3	BT, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin gerçekleştirilmesini sağlayacak birimdir.
	4	BT, kurumun gelecekteki faaliyetlerinin öncüsü olan birimdir.
	5	BT, kurum genelinde, kuruma değer katan iş ortağıdır.
	6	Bilmiyorum
23	BT'nin stratejik planlamadaki rolü nedir?	
	1	BT'nin bir rolü bulunmamaktadır.
	2	BT, işletme süreçlerinin hayata geçirmek (mümkün kılmak) için kullanılmaktadır.
	3	BT, işletme süreçlerini ileriye götürmek (yürütmek, sürdürmek) için kullanılmaktadır.
	4	BT, işletme stratejisini hayata geçirmek ya da daha ileriye taşımak için kullanılmaktadır.
	5	BT, işletme birimleri ile bütünüyle uyum sağlayarak stratejik hedefleri hayata geçirmek ya da daha ileriye taşımak için kullanılmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
24	BT ve iş birimleri, BT tarafından başlatılan ancak iş ihtiyaçlarının değişmesi gibi nedenlerle ortaya çıkabilecek olan projenin gecikmesi, bütçeyi aşması gibi riskleri ve projenin getirdiği ödülleri paylaşırlar mı?	
	1	BT bütün riski üstlenmekte ve herhangi bir ödül almamaktadır.
	2	BT, riskin büyük bir bölümünü üstlenmekte ve küçük (düşük) bir ödül almaktadır.
	3	Risk ve ödülün paylaşımı artmaktadır.

	4	Risk ve ödüller her zaman paylaşılmaktadır.
	5	Risk ve ödüller her zaman paylaşılmaktadır, yöneticilerin riskleri kabul etmelerini teşvik eden formal bir ücret ve ödül sistemi bulunmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
25	BT ve iş birimleri arasındaki ilişkileri geliştirmeye yönelik formal süreçler ne ölçüde bulunmaktadır? (çapraz fonksiyonel takımlar, eğitimler ya da risk/ödül paylaşımı vb.)	
	1	BT ve iş birimleri arasındaki ilişkiler yönetilmemektedir.
	2	BT ve iş birimleri arasındaki ilişkiler gerekli zamanlarda ve/veya ihtiyaç duyulduğunda yönetilmektedir.
	3	İlişkileri yönetmek için tanımlanmış programlar mevcuttur; ancak BT ya da iş birimleri kimi zaman bunlara uymamaktadır. Çatışmalar (anlaşmazlıklar) yıkıcı değil yapıcı olarak görülmektedir.
	4	İlişkileri yönetmek için tanımlanmış programlar mevcuttur ve BT ve iş birimleri bunlara uymaktadır.
	5	İlişkileri yönetmek için tanımlanmış programlar mevcuttur, BT ve iş birimleri bunlara uymakta ve programlar sürekli geliştirilmektedir.
	6	Bilmiyorum.
26	BT ve İş Birimleri arasındaki güven ilişkisi ne düzeydedir?	
	1	BT ile iş birimleri arasında çatışma ve güvensizlik duygusu vardır.
	2	BT ile iş birimleri arasındaki ilişkide taraflar "Arm's Length Transactional style" olarak tanımlanan biçimde öncelikli olarak kendi çıkarlarına göre, bağımsız hareket etmektedirler.
	3	BT, değer katan bir hizmet sağlayıcı olma yolundadır.
	4	BT ile iş birimleri arasındaki ilişki, öncelikle uzun vadeli bir partnerlik biçimindedir.
	5	BT ile iş birimleri arasındaki ilişki, uzun vadeli bir ortaklık ve değer katan hizmet sağlayıcı biçimindedir.
	6	Bilmiyorum.
27	BT bazlı girişimler için kurumsal destek var mıdır?	
	1	Genellikle BT ya da iş birimlerinden, üst yönetim seviyesinde destek yoktur.
	2	Sıklıkla sadece BT üst yönetimi seviyesinde destek vardır.
	3	Sıklıkla BT ya da iş birimlerinden fonksiyonel birim düzeyinde üst yönetim desteği alınmaktadır.
	4	Sıklıkla BT üst yönetimi seviyesinde ve kurumsal düzeyde destek alınmaktadır.
	5	Sıklıkla BT üst yönetimi ve CEO'dan destek alınmaktadır.
	6	Bilmiyorum.
<b>V.)</b>	<b>BT Altyapısının Kapsam ve Mimarisi</b>	
28	Temel BT sistemlerinin kapsamı nedir?	
	1	E-mail, muhasebe, metin işleme gibi geleneksel ofis destek sistemlerini kapsamaktadır.
	2	Back-office desteği gibi işleme dayalı kurumsal yönetim sistemlerini kapsamaktadır.
	3	İş süreçlerini, süreçlerdeki değişiklikleri destekleyen ve bu süreçlerin yürütülmesini mümkün kılan sistemleri kapsamaktadır.
	4	İş süreçlerindeki değişimlerde katalizör rolü üstlenen, değişimi hızlandıran sistemleri kapsamaktadır.
	5	Kurum stratejileri değişiminde katalizör görevi gören, strateji değişikliklerini destekleyen, yürüten ve/veya hızlandıran sistemleri kapsamaktadır.
	6	Bilmiyorum.
29	Kurumsal BT standartları ne şekilde tanımlanmıştır ve kurum içinde BT standartlarına uyum ne düzeydedir?	
	1	Standartlar tanımlanmamıştır / uyum mecburiyeti yoktur
	2	İş birimi bazında tanımlanmıştır ve uymak mecburidir. Ancak farklı iş birimleri arası standartlar tanımlanmamıştır.
	3	İş birimi bazında tanımlanmıştır ve uymak mecburidir. Farklı iş birimleri arasında koordinasyon gelişmektedir.
	4	Bütün iş birimleri için tanımlanmıştır ve uymak mecburidir.
	5	Bütün iş birimleri için tanımlanmıştır ve uymak mecburidir. Stratejik iş ortakları ile koordinasyon mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.

30	BT altyapısı bileşenlerinin mimari entegrasyonu ne düzeydedir?
1	BT altyapısı bileşenleri arasında entegrasyon yoktur.
2	BT altyapısı bileşenleri arasında iş birimi düzeyinde entegrasyon sağlanmış olup, diğer birimlerle olan entegrasyon geliştirilmektedir.
3	BT altyapısı bileşenleri arasında iş birimleri düzeyinde entegrasyon sağlanmıştır.
4	BT altyapısı bileşenleri arasında iş birimleri ve stratejik iş ortakları düzeyinde entegrasyon sağlanmıştır.
5	Entegrasyon sağlanmıştır ve iş ortaklarımızla uyumlu olacak biçimde gelişmektedir.
6	Bilmiyorum.
31	Yeni bir teknoloji ya da iş sürecinin kullanılmaya başlanması, birleşme ya da satın alma gibi iş ya da BT kaynaklı değişiklikler ne seviyede bir kesinti ya da rahatsızlık yaratır?
1	Değişiklik şeffaf bir biçimde gerçekleşmemekte, çok fazla kesinti ve kargaşa yarmaktadır.
2	Değişiklik sadece fonksiyonel iş birimi düzeyinde bilinmektedir
3	Değişiklik fonksiyonel birimler düzeyinde bilinmekte, şubeler ve uzaktaki birimler tarafından duyulmaktadır.
4	Değişiklik bütün organizasyon tarafından bilinmektedir.
5	Değişiklik bütün organizasyon ve iş ortakları tarafından bilinmektedir.
6	Bilmiyorum
32	İş ve teknoloji dünyasındaki değişiklikler karşısında BT altyapısının esnekliği düşünüldüğünde kurumun BT altyapısı nasıl görülmektedir?
1	Temel BT hizmetlerini en düşük maliyetle sağlayan bir altyapı olarak görülmektedir.
2	Mevcut kurum stratejisinin gerekliliklerine göre gelişen bir altyapı olarak görülmektedir.
3	Mevcut kurum stratejisinin gerekliliklerine uygun bir altyapı olarak görülmektedir.
4	Pazardaki değişikliklere hızlı cevap verilmesini sağlayabilecek bir kaynak olarak yükselen ve gelişen bir altyapı olarak görülmektedir.
5	Pazardaki değişikliklere hızlı cevap verilmesini sağlayabilecek bir kaynak olarak görülmektedir.
6	Bilmiyorum
<b>VI.)</b>	<b>İnsan Kaynakları</b>
33	Kurum içinde girişimcilik nasıl karşılanmaktadır?
1	Desteklenmemektedir / Caydırıcı bir yaklaşım vardır.
2	İş birimleri seviyesinde kısmen desteklenmektedir.
3	İş birimleri seviyesinde güçlü biçimde desteklenmektedir.
4	İş birimleri seviyesinde ve kurumsal düzeyde güçlü biçimde desteklenmektedir.
5	İş birimleri seviyesinde ve kurumsal düzeyde, iş ortakları ile güçlü bir biçimde desteklenmektedir.
6	Bilmiyorum
34	BT temelli kararlarda güç odağı neresidir ve önemli BT kararları kimin tarafından verilir?
1	Sadece kurumsal seviyede üst yönetim ya da BT yönetimi.
2	Fonksiyonel iş birimlerinin artan etkisi ile kurumsal seviyede üst yönetim ya da BT yönetimi.
3	BT yönetiminin artan etkisi ile kurumsal ve fonksiyonel iş birimleri seviyesinde üst yönetim.
4	İş ortaklarının artan etkisi ile kurumsal seviyede üst yönetim ve BT üst yönetimi.
5	İş ortaklarının eşit ölçüdeki etkileri ile kurumsal seviyede üst yönetim.
6	Bilmiyorum
35	Kurumunuzun değişikliklere karşı tutumu nedir?
1	Değişikliklere direnç gösterme eğilimindedir.
2	Değişiklik ihtiyacının farkındadır ve değişim hazırlık programları başlatılmıştır.
3	Değişimin uygulanabilmesini için gerekli becerilerin edinilmesini ve eğitimleri kapsayan değişim hazırlık programları, iş birimi seviyesinde mevcuttur.
4	Kurum düzeyinde değişim hazırlık programları mevcuttur.

	5	Kurum düzeyinde değişime hazırlık programları mevcuttur ve kurum değişim için istekli ve proaktiftir.
	6	Bilmiyorum.
36		BT ve iş birimleri çalışanları arasında kariyer değişimi olanakları ne durumdadır?
	1	Görev değişimleri seyrek/yoktur.
	2	Görev değişimleri fonksiyonel iş birimleri içinde ara sıra gerçekleşmektedir.
	3	Yönetim pozisyonları için, genellikle fonksiyonel düzeyde düzenli görev değişimleri gerçekleşmektedir.
	4	Görev değişimleri, iş birimleri içinde bütün pozisyonlar için düzenli bir biçimde gerçekleşmektedir.
	5	Görev değişimleri, iş birimleri içinde ve kurum düzeyinde, bütün pozisyonlar için düzenli bir biçimde gerçekleşmektedir.
	6	Bilmiyorum
37		Çalışanların kendi birimleri dışındaki birimler tarafından verilen hizmetler hakkında bilgi edinmesini ve/veya bu hizmetleri destekleyebilmesini sağlayacak birimler arası eğitim ya da iş değişimi (rotasyonu) uygulamaları gibi fırsatlar mevcut mudur?
	1	İş değişimi, rotasyon ya da birimler arası eğitim sağlanmamaktadır.
	2	Fırsatlar iş birimine bağlıdır.
	3	Bütün iş birimleri tarafından formal programlar uygulanmaktadır.
	4	Kurumsal seviyede bütün birimler tarafından formal programlar uygulanmaktadır.
	5	Kurum genelinde ve iş ortaklarını da kapsayan formal fırsatlar mevcuttur.
	6	Bilmiyorum
38		BT çalışanları ile diğer iş birimleri çalışanları arasındaki kişiler arası etkileşim (kültürel, sosyal, politik çevre, güven vb.) ne düzeydedir?
	1	BT çalışanları ile diğer iş birimi çalışanları arasındaki etkileşim minimum düzeydedir.
	2	BT çalışanları ile diğer iş birimi çalışanları arasındaki etkileşim, her iki tarafın da öncelikli olarak kendi çıkarlarına göre, bağımsız hareket ettikleri düzeydedir.
	3	BT çalışanları ile iş birimleri arasında bir güven oluşmaya başlamıştır.
	4	BT çalışanları ile iş birimleri birbirlerine güvenmektedir.
	5	BT çalışanları ile iş birimleri arasındaki güven, dış müşterileri ve ortakları da kapsayacak biçimde geniştir.
	6	Bilmiyorum.
39		BT, teknik ve iş becerileri yüksek en iyi çalışanları işe alabiliyor, bu çalışanları elinde tutabiliyor mu?
	1	BT çalışanlarını elde tutabilmek için uygulanan formal bir program yoktur. İşe alım talepleri etkisiz bir biçimde yerine getirilmektedir.
	2	BT işe alımları teknik uzmanlığa odaklanmıştır.
	3	BT işe alımları teknik uzmanlık ve iş becerilerine eşit ölçüde odaklanmıştır. Çalışanları elde tutabilmek için programlar uygulanmaktadır.
	4	Teknik yetkinlikleri ve iş becerileri yüksek en iyi BT çalışanlarının kuruma çekilebilmesi ve elde tutulabilmesi amacıyla uygulanan formal programlar mevcuttur.
	5	Teknik yetkinlikleri ve iş becerileri yüksek en iyi BT çalışanlarının kuruma çekilebilmesi ve elde tutulabilmesi amacıyla uygulanan etkin programlar mevcuttur.
	6	Bilmiyorum.