T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ OLGUNLUĞUNUN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BÜTÜNLEŞİK OLGUNLUK MODELİ ÖNERİSİ

DOKTORA TEZİ

ALİ ERDEM SAATÇİ

DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ ANABİLİM DALI
DENETİM VE RİSK YÖNETİMİ DOKTORA PROGRAMI

AĞUSTOS 2025

T.C.

ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ OLGUNLUĞUNUN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BÜTÜNLEŞİK OLGUNLUK MODELİ ÖNERİSİ

Doktora Tezi

Ali Erdem SAATÇİ

Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı

Denetim ve Risk Yönetimi Doktora Programı

Tez Danışmanı

Doç. Dr. Halis KIRAL

Ağustos 2025

ETİK BEYANI

Bu tezde yer alan yazılı, görsel ve işitsel tüm bilgi ve belgeleri akademik kurallar ve etik ilkeler çerçevesinde toplayıp sunduğumu; başka kaynaklardan aldığım bilgileri bilimsel normlara uygun olarak metinde ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi ve kaynak gösterilen kısımlar dışında tezimin kendi özgün çalışmam olduğunu beyan ederim.

İmza:

Ali Erdem SAATÇİ

TEŞEKKÜR

Doktora eğitim sürecinin başından bu yana her alanda bilgi ve deneyimlerini benimle paylaşan, yanımda olduğunu her daim hissettiğim, birlikte çalışmaktan onur duyduğum çok değerli hocam Doç.Dr. Halis KIRAL'a,

Tez izleme komitesinde yer alan, rehberlik ve dokunuşları ile tez çalışmama değer katan saygıdeğer hocalarım Doç.Dr. Esra SATICI ve Doç. Dr. Yenal ARSLAN'a,

Ve bu yolda desteğini hissettiğim herkese şükranlarımı sunuyorum.

İÇİNDEKİLER

ÖZET

KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ OLGUNLUĞUNUN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BÜTÜNLEŞİK OLGUNLUK MODELİ ÖNERİSİ

Ali Erdem Saatçi

Doktora, Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Doç. Dr. Halis Kıral

Ağustos / 2025

Günümüzün hızla değişen ve belirsizliklerle dolu iş dünyasında, kuruluşların rekabet avantajını sürdürebilmesi, finansal istikrarını koruyabilmesi ve stratejik hedeflerine ulaşabilmesi, etkin bir Kurumsal Risk Yönetimi (KRY) anlayışına bağlıdır. Ancak literatürde, KRY olgunluk düzeyi ile kurumsal performans çıktıları arasındaki ilişkinin bütünleşik ve çok boyutlu bir yaklaşımla incelendiği çalışmalar sınırlıdır. Bu bağlamda araştırmanın temel amacı, stratejik planlama, süreçler, çalışanlar ve bilgi teknolojileri boyutlarını kapsayan Bütünleşik KRY Olgunluk Modeli'ni tasarlamak ve bu modelin kurumsal performansa etkisini ampirik olarak analiz etmektir. Araştırmada nicel yöntem kullanılmış; Türkiye'de faaliyet gösteren ve halka açık olan şirketler hedef kitle olarak belirlenmiştir. Anket yoluyla elde edilen veriler, güvenilirlik analizi, faktör analizi, normallik testi ve varyans analizi (ANOVA) teknikleriyle değerlendirilmiştir. Kurumsal performansın ölçümünde finansal göstergeler olarak EBITDA, ROA ve ROE kullanılmıştır. Analiz bulguları, bütünleşik olgunluk düzeyinde tüm finansal göstergelerin (EBITDA, ROA, ROE) istatistiksel olarak anlamlı çıktığını ortaya koymaktadır. Ancak modelin alt bileşenlerine göre yapılan analizlerde farklılıklar gözlemlenmiştir: Stratejik planlama boyutunda ROE ve ROA anlamlı, EBITDA anlamsız bulunmuştur. Süreçler boyutunda yalnızca ROE anlamlı çıkarken; çalışanlar boyutunda ROE ve EBITDA anlamlı,

ROA ise anlamsız bulunmuştur. Bilgi teknolojileri boyutunda ise yalnızca ROE anlamlı çıkmıştır. Finansal göstergelerin anlamlı çıkması, ilgili bileşenin kurumsal performans üzerinde belirleyici bir etkisinin bulunduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, anlamlı olmayan sonuçlar, ilgili bileşenin ölçülen performans değişkeni üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığını ve bu alanlarda gelişim ihtiyacının bulunduğunu göstermektedir. Sonuç olarak araştırma, KRY olgunluk düzeyinin artmasıyla birlikte stratejik karar alma kalitesinin yükseldiğini, belirsizlik kaynaklı hatalı karar riskinin azaldığını ve kuruluşların finansal performanslarının iyileştiğini göstermektedir. Önerilen bütünleşik model, kurumların güçlü ve zayıf yönlerini bileşen düzeyinde analiz ederek, olgunluk seviyelerinin artırılmasına yönelik stratejik bir yol haritası sunmaktadır. Bu bağlamda çalışma, literatüre çok boyutlu bir KRY olgunluk modeli kazandırırken; uygulamada, kuruluşlara sürdürülebilirlik, operasyonel dayanıklılık ve rekabet avantajı sağlama potansiyeli sunmaktadır.

Anahtar kelimeler: *Kurumsal Risk Yönetimi, Olgunluk Modeli, Kurumsal Performans, ROA, ROE, EBITDA*

ABSTRACT

THE IMPACT OF ENTERPRISE RISK MANAGEMENT MATURITY ON CORPORATE PERFORMANCE: AN INTEGRATED MATURITY MODEL PROPOSAL

Ali Erdem Saatçi

PhD, Department of Audit and Risk Management

Advisor: Assoc. Prof. Dr. Halis Kıral

August / 2025

In today's rapidly changing and uncertainty-driven business environment, organizations must maintain competitive advantage, ensure financial stability, and achieve strategic goals. This requires the implementation of an effective Enterprise Risk Management (ERM) approach. However, the literature lacks studies that examine the relationship between ERM maturity levels and corporate performance outcomes through an integrated and multidimensional framework. In this context, the primary objective of this study is to design an Integrated ERM Maturity Model, encompassing four key dimensions: strategic planning, processes, human resources, and information technology, and to empirically analyze its impact on corporate performance. A quantitative research methodology was adopted, targeting publicly held companies operating in Türkiye. Data were collected via a structured questionnaire and analyzed using reliability analysis, factor analysis, normality testing, and analysis of variance (ANOVA). Corporate performance was measured through three financial indicators: EBITDA, ROA, and ROE. The findings reveal that at the integrated maturity level, all three financial performance indicators demonstrate statistically significant relationships with ERM maturity. However, when analyzed at the component level, the significance of performance indicators varies: in the strategic planning dimension, ROA and ROE were significant while EBITDA was not; in the process dimension, only ROE was significant; in the human resources dimension,

ROE and EBITDA were significant while ROA was not; and in the information technology dimension, only ROE showed statistical significance. The significance of financial indicators indicates that the respective maturity components are statistically reliable determinants of corporate performance. Conversely, insignificant findings suggest that specific components may not exert a measurable or consistent impact on certain performance metrics, highlighting areas for further improvement within organizations. Overall, the study demonstrates that increased ERM maturity enhances the quality of strategic decision-making, reduces uncertainty-related risks, and improves corporate financial performance. The proposed integrated model provides a strategic roadmap by analyzing organizational strengths and weaknesses at the component level. The research offers a multidimensional contribution to the ERM literature and provides practical value by supporting organizations in evaluating their risk maturity, enhancing operational resilience, and achieving sustainable competitive advantage.

Keywords: *Enterprise Risk Management, Maturity Model, Corporate Performance, ROA, ROE, EBITDA*

KISALTMALAR

APG	Anahtar Performans Göstergeler
ACC	Accountibility
AS/NSZ	Australian and New Zealand Association for the Advancement of Science
BGYS	Bilgi Güvenliği Yönetim Sistemi
BPM	Business Process Management
BT	Bilgi Teknolojileri
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CMM	Capability Maturity Model
COBIT	Control Objectives for Information and Related Technology
COSO	The Committe of Sponsoring Organizations
EBITDA	Earnings Before Interest, Tax, Depreciation and Amortization
ECC	Effective Communication and Challenge
ERM	Enterprise Risk Management
FAVÖK	Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar
FERMA	The Federation of European Risk Management Associations
GCM	Governance Capability
IAA	The Institute of Internal Auditors
IA-CM	Internal Audit Capability Model
INCOSE	International Council on Systems Engineering
INT	Incentive
IRM	Institute of Risk Management
ISO	International Organization for Standartization

İK	İnsan Kaynakları
IT	Information Technology
KAP	Kamuyu Aydınlatma Platformu
KMO	Kaiser Meyer Olkin
KRY	Kurumsal Risk Yönetimi
KYT	Kurumsal Yönetim Tebliği
MMM	Modes of Managing Morality
OCEG	Open Complience&Ethics Group
PMBOK	A Guide to the Project Management Body of Knowledge
PMI	Project Management Institute
PUKÖ	Planlama Uygulama Kontrol Etme Önlem Alma
RESK	Riskin Erken Saptanması Komitesi
RIMS	The Risk Management Society
RMI	Risk Maturity Index
RMM	Risk Maturity Model
ROA	Return of Assets / Aktif Karlılığı
ROE	Return of Equity / Özsermaye Karlılığı
SEI	Software Engineering Institute
SHRM	Society for Human Resources Management
SMART	Specific Measurable Achievable Relevant Timebound
SMMM	Strategic Management Maturity Model
SPK	Sermaye Piyasası Kurulu
TTK	Türk Ticaret Kanunu
TTP	Tone at the Top

ŞEKİL LİSTESİ

TABLOLAR LİSTESİ

GİRİŞ

Günümüz iş dünyası, küreselleşmenin, dijitalleşmenin, jeopolitik gerilimlerin ve hızlı değişen piyasa koşullarının etkisiyle giderek daha karmaşık ve belirsiz bir hale dönüşmüştür. Kuruluşlar, faaliyetlerini sürdürürken ekonomik dalgalanmalar, teknolojik gelişmeler, regülasyonlar, tedarik zinciri kesintileri, çevresel faktörler ve değişen toplumsal beklentiler gibi çok çeşitli risklerle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, yalnızca finansal kayıplara yol açma potansiyeline sahip değildir; aynı zamanda kurumsal itibar, sürdürülebilirlik ve rekabet avantajı gibi stratejik unsurları da doğrudan etkilemektedir (Aven, 2016).

Tüketici davranışları, regülasyonlar, ekonomik dengelerin sıklıkla değişmesi ve küresel ölçekte öngörülmezliğin artması geleceği tahmin etmeyi zorlaştırmaktadır (Klein Jr. ve Reilley, 2024). Finansal piyasalarda, döviz kurlarında, enerji fiyatlarında ve faiz oranlarında ani değişimler firmaların maliyetlerini, gelirlerini ve dolayısıyla kurumsal performanslarını etkilemektedir (Schanzer ve Eyerman, 2009). Yeni iş modelleri ve teknolojiler (yapay zekâ, blockchain, nesnelerin interneti) sürekli olarak risk profilini değiştirmekte, siber saldırılar, veri ihlalleri, yapay zekâya aşırı bağımlılık gibi yeni risk alanları ortaya çıkmaktadır. Yeni oyuncuların, düşük maliyetli üreticilerin veya teknolojik olarak daha ileri firmaların pazara hızlı şekilde girmesiyle birlikte küresel rekabet artmaktadır. Diğer taraftan, müşteri beklentilerinin sürekli değişmesi kuruluşlar üzerindeki inovasyon baskısını artırarak hem operasyonel hem de finansal riskleri büyütmektedir (Stanton ve Webster, 2014).

Bu bağlamda, Kurumsal Risk Yönetimi (KRY), yalnızca riskleri minimize etmeyi amaçlayan bir kontrol mekanizması değil; stratejik karar alma süreçlerini destekleyen ve kurumsal performansı artırmayı hedefleyen bütüncül bir yönetim anlayışı olarak ön plana çıkmaktadır (COSO, 2017). Etkin bir KRY sistemi, kuruluşların belirsizlik ortamında daha sağlam adımlar atmasını, volatiliteye karşı finansal dayanıklılığı, ani şokların kurumsal maliyetinin azaltılmasını, büyük veri, makine öğrenmesi gibi dijital araçlarla risk tahminleme ve izleme yeteneğinin artırılmasını, pazardaki tehdit-fırsat dengesini gözeterek değer yaratmasını, rakiplerin yarattığı tehditleri stratejik risk olarak tanımlayarak kurumsal itibarın yönetilmesini ve sürdürülebilirliği sağlamaktadır.

Dolayısıyla, günümüzün belirsiz, volatil, teknolojik ve rekabetçi ortamında kuruluşların finansal olarak dayanıklılık ve operasyonel olarak esneklik sağlaması, krizlere karşı hızlı uyumlanması, stratejik fırsatları risk temelli görmesi ve yönetim süreçlerine entegre ederek sürdürülebilir bir yapı tesis etmesi KRY'yi seçimlik bir süreç değil, kurumsal yönetişimin temel bir unsuru haline getirmiştir (Gleißner ve Berger, 2024). Diğer bir ifadeyle KRY, kuruluşlardaki yönetişim süreçlerinin ayrılmaz bir parçasına dönüşmüştür.

Bu minvalde, KRY'nin kendisinden beklenen katkıyı sağlayabilmesi için üst yönetim kademesindeki stratejik kararlardan operasyonel birimlerdeki günlük kararlara kadar tüm kademelerdeki süreçlere dâhil edilmesi gerekmektedir. Bu durum, stratejik planlamadan iç kontrol ve uyuma, insan kaynakları yönetiminden bilgi sistemleri yönetimine kadar tüm yönetsel ve operasyonel faaliyetleri içerir. Sözkonusu yönetişim süreçlerinin ortak paydası kurumsal amaç ve hedefleri gerçekleştirmek, kaynakları en verimli şekilde kullanmak ve kurumsal çıkarları güvence altına almaktır.

Dijitalleşme, küresel rekabet, regülasyon baskısı ve teknolojik dönüşüm süreçleri, kurumların yalnızca riskleri yönetmesini değil, aynı zamanda riskleri stratejik bir değer yaratma aracına dönüştürmesini gerektirir. Bu bağlamda, KRY yalnızca savunma odaklı bir mekanizma olmaktan çıkmış, kurumsal risk olgunluğu kavramıyla birlikte; yeni pazara giriş, birleşme-devralma, dijital dönüşüm gibi uzun vadeli, belirsizliği yüksek, tüm kuruluşu etkileyen stratejik kararlar ile tedarik zinciri optimizasyonu, insan kaynakları yönetimi gibi kısa/orta vadeli, günlük iş akışlarını, süreçleri ve kaynak kullanımını doğrudan etkileyen operasyonel karar alma süreçlerinde belirleyici bir unsur haline gelmiştir.

Kurumsal risk olgunluğu, stratejik kararlarda veriye dayalı stratejik planlama uygulamaları, risk-getiri dengesi ile yatırım kararlarının alınması, rekabet avantajı ve itibar yönetimini sağlar (Bhakta, 2020). Operasyonel kararlarda ise, iş sürekliliği ve dayanıklılık, kaynak tahsisi ve verimlilik, teknoloji ve süreç risklerinin yönetimi gibi önemli roller üstlenmektedir (Hayes, 2025). Yüksek risk olgunluğuna sahip üretim firmaları, tedarik zinciri krizlerinde %25 daha kısa sürede operasyonlarını normalleştirmektedir (PwC Risk Survey, 2023). Ayrıca, risk olgunluğu arttıkça stratejik karar alma kalitesi yükselmekte, belirsizlikten kaynaklanan yanlış karar verme riski azalmakta, kuruluşların küresel ekonomik dalgalanmalara uyum hızı ve kurumsal performansları artmaktadır (Iriani vd., 2024).

Dolayısıyla, hem riskleri hem de performansları dikkate alan, sürekli izlemeyi teşvik eden entegre bir KRY sistemi, risk yönetimini stratejik yönetim, kurumsal yönetim ve operasyonel yönetim süreçlerine dahil etmeyi mümkün kıldığı için, kurumların hedeflerine ulaşması üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir (Ow, 2008; Paladino, 2008; PwC, 2009). Bu bütünleşik yapı, orta ve uzun vadede risklerin sonuçlarını öngörerek ve yarattığı değeri koruyarak, yöneticiler ile yönetim kurulu arasında riskin yarattığı tehdit ve fırsatlar konusunda karar verme süreçlerinin gelişmesini kolaylaştırır. Ayrıca, bu yönetişim süreçleri ile kurumsal performans arasındaki entegrasyon, yönetimin dikkatini stratejik noktalardaki kilit verilere odaklayacağı için karar verme sürecinde önemli bir iyileşme sağlar (Arena ve Arnaboldi, 2014).

Diğer taraftan, birçok kuruluşun KRY sistemleri ile kurumsal performans arasında nasıl bir ilişki kurduğu belirsizdir. KRY'nin kurumsal performans üzerindeki etkisine yönelik çok sayıda çalışma yapılmış olmasına rağmen KRY olgunluğu ile performans çıktıları arasındaki ilişki henüz sistematik ve bütüncül bir şekilde ölçülmemiştir (Horvey ve Odei-Mensah, 2023). Bu çalışmalar çoğunlukla risk yönetiminin varlığı, KRY sürecinin ve uygulamaların etkinliği, KRY'nin benimsenmesi, risk yöneticisinin varlığı gibi temel göstergeler düzeyinde gerçekleştirilmekle birlikte son yıllarda kurumsal stratejiye ne kadar entegre edildiğine ve kurum kültürüne ne ölçüde yerleştiğine odaklanan çalışmalar da bulunmaktadır (RIMS, 2015; Adhillah vd., 2025). Ancak, strateji, süreç ve teknoloji entegrasyonu, insan kaynakları yapısı ve kültür gibi çok boyutlu faktörlerin dahil edildiği bütünleşik bir KRY olgunluğunun ve bunun kurumsal performansa etkisinin derinlemesine analiz edildiği ve bağlamsal etkilerinin değerlendirildiği bir çalışma bulunmamaktadır.

Bu çok boyutlu faktörler KRY'nin yalnızca yapısal değil aynı zamanda stratejik bir değer yaratma aracına dönüşmesinde kritik rol oynar. KRY'nin etkinliği yalnızca risk yönetim politikalarıyla değil, aynı zamanda bu olgunluk bileşenlerinin gelişmişlik düzeyiyle yakından ilişkilidir. Stratejik planlama riskin stratejiyle entegrasyonunu ve KRY'nin kurumun genel hedef ve risk iştahıyla uyumlu olmasını sağlarken; insan kaynakları risk kültürünü oluşturur, KRY'nin kurumsal kültüre yerleşmesini ve sürdürülebilirliğini sağlar. Süreç olgunluğu KRY'nin daha sistematik bir şekilde kurumsal yapılara entegre edilmesini ve risklerin tanımlanması ve kontrol edilmesi için net prosedürler oluşturulmasını sağlayarak kriz yönetimi ve iş sürekliliği planlarını güçlendirir. Bilgi teknolojileri KRY'nin veri odaklı yönetimini mümkün kılarak KRY'nin veri toplama, analiz ve raporlama boyutlarını güçlendirir. Bununla birlikte stratejik planlama, insan kaynakları yönetimi, süreç olgunluğu ve bilgi teknolojileri altyapısı KRY başarısı üzerinde kritik rol oynar (Paape ve Speklé, 2012; Florio ve Leoni, 2017).

Dahası, KRY olgunluğu, kurumsal performans üzerinde hem finansal, hem operasyonel, hem de stratejik düzeyde anlamlı etkiler yaratmaktadır. Yaygın olarak Tobin's Q, ROA ve ROE gibi metriklerle ölçülen finansal performansın, olgun KRY uygulayan kuruluşlarda anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmektedir (Farrell ve Gallagher, 2015). Olgun risk yönetim süreçlerine sahip KRY sistemleri karar alma hızını ve operasyonel verimliliği artırır, iş sürekliliği ve kriz yönetimini güçlendirerek operasyonel maliyetleri azaltır (Gates vd., 2012; ISO, 2018). KRY olgunluğu, risklerin stratejik fırsata dönüştürülmesini sağlayarak inovasyonu destekler ve riskin stratejik hedeflerle entegrasyonu sayesinde kurumların uzun vadeli değer yaratma potansiyelini artırır (COSO, 2017; Florio ve Leoni, 2017).

Bu tez çalışmasında, özel niteliklerine ve gereksinimlerine göre özgün şekilde uyarlanmış bir model geliştirmek amacıyla farklı modellerin unsurlarını bir araya getirme, yenilikçi bakış açısıyla stratejik planlama, çalışanlar, süreçler ve bilgi teknolojileri boyutlarından oluşan bütünleşik bir KRY olgunluk modeli tasarlama yoluna gidilmiştir. Bu kapsamda, kuruluşların yönetişim süreçlerinin etkinliğinin ve verimliliğinin tüm yönleriyle bir bütün halinde değerlendirilebilmesi, kurumsal olgunluk düzeylerinin tek bir çerçevede analiz edilebilmesi, aynı zamanda KRY'nin alt bileşenlerinin kurumsal performans üzerindeki etkileri ve spesifik katkılarının derinlemesine analiz edilmesi amaçlanmaktadır. Bu sayede, kurumsal performansın artırılması için gerekli olan önlemler ve atılması gereken adımlar konusunda kuruluşlara yol gösterici bir model oluşturulması hedeflenmektedir.

Bu çalışma hem kuramsal hem de uygulama pratikleri açısından önem taşımaktadır. Risk yönetimini stratejik ve yönetişim temelli bir kavrama dönüştürmek suretiyle KRY literatürüne çok boyutlu, bütünleşik olgunluk modeli ile katkı sunmaktadır. Uygulama açısından ise, kuruluşların mevcut durumunu analiz ederek KRY olgunluğunun belirlenmesine imkân tanıyacak, ayrıca alt bileşenler bazında zayıf ve üstünlüklerinin tespit edilebilmesine olanak sağlayarak finansal istikrar, operasyonel dayanıklılık, stratejik karar alma kalitesi, rekabet avantajı, paydaş güveni ve performans artırma gibi konularda fayda sağlayacaktır. Yanısıra mevcut olgunluk düzeyinden daha üst olgunluk seviyelerine ulaşmak için ihtiyaç duyulan yol haritasının çıkarılmasına yardımcı olacaktır.

Araştırmada nicel yöntem kullanılarak, anket aracılığıyla veri toplanmıştır. Çalışmanın ana kütlesi Türkiye'de faaliyet gösteren, hisse senetleri Borsa İstanbul'da işleme açık ve borsada işleme kapalı fakat Sermaye Piyasası Kuruluna tabi olan halka açık şirketlerden oluşmaktadır. Elde edilen veriler neticesinde şirketlerin olgunluk seviyeleri belirlenmiştir.

Ardından, olgunluk düzeyi yüksek ve düşük olan bağımsız iki grupta yer alan şirketlerin EBITDA (faiz, amortisman ve vergi öncesi kar), ROA (aktif karlılık) ve ROE (özsermaye karlılığı) gibi finansal performans göstergeleri mukayese edilerek, olgunluk düzeyinin kurumsal performansa etkisi ampirik bir çalışmayla ortaya konmuştur. Analiz tekniği olarak, güvenilirlik, faktör analizi, normallik sınaması ve gruplar arasında farklılıkların tespiti için ANOVA analizi kullanılmıştır.

Tez çalışması beş ana bölümden oluşmaktadır. Giriş bölümünde araştırmanın neden yapıldığı ve önemi, amacı ve hedefleri, kapsamı ve tezin yapısı kısaca tanıtılmıştır. Literatür taraması ve kuramsal çerçeve bölümünde konuyla ilgili alandaki önceki çalışmalar ve araştırma boşluklarına değinilmiştir. Yöntem bölümünde araştırma yaklaşımı, anakütle ve örneklem, veri toplama ve analiz yöntemleri izah edilmiştir. Bulgular ve tartışma bölümünde analiz sonuçları, bulguların yorumu, literatürle mukayese ve teorik ve uygulama boyutları tartışılmıştır. Sonuç ve değerlendirme bölümünde ise araştırmanın genel sonuçları, teorik ve uygulamalı katkıları, sınırlılıkları ve gelecek araştırmalar için öneriler sunulmuştur.

I. BÖLÜM

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın bu bölümünde kurumsal risk yönetimi (KRY) kavramı ve buna ilişkin oluşturulan genel kabul görmüş çerçeve ve standartlar hakkında bilgi verilecektir. Ardından, kuruluşlarda etkin bir KRY'nin aşamalarına ve KRY'nin kurumsal performansa etkisine yönelik detaylı açıklamalar yapılacaktır.

1.1. Kurumsal Risk Yönetimini Anlamak

2000'li yılların başından itibaren Enron, WorldCom, Lehman Brothers ve Volkswagen gibi büyük şirket skandalları, yine 2007 yılında ortaya çıkan ve 2008 yılında küresel çapta tüm finansal piyasalarda etkisini gösteren ekonomik kriz, klasik risk yönetimi anlayışının yeterli olmadığını ortaya koymuş ve geleneksel yaklaşımlarla risklerin yönetilemeyeceğini, kurumsal yönetişim ve performans açısından yetersizliklerini gözler önüne sermiştir (Power, 2004; Fraser ve Simkins, 2010; Hotten, 2015; Saeidi, 2021). Bu skandallar, kuruluşları, riskleri yönetme biçimlerinde, geleneksel silo yaklaşımından daha bütünsel bir perspektife doğru bir değişimi benimsemek zorunda bırakmıştır (Beasley vd., 2008; Hopkin, 2021). Böylelikle KRY paradigmasının tohumları bu süreçte atılmıştır (McShane vd., 2011).

Geleneksel risk yönetimi, riskleri daha çok finansal ve operasyonel kategorilerde sınıflandırarak birim bazlı (silo yaklaşımı) ele almakta ve stratejik hedeflerle yeterince bütünleşmemektedir (Beasley vd., 2008; Power, 2009). Bununla birlikte, risklerin çoğunlukla finansal kayıplarla sınırlı tutulduğu, gerçekleştiğinde kontrol edilmeye çalışıldığı, her birimin kendi riskini yönettiği, geçmişe dayalı verilere ve analizlere dayandığı, risk farkındalığının sınırlı olduğu bir yaklaşımdır (Florio ve Leoni, 2017).

KRY ise, geleneksel risk yönetimi anlayışından farklı olarak kurum genelinde risklerin tanımlanması, değerlendirmesi ve yönetilmesini kurumsal amaçlar ekseninde ele alan stratejik ve sistematik bir süreçtir (Gregory, 2003; Fraser vd., 2021; Olson ve Wu, 2023). Ayrıca, olası

tehditleri önceden tahmin ederek fırsata dönüştüren, kurumsal kültüre entegrasyon sayesinde risk farkındalığının tüm çalışanlara yayıldığı, risklerin sadece finansal değil; stratejik, operasyonel, itibar ve çevresel boyutlarını da kapsayan bir yaklaşımdır (COSO, 2017; Deloitte, 2020; Fraser ve Simkins, 2021).

Rosenburg ve Schuermann (2006), bir kuruluşun toplam riskinin, işletmenin birbirinden bağımsız risklerinin toplamından farklı olduğunu ortaya koymak amacıyla "bağ tabanlı" bir yöntem kullanmıştır. McShane vd., (2011), risk portföyünün faydalarını vurgulayarak, her bir riskin bağımsız olarak ele alınması yerine daha az külfet yaratan artık riskten korunmanın daha değerli olduğunu vurgulamaktadır. Bu durum, risklerin entegrasyonunun kuruluşların risk yönetimi kapsamında katlandıkları maliyet açısından, mükerrer harcamaların önünü kestiğini vurgulayan Hoyt ve Liebenberg (2011) tarafından da kabul edilmektedir. Yönetim kurulu düzeyine kadar aşağıdan yukarı tüm çalışanlar tarafından kurumun risk portföyünün anlaşılması ve şeffaflığı, optimal bir risk alma stratejisiyle uyumlu olarak stratejik karar verme sürecine olumlu yönde etkide bulunmaktadır (Chapman, 2011). Hoyt ve Liebenberg (2011), yönetim kurulu seviyesinde geliştirilen bu anlayışın kaynak tahsisi, sermaye verimliliği ve öz sermaye getirisi açısından önemli artışa olanak sağladığını ileri sürmektedir.

Gerçekten de büyük şirket skandalları, şirketlerin riskleri belirleme ve yönetme konusundaki sınırlarını ve zayıflıklarını ortaya çıkarmıştır. Aynı zamanda şirketler, risk yönetiminin şirket değerinin korunmasını ve artırılması yoluyla kurumsal hedeflere ulaşılmayı destekleyen stratejik bir araç olduğuna yönelik farkındalıklarını giderek artırmıştır. Etkili risk yönetimi, şirketin faaliyetlerini etkileyebilecek potansiyel olumlu ve olumsuz yönlerin anlaşılmasını sağlamakta ve aynı zamanda belirlenen hedeflere ulaşılması konusundaki belirsizliği azaltarak kurumsal başarı şansını artırmaktadır.

Bu bakımdan KRY, kurumun amaç ve hedeflerine giden yolda makul güvence sağlayan yönetsel bir araçtır. Risklerin sürekli geliştiği, geleneksel risk yönetimi uygulamalarının artık etkili olmadığı dinamik ve karmaşık koşullarda faaliyet gösteren şirketler için KRY süreci büyük önem taşımaktadır. KRY süreçleri, çalışan, süreç ve sistemler de dahil olmak üzere bir kuruluşun operasyonlarının her yönünü kapsayacak şekilde tasarlanmıştır (Aryati vd., 2023).

Risk yönetimine yönelik bu bütüncül yaklaşım, şirketlerin kırılganlıkları hakkında derinlemesine bir anlayış kazanmalarına, potansiyel risklerin olasılığını ve etkisini değerlendirmelerine ve bu riskleri azaltmak için etkili stratejiler geliştirmelerine olanak tanır (Berry-Stölzle ve Xu, 2018; Gadzali, 2023). KRY'yi geleneksel yaklaşımdan ayıran en temel

özellik risklerin bütüncül bakış açısıyla değerlendirilmesidir. Bu yönetim anlayışı kurumun tüm süreçlerine ve birimlerine etki edecek risklerin belirlenmesini, tanımlanmasını, değerlendirilmesini ve yönetilmesini içerir (Hunziker, 2021). KRY, insan kaynağı, sahip olunan bilgi, süreç ve teknoloji ile stratejik düşünme yetkinliğini aynı düzlemde buluşturan (Marchetti, 2012), paydaşlarına ve hissedarlarına değer yaratan (Quon vd., 2012), kurumların olaylara doğru açıdan bakmalarına, tepkisel yaklaşımdan uzaklaşarak, proaktif bir yaklaşım sergilemelerine, tehdit ve fırsatları doğru teşhis ederek, rekabet avantajı yaratmalarına katkı sağlar. Diğer bir ifadeyle, KRY kuruluşların belirsizliklerini (Monahan, 2016) ve risklerini yöneterek, risklerden doğabilecek fırsatların değerlendirebildiği çeşitli süreç ve araçlardan oluşur (Malik vd., 2020).

Bünyesinde etkin bir KRY uygulayan kuruluşlar, risklerini bütüncül olmayan bir yaklaşımla yöneten kuruluşlara kıyasla rekabet açısından uzun vadede avantajlıdır (Chew, 2008; Blanco-Mesa vd., 2019). Bununla birlikte KRY, kuruluşların risk-getiri dengesini daha etkin bir şekilde optimize etmelerine imkân sağlayarak, hissedar değerinin artırılmasına katkı sağlar (Farrell ve Gallagher, 2015). Meulbroek (2008) bu hususu: *"Risk yönetiminin amacı, bir firmanın kendi başına karşı karşıya olduğu toplam riski en aza indirmek değil, hissedar değerini en üst düzeye çıkarmak için en uygun risk seviyesini seçmektir"* şeklinde açıklamaktadır.

Başarılı bir KRY, bir kuruluşun görev alanı, programları ve operasyonel faaliyetleri kapsamında stratejik hedeflerine ulaşma yeteneğini tehdit edebilecek önemli risklere ilişkin farkındalığı artırmak amacıyla uygun süreç ve sistemlerin benimsenmesini gerektirir. KRY, yönetimin risk iştahı ve toleransı, kaynak tahsisi, strateji belirleme ve performans planlamasına ilişkin zamanında ve bilinçli kararlar almasına olanak tanır. Bu bakımdan, özetle, kurumsal risk yönetimi:

- Kurumun tüm birimlerine yayılan ve süreklilik arz eden bütünleşik bir süreçtir.
- Hangi kademede olursa olsun kurumun tüm çalışanlarının katkılarıyla şekillenir.
- Stratejilerin planlanmasında ve hedeflerin belirlenmesinde etkin bir rolü vardır.
- Riskleri portföy yaklaşımıyla ele alır ve kurumun her kademesinde uygulanır.
- Kurumsal risk iştahını esas alır.
- Yönetime makul güvence sunar.

- Bir amaç değil, amaca ulaştıran bir araçtır.
- Finansal oynaklığı (volatilite) düşürür. Gelir kayıplarının ve tolere edilemeyecek düzeyde olumsuzlukların önüne geçilmesine katkı sağlar.
- Kurum içindeki birimlerin farklı faaliyetlerini ortak bir çerçevede uyumlaştırır.
- Üst yönetime sorumluluk atfeder. Bu sayede, yönetim kurulunun ve üst yönetimin yönetsel etkinliğini artırır, onlara makul güvence sağlar, böylece kurumsal yönetime katkı sağlar.
- Sürekli gelişen ve değişen iş koşullarında proaktif bir yaklaşımla karşı karşıya kalınması muhtemel alternatif senaryoları dikkate alır, maruz kalınabilecek tehdit ve fırsatların başarılı bir şekilde yönetilmesini sağlar.
- Kurum genelinde risk farkındalığının artırılmasını sağlar. Ayrıca kurum kültürü ile uyumlu bir risk kültürü oluşturulmasına yardımcı olur.
- Kurumsal prosedürlerin ve kuralların sistematik bir yapı içerisinde oluşturulmasına yardımcı olur.

1.2. Çerçeve ve Standartların Amaç, Kapsam ve Yapısı

KRY uygulama süreci, ulusal ve uluslararası standartlar çerçevesinde; risklerin belirlenmesi, analiz edilmesi ve risklerin yanıtlanması olmak üzere üç temel aşamadan oluşmaktadır (Raz ve Hillson, 2005). KRY'yi uygulamak için standart evrensel bir yaklaşım bulunmamakla birlikte COSO KRY çerçevesi, Uluslararası Standartizasyon Örgütü (ISO) 31000, Avustralya ve Yeni Zelanda (AS/NZS) 4360 ve Avrupa Risk Yönetimi Birlikleri Federasyonu (FERMA) standardı, Kanada Risk Yönetimi çerçevesi gibi bazı çerçeveler ve standartlar yayımlanmıştır (Raz ve Hillson, 2005; Frigo ve Anderson, 2014; Ahmad vd., 2014; Agarwal ve Ansell, 2016).

2004 yılında yayınlanan COSO KRY – Entegre Çerçevesi, yöneticilerin kuruluşlarının karşı karşıya olduğu riskleri anlamalarına, önceliklendirmelerine ve bu risklerin iş performansını nasıl etkilediğini ölçmelerine yardımcı olmak için 2017 yılında COSO KRY – Strateji ve Performansla Bütünleşik Entegre Çerçeve adıyla güncellenmiştir. Uygulamanın

karmaşıklığı (Bromiley vd., 2015), KRY'nin stratejik düzeyde entegrasyonunun olmaması ve dış ortamdaki değişiklikler güncellemeyi gerektiren nedenlerden arasındadır (Bromiley ve Rau, 2016). Yeni çerçevenin temel felsefesi, riskin yalnızca olumsuz sonuçlar doğuran bir tehdit değil, aynı zamanda fırsatlar barındırdığını da vurgulamaktadır.

İlk kez 2009 yılında yayımlanan ISO 31000:2009 – Risk Yönetimi – Prensipler ve Kılavuz Standardı, kuruluşların risk yönetim süreçlerini sistematik bir şekilde yürütmelerine katkı sağlamak amacıyla geliştirilmiştir. 2018 yılında güncellenen ISO 31000 Standardı, risk yönetim süreçlerinin uygulanabilirliğini artırmayı ve kurumsal stratejilerle bağını kuvvetlendirmeyi hedeflemiştir (IRM, 2018b).

AS/NZS Avusturalya/Yeni Zelanda 4360 Standardı ise şirketlere risk yönetimi konusunda rehberlik eden diğer önemli bir düzenlemedir. Bu standart 1999 yılında Avustralya Ortak Standartları / Yeni Zelanda Standartları Teknik Komitesi- Risk Yönetimi tarafından yayınlanmıştır. Ardından 2004 ve 2009 yıllarında yeni sürümlerinin yayınlanmasıyla güncellenmiştir. En son sürüm, çerçevenin uygulanabilirliğini iyileştirmek suretiyle ISO 31000 tarafından belirlenen 11 ilkeyi benimsemiştir.

1974 yılında Avrupa Risk Yönetimi Birlikleri Federasyonu adı ile kurulan FERMA (Federation of European Risk Managament Associations), Avrupa genelinde 21 ülke ve 22 risk yönetimi birliğini tek çatı altında toplamıştır. FERMA'nın temel stratejisi, başta risk yönetimi olmak üzere sigortacılık ve risk finansmanı alanında bilgi ve tecrübesini tüm Avrupa ülkeleri ile paylaşmak, karar alma süreçlerinde etkili bir araç olma üzerine kurulmuştur (FERMA, 2012).

Son olarak, 2010'da yayınlanan ve Entegre Risk Yönetimi Çerçevesi (2001) ile Entegre Uygulama Yönetimi Kılavuzu'nun (2004) yerini alan Kanada Risk Yönetimi Çerçevesidir. Bu çerçeve, özellikle kamu idareleri esas alınarak hazırlanmıştır. Karmaşık ve hızla değişen bir yapıya sahip olan kamu sektöründe risk yönetimi, hükümetin yeni zorluk ve fırsatları tanıma, anlama ve gerekli tedbirleri alma becerisini geliştirme fonksiyonunu üstlenmektedir.

KRY'ye ilişkin tüm çerçeve ve standartlar farklı odak noktalarına sahip olsalar da stratejiyle entegrasyon, yönetişim, risk kültürü, sistematik süreç, iletişim ve sürekli iyileştirme gibi temel ilkelerde birleşmektedir. Bu ortak noktalar, KRY'nin yalnızca risk azaltma aracı değil, aynı zamanda kurumsal performansı artıran stratejik bir yönetim sistemi olduğunu ortaya koymaktadır.

Risk yönetimi alanındaki çalışmalar, son yıllarda yaşanan ekonomik skandalların ve finansal krizlerin ortak noktasının KRY'nin yanlış veyahut eksik uygulanması olduğunu vurgulamaktadır (Minsky, 2023; Gleißner ve Berger, 2024; Marks, 2024; Tozzy, 2025). Ancak, 'teşhis' doğru olmakla birlikte KRY yaklaşımının ve bununla ilgili standart ve çerçevelerin bu krizlerin önüne neden geçemediği veya 'tedavi' edemediği sorusuna günümüze kadar yanıt bulunamamıştır. Ülkelerin ve kuruluşların özgün yapıları göz önünde bulundurulmadan sunulan şablon 'reçete'lerin tedavi kabiliyetinin olup olmadığı bu süreçte dikkate alınması gereken en önemli hususdur (Kıral, 2018). Dolayısıyla, risk yönetimi ile ilgili oluşturulan çerçeve ve standartların ülkelerin yapısına ve özgün koşullarına uygun hale getirilmesi, KRY süreçlerinin etkinliğini artıracaktır.

Çerçevelerin güncel halinde, yönetim ve paydaş güvenini artırmak amacıyla hem strateji ve hedef belirleme sürecinde hem de performans yönetiminde riskin göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır (COSO, 2017). Güncel ISO 31000 ve AS/NZS 4360 Standartları, risk yönetimi uygulamalarının şablon kalıplar çerçevesinde, tekdüze gerçekleştirilmelerinin doğru olmadığını açık şekilde dile getirmektedirler.

Bu bağlamda, risk yönetimi planlarının ve çerçevelerinin tasarımı ve uygulanmasında, organizasyonun yapısı, değişen ihtiyaçları, strateji ve hedefleri, operasyonları, süreçleri, çalışanları, fonksiyonları, projeleri, ürünleri, hizmetleri, varlıkları vb. unsurlar mutlaka göz önünde bulundurulmalı, tekdüzelikten ve hazır şablon uygulamalardan kaçınılmalıdır.

1.3. Kurumsal Risk Yönetimi Aşamaları

KRY, kuruluşların tüm süreçlerindeki riskleri tanımlamak, değerlendirmek, önceliklendirmek ve yönetmek için kullandıkları bütünsel bir yaklaşımdır (Dickinson, 2001; Simkins ve Ramirez, 2008; Bromiley vd., 2015). KRY, risklerin kuruluşun genel vizyonu ve hedefleriyle uyumlu bir şekilde yönetilmesini sağlar. Kuruluşun başarısının kritik bir bileşeni olan KRY riskleri basitçe tanımlamanın ve yönetmenin ötesine geçer. Bir kuruluşun stratejisini şekillendirmede çok önemli bir rol oynar (Juul Andersen, 2011). Risk değerlendirmelerini stratejik planlamaya entegre ederek şirketlerin bilinçli kararlar almasını, yeni pazarlar bulmasını ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik eder (Sax ve Andersen, 2019).

Bu bağlamda KRY, kuruluşun tamamını kapsayan stratejik bir süreçtir (RIMS, 2011). Bu süreç iç veya dış risklerin tanımlanmasıyla başlar ve daha sonra her bir riskin potansiyel etkisinin ve olasılığının değerlendirilmesyle devam eder. KRY risklerin değerlendirilmesi ve önceliklendirilmesi için bir çerçeve sağlayarak kuruluşların kaynakları etkili bir şekilde tahsis etmesine ve yoğun tehdit veya büyük fırsatları oluşturan alanlara odaklanmasına olanak tanır.

Risklerin önceliklendirilmesinin akabinde kuruluşlar bu risklere yanıt vermek için stratejiler ve eylem planları geliştirir (Barton vd., 2002). Belirlenen risklere karşı kaçınma, azaltma, paylaşma (transfer etme) ve kabul etme gibi uygun stratejiler seçilir. Diğer bir ifadeyle, kontrollerin uygulanmasını, acil durum planlarının oluşturulmasını veya risklerin sigorta yoluyla aktarılmasını içerir (Mikes ve Kaplan, 2014). Risk yanıt stratejilerinin uygulanmasının ardından risklerin sürekli takip edilmesi göstergelerin izlenmesi ve düzenli olarak yönetim kuruluna raporlanması aşaması gelir. İzleme ve raporlama aşaması sürekli iyileştirme döngüsünün ayrılmaz bir parçasıdır (ISO, 2018).

Risk yönetimi, bir kurum içinde tüm çalışanların risk yönetimindeki rolünü anladığı ve süreci sahiplendiği dengeli bir risk alma kültürünü geliştirir (Power, 2004; Fraser ve Simkins, 2016; Nocco ve Stultz, 2022). Bu kültürün önemli bir bileşeni de risk iletişimidir. Risk iletişimi, risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, bunlara yanıt verilmesi ve bu süreçlerin sonuçlarının ilgili taraflara zamanında iletilmesi sürecidir. KRY, bir kuruluş içinde daha iyi iletişim ve iş birliğini kolaylaştırır (Eppler ve Aeschimann, 2009). Ayrıca, kuruluşun farklı departmanlarından ve düzeylerinden kilit paydaşları dahil ederek bir risk farkındalığı ve hesap verebilirlik kültürünü teşvik eder (Sheedy ve Canestrari-Soh, 2023). Bu işbirlikçi yaklaşım, risklerin birden fazla perspektiften değerlendirilmesini sağlayarak daha bilinçli ve çok yönlü stratejik kararların alınmasını sağlar.

Bununla birlikte etkili KRY, bir kuruluşun itibarını ve rekabet avantajını artırır (Gatzert ve Schmit, 2016). Kuruluşlar, risk yönetimine proaktif bir yaklaşım sergileyerek paydaşlar arasında güven oluşturur, yatırımcıları çeker ve piyasada kendilerini farklılaştırır.

KRY aşamaları lineer bir süreç olarak değil, Planla–Uygula–Kontrol Et–Önlem Al (PUKÖ) mantığıyla sürekli iyileştirilen bir döngüdür (Arena vd., 2017). Bu yaklaşım, risk yönetiminin sadece bir defalık bir faaliyet değil, kurumsal kültüre yerleşmiş sürekli bir süreç olduğunu gösterir.

1.3.1. Kurumsal Risk Yönetiminde Roller ve Sorumluluklar

Kurumsal yönetişim, strateji ve kültürle bütünleşik bir yönetim yaklaşımı olan KRY'nin etkinliği kurum içindeki rol ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasına bağlıdır. KRY'nin başarısızlığının temel nedenlerinden biri, risk yönetimi süreçlerinde görev alan aktörlerin yetki ve sorumluluklarının belirsiz olmasıdır (Fraser ve Simkins, 2021; Gleißner ve Berger, 2024). Bu nedenle, etkili risk yönetişimi için yönetim kurulu, üst yönetim, risk komiteleri ve operasyonel birimler arasındaki rol dağılımı mutlaka netleştirilmelidir (Arena vd., 2017). Ayrıntılı bir rol ve sorumluluk dağılımı, risk ve süreç sahiplerinin, iç denetimin, risk yönetimi fonksiyonlarının, çalışanların ve diğer tüm aktörlerin rollerinin açıkça tanımlanmasını ve anlaşılmasını sağlar (Thompson ve Hopkin, 2021).

i. Yönetim Kurulu ve Üst Yönetim

KRY'nin amacının kuruma yönelik risklere ilişkin yukarıdan aşağıya kurumsal bir bakış açısı yaratmak olduğu göz önünde bulundurulduğunda, KRY sisteminin kurulması, tarzının ve liderliğinin belirlenmesi sorumluluğu üst yönetim ve yönetim kurulunun uhdesindedir. Dolayısıyla, kurumu etkileyen en önemli risklerin anlaşılmasından, makul güvence sağlayacak bir ortamın oluşturulmasından, yönetilmesinden ve izlenmesinden nihai olarak sorumludurlar.

Üst yönetim, kuruluş için KRY sürecinin tasarlanması ve uygulanmasından, ayrıca aktif ve canlı tutulmasından sorumludur. Yönetim kurulunun rolü ise, (1) yönetimin KRY sürecini anlayarak ve onaylayarak (2) yönetimin risk alma eylemlerinin paydaşların risk alma iştahı dahilinde olmasını sağlamak için KRY süreci tarafından tanımlanan riskleri denetleyerek risk gözetimini sağlamaktır.

Yönetim kurulları, hizmet verdikleri şirketlerin karşılaştığı risklerin günlük operasyonel yönetimine doğrudan dahil olmamalıdır (Beasley vd., 2023). Yönetim kurulunun rolü, şirket tarafından istihdam edilen üst düzey yöneticiler ve risk yönetimi profesyonelleri tarafından tasarlanan ve uygulanan risk yönetimi süreçlerinin kuruluşun stratejik vizyonuyla uyumlu hareket etmesini sağlamaktır (Fraser vd., 2021). Bu nedenle, yönetim kurulu üyeleri ile üst yönetim arasında, kuruluşun stratejik planıyla uyumlu bir risk iştahı çerçevesinde risk almayı benimseyen, ortak bir risk diline sahip bir kurum kültürünü geliştirmek için paylaşılan bir sorumluluk vardır (Branson, 2010).

Yönetim kurulunun, birincil risk gözetim sorumluluğunu, idari denetim ve risk komitesi gibi tam kuruldan oluşan bir komiteye devrettiği durumlarda, komitenin, yönetim kurulunun

kurumun risk profili ve bu riskleri izlemek ve kontrol etmek için attığı adımlar hakkında daha net bir anlayışa sahip olması bakımından periyodik olarak KRY sürecinin durumu hakkında tüm yönetim kuruluna raporlar sunması önemlidir. Buradaki amaç, karşılaşılan temel risklerdeki eğilimler ve kurumun bu risklere karşı geliştirdiği yanıt stratejilerinin, tasarlanan politikalarının, prosedürlerinin ve eylemlerinin sağlamlığı hakkında yönetim kurulu düzeyinde tartışılmasını kolaylaştırmaktır.

ii. Orta Düzey Yöneticiler

KRY anlayışı doğrultusunda, süreçlerle ilgili risklerin tanımlanması, değerlendirilmesi, yanıt verilmesi ve izlenmesi, kurumun risk iştahı ile uyumlu bir şekilde yürütülmelidir. Bu süreç, liderlik, yenilikçilik ve yönetişim unsurlarını içerir. Orta düzey yöneticiler ise, çalıştıkları birimlerin KRY politikalarının benimsenmesi ve hayata geçirilmesinden sorumludurlar. Ayrıca, riskleri günlük operasyon düzeyinde yönetmek, süreçlere gömülü kontrolleri uygulamak sorumlulukları arasındadır.

iii. Risk Yöneticisi

Kurumun faaliyetleri sonucunda karşılaşabileceği kritik riskleri, kurumsal risk toleransı çerçevesinde tespit eder, yönetim kuruluna ve üst yönetime bildirir (Hall vd., 2015). Stratejik risk yönetimi vizyonunu belirlemek ve liderlik becerilerini kullanarak bu stratejiyi kuruma sunmakla yükümlüdür (Beasley vd., 2008). İş süreçleri ve kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör hakkında derinlemesine bilgi sahibidir. İş süreci bilgisini sergiler, geniş tabanlı bir operasyonel bakış açısına sahiptir.

iv. İç Denetim

İç denetim, risk yönetimine dair makul bir güvence hizmeti sağlamalı, risk yönetimi süreçlerini ve temel risklerin raporlanmasını ve yönetimini gözden geçirmelidir. İç denetim danışmanlık rolü kapsamında yönetim birimlerine risk yönetimini geliştirecek önerilerde

bulunmak ve en iyi uygulamaları paylaşmak suretiyle rehberlik eder. İç denetim yalnızca operasyonel riskleri değil, stratejik ve itibar risklerini de analiz ederek üst yönetime karar destek bilgisi sağlar (Gleißner & Berger, 2024). Bu rol, yönetim kuruluna risk bazlı stratejik kararlar alırken bağımsız bakış açısı kazandırır. Ancak, iç denetimde yönetim kurulunun onayına ilişkin risk yönetimi süreçlerinin uygulanması ve geliştirilmesi, risk yanıtlarına ilişkin kararlar alınması, belirlenen risklerin yönetilmesi veya kuruluşun risk iştahının belirlenmesi süreçlerine dahil olmamalıdır (Fraser vd., 2021).

İç denetimin rolü, üst düzey yönetim tarafından tasarlanan ve uygulanan KRY süreçlerinin etkinliğini izlemek olmalıdır (De Zwaan vd., 2011). İç denetim fonksiyonunun izleme faaliyetlerinin doğrudan raporlanması, denetim komitelerinin, üst düzey yönetimden doğrudan aldıkları risk bilgilerinin doğruluğu ve tamlığı da dahil olmak üzere, yönetimin risk yönetimi süreçlerinin etkinliği hakkında daha nesnel olarak bilgilendirilmelerini sağlar (Beasley vd., 2023). Ayrıca, iç denetim, işleyiş ve performans bakımından KRY sistemini değerlendirerek, üst yönetime raporlar sunar (Financial, 2017).

v. Diğer Çalışanlar

Diğer tüm çalışanların, talimat ve prosedürlere uygun olarak kurumsal risk iştahına uygun olarak KRY'yi uygulamaları gerekmektedir. Tüm çalışanlar, potansiyel riskleri zamanında ve tam olarak yöneticilerine bildirmekle ve etik kurallara uymak ve uyumsuzlukları raporlamakla sorumludur. Çalışanlar, risk kültürünün gelişmesine katkıda bulunmalı ve risk yönetimine ilişkin bilgi akışını ve etkili iletişimi desteklemelidirler. Çünkü, çalışanların sessizlik kültürü yerine açık iletişimi tercih ettiği ortamlarda riskler daha erken kontrol altına alınır (Marks, 2024).

1.3.1.1. Süreçlerin Oluşturulması ve Kaynakların Tespiti

İş süreçlerinin tanımlanması, dokümante edilmesi ve uygulanması KRY yaklaşımının benimsenmesi diğer bir ifadeyle içselleştirilmesi bakımından önemlidir. Süreçler içerisinde kullanılan kaynakların tespiti, faaliyetlerin yürütülmesi ve çıktıların belirlenmesi ortaya çıkabilecek risklerin belirlenmesinde büyük bir avantaj sağlar.

Uluslararası çerçeve ve standartlarda risk yönetimi süreç bazlı olarak ele alınmaktadır. İş süreçleri; kurumun iş yapış şekli, çalışanların süreç içerisindeki görev ve sorumlulukları, mevzuata uyumu, risk ve kontrolleri içerecek şekilde oluşturulmalıdır. Süreçler yapılandırılırken, tüm fonksiyonların birbirileriyle olan ilişkisi ortaya konulmalı ve tasarım aşamasında kuruluşların öncelikli risklerini belirlemeye yönelik bir yapı geliştirilmesi amaçlanmalıdır. Süreçlerin oluşturulması, KRY için bir amaç değil araçtır (Nocco ve Stulz, 2022).

İş süreçlerinin en optimal şekilde tasarlanması ve diğer tüm kurumsal süreçler ile uyum sağlamaya yönelik bir iş modeli inovasyonu geliştirilmesi için öncelikli yapılması gereken, kurumun temel iş süreçlerinin oluşturulması, stratejik hedeflerle uyumlu hale getirilmesi ve bu süreçlerin işletilmesinde gerekli olan kaynakların tespit edilmesidir (Lindsay vd., 2003). İş süreçleri yönetim, operasyonel ve destek olmak üzere üçe ayırılır. Yönetim süreçleri, "Kurumsal Yönetim" ve "Stratejik Yönetim" gibi bir sistemin işleyişini yöneten süreçlerdir. Operasyonel süreçler, satın alma, üretim, satış ve pazarlama gibi temel işi oluşturan ve birincil değer akışını sağlayan süreçlerdir. Destek süreçler ise muhasebe, insan kaynakları, teknik destek gibi temel iş süreçlerine destek sağlayan süreçlerdir (Singh, 2012; Whittle ve Myrick, 2016).

Bir kuruluşa katma değer sağlayan husus, kaynaklar veya süreçlerin tek başına ele alınmasından ziyade, bunların aralarındaki ilişkinin derecesidir. Rekabet avantajı elde etmenin yollarından birisi değer zincirinin aşamalarının analiz edilerek, kurumsal verimliliği ve etkinliği artırmak için iç ve dış süreçlerin yeniden tasarlanmasıdır (Rayport ve Sviokla, 1999). Değer zinciri, bir işletmenin arz- talep ilişkisini ortaya koyan, artı değer üreten faaliyetleri tanımlayan bir modeldir (Singh, 2012).

Bir kuruluşun rekabet avantajı yaratabilmesi, tüm fonksiyonların birbirleriyle yakından ilişkilendirilmiş olmasına bağlıdır. Operasyon fonksiyonu, işletmenin kaynaklarını etkili bir

şekilde kullanarak, müşterilerin ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetler üretmek suretiyle katma değer yaratır. Japon otomobil firması Toyota, üretim süreçlerinde inovasyona verdiği önem ve Altı Sigma metodolojisi sayesinde tüm kurumsal fonksiyonları tek bir sürece entegre ederek ürünlerine değer katabilmiştir (Rosemann ve Brocke, 2014).

Dolayısıyla, kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi, rekabetçi bir yapının tesis edilmesi ve sürdürülebilirliği bakımından farklı iş süreçlerinden kaynaklanan karmaşıklığın azaltılması gerekir. Tutarlı temel iş süreçleri oluşturmak ve bunları KRY ile ilişkilendirmek

suretiyle etkin bir şekilde yönetmek, günümüzde artan müşteri taleplerini ve beklentilerini karşılamak için atılması gereken iki temel adımdır.

1.3.1.2. Risk İletişimi ve Raporlama

Bir kuruluş, iş hedeflerini etkileyebilecek içsel riskleri tanımak için uygun bilgileri toplamalı, işlemeli, kontrol etmeli ve iletmelidir (COSO, 2017). İlgililer arasında sürekli olarak sağlanan çift yönlü iletişim, KRY sürecinin temel unsurlarından biridir. Risk iletişimi, kuruluş içerisinde bilgilerin etkili ve hızlı bir şekilde yayılmasına olanak tanıyarak, riskin etkin yönetimi için gereken bilgi ve verilerin üretilmesini mümkün kılan bir süreçtir (Lang vd., 2001).

Kurumsal yönetimlerde risk iletişimini sağlamanın tek bir yolu yoktur. Risk iletişiminin oluşturulması ve istenilen şekilde devam edip etmemesi değişken bir yapıdadır. Bu nedenle modelini ve yapısını kurum kültürünün de dâhil edildiği deneyimler ve zaman belirlemektedir (Hampel, 2006). Verimli bir iletişim yapısı için öncelikle istenilen sonucun tek başarı ölçütü olmadığını kabul etmek gerekmektedir (Trautman, 2001). İletişim süreçlerinin başlangıcında katılım sağlayan çalışanların kendi değer yargıları ve endişelerinin olması nedeniyle güvensizliğin ve huzursuzluğun daha baskın olacağının göz önünde bulundurulmasına ve iletişim sürecinde devamlılık için istekli olunmasına ihtiyaç duyulmaktadır (Covello vd. 1986).

Sürekli aynı yaklaşımların benimsendiği risk yönetimlerinde risk körlüğü meydana gelmesi kaçınılmazdır. Bu nedenle, tek bir bakış açısına sahip uzmanlar yerine teknik ve teknik olmayan birçok unsurun bir araya getirilmesi ile etkili risk iletişiminin sağlanabileceği düşünülmektedir (Arwa, 2014). Bu anlayış sayesinde iletişim, bilimsel kanıtlara dayanmasının yanı sıra farklı fikir ve görüşleri de ifade ederek yönetimleri doğru karar almaya bir adım daha yaklaştırmış olacaktır (Trautman, 2001).

Risk iletişimi etkinliğinin sağlanabilmesi için uçtan uca iletişim ağlarının şematik olarak belirlenmesi ve personelin bu ağlara yönelik farkındalıklarının arttırılması ile bu ağların belirli periyodlarda test edilmesinin faydalı olacağına inanılmaktadır (Lofstedt ve Bouder, 2024). Öte yandan, hiyerarşik organizasyonlarda daha fazla uygulanan dikey iletişim yapılarında risk hakkındaki gerçek bilginin üst yönetime sunulması sürecinde risk bilgilerinin değişime uğrayarak önemsizleşmesine, aşağı yönde iletişim sürecinde ilave tedbir ve talimatlar eklenerek risk algısı değişimine neden olunmamalıdır.

Risk iletişimi etkinliğini sağlama hususu yöneticiler için sadece bir keyfiyet olmaktan çıkarılmalı ve düzenlemeler ile zorunlu hale getirilmelidir. Yapılacak düzenlemeler içerisinde iletişim kanallarının yapısı, yükümlülükleri, iletişim periyodları belirlenmeli ve denetim planlarına dâhil edilmelidir (Greenberg, 2022).

Yöneticilerin, kurum hedeflerinin gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini ve kaynakların verimli bir şekilde kullanılıp kullanılmadığına dair hesap verme sorumluluğunu etkin bir şekilde yerine getirmek için sadece finansal değil aynı zamanda tüm faaliyetlerle alakalı veriye ve raporlara ihtiyaçları vardır. Karar alma süreçlerinde, performansın takibi ve kaynakları doğru bir şekilde tahsis etmek amacıyla kurumun her kademesinde ve fonksiyonları arasında kesintisiz bilgi aktarımının gerçekleştirilmesi önemli bir gerekliliktir.

KRY içinde kritik bilgileri toplamak ve iletmek, kuruluşun içinden ve dışından sürekli eylem gerektirir. Bu nedenle, üst düzey risk yöneticileri ve üst düzey yönetici ekibi, yönetim kurulunu veya ilgili komiteyi, yönetim kurulunun acil dikkatini gerektiren hızla ortaya çıkan risk maruziyetleri konusunda bilgilendirmelidir. Bu bilgi iletişim kanalları, düzenli raporlama prosedürlerinin bir tamamlayıcısı olarak her zaman açık olmalıdır. Risk gözetiminden sorumlu komite, kuruluşun risk profilindeki önemli değişiklikler ve/veya temel risklere maruziyet konusunda onları bilgilendirmek için yönetim kuruluna düzenli raporlar sunmalıdır (Branson, 2010; Fraser vd., 2021).

İşletmelerin paydaşlarına gerçek anlamda değer katabilmesi, etkin ve verimli bir şekilde süreçlerini destekleyen kapsamlı bilgi sistemleri altyapısına ve bu sistemsel altyapıyı rekabetçi bir üstünlüğe dönüştürebilecek yetkinliğe sahip olmalarına bağlıdır.

Bir bilgi sistemi, bilginin toplanması, işlenmesi, bakımı, kullanımı, paylaşımı, yayılması veya elden çıkarılması için organize edilmiş ayrı bir bilgi kaynakları kümesidir (Pearlson vd., 2024). Bilgi sistemleri, veriyi uygun şekilde toplayarak, düzenler, dağıtır ve bilgiyi anlamlandırır. Etkili bir bilgi sistemi, kuruluşların yönetsel fonksiyonlarını ve karar alma süreçlerini büyük ölçüde kolaylaştırır. Bununla birlikte, etkin bir denetim için gereksinim duyulan bilgileri sağlama konusunda da önemli bir rol oynar (Eulrich vd., 2023).

Operasyonel işlemlerin tanımlanması, analiz edilmesi, kaydedilmesi ve raporlanmasının bilgisayar destekli tekniklerle gerçekleştirilmesi, kurum içerisinde etkin bir şekilde bilgi akışının sağlanmasına ve kontrol faaliyetlerinin sürekliliği için ihtiyaç duyulan verilerin toplanmasına olanak tanımaktadır (Eulrich vd., 2023). Dolayısıyla, bilgisayar destekli bir alt

yapının varlığı raporlama ve iletişim ağının daha etkin kullanılmasına imkân vermekte, aynı zamanda KRY ve denetim süreçlerine katkı sağlamaktadır.

1.3.1.3.Eğitim ve Kurumsal Farkındalık

KRY'nin başarısı kurum içerisindeki tüm çalışanların sistemle ilgili farkındalık düzeyi ve uygulamadaki başarıları ile doğru orantılıdır. Köklü bir kurumsal dönüşüm sürecinin ürünü olan KRY'nin başarılı bir şekilde işletilebilmesi için tüm çalışanların, rol ve sorumluluklarının belirlenmesinin yanısıra risk yönetimi alanında yeterli seviyede eğitimlerin verilmesi ve bilinçlendirilmesi büyük bir öneme sahiptir.

KRY alanında yetkin insan kaynağının oluşturulması amacıyla ilk olarak yöneticilerin ve çalışanların eğitilmesi ve farkındalık düzeyinin artırılması gerekir. Eğitimler, bir defaya mahsus olmamalı tüm çalışanların sürece dahil edilmesi sağlanarak bilgilerin güncel kalması ve gelişmelerin yakından takip edilebilmesi için dinamik bir yapı tesis edilmelidir.

Kurumsal risk kültürü çerçevesinde, kurumsal risk iştahı ve toleransı, risk tutumu gibi yönetsel duruşların tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlamak amacıyla periyodik olarak toplantı ve seminerler düzenlenmesi, kurumsal politikaların yer aldığı broşür ve diğer dokümanların yayınlanması, elektronik ortamda bilgilendirme faaliyetleri ile risklere yönelik ortak bir yaklaşım benimsenmesi sağlanmalıdır. Risk yönetimi sürecinde tüm çalışanların katılımının sağlanmasına yönelik teşvik edici mekanizmalar oluşturulmalı ve iletişimi her yönüyle (yatay ve dikey) destekleyecek bir bilgi sistemleri yapısı tesis edilmelidir.

1.4. Kurumsal Risk Yönetiminin Kurumsal Performansa Etkisi

Kuruluşun her aşamasını kapsayan, birbirleriyle ilişkili temel göstergelerin takibi kurumsal performans yönetimi olarak tanımlanmaktadır (Bourne vd., 2003). Kurumsal performans, uzun yıllardır akademisyenler ve uygulayıcılar tarafından yaygın şekilde araştırılmaktadır (Adam vd., 2018). Son dönemde yapılan çalışmalar kurumsal performansın tek boyutlu bir yapı olmadığını (Andersen vd., 2016), birçok farklı boyutu içerdiğini vurgulamıştır (Hubbard 2009; Artiach vd., 2010). Boyutlar, operasyonel verimlilik, etkinlik ve

finansal performans gibi klasik kavramlarla beraber toplumsal sonuçlar ve daha çok yönetişim ile ilgili kavramları da içermektedir.

Günümüzde yoğun rekabetin hâkim olduğu iş ortamında kuruluşlar, rekabet avantajı sağlamak amacıyla finansal ve operasyonel performansları değerlendirme ve sektördeki rakiplerle mukayese etme gereksinimi duymaktadırlar (Richards vd., 2019). Bu nedenle, kuruluşların varlıklarını sürdürebilmesi ve gelişebilmesi adına, çok hızlı değişen koşullara uyum sağlaması, geleceğe dair öngörülerde bulunabilmesi ve yeni stratejiler geliştirmesi çok önemlidir.

Bu bağlamda, kuruluşların stratejik hedeflerine ulaşmasını engelleyebilecek tehditleri ve fırsatları yönetmesini sağlayan KRY ile sözkonusu hedefleri ölçülebilir göstergelerle takip ederek stratejik başarıyı güvence altına almayı amaçlayan performans yönetiminin bütünsel bir yaklaşımla ele alınması, stratejik uyum, performans ölçümü ve yönetişim boyutlarıyla birlikte değerlendirilmesi gerekir (Kaplan ve Norton, 2004). Çünkü, performans yönetimi ile KRY birbirini tamamlayan süreçlerdir ve birlikte tasarlandığında kurumların hem risk farkındalığını hem de performansını artırmaktadır (Beasley vd., 2019; Fraser ve Simkins, 2021). Bununla birlikte, performans yönetimi Anahtar Performans Göstergesi (APG) odaklıyken; KRY süreci Anahtar Risk Göstergesi (ARG) belirler. Bu iki gösterge setinin birleştirilmesi, diğer bir ifadeyle risk-performans göstergelerinin entegrasyonu stratejik hedeflerin yüksek risk duyarlılığı içerisinde izlenmesine olanak sağlar (Arena vd., 2017).

Şekil 1'de yer alan Risk Bazlı Performans Yönetimi Çerçevesi (Cokins, 2008), bir kuruluşun paydaşlarına olan değerini maksimize etmek için strateji formülasyonu ve uygulamasının risk yönetimi ve performans yönetimi ile nasıl birleştiğini göstermektedir. Bu çerçeve, dört aşamalı bir dizi olarak açıklanmaktadır. İlk adım risk yönetiminin strateji formülasyonu yönünü içerir. Bu adımda iç ve dış çevre analizi yapılır, Anahtar Risk Göstergeleri (ARG) belirlenir ve öngörülen sapmalar sürekli izlenerek risk gerçekleşmeden önce tepki vermesi sağlanır. İkinci adımda, kuruluşun vizyonu, misyonu ve strateji haritası formüle edilir. Üçüncü adım, strateji uygulama yönünü ve planı gerçekleştirmek için ne kadar harcanacağını belirlemeyi içerir. Son adımda ise, performans yönetimi portföyünün tüm uygulama bileşenleri devreye girer. APG sapma gösterge tablosu ölçümlerini ve "iyileştir/geliştir, ayarla, yeniden izle" adımlarını içerir. Çalışanların gayretini, önceliklerini ve kaynaklarını ikinci adımda tanımlanan stratejik hedeflere ulaşmak için sürekli olarak nasıl yeniden uyumlu hale getirdiklerini gösterir. Bu dört adım, riskin dinamik olarak yeniden değerlendirildiği ve stratejinin buna göre ayarlandığı sürekli bir döngüdür.

Şekil 1

Risk Bazlı Performans Yönetimi Çerçevesi

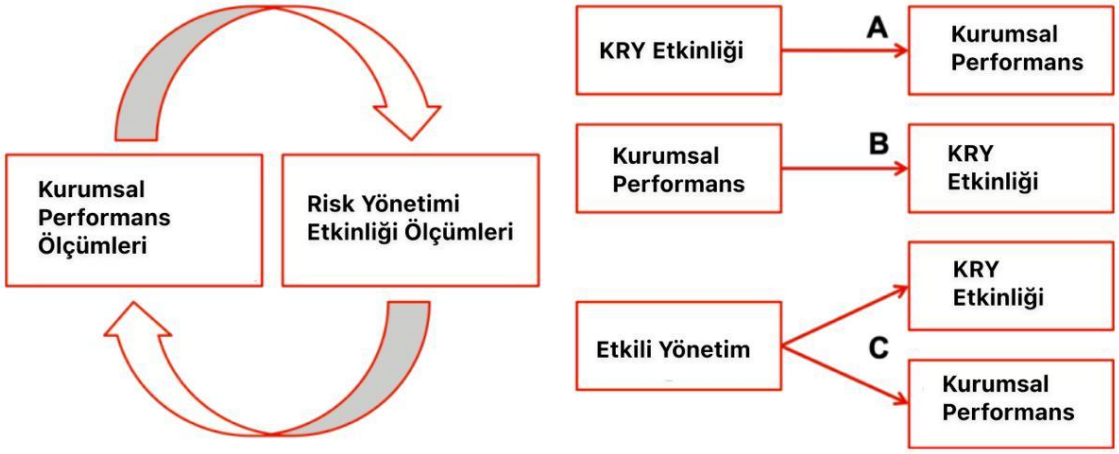
Kaynak: *Cokins (2008)*

Güçlü KRY etkinliği, hem fırsatların fark edilmesi ve değerlendirilmesi hem de tehditlerin önlenmesi açısından daha doğru karar alınmasını sağlar ve daha iyi iş sonuçlarına yol açar. Yüksek performansa sahip kuruluşlarda KRY'ye daha çok yatırım yapılabilir, bu da daha yüksek düzeyde KRY etkinliğine yol açar. Hem KRY etkinliğini hem de iş performansını yönlendiren, diğer bir ifadeyle 'iyi yönetim' olarak ifade edilen çok önemli bir kurumsal etken daha vardır. İyi yöneticiler iyi iş sonuçları üretirler ve aynı zamanda KRY gibi sağlam, yapılandırılmış yönetim süreçlerinin tüm paydaşlar tarafından benimsenmesini ve desteklenmesini sağlarlar.

Yukarıda belirtilen faktörlerin birçoğunu birleştiren, iyi bir KRY etkinliğinin iyi iş sonuçlarına imkan tanıdığı ve bunların da ilave KRY çabalarına ve gelişmiş KRY etkinliğine yol açtığı verimli bir döngü vardır (Şekil 2). İş sürecinin iyileştirilmesine yönelik yapılan bir yatırımdan fayda elde eden kuruluşların, daha fazla iyileştirmeye yatırım yapma konusunda güvene sahip olmaları daha olasıdır ve bu da genellikle KRY'yi de içerecek şekilde daha geniş bir performans iyileştirme yelpazesini teşvik eder.

Şekil 2

KRY ve Performans Ölçümü İlişkisi



Kaynak: *Broadleaf Capital International (2019)*

KRY'nin kurumsal performans üzerindeki etkisi, finansal ölçümler, anket verileri ve değer metrikleri gibi farklı performans ölçüleri kullanılmak suretiyle araştırılmıştır (Hoyt ve Liebenberg, 2011; Ernst & Young, 2012; Quon vd., 2012; Aon, 2017; Florio ve Leoni, 2017; Rodrigues da Silva vd., 2019).

Finansal ölçümler: Ölçümlerin birçoğu gelir, faiz, amortisman ve vergi öncesi kar (FAVÖK), net kar, özsermaye karlılığı, aktif karlılık, hisse fiyatı vb. gibi finansal göstergelere dayanmaktadır. Çoğunlukla spesifik ölçüm, göstergedeki kümülatif büyümeye, değişkenliğine veya oynaklığına dayanır. Finansal ölçümler, en azından borsada işlem gören şirketler için kamuya açık bilgilere dayanma avantajına sahiptir.

Anket verileri: Bazı çalışmalar, önceden var olan veriler yerine anket bilgilerine dayalı olarak algılanan iş performansını kullanmıştır (Annamalah vd., 2018; Gates vd., 2012).

Değer metrikleri/Piyasa Tabanlı Ölçümler: Birçok çalışma, bazen Q oranı olarak da adlandırılan Tobin'in Q'sunu şirket değerinin bir ölçüsü olarak kullanmıştır. Tobin Q, şirketin toplam piyasa değerinin toplam aktif değerine bölünmesiyle elde edilen oran olarak tanımlanmakta ve şirketin gereğinden az mı yoksa aşırı mı değerlendiğine dair bir tahmin sağlamaktadır. Hisse senedi fiyat oynaklığı (volatilitesi) ve yatırımcı güven endeksleri de yine bu kapsamda ölçü olarak kullanılan diğer metriklerdir.

Annamalah vd., (2018), vergi sonrası net faaliyet kârından toplam sermayenin sermaye maliyetiyle çarpılmasıyla elde edilen sonuç olarak tanımlanan farklı bir ekonomik katma değer ölçüsü kullanmıştır.

'Sınıfının en iyisi' (Best in class): Bu analizde; sektör ortalaması, geride kalanlar ve liderler olmak üzere üç boyutta değerlendirme yapılmaktadır. En iyi performans gösteren ve daha düşük olan takipçilerin önceliklendirilmesiyle şirket gruplarını karşılaştırmaya dayalı analizler gerçekleştirilmektedir.

Tablo 1'de görüleceği üzere, literatürde KRY sürecine sahip olan şirketlerin, kurumsal performanslarında artış gözlendiğine yönelik çok sayıda farklı çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda genel olarak, gelişmiş ve etkili KRY uygulamalarına sahip şirketlerin, daha zayıf KRY uygulamalarına sahip şirketlere kıyasla daha yüksek karlılık, sermaye getirisi gibi olumlu finansal sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir.

Tablo 1

Literatür Araştırması

Referans	Şirketler	KRY Kriter	Performans Ölçümü	Sonuç
Aberdeen Group (2013)	119 yönetici, imalat şirketi	İyi risk yönetimine ilişkin göstergeler aralığı	Planlanmamış varlık kesintisi, genel ekipman verimliliği, işletme marjı ve kurumsal plan karşılaştırması	Sınıfının en iyisi üretim şirketleri daha iyi operasyonel risk yönetimi uygulamalarına sahiptir.
Aberdeen Group (2015)	187 enerji şirketi	İyi risk yönetimine ilişkin göstergeler aralığı	Varlık kesintisi, ekipman etkinliği, uyumluluk, yaralanmalar, denetim eyleminin tamamlanması	Enerji liderleri (en üstteki %35), çoğu risk yönetimi ölçümünde enerji takipçilerine (en alttaki %65) göre çok daha ileri seviyededir.
Annamalah vd. (2018)	120 üst düzey yönetici, Malezya petrol ve gaz şirketleri	KRY'nin 14 unsurunun incelenmesi	Ekonomik katma değer	KRY'nin uygulanması kuruluşun iş performansını önemli ölçüde artırmaktadır.
Aon (2017)	81 sigorta şirketi	Aon Risk Olgunluk Endeksi	Direktörler ve Çalışanlar sigorta primleri	Daha yüksek Risk Olgunluk puanları, daha iyi hisse senedi fiyat performansı, hisse senedi fiyat oynaklığının azalması, piyasa şoklarına karşı daha fazla dayanıklılık ve sigorta primlerinde önemli düşüşlerle ilişkilendirilmiştir.

Ernst & Young (2012)	576 şirket görüşmesi, 2750 analist ve şirket raporu	Belirtilmemiş risk olgunluğu ölçüsü	Gelir, FAVÖK, FAVÖK/EV	Daha olgun risk yönetimi uygulamalarına sahip şirketler finansal açıdan benzerlerinden daha iyi performans gösteriyor.
Farrell ve Gallagher (2015)	225 halka açık şirket, çeşitli ülke ve sektörler	Daha olgun risk yönetimi uygulamalarına sahip şirketler finansal açıdan benzerlerinden daha iyi performans gösteriyor	Tobin's Q	KRY performansı ile finansal performans arasında güçlü bir korelasyon; KRY olgunluğunun en üst kademelerinde yer alan şirketler (seviye 3-5), alt kademelerdekilere (seviye 1-2) kıyasla yaklaşık %25'lik bir değer artışı ile ilişkilidir.
FERMA (2012)	22 Avrupa ulusal risk yönetimi derneğinin üyelerinden 809 yanıt	13 anket sorusuna dayalı dört olgunluk düzeyi	Önceki beş yılda FAVÖK büyümesi	Gelişmiş KRY uygulamalarına sahip şirketler daha güçlü bir FAVÖK büyümesi sağlıyor; Gelişmiş uygulamalara sahip şirketlerin %28'i, yeni uygulamalara sahip şirketlerin %16'sına kıyasla %10'un üzerinde büyüme elde etmiştir.
FM Global ve Oxford Metrica (2010)	Kazancı 1 milyar dolar üzerindeki 520 çok uluslu şirket	FM Global'den tescilli fiziksel risk yönetimi verileri (ölçek 1-100)	Kazanç dalgalanması, mülk kayıpları	Risk yönetiminde en iyi uygulamalara sahip şirketler, daha az gelişmiş risk yönetimine sahip olanlara kıyasla %40 daha az kazanç elde ettiği gözlemlenmiştir.
Gates vd., (2012)	Konferans Kurulunun 50 şirket üyesi	Anket değerlendirme	Anket derecelendirmesi	Algılanan yönetim yeteneği ile algılanan iş performansı arasında anlamlı pozitif korelasyon gözlemlenmiştir.
Hoyt ve Liebenberg (2011)	ABD'de halka açık 117 sigorta şirketi, 1995-2005 dönemi 687 gözlem	KRY kullanımına yönelik mali raporların ve haber medyasının içerik analizi	Tobin's Q	KRY ile ilgilenen sigortacılar, diğer değer belirleyicileri kontrol edildikten sonra diğer sigorta şirketlerine göre yaklaşık %20 daha yüksek değere sahiptirler.

Kommunuri vd., (2016)	Ho Chi Minh Şehri ve Hanoi Menkul Kıymetler Borsası'nın halka açık 199 şirketi, 2009-2013, 995 gözlem.	KRY kullanımına yönelik yıllık raporların içerik analizi	Varlık Getirisi, Tobin's Q		KRY varlıkların getirisi ile yüksek oranda ilişkili değildir; KRY, Tobin'in Q'su ile ilişkilidir.
McShane vd., (2011)	Kamuya açık 82 sigorta şirketi	Standard and Poor's'un KRY derecelendirmeleri	Tobin's Q		Daha düşük KRY derecelendirmelerinde KRY derecelendirmesi ile şirket performansı arasındaki pozitif ilişki, ancak daha yüksek derecelendirmelerde ilişki düzleşiyor.
Quon vd., (2012)	2007 ve 2008 yılları arasında Toronto Menkul Kıymetler Borsası Bileşik Endeksi'nde yer alan 156 finansal olmayan şirket.	Yıllık raporların içerik analizinden kaynaklanan riskler ve sonuçları	Satışlar, marjları, Q'su	FAVÖK Tobin'in	Risk değerlendirmesi ile şirket performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur (ancak dönem büyük bir mali krizi kapsıyordu).
Rodrigues da Silva vd., (2019)	Brezilya borsası IBrX100 endeksinde listelenen 77 şirket, 2004-2013, 649 gözlem.	KRY kullanımına yönelik yıllık raporların içerik analizi	Tobin's Q		KRY'nin benimsenmesi ile şirket değeri arasındaki pozitif ilişki; KRY kullanan şirketler değer değişkenliğinin daha az olduğunu göstermiştir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Ayrıca, Gordon vd. (2009), KRY ile performans ilişkisinin, sektörel ve çevresel değişkenlere bağlı olarak değiştiğini, Siayor (2010), risk yönetimi ve iç kontrol sisteminin etkinliği ve uyumu sayesinde finansal krizlere rağmen bankanın oldukça iyi bir performans sergilediğini, Florio ve Leoni (2017), İtalya'da KRY olgunluğu yüksek şirketlerin operasyonel ve stratejik performansının daha iyi olduğunu, Beasley vd. (2019), KRY'nin finansal performans kadar karar kalitesi ve kurumsal dayanıklılığı da artırdığını öne sürmüşlerdir. KRY'nin kurumsal performansı artırma mekanizmaları arasında, farklı risk yönetimi faaliyetlerini iyileştirmesi, sermaye verimliliğini artırması, finansal açıdan kötü durumdaki şirketlerde yatırımları kolaylaştırması, dış finansman maliyetini düşürmesi ve hisse senedi piyasası getirilerinin belirsizliğini azaltması yer almaktadır. Bununla birlikte, KRY'nin kurumsal itibarı da olumlu etkilediği bulunmuştur (Perez-Cornejo vd., 2019).

Diğer taraftan, Rakauskaite (2016) tarafından, 2008 yılında yaşanan küresel finansal krizin öncesi ve sonrası baz alınarak yapılan çalışmada, Litvanya'da faaliyette bulunan enerji

ve telekomünikasyon şirketlerinin KRY yapısı ile aktif karlılıkları arasındaki ilişki araştırılmıştır. Araştırma sonucunda krizden önceki dönemde KRY uygulamaları ile işletmelerin aktif karlılıkları arasında pozitif ve istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki olduğu halde, kriz sonrası dönemde istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunmadığı saptanmıştır. Bararoh (2015) Endonezya Borsası'nda bankacılık sektörü üzerine yaptığı araştırmada, KRY uygulamaları ile şirketlerin özsermaye karlılıkları arasında bir ilişki olmadığını belirlemiştir.

Ayrıca, bazı çalışmalar KRY uygulamasının şirket değeri ve finansal performans üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu, ancak bazı durumlarda bu ilişkinin doğrusal olmadığını ortaya koymuştur (Almeida, 2019; Saeidi vd., 2021; Tan ve Lee, 2022; Hermawan vd., 2025). Bu durum, KRY'nin yalnızca bir risk kontrol aracı olarak değil, aynı zamanda şirketin istikrarına ilişkin piyasa algısını artıran, inovasyonu ve sürdürülebilirliği destekleyen stratejik bir araç olarak da işlev gördüğünü göstermektedir (Adhillah vd., 2025).

II. BÖLÜM

2. BÜTÜNLEŞİK OLGUNLUK MODELİ ÖNERİSİ

Çalışmanın bu bölümünde olgunluk kavramı ve olgunluk modelleri ve literatürde bu konuyla ilgili olarak yapılan çalışmalara yer verilecektir. Ayrıca, bütünleşik olgunluk modeli önerisi başlığı altında yeni KRY modelimizi tanıtmaya yönelik detaylı bilgilendirmede bulunulacaktır.

2.1. Olgunluk Modeli

Olgunluk, çok anlamlı bir kavram olmakla birlikte genel bir ifadeyle tam gelişmiş veya mükemmelleştirilmiş anlamına gelmektedir (Cooke-Davis vd., 2004). Bu çalışmada, olgunluk terimi yönetim bilimleri disiplini kapsamında tanımlanmıştır. Buna göre olgunluk, bir kuruluşun belgelenen, yönetilen, ölçülen, kontrol edilen ve sürekli olarak iyileştirilen süreçleri tutarlı bir şekilde yürütme derecesini ifade eder (Kim vd., 2010). Olgunluk modeli ise bir sürecin ya da sistemin gelişmişlik seviyesini aşamalı olarak ölçen bir çerçevedir (Hein-Pensel vd., 2023). Mevcut durumdan daha gelişmiş bir duruma nasıl geçileceğini ve bu ilerlemenin adımlarını planlamaya yardımcı olur (Fraser vd., 2002).

Olgunluk modellerine genellikle büyüme aşamaları modelleri de denir (Felch vd., 2019). Bu modeller, seçilen iş süreçlerinin, fonksiyonların, programların veya sistemlerin olgunluğunu, diğer bir ifadeyle yetkinliğini, yeteneğini ve gelişmişlik düzeyini değerlendirmek için çok çeşitli alanlarda yaygın olarak kullanılmaktadır (De Bruin vd., 2005; Pöppelbuß ve Röglinger, 2011; Solli-Sæther ve Gottschalk, 2015).

Bu modellerde ilk olarak mevcut durum değerlendirmesi yapılır, sonra süreç ve performansın iyileştirilmesi için kritik olan güçlü ve zayıf yönleri teşhis edilir ve son olarak iyileştirmenin gerekli olduğu boşluklar belirlenir (Hillson, 2003; Yeo ve Ren, 2009). Objektif bir değerlendirmenin ardından süreç iyileştirme stratejileri geliştirilir (Crawford, 2002; Foti, 2002; Yeo ve Ren, 2009; Hillson, 2017). Değerlendirmenin belirli bir süre boyunca

tekrarlanmasıyla önceki değerlendirmelerle karşılaştırmalar yapılabilir, yapılan değişikliklerin etkisi belirlenebilir ve gelecekteki iyileştirmelere yön verilebilir (Hillson, 2017).

Olgunluk modelleri bir kuruluşun kurumsal performansını direkt olarak yansıtmasa da, değerlendirmeye konu alanların kurumsal performans yönetimi sistemiyle yakın ilişkisi nedeniyle; kuruluşların arzu edilen olgunluk düzeyine erişme çabası, yüksek performansın yakalanması açısından çok sayıda ilgili girdi ve araç sağlamaktadır. Bu modellerin ortak özelliği, her bir olgunluk düzeyindeki karakteristik performansı tanımlayan boyutlardan ve her bir düzeyin özelliklerinin bir bütün olarak özetini tanımlayan genellikle üç ila altı arasında değişen olgunluk düzeylerinden oluşmasıdır (Fraser vd., 2013). Olgunluk modelinin geliştirilmesi için bir dizi olgunluk boyutu ve düzeyi tanımlanır, ardından her düzeyde tüm boyutların özellikleri tanımlanır. Olgunluk modellerinin temel çerçevesi bu aşamaların *"(1) doğası gereği ardışık olması, (2) kolayca tersine çevrilemeyen hiyerarşik bir ilerleme olarak ortaya çıkması ve (3) geniş bir yelpazedeki organizasyonel faaliyetleri ve yapıları içermesine dayanmaktadır"* (Solli-Sæther ve Gottschalk, 2015).

Kuruluşlar sürekli olarak rekabet baskısıyla karşı karşıya kaldıkça, maliyetleri düşürmenin, kaliteyi artırmanın, pazara sunma süresini kısaltmanın vb. yollarını araştırmaktadırlar. Bir kuruluşun olgunluk düzeyinin değerlendirilmesine yardımcı olmak için doğrudan veya dolaylı olarak kullanabilecek çok sayıda değerlendirme modeli geliştirilmiştir (Păunescu ve Acatrinei, 2012). Neredeyse tüm büyük muhasebe ve danışmanlık firmalarının kendilerine ait modelleri vardır (Deloitte, 2018; McKinsey, 1982). Mesleki birlik ve kuruluşların da çok sayıda modelleri bulunmaktadır (Lam, 2017; RIMS, 2006; Society of Actuaries, 2017). Bu modeller, iyileştirme için değerlendirici ve karşılaştırmalı bir temel olarak (Fisher, 2004; Harmon vd., 2004; Spanyi, 2004) ve bir kuruluş içindeki belirli bir alanın kapasitesini artırmak için bilinçli bir yaklaşım elde etmek amacıyla kullanılır (Paulk vd., 1993; Hakes, 1996; Ahern vd., 2004).

En yaygın kabul gören olgunluk modeli olan ve daha sonra geliştirilecek modellere temel oluşturan Yetenek Olgunluk Modeli (CMM), Carnegie-Mellon Üniversitesi'ndeki Yazılım Mühendisliği Enstitüsü (SEI) tarafından, bir kuruluşun yazılım geliştirmedeki etkinliğinin nasıl geliştirileceği ve ölçüleceğine ilişkin olarak geliştirilmiştir (Al-Matouq vd., 2020; Garcia, 2024).

Bu model, bir yazılım kuruluşunun geliştirme süreçlerini ölçmek ve sonuçları iyi uygulamalarla karşılaştırmak için yapılandırılmış ve nesnel bir değerlendirme sağlamayı amaçlamaktadır (Liebowitz, 2007; Kerzner, 2022). Tablo 1'de bu modelden türetilen farklı alanlardaki olgunluk modelleri gösterilmektedir.

Tablo 2

Farklı Alanlarda Geliştirilen Olgunluk Modelleri

Alan	Model	Kaynak
Etik	Davranış Yönetim Modları/Modes of Managing Morality (MMM)	Rossouw ve Van Vuuren (2003)
Yönetişim	Uyumluluk ve Etik Grubu Modeli/ Open Compliance & Ethics Group (OCEG) Model	OCEG ve NACD (2007)
İç Denetim	İç Denetim Yetenek Modeli / IA-CM	IIA Araştırma Vakfı (2009)
Risk	Risk Olgunluk Modeli / Risk Maturity Model (RMM)	RIMS (2006)
Yönetişim	Yönetişim Beceri Olgunluğu Modeli / Governance Capability Maturity (GCM)	Bahrman (2011)
Bilgi Sistemleri	Control Objectives for Information and related Technology (COBIT)	Amali vd. (2020)
Performans	Kurumsal Performans Yönetimi Olgunluk Modeli	Aho (2012)
Süreç	İş Süreci Yönetimi Olgunluk Modeli	Fisher (2004); Melenovsky&Sinur (2006); Rosemann vd. (2004)
Proje	Proje Yönetimi Olgunluk Modeli	Tereso vd. (2018)
Proje	Proje Risk Yönetimi Olgunluk Modeli	Hartono vd. (2019)
Strateji	Stratejik Yönetim Olgunluk Modeli (SMMM)	BSCI (2010)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.2. KRY Olgunluk Modelleri

KRY'nin temel amacı, potansiyel olayların tanımlanmasını sağlayarak, kurum hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik makul güvence sağlamak ve böylece kurumsal değer yaratmak, bu değeri korumak ve artırmak için kullanmaktır. Bunun için, KRY'nin etkinliğini belirlemek ve geliştirmek amacıyla kurumların risk yönetimi süreçlerinin olgunluk seviyesini

ölçmesi gerekmektedir. Bu amaçla geliştirilen olgunluk modelleri, kurumların mevcut risk yönetimi olgunluk düzeylerini değerlendirerek hedeflenen olgunluk seviyesine ulaşmak için bir yol haritası oluşturmasına yardımcı olur (Farrell ve Gallagher, 2015; Proenca vd., 2017; Fraser ve Simkins, 2021). Bu bağlamda, bir kuruluşun KRY uygulamalarının olgunluk düzeyi, başarısını ve sürdürülebilir büyümesini doğrudan etkileyen kritik bir faktör olarak görülmektedir (Laisasikorn ve Rompho, 2014). Ayrıca araştırmalar, olgun KRY sistemlerinin stratejik dayanıklılığı artırdığını, finansal performansı iyileştirdiğini ve paydaş güvenini yükselttiğini göstermektedir (Florio ve Leoni, 2017; Hoyt ve Liebenberg, 2011).

Olgunluk, aynı zamanda bir kurumun risk yönetimi süreçlerinin ne kadar gelişmiş, bütünleşik ve stratejik olduğunun göstergesidir (ISO, 2018). Genellikle 4-5 seviyeden oluşan bu modeller diğer olgunluk modelleri gibi yetkinlik olgunluk modeli fikrinden türetilmiştir. Bu modeller, KRY yetkinliklerini başlangıç düzeyinden optimize edilmiş seviyeye kadar aşamalı olarak değerlendiren çerçevelerdir (RIMS, 2015). En düşük seviyede risk yönetimi reaktif ve gayrı resmi iken, en yüksek seviye proaktif, stratejik olarak entegre ve sürekli iyileştirilmiş bir KRY sürecini ifade eder.

Aşağıda Tablo 3' te görüleceği üzere, literatürde farklı sektör ve bağlamlara göre geliştirilen pek çok olgunluk modeli bulunmaktadır (Gallagher ve Farrell, 2014; OECD, 2021).

Tablo 3

KRY Olgunluk Modelleri Karşılaştırmalı Tablosu

Model Kaynak	Olgunluk Düzeyleri	Boyutlar/Bileşenler
RIMS, (2006)	5 Seviye: Başlangıç, Tekrarlanabilir, Tanımlı, Liderlik, İleri Düzey	KRY tabanlı yaklaşım, süreç yönetimi, risk iştahı, kök neden analizi, performans yönetimi, kültür, dayanıklılık
COSO, (2017)	4 Seviye: Temel, Gelişen, Entegre, Optimize Edilmiş	Strateji-performans entegrasyonu, yönetişim, bilgi ve raporlama, kültür, süreç entegrasyonu
OECD, (2021)	5 Seviye: Başlangıç, Gelişen, Tanımlı, Yönetilen, Liderlik	Kurumsal kültür, liderlik, yönetişim, süreç yönetimi, teknoloji ve dijitalleşme, raporlama
PWC, (2018)	4 Seviye: Temel uygulama, Genel uygulama, Bugünün en iyi uygulamaları, Geleceğin en iyi uygulamaları	Liderlik, süreç olgunluğu, yönetişim, risk iştahı, kontrol mekanizmaları
Deloitte,(2010)	3 Seviye: Parçalı, Düzenleyici Beklentisi, Risk Zekâ	Yönetim desteği, Eğitim, İletişim, Politikalar, Risk iştahının tanımlaması
KPMG, (2021)	4 Seviye: Temel, Gelişen, Olgun, İleri	Risk yöneticisi rolü, yönetişim, süreç ve veri yönetimi, raporlama, düzenleme uyumu
AON, (2010)	5 Seviye: Başlangıç, Temel, Tanımlı, Operasyonel, İleri düzey	Yönetim desteği, Risk yöneticisi, Kültür, Paydaş katkısı, İletişim, Finansal ve operasyonel risk bilgilerinin karar vermede kullanılması, Riski değerlendirmede kullanılan araçlar, İçeriden ve dışarıdan gelen risk bilgisi, Kaldıraç etkisi

Kaynak*:* Yazar tarafından oluşturulmuştur.

RIMS Risk Olgunluk Modeli (RMM), OECD Kamu Sektörü KRY Olgunluk Modeli ve COSO KRY Olgunluk Modeli öne çıkan KRY olgunluk modelleridir. RIMS RMM daha çok özel sektör ve finansal performans odaklıyken, OECD modeli kamu sektörüne özellikle vergi dairelerine özgü kriterler içermektedir. COSO KRY Olgunluk Modeli ise strateji-performans entegrasyonuna odaklanır. Diğer taraftan Deloitte, Pwc, KPMG ve AON gibi danışmanlık firmaları da KRY olgunluk modelleri oluşturmuşlardır. Bu modellerde genel olarak kuruluşlardaki KRY yapısına ve uygulamalarına, risk yöneticisinin varlığına ve yönetim desteğine odaklanılmıştır.

Sonuç olarak, KRY olgunluk modelleri, risk yönetimi yeteneklerini değerlendirmek ve geliştirmek için değerli araçlardır. Riski stratejiye entegre eden, yönetişimi geliştiren ve kurumsal dayanıklılığı artıran yapılandırılmış bir yol haritası sunmasına rağmen bazı kuruluşlar, bulguları stratejik değişime entegre etmek yerine olgunluk değerlendirmelerini bir kutucuk işaretleme egzersizi olarak ele almaktadır. Diğer taraftan, standartlaştırma eksikliği, sınırlı sektörel uyarlanabilirlik ve yeni risk trendlerinin yetersiz entegrasyonu zorluklar yaratmaktadır. Uygulamada, farklı modeller farklı kriterler ve ölçeklerin kullanılması, kuruluşların olgunluk düzeyi karşılaştırmalarını zorlaştırmaktadır.

2.3. Bütünleşik Olgunluk Modeli Önerisi

Risk yönetimi alanında yaygın kabul gören standart ve çerçevelerden yararlanılarak, stratejik yönetim, süreç yönetimi, finansal yönetim, kontrol yapısı ve yönetim kültürü gibi unsurlar dikkate alınarak tüm kuruluşlarda uygulanabileceği değerlendirilen yeni bir model geliştirilmiştir.

Bütünleşik KRY olgunluk modeli önerimiz; stratejik planlama, çalışanlar, süreçler ve bilgi teknolojilerinden oluşan 4 ana bileşen ile her ana bileşenin altında yer alan 4 alt bileşen olmak üzere toplam 16 alt bileşenden oluşmaktadır. Tüm bu bileşenler *başlangıç, sistematik olmayan, gelişime açık, kapsamlı* ve *gelişmiş* olmak üzere beş farklı seviyede rubrik tarzda oluşturulmuş olgunluk düzeyleri ile değerlendirilmektedir.

Tablo 4

Bütünleşik Olgunluk Modeli

TEMEL BİLEŞENLER																
OLGUNLUK DÜZEYİ	**STRATEJİK PLANLAMA**				**SÜREÇLER**				**ÇALIŞANLAR**				**BİLGİ TEKNOLOJİLERİ**			
Başlangıç																
Sistematik Olmayan																
Gelişime Açık	Stratejik Planlama ve Uygulama	Performans Göstergeleri	İzleme ve Değerlendirme	Yönetim Farkındalığı ve Desteği	Stratejik Uyum	Süreç Sahipliği	Süreç Kontrolleri	Süreç Optimizasyonu	Kültür ve Değerler	Performans Yönetimi	Görev ve Sorumluluklar	Yetenek Yönetimi ve Gelişim	Veri Kalitesi ve Yönetimi	Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı	Bilgi Güvenliği	BT Altyapısı ve Organizasyonu
Kapsamlı																
Gelişmiş																
ALT BİLEŞENLER																

Kaynak*:* Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Olgunluk modeli oluşturulurken süreç adımları aşağıdaki şekilde ele alınmıştır:

Adım 1: Tablo 4'te yer alan bileşenler açısından tamamen olgunlaşmış bir kuruluşun özellikleri tanımlanmıştır. İdeal durumdaki bir işletmenin sahip olduğu veya özelliklerin neler olduğu tespit edilmiştir.

Adım 2: Hiç olgunlaşmamış kuruluşun nitelikleri belirlenmiştir. Genel olarak ideal senaryonun tam tersidir. Bu, yelpazenin diğer ucunun belirlenmesine yardımcı olmakta ve kuruluşun ideal senaryodan ne kadar uzakta olduğunu görmeye olanak sağlamaktadır.

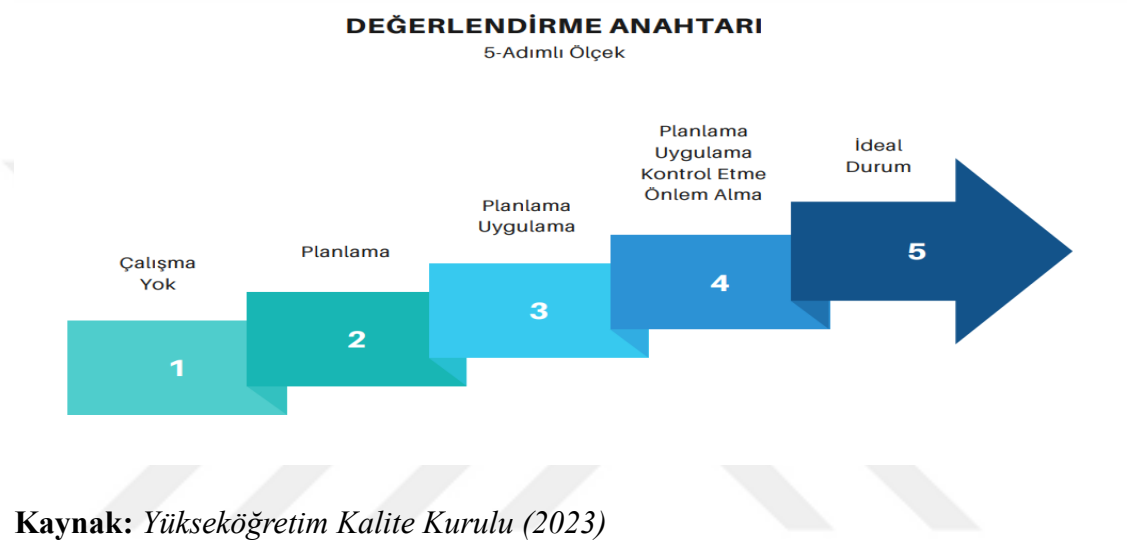
Adım 3: Tamamen olgunlaşmamış durumdan tam olgunluğa erişmeyi sağlayacak, aşamalı olarak olgunlaşan sonraki dört seviye belirlenmiştir. Bu seviyelerin özellikleri ortaya konulmuştur.

Adım 4: Farklı aşamalar arasında ilerlemek için nelerin gerekli olduğu belirlenmiştir. Her seviyenin özelliklerine göre, bir aşamadan diğerine ilerlemek için iyileştirilmiş süreçler, farklı departmanlar arası entegrasyon, yeni yetenekler ve etkin teknoloji kullanımı gibi gereksinimler tespit edilmiştir.

Olgunluk düzeyinin değerlendirmesinde kullanılan değerlendirme anahtarı rubrik tarzında geliştirilmiş bir ölçme aracıdır. Bu araç, PUKÖ (planlama, uygulama, kontrol etme ve önlem alma) adımlarının olgunluk seviyeleri göz önünde bulundurulmak suretiyle 1-5 arasında bir puanlamayla belirlenmiştir. Bir üst olgunluk seviyesine geçebilmek, önceki adımların tamamlanmasına bağlıdır.

Şekil 3

PUKÖ Döngüsü ile İlişkilendirilmiş Değerlendirme Anahtarı



Kaynak: *Yükseköğretim Kalite Kurulu (2023)*

Değerlendirme anahtarına göre, her bir olgunluk seviyesi bir önceki olgunluk seviyesini kapsamaktadır. İlerleme adımları belirlenirken; uygulamaların kuruluşun genelinde uygulanması, sonuç elde edilmesi, bu sonuçların izlenmesi ve izleme sonuçlarının tüm paydaşlarla beraber değerlendirilerek süreçlerin iyileştirilmesi, PUKÖ döngüsü tamamlanarak uygulamaların sistematik ve sürdürülebilir hale gelmesi, tüm kuruluşa katma değer yaratması, uygulamaların kurumsal kültüre entegre edilmek suretiyle içselleştirilmesi ve iyi uygulama örneği olabilmesi gibi kriterler göz önünde bulundurulmuştur (Şekil 4).

Şekil 4

Olgunluk Düzeyinin Değerlendirilmesi

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

KRY kurum genelinde uygulanan bir yönetim süreci olması sebebiyle; kurumsal stratejiler, çalışanlar, süreçler ve teknolojiden bağımsız olması düşünülemez. Aksine, bu dört ana bileşen üzerine inşa edilen bir KRY sürecinin kurumun karşı karşıya olduğu riskleri etkin bir biçimde yönetme imkân ve kabiliyetinin çok daha yüksek olacağı aşikardır.

Olgunluk modeli önerimizin ilk bileşeni olan stratejik planlamanın kurumsal hedeflere ulaşılmasını sağlayabilmesi için kurumda etkin işleyen süreçlerin (ikinci bileşen) bulunması gerekmektedir. Süreçlerin stratejik hedefler ile uyumu, çalışanlar (üçüncü bileşen) tarafından sürecin izlenmesi, kontrol edilmesi, gerekli iyileştirmelerin yapılması ve bunun sürdürülebilir hale getirilmesi ile mümkün olmaktadır. Ayrıca, risk yönetimi süreci genel olarak birey (çalışan) ya da gruplar (çalışma grubu, birim ve daire gibi) marifetiyle yürütülmektedir. Bu kapsamda, insan faktörünün yeterince dikkate alınmaması risk yönetiminin teorik düzeyde kalmasına; doğru bir biçimde kullanılması ise risk yönetim süreçlerinin etkin bir biçimde hayata geçirilmesini mümkün hale getirecektir. Öte yandan, teknolojide yaşanan gelişmeler ile birlikte kurumlar yeni bilişim sistemleri uygulamaları ile otomatikleştirilmiş olan sistemlere daha yoğun bir biçimde bağ(ım)lı hale gelmiştir. Söz konusu bilgi sistemlerinin etkin ve yeterli düzeyde kullanılamaması kurumsal risklerin daha fazla artırmasına vesile olmuştur. Bu amaçla,

bilgi teknolojileri (dördüncü bileşen) dikkate alınmadan oluşturulan bir KRY tasarımının uygulamada karşılığı olma ihtimali güçtür.

2.3.1. Stratejik Planlama

Günümüzün dinamik ve belirsiz iş ortamında kuruluşlar çok sayıda zorluk ve belirsizlikle karşı karşıyadır. Bu karmaşıklıkların üstesinden gelmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için stratejik planlama çok önemlidir (Wolf & Floyd, 2017; Rigby ve Bilodeau, 2018). Stratejik planlama, stratejik yönetim konusunun kalbidir ve bir kuruluşun hedeflerine ulaşmak için kullanılan birçok aracın odak noktasıdır (Bryson, 2018; Bryson & George, 2020). Arzu edilen bir geleceği tasavvur etmeye ve bu vizyonu geniş anlamda tanımlanmış hedeflere ve bunları başarmak için bir dizi adıma dönüştürmeye yönelik sistematik bir süreçtir (Bolland, 2017).

Stratejik planlama, optimal kaynak kullanımı ile öncelikleri belirlemek, operasyonel dayanıklılığı sağlamak, tüm paydaşların ortak bir amaç doğrultusunda hareket etmesini sağlamak, çevresel faktörler karşısında kuruluşun yönünü değerlendirmek ve rotasını yeniden oluşturmak için kullanılan kurumsal yönetim aracıdır (Dhlamini, 2024). Bir kuruluşun ne olduğunu, kime hizmet ettiğini ve bu hizmeti neden sunduğunu belirleyen ve geleceğe yön veren disiplinli bir çaba olarak tanımlanabilir (Blatstein, 2012). Stratejik planlamanın etkili olması, sadece bir kuruluşun hedeflerine nasıl ulaşacağını ve bu amaç doğrultusunda hangi adımları atması gerektiğini değil, aynı zamanda başarısını değerlendirme yöntemlerini de kapsamaktadır (Flamholtz ve Randle, 2015).

Stratejik plan ise kuruluşun hangi örgütsel faaliyetlere hangi kaynakları sağlayacağını ve bu kaynakların ne zaman sağlanacağının ifadesi olan yazılı bir belgedir (Evans vd., 2024). Çoğunlukla mevcut durum değerlendirmesiyle başlar, daha sonra eylem planlarını analiz etmeden önce dış ve iç ortamı araştırır, strateji geliştirilmesiyle devam eder, uygulama ve kontrol aşamalarıyla son bulur.

Stratejik plan dokümanı kuruluşun tamamına duyurulur. Bu belge kuruluşa ve diğer paydaşlara ne yapılması gerektiğini ve bunu kimin yapması gerektiğini bildirir. Hatta çalışanların belgenin içeriği hakkında bilgilendirildiğine dair yazılı onay bile talep edilebilir. Bazı kuruluşlar iç ve dış stratejik plan olmak üzere iki farklı belge yayımlar. Bununla birlikte,

stratejik planlama tek başına yeterli değildir. Potansiyel riskleri belirlemek, değerlendirmek ve azaltmak için etkili risk yönetimi uygulamaları buna eşlik etmelidir (Frigo, 2008; Viscelli vd., 2017).

KRY ve stratejik planlama, etkili bir risk yönetimi programının iki temel bileşenidir (Pierce ve Goldstein, 2018). KRY, kuruluşların riskleri tanımlamasına ve ölçmesine yardımcı olurken, stratejik planlama da bu riskleri ele alacak şekilde kaynakları optimal şekilde kullanmalarına yardımcı olur. Bu iki unsur birlikte kuruluşların uzun vadeli başarılarını garanti altına alacak bilinçli kararlar almasına yardımcı olabilir.

Bu bakımdan KRY ve stratejik planlama birbirinin ikamesi değil, aksine tamamlayıcısıdır (Kanu, 2020). Ancak çoğu durumda, risk yönetimi faaliyetleri stratejik planlamayla bağlantılı veya entegre değildir. Bu durumda, stratejik riskler gözden kaçırılabilir. Bu da stratejinin uygulanmasında ve risk yönetiminde başarısızlığa yol açabilecek tehlikeli "kör noktalar" yaratabilir (Beasley ve Frigo, 2011). Artan risk farkındalığı, daha iyi çevresel analizlere olanak sağlarken planlama faaliyetleri, genel stratejik hedefler doğrultusunda daha yüksek performans sonuçlarına ulaşmaya imkân tanır. Bu sonuçlar, KRY'nin sürekli değişen, belirsiz bir ortamda stratejik sonuçları olabilecek önemli riskleri ve fırsatları düzenli olarak değerlendirerek stratejik planlamanın önemli bir öncüsü olarak hizmet ettiğini göstermektedir (Sax ve Andersen, 2019). Bu nedenle KRY'ye bağlı kalan kuruluşlar, stratejik planlama süreci konusunda bilinçli olmalı ve her iki sürecin birbirini tamamlayıcı etkisinin önemini göz önünde bulundurmalıdır.

Risk yönetiminin ilk adımı potansiyel risklerin belirlenmesi ve değerlendirilmesidir. Bu, kuruluşun stratejik hedeflerini etkileyebilecek iç ve dış faktörlerin kapsamlı bir analizinin yapılmasını içerir. Kuruluşlar, piyasa değişkenliği, rekabetçi tehditler, mevzuat değişiklikleri, teknolojik aksaklıklar ve operasyonel zorluklar gibi riskleri öngörerek bu riskleri ele almak için proaktif olarak stratejiler geliştirebilir (Sax ve Andersen, 2019).

Risk yönetimi stratejik karar almada hayati bir rol oynar (Viscelli vd., 2017; Pierce ve Goldstein, 2018). Karar vericilere, farklı seçeneklerle ilişkili potansiyel sonuçların net bir şekilde anlaşılmasını sağlar (Arena vd., 2011; Hoyt ve Liebenberg, 2011). Kuruluşlar, çeşitli stratejilerin risklerini ve ödüllerini değerlendirerek, risk iştahlarına ve uzun vadeli hedeflerine uygun bilinçli seçimler yapabilirler (Mikes ve Kaplan, 2014). Risk yönetimi, eksik bilgilere dayalı fevri kararların önlenmesine yardımcı olur ve stratejik planlamanın genel kalitesini artırır. Günümüzün hızla değişen iş ortamında kuruluşların çevik ve uyarlanabilir olması

gerekir. Etkin risk yönetimi, kuruluşlara ortaya çıkan tehdit ve fırsatları hızlı bir şekilde tespit edip bunlara yanıt verebilecek araçlarla donatır (Mikes ve Kaplan, 2014). Kuruluşlar, dış çevreyi sürekli izleyerek, potansiyel riskleri azaltmak veya yeni fırsatları yakalamak için stratejik planlarını esnek bir şekilde gözden geçirip uyarlayabilirler. Bu esneklik, kuruluşların rakipleri karşısında rekabet avantajı sağlar9.

Stratejik planda yer alan hedeflere ulaşılması bakımından belirsizliklerin azaltılması veya fırsatların değerlendirilmesine imkân sağlayan risklerin yönetilmesi önem arz etmektedir. Bu kapsamda stratejik riskler, bir kuruluşun stratejilerini veya stratejilerinin uygulanmasını etkileyen iç ve dış belirsizlikler olarak tanımlanabilmekte (RIMS, 2011) ve söz konusu risklerin yönetilmesi de hedeflenen sonuçlara ulaşma ihtimalini arttırmak için yönetsel faaliyetlerin geliştirilmesi ve karar alıcılara yardımcı olunmasını amaçlamaktadır (Maia ve Chaves, 2016).

Bu çerçevede kuruluşlarda, etkin bir risk yönetimi için gerekli olan ilk ve temel bileşen olan stratejik planlama; stratejik planlama ve uygulama, performans göstergeleri, izleme ve değerlendirme ile yönetimin farkındalığı ve desteği olmak üzere dört alt bileşenden oluşması gerektiği düşünülmektedir (Şekil 5).

Şekil 5

Stratejik Planlama ve Alt Bileşenleri

2.3.1.1.Stratejik Planlama ve Uygulama

Stratejik planlama, karmaşık stratejik sorunları analiz etmek ve düşünmek için yapılandırılmış bir yol sağlamakla birlikte (Benkova vd., 2019) performansı ve üzerinde anlaşılan hedeflere göre ilerlemeyi düzenli olarak gözden geçirerek bir kontrol aracı olarak kullanılabilir (Posch ve Garaus, 2020). Ayrıca, yönetimin amacını tüm paydaşlara iletmenin etkili bir yoludur (Klag ve Langley, 2014).

Stratejik planlama ileriye dönük bir çalışmadır ve tüm yöneticilerin bu sürece dahil olması gerekir. Stratejik plan mevcutsa ve iyi uygulanmışsa, bir kuruluşun dış çevrede yaşanan değişikliklere adapte olması ve bu değişimi yönetmesi daha kolay olacaktır. Kuruluşların hayatta kalabilmesi; istikrarsız, kontrol edilemeyen ve karar alma sürecini büyük ölçüde etkileyebilecek çevresel güçlerle mücadeleyi gerektirir. Bir kuruluşun çevredeki değişiklikleri tahmin edebilmesi ve proaktif olarak hareket edebilmesi KRY'nin stratejik planlama sürecine dahil edilmesiyle mümkündür (Owolabi ve Makinde, 2012). Kuruluşlar, KRY'yi stratejik planlama ile bütünleştirerek yatırım kararlarını, birleşme-satın alma stratejilerini ve dijital dönüşüm projelerini daha güvenli şekilde hayata geçirmektedir.

Etkili bir plan olmadan sürdürülebilir bir başarı mümkün değildir (Flamholtz, 2015). Ancak, uygulama olmadan, strateji sadece soyut bir tasarımdır. Bir plan ne kadar iyi olursa olsun istenilen sonuca ulaşabilmek için etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Phillips ve Petterson, 1999). Buna rağmen çoğu kuruluşun, stratejik planın nasıl uygulanacağından çok, oluşturulmasıyla daha fazla ilgilendiği gözlemlenmiştir (Douglas, 2003). Bu nedenle, *"etkili ve ölçülebilir uygulaması olmayan bir plan, plan değildir"* sonucuna varılabilir. Stratejik planın uygulanması, kuruluşun diğer kuruluşlara göre rekabet avantajı elde etme ve bu avantajı sürdürme yeteneği açısından çok önemlidir (Amedzro St-Hilaire, 2011; Flamholtz ve Randle, 2015).

Öte yandan, uygulanmadıktan sonra stratejik planlamanın hiçbir anlam ifade etmemesi stratejik planın hazırlanma aşamasının önemli olduğu gerçeğini değiştirmez. Bu bakımdan, stratejik planlamanın başarısı planlama ve uygulama aşamalarının etkinliğine ve KRY'nin stratejik planlama sürecinin tüm aşamalarına gömülmesine bağlıdır.

Uygulama stratejiyi desteklemek için gereken her türlü kaynağı, yeteneği ve gerçekleştirilmesi hedeflenen kurumsal değişikliği dikkate almalıdır. Uygulama sürecinde, stratejinin doğru ve verimli bir şekilde uygulandığından emin olmak için stratejinin de kontrol

edilmesi ve revize edilmesi gerekir. Bu, stratejinin önemli özelliklerini gözlemlemek için değerlendirme ve geri bildirim prosedürlerinin yanı sıra kontrol sistemlerini gerekli kılar.

Üst yönetimin bağlılığı ve kararlılığı bir stratejinin uygulanmasında önemli bir faktördür. Bununla birlikte, uygulama girişiminin başarısı sadece üst yönetim değil, aynı zamanda orta düzey yöneticilerin de katılım düzeyine bağlıdır. Bu yöneticilerin strateji sürecinin bir parçası olmasına, bu doğrultuda motivasyonlarının artırılmasına özen göstermek gerekir (Hagen ve Higdem, 2024).

Ayrıca, uygulama sürecinde etkili iletişime önem verilmelidir. Birçok teorisyen, stratejinin uygulanmasında iletişimin önemli bir başarı faktörü olduğunu belirtmiştir (Prahalad ve Hamel, 1990).

Stratejik planın başarılı bir şekilde uygulanabilmesi büyük ölçüde aşağıdaki aşamaların gerçekleştirilmesine bağlıdır:

1) Stratejik planı değerlendirmek: Bu, uygulama sürecinin ilk adımıdır. Yöneticilerin stratejik planın ne olduğunu tam olarak kavraması gerekir. Planın gerçekçi olmayan, zaman ve maliyet açısından faydasını aşan kısımlarını tespit etmek gerçekçi bir stratejik plan için kritiktir.

2) Stratejik planın uygulanması için bir vizyon oluşturmak: Bu vizyon, adım adım ulaşılması gereken bir dizi hedef veya tamamlanması gereken sistematik adımları kapsar. Herkesin nihai sonucun ne olması gerektiğini ve neden önemli olduğunu bilmesi ve stratejik plan ile neyin başarılmasının amaçlandığına dair bir görüş birliği oluşturması zorunludur.

3) Stratejik planın uygulanmasına yardımcı olacak ekip üyelerini seçmek: Yönetim, stratejileri uygulamak için yetkin bir ekip seçmelidir. Ekibi ve sahadaki sorunları yönetebilecek bir ekip liderine ihtiyaç vardır.

4) Periyodik değerlendirme toplantıları düzenlemek: Mevcut program düzenli olarak gözden geçirilmelidir.

5) Sürece üst yönetimi dahil etmek: Yönetimin uygulamanın ilerleyişi hakkında bilgilendirilmesi, onları sürecin bir parçası haline getirir ve sorunların ortaya çıkması halinde, yönetim endişeleri veya olası değişiklikler daha iyi ele alınabilir.

KRY, stratejik planlamanın hem destekleyici hem de tamamlayıcı bir unsurudur. Strateji belirleme, uygulama ve izleme süreçlerinde kurumsal risk bilincini yerleştirmek isteyen kuruluşların takip edebileceği olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Stratejik Planlama ve Uygulama Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Kuruluşun stratejik planı bulunmamaktadır; stratejik yönelim ve uzun vadeli hedefler tanımlı değildir.
2. Sistematik Olmayan	Kuruluşun ilan edilmiş bir stratejik planı mevcuttur. Plan içerisinde misyon ve vizyon net biçimde tanımlanmış, bazı amaç ve hedefler belirlenmiştir; ancak uygulama düzeyinde bütünsellik ve kurumsal sahiplenme sınırlıdır.
3. Gelişime Açık	Stratejik plan, kuruluşun tüm birimleri ve paydaşları tarafından benimsenmiş ve uygulamaya geçirilmiştir. Plan kurumsal bütünlük arz etmekte, ancak izleme ve değerlendirme mekanizmaları sınırlı düzeydedir.
4. Kapsamlı	Stratejik plana ilişkin veriler sistemli biçimde toplanmakta; izleme mekanizması aracılığıyla paydaşlarla birlikte değerlendirilmektedir. Elde edilen bilgiler, gelecek planlamalarına entegre edilmektedir.
5. Gelişmiş	Stratejik plan; ayrıntılı amaç ve hedefler ile performans göstergeleriyle ilişkilendirilmiş, birim bazlı rol ve sorumluluklar net şekilde tanımlanmıştır. Uygulama için kaynak tahsisi yapılmış, izleme-değerlendirme sürekli kılınmış ve planlama süreci kurum kültürüne entegre edilmiştir. Tüm süreçler sistematik, sürdürülebilir ve örnek teşkil edecek niteliktedir.

2.3.1.2.Performans Göstergeleri

Stratejik planın etkinliğini ve hedeflenen çıktılara ulaşılıp ulaşılmadığını değerlendirebilmek için planın etkisini ölçmek, doğru stratejik yönde ilerlenip ilerlenmediğini belirlemek ve kurumsal yönelimi bu doğrultuda yeniden yapılandırmak çok önemlidir.

Bu doğrultuda, stratejik planın etkisini ölçmenin ve değerlendirmenin ilk adımı performans göstergelerinin tanımlanmasıdır. Göstergeler, planın ilerlemesini ve sonuçlarını gösteren ölçülebilir ve spesifik kriterlerdir (Janes ve Faganel, 2013).

Stratejik planlama temel bileşenin ikinci alt bileşeni olarak performans göstergeleri, belirlenmiş hedeflere ne ölçüde ulaşıldığını gösteren; miktar, zaman, maliyet türünden ifade edilebilen; girdi, çıktı, sonuç, etki veya kalite göstergeleri olarak belirlenebilen ve izleme faaliyeti için veri sağlayan nicel araçlardır (Deberdieva, 2015). Göstergeler; karar alıcıları bilgilendirmeyi, kurumsal performansı değerlendirmeyi ve bu değerlendirme doğrultusunda sürekli iyileştirmeye imkân tanır. Bu süreç kaynakların ekonomik ve verimli kullanımına hizmet eder (Janes ve Faganel, 2013).

Etkili bir stratejik planlama süreci, kurumsal hedeflerin analiz edilmesini, ilgili performans göstergelerinin belirlenmesini ve önceden tanımlanmış amaç ve hedeflere ulaşmak için bir girişim, proje ve program portföyünün belirlenmesini içerir. Hedefleri belirlemenin yanısıra ilerlemeyi takip etmek için etkili bir ölçüm sistemi oluşturmak gerekir. Bu nedenle stratejik plan geliştirilirken hedefleri ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli yöntemleri dikkate almak önemlidir.

Anahtar Performans Göstergeler (APG) ve metrikler, kuruluşlara stratejik planın amaç ve hedeflerine göre ilerlemesini ve performansını izlemesini sağlayan niceliksel ve niteliksel ölçümlerdir (Joppen vd., 2019). APG'ler, müşteri memnuniyeti, gelir artışı veya pazar payı gibi genel başarıyı ve etkiyi yansıtan makro ölçekli göstergelerdir. Metrikler ise, satış hacmi, dönüşüm oranı veya çalışanları elde tutma gibi faaliyetleri ve çıktıları ölçen daha spesifik ve ayrıntılı göstergelerdir. Hem APG'ler hem de metrikler SMART kriterlerine uygun olarak belirlenmelidir. Bu doğrultuda her gösterge; spesifik (**S**pecific), ölçülebilir (**M**easurable), ulaşılabilir (**A**chievable), gerekli (**R**elevant) ve zamana bağlı (**T**ime-bound) olmalıdır (Fayomi ve Akanazu, 2024).

Stratejik plan için doğru APG'ler ve metriklerin tercih edilme sürecinde faaliyet gösterilen sektör, hedef kitle, kapasite ve kaynaklar gibi faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. APG'leri kurumsal vizyon, misyon, hedefler ve stratejilerle uyumlu hale getirmek, ayrıca kuruluş için en önemli ve ilgili APG'lere ve ölçümlere odaklanmak önemlidir.

APG'ler ve metriklerin seçiminden sonra, bunları ölçmek ve değerlendirmek için veri toplamak ve analiz etmek gerekir. Anketler, röportajlar, odak grup toplantıları veya geri bildirim formları aracılığıyla iç ve dış paydaşlardan görüş ve öneriler toplanmalıdır. İnternet

sitesi, sosyal medya ve pazarlama performans ve eğilimlerinin analitik araçlar, kontrol panelleri veya raporlama sistemleriyle düzenli olarak takip edilmesi ve görselleştirilmesi gerekir. Gelir, gider veya kârlılık gibi finansal göstergelerin mali tablolar, bütçeler veya faturalarla izlenmesi, denetim ve değerlendirme araçlarıyla desteklenmesiyle kurumsal performansı ve etkisini rakipler, emsal kuruluşlar veya sektörel standartlar doğrultusunda analiz edilmesine olanak sağlar.

Stratejik planın başarısının ölçülmesinin önemli bir aşaması ise APG'lerin ve ölçümlerin tüm paydaşlara iletilmesi ve buna göre hareket edilmesidir (Strelnik vd., 2015). Elde edilen başarılar, karşılaşılan zorluklar ve fırsatlar vurgulanmalıdır. Bunun için dil, çizelge, grafik veya görseller kullanmak suretiyle sonuçların ve bulguların ilgili paydaşlara raporlanması ve paylaşılması önem arz etmektedir. Alınan bulgular ve geri bildirimler çerçevesinde stratejik plan gözden geçirilmeli ve güncellenmeli; hedeflerin, stratejilerin veya eylemlerin, kurumun vizyon ve misyonu ile ne ölçüde ilgili ve uyumlu olduğu teyit edilmelidir. Gözden geçirme süreçleri sonucunda stratejik planın etkinliğini artırmak için öneriler geliştirilmelidir. Geliştirilen öneriler verilere dayalı, kısa veya uzun vadeli, önceliklendirilmiş ve sorumluluk, bütçe ile zaman çerçevesi belirlenmiş eylemleri içermelidir.

Stratejik hedeflerin başarısı, yalnızca performans ölçümü ile değil aynı zamanda bu hedefleri tehdit eden risklerin yönetimiyle de doğrudan bağlantılıdır. Bu nedenle stratejik planlama sürecinde kullanılan performans göstergeleri KRY ile birlikte ele alınmalıdır. APG'ler hedeflere ulaşma derecesini gösterirken, KRY bu hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek riskleri belirler, değerlendirir ve yönetir. KRY'nin stratejik APG'lerin daha gerçekçi, sürdürülebilir ve korunaklı olmasını sağlayabilmesi için geliştirilen olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Performans Göstergeleri Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesine yönelik göstergeler bulunmamaktadır.
2. Sistematik Olmayan	Performansın ölçülmesi ve değerlendirilmesine ilişkin ilke, kural ve göstergeler belirlenmiştir. Ancak, bunlar kapsamlı ve sistematik değildir.

Düzey	Tanım
3. Gelişime Açık	Performans göstergeleri kapsamlı, ölçülebilir ve sistematiktir. Performans programlarında göstergelerin birimlerin hedefleri ile ilişkisi belirlenmiştir. Göstergeler önceki dönemlerin yanısıra diğer birimlerin benzer göstergeleriyle mukayese edilebilir durumdadır.
4. Kapsamlı	Hedeflerle ilişkili, kapsamlı, sistematik ve izlenebilir nitelikte performans bilgisi üretilmesini sağlayacak performans göstergeleri oluşturulmuştur. Göstergeler için izleme sistemi tanımlanarak göstergelerin düzenli olarak gözden geçirilmesine imkân sağlanmış ve gereksinim duyulan hususlarda revizyona gidilebilmesi amacıyla etkili bir raporlama sistemi geliştirilmiştir.
5. Gelişmiş	Gelecekteki hedeflerin ölçümü için en uygun performans göstergeleri belirlenmiştir. Göstergeler için ilerlemenin takip edilmesini ve gerçekleşmelerin ölçülmesini sağlayacak izleme sistemi tanımlanmış ve sistem düzenli olarak gözden geçirilerek etkili bir raporlama sistemi oluşturulmuştur. Böylece, değişen strateji ve koşullara göre göstergeler düzenli olarak gözden geçirilmektedir. Performans göstergeleri kuruluş genelinde içselleştirilmiştir. Sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamalar bulunmaktadır.

2.3.1.3.İzleme ve Değerlendirme

Stratejik planın izleme ve değerlendirmesi, planlarda yer alan amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için dönemler itibariyle kontrol ve değerlendirmelerin yapıldığı ve süreklilik arz eden önemli bir aşamadır. Stratejik hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için hedefler doğrultusunda performans göstergelerinin belirlenmesi gerekmektedir. Bu çerçevede toplanan veriler analiz edilerek, plan incelenmekte, hedeflenen ve elde edilen çıktılar kıyaslanmaktadır.

Stratejik planın performansını ve sonuçlarını izlemek ve değerlendirmek, doğru yolda olunduğundan emin olmak, iş stratejisinin vizyon, misyon ve hedeflerle uyumlu olmasını sağlamak için çok önemlidir. Aynı zamanda hangi unsurların etkin biçimde işlediği, hangi alanlarda iyileştirmeyegereksinim olduğu ve değişen koşullara uyum sağlamak için ne gibi stratejik değişikliklere ihtiyaç duyulduğunu belirlemeye de yardımcı olur (Guyadeen vd., 2023).

Performans göstergeleri ile ilgili veri ve bilgilerin toplanması, analiz edilmesi ve raporlanması amacıyla bir izleme ve değerlendirme sistemi kurmak önem taşımaktadır. Bu sistem, izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin planlanması, uygulanması ve yönetilmesine yardımcı olan bir dizi süreç, araç ve rollerden oluşur. Bu sistem içerisinde izleme ve değerlendirme faaliyetlerinin amacını, kapsamını, yöntemlerini, sorumluluklarını ve zaman çizelgesini ana hatlarıyla belirten bir planının yanı sıra veri kaynaklarını, yöntemlerini ve araçlarını belirten bir veri toplama ve analiz planı bulunmalıdır.

Performans göstergelerinin izlenmesi yalnızca sonuç odaklı bir değerlendirme değil, aynı zamanda risk odaklı bir süreç olmalıdır. Bu doğrultuda, kurumsal hedeflerin ulaşılmasını daha öngörülebilir ve sürdürülebilir hale getirmek amacıyla tasarlanan olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

İzleme ve Değerlendirme Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Performans sonuçlarına ilişkin izleme ve değerlendirme faaliyeti bulunmamaktadır.
2. Sistematik Olmayan	Performans ölçümleri sistematik olmamakla beraber, değerlendirme sadece bazı performans göstergelerine yöneliktir. Ancak etkin bir izleme sistemi bulunmamaktadır.
3. Gelişime Açık	İzleme ve değerlendirmeye yönelik görev ve sorumluluklar belirlenerek, stratejik planda yer alan performans göstergelerinin tamamına ilişkin gerçekleşmeler düzenli olarak izlenmektedir.

Düzey	Tanım
4. Kapsamlı	İzleme ve değerlendirmeye yönelik görev ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenerek, performans ölçümleri sistematik olarak tüm süreç ve uygulamalarda gerçekleştirilmekte ve sonuçlar paydaşlara iletilmektedir.
5. Gelişmiş	İzleme ve değerlendirmeye yönelik görev ve sorumluluklar net bir şekilde belirlenerek, performans ölçümleri sistematik olarak tüm süreç ve uygulamalarda gerçekleştirilmekte ve sonuçlar paydaşlara iletilmektedir. Sonuçlar analiz edilerek, iyileştirmeyi ve ilerlemeyi sağlayacak öneriler geliştirilmektedir. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri kurum genelinde içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.1.4.Yönetim Farkındalığı ve Desteği

Üst yönetim, stratejinin uygulanmasında kilit paydaş olarak bilinmektedir (Floyd ve Lane, 2000; Kellermanns vd., 2011). Bu yöneticiler genellikle kurumsal düzeyde karar verme, planlama ve yönlendirme faaliyetleri gibi görevlere sahiptir (Schaefer ve Guenther, 2016). Bu nedenle, üst yönetimin sürece dahil edilmesi, desteğinin alınması ve onların geri bildirimlerinden yararlanılması stratejinin uygulanmasının kolaylaştırılması açısından oldukça faydalıdır (Stebe vd., 2022; Ramirez, 2024).

Charan ve Colvin (1999) stratejilerin %70'inin, stratejik içerik veya kararın kendisinden değil, yöneticilerin kararsız ve farkındalık düzeyinin zayıf olmasından başarılı bir şekilde uygulanamadığını öne sürmüştür. Sirkin vd. (2005) ise benzer araştırmalarında stratejilerin uygulanmasındaki başarısızlık oranının %50 ile %90 arasında üst düzey yönetim farkındalığının düşük olmasından kaynaklandığı sonucuna ulaşmışlardır. Bu nedenle yöneticilerin farkındalık seviyelerinin yüksek olması ve stratejilerin genel uygulamasını etkileyebilecek belirli stratejilere yaklaşırken rasyonel karar vermeleri oldukça önemli bir konudur. Dolayısıyla, stratejinin etkili bir şekilde uygulanması, yönetimin uygulama sürecini takip etmesi ve sürece liderlik etmesiyle mümkündür.

Stratejik planların yönetim tarafından benimsenmesi, planların istenilen seviyede uygulanmasında önemli bir etken olması sebebiyle, yönetim farkındalığı ve desteği Olgunluk Modelimizin stratejik planlama temel bileşeninin son alt bileşeni olarak belirlenmiştir. Planın öneminin ve gerekliliğinin üst yönetici tarafından anlaşılması ve buna yönelik çalışma ortamının oluşturulması için gerekli tedbirlerin alınması, çalışanlarda stratejik düşünme bilincinin oluşturulmasına, planlamanın kuruluşa yapacağı katkının anlaşılmasına ve gerekli farkındalığın sağlanarak kurum kültüründe stratejik yönetimin esas alınmasına fayda sağlayacaktır.

Stratejik planın izlenmesi ve değerlendirilmesi, yalnızca performans verilerini takip etmek değil, aynı zamanda bu verileri etkileyen riskleri anlamayı gerektirir. Yönetim farkındalığı olmadan stratejik izleme ve risk yönetimi yüzeysel kalır. Yönetim farkındalığı ve desteği hem stratejik hedeflerin hem de KRY'nin kurumsal kültüre yerleşmesini sağlar. Bu çerçevede tasarlanan olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Yönetim Farkındalığı ve Desteği Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	İzleme ve değerlendirme sonuçları yönetime raporlanmamaktadır.
2. Sistematik Olmayan	Yönetim, performans izleme ve değerlendirme sonuçlarını yalnızca bazı birim ve faaliyetler için dikkate almaktadır. Tüm süreçlerin hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında gerekli yönetim desteği sağlanamamaktadır.
3. Gelişime Açık	Yönetim, performans izleme ve değerlendirme sonuçlarını performans programı çerçevesinde tüm birimler için dikkate almaktadır. Ancak, stratejik planlama sürecinde yer alan çalışanlarla birlikte üst yönetim desteği yeterli düzeyde sağlanamamaktadır.

Düzey	Tanım
4. Kapsamlı	Performans izleme ve değerlendirme sonuçları yönetim tarafından performans programı çerçevesinde tüm birimler için dikkate alınmakta ve sonuçlara ilişkin olarak sorumlu birimlere geri bildirimler yapılmaktadır.
5. Gelişmiş	Tüm süreçlerin hazırlık, uygulama, izleme ve değerlendirme aşamalarında gerekli yönetim desteği sağlanmakta, yönetim taraftan stratejik yönetim anlayışı benimsenmekte ve yönetim performans izleme ve değerlendirme sonuçlarını performans programı çerçevesinde tüm birimler için dikkate almaktadır. Sonuçlar doğrultusunda iyileştirmelerin uygulanabilmesi için yönetim gereken desteği vermektedir. Bu durum kurum genelinde içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.2. Süreçler

Bir iş süreci, belirli bir süre için somut bir çıktı üretmek üzere tasarlanmış, başlangıcı ve sonu açıkça tanımlanmış, bir müşteri ve pazar için girdi ve çıktılara sahip, zaman ve mekân doğrultusunda yapılandırılmış ve ölçülmüş bir dizi faaliyettir (Davenport, 1993; De Boer vd., 2015; Panfilov, 2024). İş Süreci Yönetimi (BPM) ise, kuruluşların iş süreçlerini optimize etmek veya bunları yeni organizasyonel ihtiyaçlara uyarlamak için gerçekleştirebilecekleri bir dizi aktiviteyi ifade eder (Dumas vd., 2018). Ayrıca, müşteri merkezli bir odaklanma ile kuruluşların istikrar ve sürdürülebilirliğe ulaşmasını ve bireylere olan bağımlılığını azaltmasını sağlar (Brzychczy ve Kostka, 2018; Panfilov vd., 2024).

İş süreçleri ile riskler arasında sıkı bir ilişki vardır. Bir tarafta, KRY bir iş süreci olarak görülebilir, diğer bir ifadeyle KRY'nin her bir aşaması, yönetilmesi gereken bir iş sürecidir. Öte yandan risk, iş süreçlerinin (yeniden) tasarlanmasında giderek daha fazla dikkate alınması gereken önemli bir iş olgusudur (zur Muellen ve Rosemann 2005). Kurumsal iş süreçleri, riskin

gerçekleştiği, bilginin üretildiği, kullanıldığı ve kontrol faaliyetlerinin yürütüldüğü yer olarak görülebilir.

Bir iş sürecinin başarılı bir şekilde yürütülmesi için, süreçte yer alan her bir faaliyetle ilişkili risklerin sistematik olarak tanımlanması ve yönetilmesi gerekir (Yu vd., 1999). Ne yazık ki, geleneksel iş süreci yönetimi sistemleri, günlük operasyonlardaki kurumsal hedefler üzerinde derin bir etkiye sahip olabilecek riskleri gerektiği gibi ele almamaktadır (Suriadi vd., 2014). Bu nedenle, iş süreçlerinde risk yönetimi son yıllarda artan bir şekilde hem kurumsal uygulamalarda hem de akademik literatürde yoğun biçimde ele alınan konular arasındadır (Tjoa vd., 2010; Haggag vd., 2015).

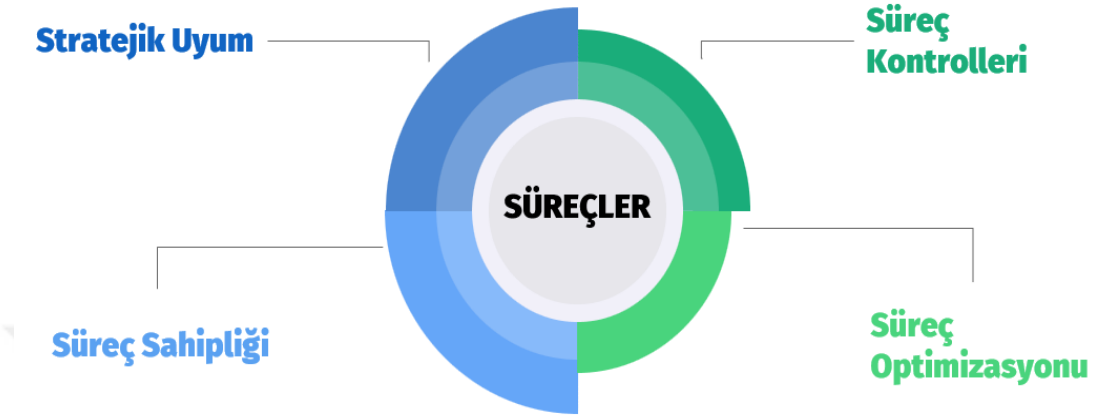
Bir kuruluşun süreçleri iyi tasarlanmışsa, ekip çalışmasını ve hesap verebilirliği teşvik ediyorsa, o kuruluşun süreç olgunluğu yüksektir. Süreç olgunluğu, bir kuruluşun süreçlerinin ne kadar iyi tanımlandığının ve kontrol edildiğinin bir ölçüsüdür. Süreç olgunluğunun yüksek olması, bir şirketin süreçleri iyi belgelediğini, çalışanların kurumsal prosedürleri anlayıp takip ettiğini ve sürekli süreç iyileştirmesine katkı sağladığını gösterir. Raschke ve Ingraham (2010), kurumsal süreçlerin olgunluk düzeyi arttıkça, performans göstergelerinde de artış olduğunu savunmaktadır. Yazarlar, daha yüksek süreç olgunluğu seviyelerine sahip firmaların daha düşük süreç olgunluğu seviyelerine sahip firmalarla karşılaştırıldığında nispeten daha iyi performansa sahip olduğunu ileri sürmektedir.

Süreçler, sürecin doğasına ve işletmenin süreç iyileştirmeye verdiği öneme bağlı olarak farklı seviyelerde olgunlaşır. Her olgunluk seviyesinde beceri ve yeteneklerin geliştirilmesi, süreç iyileştirmenin başarıya ulaşmasına katkı sağlar. Olgunluk seviyeleri hem kurum genelinde hem de her bir departman özelindeki süreçler arasında tutarsız olabilir. Süreçler, düzenli olarak takip edilmediğinde ve sürekli iyileştirme arayışında olmadığında daha düşük olgunluk seviyelerine de dönebilir.

Tüm bu bilgiler ışığında, Olgunluk Modelimizin ikinci temel bileşen olan “süreçler”; stratejik uyum, süreç sahipliği, süreç kontrolleri ve süreç optimizasyonu olmak üzere dört alt bileşenden oluşmaktadır (Şekil 6).

Şekil 6

Süreçler ve Alt Bileşenleri



2.3.2.1.Stratejik Uyum

Modern iş ortamında kuruluşlar, değişen müşteri talepleri, teknolojik gelişmeler ve rekabet baskılarıyla sürekli olarak mücadele etmektedir. Böylesine dinamik bir ortamda başarılı olmak için kuruluşların hedeflerinin, girişimlerinin, kaynaklarının ve operasyonlarının genel stratejileriyle uyumlu olmasını sağlamaları zorunludur. 'Stratejik Uyum' olarak bilinen bu senkronizasyon, kurumsal performansın arttırılması ve uzun vadeli başarıya ulaşılması açısından kritik öneme sahiptir (Min, 2023).

Stratejik uyum, bir kuruluşun günlük faaliyetlerini, projelerini ve hedeflerini misyon, vizyon ve stratejisiyle uyumlu hale getirmeyi gerektirir. Organizasyonun tüm unsurlarının ortak bir hedefler dizisine doğru çalışmasını sağlayarak strateji oluşturma ve uygulama arasındaki boşluğu doldurur.

Etkin bir şekilde faaliyet göstermek için kuruluşlar kendilerini çevrelerine, stratejilerine, yeteneklerine ve liderlik becerilerine uyumlu hale getirmelidirler. Bununla birlikte, oldukça rekabetçi ve değişken bir iş ortamında mücadele edebilmek için kuruluşların yeni koşullara uyum sağlamak amacıyla öğrenme ve değişme kapasitesine de sahip olmaları gerekir. Bu çerçevede bazı yazarlar kurumsal yapı, çevre, strateji, teknoloji, kültür ve liderlik gibi

unsurlarda kuruluşların uyum sağlaması gerektiğini ifade etmişler ve uyum kavramının geliştirilmesine önemli ölçüde katkıda bulunmuşlardır (Mintzberg, 1979; Nadler ve Tushman, 1988).

Uyum, kurumun kültürüne ve çalışanların davranış ve tutumlarına entegre edilerek kalıcı hale getirilir (Hendra, 2021). Uyum yönetiminin kuruluşun diğer yönetim süreçleri, operasyonel gereksinimleri ve prosedürleriyle entegrasyonu bir zorunluluktur (ISO, 2021). Uyum, sürekli değişen ve sınırsız görünen kurallar, anlaşmalar, standartlar, düzenlemeler ve yasalara göre izleme ve raporlama gerektiren karmaşık ve zahmetli bir süreçtir (Kusserow, 2020).

Bir kuruluş, ilgili yasalara, düzenleyici gerekliliklere, sektör kurallarına, kurumsal ve iyi yönetişim standartlarına, genel kabul görmüş en iyi uygulamalara, etik değerlere ve paydaş beklentilerine uyma konusundaki kararlılığını, kuruluş çapında pratik bir uyumluluk yönetimi sistemi uygulayarak gösterebilir (Otte vd., 2018). Bağlayıcı değerlerin ve yeterli uyumluluk yönetiminin kullanılmasıyla, dürüstlük ve başarılı uyumluluk, iyi ve aktif yönetimin temel parçaları haline gelir (Hendra, 2021).

21. yüzyılda sürekli değişen bir iş ortamının varlığına ilişkin olarak kullanılan "yıkıcı teknolojiler" ve "devrim çağı" gibi terimler rekabet ortamına hâkim olan belirsizliği ve karmaşıklığı ifade eder (Hamel, 2001; Christensen vd., 2018). Sürekli değişen iş ortamında rekabetçi kalabilmek için kuruluşların dinamizmi, dış çevre, organizasyon yapısı, sistemler, süreçler, politikalar, faaliyetler ve liderlik gibi kurumsal öğeler arasındaki uyumun sağlanması ile doğru orantılıdır. Bir kuruluş doğru bir strateji belirleyebilir ancak kuruluşta bu stratejiye uyumlu kurumsal yapı ve yetenekler mevcut değilse bu strateji başarılı bir şekilde uygulanamaz. Bu durumda çevresi ve rakipleri karşısında rekabet gücünü yitirecek, tutarsız ve kötü performans göstermeye devam edecektir.

Stratejik değişimi başarılı bir şekilde gerçekleştirmek çoğu kuruluşun karşılaştığı bir zorluktur. Dolayısıyla, stratejik hedeflere nasıl ulaşılacağına ilişkin planlar, ilerlemeyi ve kurum içi ve dışı gelişmeler dikkate alınarak düzenli olarak gözden geçirilmelidir. Böylece stratejik süreç, gelişmelere yanıt olarak sürekli güncellenen, dinamik bir süreç haline gelir.

İş ortamı geliştikçe paydaşlar kuruluşların esnek olmasını ve endüstri taleplerini karşılayan karmaşık ve etkili önlemleri hızla benimsemesini beklemektedir (Blum, 2020). Araştırmalar aynı zamanda hızlı bir şekilde uyum sağlayabilen ve değişebilen firmaların sıklıkla sektörde kazananlar arasında yer aldığını göstermektedir (Teece vd., 1997, Drnevich ve

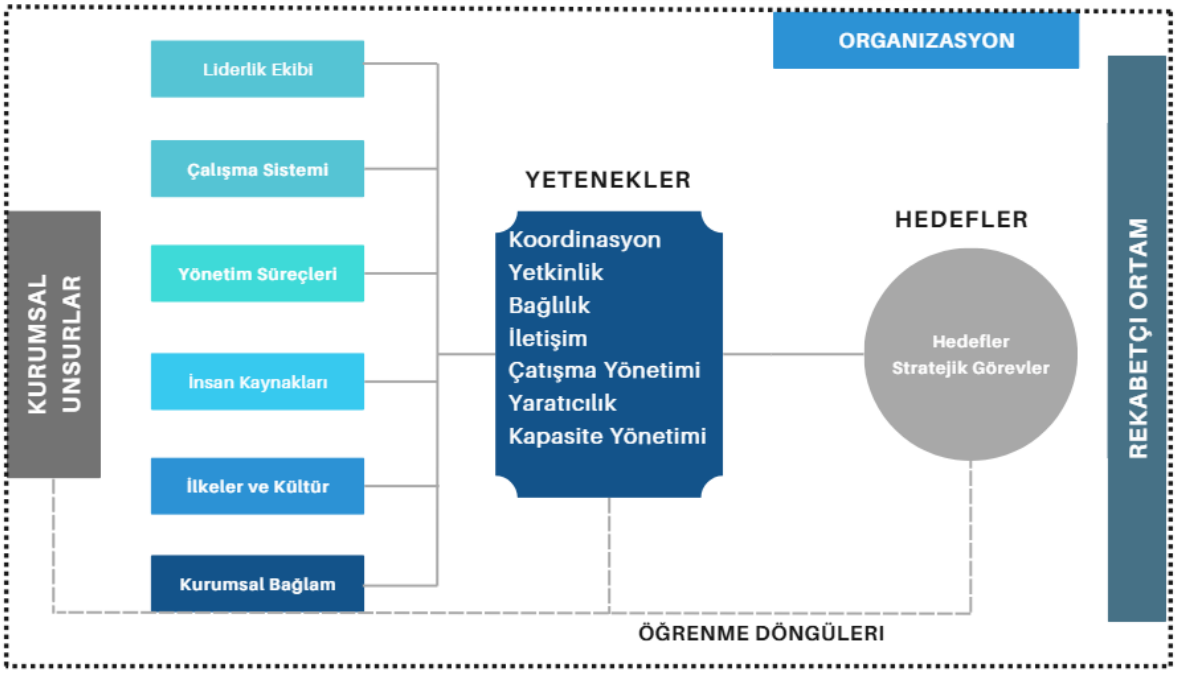
Kriauciunas 2011). Ancak kurumsal değişiklikler bir gecede yapılamaz. Kuruluşların karmaşık ve etkili organizasyonel işlevler ve prosedürler oluşturabilmeleri için bir olgunluk sürecinden geçmeleri gerekmektedir (Teece, 2018). Bu aynı zamanda etkili bir uyum fonksiyonunun geliştirilmesi için de geçerlidir.

Beer (2002) tarafından geliştirilen kapsamlı uygunluk modeli, iş stratejisini ve rekabet ortamını yetenekler ve olanak sağlayan kurumsal öğelerle birleştirir (Şekil 7). Bu çerçevede;

- Ekipler, fonksiyonlar ve departmanlar arasındaki koordinasyon, ortak bir hedefe yönelik çalışmalarda verimliliği sağlar (Coordination).
- Yetkinlik, değişikliklere uyum sağlama konusunda dinamik ve esnek olan teknik, işlevsel, kişilerarası beceriler ve liderlik becerilerini kapsar (Competence),
- Kuruluşun stratejik hedefine ulaşması isteniyorsa, her bir üyenin bağlılığı ve sorumluluğu çok önemlidir (Commitment),
- İletişim (dikey, yatay ve paydaşlara yönelik) neyin, neden ve nasıl yapılması gerektiği konusunda netlik sağlar (Communication),
- Çatışma yönetimi kuruluşta sağlıklı politikaların sürdürülmesine yardımcı olur (Conflict Management).
- Kurum genelinde yaratıcılığın teşvik edilmesi, problem çözmenin yeni yollarını geliştirir (Creativity).
- Kapasite yönetimi, finansal kaynakları ve insan kaynaklarını (beceri, bilgi) stratejiyle eşleştirir (Capacity Management).

Şekil 7

Kurumsal Uygunluk Modeli



Kaynak: *Beer (2002)*

Bir kurumun tüm süreçlerinin, kaynaklarının, teknolojisinin ve insan kaynağının belirlenen stratejik hedeflerle tutarlı hale getirilmesi süreci olarak tanımlanan stratejik uyum ve KRY birbirini besleyen iki kritik yönetim alanıdır. Stratejik hedeflere ulaşmayı engelleyebilecek belirsizlikler ve riskler, uyumun sürdürülebilirliğini tehdit eder. Bu noktada KRY, stratejik uyumu bozabilecek iç ve dış tehditleri izler ve dinamik bir kontrol mekanizması fonksiyonuyla kaynakların etkin kullanımını destekler. Bu çerçevede stratejik uyum ile ilgili oluşturulan olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Stratejik Uyum Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Süreçler, stratejik amaç ve hedeflerle tutarlı olarak belirlenmemektedir.
2. Sistematik Olmayan	Stratejik hedeflerle uyumlu stratejiler belirlenmektedir ancak, süreç içerisinde yer alan riskler tanımlanmamıştır.
3. Gelişime Açık	Süreçler tüm stratejik amaç ve hedefler ile tutarlı olarak belirlenmekte, hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren stratejiler oluşturulmakta ve stratejik hedefler dikkate alınmaktadır. Planlama sürecinin her bir aşamasında riskler tanımlanmakta, değerlendirilmekte ve yönetilmektedir.
4. Kapsamlı	Stratejik hedefler çerçevesinde, analizler de dikkate alınarak stratejiler oluşturulmakta ve stratejilerin sürece katkısı değerlendirilmektedir. Sürecin tüm aşamaları sistematik olarak izlenmekte, etkin bir risk yönetimi açısından süreç riskleri gözden geçirilmekte ve paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.
5. Gelişmiş	Süreçler tüm stratejik amaç ve hedeflerle tutarlı ve uyumlu olarak belirlenmektedir. Planlama sürecinin her bir evresi için riskler tanımlanmakta, değerlendirilmekte ve yönetilmektedir. Sürecin tüm aşamaları düzenli olarak gözden geçirilerek etkinliği paydaşlar tarafından değerlendirilmekte ve düzenli iyileştirmeler yapılmaktadır. Uyum, kurumun kültürüne ve çalışanların davranış ve tutumlarına entegre edilerek kalıcı hale getirilmektedir. Stratejik uyum kurum tarafından içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.2.2.Süreç Sahipliği

Süreç sahibi, belirli bir iş sürecinin tasarımı, uygulaması, izleme, gözden geçirme ve sürekli iyileştirilmesinden birinci derecede sorumluluğu olan kişidir. Süreç sahibi, sürecin amaç, hedef, müşteri, katılımcı, kaynak, kural ve riskleri hakkında kapsamlı bilgiye sahip olmalıdır (Hrabal vd., 2020). Bu kapsamda, sürecin her aşamasının kuruluşun amaç ve hedeflerine uygunluğunun sağlanması, prosedürlerin oluşturulması ve belgelenmesinden sorumludur. Bu sorumluluğu, süreçlere ilişkin ortaya çıkabilecek potansiyel riskleri sistematik olarak belirleyerek ve en iyi uygulamaları araştırarak süreç adımlarının hazırlanmasını ve destekleyici belgelerin oluşturulmasını da içerir. Süreç sahibi aynı zamanda sürecin ilerleyişini izlemekten de sorumludur. Bu amaçla, ilgili herkesin performansını izlemeli, sorunları ve başarıları belgelemeli ve ekibin tüm üyelerine geri bildirim sağlamalıdır (Hrabal ve Tucek, 2018). Diğer süreç sahipleri, iç ve dış paydaşlarla iletişim kurmak ve ortaya çıkabilecek sorunları veya çatışmaları çözmek de sorumlulukları arasındadır.

Süreçlerin ilgili yasa ve yönetmeliklerin yanı sıra kurumsal standartlarla da uyumlu olması gerektiği dikkate alındığında süreç sahibi, kullanılan prosedürlerin geçerli standartlarla uyumlu olmasını sağlaması gerekir (Rohloff, 2009). Her sektörün tabi olduğu farklı kural ve düzenlemeleri vardır; bu nedenle süreç sahibinin süreci etkileyebilecek yasal değişiklikler konusunda bilgiye sahip olması önemlidir.

Öte yandan, bazı süreçler belirli bir uzmanlık gerektirebilir ve bu nedenle belirli yetkinliklere sahip kişilerin atanması gerekir. Örneğin, yazılım alanında deneyimi olan BT personeli veya geliştiricilerine gereksinim duyulabilir. Bir şirket içindeki tüm süreçlerden bir kişinin sorumlu olması da mümkündür. Bu genellikle bireysel süreçleri yönetecek kadar büyük bir ekibin bulunmadığı küçük kuruluşlar için geçerlidir. Ayrıca, bazı durumlarda aynı kişi birden fazla süreçten sorumlu olabilir. Örneğin, bir ürün yöneticisi hem ürün geliştirme döngüsünden hem de müşteri memnuniyetinden sorumlu olabilir.

Süreçler oluşturulduktan ve doğru kişilere atandıktan sonra sürekli olarak değerlendirilmeli ve geliştirilmelidir. Süreç sahibi tüm süreçlerin ve belgelerin güncel olmasını sağlamalıdır (Hrabal ve Tucek, 2018). Tüm süreçlerin kuruluşun mevcut amaç ve hedefleri doğrultusunda olmasını sağlamalıdır. Süreç artık kurumsal hedeflerle uyumlu değilse gözden geçirilmeli ve buna göre güncellenmelidir. Süreç sahibi ayrıca sürecin amaçlandığı gibi çalıştığından emin olmak için performans ölçümlerini ve anahtar performans göstergelerini

(APG) izlemelidir (Stanojevic vd., 2013). APG'ler her süreç için farklılık gösterir; dolayısıyla ilgili APG'leri belirlemek ve bunları buna göre takip etmek önemlidir. Sürecin performansını izleyerek iyileştirme alanlarını belirlemek ve sürecin başarılı kalmasını sağlamak mümkündür.

Süreç sahipliğinin kuruluşlara sağladığı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Hrabal vd., 2020):

- **Artan verimlilik ve üretkenlik:** Süreç sahipleri, prosedürlerin ve süreçlerin kuruluşun amaç ve hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamaktan ve verimliliğin artmasını sağlamaktan sorumludur.
- **Geliştirilmiş iş birliği:** Süreç sahipleri, tüm paydaşların açıkça tanımlanmış süreçleri izlemesini sağlayarak, kuruluş içinde uyum ve iş birliğinin güçlendirilmesine katkı sağlar.
- **Artan müşteri memnuniyeti:** Kolaylaştırılmış ve iyileştirilmiş süreçler, müşteri sorunlarının kaynağının belirlenmesine ve bu sorunların daha hızlı çözülmesine yardımcı olur.
- **Artan uyumluluk:** Düzenlemelere ve standartlara bağlı kalınarak olası sorunlar ve cezalar önlenebilir.

Ayrıca süreç sahipleri, iyileştirilecek alanların belirlenmesinde ve süreçlerin değişen ortamlara uyarlanmasında çok değerlidir. Kuruluşlara stratejik bir çerçeve ve yönetişim sağlayan KRY ve bu çerçeveyi operasyonel seviyede uygulayan süreç sahipleri birbirini tamamlayan unsurlardır. Süreç sahipleri KRY sisteminin en önemli aktörüdür. Dolayısıyla, kuruluşlarda etkin bir KRY sistemi için süreç sahiplerinin risk bilincine sahip olması, kontrolleri uygulaması ve düzenli raporlama yapması önemlidir. Buradan hareketle, olgunluk modelinin süreç sahipliği ile ilgili olgunluk seviyeleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

Süreç Sahipliği Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Süreçler için görev ve sorumluluklar resmi olarak tanımlanmamıştır.
2. Sistematik Olmayan	Her süreç için resmi bir süreç sahibi rolü tanımlanmış ve bu role tüm sürecin sorumluluğunu üstlenebilecek bir yönetici tayin edilmiştir.
3. Gelişime Açık	Süreç sahibi tarafından görevler yazılı olarak tanımlanmış ve çalışanlara duyurulmuştur. Her süreç için ölçülebilir hedefler konmuş ve mevcut performans değerleri, performans göstergeleri ve hedeflenen performans değerleri tespit edilmiştir.
4. Kapsamlı	Görev ve sorumluluklara ilişkin görev dağılım çizelgesi hazırlanmış, iş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri belirlenmiştir. Sürecin etkinliği izlenmekte ve değerlendirilerek sürekli iyileştirilmektedir.
5. Gelişmiş	Sürece ilişkin prosedürler düzenli olarak tanımlanmakta, dokümante edilmekte ve değişen koşullara göre adapte edilmektedir. Görev ve sorumluluklara ilişkin görev dağılım çizelgesi hazırlanmış, iş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri belirlenmiştir. Sürecin etkin işleyip işlemediği hususunda izleme mekanizmaları mevcuttur. Her süreç için ölçülebilir hedefler konmuş ve mevcut performans değerleri, performans göstergeleri ve hedeflenen performans değerleri tespit edilmiştir. Süreçlerin stratejik plan, performans programı, diğer süreçlerle uyumu sürekli gözden geçirilmekte, çalışanlarla düzenli olarak değerlendirme toplantıları gerçekleştirilerek geri bildirim alınmakta ve üst yönetim düzenli olarak bilgilendirilerek iyileştirmeler yapılmaktadır.

2.3.2.3.Süreç Kontrolleri

Süreç kontrolleri**,** bir iş süreci içinde faaliyetlerin planlandığı gibi yürütülmesini sağlamak, riskleri en aza indirmek ve hedeflere etkin biçimde ulaşmak amacıyla uygulanan sistematik mekanizmalardır (Schultz ve Radloff, 2014)**.** Bu kontroller; hataları veya usulsüzlükleri önlemek, ortaya çıkan sapmaları tespit etmek, problemleri düzeltmek ve sürecin güvenilirliğini korumak için tasarlanır (Kopp ve O'Donnell, 2005). Diğer bir ifadeyle süreç kontrolleri, iş akışları içerisinde onay mekanizmaları, hesap mutabakatları, görevler ayrılığı, erişim kısıtlamaları ve otomatik doğrulama kuralları gibi mevzuata uyum ve verimliliği güvence altına alan kontrol noktalarıdır (COSO, 2013; Moeller, 2011).

COSO İç Kontrol – Entegre Çerçevesi (2013)'ne göre süreç kontrollerinin kapsamı kontrol ortamı, risk değerlendirme, kontrol faaliyetleri, bilgi ve iletişim, izleme faaliyetleri olmak üzere toplam beş bileşenden oluşmaktadır. Kontrol ortamı, kurumsal değerler, etik davranış, organizasyon yapısı ve sorumluluk dağılımını içerir. Risk değerlendirme, süreçlerde ortaya çıkabilecek risklerin tanımlanması ve analiz edilmesidir. Kontrol faaliyetleri, politika ve prosedürler yoluyla riskleri azaltmaya yönelik önleyici ve tespit edici mekanizmalardan oluşur. Karar vericilere zamanında, doğru ve güvenilir bilgi akışı sağlamak bilgi ve iletişim bileşeninin kapsamındadır. İzleme faaliyetleri bileşeni ise kontrollerin etkinliğinin düzenli olarak gözden geçirilmesini içerir. Bu doğrultuda, süreç kontrollerinin kapsamı sadece operasyonel adımları değil, aynı zamanda stratejik, finansal, uyum ve teknolojik boyutları da kapsar.

COSO İç Kontrol Entegre Çerçevesi'nin yanısıra süreç kontrolleri diğer standart ve çerçevelerle de uyumludur. ISO 31000:2018 Risk Yönetimi Standardı, süreçlerde risk temelli kontrol tasarımı için rehberlik eder, COBIT Çerçevesi (ISACA) bilgi teknolojisi süreç kontrolleri ve BT yönetişimine odaklanır, INTOSAI Kamu Sektörü İç Kontrol Standartları, kamu kurumlarında süreç kontrollerine yönelik ilkeleri tanımlar ve Basel III (Bankacılık) ise finans sektöründe risk ve kontrol gerekliliklerini belirler.

Süreç kontrolleri, kurumsal başarının temel unsurlarından biridir**.** Süreçlerin kurumsal strateji ile uyumlu ilerlemesini (Anthony ve Govindarajan, 2007) ve kaynakların verimli kullanılmasını sağlar (Harrington, 1991). KRY'nin temel yapı taşlarından biri olan süreç kontrolleri riskleri önlemenin ilk savunma hattıdır (COSO, 2013). Doğru ve zamanında bilgi akışıyla yöneticilerin karar kalitesini yükseltir, kurumsal şeffaflığı ve hesap verilebilirliği artırarak paydaş güvenini güçlendirir ve stratejik uyumu destekler.

Süreç kontrollerinin türleri zaman ve uygulama yöntemi bakımından iki başlık altında sınıflandırılır (Tablo 5).

Tablo 5

Süreç Kontrolleri Sınıflandırma Tablosu

Sınıflandırma	Tür	Tanım	Örnekler
Zaman	Önleyici	Hataların veya usulsüzlüklerin ortaya çıkmasını engellemek için tasarlanan kontroller	İşlem öncesi onay mekanizmaları, görev ayrılığı, yetki kısıtlamaları
	Tespit Edici	Meydana gelen hataları, sapmaları veya usulsüzlükleri belirleyen kontroller	Hesap mutabakatları, rapor incelemeleri, iç denetimler
	Düzeltici	Ortaya çıkan hataları düzeltmek ve tekrarını önlemek için uygulanan kontroller	Kök neden analizi, süreç yeniden tasarımı, hata düzeltme prosedürleri
Uygulama Yöntemi	Manuel	İnsan müdahalesi ile gerçekleştirilen kontroller	Yönetici onayı, doküman incelemeleri
	Otomatik	Bilgi sistemleri üzerinden otomatik yürütülen kontroller	ERP sisteminde zorunlu alanlar, otomatik veri doğrulama
	Fiziksel	Fiziksel varlıkların korunmasına yönelik kontroller	Kilitli depolar, güvenlik kameraları, kartlı geçiş
	Yönetsel	Politika, prosedür ve organizasyonel yapı ile ilgili kontroller	Görev tanımlarının belirlenmesi, politika kılavuzları

Kaynak: *COSO (2013)*

Süreç kontrolleri, KRY'nin operasyonel uygulama katmanı olarak sahadaki uygulamasıdır. KRY, kurumsal hedefleri ve risk iştahını tanımlar; süreç kontrolleri ise bu hedeflere ulaşmak için operasyonel güvence sağlar. COSO'nun hem İç Kontrol hem de KRY Çerçevesi, süreç kontrollerini KRY'nin ayrılmaz bir parçası olarak ele alır. KRY'nin etkinliği, süreçlerin içine yerleştirilen kontrol mekanizmaları sayesinde sağlanır. Bu doğrultuda belirlenen süreç kontrolleri bileşeninin olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

<u>Süreç Kontrolleri Olgunluk Düzeyleri</u>

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Süreç içerisinde yer alan riskleri yönetmek amacıyla tasarlanmış bir iç kontrol sistemi bulunmamaktadır.

Düzey	Tanım
2. Sistematik Olmayan	Süreçteki her faaliyet ve risk için uygun kontrol stratejisi ve yöntemi belirlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Ancak, çalışanlar kontrollerle ilgili sorumluluklarının farkında değillerdir.
3. Gelişime Açık	Her faaliyet ve riskli alanlar için uygun kontrol mekanizmaları, politikaları ve prosedürleri mevcuttur. Çalışanlar kontrollerle ilgili sorumluluklarının farkındadır.
4. Kapsamlı	Dokümante edilmiş ve sistematik şekilde yürütülen ve düzenli gözden geçirilen bir süreç kontrol değerlendirme yapısı (iç kontrol sistemi) bulunmaktadır. Yöneticiler çalışanların iş ve işlemlerini paraf, imza, kontrol listeleri gibi araçlarla izlemekte ve onaylamaktadır. Süreç kontrolleri sürekli olarak izlenmekte ve ilgili paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.
5. Gelişmiş	Sürecin başarıya ulaşmasını engelleyecek risklerin çeşitli politika ve prosedürler aracılığıyla etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulmuştur. İç ve dış riskler tanımlanmış, süreçteki her faaliyet ve risk için uygun kontrol stratejisi ve yöntemi belirlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Çalışanlar kontrollerle ilgili sorumluluklarının farkındadır. Kontroller için gerekli kaynaklar belirlenmiş, dokümantasyonu sağlanmıştır. Risk ve kontrol değerlendirme faaliyetleri entegredir ve BT destekli yürütülmektedir. Süreç kontrolleri içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.2.4.Süreç Optimizasyonu

Günümüzün hızlı ve rekabetçi iş ortamında kuruluşlar sürekli olarak verimliliği artırmanın, maliyetleri azaltmanın ve üretkenliği artırmanın yollarını aramaktadırlar. Bu

hedeflere ulaşmanın temel stratejilerinden biri süreç ve iş akışı optimizasyonudur (Austin ve Samadzadeh, 2008; Biro vd., 2019).

Süreç optimizasyonu, verimsizlikleri, fazlalıkları ve darboğazları ortadan kaldırmak için iş süreçlerinin sistematik olarak gözden geçirilmesi ve iyileştirilmesi anlamına gelir (Vergidis vd., 2007). Mevcut iş akışlarının analiz edilmesini, iyileştirilecek alanların belirlenmesini ve süreci basitleştirmek ve optimize etmek için değişikliklerin uygulanmasını içerir. Kurumsal süreçlerdeki darboğazları ve verimsizlikleri belirlemek, iş akışlarını kolaylaştırmak ve verimliliği optimize etmek için çok önemlidir. Bunun için iş akış şemaları, veri analizi, paydaş geri bildirimi ve değer akışı haritalaması gibi araç ve teknikler kullanılabilir.

Süreç optimizasyonunda en yaygın kullanılan araç iş akış şemalardır. İş akış şemaları, bir kuruluş içindeki mevcut iş akışlarının anlaşılmasında önemli bir rol oynar. Faaliyetlerin, kararların ve bilgilerin bir süreç boyunca nasıl işlediğinin görsel bir temsilini sağlayarak paydaşların mevcut duruma ilişkin faaliyetlerin, karar noktalarının, girdilerin ve çıktıların sırasını net bir biçimde görmelerine olanak tanır. Ayrıca bu temsili görsel, paydaşlara, aralarındaki iş birliği ve etkileşimi artırmak suretiyle gecikmelere, hatalara veya diğer sorunlara neden olabilecek riskleri tespit etmelerine yardımcı olur. İyileştirilecek alanları belirlemelerine ve iş akışını kolaylaştırmalarına imkân verir.

Mevcut süreçlerin iş akışlarının oluşturulması, kuruluşların farklı ekipler veya departmanlar arasındaki farklılıkları ve tutarsızlıkları belirlemesine, herkesin tek tip bir yaklaşım izlemesini sağlayarak süreçleri standartlaştırmalarına olanak tanır (Jacka ve Keller, 2009). Standardizasyon, hataları azaltır, verimliliği ve genel kaliteyi artırır. İş akışlarının belgelenmesi, sürekli iyileştirme girişimlerinin temelini oluşturur. Mevcut süreçlere ait iş akışları çıkarıldıktan sonra kuruluşlar bu akışı analiz edebilir, iyileştirilecek alanları belirleyebilir ve iş akışını optimize etmek için değişiklikler uygulayabilir. Gelecekteki iyileştirmelerin ölçülebileceği bir temel sağlar.

Süreç optimizasyonu söz konusu olduğunda açık ve ölçülebilir hedeflerin belirlenmesi çok önemlidir (Vergidis vd., 2007). Açık hedefler, kuruluşların takip edeceği bir yol haritası sağlar ve çabaların belirli sonuçlara ulaşmaya odaklanmasını sağlar. Süreç optimizasyonu için net hedefler belirlerken, iyileştirme alanlarının belirlenmesi, ölçülebilir hedeflerin tanımlanması, kurumsal stratejiye uyum, APG'lerin belirlenmesi ve gerçekçi zaman çizelgesinin oluşturulması gibi temel adımlar dikkate alınmalıdır (Arlbjørn ve Haug, 2010).

Süreç otomasyonu ve verimliliği için teknolojiden yararlanmak iş akışlarını kolaylaştırabilir, manuel müdahaleleri azaltabilir ve genel verimliliği artırabilir (Arlbjørn ve Haug, 2010). Ayrıca, çalışanları süreç iyileştirme girişimlerine dahil etmek, başarılı uygulama ve sürekli iyileştirme için çok önemlidir. Çalışanlar süreç iyileştirme çalışmalarına dahil olduklarında, değişikliklerin aktif katılımcıları ve paydaşları haline gelirler ve bu da sahiplenmenin, bağlılığın ve genel başarının artmasına yol açar.

Liderlik, bir kuruluş içindeki süreç optimizasyon çabalarını yönlendirmede çok önemli bir rol oynar. Etkili liderlik vizyonu belirler ve bunu kurum stratejisiyle uyumlu hale getirir. Etkin değişim yönetimini, çalışanların değişime katılımını, motive edilmesini ve hazırlıklı olmasını sağlar. Süreç optimizasyonu girişimlerini desteklemek için finansal kaynaklar, teknolojik altyapı ve nitelikli insan kaynakları gibi temel girdileri tahsis eder, çalışanları geri bildirim sağlamaya, fikirlerini paylaşmaya ve iyileştirme girişimlerine aktif olarak katılmaya teşvik eder (de Almeida, 2019).

Yeni teknolojilerin ve trendlerin ortaya çıkmasıyla birlikte yapay zekâ ve makine öğrenmesi, süreç optimizasyon çalışmalarında daha fazla kullanılmaktadır (Kircher, 2017). Bu teknolojiler büyük miktarda veriyi analiz edebilmekte, algoritmalarla süreç iyileştirmeleri için uygun önerilerde bulunabilmektedir. Karmaşık süreçleri otomatikleştirmek, manuel müdahaleleri azaltmak, verimliliği artırmak ve iş akışlarını optimize etmek için yapay zekâ destekli Robotik Süreç Otomasyonu (RPA), Nesnelerin İnterneti (IoT), çevik ve yalın metodolojiler yakın gelecekte daha yaygın hale gelecek ve bu sayede kuruluşların iş akışlarının daha etkin ve veriye dayalı olmasına imkân sağlayacaktır (Martinez, 2023).

Süreçlerin sadeleştirilmesi veya dijitalleştirilmesi gibi optimizasyon adımları, yeni riskler yaratabileceği gibi mevcut riskleri de azaltabilir. Bu nedenle süreç optimizasyonu ile KRY arasında çift yönlü bir ilişki vardır. KRY, süreç optimizasyonunda risk perspektifi sağlar. Süreç optimizasyonu ise, KRY'nin etkinliğini artırır ve riskleri azaltır. Bu bütünleşme kuruluşlara hem operasyonel verimlilik hem de risk dayanıklılığı kazandırır. Bu doğrultuda belirlenen süreç optimizasyonu bileşeninin olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Süreç Optimizasyonu Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Süreçler düzensiz, geçici ve kaotiktir. İş akışları belgelenmemiştir.
2. Sistematik Olmayan	Süreçler tanımlanmış, planlanmış ve belgelenmiştir. Ancak, iş akışları ve riskler analiz edilmemektedir.
3. Gelişime Açık	Tanımlanmış süreçler ve iş akışları dokümante edilmekte ve riskler analiz edilmektedir. Süreçler daha proaktiftir ve rehberlik sağlayan kuruluş çapında standartlar vardır. Ancak, iş süreçlerinin düzenli takibi ve iyileştirilmesi söz konusu değildir.
4. Kapsamlı	Süreçlerdeki darboğazları ve verimsizlikleri aşmak, iş akışlarını kolaylaştırmak ve verimliliği optimize etmek için iş süreçleri düzenli olarak izlenmekte ve paydaşlarla birlikte iyileştirilmektedir.
5. Gelişmiş	Verimliliği ve üretkenliği artırmak, maliyetleri azaltmak amacıyla süreç haritalama yapılarak iş akışları netleştirilmiş ve dokümante edilmiştir. İş akışları ve süreçler içerisindeki riskler düzenli olarak analiz edilmekte, manuel ve tekrarlanan adımlar belirlenerek verimsiz ve gereksiz işler azaltılarak, çalışanların katılımıyla iş süreçleri kolaylaştırılmakta, optimizasyon düzeyinde, süreçlerden gelen geri bildirimlerin izlenmesi ve yeni teknolojilerin kullanılmasıyla süreçler sistematik olarak gözden geçirilmekte ve düzenli olarak iyileştirilmektedir.

2.3.3. Çalışanlar

Çalışanlar bir kuruluşun temelini oluşturur. KRY'nin alt yapısını ve temelini de oluşturan çalışanlar aynı zamanda verimli bir KRY sürecinin itici gücü ve desteğidir (Naseem vd., 2020). Bu, başarılı bir KRY'ye sahip bir kuruluşun; yetkin personel, etkin performans yönetim sistemi, uygun çalışan eğitimi ve yetenek yönetimi, iç ve dış iletişim kanalları ile kültür ve değer aktarımından oluşan iyi bir altyapıya sahip olduğu anlamına gelir.

Çalışanlar kuruluşun vizyonuna bağlı değilse, stratejilerin ve buna bağlı operasyonların uygulanması konusunda da istekli olmayacaklardır (Rahim vd., 2024). Bu durum kuruluşun stratejilerinin uygulanmasını zorlaştıracak, yeni bir strateji geliştirmek ve uygulamak mümkün olmayacaktır. İyi tanımlanmış bir dizi kurumsal değere sahip olmak, çalışanlara zor zamanlarda rehberlik edecek ahlaki bir yön sağlar (Taneja vd., 2015). Hızlı teknolojik, çevresel ve toplumsal değişimlerin olduğu değişken bir ortamda, bu çok ihtiyaç duyulan bir unsurdur.

Çalışan iletişimi, daha iyi bir şirket kültürü oluşturmada, çalışan tatminini ve örgütsel bağlılığını artırmada son derece önemli bir rol oynar (Naseem vd., 2020). Aksine, işverenlerin kurumsal değerleri olmadığında, çalışanlarıyla olan iletişimleri genellikle tutarsız ve belirsiz olur. Bu durum genellikle işyerinde kafa karışıklığına yol açar. Çalışanların işin her yönüyle ilgili bilgilendirilmesi ve hiçbir önemli bilgiyi kaçırmaması, bunun için liderlerin çalışanların rollerini ve hedeflerini düzenli olarak iletmesi, işleriyle ilgili düzenli geri bildirimde bulunulması ve ihtiyaç duydukları bilgiye hızlı bir şekilde ulaşabilmeleri çok önemlidir. Çünkü, kurumsal değerleri ve iş hedeflerini çalışanlarına başarılı bir şekilde aktarmayı başaran kuruluşlarda işten ayrılma oranları çok daha düşüktür (Paredes, 2023). Dahası, değişim sırasında yöneticilerin çalışanlarla iletişim kurma biçimi şirketin kârlılığını doğrudan etkilemektedir. İşyerindeki iletişim eksikliği kurumsal amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesini sekteye uğratabilmektedir (Paredes, 2023). Bu nedenle işverenlerin, çalışanlarını nasıl bilgilendirecekleri ve katılımlarını nasıl sağlayacakları konusunda iyi belirlenmiş bir stratejiye sahip olmaları gerekir.

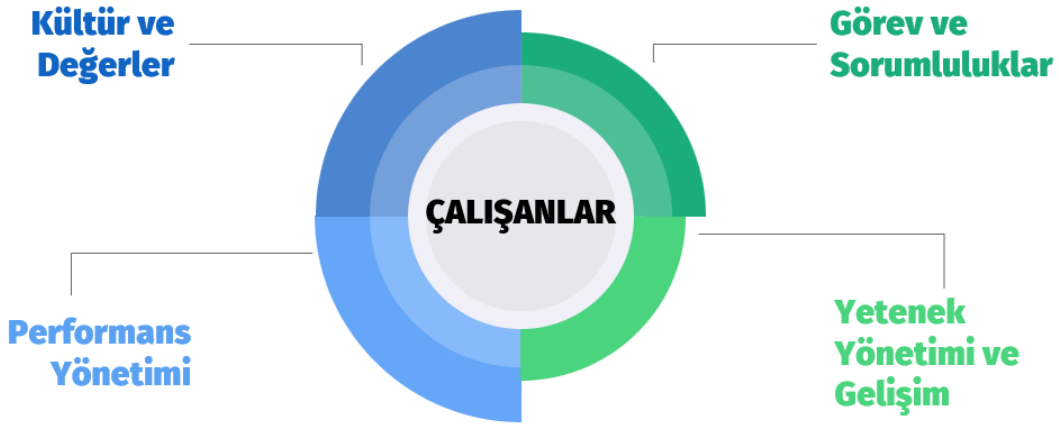
Risk yönetimi yalnızca matematiksel hesaplama veya ölçüme indirgenemeyeceği gibi, iyi tanımlanmış verilerden yola çıkılarak kesin sonuçlar üretme süreci de değildir. Otomatikleştirilmiş bilişim araçları çok büyük verilerin işlenmesinde ve karmaşık işlemlerin hızlı ve güvenilir olarak yapılmasında faydalı olsa da risk yönetimi insanlar tarafından yürütülmeye devam etmektedir (Hillson ve Murray, 2017).

Risk yönetimi süreci genel olarak birey (çalışan) ya da grupların (çalışma grubu, birim ve daire gibi) eliyle yürütülmektedir. Gruplar da bireylerden oluştuğu için ve her bir bireyin bilgi, karar, fikir ve eylemleri risk yönetimini etkileyebilecek önemli bir unsur olarak görülmelidir (Hillson & Murray, 2017). Bu kapsamda, insan faktörünün görmezden gelinmesi risk yönetiminin teorik düzeyde kalmasına; doğru bir biçimde kullanılması ise risk yönetim süreçlerinin etkin bir biçimde hayata geçirilmesini mümkün hale getirecektir.

Çalışanların KRY'ye etkisinin daha net anlaşılması ve bu kapsamda atılması gereken adımların daha net belirlenebilmesi için Olgunluk Modelimizin çalışanlar bileşeni; kültür ve değerler, performans yönetimi, görev ve sorumluluklar, yetenek yönetimi olmak üzere dört alt bileşen ve beşli olgunluk düzeyi ile açıklanmıştır.

Şekil 8

Çalışanlar ve Alt Bileşenleri



2.3.3.1.Kültür ve Değerler

Peter Drucker'ın "kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer" ifadesi kurumsal strateji ne kadar etkili olursa olsun, kurumsal kültürün her zaman başarıyı belirlediğini ortaya koymaktadır. Kuruluşlarda insan faktörünün önemine dikkat çeken Drucker, strateji ne kadar ayrıntılı ve sağlam olursa olsun, onu uygulayan kişilerin uygun kültür olmadığı takdirde tüm operasyonların başarısız olacağını belirtmiştir (Swaim, 2011).

Genel bir terim olarak kültür, birlikte yaşayan veya çalışan insanların eylemlerini yönlendiren ve onları bilgilendiren kolektif normları ifade eder (Hofstede, 1980). Bu tür normlar değerleri, davranışları, beklentileri, inançları, tutumları, bilgileri ve uygulamaları içerir. Bu bakımdan, bir grubun kültürü, üyelerinin tekrarlanan davranışlarından doğar. Grubun ve onu oluşturan bireylerin davranışları, onların temel tutumları, değerleri ve inançları tarafından şekillendirilir. Hem "davranışlar" hem de "tutumlar" grubun hâkim "kültüründen" etkilenir (IRM, 2012). Bu nedenle kültür, süreç içerisinde kendini güçlendirebilen ve geliştirebilen 'döngülere' tabidir. Kültür, değerlerin ifadesinden daha fazlasıdır; bunların nasıl somut eylemlere dönüştüğüyle ilgilidir. Benzer sektörlerde ve koşullarda faaliyet gösteren kuruluşlarda bile çalışanlar farklı kurumsal kültürlere sahip olabilmektedir (Farrell, 2018).

Diğer taraftan, kurumsal değerler, kurumsal faaliyetleri yönlendiren inanç, felsefe ve ilkelerdir. Çalışan deneyiminin yanı sıra müşteriler, ortaklar ve hissedarlarla geliştirilen ilişkileri etkiler. Aslında kurumsal değerler, markanın kurumsal kimliğinin netleştirilmesine ve müşterilerin kuruluşun neyi temsil ettiği konusunda yönlendirilmesine yardımcı olur. Kurumsal değerler, kuruluşların temel işleyişini belirleyen bir nevi "organizasyonel DNA'sıdır" ve rakiplerinden farklılaştırmasına yardımcı olur (Lehitnen, 2017).

Olumlu ve destekleyici bir kurumsal kültür, çalışanlara iyi performans göstermeleri için ilham verir ve onları motive eder (Paramata vd., 2023). Toksik veya sağlıksız bir kültür ise tam tersi etki yaratarak, ilgisizlik ve düşük performansa yol açar. Çalışan memnuniyeti, çalışanların çalışma koşulları içinde hissettikleri mutluluk ve başarı duygusu derecesini ifade eder (Junaedi vd., 2022). Çalışan memnuniyeti, çalışan performansını artırır (Berliana vd., 2018). Kurum kültürü, çalışan memnuniyeti düzeylerini etkilemede önemli bir işlev görür (Čuček ve Kač, 2020).

Kurumsal değerlerin kurumsal performans üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bu değerlerin üstün yetenekleri çekme başarısını, çalışan deneyimini ve motivasyonunu etkilediğini gösteren bazı istatistiki veriler aşağıda açıklanmıştır.

- CEO'ların ve CFO'ların %50'sinden fazlası kurum kültürünün üretkenliği, yaratıcılığı, kârlılığı, firma değerini ve büyüme oranlarını etkilediğini söylüyor (Forbes, 2015).
- Çalışanların %88'i güçlü bir şirket kültürünün iş başarısının anahtarı olduğuna inanıyor (Bultin, 2019).

- Aktif iş arayanların %47'si, iş aramalarının temel sebebi olarak şirket kültürünü belirtiyor (Pivotal Advisors, 2020).
- Çalışanların %76'sı, iyi tanımlanmış iş hedeflerinin olumlu bir iş kültürünün geliştirilmesine yardımcı olduğuna inanıyor (Bultin, 2019)
- İş arayanların %15'i şirketin kültürü nedeniyle iş teklifini geri çevirdiğini ifade ediyor (Jobvite, 2018).
- ABD çalışanlarının yalnızca %23'ü, kuruluşlarının değerlerini her gün işlerine uygulayabileceklerini kesinlikle kabul ediyor (Gallup, 2016).
- İş-yaşam dengesine olumlu bakan çalışanların mevcut görevlerinde kalma olasılıklarının %10 daha fazla olduğu belirtiliyor (Bultin, 2019).
- ABD'li çalışanların %35'i, şirket kültürü uygun olmadığı takdirde en iyi işi dahi bırakabileceklerini söylüyorlar (Robert Half, 2018).
- ABD'li çalışanların %38'i ilgi alanları ve tutkularıyla uyumlu bir iş istiyor (Bultin, 2019).

COSO'ya göre bir kurumsal kültür, COSO çerçevesinin diğer bileşenlerini etkileyen ve devam etmesine olanak sağlayacak bir temel görevi gören iç çevredir (COSO, 2017). Bu aynı zamanda kuruluşun personel kalitesine önem veren risk yönetimi politikasının belirlenmesinde de önemli bir temel oluşturur. Yönetim düzeyinin sorumluluk ve desteğinden yoksun olması durumunda KRY başarılı olamaz. Bu nedenle yönetim, risk yönetiminde politika, hedef ve stratejiler belirleyerek uygun bir kurumsal ortam oluşturmalı ve kurum için kabul edilebilir risk seviyesini tanımlamalıdır. Diğer bir ifadeyle, kurum genelinde bir risk kültürü yaratmalıdır.

Risk kültürü, kuruluştaki tüm insanların riskin nasıl yönetileceğine ilişkin eylemlerini yönlendiren ve bilgilendiren değerler, davranışlar, beklentiler, inançlar, tutumlar, bilgiler ve uygulamalar dahil gelişmiş bir normlar grubudur (Hopkin, 2018). Etkin bir risk kültürü, risk yönetimi sürecinin genel başarısı için esastır (De Zwart, 2022). Asıl önemli olan, bu kültürün kuruluşun uzun vadeli başarısını etkili bir şekilde destekleyip desteklemediği veya zayıflatıp zayıflatmadığıdır (McGing ve Brown 2014).

Risk Yönetimi Enstitüsü'nün (IRM) Mikroskop Altında Kurullar İçin Rehber başlıklı yayınına göre, “uygun olmayan bir risk kültürü, yalnızca belirli bireylerin veya ekiplerin bu faaliyetleri üstlenmesi değil, aynı zamanda kuruluşun geri kalanının olup bitenleri görmezden

gelmesi, göz yumması veya görmemesi anlamına gelir. Bu durum kuruluşun stratejik, taktiksel ve operasyonel hedeflere ulaşmasına engel olmasının yanısıra ciddi itibar ve finansal hasara yol açacaktır" (IRM, 2012).

Kurumsal skandalların ve çöküşlerin kökeninde sıklıkla risk kültürüyle ilgili sorunlar bulunur. Finansal krizle birlikte Birleşik Krallık bankalarının kurumsal yönetimine ilişkin raporlarda birçok alanda temel vurgunun davranış ve kültür üzerine odaklandığı belirtilmektedir (Walker ve Brammer, 2009). 2005 yılında Amerika'da BP Texas City'deki patlamaya ilişkin Baker raporunda; liderlik, yeterlilik, iletişim ve kültürdeki eksikliklerin birçok kişinin ölümüne yol açtığı sonucuna varılmıştır (Hopkins, 2009).

Hem kurum düzeyinde hem de bölüm ve proje gibi daha alt düzeylerde, risk kültürü, KRY'yi birçok açıdan etkilemektedir (Hillson, 2024). Risk kültürü; çeşitli durum ve ortamlarda ne kadar risk alınacağına ilişkin stratejik ve taktiksel kararlar da dahil olmak üzere risk iştahını etkiler. Ayrıca, kilit karar vericiler belirsiz bir ortam ve bağlamda en uygun gidişatı belirlemeye çalışırken, risk kültürü hedeflerin ve stratejilerin belirlenmesinde bilgi sağlar. Risk politikalarının, prosedürlerinin ve uygulamalarının etkinliğini etkilediği için "doğru riskleri güvenli bir şekilde alma" yeteneğini belirler.

Kültür ve değerler KRY'nin başarısının temel unsurudur. Bu çerçevede, KRY'nin uygulanma biçimini ve risk toleransını belirleyen kültür ve değerler bileşeni ile ilgili belirlenen olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Kültür ve Değerler Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Kuruluşun stratejisini ve iş modelini destekleyebilecek risk bilincine sahip bir kültür oluşturulmamıştır.
2. Sistematik Olmayan	Üst düzey yöneticiler ve yönetim kurulları, risk kültürünün değerine inanmakta, buna öncelik vermekte ve değerini tüm çalışanlara iletmektedir. Ancak, risk farkındalığını geliştirmek

Düzey	Tanım
	için nasıl bir yol izlenmesi gerektiği hususunda sistematik bir yapı oluşturulamamıştır.
3. Gelişime Açık	Çalışanlara, görevlerine ve iş birimlerine göre özelleştirilmiş eğitimler düzenlenerek risk farkındalığı geliştirilmekte ve bu sayede risk yönetimi sahiplikleri artırılmaktadır.
4. Kapsamlı	Risk yönetimi politikaları stratejik planlamayla ve risk kültürü kurum kültürüyle uyum sağlamıştır. Kuruluşta ortak bir risk dili bulunmakta, ayrıca risk kültürünün güçlendirilmesi amacıyla risk farkındalık seviyeleri düzenli olarak izlenmekte ve sürekli iyileştirilmektedir.
5. Gelişmiş	Kuruluşun stratejisini ve iş modelini destekleyebilecek, uygun risk yönetimi süreçlerini, mekanizmalarını ve politikalarını tasarlamasına olanak sağlayacak, risk bilincine sahip bir kültür oluşturulmuştur. Tüm çalışanlar arasında risk farkındalığını artırmak için üst yönetim ortak bir risk yönetimi yaklaşımı geliştirmiştir. Risk yönetimi rolleri, sorumlulukları, yetkileri açıkça tanımlanmış ve hesap verebilirlik yapıları oluşturularak kurumsal değerler çalışanlarla paylaşılmıştır. Çalışanlara, görevlerine ve iş birimlerine göre özelleştirilmiş eğitimler düzenlenerek risk farkındalığı geliştirilmiştir. Bu sayede iş birimlerinin KRY sahiplikleri artırılmaktadır. Kabul edilebilir risk seviyelerinin belirlenmesinde ortak bir risk dili kullanılmaktadır. Risk yönetimi politikaları stratejik planlamayla ve risk kültürü kurum kültürüyle uyumlu hale getirilmiş ve içselleştirilmiştir. Risk performansı ölçümleri motivasyon sistemlerine ve ücret yapılarına dahil edilmekte, tüm çalışanların riskle ilgili olumlu davranışlarının teşvik edilmesi ve risk kültürünün güçlendirilmesi amacıyla süreç sistematik olarak izlenmekte ve sürekli iyileştirilmektedir. Risk kültürü kurum

Düzey	Tanım
	kültürüyle uyumlu hale getirilmiş ve içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.3.2.Performans Yönetimi

Performans yönetimi, kurum çalışanlarının performansını belirleme, değerlendirme ve geliştirmesine yönelik sürekli ve sistematik bir süreçtir. Performans yönetimi iki temel unsurdan oluşmaktadır. Bunlardan biri kurumsal performans diğeri ise bireysel performans yönetimidir. Kurumsal performans, bir kurumun hedeflerine nasıl ulaştığını, görevlerini etkili ve verimli bir şekilde nasıl yerine getirdiğini tanımlamak için işletme yönetiminde kullanılan bir kavramdır (Al-Okaily vd., 2024).

Bireysel performans ise, görevleri etkili ve verimli bir şekilde tamamlama, belirlenen hedeflere ulaşma, yüksek kalitede ve profesyonel düzeyde performans sunma becerisini içerir (Alrai, 2023; Al-Okaily vd., 2024). Bireysel performansın kalitesi, beceriler ve yetenekler, motivasyon ve ilham, iletişim ve zaman yönetimi dahil olmak üzere çeşitli faktörlerden etkilenir.

Bireysel performans, bir kurumun hedeflerine ulaşmasında kritik bir rol oynar (McCarthy ve Garavan, 2001; Buchner, 2007; Melhem, 2016). Bu nedenle, kuruluşlar için çalışanların performans, üretkenlik ve örgütsel bağlılığı son derece önemlidir. Diğer taraftan, çalışanların sürekli mesleki gelişimle tüm potansiyellerini ortaya çıkarabilmeleri için kuruluşların gerekli altyapı, kaynak ve destek sistemlerini sağlaması gerekir (Buchner, 2007).

Bireysel performans yönetimi ise, çalışanların kuruluş içerisinde yetkinlik ve potansiyellerinin farkına vararak kuruma daha fazla katkı sunmalarını destekleyen; hedef belirleme, performans değerlendirme, geri bildirim ve ödüllendirilme mekanizmanlarını içeren sistematik ve bütüncül bir yönetsel bir araçtır (McCarthy ve Garavan, 2001; Buchner, 2007). KRY bağlamında bireysel performans yönetimi, performans değerlendirme sonuçları aracılığıyla insan kaynaklı risklerin belirlenmesinde gösterge işlevi görür (Meyer vd., 2011). Çalışan kaynaklı riskler belirlenerek, kontrol faaliyetleri aracılığıyla önlem alınmasına yardımcı olur.

KRY açısından bireysel performans yönetimi, performans değerlendirme sonuçları aracılığıyla insan kaynaklı risklerin belirlenmesinde gösterge oluşturur (Meyer vd., 2011). Çalışan kaynaklı riskler belirlenerek, kontrol faaliyetleri aracılığıyla önlem alınmasına yardımcı olur. Bunun yanısıra bireysel performans değerlendirmesi sonucu belirlenen başarılı çalışanların yetkilendirilerek, düşük performans sergileyen çalışanlara yönelik gerekli tedbirler alınarak kurum geneli risk seviyesinin düşürülmesine ve fırsatlardan daha fazla yararlanılabilmesine olanak sağlar.

Başarılı bir performans yönetiminin beş özelliği olduğunu ileri süren Carney (2002)'e göre, iyi bir performans yönetim sistemi öncelikle açık ve kolay anlaşılır hedeflerden oluşmalı ve bu hedefler kuruluştaki herkes tarafından ortak bir anlayışla benimsenmelidir. Çalışanların hedefleri benimsemesinin ardından, performans yönetim sistemi her bir birim için bu hedeflerle uyumlu ölçütler belirlemelidir. Ayrıca çalışanların, açık ve değerlendirilebilir hedeflere sahip olması ve bu hedeflerin adil ve ulaşılabilir olması da gerekmektedir. Çalışanların kurumsal hedefleridoğru bir biçimde anlamalarını ve bireysel hedeflerin bu hedeflerle uyumlu hale getirebilmeleri için kurumlar çalışanlarına yönelik performans ölçüm sistemleri hakkında eğitimler düzenlemelidir. Ayrıca, çalışanların hedefleriyle karşılaştırma yapabilmeleri için net sonuçları gösteren açık ve basit bir takip sistemi kurulmalıdır.

Risk ve performansın birbirini tamamladığı dikkate alındığında, her iki kavramın kurumsal başarı açısından bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesi gerektiği açıktır (Palermo ve Van der Stede, 2011). KRY ve performans yönetimi arasındaki dengeyi sağlamak için şirketlerin risk yönetimini kendi işletim modelleri, performans hedefleri ve karar verme çerçeveleri ile uyumlu ve bütünleşik bir yaklaşımla ele almaları gerekir (Ernst & Young, 2005; PWC, 2009).

Bu çerçevede oluşturulan performans yönetimi olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Performans Yönetimi Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Kuruluşta performans yönetim sistemi bulunmamaktadır.

Düzey	Tanım
2. Sistematik Olmayan	Kuruluşta sınırlı düzeyde bireysel performans yönetimi, ödül ve başarı belgesi uygulamaları bulunmaktadır. Ancak, kurumsal hedef ve amaçlarına ulaşmasına yardımcı olabilecek objektif, somut, kurumsal stratejilerle ve kültürle uyumlu performans değerlendirme kriterleri oluşturulmamıştır.
3. Gelişime Açık	Değerlendirme kriterleri somut verilere, kurumsal stratejilere ve kültüre dayandırılmış olup, kurum geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır. Ancak, çalışanlarla ilgili eksiklikler ve gelişme potansiyeline karşı gerekli önlemler yeterli düzeyde alınamamaktadır.
4. Kapsamlı	Kuruluşun stratejik perspektifini gösteren performans yönetimi, süreç bazlı ve paydaşlarla birlikte gerçekleştirilmekte, düzenli olarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Performans değerlendirme sonuçlarına göre çalışanlar yönlendirilmekte ve performans düzeyi hedeflenenden daha düşük çıkan çalışanlar, mesleki gelişimlerine katkı sağlayacak eğitimlere tabi tutulmaktadır.
5. Gelişmiş	Çalışanların performans düzeyini artırmak ve sürekli mesleki gelişimi sağlamak amacıyla ödüllendirme ve teşvik sistemleri kurum genelinde etkin bir biçimde uygulanmaktadır. Çalışanların performans değerlendirilmesinde kullanılan kriterler, kurumsal kültürle uyumlu, stratejik hedef ve amaçlara uygun bir şekilde bilgi teknolojileri sayesinde performans yönetiminin doğruluğuna ve güvenilirliğine katkı sağlamaktadır. Tüm temel faaliyetleri kapsayan kurumsal performans göstergeleri tanımlanmış ve çalışanlarla paylaşılmaktadır. Değerlendirme kriterleri sürekli olarak izlenmekte ve zaman içinde güncellenerek iyileştirilmektedir. Bireysel performans değerlendirmesi sonucu belirlenen başarılı çalışanlar, kritik görevlerde görevlendirilmeleri ile kurum geneli risk seviyesi

Düzey	Tanım
	düşürülebilmekte ve fırsatlardan daha fazla istifade edilebilmektedir. Performans yönetimi kurum tarafından içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.3.3.Görev ve Sorumluluklar

Bir kurumda görev ve sorumlulukların net bir biçimde belirlenmesi, kurumsal verimliliği, etkinliği ve hesap verilebilirliği artırır, hata ve ihmallerin gerçekleşme olasılığını düşürerek kurumsal riskleri azaltır ve hızlı ve etkili kararlar alınmasını sağlar (Lau, 2011). Ayrıca, görev ve rollerin yazılı hale getirilerek netleştirilmesi çalışanların kurum içinde kendilerinden ne beklendiğini bilmesini sağlar. Çalışanlar sorumluluklarını, kendilerinden beklenen davranışları, yerine getirmeleri gereken görevleri ve hedefleri netleştirir. Bu netlik daha düzenli ve verimli bir çalışma ortamı yaratır. Sorumluluklardaki çakışmaları ve boşlukları önlemeye yardımcı olur ve görev etkinliğini artırır. Bu durum, hesap verilebilirliğin açık olmasını sağlar ve performansı düzenli takip etmeyi ve çalışanları eylemlerinden sorumlu tutmayı kolaylaştırır. Operasyonların sürekliliği ve müşteri memnuniyetinin sürdürülebilirliği için zamanında hızlı ve etkili alınan kararlar dinamik iş ortamında önemli rekabet avantajı sağlar.

Net tanımlanmış rol ve sorumluluklar aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve kurumsal bağlılık üzerinde de önemli bir etkiye sahiptir. Çalışanlar rolleri hakkında net bir anlayışa sahip olduklarında, katkılarından dolayı kendilerini değerli hissetme olasılıkları daha yüksektir. Bu durum daha yüksek iş memnuniyeti, daha az stres ve daha düşük işten ayrılma oranlarına yol açar. Çalışanlar, kuruluşun başarısına nasıl katkıda bulunduğunu bildiklerinde daha fazla katılım gösterir ve motive olurlar (Morrison, 1994).

Görev ve sorumlulukları tanımlamak tek seferlik bir görev değildir; sürekli değerlendirme ve iyileştirme gerektirir. Büyüme, faaliyet çeşitliliğinin artması, sektör değişiklikleri gibi yapısal değişikliklerde, kurum içerisindeki roller de değişir. İş tanımlarını, sorumlulukları ve beklentileri düzenli olarak gözden geçirmek ve güncellemek kuruluşun

hedefleriyle uyumlu olmasını sağlar. Bu dinamik süreç, rollerdeki boşlukları veya çakışmaları belirlemeye yardımcı olur ve zamanında ayarlamalar ve iyileştirmeler yapılmasına olanak tanır.

Görev, yetki ve sorumlulukların çerçevesinin netleştirilmesi, aynı zamanda başarılı bir KRY'nin oluşmasına da katkı sağlamaktadır (Tekathen ve Dechow, 2013). Yönlendirici bir kontrol mekanizması olarak çalışanların görev ve sorumluluklarının önceden belirlenmesi KRY'nin etkinliğini artırır. Bu doğrultuda olgunluk modelimizin görev ve sorumluluklar alt bileşenine ilişkin belirlenen olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Görev ve Sorumluluklar Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Kuruluşta, çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmamıştır.
2. Sistematik Olmayan	Görev tanımları yapılmış ancak görev tanımları iş analizlerine dayalı olarak düzenlenmemiştir.
3. Gelişime Açık	İş analizi verilerine göre hazırlanmış ve dokümante edilmiş olan görev tanımları tüm çalışanlara bildirilmiş, görev ve sorumluluklar çalışanlar tarafından imzalanmıştır.
4. Kapsamlı	Kuruluşta, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarına yönelik uygulamalar düzenli olarak izlenerek değişen koşullara göre güncellenmektedir. İş analizleri verilerine göre hazırlanmış olan görev tanımları tüm çalışanlara bildirilmiştir. Ayrıca dokümante edilmiş görev tanımları çalışanlar tarafından imzalanmıştır. Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları; açık, anlaşılabilir ve mümkün olduğunca sayısal verilere dayandırılarak dokümante edilmiştir.
5. Gelişmiş	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları; açık, anlaşılabilir ve mümkün olduğunca sayısal verilere dayandırılarak dokümante edilmiştir. İş analizi verilerine göre hazırlanmış olan görev

Düzey	Tanım
	tanımları tüm çalışanlara bildirilmiştir. Ayrıca, dokümante edilmiş görev tanımları çalışanlar tarafından imzalanmıştır. Çalışanların görev tanımları periyodik olarak izlenmekte ve gerekli zamanlarda gözden geçirerek güncellemeler yapılmaktadır. Kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde yetersiz hale gelen birimler, birleştirilecek olan birimler ile yeni kurulması gereken birimler tespit edilerek organizasyon yapısı içerisindeki iş süreçleri sürekli olarak iyileştirilmekte, çalışan ve yöneticilerden gelen geri bildirim ve öneriler dikkate alınarak görev, yetki ve sorumluluklar sistematik olarak revize edilmektedir. Sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.3.4.Yetenek Yönetimi ve Gelişimi

Günümüzün hızla değişen iş ortamında, yetkin ve yetenekli çalışanları elde tutmak çoğu işletme için büyük bir zorluktur. Yapılan bir araştırmada, araştırmaya katılan şirketlerin yaklaşık %63'ü, çalışanlarını elde tutmalarının onları işe almaktan daha zor olduğunu belirtmiştir (Zenefits, 2020). Yetenek savaşını kazanabilmek için etkili bir çalışan bağlılığı ve katılımı stratejisi geliştirmek gerekir. Quantum Workplace (2020), çalışan bağlılığını "çalışanların iş yerlerine karşı hissettikleri zihinsel ve duygusal bağın gücü" olarak tanımlıyor. Willis Towers Watson'a (2012) göre çalışan bağlılığı, "çalışanların şirket başarısına katkıda bulunma istekliliği ve yeteneğidir". Aon Hewitt (2018), çalışan bağlılığını "bir çalışanın kuruluşuna yaptığı psikolojik yatırımın düzeyi" olarak tanımlamıştır (Oehler vd., 2018).

Yetenek, tüm insanlarda arzu edilen bir niteliktir ve kuruluşların doğru yetenekli çalışanlara ihtiyacı vardır. Yetenekli insanlar sayıca azdır ve işletmeler daima bu "nadir kaynak" uğruna rekabete girmişlerdir. Yalnızca yetenek ya da yetenekli personelin varlığı, performans üzerinde başarı ve gelişmeyi garanti etmez. Rekabet üstünlüğü yaratabilmek adına yeteneğin nasıl kullanılması gerektiğine yönelik yatırım yapılması gerekir (Kaliannan vd., 2023). Başka bir ifadeyle, kuruluşların "Yetenekleri Yönetmesi" gerekir (Ansar ve Baloch, 2018). Ayrıca

İnsan Kaynakları Yönetiminin odağında, şirketlerin uzun vadeli çıkarları için "Yetenekli" çalışanları işe almak ve yönetmek olmalıdır (Schuler vd., 2011).

Bu kapsamda, Whirpool CEO'su David Whitman yeteneğin önemini şu sözlerle vurgulamıştır; "Gecenin bir yarısında beni uykumdan uyandıran şey ekonomiye ne olacağı ya da rakiplerimizin ne yapacağı değil, yeni stratejiler geliştirebilmede gerekli yeteneklere sahip olup olmadığımızdır" (Pepe, 2007). Bu sebeple yetenek kavramına önem veren ve yetenek esaslı bir insan kaynakları yönetimi yaklaşımı sergileyen kuruluşların başarlı olmasınıdaki en önemli faktörlerden biri yetenek yönetimi olmuştur.

Diğer taraftan, son yıllarda yetenek yönetimi çok sayıda kuruluşun insan kaynakları biriminin en önemli başarı etkenleri arasında bulunmaktadır (Pepe, 2007). Şekil 9'da görülen süreçlerin birbirleriyle olan etkileşimleri sayesinde, insan kaynaklarında başarılı bir yönetim sergilemek mümkün olmaktadır. Bu süreçte en kritik rolü, yetenekli çalışanların kuruluşa kazandırılması ve bu yeteneklerden etkin olarak yararlanmanın sağlanmasını üstlenen yetenek yönetimi oynamaktadır. Çalışanların becerilerini keşfetmek, bu yetenekleri bir zincirin halkası olarak değerlendirip bir araya getirerek sinerji yaratmak önemlidir. Ayrıca, yeni yeteneklerin kuruluşa kazandırılmasının yanısıra, potansiyeli henüz farkedilmemiş çalışanların da fark edilmesi ve desteklenmesi büyük bir gerekliliktir.

Şekil 9

İnsan Kaynaklarında Temel Başarı Faktörleri

Kaynak: *Orosoo vd. (2023)*

İyi yeteneklerin tespit edilmesi ve gelişiminin sağlanması, KRY'nin başarılı şekilde uygulanmasını sağlayan temel unsurlardan birisidir. Bu çerçevede, KRY'nin önemli bir parçası olarak çalışanların yeteneklerine göre yönlendirilmesi ve gelişimini amaçlayan kuruluşların takip edebileceği olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Yetenek Yönetimi Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Nitelikli insan kaynağının oluşmasını ve gelişmesi destekleyen, yetkinlik ve liyakat unsurlarını ön planda tutan ve bireysel gelişimi kurum stratejilerine uyumlu olarak yönlendiren bir insan kaynakları politikası mevcut değildir.
2. Sistematik Olmayan	İnsan kaynakları politikası mevcut beşerî kaynaklarla kurum rutin faaliyetlerinin sürdürülmesi çerçevesindedir. Ancak mevcut durum kurumun uzun vadeli stratejik hedeflerine hizmet etmemektedir.
3. Gelişime Açık	Çalışanların gelişimine katkıda bulunmak amacı ile farklı yetkinlik geliştirme programları kurumda yürütülmektedir. Ancak, kurum genelinde insan kaynakları politikaları yalnızca insan kaynakları biriminin görevi olarak görülmektedir. Ayrıca, yetenek yönetimi uygulamaları kurumun performans göstergeleri ile desteklenerek takip edilmemekte ve gerekli durumlarda revize edilmemektedir.
4. Kapsamlı	Personelin oryantasyonu, yetiştirilmesi, performansının artırılması, uygun çalışma ortamının sağlanması, çalışan ilişkilerinin geliştirilmesi, motivasyonunun yüksek tutulması sağlanmakta olup, İK politikaları tüm birimler tarafından benimsenmektedir. Ancak değişen koşullara göre çalışanların

Düzey	Tanım
	yönlendirilmesi ve gelişimine ilişkin gözden geçirmeler düzenli olarak yapılamamaktadır.
5. Gelişmiş	Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları; açık, anlaşılabilir ve mümkün olduğunca sayısal verilere dayandırılarak dokümante edilmiştir. İş analizi verilerine göre hazırlanmış olan görev tanımları tüm çalışanlara bildirilmiştir. Ayrıca, dokümante edilmiş görev tanımları çalışanlar tarafından imzalanmıştır. Çalışanların görev tanımları periyodik olarak izlenmekte ve gerekli zamanlarda gözden geçirerek güncellemeler yapılmaktadır. Kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde yetersiz hale gelen birimler, birleştirilecek olan birimler ile yeni kurulması gereken birimler tespit edilerek organizasyon yapısı içerisindeki iş süreçleri sürekli olarak iyileştirilmekte, çalışan ve yöneticilerden gelen geri bildirim ve öneriler dikkate alınarak görev, yetki ve sorumluluklar sistematik olarak revize edilmektedir. Sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.4. Bilgi Teknolojileri

Dijital çağda, sosyal medya, mobil bilişim, veri analitiği, bulut bilişim, nesnelerin interneti, blok zinciri, yapay zekâ ve sanal gerçeklik gibi yenilikçi teknolojiler iş süreçlerini, ürünleri, hizmetleri ve iş modellerini önemli ölçüde etkilemektedir (Urbach vd., 2019). Bu teknolojilerin dönüşümsel gücü bir araya geldiğinde iş stratejilerine etkisi çok daha büyük olmaktadır (Urbach ve Ahlemann, 2018). Kuruluşlar açısından bu teknolojik dönüşüme ayak uydurmak kolay değildir. Ancak, dijital teknolojilerin potansiyelini iş stratejilerinde ortaya çıkaran, iş rutinlerini, süreçlerini ve modellerini dönüştüren ve BT altyapılarını buna göre uyumlu hale getiren hatta kaynaştıran kuruluşlar sürekli değişen piyasa koşullarında önemli bir rekabet avantajı elde ederler (Legner vd., 2017; Stanojevic vd., 2024).

BT altyapısı ve iş stratejilerini kaynaştırıp teknolojik dönüşümü yönetsel ve operasyonel süreçlerle bütünleşik hale getiren yenilikçi kuruluşların hızlı bir şekilde büyüyerek faaliyet gösterdikleri sektöre hâkim olması, bu dijital değişime ayak uyduramayan çok büyük kuruluşların tarih sahnesinden silinmesine sebep olmuştur. Örneğin, Alibaba ve Amazon gibi çevrimiçi perakendecilerin hızlı büyümesi, Toys 'R'Us, Claire's ve RadioShack gibi birçok eski perakende devinin iflaslarına neden olarak, geleneksel perakendecileri derinden etkilemiştir (Saraçoğlu ve Kıral, 2024).

Bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve kullanım imkanlarının derinleşmesi ile fiziksel bir dünyadan hızlı bir şekilde dijitalleşen bir dünyaya doğru geçiş her geçen gün daha kaçınılmaz hale gelmektedir. BT dönüşüm sürecinde, kuruluşlar tarafından yürütülen faaliyetlerin daha fonksiyonel olabilmesi için bilgi ve iletişim teknolojileri eski yöntemlerin yerini alırken, daha karmaşık yapılar ortaya çıkmıştır (Mitterbaur vd., 2016). Bu karmaşık yapılar, bilgi teknolojilerinin kullanıldığı faaliyetlerde hırsızlık, veri kaybı, veri tahribatı ve saldırılar gibi çeşitli riskleri de beraberinde getirmiştir (Calder vd., 2019).

Ancak belki de en önemli risk, BT'nin kullanılması ile ortaya çıkan bu risklerin yönetilmesi ile KRY'nin ayrı süreçler olarak görülmesidir. Riskler çevresel, süreç, mali, operasyonel, BT, stratejik, yasal uyum gibi kategorilere ayrılabilmektedir. BT riskleri kendi risk kategorisinde gözükmekte ise de neredeyse bütün risk türlerinde de etkilerine rastlanmaktadır. Örneğin bir kurumdaki bilgi sızıntısı kurumun itibarını zedeler ve yasal sorunlar ortaya çıkarır. Bu açıdan kurumlar BT risklerini KRY'ne dâhil ederek risklerini yönetmeye çalışmalıdır.

Bu amaçla, KRY olgunluk modelimizde kuruluşların BT unsuru olgunluğunun ölçülebilmesi için kurumsal bilgi yönetimi olgunluk modeli[1], dijital varlıklar yönetimi olgunluk modeli[2], bilgi güvenliği yönetimi sistemi olgunluk modeli[3], veri kalitesi olgunluk modeli[4], BT mimarisi olgunluk modeli[5] ve kurumsal içerik yönetimi olgunluk modeli[6] gibi modeller çerçevesinde yeni bir model oluşturulmuştur.

[1] Enterprise Information Management Maturity Model (Newman ve Logan, 2008)
[2] Digital Asset Management Maturity Model (Keathley, 2014)
[3] Information Security Management System Maturity Model (Woodhouse, 2008).
[4] Data Quality Capability/Maturity Model (Loshin, 2010)
[5] IT Architecture Maturity Model (TOGAF, 2006)
[6] Enterprise Content Management Maturity Model (Pelz-Sharpe vd., 2010)

BT bileşeni; veri kalitesi ve yönetimi, bilgi yönetimi ve paylaşımı, bilgi güvenliği, BT altyapısı ve organizasyonu alt bileşenlerinden oluşmakta ve her bir alt bileşen beşli olgunluk seviyesi ile açıklanmaktadır.

Şekil 10

Bilgi Teknolojileri ve Alt Bileşenleri

2.3.4.1.Veri Kalitesi ve Yönetimi

Veri kalitesi; toplanan verinin etkin, ekonomik ve en hızlı şekilde değerlendirilip karar verebilme yeteneğidir (Strong vd.,1997; Karr vd., 2006). Karar alma süreçlerinde veri kalitesinin rolü kaçınılmazdır (Haug vd., 2011). Veri kalitesi ile karar çıktıları arasında doğrudan bir ilişki söz konusudur. Bu bakımdan, yetersiz veri kalitesi hatalı sonuçlara yol açabilmekte, karar alma sistemlerinin stratejik hedeflerini baltalayarak operasyonel verimlilik üzerinde olumsuz etkide bulunabilmektedir (Bammidi vd., 2024).

Temel amacı yüksek kaliteli bilgi varlıklarının değerini artırmak olan veri kalitesi yönetiminin kurumsal seviyede sağlanabilmesi ve artırılabilmesi için verinin ve bilgi teknolojilerinin iyi ve doğru bir biçimde yönetilmesi gerekmektedir (Loshin, 2010; Fan ve Geerts, 2022). Veri kalitesi yönetiminde en üst hedef, istenilen iş çıktısının başarılmasına yardımcı olan yüksek kalitede veri elde edilmesidir (Knowledgent, 2014).

Veri yönetimi, bilgi yönetiminin bir alt kümesidir ve verileri ve bilgi varlıklarını yaşam döngüleri boyunca koruyan ve kontrol eden politikalar, planlar ve programları içerir. Veri yönetimi, kuruluşlara iş verileri üzerinde kontrol sağlar. Bu durumda, güvenlik ihlalleri ve diğer riskler en aza indirilebilir. Veri yönetiminin amacı kendini tanımlayan veri kümelerini meydana getirmektir (Wende, 2007).

Kurum verilerinin toplanması, belgelenmesi, organize edilmesi ve korunması da verinin yönetilmesini kolaylaştırmaktadır (Strasser vd., 2012). Kurumsal verilerin kaliteli olması kurumun hedeflerine ulaşabilmesi için önemli olarak görülmeli ve kurumsal başarının artırılması, hedeflerin başarılması ve süreçlerin tamamlanabilmesi için kurum verileri yönetilmeli ve veri kalitesi artırılmalıdır (SAS, 2015).

KRY sisteminin etkinliği kaliteli ve doğru verilere bağlıdır. Kaliteli olmayan veri yanlış risk algısını doğurur, hatalı kararların alınmasına yol açar ve stratejik başarısızlık getirir. Ayrıca, veri yönetiminin zayıf olması risklerin doğru tanımlanması ve izlenmesine engel olur. Benzer şekilde, zayıf KRY uygulamaları veri bütünlüğü ve bilgi güvenliği risklerini artırır. Bu doğrultuda, olgunluk modelimizin veri kalitesi ve yönetimi ile ilgili belirlenen olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Veri Kalitesi ve Yönetimi Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Veri kalitesi oldukça düşük olup, bu durum kurum yönetimince önemsenmemektedir.
2. Sistematik Olmayan	Düşük veri kalitesinin etkileri kurum yönetimince önemsenmeye başlamış olup, verinin iyileştirilmesi adına ilgili birimlere görevler verilmiştir. Süreçler, standartlar, planlar ve uygulamalar ile ilgili sınırlı dokümantasyon mevcuttur.
3. Gelişime Açık	Veri kalitesi kurumun stratejik hedefleriyle uyumludur. Veri yönetimi en iyi uygulamaları kurumun genelinde uygulanmaktadır. Veri kalitesi kurumsal bir hedefe dönüşmeye

Düzey	Tanım
	başlamıştır. Veri kayıt hataları büyük ölçüde giderilmiştir. Yöntemler, süreçler, standartlar, planlar ve uygulamalar ile ilgili kapsamlı dokümantasyon oluşturulmuştur.
4. Kapsamlı	Veri kalitesinin belirlenmesi problemin çıkması öncesinde proaktif şekilde gerçekleşmekte olup, veri hatalarının tanımlanması ve düzeltilmesi veri gelmeye başladığı andan itibaren işlemeye başlamaktadır. Verilerin düzeltilme işlemi iyi belgelenmiş yöntemler ile yönetilmektedir. Veri görevlileri belirlenmiş ve BT organizasyonundaki veri kalitesinden bu çalışanlar sorumlu tutulmuştur[7].
5. Gelişmiş	Kuruluşun önemli süreçleri ve faaliyetlerine dair verilerin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve stratejik yönetim için kullanılması sağlanmıştır. Yöntemler, süreçler, standartlar, planlar ve uygulamalar ile ilgili kapsamlı dokümantasyon oluşturulmuştur. Veri görevlileri belirlenmiş ve BT organizasyonundaki veri kalitesinden sorumlu tutulmuştur. Veri kalitesi yönetim programı kurum çapında uygulanmaktadır. Veri kayıt hataları tamamen giderilmiş ve veritabanı altyapıları gözden geçirilerek hatasız bir sistem tasarlanmıştır. Veri sözlüğü oluşturulmuş ve kişisel verileri koruma mevzuatına uyum otomatik olarak sağlanmıştır. Periyodik olarak sistem gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.

2.3.4.2.Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı

Bilgi, bir kuruluşun başarısı için önemli bir maddi olmayan kaynak, hayatta kalması ve sürekli varlığı için önemli bir stratejik varlıktır (Barão vd., 2017; Ferraris vd., 2019; Sukumar

[7] Kuruluşta veri değişiklikleri için personel belirlenmesi ve yetkilendirilmesi ile sadece ilgili personelin veri değişikliklerini yapmasına izin verilmesidir.

vd., 2020). Bu açıdan bilgi, günümüzde yönetilmesi gereken en önemli varlıklardan biri olarak kabul edilir ve kuruluşların ham bilgiyi ve müşterilerden talep edilen bilgiyi yönetmeleri gerekir (Chaithanapat ve Rakthin, 2021). Bilgi yönetimi ise, bir organizasyon içinde bilgi toplamak, depolamak, düzenlemek ve paylaşmak için kullanılan süreç ve araçları ifade eder. İş operasyonlarında bilgi edinme, saklama, bu bilgiyi ihtiyaç duyanlara iletme, arşivleme veya elden çıkarma bilgi yönetiminin yaşam döngüsünü ifade eder (Mithas vd., 2011). Kuruluşların farklı çalışan, birim ve paydaşlar arasında bilgiyi yönetmek ve paylaşmak için benimsediği prosedürleri ve yönergeleri kapsar (Davenport, 2016).

Bilgi teknolojilerinin kullanımının yaygınlaşması ile birlikte birçok insan için bilgi yönetimi kavramı bilgi teknolojileri yönetimi kavramıyla eş anlamlı olarak kullanılmakta ve bu durum bir anlam karmaşasına yol açmaktadır (Davenport, 2016). Bilgi yönetimi, bilgi teknolojileri yönetimini kapsayan, bilginin kurumun bütün seviyelerinde karar vermeye yardımcı olması için toplanması ve kullanımını ifade etmektedir (Hinton, 2006).

Çağımızda hayati derecede öneme sahip olan bilgi yönetimi hem özel hem de kamu sektöründeki kuruluşların verimliliğini, üretkenliğini, karar alma süreçlerini, müşteri hizmetlerini, maliyetlerini, uyumluluğunu, itibarını, emniyetini ve inovasyonunu iyileştirmesine yardımcı olmaktadır (Mithas vd., 2011).

Bilginin depolanması oldukça maliyetli bir süreçtir. Dolayısıyla, bilgi yönetimi süreçleri, kuruluşların yalnızca gerçekten ihtiyaç duydukları bilgi varlıklarının depolanmasını sağlayarak maliyetleri azaltır ve gereksiz bilginin saklanmasının önüne geçer (Davenport, 2016). Çalışanların bilgiye ihtiyaç duydukları anda ulaşmasını sağlayarak zamanın daha optimal kullanılmasına ve işlerin daha hızlı tamamlanmasına imkân tanır. Bilgi yönetimi süreçleri ve çözümleri, kuruluşların mevzuat ve düzenlemeleri daha verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olur (Ferraris vd., 2019). Kritik belgelerin nerede olduğunu anlamak ve bunları hızlı bir şekilde paylaşmak, uyumluluğu kolaylaştırır. Ayrıca, bilgiye kolay erişim daha stratejik kararlar alınabilmesine ve rekabet avantajı elde edilebilmesine olanak sunar (Sukumar vd., 2020).

Bilgi yönetimi ve paylaşımı, etkin bir KRY mekanizmasının en önemli unsurlarından biridir. Kaliteli bir bilgi yönetimi ve paylaşımının olmaması risklerin yanlış veya eksik bilgiyle yönetilmesine yol açar. Bu nedenle, kuruluşların sahip oldukları genel birikimin dijital veriye ve faydalı bilgiye dönüştürülmesi, saklanması ve kullanımında bir standardın bulunması, kurumda bilginin yetkili kişiler tarafından erişilebilir olması, farklı proje ve süreçlerde tekrar

kullanılabilmesi ve erişen kişiler tarafından tahrip edilmeden kullanılabilmesi ve bütünlüğe sahip olması gerekir. Bu çerçevede bilgi yönetimi ve paylaşımı alt bileşeni ile ilgili belirlenen olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Kurumsal bilgi yönetim stratejisi bulunmamaktadır.
2. Sistematik Olmayan	Kurumsal bilgi yönetim stratejisi hazırlanmış ancak çok az birimde uygulanmaktadır. Bilginin kurumsal olarak paylaşılması gerektiği düşüncesi henüz bulunmamaktadır.
3. Gelişime Açık	Kurumsal bilgi yönetim stratejisi uygulanmaktadır. Bilgi yönetiminde kurum çapında bir standart sağlanmıştır. Bilgi teknolojileri iyi örnekleri kullanılmakta olup, kurum geneline yayılmaya başlamıştır.
4. Kapsamlı	Kurum çapında bilgi paylaşımı son derece önemli olarak görülmekte olup, kurum BT altyapısı da bu paylaşımı destekleyecek şekilde tasarlanmaktadır. Bilgi teknolojileri iyi uygulama örnekleri BT birimince öğrenilmiş ve kullanılmaktadır.
5. Gelişmiş	Kurumsal bilgi yönetim stratejisi uygulanmaktadır. Bilgi yönetiminde kurum çapında bir standart uygulanmıştır. Bu standarda uyum periyodik olarak denetlenmektedir. Bilgi teknolojileri iyi örnekleri kullanılmakta olup, BT alt yapısı kurum geneline paylaşımı destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Üst yönetim bilgiyi stratejik bir varlık olarak görmekte ve kurum çapında üretilen bilginin kaliteli olmasını kurumsal bir hedef olarak değerlendirmektedir. Bilgi yönetimi ve paylaşımı süreci periyodik olarak izlenmekte, gözden geçirilmekte, süreç

Düzey	Tanım
	iyileştirmeleri sayesinde kurum çapında hatasız bilgi akışı sağlanarak bilgi kaynağı yönetimi ve paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Kurum veri toplama araçlarıyla elde edilen verileri kullanarak otomatik analizler yapabilmekte, iş birimlerine ve üst yönetime bilgiyi görselleştirerek sunmakta, fırsat ve tehditleri görünür kılmaktadır. Bilgi yönetimi ve paylaşımı kuruluş tarafından içselleştirilmiş, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.4.3.Bilgi Güvenliği

Bilgi güvenliği, yetkisiz kişilerin ticari veya kişisel bilgilere erişmesini engelleyen politika düzenlemeleri dahil olmak üzere kuruluşların bilgileri korumak için kullandıkları ağ ve altyapı güvenliğinden test ve denetime kadar çok çeşitli alanları kapsayan araçları ve süreçleri kapsar (Antunes vd., 2021). Hassas bilgileri inceleme, değişiklik, kayıt ve herhangi bir kesinti veya imha, özel bilgilerin çalınması, veri tahrifi ve veri silinmesi dahil olmak üzere yetkisiz faaliyetlerden korur (Khan vd., 2021). Bilgi güvenliğini hedef alan saldırılar iş süreçlerini bozabilir, çok ciddi maddi hasara yol açabilir ve bir şirketin itibarına zarar verebilir. Bu nedenle kuruluşlar güvenliğe kaynak ayırmalı, kimlik avı, kötü amaçlı yazılım, virüs, kötü amaçlı şirket içi saldırılar ve fidye yazılımı gibi saldırıları tespit etmeye, bunlara yanıt vermeye ve proaktif olarak önlemeye hazır olmalıdır (Shaikh ve Siponen, 2023).

Bilgi güvenliğinin temel ilkeleri CIA Üçlüsü olarak nitelendirilen gizlilik (confidentiality), bütünlük (integrity) ve erişilebilirliktir (availability) (Whitman ve Mattord, 2009). Bilgi güvenliği yapısının tasarımı bu ilkeleri mutlaka yansıtmalıdır.

Gizlilik ilkesi, kişisel verilerin gizliliğini korumak ve sadece bu bilgileri haiz ya da kurumsal fonksiyonunu gerçekleştirmek amacıyla bu bilgilere gereksinim duyan kişilerin görebilmesini ve erişebilmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bütünlük ilkesi, verilerin doğruluğunu ve güvenilirliğini teyit eder. Bununla birlikte, sehven veya kasıtlı bir şekilde değiştirilmesini önler. Erişilebilirlik ilkesi ise verilerin doğru ve güvenilir olmasını ve

yanlışlıkla veya kötü niyetle yanlış bir şekilde değiştirilmemesini sağlar (Tojimamatovich, 2023).

Bilgi güvenliği, kapsam ve amaç yönünden siber güvenlikten farklılık gösterir. İki kavram sıklıkla karıştırılmakla beraber, siber güvenliğin, bilgi güvenliğinin bir alt kategorisi olduğunu söylemek yerinde olur (Von Solms ve Van Niekerk, 2013). Bilgi güvenliği, fiziksel, uç nokta ve ağ güvenliği ile veri şifreleme çok geniş kapsamlı bir kavramdır. Aynı zamanda, doğal afetler ve sunucu arızaları gibi tehditlerden bilgileri koruyan bilgi güvencesiyle de yakından ilişkilidir.

Bilgi güvenliği politikası, BT varlıklarını kullanırken bireylere rehberlik eden bir dizi kuraldır. Şirketler, çalışanların ve diğer kullanıcıların güvenlik protokollerini ve prosedürlerini takip etmesini sağlamak için bilgi güvenliği politikaları oluşturmalıdır. Güvenlik politikaları, yalnızca yetkili kullanıcıların hassas sistemlere ve bilgilere erişebilmesini sağlamak için tasarlanır. Etkili bir güvenlik politikası oluşturmak ve uyumluluğu sağlamak, güvenlik tehditlerini önleme ve azaltma yolunda önemli bir adımdır.

İş süreçlerinin daha karmaşık hale gelmesi, bulut bilişimin yükselişi, teknolojik yeniliklerdeki artış ve düzenlemelerin çoğalması BT ekiplerinin en az kaynakla daha fazla riskle başedebilmesine sebep olmuştur. Bu doğrultuda, 2017 yılında Gartner tarafından bilgi güvenliğine yönelik sürekli uyarlanabilir risk ve güven değerlendirmesi (CARTA) konsepti geliştirilmiştir (Panetta, 2017). Kuruluşlar, CARTA konseptini referans almak suretiyle Koruma (Protect), Tespit (Detect), Yanıt Verme (Response), Tahmin (Predict) dörtlü döngüsüne göre çevik siber güvenlik metodolojileri uygulayarak kurumsal bağışıklık sistemlerini güçlendirebilmektedirler (Panetta, 2019). CARTA yaklaşımı sayesinde, risk ve güvene dayalı kararlar alınmakta ve güvenlik tepkileri geliştirilmektedir. Bu süreç, her etkileşimden kazanılan bilgi ve deneyimlere göre sürekli olarak uyum sağlamakta ve gelişmektedir (Shen ve Shen, 2024).

Dünya bilgi güvenliği açısından her geçen gün daha tehlikeli hale gelmekte ve kurumsal varlıklara karşı çok daha karmaşık saldırı tipleri ortaya çıkmaktadır. Bu noktada KRY, bilgi güvenliğini kurumsal düzeyde bir risk alanı olarak ele alır ve bilgi güvenliği risklerini stratejik düzeyde yönetir. Bilgi güvenliği ise KRY'ye güvenilir veri ve raporlama sunar. Ayrıca, kurumsal riskler bağlamında tasarlanmış ve işleyen bir bilgi güvenliği sistemi kurumsal bilgi sistemlerinin korunmasına yardımcı olur (Woodhouse, 2008).

Kurum çapında bu konulardaki gelişim seviyelerinin belirlenmesi, kurum bilgi güvenliğinin değerlendirilmesini kolaylaştıracaktır. Bu doğrultuda, bilgi güvenliği bileşeni ile ilgili belirlenen olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmiştir.

Bilgi Güvenliği Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	Kurumda bilgi güvenliği politikası ve yöntemleri mevcut değildir.
2. Sistematik Olmayan	BT birimi bazı altyapı risklerinin (anti-virüs, güvenlik duvarı cihazları, erişim kontrolleri gibi) farkındadır ve kurum çapında temel risk yönetimini uygulamaktadır.
3. Gelişime Açık	Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi (BGYS) mevcut olup, bilgi varlıklarına yönelik güvenlik ve risklerin kurum genelinde yönetildiği beklentisine sahip kurumsal kültür mevcut olmamakla birlikte diğer birimler bilgi güvenliğini hala sadece BT sorumluluğunda algılamaktadır.
4. Kapsamlı	Kurumsal bilgi güvenliği kültürü kurum genelinde yerleşmiştir. Kurumda bilgi güvenliği politikası üzerinde daha detaylı çalışmalar yapılmaktadır. BT kurum seviyesi, uygulama ve genel kontrolleri ile felaket kurtarma ve iş sürekliliği planları geliştirilmiştir.
5. Gelişmiş	BGYS mevcuttur. BGYS, CARTA konseptini referans alarak dörtlü döngüsüne göre çevik siber güvenlik metodolojileri ile birlikte uygulanmaktadır. Rutin olarak bilgi sistemlerine sızma testleri yapılmakta, zafiyetler taranmakta ve bulunan bulgular eylem planları çerçevesinde giderilmektedir. BGYS iç ve dış denetim tarafından bağımsız olarak belirli periyotlarda denetlenmektedir. Güvenlik ve risklerin kurum genelinde

Düzey	Tanım
	yönetilebilmesine olanak sağlayan kurumsal bilgi güvenliği kültürü hakimdir. Belirli periyotlarda sosyal mühendislik testleri yapılmakta ve çalışanlar için bilgi güvenliği hakkında farkındalık eğitimi düzenlenmektedir. Bilgi güvenliği yönetimi içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

2.3.4.4.BT Altyapısı ve Organizasyonu

BT altyapısı hem kuruluş genelinde iletişim hem de mevcut ve gelecekteki iş uygulamaları için bir temel oluşturan BT kaynakları kümesi olarak tanımlanır (Ravichandran vd., 2005; Liu vd., 2015). BT altyapısı, teknik ve insan olmak üzere iki geniş tanımlı altyapıdan oluşur (Wang vd., 2014; Marchiori vd., 2022). Teknik altyapı, donanım, yazılım, ağ, telekomünikasyon, uygulamalar ve somut BT kaynaklarını içerir (Chen vd., 2015). İnsan altyapısı, bir kuruluş içinde BT kaynaklarını yönetmek için gereken bilgi ve becerileri ifade eder (Ravichandran vd., 2005; Chanopas vd., 2006; Wang vd., 2014).

Kuruluşlar operasyonları için teknolojiye büyük ölçüde güvenmeye devam ettikçe, BT altyapı sistemlerinin sağlam bir şekilde oluşturulması ve organizasyonunun sağlanması elzem hale gelmektedir (Yoon, 2011; Marchiori vd., 2022). BT organizasyonunu optimize etmenin temel nedenlerinden biri verimliliği ve üretkenliği artırmaktır. Kurumlar, optimize edilmiş BT sistemleri uygulayarak iş süreçlerini ve iletişimi iyileştirebilir ve tekrarlayan görevleri otomatikleştirebilir (Sambamurthy vd., 2003; Rai vd., 2012; Paul vd., 2024). Böylece çalışanların daha stratejik ve katma değerli faaliyetlere odaklanmasını sağlayabilir. Ayrıca, iyi tasarlanmış bir BT organizasyonu ve ölçeklenebilir bir BT altyapısı maliyet tasarruflarına da katkıda bulunabilir (Rai vd., 2012; Parida vd., 2017; Yu vd., 2017).

Bilgi teknolojileri sürekli olarak değişmekte ve gelişmektedir. Bu nedenle, BT altyapısının değişikliklere uyum sağlayabilecek kadar esnek olması gerekir (Leffingwell, 2007). BT altyapısı esnekliği, mevcut BT altyapısının teknik fiziksel tabanı ve insan boyutu içerisinde farklı donanım, yazılım, iletişim teknikleri, veriler, temel uygulamalar, yetenekler,

yeterlilikler, taahhütler ve değerlerin kolaylıkla ve rahat bir şekilde dağıtılabilmesi veya desteklenebilmesi becerisidir (Byrd ve Turner, 2000; Ravichandran vd., 2005; Marchiori vd., 2022).

Altyapı yönetimine proaktif bir yaklaşım benimseyerek, kuruluşlar operasyonel verimliliklerini artırabilir, hizmet kesinti süresini en aza indirebilir ve genel performansı iyileştirebilir (Ray vd., 2005, Leffingwell, 2007; Stoel ve Muhanna, 2009; Rai vd., 2012). Bu doğrultuda, hassas verileri korumak ve siber tehditleri azaltmak için gelişmiş ağ güvenliği çözümlerine yatırım yapmak ve kapsamlı bir felaket kurtarma planı benimsemek sistem arızası veya doğal afet durumunda hızlı kurtarma sağlar (Parida vd., 2017; Phillips ve Mincin, 2023). BT ve iş paydaşları arasındaki iş birliği ve iletişim, altyapı yatırımlarını kurumsal hedefler ve gereksinimlerle uyumlu hale getirmek için çok önemlidir. BT sistem altyapılarının desteklenmesi ve optimize edilmesi kurumun karşı karşıya kalacağı riskleri daha etkin bir biçimde yönetmesini, dijital çağda rekabetçi kalmasını ve gelişmesini sağlar (Paul vd., 2024). Bu bakımdan, BT organizasyonu ve sistem altyapısı BT risklerinin yönetiminde kritik öneme sahiptir (Keathley, 2014).

BT altyapısı ve organizasyonu, KRY'nin hem en kritik destek unsuru hem de önemli bir risk kaynağıdır. KRY olmadan BT riskleri stratejik düzeyde ele alınmaz ve kurum savunmasız kalır. Bu çerçevede modelin BT altyapısı ve organizasyonu bileşeni ile ilgili belirlenen olgunluk seviyelerine aşağıda yer verilmektedir.

BT Altyapısı ve Organizasyonu Olgunluk Düzeyleri

Düzey	Tanım
1. Başlangıç	BT'ye ilişkin kaynak ayrılmamış olup, geleceğe yönelik bir planlama da söz konusu değildir.
2. Sistematik Olmayan	Sistem altyapısı ve otomasyon sistemleri temel kurum ihtiyaçlarını kısmen karşılayacak düzeyde hizmet vermektedir.
3. Gelişime Açık	Bilgi teknolojilerine gerekli yatırımlar yapılarak gelecek yatırımlar için kaynak bulunmaya çalışılmaktadır. Sistem

Düzey	Tanım
	altyapısı ve otomasyon sistemleri temel kurum ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
4. Kapsamlı	BT altyapısı ve uygulamaları kurumsal hedeflere ve süreçlere göre tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. Bilgi teknolojileri eğitim programları kullanıcılar, yönetim ve uygulayıcıları için periyodik olarak güncellenmektedir.
5. Gelişmiş	BT altyapısı ve uygulamaları stratejik hedeflere ve süreçlere göre tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. BT yatırımları fayda/maliyet analizlerine göre yapılmaktadır. BT ve ilgili diğer birimler, ortak strateji geliştirebilmek için koordineli bir biçimde çalışmaktadırlar. BT altyapısı ve uygulamaları ile bu faaliyetlere ilişkin personel gelişim süreçleri sürekli olarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Görevler ayrılığı prensibine uygun bir şekilde BT organizasyonu düzenlenmiştir. BT iş sürekliliği ve felaket kurtarma yatırımları yapılmış ve aktif olarak çalıştırılmaktadır. BT organizasyonu yeni çıkan fırsat ve tehditlere karşı inovatif çözümler ortaya koymaktadır. BT sistemleri ve çalışanların sürekli gelişimi kuruluş tarafından içselleştirilmiş olup, sistematik, sürdürülebilir ve örnek uygulamaları vardır.

III. BÖLÜM

3. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu çalışmada, şirketlerin stratejik planlama, çalışanlar, süreçler ve bilgi teknolojilerinin olgunluk derecelerinin bütünleşik bir çerçevede değerlendirilerek KRY olgunluk düzeylerinin kurumsal performanslarını etkileyip etkilemediği araştırılmıştır. Bu ilişkiyi ortaya koyabilmek adına öncelikle işletmelerin bütünleşik olgunluk derecelerinin ölçülmesi gerekmektedir. KRY, stratejik yönetim, insan kaynakları yönetimi, iç kontrol sistemi ve teknolojik yapı ile ilgili işletmelerin mali tablolarında ve faaliyetleri ile ilgili tüm raporlarda yeterli bilgi bulunmamakta, dolayısıyla bu yönetsel araçların olgunluk düzeyinin tespit edilebilmesi için daha geniş kapsamlı bir veri setine gereksinim duyulmaktadır. Buradan hareketle, söz konusu yönetsel süreçlerin şirketlerdeki mevcut durumuna ve işleyişine ilişkin süreç sahibi üst düzey yöneticilere anket uygulanmıştır.

Elde edilen veriler neticesinde şirketlerin olgunluk seviyeleri belirlenmiştir. Ardından, olgunluk düzeyi ile şirketlerin aktif karlılığı (ROA), sermaye verimliliği (ROE) ve faiz, amortisman ve vergi öncesi kar (EBITDA-FAVÖK) gibi finansal performans göstergeleri arasındaki ilişki IBM SPSS 21 programı kullanılarak ortaya konmaya çalışılmıştır.

3.1. Veri Toplama

KRY bütünleşik olgunluk modeli 4 temel ve 16 alt bileşenden oluşmaktadır. Çalışmada, KRY odağında işletmelerin stratejik planlama, süreçler, insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve KRY uygulamaları hakkında bilgi sahibi olmak amacıyla veri toplama yöntemi olarak; Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Araştırmaları ve Bilimsel Yayın Etik Kurulu'ndan 18.07.2024 tarihinde Etik Onay Belgesi alınmak suretiyle anket yöntemi kullanılmıştır.

3.2. Hedef Kitle ve Örneklem

Çalışmanın hedef kitlesini Türkiye'de faaliyet gösteren, hisse senetleri Borsa İstanbul'da işleme açık ve borsada işleme kapalı fakat Sermaye Piyasası Kuruluna (SPK) tabi olan halka açık şirketler oluşturmaktadır. Finansal veri analizlerini en sağlıklı ve gerçekçi şekilde gerçekleştirebilmek amacıyla veriler Kamuyu Aydınlatma Platformu (KAP) ve SPK internet sitelerinden temin edilmiştir. Tüm paydaşların tam, doğru, açık ve net bilgiye internet üzerinden eş zamanlı olarak erişimine olanak sağlaması sebebiyle hedef kitle, Sermaye Piyasası Kanunu kapsamında borsada işlem gören 539 ve borsa dışı 118 olmak üzere toplam 657 halka açık şirket olarak seçilmiştir. Anket formu googleforms üzerinden online olarak hazırlanmış ve elektronik posta yoluyla toplam 400 şirkete iletilmiş olup, 53 şirketten geri dönüş sağlanmıştır. Geri dönüş yapan şirketlerin tamamının verileri geçerli olmuştur.

Anketin temeli bütünleşik olgunluk modelimizin ilerleme adımlarına dayanan toplam 16 sorunun yer aldığı, her biri dört alt bileşene sahip dört bölümden oluşmaktadır. Her alt bileşen ile ilgili ideal durum ortaya konmuş olup, başlangıçta katılımcı ve çalıştığı şirket hakkında genel bilgilerin doldurulması, sonrasında her alt bileşen özelinde şirketin konumlandırıldığı seçeneğin işaretlenmesi talep edilmiştir. Alt bileşenler bazında anket sorularına verilen yanıtlar literatürdeki benzer çalışmalardaki uygulamalara (Arena vd., 2010; Gates vd., 2012; Beasley vd., 2015; Florio ve Leoni, 2017) paralel olarak 1 ila 5 arasında puanlanarak bileşen bazlı ortalamalar dikkate alınmak suretiyle *başlangıç (1,00-1,49), sistematik olmayan (1,50-2,49), gelişime açık (2,50-3,49), kapsamlı (3,50-4,49)* ve *gelişmiş (4,50-5,00)* olmak üzere beş farklı seviyede rubrik tarzda oluşturulmuş olgunluk düzeyleri ile değerlendirilmiştir. Anket formu EK 2'de yer almaktadır.

Tablo 6'daki A Firması örneğinde görüleceği üzere, her alt bileşen bazında elde edilen puanlar temel bileşenin olgunluk düzeyini, dört temel bileşenin ortalaması ise bütünleşik olgunluk düzeyini oluşturmaktadır. Buna göre, A Firmasının stratejik planlama olgunluk puanı 4,25 (kapsamlı), süreçler puanı 3,75 (kapsamlı), çalışanlar puanı 4 (kapsamlı), bilgi teknolojileri puanı 3,75 (kapsamlı) ve bütünleşik olgunluk puanı ise 3,9375 olarak gerçekleşmiş ve kapsamlı olgunluk düzeyinde değerlendirilmiştir.

Tablo 6

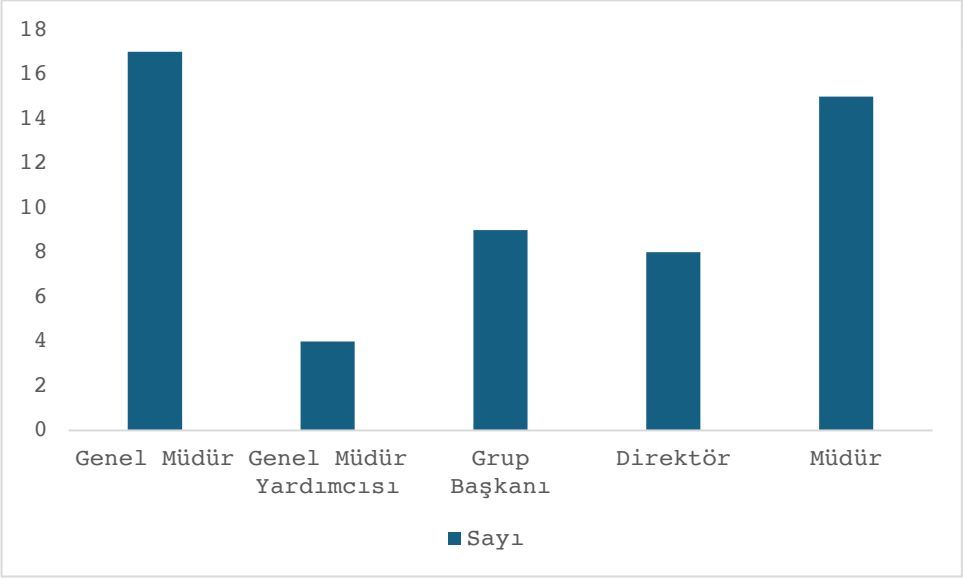
A Firmasının Olgunluk Puanları

Temel Bileşen	Alt Bileşenler				Ortalama
	1	***2***	***3***	***4***	
Stratejik Planlama	5	4	4	4	4,25
Süreçler	4	4	3	4	3,75
Çalışanlar	4	4	4	4	4
Bilgi Teknolojileri	4	3	4	4	3,75
Bütünleşik Olgunluk	4,25	3,75	3,75	4	**3,9375**

Ankete yanıt verenlerin şirketlerdeki pozisyonları incelendiğinde, Şekil 11'de görüldüğü üzere, %32'sinin genel müdür, %28'inin müdür, %17'sinin grup başkanı, %15'inin direktör ve %7,5'inin ise genel müdür yardımcısı olarak görev yaptığı anlaşılmaktadır.

Şekil 11

Anketi Yanıtlayanların Şirketteki Pozisyon Dağılımı



Anket verilerinin analizi sonucunda modelin dört temel bileşenine ilişkin dağılım ve bütünleşik olgunluk düzeyleri aşağıda Tablo 7'de verilmiştir.

Tablo 7

Bileşen Bazlı Olgunluk Düzeyi Frekans Dağılımı

Olgunluk Düzeyleri	Stratejik Planlama		Süreçler		Çalışanlar		Bilgi Teknolojileri		Bütünleşik Olgunluk	
	n	*%*	*n*	*%*	*n*	*%*	*n*	*%*	*n*	*%*
Gelişmiş	12	*22,64%*	9	*16,98%*	7	*13,21%*	9	*16,98%*	7	*13,21%*
Kapsamlı	22	*41,51%*	27	*50,94%*	22	*41,51%*	25	*47,17%*	24	*45,28%*
Gelişime Açık	13	*24,53%*	12	*22,64%*	19	*35,85%*	11	*20,75%*	17	*32,08%*
Sistematik Olmayan	6	*11,32%*	5	*9,43%*	5	*9,43%*	8	*15,09%*	5	*9,43%*
Başlangıç	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Toplam[a]	53	*100%*	53	*100%*	53	*100%*	53	*100%*	53	*100%*

[a]n değerleri grup toplamını, yüzde değerleri ise grubun toplam içindeki oranını göstermektedir.

Yukarıdaki tablodan görüleceği üzere gerek temel bileşenler bağlamında gerekse bütünleşik olarak değerlendirildiğinde ankete katılan işletmelerin olgunluk seviyelerinin ağırlıklı olarak kapsamlı ve gelişime açık düzeyde oldukları anlaşılmaktadır. Bileşenler arasında gelişmişlik sıralamasında stratejik planlama ilk sırada yer alırken çalışanlar bileşeninin son sırada olduğu tespit edilmiştir. Frekans dağılımında "süreçler" bileşenin %50,94 ile en yüksek değere ulaştığı görülmektedir. Şirketlerin bu bileşen özelinde kapsamlı olgunluk düzeyinde oldukları anlaşılmaktadır. "Süreçler" bileşenini %47,17 ile "bilgi teknolojileri" bileşeni takip etmekte ve bu bileşen özelinde şirketlerin olgunlaşma derecelerinin ise kapsamlı olgunluk düzeyinde olduğu görülmektedir. En düşük değerin ise %9,43 ile "süreçler" ve "çalışanlar" bileşeninde olduğu ve bu şirketlerin sistematik olmayan olgunluk düzeyine sahip oldukları anlaşılmaktadır. Ayrıca, ankete katılan şirketlerin stratejik planlama olgunluk düzeylerinin diğer bileşenlerin olgunluk seviyelerine kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bütünleşik olgunluk düzeyleri üzerinden değerlendirdiğimizde; ankete katılan şirketlerin %45,28'inin kapsamlı, %32,08'inin gelişime açık, %13,21'inin gelişmiş ve %9,43'ünün sistematik olmayan olgunluk düzeyinde yer aldıkları görülmektedir.

3.3. Performans Ölçümünde Kullanılan Finansal Göstergeler

Finansal göstergeler, bir şirketin finansal açıdan sağlıklı olup olmadığını, uzun vadeli sürdürülebilirliğini ve büyüme potansiyelini değerlendirmede paha biçilmez araçlardır. Yatırımcıların, yönetimin ve paydaşların yatırım, strateji ve risk yönetimi hakkında bilinçli kararlar almalarına yardımcı olurlar. Yatırımcılar genellikle bir işletmeye yatırım yapıp yapmamaya karar vermek için bu metriklere güvenirler. Benzer şekilde şirketler de strateji ve performansı optimize etmek için bunları kullanırlar. Bu göstergeler, bir şirketin çeşitli finansal alanlardaki performansına dair bir bakış sağlayan sayısal veya nicel ölçümlerdir. Bu ölçümler, bir şirketin bilanço, kar ve zarar hesabı ve nakit akış tablosu gibi finansal tablolarından türetilir.

Performans ölçümünde kullanılan çok sayıda finansal metrik bulunmakla birlikte bu çalışmada, tanımlama ve hesaplama konusunda literatürde ve uygulamada fikir birliğinin bulunması sebebiyle EBITDA/FAVÖK (Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar), ROA ve ROE gibi en sık kullanılan performans göstergelerine yer verilmiştir.

3.3.1. EBITDA (FAVÖK)

Bir işletmenin finansal pozisyonunu değerlendirmek hayati önem taşır. Günümüzde finansal performansın ölçümünde en yaygın kullanılan yöntemlerden biri EBITDA veya Faiz, Amortisman ve Vergi Öncesi Kar'ı (FAVÖK) analiz etmektir. Bu ölçüm, bir şirketin operasyonel performansının anlık görüntülenmesini sağlar. Yatırımcılar ve finansal analistler için yararlı bir araç olan EBITDA'yı kullanmak, belirli işletme dışı giderleri ve sermaye harcamalarını ortadan kaldırdığı için faydalıdır, ancak belirli giderleri hesaba katmadığı ve manipüle edilebildiği için yanıltıcı da olabilir.

Bir şirketin EBITDA'sını değerlendirirken yatırımcılar şirketin finansal açıdan sağlıklı olup olmadığını ve operasyonlardan yeterli nakit üretip üretmediğini hızlı ve kolay bir şekilde anlayabilirler. EBITDA genellikle nakit akışı projeksiyonları oluşturmak için bir temel olarak kullanılır. Bunun nedeni, borç yapısı ve nakit dışı muhasebe faktörleri gibi finansal kararların etkilerini ortadan kaldırarak operasyonel karlılığın daha net bir resmini sunmasıdır. Analistlerin aynı sektördeki şirketleri karşılaştırmak için sıklıkla kullandığı bir referans noktasıdır. Kazançları standartlaştırma yeteneği, göreceli değeri değerlendirmeyi kolaylaştırır.

Ayrıca, finansal ve muhasebe kararlarının karmaşıklığı olmadan bir şirketin kazanç potansiyelinin basitleştirilmiş bir anlık görüntüsünü sunar. EBITDA şu şekilde hesaplanır:

EBITDA ***(FAVÖK)*** *= Net Gelir + Faiz Giderleri + Vergi Giderleri + Amortisman Giderleri*

3.3.2. ROA (Return Of Assets / Aktif Kârlılık)

Aktif Kârlılık, Varlık Getirisi veya Varlık Kârlılığı (ROA), bir işletmenin varlıklar üzerinden elde ettiği kârı ifade eder. Diğer bir ifadeyle, işletmenin mevcut varlıklarını kâr elde etmek amacıyla ne ölçüde verimli kullandığını ortaya koyar. Bu varlıklar arasında, işletmenin demirbaşları, elindeki nakiti, alacakları, hatta borçları da bulunmaktadır. Dolayısıyla, bu ölçüt, işletmenin borçlarını ne kadar etkili bir şekilde değerlendirdiğini de göstermektedir.

Sürekli yükselen bir ROA değeri, işletmelerin her dönem boyunca daha az yatırımla daha fazla kâr elde edebildiğini göstermektedir. ROA, şirketin gelir tablosundan elde edilecek verilerle şu şekilde hesaplanır:

Aktif Kârlılık ***(ROA)*** *= Son 4 çeyrekteki toplam net kâr / Ortalama Varlıklar*

Net Kâr *= Toplam Gelir – Toplam Gider*

Ortalama Varlıklar *=(Dönem başı toplam varlıklar + Dönem sonu toplam varlıklar) /2*

3.3.3. ROE (Return Of Equity / Özsermaye Kârlılığı)

Özsermaye kârlılığı (ROE), hissedarların şirkete yaptıkları yatırımların ne kadar etkili kullanıldığını gösterir. Yönetimin, şirket kaynaklarını ne kadar verimli kullandığı da yatırımcılar için önemli bir bilgi kaynağıdır. Kârlılığın belirleyicisi, şirket özsermayesine kıyasla hangi oranda kâr sağladığı ve bu kârı hangi ölçüde yukarı taşıyabildiğidir. Ayrıca, elde edilen kârın yıllık enflasyon oranından fazla çıkması büyük bir önem taşımaktadır.

Bir şirketin defter değeri de özsermayesini ifade eder. Düzenli olarak aran bir ROE değeri, işletmelerin dönemler itibariyle daha düşük özsermaye kullanarak daha fazla kâr elde edebildiğini göstermektedir.

ROE şirketin gelir tablosundan elde edilecek verilerle şu şekilde hesaplanır:

Özsermaye Kârlılığı (ROE) *= Son 4 çeyrekteki toplam net kâr / Ortalama Özsermaye*

Net Kâr *= Toplam Gelir – Toplam Gider*

Özsermaye (Defter Değeri) *= Toplam Varlıklar – Toplam Yükümlülükler*

Ortalama Özsermaye *= (Dönem başı özsermaye + Dönem sonu özsermaye) / 2*

3.4. Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmada anket yardımıyla toplanan verilerden yararlanılmış, IBM SPSS 21 programı kullanarak güvenilirlik, faktör analizi, normallik sınaması ve gruplar arasında farklılıkların tespiti için ANOVA analizi kullanılmıştır. Elde edilen sonuçlara aşağıda yer verilmiştir.

3.4.1. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi, bir ölçek veya ölçüm aracının tutarlılığını belirleme sürecini ifade eder. Bir ölçeğin birden fazla yönetimde tutarlı koşullar altında aynı sonuçları üretip üretmediğini anlamakla ilgilidir. Yüksek güvenilirlik, ölçeğin tutarlı sonuçlar ürettiği ve araştırma amaçları için güvenilirliğini gösterdiği anlamına gelir. 1'e yakın bir güvenilirlik katsayısı daha yüksek güvenilirliği gösterir. Diğer bir ifadeyle, ölçüm aracı güvenilirdir ve tutarlı sonuçlar üretir.

Araştırmanın güvenilirlik analizi sonucunda elde edilen bulgular:

Tablo 8

Araştırma Ölçekleri için Güvenilirlik Analizi Bulguları

Boyut	Boyut Güvenilirlik Katsayısı (Cronbach Alfa)
Stratejik Planlama	0,9
Süreçler	0,897
Çalışanlar	0,831
Bilgi Teknolojileri	0,9

Araştırmanın bu bölümünde kullanılan Güvenilirlik Analizi ile ankette kullanılan bileşenlerin güvenilirlik düzeyleri irdelenmiştir. Analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alfa kat sayıları Tablo 8'de görüldüğü gibidir. Analiz sonucunda elde edilen Cronbach Alfa katsayıları incelendiğinde boyutlar için en küçük güvenilirlik kat sayısının 0,831 olduğu görülmektedir. Araştırma boyutları arasında en küçük güvenilirlik düzeyine sahip olmasına rağmen görüldüğü üzere bu değer "Çalışanlar" boyutunun yüksek güvenilir düzeyine sahip olduğunu gösteren bir değerdir.

3.4.2. Faktör Analizi

Faktör Analizi, bir araştırmada yer alan ve aynı amaca hizmet eden birden fazla maddenin/değişkenin, tek bir çatı altında toplanıp aynı amaca hizmet edebilecek tek bir değişken elde etmeyi amaçlayan çok değişkenli bir istatistiksel analiz yöntemidir. Faktör analizi ile birlikte değişken sayısı indirgenerek, karmaşık analizlerin ve anlam karmaşasının önüne geçilebilmesi hedeflenir.

Bu araştırmada açıklayıcı faktör analizi kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan maddeler SP1, SP2, SP3, SP4, S1, S2, S3, S4, C1, C2, C3, C4, BT1, BT2, BT3 ve BT4 olarak kodlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda faktör yük dağılımları ve elde edilen bulgular aşağıdaki gibidir.

Tablo 9

Faktör Analizi Bulguları

Bileşenler	Stratejik Planlama	Süreçler	Çalışanlar	Bilgi Teknolojileri
SP1	0,875			
SP2	0,882			
SP3	0,883			
SP4	0,874			
S1		0,871		
S2		0,884		
S3		0,869		
S4		0,882		
C1			0,739	
C2			0,858	
C3			0,818	
C4			0,862	
BT1				0,852
BT2				0,929
BT3				0,885
BT4				0,841
	KMO: 0,765 **Sig :** 0,000	**KMO:** 0,765 **Sig :** 0,000	**KMO:** 0,765 **Sig :** 0,000	**KMO:** 0,765 **Sig :** 0,000

Faktör analizi uygulanan verilerin faktör analizine uygunluğu Küresellik Testi olarak da bilinen Barttlet Testi sonucunda elde edilen Sig. Değeri (anlamlılık) ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri incelenerek değerlendirilmektedir. (Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) testi, verilerin faktör analizi için ne kadar uygun olduğunu belirlemek için kullanılan istatistiksel bir ölçüdür.

Tablo 10

KMO Değer Aralığı Tablosu

Ölçüt	Açıklama
1,00 < KMO < 0,90	Mükemmel
0,90 < KMO < 0,80	İyi
0,80 < KMO < 0,70	Orta
0,70 < KMO < 0,60	Zayıf
0,60 < KMO	Kötü

"KMO değerinin yüksek olması maddeler arasındaki ilişkinin varlığını göstermektedir" şeklinde yorumlanabilir. KMO değeri 1'e ne kadar yakın olursa veriler arasındaki ilişkinin o

kadar yüksek olduğunu söylemek mümkündür. Ancak, KMO değerini tek başına incelemek yeterli değildir. Ek olarak Bartlett testi sonuçlarının da incelenmesi gerekir.

Bartlett testi temelde "H0: R=I" hipotezini test etmek amacıyla kullanılan bir analiz yöntemidir. Diğer bir ifadeyle, maddeler arasındaki ilişkinin (KORELASYON MATRİSİ = R) birim matrise eşit olup olmadığını test etmektedir. Hipotezin kabul edildiği durumda, maddeler sadece kendileri ile ilişkili ve maddeler arası ilişki 0 olarak değerlendirilecektir (birim matrise eşit olduğu için). Bartlett testi sonucunda elde edilen Sig. Değerinin de anlamlı yani sayısal olarak 0,05 değerinden küçük olması gerekir.

Bartlett testinin anlamlı çıkması ve KMO değerinin istenilen aralıkta yer alması durumunda veriler üzerinde faktör analizi uygulama sürecine geçilir.

Küresellik testi temelde verilerin üzerinde faktör analizi uygulamanın uygunluğunu test amaçlı geliştirilmiştir. Ancak araştırmacıların bazıları kavram yanılgısı sonucu yeterli, uygun ve elverişli gibi anlamlara gelen "Adequacy" kavramını "Uygunluk" yerine "Yeterlilik" şeklinde yorumlamaktadırlar. Bu yanılgı sonucunda faktör analizinin uygunluğunu irdeleyen bu küresellik testleri örneklem büyüklüğünün yeterliliğini ölçmek amaçlı kullanılan bir test olarak algılanmaktadır.

Bu çalışmada verilere uygulanan faktör analizi sonuçları incelendiğinde KMO değerlerinin yüksek değerler aldığını ve sig değerleri incelendiğinde ise tüm sig değerlerinin 0,00 olarak hesaplandığı görülmektedir (sig<0,05). Bu nedenle veri setine faktör analizi uygulamanın anlamlı olduğunu söylemek mümkündür.

Analiz sonucunda araştırmada kullanılan 16 maddenin 4 başlık altında toplandığı görülmektedir. Bu başlıklar Stratejik Planlama, Süreçler, Çalışanlar ve Bilgi Teknolojileri olarak belirlenmiştir. Her bir faktör 4 madde ile açıklanmıştır. Diğer bir ifadeyle, 4 madde tek çatı altında birleştirilerek tek madde haline getirilmiştir. Sonuç olarak, 16 maddeden oluşan anket soru seti toplamda 4 maddeye indirgenmiştir.

3.4.3. Normallik Varsayımı

Normallik varsayımının sınanması, yapılan araştırmalarda kullanılacak istatistiksel analiz yöntemlerine karar verme sürecinde kullanılmaktadır. Normallik varsayımının sınanması

sonucunda elde edilen sonuçlara göre verilerin normal dağılıma uygun çıkması durumunda parametrik yöntemleri, normal dağılıma uygun çıkmaması durumunda ise parametrik olmayan yöntemleri kullanmak gerekmektedir. (Faktör analizi sonuçlandıktan sonra ilgili maddeler birleştirilerek tek bir çatı altında toplanmıştır. Araştırmanın devam eden bölümünde tek çatı altında toplanmış halleri kullanılmıştır.)

Tablo 11

Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

Bileşenler	Skewness / Çarpıklık	Kurtosis / Basıklık
Stratejik Planlama	-0,374	-0,734
Süreçler	-0,422	-0,453
Çalışanlar	-0,077	-0,498
Bilgi Teknolojileri	-0,445	-0,729
Bütünleşik Olgunluk	-0,297	-0,384

Normallik sınaması histogram, q-q plot, Shapiro-Wilk-W testi, Kolmogorov Smirnov testi, çarpıklık ve basıklık katsayılarının incelenmesi gibi çeşitli yöntemlerle test edilebilir. Yapılan araştırmada normallik sınaması çarpıklık ve basıklık katsayılarına bakarak incelenmiştir. Bu yöntemde çarpıklık ve basıklık katsayıları -3 ile +3 arasında (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997) değer alması durumunda verilerin normal dağılıma uygun olduğunu söylemek mümkündür. Araştırma hesaplanan çarpıklık ve basıklık katsayıları incelendiğinde değerlerin tamamının -3 ile +3 değer aralığında yer aldığı görülmektedir. Bu nedenle verilerin normal dağılıma uygun olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda, normallik sınaması sonucunda elde edilen sonuçlar baz alınarak araştırmada parametrik yöntemlerin kullanılmasına karar verilmiştir.

3.4.4. Anova Analizleri

T-Testi 2 grup ortalamasını karşılaştırarak Varyansın analizi (ANOVA), en az 3 grup ortalamasını karşılaştırarak grup ortalamalarının birbiriyle aynı olup olmadığını inceleyen birçok değişkenli istatistiksel yöntemdir. İkiden fazla gruba sahip değişkenler için örnek, bir değişkenin gelir düzeyi, eğitim durumu, meslek vb. gibi değişkenlere bağlı gösterdiği farklılıklar olarak verilebilir. Her bir Anova analizi bir hipotezi (H0) test eder. Yokluk hipotezi olarak da bilinen bu H0 hipotezleri, düzey ortalamalarının birbirine eşit olması şeklinde kurulur.

İki düzey ortalamasının birbirine eşit olması bu iki düzey arasında fark olmadığı şeklinde yorumlanır.

Anova analizlerinde farklılık veya ilişkilerin varlığına karar verebilmek için hesaplanan p değerleri incelenir. Bu değer 0,05 değerinden küçük ise düzeyler arasında farklılık vardır yorumu yapılabilir.

Araştırmanın bu bölümünde, "H0: EBİTDA, ROE ve ROA değerleri olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermemektedir" hipotezi ile ilgili analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Burada hipotez araştırma konusunu genellemek için kurulsa bile her analiz tablosunda ilgili hipotezler araştırma değişkenlerine göre kurulmuş ve analiz tabloları ile birlikte verilmiştir.

3.4.5. Hipotezler ve Bulgular

Araştırmada kullanılan "H0: EBİTDA, ROE ve ROA değerleri olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermemektedir" hipoteziyle ilgili bulgular şu şekildedir:

i. EBİTDA, ROE ve ROA Değişkenlerinin Stratejik Planlama Değişkenine Göre Gösterdiği Farklılıklar

"H0: EBİTDA, ROE ve ROA değerleri **Stratejik Planlama** olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermemektedir."

Tablo 12

Stratejik Planlama Olgunluk Düzeyleri İçin ANOVA Sonuçları

Göstergeler	Olgunluk Seviyeleri	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
EBİTDA	Sistematik Olmayan	7	2681722322	1,219	0,313	H0 Kabul
	Gelişime Açık	12	1642471015			
	Kapsamlı	22	3914656795			
	Gelişmiş	12	7589790108			
ROE	Sistematik Olmayan	7	0,0814			**H0 Red**
	Gelişime Açık	12	-0,0583			

	Kapsamlı	22	0,1636	**3,698**	**0,018**	
	Gelişmiş	12	0,2567			
	Sistematik Olmayan	7	0,0186			
	Gelişime Açık	12	-0,0633			
ROA	Kapsamlı	22	0,0505	**2,927**	**0,043**	**H0 Red**
	Gelişmiş	12	0,0325			

EBİTDA, ROE ve ROA değişkenlerinin "Stratejik Planlama" değişkenine bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi yardımıyla test edilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde EBİTDA (p=0,313) için ilgili hipotezin desteklenmediği diğer bir ifadeyle Stratejik Planlama değişkenine bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak ROE (p=0,018) ve ROA (p=0,043) için ilgili hipotezlerin desteklendiği diğer bir ifadeyle Stratejik Planlama değişkenine bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Tablo 13

Stratejik Planlama Post Hoc/Tukey Testi

Dependent Variable	(I) Stratejik Planlama	(J) Stratejik Planlama	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	*Upper Bound*
ROE	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	1,40E-01	1,16E-01	0,625	-1,68E-01	4,48E-01
		Kapsamlı	-8,22E-02	1,06E-01	0,864	-3,63E-01	1,99E-01
		Gelişmiş	-1,75E-01	1,16E-01	0,437	-4,83E-01	1,33E-01
	GELİŞİME AÇIK	Sistematik Olmayan	-1,40E-01	1,16E-01	0,625	-4,48E-01	1,68E-01
		Kapsamlı	-2,22E-01	8,74E-02	0,066	-4,54E-01	1,03E-02
		Gelişmiş	**-,31500***	9,94E-02	0,014	-5,79E-01	-5,07E-02
	KAPSAMLI	Sistematik Olmayan	8,22E-02	1,06E-01	0,864	-1,99E-01	3,63E-01
		Gelişime Açık	2,22E-01	8,74E-02	0,066	-1,03E-02	4,54E-01
		Gelişmiş	-9,30E-02	8,74E-02	0,712	-3,25E-01	1,39E-01
	GELİŞMİŞ	Sistematik Olmayan	1,75E-01	1,16E-01	0,437	-1,33E-01	4,83E-01
		Gelişime Açık	**,31500***	9,94E-02	0,014	5,07E-02	5,79E-01
		Kapsamlı	9,30E-02	8,74E-02	0,712	-1,39E-01	3,25E-01
ROA	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	8,19E-02	5,20E-02	0,402	-5,64E-02	2,20E-01
		Kapsamlı	-3,19E-02	4,74E-02	0,907	-1,58E-01	9,43E-02

GELİŞİME AÇIK KAPSAMLI	Gelişmiş	-1,39E-02	5,20E-02	0,993	-1,52E-01	1,24E-01
	Sistematik Olmayan	-8,19E-02	5,20E-02	0,402	-2,20E-01	5,64E-02
	Kapsamlı	**-,11379***	3,92E-02	0,028	-2,18E-01	-9,40E-03
GELİŞMİŞ	Gelişmiş	-9,58E-02	4,46E-02	0,153	-2,15E-01	2,29E-02
	Sistematik Olmayan	3,19E-02	4,74E-02	0,907	-9,43E-02	1,58E-01
	Gelişime Açık	**,11379***	3,92E-02	0,028	9,40E-03	2,18E-01
	Gelişmiş	1,80E-02	3,92E-02	0,968	-8,64E-02	1,22E-01
	Sistematik Olmayan	1,39E-02	5,20E-02	0,993	-1,24E-01	1,52E-01
	Gelişime Açık	9,58E-02	4,46E-02	0,153	-2,29E-02	2,15E-01
	Kapsamlı	-1,80E-02	3,92E-02	0,968	-1,22E-01	8,64E-02

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ortalamalar ve farklılığa neden olan grupların tespitinde kullanılan post hoc testi incelendiğinde; ROE'nin "stratejik planlama" bileşenine göre gösterdiği farklılığa neden olan seviyelerin "gelişmiş ve gelişime açık" olan firmalar olduğu saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde stratejik planlama olgunluk düzeyi Gelişmiş olan firmaların ROE değerinin yüksek olduğu gözlenmektedir.

ROA'nın stratejik planlama düzeylerine göre gösterdiği farklılığa neden olan olgunluk düzeyleri için POST HOC test sonuçları incelendiğinde olgunluk düzeyi kapsamlı ve gelişime açık olan firmalar arasındaki farkın etkili olduğu görülmektedir. Ortalamalara göre, stratejik planlama olgunluk düzeyi kapsamlı olan firmaların ROA değerinin gelişime açık olan firmalara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

ii. EBİTDA, ROE ve ROA Değişkenlerinin Süreçler Değişkenine Göre Gösterdiği Farklılıklar

"H0: EBİTDA, ROE ve ROA değerleri **Süreçler** olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermemektedir."

Tablo 14

Süreçler Olgunluk Düzeyleri İçin ANOVA Sonuçları

Göstergeler	Olgunluk Seviyeleri	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
EBİTDA	Sistematik Olmayan	6	172141607	1,464	0,236	H0 Kabul
	Gelişime Açık	12	4785340609			
	Kapsamlı	25	3086513352			
	Gelişmiş	10	8006186847			
ROE	Sistematik Olmayan	6	-0,0733	**5,935**	**0,002**	**H0 Red**
	Gelişime Açık	12	0,0542			
	Kapsamlı	25	0,1024			
	Gelişmiş	10	0,378			
ROA	Sistematik Olmayan	6	-0,0417	1,12	0,35	H0 Kabul
	Gelişime Açık	12	-0,0108			
	Kapsamlı	25	0,0308			
	Gelişmiş	10	0,048			

EBİTDA, ROE ve ROA değişkenlerinin "Süreçler" değişkenine bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi yardımıyla test edilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde EBİTDA (p=0,236) ve ROA (p=0,350) için ilgili hipotezin desteklenmediği diğer bir ifadeyle Süreçler değişkenine bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak ROE (p=0,002) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle Süreçler değişkenine bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Tablo 15

Süreçler Post Hoc/Tukey Testi

Dependent Variable	(I) Süreçler	(J) Süreçler	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	*Upper Bound*
ROE	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	-1,28E-01	1,15E-01	0,688	-4,35E-01	1,80E-01
		Kapsamlı	-1,76E-01	1,05E-01	0,348	-4,55E-01	1,03E-01
		Gelişmiş	**-,45133***	1,19E-01	0,002	-7,68E-01	-1,34E-01
	GELİŞİME AÇIK	Sistematik Olmayan	1,28E-01	1,15E-01	0,688	-1,80E-01	4,35E-01
		Kapsamlı	-4,82E-02	8,11E-02	0,933	-2,64E-01	1,67E-01
		Gelişmiş	**-,32383***	9,89E-02	0,01	-5,87E-01	-6,09E-02
	KAPSAMLI	Sistematik Olmayan	1,76E-01	1,05E-01	0,348	-1,03E-01	4,55E-01

GELİŞMİŞ	Gelişime Açık	4,82E-02	8,11E-02	0,933	-1,67E-01	2,64E-01
	Gelişmiş	**-,27560***	8,64E-02	0,013	-5,05E-01	-4,59E-02
	Sistematik Olmayan	**,45133***	1,19E-01	0,002	1,34E-01	7,68E-01
	Gelişime Açık	**,32383***	9,89E-02	0,01	6,09E-02	5,87E-01
	Kapsamlı	**,27560***	8,64E-02	0,013	4,59E-02	5,05E-01

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ortalamalar ve farklılığa neden olan grupların tespitinde kullanılan POST HOC testi incelendiğinde; ROE'nin "süreçler" bileşenine göre gösterdiği farklılığa neden olan grupların olgunluk düzeyi "gelişmiş" firmalar ile "sistematik olmayan", "gelişime açık", "gelişmiş" ve "kapsamlı" olan firmalar arasındaki farktan kaynaklandığı saptanmıştır. Ortalamalar incelendiğinde süreçler olgunluk düzeyi "gelişmiş" olan firmaların ROE değerinin süreçler olgunluk düzeyi "sistematik olmayan", "gelişime açık" ve "kapsamlı" olan firmalara göre daha yüksek olduğu gözlenmektedir.

iii. EBİTDA, ROE ve ROA Değişkenlerinin Çalışanlar Değişkenine Göre Gösterdiği Farklılıklar

"H0: EBİTDA, ROE ve ROA değerleri Çalışanlar olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermemektedir."

Tablo 16

Çalışanlar Olgunluk Düzeyleri İçin ANOVA Sonuçları

Göstergeler	Olgunluk Seviyeleri	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
EBİTDA	Sistematik Olmayan	5	89780832	4,533	0,007	**H0 Red**
	Gelişime Açık	19	5028329533			
	Kapsamlı	22	1491710110			
	Gelişmiş	7	12410978788			
ROE	Sistematik Olmayan	5	0,002	2,976	0,04	**H0 Red**
	Gelişime Açık	19	0,0205			
	Kapsamlı	22	0,2345			
	Gelişmiş	7	0,1414			
ROA	Sistematik Olmayan	5	-0,002	1,96	0,132	H0 Kabul
	Gelişime Açık	19	-0,0258			
	Kapsamlı	22	0,0582			
	Gelişmiş	7	0,0129			

EBİTDA, ROE ve ROA değişkenlerinin "Çalışanlar" değişkenine bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi yardımıyla test edilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde ROA (p=0,132) için ilgili hipotezin desteklenmediği diğer bir ifadeyle Çalışanlar değişkenine bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak EBİTDA (p=0,007) ve ROE (p=0,040) için ilgili hipotezlerin desteklendiği diğer bir ifadeyle Çalışanlar değişkenine bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05)

Tablo 17

Çalışanlar Post Hoc/Tukey Testi

Dependent Variable	(I) Çalışanlar	(J) Çalışanlar	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	*Upper Bound*
EBİTDA	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	-4,94E+09	3,68E+09	0,542	-1,47E+10	4,85E+09
		Kapsamlı	-1,40E+09	3,63E+09	0,98	-1,11E+10	8,25E+09
		Gelişmiş	**-12321197956,08571***	4,29E+09	**0,03**	-2,37E+10	-9,13E+08
	GELİŞİME AÇIK	Sistematik Olmayan	4,94E+09	3,68E+09	0,542	-4,85E+09	1,47E+10
		Kapsamlı	3,54E+09	2,29E+09	0,421	-2,57E+09	9,64E+09
		Gelişmiş	-7,38E+09	3,24E+09	0,117	-1,60E+10	1,23E+09
	KAPSAMLI	Sistematik Olmayan	1,40E+09	3,63E+09	0,98	-8,25E+09	1,11E+10
		Gelişime Açık	-3,54E+09	2,29E+09	0,421	-9,64E+09	2,57E+09
		Gelişmiş	**-10919268677,46753***	**3,18E+09**	**0,006**	-1,94E+10	-2,46E+09
	GELİŞMİŞ	Sistematik Olmayan	**12321197956,08571***	**4,29E+09**	**0,03**	9,13E+08	2,37E+10
		Gelişime Açık	7,38E+09	3,24E+09	0,117	-1,23E+09	1,60E+10
		Kapsamlı	**10919268677,46753***	**3,18E+09**	**0,006**	2,46E+09	1,94E+10
ROE	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	-1,85E-02	1,25E-01	0,999	-3,50E-01	3,13E-01
		Kapsamlı	-2,33E-01	1,23E-01	0,244	-5,59E-01	9,41E-02
		Gelişmiş	-1,39E-01	1,45E-01	0,772	-5,26E-01	2,47E-01
	GELİŞİME AÇIK	Sistematik Olmayan	1,85E-02	1,25E-01	0,999	-3,13E-01	3,50E-01
		Kapsamlı	**-,21402***	**7,77E-02**	**0,04**	-4,21E-01	-7,50E-03
		Gelişmiş	-1,21E-01	1,10E-01	0,689	-4,12E-01	1,71E-01
	KAPSAMLI	Sistematik Olmayan	2,33E-01	1,23E-01	0,244	-9,41E-02	5,59E-01

GELİŞMİŞ	Gelişime Açık	**,21402***	**7,77E-02**	**0,04**	7,50E-03	4,21E-01
	Gelişmiş	9,31E-02	1,08E-01	0,823	-1,93E-01	3,79E-01
	Sistematik Olmayan	1,39E-01	1,45E-01	0,772	-2,47E-01	5,26E-01
	Gelişime Açık	1,21E-01	1,10E-01	0,689	-1,71E-01	4,12E-01
	Kapsamlı	-9,31E-02	1,08E-01	0,823	-3,79E-01	1,93E-01

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ortalamalar ve farklılığa neden olan grupların tespitinde kullanılan post hoc testi incelendiğinde; EBİTDA için farklılığa neden olan grupların "Çalışanlar" olgunluk düzeyi "gelişmiş" olan firmalar ile "kapsamlı" ve "sistematik olmayan" olgunluk düzeyine sahip firmalar arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ayrıca, ROE için farklılığa neden olan gruplar incelendiğinde "gelişime açık" ve "kapsamlı" olgunluk düzeyinde bulunan gruplar arasındaki farkın etkili olduğu gözlenmektedir.

Ortalama değerlere göre; olgunluk düzeyi "gelişmiş" olan firmaların EBİTDA ortalamasının "kapsamlı" ve "sistematik olmayan" seviyedeki firmalara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. ROE ortalamaları incelendiğinde ise olgunluk düzeyi "kapsamlı" olan firmaların ortalamalarının "gelişime açık" olan firmalara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

iv. EBİTDA, ROE ve ROA Değişkenlerinin Bilgi Teknolojileri Değişkenine Göre Gösterdiği Farklılıklar

"H0: EBİTDA, ROE ve ROA değerleri Bilgi Teknolojileri olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermemektedir."

Tablo 18

Bilgi Teknolojileri Olgunluk Düzeyleri İçin ANOVA Sonuçları

Göstergeler	Olgunluk Seviyeleri	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
EBİTDA	Sistematik Olmayan	8	3791095334	0,877	0,459	H0 Kabul
	Gelişime Açık	10	1027101693			
	Kapsamlı	23	4160026044			
ROE	Gelişmiş	12	6616771718	3,482	0,023	**H0 Red**
	Sistematik Olmayan	8	0,0075			

	Gelişime Açık	10	-0,019			
	Kapsamlı	23	0,1426			
	Gelişmiş	12	0,2833			
	Sistematik Olmayan	8	-0,0225			
ROA	Gelişime Açık	10	-0,021	0,997	0,402	H0 Kabul
	Kapsamlı	23	0,0343			
	Gelişmiş	12	0,0392			

EBİTDA, ROE ve ROA değişkenlerinin Bilgi Teknolojileri değişkenine bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi yardımıyla test edilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde EBİTDA (p=0,459) ve ROA (p=0,402) için ilgili hipotezin desteklendiği diğer bir ifadeyle Bilgi Teknolojileri değişkenine bağlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir (p>0,05). Ancak ROE (p=0,023) için ilgili hipotezlerin desteklenmediği diğer bir ifadeyle Bilgi Teknolojileri değişkenine bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (p<0,05).

Tablo 19

Bilgi Teknolojileri Post Hoc/Tukey Testi

Dependent Variable	(I) Bilgi Teknolojileri	(J) Bilgi Teknolojileri	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	*Upper Bound*
ROE	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	2,65E-02	1,16E-01	0,996	-2,82E-01	3,35E-01
		Kapsamlı	-1,35E-01	1,00E-01	0,539	-4,02E-01	1,32E-01
		Gelişmiş	-2,76E-01	1,12E-01	0,078	-5,73E-01	2,12E-02
	GELİŞİME AÇIK	Sistematik Olmayan	-2,65E-02	1,16E-01	0,996	-3,35E-01	2,82E-01
		Kapsamlı	-1,62E-01	9,27E-02	0,313	-4,08E-01	8,49E-02
		Gelişmiş	**-,30233***	1,05E-01	0,029	-5,81E-01	-2,36E-02
	KAPSAMLI	Sistematik Olmayan	1,35E-01	1,00E-01	0,539	-1,32E-01	4,02E-01
		Gelişime Açık	1,62E-01	9,27E-02	0,313	-8,49E-02	4,08E-01
		Gelişmiş	-1,41E-01	8,72E-02	0,38	-3,73E-01	9,11E-02
	GELİŞMİŞ	Sistematik Olmayan	2,76E-01	1,12E-01	0,078	-2,12E-02	5,73E-01
		Gelişime Açık	**,30233***	1,05E-01	0,029	2,36E-02	5,81E-01
		Kapsamlı	1,41E-01	8,72E-02	0,38	-9,11E-02	3,73E-01

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ortalamalar ve farklılığa neden olan grupların tespitinde kullanılan post hoc testi incelendiğinde; farklılığa neden olan grupların "Bilgi Teknolojileri" olgunluk düzeyi "gelişmiş" olan firmalar ile "gelişime açık" olgunluk düzeyine sahip firmalar arasındaki farktan kaynaklandığı tespit edilmiştir. Ortalamalar incelendiğinde; olgunluk düzeyi "gelişmiş" olan firmaların ROE değerlerinin "gelişime açık" olgunluk düzeyine sahip firmalara göre daha yüksek olduğu saptanmıştır.

v. EBİTDA, ROE ve ROA Değişkenlerinin Bütünleşik Olgunluk Değişkenine Göre Gösterdiği Farklılıklar

"H0: EBİTDA, ROE ve ROA değerleri Bütünleşik Olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermemektedir."

Tablo 20

Bütünleşik Olgunluk Düzeyleri İçin ANOVA Sonuçları

Göstergeler	Olgunluk Seviyeleri	N	Ort.	F Değeri	p Değeri	Hipotez
EBİTDA	Sistematik Olmayan	5	89780832	4,015	0,012	**H0 Red**
	Gelişime Açık	15	2540050862			
	Kapsamlı	25	3181055265			
	Gelişmiş	8	12200698812			
ROE	Sistematik Olmayan	5	0,002	4,297	0,009	**H0 Red**
	Gelişime Açık	15	-0,036			
	Kapsamlı	25	0,2256			
	Gelişmiş	8	0,18			
ROA	Sistematik Olmayan	5	-0,002	4,288	0,009	**H0 Red**
	Gelişime Açık	15	-0,0567			
	Kapsamlı	25	0,066			
	Gelişmiş	8	0,01			

EBİTDA, ROE ve ROA değişkenlerinin Bütünleşik Olgunluk değişkenine bağlı gösterdiği farklılıklar f-testi yardımıyla test edilmiştir. Uygulanan analiz sonucunda elde edilen değerler incelendiğinde EBİTDA (p=0,012), ROE (p=0,009) ve ROA (p=0,009) için ilgili hipotezlerin desteklendiği diğer bir ifadeyle Bütünleşik Olgunluk değişkenine bağlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 21

Bütünleşik Olgunluk Post Hoc/Tukey Testi

Dependent Variable	(I) Bütünleşik Olgunluk	(J) Bütünleşik Olgunluk	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	*Upper Bound*
EBİTDA	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	-2,45E+09	3,83E+09	0,919	-1,26E+10	7,74E+09
		Kapsamlı	-3,09E+09	3,63E+09	0,83	-1,28E+10	6,57E+09
		Gelişmiş	**-12110917980,42500***	4,23E+09	0,03	-2,34E+10	-8,63E+08
	GELİŞİME AÇIK	Sistematik Olmayan	2,45E+09	3,83E+09	0,919	-7,74E+09	1,26E+10
		Kapsamlı	-6,41E+08	2,42E+09	0,993	-7,08E+09	5,80E+09
		Gelişmiş	**-9660647950,02500***	3,25E+09	0,023	-1,83E+10	-1,02E+09
	KAPSAMLI	Sistematik Olmayan	3,09E+09	3,63E+09	0,83	-6,57E+09	1,28E+10
		Gelişime Açık	6,41E+08	2,42E+09	0,993	-5,80E+09	7,08E+09
		Gelişmiş	**-9019643546,90500***	3,01E+09	0,022	-1,70E+10	-1,01E+09
	GELİŞMİŞ	Sistematik Olmayan	**12110917980,42500***	4,23E+09	0,03	8,63E+08	2,34E+10
		Gelişime Açık	**9660647950,02500***	3,25E+09	0,023	1,02E+09	1,83E+10
		Kapsamlı	**9019643546,90500***	3,01E+09	0,022	1,01E+09	1,70E+10
ROE	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	3,80E-02	1,24E-01	0,99	-2,91E-01	3,67E-01
		Kapsamlı	-2,24E-01	1,18E-01	0,24	-5,36E-01	8,89E-02
		Gelişmiş	-1,78E-01	1,37E-01	0,566	-5,42E-01	1,86E-01
	GELİŞİME AÇIK	Sistematik Olmayan	-3,80E-02	1,24E-01	0,99	-3,67E-01	2,91E-01
		Kapsamlı	**-,26160***	7,83E-02	0,008	-4,70E-01	-5,33E-02
		Gelişmiş	-2,16E-01	1,05E-01	0,182	-4,95E-01	6,33E-02
	KAPSAMLI	Sistematik Olmayan	2,24E-01	1,18E-01	0,24	-8,89E-02	5,36E-01
		Gelişime Açık	**,26160***	7,83E-02	0,008	5,33E-02	4,70E-01
		Gelişmiş	4,56E-02	9,74E-02	0,966	-2,14E-01	3,05E-01
	GELİŞMİŞ	Sistematik Olmayan	1,78E-01	1,37E-01	0,566	-1,86E-01	5,42E-01
		Gelişime Açık	2,16E-01	1,05E-01	0,182	-6,33E-02	4,95E-01
		Kapsamlı	-4,56E-02	9,74E-02	0,966	-3,05E-01	2,14E-01
ROA	SİSTEMATİK OLMAYAN	Gelişime Açık	5,47E-02	5,46E-02	0,749	-9,04E-02	2,00E-01
		Kapsamlı	-6,80E-02	5,18E-02	0,559	-2,06E-01	6,97E-02

GELİŞİME AÇIK	Gelişmiş	-1,20E-02	6,02E-02	0,997	-1,72E-01	1,48E-01
	Sistematik Olmayan	-5,47E-02	5,46E-02	0,749	-2,00E-01	9,04E-02
	Kapsamlı	**-,12267***	3,45E-02	0,005	-2,14E-01	-3,09E-02
KAPSAMLI	Gelişmiş	-6,67E-02	4,63E-02	0,48	-1,90E-01	5,64E-02
	Sistematik Olmayan	6,80E-02	5,18E-02	0,559	-6,97E-02	2,06E-01
	Gelişime Açık	**,12267***	3,45E-02	0,005	3,09E-02	2,14E-01
GELİŞMİŞ	Gelişmiş	5,60E-02	4,29E-02	0,564	-5,81E-02	1,70E-01
	Sistematik Olmayan	1,20E-02	6,02E-02	0,997	-1,48E-01	1,72E-01
	Gelişime Açık	6,67E-02	4,63E-02	0,48	-5,64E-02	1,90E-01
	Kapsamlı	-5,60E-02	4,29E-02	0,564	-1,70E-01	5,81E-02

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

Ortalamalar ve farklılığa neden olan grupların tespitinde kullanılan post hoc testi incelendiğinde "Bütünleşik Olgunluk" düzeyi, "gelişime açık" ve "kapsamlı" olan firmaların ROE, ROA ortalamalarında farklılığa neden olduğunu söylemek mümkündür. Bütünleşik olgunluk düzeyi "kapsamlı" firmaların ortalamasının "gelişime açık" olan firmalara göre daha yüksek olduğu ve bu durumun farklılığa neden olduğu, EBİTDA değerinde ise "gelişmiş" firmaların farklılığa sebebiyet verdiği ve bu firmaların EBİTDA ortalamasının diğer gruplara göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.6. Tartışma

Elde edilen bulgular, KRY olgunluk düzeylerinin kurumsal performansa etkisini anlamak açısından önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bölümde araştırma bulgularının sonuçları tartışılarak model bileşenlerinin kurumsal performans ile ilişki düzeyleri açıklanacak, literatürdeki diğer araştırmalarla benzerlik ve farklılıkları değerlendirilecek ve hem kavramsal hem de pratik çıkarımlarda bulunulacaktır.

Tablo 22

Bütünleşik Olgunluk Modeli Bileşenleri ile Kurumsal Performans İlişkisi

Bileşenler	ROE (Özsermaye Karlılığı)	ROA (Aktif Karlılık)	EBITDA (Operasyonel Karlılık)	Literatür Desteği
Stratejik Planlama	Anlamlı	Anlamlı	Anlamsız	Akter vd., 2021 Mikalef vd., 2021
Süreçler	Anlamlı	Anlamsız	Anlamsız	Trkman vd., 2020 Gğnther vd., 2022
Çalışanlar	Anlamlı	Anlamsız	Anlamlı	Ployhart vd., 2021 Kwon vd., 2021
Bilgi Teknolojileri	Anlamlı	Anlamsız	Anlamsız	Mikalef vd., 2021 Shao vd., 2022
Bütünleşik Olgunluk	Anlamlı	Anlamlı	Anlamlı	Mikalef vd., 2021 Lepak vd., 2022

Araştırmada geliştirilen Bütünleşik Olgunluk Modeli, stratejik planlama, süreçler, çalışanlar ve bilgi teknolojileri olmak üzere dört temel bileşenden oluşmaktadır. Bulgular, Tablo 22'de belirtildiği üzere bu bileşenlerin kurumsal performans göstergeleri (ROE, ROA, EBITDA) ile farklı düzeylerde ilişki kurduğunu göstermektedir. Analiz bulguları, bütünleşik olgunluk düzeyinde tüm finansal göstergelerin (EBITDA, ROA, ROE) istatistiksel olarak anlamlı çıktığını ortaya koymaktadır. Ancak modelin alt bileşenlerine göre yapılan analizlerde farklılıklar gözlemlenmiştir. Finansal göstergelerin anlamlı çıkması, ilgili bileşenin kurumsal performans üzerinde belirleyici bir etkisinin bulunduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, anlamlı olmayan sonuçlar, ilgili bileşenin ölçülen performans değişkeni üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığını ve bu alanlarda gelişim ihtiyacının bulunduğunu göstermektedir. Bu bulgular aynı zamanda literatürdeki birçok çalışmayla örtüşen ancak bazı yönleriyle de farklılaşan sonuçlar ortaya koymaktadır.

Stratejik planlama bileşeni, özellikle ROE ve ROA ile anlamlı bir ilişki göstermiş, ancak EBITDA üzerinde anlamlı bir etkisi bulunmamıştır. Bu sonuç, stratejik planlamanın daha çok uzun vadeli finansal sürdürülebilirlik ve sermaye verimliliğini etkilediğini göstermektedir. Operasyonel kârlılığı temsil eden EBITDA'nın stratejik kararların etkisini kısa vadede yansıtmaması beklenen bir durumdur. Stratejik planların işletme kârlılığına etkisi, uygulamanın kalitesine ve içsel süreçlere bağlı olarak değişkenlik gösterir. EBITDA gibi göstergeler üzerinde etkisi ancak dolaylı ve geç dönemde hissedilir (Globocnik, 2020). Ayrıca Beasley vd. (2010), KRY'nin stratejik uyum yoluyla sermaye verimliliğini (ROE) artırdığını, ancak operasyonel kâr göstergelerine kısa vadede doğrudan yansımayabileceğini ifade etmektedir. Bu bulgu,

stratejik planlama ve BT bileşenlerinin ROE ile anlamlı, EBITDA ile anlamsız olmasını desteklemektedir.

Süreçler bileşeni ise ROE ile anlamlı, ancak ROA ve EBITDA ile anlamsız bulunmuştur. Bu durum, süreç olgunluğunun sermaye kullanımına olumlu katkı sağladığını, ancak kısa vadeli operasyonel kârlılık ve varlık bazlı etkinlik üzerinde sınırlı etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgu, süreçlerin etkinliğinin daha çok dolaylı ve uzun vadeli etkiler yarattığını ima etmektedir. Zira, süreç yönetiminin maliyet azaltıcı etkisi, genellikle dolaylıdır ve operasyonel kârlılık (EBITDA) göstergelerinde zamanla ortaya çıkar (Trkman vd., 2020). Süreç yönetimi iyileştirmeleri, ROA üzerindeki etkisini ancak uzun vadede dolaylı olarak gösterebilir; çünkü ROA daha çok sabit varlıkların etkinliğine bağlıdır (Mikalef vd., 2021).

Çalışanlar bileşeni, ROE ve EBITDA ile anlamlı, ROA ile ise anlamsız çıkmıştır. Bu sonuç, çalışanların risk kültürüne sahip olmasının ve farkındalığının doğrudan operasyonel verimlilik ve kısa vadeli maliyet kontrolüne katkı sağladığını göstermektedir. Aynı zamanda kurumsal yönetim ve yatırımcı algısını destekleyerek özsermaye kârlılığını da olumlu etkilemektedir. İnsan kaynakları uygulamaları, özsermaye temelli kârlılık (ROE) göstergeleri üzerinde belirgin pozitif etki yaratır. (Bailey vd., 2020). Çalışan katılımı ve yetenek yönetimi, EBITDA gibi faaliyet temelli kârlılık göstergelerinde güçlü etkilere sahiptir (Kwon vd., 2021). PwC Risk Survey (2023), çalışan farkındalığının ve süreç optimizasyonunun operasyonel verimlilik üzerinde etkili olduğunu belirtmektedir. Bu durum, çalışan bileşeninin EBITDA üzerinde anlamlı çıkmasıyla uyumludur.

Bilgi teknolojileri bileşeni yalnızca ROE ile anlamlı çıkmıştır. Bu bulgu, BT yatırımlarının genellikle yüksek maliyetli (donanım, danışmanlık, eğitim, bakım vb.) olmasından dolayı varlık verimliliği ve operasyonel kârlılığı kısa vadede doğrudan etkilemediğini, ancak dijitalleşmenin daha çok yönetişim kalitesini, şeffaflığı ve karar alma süreçlerini iyileştirdiğini göstermektedir. BT altyapısının olgunluğu, veri yönetimi, bilgi güvenliği ve raporlama süreçlerini güçlendirir; ancak bunun finansal performansa yansıması genellikle dolaylı ve orta-uzun vadelidir (Pang vd., 2021). BT yatırımları, fiziki varlıklara doğrudan etki etmediği için toplam varlıkların getirisinde (ROA) kısa vadede istatistiksel anlamlılık göstermeyebilir (Shao vd., 2022). BT'nin kurumsal performansa etkisi genellikle finansal göstergelere doğrudan değil, dolaylı yapılar (bilgi yönetimi, koordinasyon, uyum gibi) yoluyla zaman içerisinde yansır (Mikalef vd., 2020).

Bütünleşik olgunluk düzeyi ise diğer bileşenlerden farklı olarak ROE, ROA ve EBITDA'nın tamamıyla anlamlı bir ilişki göstermiştir. Bu sonuç kritik bir bulguya işaret etmektedir: Tekil bileşenlerin etkisi sınırlıyken, bütünleşik bir olgunluk seviyesi sinerjik ve çarpan etkisiyle kurumsal performansın tüm boyutlarını etkilemektedir. Arena ve Arnaboldi (2014), risk yönetimi olgunluğunun yatırımcı güveni ve yönetişim kalitesi yoluyla finansal performansı dolaylı olarak etkilediğini, bu etkinin bütünleşik uygulamalarda daha belirgin olduğunu vurgulamaktadır. Araştırmamızda bütünleşik olgunluk seviyesinin tüm göstergeleri anlamlı etkilemesi bu bulguyu doğrulamaktadır.

Diğer taraftan, Fraser ve Simkins (2010), süreç yönetiminin genellikle EBITDA üzerinde kısa vadeli bir etki yarattığını ifade ederken, araştırmamızda süreç bileşeninin EBITDA ile anlamlı çıkmaması bu çalışmadan farklılaşmaktadır. Bu fark, örneklemin sektörel dağılımı veya süreçlerin henüz tam olgunlaşmamış olmasıyla açıklanabilir. Literatürde BT yatırımlarının uzun vadede hem ROE hem ROA üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilirken (Hopkin, 2021), bu çalışmada yalnızca ROE üzerinde anlamlı bir etki bulunması, BT yatırımlarının henüz varlık kullanım etkinliğine (ROA) yansıyacak olgunluk düzeyine ulaşmadığını ifade etmektedir.

Bulgular, KRY olgunluk bileşenlerinin kurumsal performansa farklı boyutlarda katkı sunduğunu ve tek başına yeterli olmadığını göstermektedir. Kavramsal olarak şu çıkarımlar yapılabilir:

KRY olgunluğu parçalı değil bütüncül olmalıdır. Tek bir bileşenin olgunlaşması, performansın sadece belli bir yönünü iyileştirir; ancak tüm bileşenler entegrasyon sağladığında performans çok boyutlu olarak yükselir. Kısa vadeli ve uzun vadeli performans göstergeleri farklı dinamiklere bağlıdır. Stratejik planlama ve BT daha çok uzun vadeli sürdürülebilirliğe (ROE, ROA) katkı sağlarken, çalışanlar ve süreçler kısa vadeli operasyonel verimlilik (EBITDA) üzerinde daha etkilidir. Araştırmanın en önemli bulgusu, KRY olgunluğunun performans üzerindeki etkisinin bileşen bazında sınırlı, ancak bütünleşik olgunluk düzeyinde çok boyutlu ve güçlü olmasıdır. Kurumsal performansın bütünleşik risk yönetimi perspektifiyle değerlendirilmesi, literatürde sıkça vurgulanan *"KRY'nin stratejik bir değer yaratma aracı"* olduğu yaklaşımını desteklemekte, aynı zamanda parça bazlı olgunluk analizlerinin yetersizliğini ortaya koymaktadır (COSO, 2017; Chock, 2018; Shrivastava vd., 2023; Gleißner vd., 2024; Testorelli vd., 2024).

Araştırma bulguları, şirketler ve yöneticiler için önemli pratik mesajlar sunmaktadır:

Yalnızca stratejik planlamaya odaklanmak yeterli değildir; süreçler, çalışanlar ve BT'nin aynı anda olgunlaştırılması gereklidir. Aksi halde performans göstergelerinde parçalı iyileşmeler görülür. Çalışan odaklı risk kültürü operasyonel verimliliği (EBITDA) artırmada kritik bir faktördür. Risk farkındalığı yüksek bir kuruluş, süreç hatalarını ve maliyetlerini düşürerek kısa vadeli kârlılığı destekler. BT yatırımları kısa vadede operasyonel kârlılığa yansımayabilir; ancak sermaye verimliliğini ve yönetim şeffaflığını güçlendirir. Bu nedenle BT yatırımlarının stratejik amaçlarla planlanması gereklidir. Bütünleşik olgunluk modeli, yöneticilere risk yönetimi stratejilerini parçalı değil entegre şekilde ele almaları gerektiğini göstermektedir. Bu yaklaşım hem yatırımcı güvenini hem de piyasa değerini artırır.

IV. BÖLÜM

4. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu doktora tez çalışması, Türkiye'de faaliyet gösteren halka açık şirketlerin KRY olgunluğunun kurumsal performans üzerindeki etkisini kapsamlı ve bütünleşik bir model önerisiyle ampirik olarak incelemeyi amaçlamıştır. Araştırma, kuruluşların stratejik amaç ve hedeflerini gerçekleştirmeleri odağında, ilgili tüm yönetsel süreçleri entegre bir şekilde ele alarak stratejik planlama, süreçler, çalışanlar ve bilgi teknolojileri olmak üzere dört boyutlu bütünleşik bir KRY olgunluk modeli geliştirmiştir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgulara göre, kuruluşların stratejik planlama süreçlerinin olgunlaşması, çalışanların risk farkındalığı ve yetkinliklerinin geliştirilmesi, iş süreçlerinin kurumsallaşması ve bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, hep birlikte KRY olgunluk düzeyini yükseltmektedir. Bu sonuç, KRY'nin başarısının kurumun çalışan, süreç ve teknoloji unsurlarıyla bütünsel bir şekilde yönetilmesine bağlı olduğu görüşünü desteklemektedir. Nitekim çalışmamızda KRY olgunluğu yüksek kuruluşların, genellikle risk yönetimini stratejik planlamayla entegre eden, üst düzey yönetime kadar yayılmış bir risk kültürü ve politika setine sahip olan, yapılandırılmış risk süreçleri uygulayan ve ileri bilgi teknolojileri altyapısıyla risk verilerini izleyen şirketler olduğu gözlemlenmiştir.

İstatistiksel analizler, KRY olgunluk düzeyinin kurumsal performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur. Gelişmiş KRY yapısına sahip kuruluşların finansal sonuçlar ve hedeflere ulaşma derecesi gibi performans göstergelerinde iyileşme gözlemlenmiştir. Bu durum, KRY olgunluğunun kurumsal başarıyı artırdığını göstermektedir. KRY olgunluğu yüksek şirketlerin riskleri daha bütüncül ve proaktif yöneterek beklenmedik kayıpları önleyebildiği, belirsizlikleri azaltabildiği ve fırsatları daha iyi değerlendirebildiği düşünülebilir. Böylece risklerin iyi yönetilmesi, şirketlerin stratejik ve operasyonel hedeflerine daha güvenle ulaşmasına katkı sağlamaktadır.

Bu bulgular KRY'nin kurumsal performansı desteklediğine ilişkin literatürdeki hâkim görüşü desteklemektedir; zira çoğu çalışma, KRY uygulamalarını başarıyla hayata geçiren kuruluşların finansal performans ve firma değerinde artış sağladığını teyit etmektedir (Farrell

ve Gallagher, 2015; Soltanizadeh vd., 2016; Callahan ve Soileau, 2017; Florio ve Leoni, 2017; Annamalah vd., 2018; Anton, 2018; Lechner ve Gatzert, 2018, Zou vd., 2019). Hoyt ve Liebenberg (2011), KRY'nin tekrarlayan risk maliyetlerini azaltarak ve sürpriz kayıpları önleyerek kuruluşlara önemli ölçüde kâr sağladığını göstermiştir. Keza, COSO'nun bütünleşik KRY çerçevesi, KRY kapasitesinin kurumların performans ve kârlılık hedeflerine ulaşmasına yardımcı olduğunu belirtmektedir (COSO, 2017). Bu çalışma da KRY'nin etkin bir biçimde uygulanmasının, nihai olarak kurumsal performansı artırdığını göstererek bu bağlantıyı ampirik olarak desteklemektedir. Sonuç olarak, şirketlerin dört temel bileşen bazındaki olgunluk seviyelerini yükseltmeleri, KRY olgunluğunu güçlendirmekte; güçlü KRY olgunluğu da kurumsal performansı artırmaktadır.

Bütünleşik olgunluk seviyesinin kurumsal performans üzerindeki etkisine dair bulgu çok kritik bir noktayı ortaya koymaktadır. Çünkü bütünleşik olgunluk boyutunun ROE, ROA ve EBITDA değerleri üzerinde anlamlı ve olumlu yönde etkisinin olduğu ortaya çıkmıştır. Finansal göstergelerin anlamlı çıkması, ilgili bileşenin kurumsal performans üzerinde belirleyici bir etkisinin bulunduğunu ve bu ilişkinin istatistiksel olarak güvenilir olduğunu göstermektedir. Diğer yandan, anlamlı olmayan sonuçlar, ilgili bileşenin ölçülen performans değişkeni üzerinde istatistiksel olarak etkili olmadığını ve bu alanlarda gelişim ihtiyacının bulunduğunu göstermektedir. Bu durumda tek bir bileşen olgunluğunun sınırlı etkisine karşın, tüm bileşenlerin entegrasyonunun sinerjik bir çarpan etkisi yarattığı sonucuna ulaşılmaktadır. Stratejik planlama uzun vadeli hedeflerle uyum sağlarken, süreçler operasyonel verimliliği güçlendirir, çalışanlar risk kültürünü pekiştirir ve BT ise tüm bunları veri odaklı hale getirir. Bütünleşik yaklaşım sayesinde hem kısa vadeli (EBITDA), hem varlık bazlı (ROA), hem de sermaye verimliliği (ROE) göstergeleri anlamlı şekilde iyileşir. Sonuç olarak, KRY bütünleşik olgunluk seviyesi, performansa sadece toplamsal değil çarpan etkisiyle katkı sağlar. Tek bir boyut yeterli olmazken, dört bileşenin eşzamanlı olgunluğu tüm finansal göstergeleri anlamlı kılar.

Bütünleşik olgunluk modelimizin stratejik planlama bileşeni özellikle finansal performansın sürdürülebilirliği üzerinde kritik rol oynar. Stratejik planlama olgunluğu yüksek olan kuruluşlar, risk-getiri dengesini daha iyi yönetir, bu da ROA ve ROE gibi stratejik performans göstergelerini iyileştirir. Ayrıca, stratejik planlama olgunluğu yüksek şirketlerin hem iç hem dış tehditleri proaktif yönettiği, bunun da finansal istikrarı, yatırımcı güvenini ve rekabet avantajını artırdığını söylemek mümkündür. Nitekim, çalışmamızda stratejik planlama olgunluğunun ROA ve ROE değerlerine anlamlı ve olumlu yönde etkisi olduğu, EBITDA

değerini ise etkilemediği görülmüştür. Bu durum, stratejik planlamanın uzun vadeli finansal göstergeler üzerinde daha belirleyici olduğunu göstermektedir. EBITDA, daha çok kısa vadeli operasyonel verimliliği yansıtır. Stratejik planlama operasyonel süreçlerden ziyade uzun vadeli yönetişim kararlarıyla ilgili olduğundan, kısa dönemli nakit akışlarını doğrudan etkilemeyebilir; ancak ROE ve ROA'yı olumlu yönde etkide bulunur.

Süreçler bileşeni hem operasyonel hem de finansal verimlilik açısından önem taşımaktadır. Kurumsal iş akışlarının risk duyarlılığıyla tasarlanması, kontrol edilmesi ve optimize edilmesi süreç olgunluğuna işaret eder. Olgun süreç yönetimi hata oranını düşürerek operasyonel maliyetleri azaltır ve EBITDA gibi kısa vadeli kârlılık göstergelerini güçlendirmesi beklenir. Ancak araştırma sonucu süreç olgunluğunun ROE üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olmasına rağmen ROA ve EBITDA değerini etkilemediğini göstermektedir. Bu durum süreç yönetiminin, kurumsal uyum ve risk azaltmayı sağlasa da finansal etkilerinin dolaylı ve zamana yayılmış etkisinden dolayı ROA gibi varlık bazlı kârlılık ve EBITDA gibi kısa vadeli kâr göstergelerine hemen yansımazken, sermaye verimliliği (ROE) üzerinde stratejik algı yoluyla etki ettiğini ortaya koymaktadır.

Çalışanlar boyutundaki olgunluk genellikle kurumsal risk kültürü ve insan kaynağının yetkinliği ile ilgilidir. Bu olgunluk seviyesi riske duyarlı karar alma ve sürdürülebilir kurum kültürü oluşturarak hem kısa vadeli maliyetleri hem de uzun vadeli stratejik riskleri kontrol altına alır. Araştırma bulguları çalışanlar olgunluk düzeyinin ROE ve EBITDA değerlerini anlamlı ve olumlu yönde etkilediğini ancak, ROA değeri üzerinde bir etkisinin bulunmadığını ortaya koymuştur. Bu durum insan kaynağı odaklı olgunluk seviyesinin, özellikle kısa vadeli operasyonel performansı (EBITDA) ve özsermaye kârlılığını (ROE) iyileştirdiğini, ancak varlık bazlı kârlılığa (ROA) doğrudan ve hızlı yansımadığını göstermektedir. Çünkü çalışan farkındalığı ve katılımı doğrudan süreçlerdeki hata oranını düşürerek operasyonel kârlılığı artırır (EBITDA), kurumsal yönetim ve yatırımcı algısını güçlendirir (ROE). Çalışanların risk bilincindeki artış, varlık kullanım etkinliğini (ROA) kısa vadede doğrudan etkilemez; bu daha çok süreç ve strateji entegrasyonu ile bağlantılıdır.

Bilgi teknolojileri (BT) boyutundaki olgunluk da KRY'de giderek kritik hale gelmiştir. BT olgunluğu, kuruluşun bilgi sistemlerinin, veri analitiği araçlarının ve dijital altyapısının ne derece gelişmiş olduğu ile ilgilidir. BT altyapısının olgunluğu, veri yönetimi, bilgi güvenliği ve raporlama süreçlerini güçlendirir; ancak bunun finansal performansa yansıması genellikle dolaylı ve orta-uzun vadelidir. Nitekim araştırma sonucunda BT olgunluk düzeyinin ROE üzerinde anlamlı ve olumlu yönde bir etkisi olmasına rağmen ROA ve EBITDA değerini

etkilemediği belirlenmiştir. Bu durum BT olgunluğunun yönetişim, veri doğruluğu ve yatırımcı güveni gibi dolaylı faktörlerle sermaye getirisine (ROE) yansıdığını, ancak BT yatırımlarının genellikle yüksek maliyetli olmasından dolayı kısa vadede operasyonel kârlılığı doğrudan artırmadığını göstermektedir.

Modelimizin bileşenleri tekil olarak performansın sadece bazı boyutlarını etkileyebilmektedir. Örneğin stratejik planlama olgunluğu uzun vadeli göstergeleri (ROA/ROE), çalışanlar olgunluğu ise kısa vadeli operasyonel göstergeleri (EBITDA) iyileştirmektedir. BT ve süreç olgunluğu, dolaylı etkiler yarattığından tek başına tam bir finansal dönüşüm sağlamamaktadır. Ancak, bütünleşik olgunluk tüm boyutları eşzamanlı etkileyerek hem kısa hem uzun vadeli tüm performans göstergelerinde anlamlı fark yaratmaktadır. Bu bulgu aynı zamanda, bütünleşik bir KRY mimarisinin parçalı yaklaşımlara kıyasla çok daha güçlü bir performans getirisi sunduğunu göstermektedir.

Özetle, araştırmamızın sonuçları literatürde öne çıkan "strateji–süreç–çalışan–teknoloji" bütünleşik KRY yaklaşımını ampirik olarak doğrulamaktadır. Kurum bünyesinde KRY'nin başarısı için stratejiyle uyumlu hedef ve risk iştahı belirleme, güçlü bir risk kültürü oluşturma, iyi tanımlanmış süreçler ve gelişmiş teknolojik altyapı bir arada gereklidir. Bu çalışma, bu unsurların tamamının KRY olgunluğuna ve performansa etki ettiğini göstererek literatürdeki kavramsal çerçeveye paralel bulgular sunmuştur. Sadece kısmi KRY uygulamalarının değer yaratmadığını iddia eden çalışmalar gibi literatürdeki birkaç aykırı bulguya rağmen (Bararoh, 2015; Rakauskaite, 2016; Almeida, 2019), genel olarak KRY'nin kurumsal değeri ve performansı artırdığı yönünde bir fikir birliği oluşmuştur. Çalışmamız bu genel yargıyı, özellikle stratejik planlama, süreç, çalışan ve teknoloji boyutlarını da denkleme dahil ederek desteklemektedir.

Bu araştırma bulguları ile literatüre ve uygulamaya çeşitli açılardan katkı sağlanmaktadır:

Bütünleşik Analiz Çerçevesi: Çalışma, stratejik planlama, çalışanlar (insan kaynakları/risk kültürü), süreçler ve bilgi teknolojileri gibi birbirinden farklı görünen dört olgunluk boyutunu entegre bir çerçevede ele alarak KRY olgunluğuna etkilerini incelemiştir. Literatürde bu boyutlar genellikle ayrı ayrı incelenmesine karşın; araştırmamız, bu unsurların birlikte ele alınmasının KRY'yi ve performansı nasıl şekillendirdiğine dair kapsamlı bir bakış açısı sunarak önemli bir boşluğu doldurmuştur.

Ampirik Kanıt ve Model: Araştırma, KRY olgunluğunun kurumsal performansı pozitif etkilediğine dair yeni ampirik kanıtlar ortaya koymuştur. Özellikle Türkiye'deki şirketler bağlamında (veya çalışmanın yapıldığı örneklem özelinde) bu ilişkinin incelenmiş olması, mevcut literatüre yerel bir perspektif kazandırmaktadır. Çalışma sonucunda elde edilen bulgular, KRY olgunluğu ile kurumsal performans arasındaki bağlantıyı doğrulayarak, KRY'nin değeri konusunda karar vericilere somut veriler sunmuştur. Ayrıca, araştırma kapsamında kullanılan olgunluk değerlendirme aracı/modeli literatüre metodolojik bir katkı sağlamaktadır; gelecekte benzer çalışmalar için güvenilir ve geçerli bir ölçüm aracı geliştirilmiştir.

Teorik Katkı: Bu çalışma, risk yönetiminin organizasyon teorisi ve stratejik yönetim literatürüyle kesişiminde katkı sunmaktadır. Bulgular, dinamik kabiliyetler ve kaynak temelli bakış açısı gibi teorik çerçeveleri destekler niteliktedir: Kurumsal yetenekleri (strateji, süreç, çalışan, teknoloji) olgunlaştırması, onları riskleri daha iyi yönetebilen ve böylece rekabet avantajı elde eden dinamik kurumlar haline getirmektedir. KRY'nin performansa etkisinin ortaya konması, kurumsal yönetim ve performans literatürüne de eklemlenen bir katkıdır. Bununla birlikte, araştırma KRY'nin aracı (aracı değişken) rolünü de vurgulayarak, stratejik planlama veya süreç iyileştirme gibi faaliyetlerin kurum performansına etkisini açıklayan mekanizmalara ışık tutmaktadır.

Uygulama (Yönetim) Katkısı: Çalışmanın pratik katkıları da önemlidir. Elde edilen sonuçlar, üst düzey yöneticiler ve risk profesyonelleri için rehber niteliğinde olup, kurumsal performansı artırmak isteyen şirketlerin nelere odaklanması gerektiğini göstermektedir. Araştırma, yöneticilere "KRY olgunluğunu artırmak için stratejik planlama süreçlerini iyileştirin, kurumsal risk kültürünü pekiştirin, iş süreçlerinizi standartlaştırıp geliştirin ve bilgi teknolojilerine yatırım yapın" şeklinde somut mesajlar vermektedir. Bu dört alandaki gelişimin, risk yönetimini güçlendireceği ve bunun da finansal/operasyonel performansa yansıyacağı ortaya konmuştur. Dolayısıyla çalışma, şirketlerin risk yönetimi olgunluklarını değerlendirmeleri ve zayıf alanlarını belirleyerek kurumsal dönüşüm planları yapmaları için bütüncül bir çerçeve sunmaktadır. Özellikle risk yönetiminin kurumsal yönetişimin bir parçası haline getirilmesi ve stratejiyle entegre edilmesi konusunda yöneticilere yol göstermektedir.

Diğer taraftan, çalışmamızın teorik ve pratik katkılarının yanısıra bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Çalışmanın örneklemi belirli bir coğrafi bölge (örneğin Türkiye) veya belirli sektörlerle sınırlıdır. Araştırma verileri anket ve öz değerlendirme yoluyla toplanmıştır.

Olgunluk düzeyleri ve KRY performansı, şirket temsilcilerinin öznel beyanlarına dayanmaktadır. Bu durum, örneklem yanlılığı veya sosyal uygunluk yanlılığı riskini taşır; katılımcılar kendi kurumlarının olgunluk düzeyini olduğundan daha iyi değerlendirme eğiliminde olabilir. Araştırma kesitsel (cross-sectional) bir tasarıma sahip olduğundan, bulgular aynı zaman diliminde toplanan verilerden elde edilmiştir. Dolayısıyla, olgunluk düzeylerindeki artışın zaman içinde performansı nasıl etkilediğini doğrudan gözlemlemek mümkün olmamıştır. Çalışmada odaklanılan dört olgunluk boyutu dışında, KRY olgunluğunu ve performansı etkileyebilecek başka faktörler de bulunmaktadır. Örneğin şirket büyüklüğü, sektör dinamikleri, rekabet koşulları, regülasyonlar ve ülke ekonomik durumu gibi unsurlar modele dahil edilmemiştir. Bu sınırlılıklar, çalışmanın içeriğine gölge düşürmemekle birlikte, sonuçların dikkatlice ele alınması ve sonraki araştırmalarda bu kısıtların giderilmesi gerektiğini göstermektedir.

Araştırma bulgularına dayanarak hem uygulayıcılar hem de gelecekteki akademik çalışmalar için çeşitli öneriler sunulabilir:

Stratejik Entegrasyon ve Yönetişim: Kuruluşlar, risk yönetimini kurumsal stratejilerinin ayrılmaz bir parçası haline getirmelidir. Üst yönetim ve yönetim kurulları, risk iştahını net olarak tanımlayarak stratejik planlara entegre etmeli ve KRY'ye liderlik etmelidir. Bu doğrultuda, şirket stratejik planlarını gözden geçirirken risk boyutunu da dikkate alan entegre planlama süreçleri geliştirilmelidir. KRY, sadece bir uyum görevi değil, stratejik karar alma süreçlerine değer katan bir araç olarak konumlandırılmalıdır.

Kültür ve İnsan Kaynağı Gelişimi: Kurum içerisinde sağlam bir risk kültürü oluşturulması önceliklidir. Tüm çalışanların risk farkındalığını artırmak için düzenli eğitim programları, atölyeler ve iç iletişim faaliyetleri yürütülmelidir. Çalışanların risk bildiriminde bulunması ve proaktif davranması teşvik edilerek "risk farkındalık kültürü" yaygınlaştırılmalıdır. Özellikle risk yönetimi konusunda uzmanlaşmış insan kaynağı yetiştirmek, her birimde risk temsilcileri atamak veya mevcut çalışanları bu yönde geliştirmek önemlidir. Yönetim, "risk bilinçli karar alma" davranışını ödüllendirmeli ve çalışan katılımını sağlamalıdır.

Süreç İyileştirme ve Entegrasyon: Kurumsal süreçler, KRY'yi destekleyecek şekilde iyileştirilmeli ve formalize edilmelidir. Kurum genelinde ortak bir risk yönetimi süreci (riskleri tanımlama, değerlendirme, yanıt ve izleme adımlarını içeren) standart olarak benimsenmelidir. Farklı birimlerin yürüttüğü risk faaliyetleri merkezi bir yaklaşımla koordine edilerek

mükerrerlikler önlenmeli, böylece operasyonel verimlilik artırılmalıdır. Uluslararası risk yönetimi standartları veya çerçeveleri referans alınarak iç süreçler oluşturulabilir. İç kontrol ve iç denetim mekanizmaları, KRY süreçlerinin etkinliğini düzenli olarak değerlendirmeli ve iyileştirmelere yönelik geribildirim sağlamalıdır.

Teknoloji ve Veri Analitiği Yatırımları: KRY'nin başarısını desteklemek için bilgi teknolojilerine yatırım yapmaya devam edilmelidir. Risk yönetimi bilgi sistemleri (Risk kaydı/veri tabanları, uyarı sistemleri, gösterge panelleri) kurulmalı ve tüm kritik risk verileri tek bir platformda toplanmalıdır. İleri veri analitiği ve yapay zekâ teknikleri, risk tahmin ve simülasyonlarında kullanılarak proaktif risk öngörüleri elde edilmelidir. Siber güvenlik, iş sürekliliği ve veri analitiği alanlarında yetkinlikler artırılarak, risk yönetiminin dijital çağa uyum sağlaması güvence altına alınmalıdır. Bu sayede kurumlar krizlere karşı daha erken uyarı alabilecek ve hızlı tepki verebileceklerdir.

Performans ve Risk İlişkisinin İzlenmesi: Kuruluşlar, risk yönetimi faaliyetlerinin performansa etkisini izleyebilmek için metrikler ve APG'ler tanımlamalıdır. Örneğin, risk yönetimi olgunluk skorları ile finansal performans göstergelerini düzenli aralıklarla birlikte analiz etmek, yatırımcılar ve yöneticiler için faydalı olacaktır. Kurumsal risk yönetimi performans endeksleri geliştirilebilir; böylece kurum, risk yönetimi iyileştirmelerinin somut faydalarını takip edebilir. Bu, risk yönetimine ayrılan kaynakların geri dönüşünü görünür kılarak yönetime daha fazla motivasyon sağlayacaktır.

Gelecek Araştırmalar için Öneriler: Akademik alanda, bu çalışmanın bulguları üzerine inşa edilebilecek çeşitli araştırma fırsatları bulunmaktadır. Birincisi, boylamsal çalışmalar yapılarak KRY olgunluğundaki artışın zaman içerisindeki performans trendlerine etkisi incelenebilir; böylece nedensellik ilişkisi daha net ortaya konabilir. İkincisi, farklı ülkelerde ve sektörlerde benzer modeller test edilerek kültürel ve sektörel farklılıkların sonuçlara etkisi değerlendirilebilir. Özellikle KRY'nin finans dışı performans alanlarına (örneğin itibar, sürdürülebilirlik performansı, paydaş memnuniyeti) etkisini inceleyen çalışmalar yapılabilir. Üçüncüsü, modele yönetim kurulu etkinliği, düzenleyici ortam, rekabet yoğunluğu gibi ek değişkenler dahil edilerek daha kapsamlı yapısal modellemeler gerçekleştirilebilir. Bu sayede hangi koşullarda KRY–performans ilişkisinin güçlenip zayıfladığı anlaşılabilecektir. Son olarak, vaka analizleri ve nitel çalışmalar ile başarılı kuruluşların bu dört boyuttaki olgunluk yolculukları derinlemesine incelenebilir; uygulamada karşılaşılan engeller ve başarı faktörleri ortaya çıkarılabilir. Böylece hem literatüre zenginlik katılacak hem de uygulayıcılara yol gösterici dersler sunulacaktır.

Sonuç olarak, bu doktora tezi kapsamında yapılan çalışma, KRY'nin başarılı olabilmesi için çok boyutlu bir olgunluk gerektirdiğini ve bu olgunluğun kuruluşlara somut performans faydaları sağladığını ortaya koymuştur. Stratejik planlamadan insan kaynaklarına, süreç yönetiminden bilgi teknolojilerine uzanan geniş bir alanda kurumsal kapasite inşası, risklerin bütünsel yönetimini mümkün kılmakta ve belirsizliği yönetilen, dayanıklı ve başarılı kuruluşlar ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışma, yöneticilere risk yönetimine silo yaklaşımından çıkıp entegre bir yönetim paradigmasıyla bakmaları gerektiğini hatırlatırken, akademik literatüre de bütünleşik olgunluk-performans modeliyle katkı sunmaktadır. Elde edilen bulguların, ileride yapılacak çalışmalar ve uygulamada hayata geçirilecek risk yönetimi iyileştirmeleri için yol gösterici olması umut edilmektedir.

KAYNAKÇA

Aberdeen Group (2013) Operational risk management: How best-in-class manufacturers improve operating performance with proactive risk reduction. Aberdeen Group, Waltham MA, USA, March.

Aberdeen Group (2015) Powering the energy industry of the future by mitigating risk. Aberdeen Group, Waltham MA, USA, February.

Adam, S. B., Al-Aidaros, A. M. H., & Ishak, S. B. (2018). The moderating effect of Islamic work ethics on the relationship between corporate governance and performance of Islamic financial institutions in Nigeria: A proposed framework. *Journal of Social Sciences Research*.

Adhillah, M. N., Syalwa, M., Meilanda, P., & Sari, R. (2025). Systematic Literature Review the Development of Enterprise Risk Management. *Jurnal Manajemen Bisnis, Akuntansi dan Keuangan*, *4*(1), 81-100.

Agarwal, R., & Ansell, J. (2016). Strategic change in enterprise risk management. *Strategic Change*, *25*(4), 427-439.

Ahern, D. M., Clouse, A., & Turner, R. (2004). *CMMI distilled: a practical introduction to integrated process improvement*. Addison-Wesley Professional.

Ahmad, S., Ng, C., & McManus, L. A. (2014). Enterprise risk management (ERM) implementation: Some empirical evidence from large Australian companies. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *164*, 541-547.

Aho, M. (2012, July). What is your PMI? A model for assessing the maturity of performance management in organizations. In *PMA 2012 Conf*.

Al-Matouq, H., Mahmood, S., Alshayeb, M., & Niazi, M. (2020). A maturity model for secure software design: a multivocal study. *IEEE Access*, *8*, 215758-215776.

Al-Okaily, M., Tarhini, A., Albloush, A., & Alharafsheh, M. (2024). Impact of organizational politics on organizational performance: the mediating role of individual performance. Global Knowledge, Memory and Communication.

Almeida, R., Teixeira, J.M., Mira da Silva, M., & Faroleiro, P. (2019). A conceptual model

for enterprise risk management. Journal of Enterprise Information Management , 32 (5), 843–868. https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2018-0097.

Alosani, M. S., Yusoff, R., & Al-Dhaafri, H. (2020). The effect of innovation and strategic planning on enhancing organizational performance of Dubai Police. *Innovation & Management Review*, *17*(1), 2-24.

Alrai, A. F. (2023). Investigating and Inferring Crimes through Artificial Intelligence Systems. Al-Zaytoonah University of Jordan Journal for Legal studies, 4(1), 156-175.

Amali, L. N., Katili, M. R., Suhada, S., & Hadjaratie, L. (2020). The measurement of maturity level of information technology service based on COBIT 5 framework. *TELKOMNIKA (Telecommunication Computing Electronics and Control)*, *18*(1), 133-139.

Amedzro St-Hilaire, W. G. (2011). Empirical Evaluation of the Evidence of the Beneficial Influence of the Strategic Planning Process on the Overall Performance of Emerging Countries Companies. *School of Doctoral Studies European Union Journal*, (3).

Andersen, E. S., & Jessen, S. A. (2003). Project maturity in organisations. *International journal of project management*, *21*(6), 457-461.

Andersen, L. B., Boesen, A., & Pedersen, L. H. (2016). Performance in public organizations: Clarifying the conceptual space. *Public Administration Review*, *76*(6), 852-862.

Annamalah, S., Raman, M., Marthandan, G., & Logeswaran, A. K. (2018). Implementation of enterprise risk management (ERM) framework in enhancing business performances in oil and gas sector. *Economies*, *6*(1), 4.

Ansar, N., & Baloch, A. (2018). Talent and talent management: definition and issues. *IBT Journal of Business Studies*, *14*(2), 213-230.

Antunes, M., Maximiano, M., Gomes, R., & Pinto, D. (2021). Information security and cybersecurity management: A case study with SMEs in Portugal. *Journal of Cybersecurity and Privacy*, *1*(2), 219-238.

Aon (2017) Aon risk maturity index. Aon plc, Insight Report, October.

Arena, M., Arnaboldi, M., & Azzone, G. (2011). Is enterprise risk management real?. *Journal of Risk Research*, *14*(7), 779-797.

Arena, M., & Arnaboldi, M. (2014). Risk and performance management: are they easy partners?. *Management Research Review*, *37*(2), 152-166.

Arlbjørn, J. S., & Haug, A. (2010). *Business process optimization*. Academica.

Artiach, T., Lee, D., Nelson, D., & Walker, J. (2010). The determinants of corporate sustainability performance. *Accounting & Finance*, *50*(1), 31-51.

Arwa, J. (2014). The end of risk communication. *Journal of Risk Research*, *17*(10), 1245-1249.

Aryati, T., Khomsiyah, K., & Harahap, C. (2023). Enterprise risk management: A bibliometric analysis of research Trends. *Decision Science Letters*, *12*(3), 561-570.

Austin III, M. A., & Samadzadeh, M. H. (2008, August). An objective method to measure the effectiveness of a risk management system. In 2008 19th International Conference on Systems Engineering (pp. 508-511). IEEE.

Aven, T. (2016). Risk assessment and risk management: Review of recent advances on their foundation. *European journal of operational research*, *253*(1), 1-13.

Bailey, C., Madden, A., Alfes, K., & Fletcher, L. (2020). The meaning, antecedents and outcomes of employee engagement: A narrative synthesis. *International Journal of Management Reviews, 22*(1), 31–52. https://doi.org/10.1111/ijmr.12219

Bammidi, T. R., Gutta, L. M., Kotagiri, A., Samayamantri, L. S., & krishna Vaddy, R. (2024). The Crucial Role of Data Quality in Automated Decision-Making Systems. *International Journal of Management Education for Sustainable Development*, *7*(7), 1-22.

Banks, E. (2012). *Risk culture: A practical guide to building and strengthening the fabric of risk management*. Springer.

Bararoh, T. (2015). Factors Affecting Dividend Policy at Consumer Goods Sector Companies Listed in Indonesia Stock Exchange Period 2010-2014. *International Journal of Business and Management Invention*, *4*(11), 15-22.

Barão, A., de Vasconcelos, J.B., Rocha, Á. and Pereira, R. (2017), "*A knowledge management approach to capture organizational learning networks*", International Journal of Information Management, Vol. 37 No. 6, pp. 735-740.

Barton, T. L., Shenkir, W. G., & Walker, P. L. (2002). *Making enterprise risk management pay off*. FT Press.

Beasley, M. S., & Frigo, M. L. (2011). *ERM and Its Role in Strategic Planning and Strategy Execution. Enterprise Risk Management, 31–50.* doi:10.1002/9781118267080.ch3

Beasley, M., Blay, A., Lewellen, C., & McAllister, M. (2023). Tempering Financial Reporting Risk through Board Risk Management. *Journal of Risk and Financial Management*, *16*(12), 491.

Beer, M. (2002). *Building organizational fitness in the 21st century*. Division of Research, Harvard Business School.

Benková, E., Gallo, P., Balogová, B., & Mihalčová, B. (2019). Effects of using strategic planning as a managerial tool: A case of industrial companies. *Polish Journal of Management Studies*, *20*(2), 145-160.

Berliana, M., Siregar, N., & Gustian, H. D. (2018). The model of job satisfaction and employee performance. *International Review of Management and Marketing*, *8*(6), 41.

Berry-Stölzle, T. R., & Xu, J. (2018). Enterprise Risk Management and the Cost of Capital. Journal of Risk and Insurance, 85(1), 159–201. https://doi.org/10.1111/jori.12152

Bhakta, A., (2020). Strengthening ERM: A Key to Success in a Volatile Environment. https://go.auditboard.com/rs/961-ZQV-184/images/Strengthening-erm-a-key-to-success-in-a-volatile-environment-WP.pdf

Biró, M., Colomo-Palacios, R., & Messnarz, R. (2019). Advances in system, software and service process improvement and innovation. Journal of Software: Evolution & Process, 31(1).

Blanco-Mesa, F., Rivera-Rubiano, J., Patino-Hernandez, X., & Martinez-Montana, M. (2019). The importance of enterprise risk management in large companies in Colombia. *Technological and Economic Development of Economy*, *25*(4), 600-633.

Blatstein, I. M. (2012). Strategic planning: Predicting or shaping the future?. *Organization Development Journal*, *30*(2).

Blum, D. (2020). *Rational cybersecurity for business: the security leaders' guide to business alignment* (p. 333). Springer Nature.

Bolland, E. J. (2017). Strategic Planning Process and Tools. In *Comprehensive Strategic Management* (pp. 161-195). Emerald Publishing Limited.

Bourne, M., Franco, M., & Wilkes, J. (2003). Corporate performance management. *Measuring business excellence*, *7*(3), 15-21.

BOC Group (2024). Business Process Controls: Streamline Your Operations In 6 Easy Steps. https://www.boc-group.com/en/blog/grc/business-process-controls-streamline-your-operations-in-6-easy-steps/

Branson, B. C. (2010). The role of the board of directors and senior management in enterprise risk management. *Enterprise risk management. Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*, 51-67.

Broadleaf (2019). “Showing that effective risk management adds value”, available at: http://broadleaf.com.au/resource-material/showing-that-effective-risk-management-adds-value/ (accessed 28 November 2023).

Bromiley, P., McShane, M., Nair, A., & Rustambekov, E. (2015). Enterprise risk management: Review, critique, and research directions. *Long range planning*, *48*(4), 265-276.

Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Strategic risk management: a better way of managing major risks.

Bryson, J. M. (2018). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. John Wiley & Sons.

Bryson, J., & George, B. (2020). Strategic management in public administration. In *Oxford research encyclopedia of politics*.

Brzychczy, E., & Kostka, D. (2018). Assessing process maturity of an underground mine: A case study. *Inżynieria Mineralna*, 20(2), 55–63.

BSCI (2010). The Strategic Management Maturity Model. Cary, NC: Balanced Scorecard Institute (BSCI). http://www.balancedscorecard.org/Portals/0/PDF/BSCIStrategicManagementMaturityModel.pdf

Buchner, T. W. (2007). Performance management theory: A look from the performer's perspective with implications for HRD. *Human Resource Development International*, *10*(1), 59-73.

Bultin (2019). 42 Shocking Company Culture Statistics You Need to Know. https://builtin.com/company-culture/company-culture-statistics

Calder, A., & Watkins, S. (2019). *Information security risk management for ISO 27001/ISO 27002*. It Governance Ltd.

Callahan, C., & Soileau, J. (2017). Does enterprise risk management enhance operating performance?. *Advances in accounting*, *37*, 122-139.

Carney, T. (2002). *From Rights to Management: Vol. 18: Contract, New Public Management and Employment Services* (Vol. 18). Kluwer Law International BV.

Chaithanapat, P., & Rakthin, S. (2021). Customer knowledge management in SMEs: Review and research agenda. *Knowledge and Process Management*, *28*(1), 71-89.

Chanopas, A., Krairit, D., & Ba Khang, D. (2006). Managing information technology infrastructure: a new flexibility framework. *Management Research News*, *29*(10), 632-651.

Chapman, R. J. (2011). *Simple tools and techniques for enterprise risk management*. John Wiley & Sons.

Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs Fail It's rarely for lack of smarts or vision. Most unsuccessful CEOs stumble because of one simple, fatal shortcoming. *Revista FORTUNE. Consultado en: http://money. cnn. com/magazines/for tune/for tune_ archive/1999/06/21/261696/index. htm*.

Chen, Y., Wang, Y., Nevo, S., Benitez-Amado, J., & Kou, G. (2015). IT capabilities and product innovation performance: The roles of corporate entrepreneurship and competitive intensity. *Information & Management*, *52*(6), 643-657.

Chew, D. H. (Ed.). (2008). *Corporate risk management*. Columbia University Press.

Chock, F. A. (2018). Enterprise Risk Management and Value Creation. Revue du Contrôle, de la Comptabilité et de l'Audit, (6), 281

Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of management studies*, *55*(7), 1043-1078.

Coetzee, G. P. P. (2010). A risk-based audit model for internal audit engagements.

Compliance, O. Ethics Group (OCEG) and National Association of Corporate Directors (NACD).(2007). *OCEG corporate governance maturity model,[Online] Available from: http://old. oceg. org/view/CGMM.[Accessed on: 5 July 2015]*.

Conforti, R., Dumas, M., García-Bañuelos, L., & La Rosa, M. (2016). BPMN Miner: Automated discovery of BPMN process models with hierarchical structure. *Information Systems*, *56*, 284-303.

Cooke-Davies, T. J., & FAPM, F. (2004). Measurement of organizational maturity. *Innovations-Project management research*, 211-28.

COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission). (2013). Internal Control – Integrated Framework.

COSO. (2017). Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance - Executive Summary: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission : From https://www.coso.org/Documents/2017-COSO - ERM-Integrating-with-Strategy-and-Performance-Executive-Summary.pdf.

Covello, V. T., Slovic, P., & Von Winterfeldt, D. (1986). Risk communication: A review of the literature.

Crawford J. Kent (2002). *Project management maturity model: Providing a proven path to project management excellence.* New York: Marcel Dekker.

Crickette, G., Demian, R., Fox, C., Hach, J., Makomaski, J., Mazumdar, R., & McGuire, R. (2012). Exploring risk appetite and risk tolerance. *Risk and Insurance Management Society:https://www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS_Exploring_Risk_Appetite_Risk_Tolerance_0412. pdf*.

Čuček, M., & Mlaker Kač, S. (2020). Organizational culture in logistics companies and its impact on employee satisfaction. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, *25*(2), 165-180.

Davenport, T. H. (1993). Process innovation: Reengineering work through information technology. *Harvard Business School*.

Davenport, T. H. (2016). Personal knowledge management and knowledge worker capabilities. In *Personal knowledge management* (pp. 167-188). Routledge.

de Almeida, T. T. (2019). *The impact of communication and leadership in the optimisation of service processes* (Master's thesis, Universidade do Porto (Portugal)).

De Boer, F.G., Müller, C.J. and ten Caten, C.S. (2015), "Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 No. 4, pp. 908-927. https://doi.org/10.1108/BPMJ-11-2014-0109

De Bruin, T., Freeze, R., Kulkarni, U., & Rosemann, M. (2005). Understanding the Main Phases of Developing a Maturity Assessment Model. ACIS 2005 Proceedings. 109.

DeCarlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological methods*, *2*(3), 292.

De Zwaan, L., Stewart, J., & Subramaniam, N. (2011). Internal audit involvement in enterprise risk management. *Managerial auditing journal*, *26*(7), 586-604.

De Zwart, F. (2022). Risk Culture, Risk Appetite and Risk Appetite Statements. *The Key Code and Advanced Handbook for the Governance and Supervision of Banks in Australia*, 1063-1094.

Deberdieva, E. M. (2015). Key performance indicators as an instrument of achieving strategic indicators of oil and gas producers. Mediterranean Journal of Social Sciences, 6(3), S3.

Deloitte (2012). Enterprise risk management survey report of 2012, where do you stand. Nairobi. Deloitte Publication

Deloitte (2018). “Digital Maturity Model: Achieving digital maturity to drive growth”, available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/Technology-Media-Telecommunications/deloitte-digital-maturity-model.pdf (accessed 18 October 2022).

Deloitte. (2020). *Risk culture: Leading with values*. Deloitte Insights.

Dhlamini, J. (2024), "Understanding strategic planning: an assessment of the definitions, planning process and competitive advantage", Strategy & Leadership, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. https://doi.org/10.1108/SL-09-2024-0083

Díaz-Molina, I. (2019). Risk management: The role of the board of directors. In *General Management in Latin and Ibero-American Organizations* (pp. 191-202). Routledge.

Dickinson, G. (2001). Enterprise risk management: Its origins and conceptual foundation. *The Geneva Papers on Risk and Insurance. Issues and Practice*, *26*(3), 360-366.

Douglas, D. J. (2003). Community Futures Development Corporations in Local Economic Development in Rural Ontario. *School of Environmental Design and Rural Development, Guelph, University of Guelph*.

Drnevich, P. L., & Kriauciunas, A. P. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic management journal*, *32*(3), 254-279.

Drogalas, G., & Siopi, S. (2017). Risk management and internal audit: Evidence from Greece. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, *7*(3), 104-110.

Dumas M, Rosa ML, Mendling J, Reijers HA (2018) Fundamentals of business process management, vol 2. Springer, Heidelberg

Eppler, M. J., & Aeschimann, M. (2009). A systematic framework for risk visualization in risk management and communication. *Risk Management*, *11*, 67-89.

Ernst & Young (2012) Turning risk into results. Ernst & Young, ey.com. Erişim Tarihi 20.09.2023

Eulerich, M., Masli, A., Pickerd, J., & Wood, D. A. (2023). The impact of audit technology on audit task outcomes: Evidence for technology-based audit techniques. *Contemporary Accounting Research*, *40*(2), 981-1012.

Evans, C. A., Reid, M. F., & McNerney, D. (2024). What Strategic Planning Methods are Most Related to Higher Capacity Organizations: An Empirical Investigation. Journal of Nonprofit Education & Leadership, 14(1).

Fan W. and Geerts F. (2022). Foundations of Data Quality Management, San Rafael, CA, USA:Morgan & Claypool Publishers.

Farnham, K. (2022). 7 Benefits of Enterprise Risk Management: How to Achieve Them. *Diligent. May*, *6*.

Farrell, M., & Gallagher, R. (2015). The valuation implications of enterprise risk management maturity. *Journal of Risk and Insurance*, *82*(3), 625-657.

Farrell, M. (2018), "Leadership reflections: organizational culture", Journal of Library Administration, Taylor and Francis, Vol. 58 No. 8, pp. 861-872.

Fayomi, O., & Akanazu, H. (2024). Strategic Goal-Setting And Organisational Effectiveness In Selected Trading And Manufacturing Companies. *Webology*, *21*(2).

Felch, V., Asdecker, B., & Sucky, E. (2019). Maturity models in the age of Industry 4.0–Do the available models correspond to the needs of business practice?

FERMA (2012) FERMA European Risk Management Benchmarking Survey 2012. Federation of European Risk Management Associations.

Ferraris, A., Mazzoleni, A., Devalle, A. and Couturier, J. (2019), "*Big data analytics capabilities and knowledge management: impact on firm performance*", Management Decision, Vol. 57 No. 8, pp. 1923-1936.

FINANCIAL, F. T. Q. O. (2017). Contribution of enterprise risk management and internal audit function towards quality of financial reporting in universities in a developing country. *RISK GOVERNANCE & CONTROL: Financial markets and institutions*, *170*.

Financial Stability Board (2014). Guidance on supervisory interaction withfinancial institutions on risk culture. Basel, Switzerland: FSB

Fisher, D.M. (2004). The Business Process Maturity Model. A Practical Approach for Identifying Opportunities for Optimization.

Flamholtz, E. G., & Randle, Y. (2015). Growing pains: Building sustainably successful organizations. John Wiley & Sons.

Florio, C., & Leoni, G. (2017). Enterprise risk management and firm performance: The Italian case. *The British Accounting Review*, *49*(1), 56-74.

Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of management review*, *25*(1), 154-177.

FM Global and Oxford Metrica (2010) The Risk/Earnings Ratio: New Perspectives for Achieving Bottom-Line Stability. FM Global, Johnston RI, USA.

Forbes (2015). Corporate Culture Matters A Lot, Says New Study. https://www.forbes.com/sites/susanadams/2015/11/12/corporate-culture-matters-says-new-study/

Foti, S. (2002). The Lord Kelvin Project: Middle School Science for the 21st Century. In *eLearn: World Conference on EdTech* (pp. 291-297). Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).

Fraser, P., Moultrie, J., & Gregory, M. (2002). The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. IEEE International Engineering Management Conference, Cambridge, UK.

Fraser, J. R., & Simkins, B. J. (2016). The challenges of and solutions for implementing enterprise risk management. *Business horizons*, *59*(6), 689-698.

Fraser, J. R., Quail, R., & Simkins, B. (Eds.). (2021). *Enterprise risk management: Today's leading research and best practices for tomorrow's executives*. John Wiley & Sons.

Frigo, M. L. (2008). When strategy and ERM meet. Strategic Finance, 89(7), 45-49.

Frigo, M. L., & Anderson, R. J. (2014). Risk management frameworks: adapt, don't adopt: here's a primer on how to use two well-known approaches. *Strategic Finance*, *95*(7), 49-54.

Gadzali, S. S. (2023). Determinants of Consumer Purchases in the Perspective of Business Psychology. Apollo: Journal of Tourism and Business, 1(1), 23–28. https://doi.org/10.58905/APOLLO.V1I1.9

Galletta, S., Mazzù, S., & Naciti, V. (2021). Banks' business strategy and environmental effectiveness: The monitoring role of the board of directors and the managerial incentives. *Business Strategy and the Environment*, *30*(5), 2656-2670.

Gallup. (2016). Few Employees Believe in Their Company's Values. https://news.gallup.com/businessjournal/195491/few-employees-believe-company-values.aspx

Gallup. (2016). How Millennials Want to Work and Live. Gallup, Inc. Available at: Gallup Report.

Garcia, M. (2024). Software Process Improvement-Models and Frameworks: Studying software process improvement models and frameworks such as CMMI, SPICE, and Agile maturity models for organizational excellence. *Journal of Artificial Intelligence Research*, *4*(1), 137-147.

Gates, S., Nicolas, J. L., & Walker, P. L. (2012). Enterprise risk management: A process for enhanced management and improved performance. *Management accounting quarterly*, *13*(3), 28-38.

Gatzert, N., & Schmit, J. (2016). Supporting strategic success through enterprise-wide reputation risk management. *The Journal of Risk Finance*, *17*(1), 26-45.

Gleißner, W., & Berger, T. B. (2024). Enterprise Risk Management: Improving Embedded Risk Management and Risk Governance. *Risks*, *12*(12), 196.

Globocnik, D., Rauter, R., & Baumgartner, R. J. (2020). Synergy or conflict? The relationships among organisational culture, sustainability-related innovation performance, and economic innovation performance. *International Journal of Innovation Management*, *24*(01), 2050004.

Greenberg, M. (2022). Strategies to be prepared for a risk communication crisis. *Risk Analysis*, *42*(11), 2354-2361.

Gregory, C. A. (2003). *Minimizing Enterprise Risk: A Practical Guide to Risk and Continuity*. Prentice Hall Financial Times.

Groeneveld, R. A., & Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *Journal of the Royal Statistical Society Series D: The Statistician*, *33*(4), 391-399.

Guyadeen, D., Henstra, D., Kaup, S., & Wright, G. (2023). Evaluating the quality of municipal strategic plans. *Evaluation and Program Planning*, *96*, 102186.

Hagen, A., & Higdem, U. (2024). Regional planning strategies: understanding the implementation of a new strategic tool in Norwegian planning law. *European Planning Studies*, *32*(12), 2555-2573.

Haggag, M. H., Khedr, A. E., & Montasser, H. S. (2015). A risk-aware business process management reference model and its application in an egyptian university. *International Journal of Computer Science and Engineering Survey*, *6*(2), 11.

Hakes, C. (1996) The corporate self assessment handbook. 3rd Edition. Chapman & Hall, London

Half, R. (2018). More Than One-Third Of Workers Would Pass On Perfect Job If Corporate Culture Was Not A Fit, Survey Finds. https://press.roberthalf.com/2018-11-27-More-Than-One-Third-Of-Workers-Would-Pass-On-Perfect-Job-If-Corporate-Culture-Was-Not-A-Fit-Survey-Finds

Hall, M., Mikes, A., & Millo, Y. (2015). How do risk managers become influential? A field study of toolmaking in two financial institutions. *Management Accounting Research*, *26*, 3-22.

Hamel, G. (2001). Leading the revolution: an interview with Gary Hamel. *Strategy & Leadership*, *29*(1), 4-10.

Hampel, J. (2006). Different concepts of risk–A challenge for risk communication. *International journal of medical microbiology*, *296*, 5-10.

Harmon, S. Y., & Youngblood, S. M. (2004). Simulation Validation Quality and Validation Process Maturity. In *Simulation Interoperability Workshop, Paper* (No. 04SSIW-125).

Harmon, P. (2019). *Business process change: a business process management guide for managers and process professionals*. Morgan Kaufmann.

Hartono, B., Wijaya, D. F., & Arini, H. M. (2019). The impact of project risk management maturity on performance: Complexity as a moderating variable. *International Journal of Engineering Business Management*, *11*, 1847979019855504.

Haug, A., Zachariassen, F., & Van Liempd, D. (2011). The costs of poor data quality. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, *4*(2), 168-193.

Hein-Pensel, F., Winkler, H., Brückner, A., Wölke, M., Jabs, I., Mayan, I. J., ... & Zinke-Wehlmann, C. (2023). Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models. *Journal of Manufacturing Systems*, *66*, 200-210.

Hendra, R. (2021). Comparative review of the latest concept in compliance management & the compliance management maturity models. In *RSF Conference Series: Business, Management and Social Sciences* (Vol. 1, No. 5, pp. 116-124).

Hermawan, S., Biduri, S., Maryati, E., Widiana, ME, & Gunardi, A. (2025). Enterprise risk management, intellectual capital, and investment opportunity set on firm value through financial performance as an intervening variable. Journal of Islamic Accounting and Business Research. https://doi.org/10.1108/JIABR-02-2024-0050.

Hillson, D., & Murray-Webster, R. (2017). *Understanding and managing risk attitude*. Routledge.

Hillson, D. (2024). *Managing risk in projects*. Routledge.

Hinton, M. (2006). Introducing information management: the business approach. In *Introducing Information Management* (pp. 9-12). Routledge.

Hofstede, G. (1980). Culture and organizations. *International studies of management & organization*, *10*(4), 15-41.

Hopkin, P. (2018). *Fundamentals of risk management: understanding, evaluating and implementing effective risk management*. Kogan Page Publishers.

Hopkins, A. (2009). Thinking about process safety indicators. *Safety science*, *47*(4), 460-465.

Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: Their place in research reporting. *Educational and psychological measurement*, *50*(4), 717-729.

Horvey, S. S., & Odei-Mensah, J. (2023). The measurements and performance of enterprise risk management: a comprehensive literature review. *Journal of Risk Research*, *26*(7), 778-800.

Hotten, R. (2015). Volkswagen: The scandal explained. *BBC News*.

Hoyt, R. E., & Liebenberg, A. P. (2011). The value of enterprise risk management. *Journal of risk and insurance*, *78*(4), 795-822.

Hrabal, M., & Tuček, D. (2018). What does it mean to own a process: Defining process owner's competencies. Fme Transactions.

Hrabal, M., Tuček, D., Molnár, V., & Fedorko, G. (2020). Human factor in business process management: modeling competencies of BPM roles. Business Process Management Journal, 27(1), 275-305.

Hubbard, G. (2009). Measuring organizational performance: beyond the triple bottom line. *Business strategy and the environment*, *18*(3), 177-191.

Hunziker, S. (2021). *Enterprise risk management: modern approaches to balancing risk and reward*. Springer Nature.

INCOSE (2007). International Workshop. https://www.incose.org/incose-member-resources/chaptersgroups/ChapterSites/central-savannah-river-area/chapter-news/2006/12/12/call-for-participation-incose-mbse-workshop.

Institute of Internal Auditors Research Foundation. (2009). Internal audit capability model for the public sector. Retrieved from https://na.theiia.org/iiarf/Public Documents/Internal

Audit Capability Model IA-CM for the Public Sector Overview.pdf

Institute of Risk Management (IRM). (2012). Risk Culture Resources for Practitioners. Retrieved from https://www.theirm.org/media/329076/IRM-Risk-Culture-Resources-for-Practitioners.pdf on 21th Jan, 2023.

Institute of Risk Management (IRM). (2018). From the cube to the rainbow double helix: a risk practitioner's guide to the COSO ERM Frameworks. Institute of Risk Management, London. Retrieved from https://www.theirm.org/media/3512521/IRM-Report-Review-ofthe-COSO-ERM-frameworks-v2.pdf on 14th May, 2023.

International Organization for Standardization (2009). ISO 31000:2009, Risk management: Guidelines on principles and implementation of risk management (Geneva, Switzerland, 2009).

International Organization for Standardization. (2021). ISO 37301:2021 Compliance Management System - Requirements with guidance for use.

Iriani, N., Agustianti, A., Sucianti, R., Rahman, A., & Putera, W. (2024). Understanding risk and uncertainty management: A qualitative inquiry into developing business strategies amidst global economic shifts, government policies, and market volatility. *Golden Ratio of Finance Management*, *4*(2), 62-77.

ISO. (2018). *ISO 31000:2018 Risk management—Guidelines*. International Organization for Standardization.

Jacka, J. M., & Keller, P. J. (2009). *Business Process Mapping: Workbook*. Wiley.

Janeš, A., & Faganel, A. (2013). Instruments and methods for the integration of company's strategic goals and key performance indicators. Kybernetes, 42(6), 928-942.

Jobvite (2018). 2018 Job Seeker Nation Study. https://www.jobvite.com/wp-content/uploads/2018/04/2018_Job_Seeker_Nation_Study.pdf

Joppen, R., von Enzberg, S., Gundlach, J., Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2019). Key performance indicators in the production of the future. *Procedia CIRP*, *81*, 759-764.

Junaedi, A. T., Rahman, S., & Momin, M. M. (2022). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Locus of Control on Employee Turnover Intention and Performance at PT. Sekarbumi Alam Lestari. *Journal of Applied Business and Technology*, *3*(2), 177-192.

Juul Andersen, T. (2011). Strategic risk management practice: How to deal effectively with major corporate exposures. *Strategic Direction*, *27*(7).

Kaliannan, M., Darmalinggam, D., Dorasamy, M., & Abraham, M. (2023). Inclusive talent development as a key talent management approach: A systematic literature review. *Human Resource Management Review*, *33*(1), 100926.

Kanu, M. S. (2020). Integrating enterprise risk management with strategic planning for improved firm performance. European Journal of Business and Management Research, 5(5).

Karr, A. F., Sanil, A. P., & Banks, D. L. (2006). Data quality: A statistical perspective. *Statistical Methodology*, *3*(2), 137-173.

Keathley, E. F., & Keathley, E. F. (2014). Introduction to DAM. *Digital Asset Management*, 1-6.

Kellermanns, F. W., Walter, J., Floyd, S. W., Lechner, C., & Shaw, J. C. (2011). To agree or not to agree? A meta-analytical review of strategic consensus and organizational performance. *Journal of Business Research*, *64*(2), 126-133.

Khan, F., Kim, J. H., Mathiassen, L., & Moore, R. (2021). Data breach management: An integrated risk model. *Information & Management*, *58*(1), 103392.

Kıral, H. (2018). KRYnin riskleri. *Denetişim*, (18), 5-14.

Kim, D. Y., & Grant, G. (2010). E-government maturity model using the capability maturity model integration. *Journal of Systems and Information Technology*, *12*(3), 230-244.

Kircher, P. (2009). Efficiency of simultaneous search. *Journal of Political Economy*, *117*(5), 861-913.

Kirchmer, M. (2017). High performance through business process management. West Chester: Springer.

Klag, M., & Langley, A. (2014). Critical junctures in strategic planning: Understanding failure to enable success. *Organizational Dynamics*, *43*(4), 274-283.

Klein Jr., V. H., & Reilly, J. T. (2024). The temporal dynamics of enterprise risk management. Critical Perspectives on Accounting, 99, 102363. https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102363.

Knowledgent, 2014. White Paper Series, Building a Successful Data Quality Management Program. Retrieved on 30 Oct. 2015 from: http://knowledgent.com/wp-content/uploads/2014/09/KnowledgentWhite-Paper-How-to-Build-a-Successful-DQM-Program.pdf

Kommunuri, J, A Narayan, M Wheaton, L Jandug and S Gonuguntila (2016) Firm performance and value effects of enterprise risk management. New Zealand Journal of Applied Business Research, 14(2), 17-26.

Kopp, L. S., & O'Donnell, E. (2005). The influence of a business-process focus on category knowledge and internal control evaluation. Accounting, Organizations and Society, 30(5), 423-434.

Kusserow, R. P. (2020). Compliance Program Maturity Models. Journal of Health Care Compliance, 23-24, 61-62.

Kwon, B., Farndale, E., & Park, Y. (2021). Employee voice and firm performance: The mediating role of innovative work behavior. *Human Resource Management Journal, 31*(2), 263–278. https://doi.org/10.1111/1748-8583.12311

Laisasikorn, K., & Rompho, N. (2014). A Study of the Relationship Between a Successful Enterprise Risk Management System, a Performance Measurement System and the Financial Performance of Thai Listed Companies. *Journal of Applied Business & Economics*, *16*(2).

Lang, S., Fewtrell, L., & Bartram, J. (2001). Risk communication. *Water quality: Guidelines, standards and health: Assessment of risk and risk management for water-related infectious disease*, 317-332.

Lau, C. M. (2011). Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance?. *Advances in Accounting*, *27*(2), 286-293.

Lechner, P., & Gatzert, N. (2018). Determinants and value of enterprise risk management: empirical evidence from Germany. *The European Journal of Finance*, *24*(10), 867-887.

Leffingwell, D. (2007). *Scaling software agility: best practices for large enterprises*. Pearson Education.

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmann, T., Drews, P., Maedche, A., Urbach, N. and Ahlemann F. (2017) Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community, Business & Information Systems Engineering (BISE), 59, 4, 301-308.

Lehtinen, N. (2017). Strategic marketing analysis: case: DNA Plc.

Liebowitz, M. (2007). Taking ERM to the next level. *Risk Management*, *54*(3), 44-45.

Lindsay, A., Downs, D., & Lunn, K. (2003). Business processes—attempts to find a definition. *Information and software technology*, *45*(15), 1015-1019.

Liu, H., Huang, Q., Wei, S., & Huang, L. (2015). The impacts of IT capability on internet-enabled supply and demand process integration, and firm performance in manufacturing and services. *The International Journal of Logistics Management*, *26*(1), 172-194.

Lofstedt, R., & Bouder, F. (2024). Risk communication, uncertainty and the Dutch energy transition. *Journal of Risk Research*, *27*(5-6), 643-652.

López Cerezo, J. A., & Laspra, B. (2018). The culture of risk: STS citizens facing the challenge of engagement. *Spanish Philosophy of Technology: Contemporary Work from the Spanish Speaking Community*, 87-100.

Loshin, D. (2010). *The practitioner's guide to data quality improvement*. Elsevier.

Maia, I. R. D., & Chaves, G. M. M. (2016). Integration of risk management into strategic planning: a new comprehensive approach. *Society of Actuaries and Casualty Actuarial Society*.

Malik, M. F., Zaman, M., & Buckby, S. (2020). Enterprise risk management and firm performance: Role of the risk committee. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, *16*(1), 100178.

Marchetti, A. M. (2012). *Enterprise risk management best practices: From assessment to ongoing compliance*. Wiley corporate F&A series. Hoboken, N.J: Wiley.

Marchiori, D. M., Rodrigues, R. G., Popadiuk, S., & Mainardes, E. W. (2022). The relationship between human capital, information technology capability, innovativeness and organizational performance: An integrated approach. *Technological Forecasting and Social Change*, *177*, 121526.

Marks, N. (2024, March 4). Why business leaders fail to invest in risk management. Norman Marks WordPress. Retrieved from https://normanmarks.wordpress.com/

Martinez, P. (2023). Integration of Robotic Process Automation (RPA) and Internet of Things (IoT) in Supply Chain Management: Enhancing Visibility and Efficiency. Journal of Innovative Technologies, 6(1), 1-8.

McCarthy, A. M., & Garavan, T. N. (2001). 360 feedback process: Performance, improvement and employee career development. *Journal of European Industrial Training*, *25*(1), 5-32.

McGing, S., & Brown, A. (2014, May). Risk Culture Leadership, Measurement & Management–A Comparison across Industries. In *Actuaries Institute Financial Service Forum* (pp. 5-6).

McKinsey, (1982). In Search of Excellence. Thomas J.Peters and Robert H.Waterman Jr., Harper & Row, New York, 1982.

McShane, M. K., Nair, A., & Rustambekov, E. (2011). Does enterprise risk management increase firm value?. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, *26*(4), 641-658.

Melenovsky, M. J., & Sinur, J. (2006). BPM maturity model identifies six phases for successful BPM adoption. *Gartner research, stamford*.

Melhem, I. B. (2016). Impact of the human resources on the risk management and the company performance. *Int. J. Econ. Manag. Sci*, *5*(320), 2.

Mettler, T. (2010). Thinking in terms of design decisions when developing maturity models. *International Journal of Strategic Decision Sciences (IJSDS)*, 1(4), 76–87.

Meulbroek, L. K. (2008). A senior manager's guide to integrated risk management. In *Corporate Risk Management* (pp. 63-86). Columbia University Press.

Meyer, M., Roodt, G., & Robbins, M. (2011). Human resources risk management: governing people risks for improved performance: opinion paper. SA Journal of Human Resource Management, 9(1), 1-12.

Mikalef, P., van de Wetering, R., & Krogstie, J. (2021). Building dynamic capabilities by leveraging big data analytics: The role of organizational inertia. *Information Systems Frontiers, 23*(5), 1341–1360. https://doi.org/10.1007/s10796-020-10017-1

Mikes, A., & Kaplan, R. S. (2014, October). Towards a contingency theory of enterprise risk management. AAA.

Min, G. (2023). Strategic Compliance. UC Davis L. Rev., 57, 415.

Minsky, S. (2023). Silicon Valley Bank (SVB) failures in risk management: Why ERM vs GRC? LogicManager Insights. Retrieved from ogicmanager.com/resources/thought-leadership/svb-failures-in-risk-management-why-erm-vs-grc

Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: a synthesis of research*. Prentice-Hall.

Mithas, S., Ramasubbu, N., & Sambamurthy, V. (2011). How information management capability influences firm performance. *MIS quarterly*, 237-256.

Mitterbaur, P.; Pesendorfer, J.; Schmidinger, E. (2016). Opportunities and risks of IT solutions for ERM, ACRN Oxford. *J. Financ. Risk Perspect.*

Mnif Sellami, Y., & Borgi Fendri, H. (2017). The effect of audit committee characteristics on compliance with IFRS for related party disclosures: Evidence from South

Africa. *Managerial Auditing Journal*, *32*(6), 603-626.

Monahan, J. (2016). The individual risk assessment of terrorism: Recent developments. *The handbook of the criminology of terrorism*, 520-534.

Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of management journal*, *37*(6), 1543-1567.

Moors, J. J. A. (1986). The meaning of kurtosis: Darlington reexamined. *The American Statistician*, *40*(4), 283-284.

Nadler, D., & Tushman, M. (1988). *Strategic organization design: Concepts, tools & processes*. Scott Foresman & Company.

Naseem, T., Shahzad, F., Asim, G. A., Rehman, I. U., & Nawaz, F. (2020). Corporate social responsibility engagement and firm performance in Asia Pacific: The role of enterprise risk management. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27(2), 501-513.

Newman, D., & Logan, D. (2008). Gartner introduces the EIM maturity model. *Gartner Research ID Number*, 1-8.

Nocco, B. W., & Stulz, R. M. (2022). Enterprise risk management: Theory and practice. *Journal of applied corporate finance*, *34*(1), 81-94.

Oehler, A., Wendt, S., Wedlich, F., & Horn, M. (2018). Investors' personality influences investment decisions: Experimental evidence on extraversion and neuroticism. *Journal of Behavioral Finance*, *19*(1), 30-48.

Olson, D. L., & Wu, D. (2023). Data mining models and enterprise risk management. In *Enterprise Risk Management Models: Focus on Sustainability* (pp. 119-141). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Orosoo, M. Y. A. G. M. A. R. S. U. R. E. N., Raash, N. A. M. J. I. L. D. A. G. V. A., Santosh, K. A. T. H. A. R. I., Kaur, C., Bani-Younis, D. J. M. A., & Rengarajan, M. (2023). Exploring the influence of artificial intelligence technology in managing human resource management. *J Theor Appl Inf Technol*, *101*(23), 7847-7855.

Otte, K. K., Hartman, K. A., Mudler, L. M., & Potter, J. H. (2018). Compliance Program Maturity and Effectiveness: Developing a Common Measure. *Journal of Health Care Compliance*, *20*(3).

Ow, P. (2008). Outperform by linking risk and performance management. *Accountants Today*, *21*(2), 26-28.

Owolabi, S. A., & Makinde, O. G. (2012). The effects of strategic planning on corporate performance in university education: A study of Babcock University. *Arabian Journal of Business and Management Review (Kuwait Chapter)*, *2*(4), 27-44.

Paape, L., & Speklé, R. F. (2012). The adoption and design of enterprise risk management practices: An empirical study. *European Accounting Review*, *21*(3), 533-564.

Paladino, B. E. (2008). STRATEGICALLY MANAGING RISK IN TODAY'S PERILOUS MARKETS. *Strategic Finance*, *90*(5).

Pan, Y., Siegel, S., & Wang, T. Y. (2017). Corporate risk culture. *Journal of Financial and Quantitative Analysis*, *52*(6), 2327-2367.

Panetta K. (2017, June 12) *The Gartner IT Security Approach for the Digital Age.* Gartner. https://www.gartner.com/smarterwithgartner/the-gartner-it-security-approach-for-the-digital-age

Panetta K. (2019, June 18) *Gartner Top 10 Security Projects for 2019* https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-security-projects-for-2019

Panfilov, I., Fedorova, N., Moiseeva, E., Divaeva, A., & Degtyareva, K. (2024). Increasing competitiveness of enterprises by optimizing business processes as a factor of sustainable development of industrial region. In E3S Web of Conferences (Vol. 531, p. 05019). EDP Sciences.

Pang, M. S., Lee, G., & DeLone, W. H. (2021). IT capabilities, strategic flexibility and firm performance: Evidence from contemporary digital transformation initiatives. *MIS Quarterly, 45*(2), 605–632. https://doi.org/10.25300/MISQ/2021/15151

Paramata, M. R., Karundeng, D. R., Suyanto, M. A., Hasanuddin, H., & Yakup, Y. (2023). Influence of compensation and organizational culture analysis on increasing employee motivation. *Quantitative Economics and Management Studies*, *4*(3), 565-574.

Paredes, Q. (2023). The perceived effective strategies for reducing voluntary employee turnover through improved employee engagement in property and casualty insurance (Doctoral dissertation, University of the Potomac).

Parida, V., Pesämaa, O., Wincent, J., & Westerberg, M. (2017). Network capability, innovativeness, and performance: a multidimensional extension for entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, *29*(1-2), 94-115.

Paul, A., Kelvin, L., & Brown, K. (2024). Optimizing IT Growth: Strategies for Building and Scaling Robust Infrastructure Systems. *Ladoke Akintola University of Technology. URL: https://www. researchgate. net/publication/377447014*, *17*.

Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). Capability maturity model, version 1.1. *IEEE software*, *10*(4), 18-27.

Păunescu, C. and Acatrinei, C. (2012), "Managing maturity in process-based improvement organizations: a perspective of the Romanian companies", Journal of Business Economics and Management, Vol. 13 No. 2, pp. 223-241.

Pearlson, K. E., Saunders, C. S., & Galletta, D. F. (2024). *Managing and using information systems: A strategic approach*. John Wiley & Sons.

Pelz-Sharpe, A., Durga, A., Smigiel, D., Hartman, E., Byrne, T., & Gingras, J. (2010). ECM 3—ECM maturity model.

Pepe, M. E. (2007). The strategic importance of talent management (TM) at the yale new haven health system: key factors and challenges of TM implementation. *Organization Development Journal*, *25*(2), P207.

Perez-Cornejo, C., de Quevedo-Puente, E., & Delgado-Garcia, J. B. (2019). How to manage corporate reputation? The effect of enterprise risk management systems and audit committees on corporate reputation. European Management Journal, 37(4), 505-515.

Pierce, E. M., & Goldstein, J. (2018). ERM and strategic planning: a change in paradigm. International journal of disclosure and governance, 15, 51-59.

Pivotal Advisors (2020). What Is Company Culture- How To Fit. https://pivotaladvisors.com/2020/02/06/company-culture-how-to-fit/

Phillips, B. D., & Mincin, J. (2023). *Disaster recovery*. Routledge.

Phillips, J. C., & Peterson, H. C. (1999). Strategic planning and firm performance: A proposed theoretical model for small agribusiness firms.

Posch, A., & Garaus, C. (2020). Boon or curse? A contingent view on the relationship between strategic planning and organizational ambidexterity. *Long range planning*, *53*(6), 101878.

Power, M. (2004). The risk management of everything. *The Journal of Risk Finance*, *5*(3), 58-65.

Power, M. (2009). The risk management of nothing. Accounting, organizations and society, 34(6-7), 849-855.

Pöppelbuß, J., & Röglinger, M. (2011). What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models and its demonstration in business process management.

Proenca, D., Estevens, J., Vieira, R., & Borbinha, J. (2017). Risk management: a maturity model based on ISO 31000. In *2017 IEEE 19th Conference on Business Informatics (CBI)* (Vol. 1, pp. 99-108). IEEE.

Project Management Institute (2013). Software Extension to PMBOK® Guide (5th ed.). Project Management Institute.

PWC (2009). Seizing Opportunity: Linking Risk and Performance. (accessed in June 2023), PricewaterhouseCoopers, 1-30, available at http://www.pwc.com/us/managingrisk

Quantum Workplace. (2020). 2020 Employee Engagement Trends Report. How America's Best Places to Work Engage & Retain Top Talent https://www.quantumworkplace.com/2020-employee-engagement-trends.

Quon, T. K., Zeghal, D. ve Maingot, M. (2012). Enterprise Risk Management and Firm Performance. *Procedia—Social and Behavioral Sciences*, *62*, 263-267. doi:10.1016/j.sbspro.2012.09.042

Rahim, A., Rosid, M. H. O., & Hasan, N. (2024). Risk culture and employee performance for optimal organizational success: the mediating role of employee satisfaction and employee engagement. *Management Research Review*, *47*(11), 1722-1749.

Rai, A., Pavlou, P. A., Im, G., & Du, S. (2012). Interfirm IT capability profiles and communications for cocreating relational value: evidence from the logistics industry. *MIS quarterly*, 233-262.

Rakauskaitė, D. (2016). *Komercinių bankų veiklos įtakos šalies ekonomikai vertinimas* (Doctoral dissertation, Kauno technologijos universitetas.).

Ramirez, J. G. C. (2024). The power of planning: how business plans drive effective management strategies. Integrated Journal of Science and Technology, 1(3).

Raschke, R. L., & Ingraham, L. R. (2010). Business process maturity's effect on performance. AMCIS 2010 Proceedings, (pp. 402). https://aisel.aisnet.org/amcis2010/402(open in a new window)

Ravichandran, T., Lertwongsatien, C., & Lertwongsatien, C. (2005). Effect of information systems resources and capabilities on firm performance: A resource-based perspective. *Journal of management information systems*, *21*(4), 237-276.

Rayport, J. F., & Sviokla, J. J. (1999). Exploiting the virtual value chain. In *Creating value in the network economy* (pp. 35-51).

Ray, G., Muhanna, W. A., & Barney, J. B. (2005). Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. *MIS quarterly*, 625-652.

Raz, T., & Hillson, D. (2005). A comparative review of risk management standards. *Risk Management*, *7*, 53-66.

Rehman, A., & Hashim, F. (2018, October). Corporate governance maturity and its related measurement framework. In *5th International Conference on Accounting Studies (ICAS 2018), Penang, Malaysia, October* (pp. 16-17).

RIMS (2006), "Risk Maturity Model (RMM) for Enterprise Risk Management", available at: https://www.logicmanager.com/pdf/rims_rmm_executive_summary.pdf (erişim tarihi 30 Ekim 2022)

Richards, G., Yeoh, W., Chong, A. Y. L., & Popovič, A. (2019). Business intelligence effectiveness and corporate performance management: an empirical analysis. *Journal of computer information systems*, *59*(2), 188-196.

Rigby, D., Bilodeau, B. (2018), Management Tools & Trends, Bain & Company, available at, https://www.bain.com/contentassets/caa40128a49c4f34800a76eae15828e3/bain_brief management_tools_and_trends.pdf, referred on 11/11/2018.

Risk and Insurance Management Society (RIMS), 2011, An Overview of Widely Used Risk Management Standards and Guidelines, World Wide Web: http://www.rims.org/resources/ERM/Documents/RIMS%20Executive%20Report%20on%20Widely%20Used%20Standards%20and%20Guidelines%20March%202010.pdf (erişim tarihi Nisan 2023).

Rodrigues da Silva, J, A Fernandes da Silva and BL Chan (2019) Enterprise risk management and firm value: Evidence from Brazil. Emerging Markets Finance and Trade, 55, 687-703.

Rohloff, M. (2009, September). Case study and maturity model for business process management implementation. In *International Conference on Business Process Management* (pp. 128-142). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Rosemann, M., De Bruin, T., & Hueffner, T. (2004). A model for business process management maturity. *ACIS 2004 Proceedings*, 6.

Rosemann, M., & vom Brocke, J. (2014). The six core elements of business process management. In *Handbook on business process management 1: introduction, methods, and information systems* (pp. 105-122). Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Rosenberg, J. V., & Schuermann, T. (2006). A general approach to integrated risk management with skewed, fat-tailed risks. *Journal of Financial economics*, *79*(3), 569-614.

Rossouw, G. J., & Van Vuuren, L. J. (2003). Modes of managing morality: A descriptive model of strategies for managing ethics. *Journal of Business Ethics*, *46*(4), 389-402.

Ruiz-Canela López, J. (2021). How can enterprise risk management help in evaluating the operational risks for a telecommunications company?. *Journal of Risk and Financial Management*, *14*(3), 139.

Saeidi, P., Saeidi, S. P., Gutierrez, L., Streimikiene, D., Alrasheedi, M., Saeidi, S. P., & Mardani, A. (2021). The influence of enterprise risk management on firm performance with the moderating effect of intellectual capital dimensions. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, *34*(1), 122-151.

Saraçoğlu, H., & Kıral, H. (2024). Dijital Çağda İç Denetçi Yetkinliği: Türkiye'de İş İlanlarının İçerik Analizi. Denetişim(30), 226-240. https://doi.org/10.58348/denetisim.1516733

SAS. (2015). 5 data management best practices to help you do data right. http://www.sas.com/content/dam/SAS/en_us/doc/whitepaper1/data-management-for-analytics-best-practices-107769.pdf (erişim tarihi 11 Şubat 2023)

Sax, J., & Andersen, T. J. (2019). Making risk management strategic: Integrating enterprise risk management with strategic planning. *European Management Review*, *16*(3), 719-740.

Schaefer, T., & Guenther, T. (2016). Exploring strategic planning outcomes: the influential role of top versus middle management participation. *Journal of Management Control*, *27*, 205-249.

Schanzer, D. H., & Eyerman, J. (2009). Improving strategic risk management at the department of homeland security. *IBM Center for The Business of Government. Retrieved from https://www.mercatus.org/system/files/Applying_Strategic_Risk_Management_to_Allocating_Resources_for_ Homeland_Security. pdf*.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. Journal of World Business, 46(4), 506-516.

Schultz, M., & Radloff, M. (2014). Modeling concepts for internal controls in business processes–an empirically grounded extension of BPMN. In Business Process Management: 12th International Conference, BPM 2014, Haifa, Israel, September 7-11, 2014. Proceedings 12 (pp. 184-199). Springer International Publishing.

Shaikh, F. A., & Siponen, M. (2023). Information security risk assessments following cybersecurity breaches: The mediating role of top management attention to cybersecurity. *Computers & Security*, *124*, 102974.

Shao, Z., Wang, T., & Feng, Y. (2022). How information technology capability affects firm performance: The roles of industry type and strategic alignment. Information Systems Frontiers, 24, 325–342. https://doi.org/10.1007/s10796-020-10006-4

Sheedy, E., & Canestrari-Soh, D. S. (2023). Does executive accountability enhance risk management and risk culture?. *Accounting & Finance*, *63*(4), 4093-4124.

Shen, Q., & Shen, Y. (2024). Endpoint security reinforcement via integrated zero-trust systems: A collaborative approach. *Computers & Security*, *136*, 103537.

Shrivastava, V. K., Balasubramanian, J., Katyal, A., Yadav, A., & Yogananthan, S. (2023). Understanding the Significance of Risk Management in Enterprise Management Dynamics. Multidisciplinary Review, 6(e2023ss093).

Siayor, A. D. (2010). *Risk management and internal control systems in the financial sector of the Norwegian economy: a case study of DnB NOR ASA* (Master's thesis, Universitetet i Tromsø).

Silva, J. R., Silva, A. F. D., & Chan, B. L. (2019). Enterprise risk management and firm value: Evidence from Brazil. *Emerging Markets Finance and Trade*, *55*(3), 687-703.

Simkins, B. and Ramirez, S. A. (2008). Enterprise-Wide Risk Management and Corporate Governance. Loyola University Chicago Law Journal. 39(3): 570- 594.

Singh, P. K. (2012). Management of Business Processes Can Help an Organization Achieve Competitive Advantage. *International Management Review*, *8*(2).

Sirkin, H. L., Keenan, P., & Jackson, A. (2005). The hard side of change management. *Harvard business review*, *83*(10), 108.

Society of Actuaries in Ireland. (2017), An ERM maturity model, available at: https://web.actuaries.ie/press/erm-resource-database/erm-maturity-model (accessed 30 October 2022)

Solli-Sæther, H., & Gottschalk, P. (2015). Stages-of-growth in outsourcing, offshoring and backsourcing: back to the future?. *Journal of Computer Information Systems*, *55*(2), 88-94.

Soltanizadeh, S., Rasid, S. Z. A., Golshan, N. M., & Ismail, W. K. W. (2016). Business strategy, enterprise risk management and organizational performance. *Management Research Review*, *39*(9), 1016-1033.

Spanyi, A. (2004). Beyond process maturity to process competence. *BPTrends, June*, *15*.

Stanojevic, P., Orlic, B., Misita, M., Tatalovic, N., & Lenkey, G. B. (2013). Online monitoring and assessment of emerging risk in conventional industrial plants: possible way to implement integrated risk management approach and KPI's. *Journal of Risk Research*, *16*(3-4), 501-512.

Stanojević, P., Misita, M., Đurić, G., Kuzmanović, B., Milošević, M., & Balos, D. (2024). Innovative Approach to Conceptual Design of Enterprise Risk Management Software. *Applied Sciences*, *14*(23), 11255.

Stanton, T., & Webster, D. W. (Eds.). (2014). *Managing risk and performance: A guide for government decision makers*. John Wiley & Sons.

Stebe, M., Muntermann, M., Wolff, M., Hullmann, R., & Loth, N. (2022). Using the herd: How firms can leverage peer effects to increase share plan participation. *Compensation & Benefits Review*, *54*(3), 112-120.

Stoel, M. D., & Muhanna, W. A. (2009). IT capabilities and firm performance: A contingency analysis of the role of industry and IT capability type. *Information & Management*, *46*(3), 181-189.

Strasser, C., Cook, R., Michener, W., & Budden, A. (2012). Primer on Data Management: What you always wanted to know.

Strelnik, E. U., Usanova, D. S., & Khairullin, I. G. (2015). Key performance indicators in corporate finance. *Asian Social Science*, *11*(11), 369.

Strong, D. M., Lee, Y. W., & Wang, R. Y. (1997). Data quality in context. *Communications of the ACM*, *40*(5), 103-110.

Sukumar, A., Jafari-Sadeghi, V., Garcia-Perez, A. and Dutta, D.K. (2020), "The potential link between corporate innovations and corporate competitiveness: evidence from IT firms in the UK", Journal of Knowledge Management, Vol. 24 No. 5, pp. 965-983.

Suriadi, S., Weiss, B. B., Winkelmann, A., ter Hofstede, A. H. M., Adams, M., Conforti, R., Wynn, M. T. (2014): Current research in risk-aware business process management - overview, comparison, and gap analysis. Communications for the Association of Information Systems, 34 (1), 933-984.

Swaim, R. W. (2011). *The strategic Drucker: growth strategies and marketing insights from the works of Peter Drucker*. John Wiley & Sons.

Tahri, H., & Drissi-Kaitouni, O. (2015). New design for calculating project management maturity (PMM). *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *181*, 171-177.

Tan, C., & Lee, S. Z. (2022). Adoption of enterprise risk management (ERM) in small and medium-sized enterprises: evidence from Malaysia. *Journal of Accounting & Organizational Change*, *18*(1), 100-131.

Taneja, S., Sewell, S. S., & Odom, R. Y. (2015). A culture of employee engagement: A strategic perspective for global managers. *Journal of business strategy*, *36*(3), 46-56.

Team, C. P. (2010). CMMI® for Acquisition, Version 1.3. *CMU SEI, Nov-2010*.

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic management journal*, *18*(7), 509-533.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, *51*(1), 40-49.

Tekathen, M., & Dechow, N. (2013). Enterprise risk management and continuous re-alignment in the pursuit of accountability: A German case. *Management Accounting Research*, *24*(2), 100-121.

Tereso, A., Ribeiro, P., & Cardoso, M. (2018). An automated framework for the integration between EVM and risk management. *Journal of Information Systems Engineering & Management*, *3*(1), 03.

Terry Anthony Byrd, D. E. T. (2000). Measuring the flexibility of information technology infrastructure: Exploratory analysis of a construct. *Journal of management information systems*, *17*(1), 167-208.

Testorelli, R., Tiso, A., & Verbano, C. (2024). Value Creation with Project Risk Management: A Holistic Framework. Sustainability, 16(2), 753. https://doi.org/10.3390/su16020753

Tjoa, S., Jakoubi, S., Goluch, G., Kitzler, G., Goluch, S., & Quirchmayr, G. (2010). A formal approach enabling risk-aware business process modeling and simulation. *IEEE Transactions on Services Computing*, *4*(2), 153-166.

The Open Group Architectural Framework (2006). Welcome to TOGAF. Available: https://pubs.opengroup.org/architecture/togaf8-doc/arch/

Thompson, C., & Hopkin, P. (2021). *Fundamentals of risk management: Understanding, evaluating and implementing effective enterprise risk management*. Kogan Page Publishers.

Tojimamatovich, J. V. (2023). Digital transformation of educational management system. *Web of Semantic: Universal Journal on Innovative Education*, *2*(4), 202-206.

Tozzi, C. (2025). ERM implementation: How to deploy a framework and program. Search CIO. Retrieved from https://www.techtarget.com/searchcio/feature/Implementing-an-enterprise-risk-management-framework

Trautman, T. D. (2001). Risk communication—the perceptions and realities. *Food Additives & Contaminants*, *18*(12), 1130-1134.

Trkman, P., Mertens, W., Viaene, S., & Gemmel, P. (2020). From process to value: The influence of process performance on financial performance. *Business Process Management Journal, 26*(4), 889–906. https://doi.org/10.1108/BPMJ-10-2019-0406

Urbach, N., Ahlemann, F., Böhmann, T., Drews, P., Brenner, W., Schaudel, F., & Schütte, R. (2019). The impact of digitalization on the IT department. *Business & information systems engineering*, *61*, 123-131.

Vergidis, K., Tiwari, A., & Majeed, B. (2007). Business process analysis and optimization: Beyond reengineering. IEEE transactions on systems, man, and cybernetics, Part C (Applications and reviews), 38(1), 69-82.

Viscelli, T. R., Hermanson, D. R., & Beasley, M. S. (2017). The integration of ERM and strategy: Implications for corporate governance. Accounting Horizons, 31(2), 69-82.

Von Solms, R., & Van Niekerk, J. (2013). From information security to cyber security. *computers & security*, *38*, 97-102.

Walker, H., & Brammer, S. (2009). Sustainable procurement in the United Kingdom public sector. *Supply Chain Management: An International Journal*, *14*(2), 128-137.

Wang, E. T., Chou, F. K., Lee, N. C., & Lai, S. Z. (2014). Can intrafirm IT skills benefit interfirm integration and performance? *Information & Management*, *51*(7), 924-938.

Wende, K. (2007). A model for data governance–Organising accountabilities for data quality management.

Whitman, M. E., & Mattord, H. J. (2009). *Principles of information security* (p. 656). Boston, MA: Thomson Course Technology.

Whittle, R., & Myrick, C. B. (2016). *Enterprise business architecture: The formal link between strategy and results*. CRC Press.

Willis Towers Watson (2012). The 2012 global workforce study. Retrieved from https://www.willistowerswatson.com

Wolf, Carola, and Steven W. Floyd. 2017. Strategic Planning Research: Toward a Theory-Driven Agenda. Journal of Management 43(6): 1754–88.

Woodhouse, S. (2008). An isms (im)-maturity capability model. In *2008 IEEE 8th International Conference on Computer and Information Technology Workshops* (pp. 242-247). IEEE.

Yeo, K. T., & Ren, Y. (2009). Risk management capability maturity model for complex product systems (CoPS) projects. *Systems Engineering*, *12*(4), 275-294.

Yoon, J. H. (2011). A study of the systems quality effect on the intention to use of cloud computing services in information center. *Journal of the Korean Society for information Management*, *28*(4), 49-63.

Yükseköğretim Kalite Kurulu (2023). Kurum İç Değerlendirme Raporu (KİDR) Hazırlama Kılavuzu. Sürüm 3.2 (2024)

Yu, F. J., Hwang, S. L., & Huang, Y. H. (1999). Task analysis for industrial work process from aspects of human reliability and system safety. *Risk Analysis*, *19*(3), 401-415.

Zenefits. (2020). "Research: Employee Retention a Bigger Problem Than Hiring for Small Business" Zenefits.com. Jul 08, 2020.

EKLER

EK-1: ETİK KURUL ONAY BELGESİ

T.C.
ANKARA SOSYAL BİLİMLER ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ARAŞTIRMALARI
VE
BİLİMSEL YAYIN ETİK KURULU
(SOCIAL SCIENCES UNIVERSITY OF ANKARA
INSTITUTIONAL ETHICS COMMITTEE OF SOCIAL SCIENCES AND
HUMANITIES RESEARCH AND PUBLICATION)

ETİK ONAY BELGESİ
(CERTIFICATE OF ETHICS APPROVAL)

Araştırma Yöntemi (Research Method)	Anket Çalışması
Araştırmanın Adı (Study Title)	KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ OLGUNLUĞUNUN KURUMSAL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BÜTÜNLEŞİK OLGUNLUK MODELİ ÖNERİSİ
Sorumlu Araştırmacının Adı Soyadı (Principal Researcher Name Surname)	ALİ ERDEM SAATÇİ
Karar (Committee Decision)	UYGUN

e-imzalıdır
Prof. Dr. M. Hakan TÜRKÇAPAR
Başkan (Chair)

e-imzalıdır
Prof. Dr. Aslı AKAY
Üye(Member)

e-imzalıdır
Prof. Dr. Ejder OKUMUŞ
Üye(Member)

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mustafa ÇEVİK
Üye(Member)

e-imzalıdır
Prof. Dr. Sutay YAVUZ
Üye(Member)

e-imzalıdır
Prof. Dr. İsmail ÇAKIR
Üye(Member)

EK-2: BÜTÜNLEŞİK OLGUNLUK ANKETİ

BÜTÜNLEŞİK KURUMSAL RİSK YÖNETİMİ OLGUNLUK ANKETİ

Bu anket, Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Programında devam eden "KRY Olgunluk Düzeyinin Kurumsal Performans Üzerindeki Etkisi: Bütünleşik Model Önerisi" doktora tezi kapsamında geliştirilmiştir. Kuruluşların KRY olgunluğunu bütünleşik bir yaklaşımla ölçmek için bir metodoloji sağlanması amaçlanmaktadır. Kuruluşlar bu model sayesinde yönetsel süreçler içerisinde güçlü ve zayıf yönlerini tespit edebilir ve buna göre iyileştirme planları geliştirebilir. Bu çalışmaya katılarak anketin doğrulanmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunacak ve araştırma verileri sağlayacaksınız.

Anketin temeli her biri aşağıdaki alt bileşenlere sahip dört bölümden oluşmaktadır. Her alt bileşen ile ilgili ideal durum ortaya konmuş olup, başlangıçta kendiniz ve kuruluşunuz hakkında genel bilgileri doldurmanız, sonrasında her alt bileşen özelinde şirketinizi konumlandırdığınız seçeneğin işaretlenmesi beklenmektedir.

Verilerin Gizliliği: Anket çalışması ile elde edilecek bilgiler sadece akademik bağlamda değerlendirilecek olup, doktora tez çalışmasıyla ilişkili çalışmalar dışında herhangi bir analize tabi tutulmayacak ve toplanacak veriler hiçbir kişi, kurum veya kuruluşla paylaşılmayacaktır.

Hazırlayan: *Ali Erdem SAATÇİ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Denetim ve Risk Yönetimi Anabilim Dalı Doktora Öğrencisi*

Tez Danışmanı: Doç. Dr. Halis KIRAL

Soru sayısı: Anketimiz 16 (onaltı) adet sorudan oluşmaktadır.

Sorulara vereceğiniz yanıtlar çalışmanın güvenirliğini doğrudan etkileyecek olup çalışma için çok değerlidir. İstediğiniz zaman gerekçeli veya gerekçesiz olarak araştırmadan ayrılabilirsiniz. Zaman ayırdığınız ve çalışmaya verdiğiniz katkılardan dolayı teşekkür ederim.

Şirket Adı:

Yanıtlayan Kişi:

Görev Pozisyonu:

1. Stratejik Planlama

a. Stratejik Planlama ve Uygulama

İdeal Durum: Kuruluşun stratejik planı içerisinde amaç ve hedefler üst politika belgeleri ile uyumlu olarak detaylı bir şekilde belirlenmekte; birbirleri ve kapsamlı performans göstergeleri ile ilişkilendirilmektedir. İlgili birimlerde görev dağılımları ve performans göstergelerine ilişkin sorumluluklar detaylı olarak yapılmaktadır. Amaç ve hedefler doğrultusunda kaynak tahsisleri planlanmaktadır. Stratejik plana ilişkin uygun, doğru ve tutarlı bilgi ve istatistiklerin temin edilmesini sağlayan izleme ve takip mekanizması da belirlenmektedir. Ayrıca, stratejiler sürekli gözden geçirilerek sürece katkısı değerlendirilmekte ve gerekli iyileştirmeler yapılmaktadır.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Kuruluşun stratejik planı bulunmamaktadır.
ii. Kuruluşun ilan edilmiş bir stratejik planı bulunmaktadır.
iii. Kuruluşun bütünleşik, tüm birimleri tarafından benimsenmiş ve paydaşlarınca bilinen stratejik planı ve planıyla uyumlu uygulamaları vardır.
iv. Kuruluş, stratejik planını izlemekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirerek gelecek planlarına yansıtmaktadır.
v. Stratejik planlama ve uygulama kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

b. Performans Göstergeleri

İdeal Durum: Performansın izlenmesi için göstergeler kapsamlı ve sistematik olarak belirlenerek izlenebilir nitelikte performans bilgisi üretilmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir. Göstergeler için ilerlemenin takip edilmesini ve gerçekleşmelerin ölçülmesini sağlayacak izleme sistemi tanımlanmış ve gerekli noktalarda revizyonların yapılabilmesi için gerekli raporlama sistemi oluşturulmuştur.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Performansın izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik göstergeler bulunmamaktadır.

ii. Performansın izlenmesine ve değerlendirmesine yönelik ilke, kural ve göstergeler bulunmaktadır. Ancak, bunlar kapsamlı ve sistematik değildir.

iii. Performansın izlenmesi için göstergeler kapsamlı ve sistematik olarak belirlenmiştir. Göstergelerin ilgili birimlerin hedefleri ile bağlantısına performans programlarında yer verilmiştir.

iv. Göstergeler için izleme sistemi tanımlanmış ve gerekli noktalarda revizyonların yapılabilmesi için gerekli raporlama sistemi oluşturulmuştur.

v. Performans göstergeleri kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

c. İzleme ve Değerlendirme

<u>*İdeal Durum:*</u> İzleme ve değerlendirmeye yönelik görev ve sorumluluklar net olarak belirlenerek, performansa yönelik ölçümler düzenli bir izleme mekanizması ile tüm süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır. Sonuçlar analiz edilerek, iyileştirmeyi ve ilerlemeyi sağlayacak öneriler geliştirilmekte ve gerekli noktalarda stratejik planda revizyonlar yapılmaktadır.

<u>*Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.*</u>

i. Performans sonuçları izlenmemektedir.

ii. Performansa yönelik ölçümler düzenli olmamakla birlikte bazı performans göstergeleri için yapılmaktadır.

iii. İzleme ve değerlendirmeye yönelik görev ve sorumluluklar belirlenerek, performans gerçekleşmeleri düzenli olarak izlenmektedir.

iv. Performansa yönelik ölçümler düzenli olarak tüm faaliyet ve süreçler için yapılmaktadır ve ilgililer ile paylaşılmaktadır.

v. İzleme ve değerlendirme faaliyetleri kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

d. Yönetim Farkındalığı ve Desteği

<u>*İdeal Durum:*</u> Yönetim performans izleme ve değerlendirme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır. Sonuçlar ile ilgili birimlere geri bildirimler yapılmaktadır. Sonuçlar temel alınarak iyileştirmeler yapılmaktadır. Uygulanabilir iyileştirme önerilerinin hayata geçirilmesi için gerekli yönetim desteği sağlanmaktadır.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. İzleme ve değerlendirme sonuçları yönetime raporlanmamaktadır.
ii. Yönetim performans izleme ve değerlendirme sonuçlarını bazı birim ve faaliyetler için dikkate almaktadır.
iii. Yönetim performans izleme ve değerlendirme sonuçlarını performans programı kapsamında tüm birimler için dikkate almaktadır.
iv. Yönetim performans izleme ve değerlendirme sonuçları ile ilgili birimlere geri bildirimler yapmakta ve sonuçlara göre iyileştirmeler yapılmaktadır.
v. Yönetim farkındalığı ve desteği kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

2. Süreçler

a. Stratejik Uyum

İdeal Durum: Süreçler tüm stratejik amaç ve hedeflerle tutarlı ve uyumlu olarak belirlenmektedir. Planlama sürecinin her bir evresi için riskler tanımlanmakta, değerlendirilmekte ve yönetilmektedir. Sürecin tüm aşamaları düzenli olarak gözden geçirilerek etkinliği paydaşlar tarafından değerlendirilmekte ve düzenli iyileştirmeler yapılmaktadır. Uyum, kurumun kültürüne ve çalışanların davranış ve tutumlarına entegre edilerek kalıcı hale getirilmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Süreçler, stratejik amaç ve hedeflerle tutarlı olarak belirlenmemiştir.
ii. Stratejik hedeflerle uyumlu süreçler belirlenmiştir, ancak süreç içerisinde yer alan riskler tanımlanmamıştır.
iii. Planlama sürecinin her bir aşamasında riskler tanımlanmakta, değerlendirilmekte ve yönetilmektedir.
iv. Sürecin tüm aşamaları sistematik olarak izlenmekte ve ilgili paydaşlarla birlikte değerlendirilerek iyileştirilmektedir.
v. Stratejik uyum kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

b. Süreç Sahipliği

İdeal Durum: Sürece ilişkin prosedürler düzenli olarak tanımlanmakta, dokümante edilmekte ve değişen koşullara göre adapte edilmektedir. Görev ve sorumluluklara ilişkin görev dağılım çizelgesi hazırlanmış, iş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri belirlenmiştir. Sürecin etkin işleyip işlemediği

hususunda izleme mekanizmaları mevcuttur. Her süreç için ölçülebilir hedefler konmuş ve mevcut performans değerleri, performans göstergeleri ve hedeflenen performans değerleri tespit edilmiştir. Süreçlerin stratejik plan, performans programı, diğer süreçlerle uyumu sürekli gözden geçirilmekte, çalışanlarla düzenli olarak değerlendirme toplantıları gerçekleştirilerek geri bildirim alınmakta ve üst yönetim düzenli olarak bilgilendirilerek iyileştirmeler yapılmaktadır.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Süreçlerin tamamı için belirlenmiş resmi bir süreç sahibi yoktur. Mevcut süreç sahipleri ise sorumlu oldukları süreci tanımlamamış ve sınıflandırmamıştır.
ii. Her süreç için resmi bir süreç sahibi atanmıştır. Ancak, rol ve sorumluluklar yazılı olarak tanımlanmamış ve çalışanlara duyurulmamıştır.
iii. Görev ve sorumluluklar yazılı olarak tanımlanmış ve çalışanlara duyurulmuştur. Her süreç için ölçülebilir hedefler ve performans göstergeleri mevcuttur.
iv. Görev ve sorumluluklara ilişkin görev dağılım çizelgesi hazırlanmış, iş akış süreçlerinde imza ve onay mercileri belirlenmiştir. Sürecin etkinliği izlenmekte ve değerlendirilerek iyileştirilmektedir.
v. Süreç sahipliği kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

c. Süreç Kontrolleri

İdeal Durum: Sürecin başarıya ulaşmasını engelleyecek risklerin çeşitli politika ve prosedürler aracılığıyla etkin bir şekilde yönetilmesini sağlamak amacıyla etkin bir iç kontrol sistemi oluşturulmuştur. İç ve dış riskler tanımlanmış, süreçteki her faaliyet ve risk için uygun kontrol stratejisi ve yöntemi belirlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Çalışanlar kontrollerle ilgili sorumluluklarının farkındadır. Hata ve suiistimal riskini azaltmak için yüksek riskli ve hassas görevler açısından farklı kişiler görevlendirilmiştir. Yazılı olarak tanımlanmış ve düzenli olarak yürütülen ve gözden geçirilen bir süreç kontrol değerlendirme yapısı bulunmaktadır. Kontroller için gerekli kaynaklar belirlenmiş, dokümantasyonu sağlanmıştır. Risk ve kontrol değerlendirme faaliyetleri

entegredir. Kontroller sürekli olarak izlenmekte ve bilgi teknolojileri (BT) destekli olarak yürütülmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Süreç içerisinde yer alan riskleri yönetmek amacıyla tasarlanmış bir iç kontrol sistemi bulunmamaktadır.
ii. Süreçteki her faaliyet ve risk için uygun kontrol stratejisi ve yöntemi belirlenmiş ve uygulamaya konulmuştur. Ancak, çalışanlar kontrollerle ilgili sorumluluklarının farkında değillerdir.
iii. Her faaliyet ve riskli alanlar için uygun kontrol mekanizmaları, politikaları ve prosedürleri mevcuttur. Çalışanlar kontrollerle ilgili sorumluluklarının farkındadır.
iv. Yazılı olarak tanımlanmış ve düzenli olarak gözden geçirilen bir iç kontrol sistemi bulunmaktadır. Süreç kontrolleri sürekli olarak izlenmekte ve ilgili paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.
v. Süreç kontrolleri kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

d. Süreç Optimizasyonu

İdeal Durum: Verimliliği ve üretkenliği artırmak, maliyetleri azaltmak amacıyla süreç haritalama yapılarak iş akışları netleştirilmiş ve dokümante edilmiştir. İş akışları ve süreçler içerisindeki riskler düzenli olarak analiz edilmekte, manuel ve tekrarlanan adımlar belirlenerek verimsiz ve gereksiz işler azaltılarak, çalışanların katılımıyla iş süreçleri kolaylaştırılmakta, optimizasyon düzeyinde, süreçlerden gelen geri bildirimlerin izlenmesi ve yeni teknolojilerin kullanılmasıyla süreçler sistematik olarak gözden geçirilmekte ve düzenli olarak iyileştirilmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Süreçler düzensiz geçici ve kaotiktir. İş akışları belgelenmemiştir.
ii. Süreçler tanımlanmış, planlanmış ve belgelenmiştir. Ancak, iş akışları ve riskler analiz edilmemektedir.
iii. Tanımlanmış süreçler ve iş akışları dokümante edilmekte ve riskler analiz edilmektedir. Ancak, iş süreçlerinin düzenli takibi ve iyileştirilmesi söz konusu değildir.

iv. Süreçlerdeki darboğazları ve verimsizlikleri aşmak, iş akışlarını kolaylaştırmak ve verimliliği optimize etmek için iş süreçleri düzenli olarak izlenmekte ve ilgili iç paydaşların katılımıyla iyileştirilmektedir.
v. Süreç optimizasyonu kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

3. Çalışanlar

a. Kültür ve Değerler

İdeal Durum: Kuruluşun stratejisini ve iş modelini destekleyebilecek, uygun risk yönetimi süreçlerini, mekanizmalarını ve politikalarını tasarlamasına olanak sağlayacak, risk bilincine sahip bir kültür oluşturulmuştur. Tüm çalışanlar arasında risk farkındalığını artırmak için üst yönetim ortak bir risk yönetimi sözlüğü kullanarak iletişim ağı geliştirmiştir. Risk yönetimi rolleri, sorumlulukları, yetkileri açıkça tanımlanmış ve hesap verebilirlik yapıları oluşturularak kurumsal değerler çalışanlarla paylaşılmıştır. Çalışanlara, görevlerine ve iş birimlerine göre özelleştirilmiş eğitimler düzenlenerek risk farkındalığı geliştirilmiştir. Bu sayede iş birimlerinin KRY sahiplikleri artırılmaktadır. Kabul edilebilir risk seviyelerinin belirlenmesinde ortak bir risk dili kullanılmaktadır. Risk yönetimi politikaları stratejik planlamayla ve risk kültürü kurum kültürüyle uyumlu hale getirilmiş ve içselleştirilmiştir. Risk performansı ölçümleri motivasyon sistemlerine ve ücret yapılarına dahil edilmekte, tüm çalışanların riskle ilgili olumlu davranışlarının teşvik edilmesi ve risk kültürünün güçlendirilmesi amacıyla süreç sistematik olarak izlenmekte ve sürekli iyileştirilmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Kuruluşun stratejisini ve iş modelini destekleyebilecek risk bilincine sahip bir kültür oluşturulmamıştır.
ii. Üst yönetim, kurumsal değerlerin ve risk kültürünün önemine inanmakta, değerini tüm çalışanlara iletmektedir.
iii. Çalışanlara, görevlerine ve iş birimlerine göre özelleştirilmiş eğitimler düzenlenerek risk farkındalığı geliştirilmekte ve bu sayede KRY sahiplikleri artırılmaktadır.
iv. Kuruluşta ortak bir risk dili bulunmakta, ayrıca risk kültürünün güçlendirilmesi amacıyla süreç düzenli olarak izlenmekte ve sürekli iyileştirilmektedir.

v. Risk kültürü kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

b. Performans Yönetimi

İdeal Durum: Çalışanların performans düzeyini artırmak ve sürekli mesleki gelişimi sağlamak amacıyla ödüllendirme ve teşvik sistemleri kurum genelinde etkin bir biçimde kullanılmaktadır. Çalışanların performans değerlendirilmesinde kullanılan kriterler, kurumsal kültürle uyumlu, stratejik hedef ve amaçlarına uygun bir şekilde bilişim sistemleriyle desteklenerek performans yönetiminin doğru ve güvenilir olması sağlanmaktadır. Kurumun stratejik bakış açısını yansıtan performans yönetimi, süreç odaklı ve paydaş katılımıyla sürdürülmektedir. Tüm temel faaliyetleri kapsayan kurumsal performans göstergeleri tanımlanmış ve çalışanlarla paylaşılmıştır. Değerlendirme kriterleri sürekli olarak izlenmekte ve zaman içinde güncellenerek iyileştirilmekte ve değerlendirmenin amacına ulaşmasına katkı sağlamaktadır. Bireysel performans değerlendirmesi sonucu belirlenen başarılı çalışanlar, kritik görevlerde görevlendirilmeleri ile kurum geneli risk seviyesi düşürülebilmekte ve fırsatlardan daha fazla istifade edilebilmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Kuruluşta performans yönetimi sistemi bulunmamaktadır.
ii. Kurumda sınırlı düzeyde bireysel performans yönetimi, ödül ve başarı belgesi uygulamaları bulunmaktadır.
iii. Değerlendirme kriterleri somut verilere, kurumsal stratejilere ve kültüre dayandırılmış olup, kurum geneline yayılmış performans yönetimi uygulamaları bulunmaktadır.
iv. Kurumun stratejik bakış açısını yansıtan performans yönetimi, süreç odaklı ve paydaş katılımıyla gerçekleştirilmekte, düzenli olarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir.
v. Performans yönetimi kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

c. Görev ve Sorumluluklar

İdeal Durum: Çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları; açık, anlaşılabilir ve mümkün olduğunca sayısal verilere dayandırılarak dokümante edilmiştir. İş analizi verilerine göre hazırlanmış olan görev tanımları tüm çalışanlara bildirilmiştir. Ayrıca, dokümante edilmiş görev tanımları çalışanlar tarafından

imzalanmıştır. Çalışanların görev tanımları periyodik olarak izlenmekte ve gerekli zamanlarda gözden geçirerek güncellemeler yapılmaktadır. Kurumun amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde yetersiz hale gelen birimler, birleştirilecek olan birimler ile yeni kurulması gereken birimler tespit edilerek organizasyon yapısı içerisindeki iş süreçleri sürekli olarak iyileştirilmekte, çalışan ve yöneticilerden gelen geri bildirim ve öneriler dikkate alınarak görev, yetki ve sorumluluklar sistematik olarak revize edilmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Kuruluşta, çalışanların görev, yetki ve sorumlulukları tanımlanmamıştır.
ii. Çalışanların görev tanımları yapılmış ancak yetki ve sorumluluklar iş analizlerine dayalı olarak düzenlenmemiştir.
iii. İş analizi verilerine göre hazırlanmış ve dokümante edilmiş olan görev tanımları tüm çalışanlara bildirilmiş, görev ve sorumluluklar çalışanlar tarafından imzalanmıştır.
iv. Kurumda, çalışanların görev, yetki ve sorumluluklarına yönelik uygulamalar düzenli olarak izlenerek değişen koşullara göre güncellenmektedir.
v. Görev ve sorumluluklar kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

d. Yetenek Yönetimi ve Gelişim

İdeal Durum: Kuruluşun temel insan kaynakları politikası kapsamında, personelin işe alıştırılması, yetiştirilmesi, iş performansının iyileştirilmesi, işbirliği içinde çalışmayı sağlayacak uygun çalışma ortamının ve ilişkilerin geliştirilmesi, moral ve motivasyonunun yüksek tutulması sağlanmaktadır. Yetenek yönetimini desteklemek, mevcut ve gelecekteki yüksek performansların korunmasını sağlamak için ödüllendirme ve diğer süreçler uyumlu hale getirilmiştir. Performans ölçümleri, memnuniyet anketleri gibi yöntemlerle dönemsel olarak gözden geçirilmekte, çalışanların ve yönetimin beklentileri doğrultusunda yönlendirmeler yapılmaktadır. Yetkinlik ve yetenek yönetimi süreci düzenli olarak izlenmekte, hem davranışsal ve yönetsel yetkinliklerin hem de teknik/mesleki bilgi ve yeteneklerin gelişimine önem verilmektedir. Potansiyel ve performansı yüksek çalışanlara farklı kariyer gelişim fırsatları sunulmakta; yurtiçi veya yurtdışı rotasyon imkanları ile hayat boyu öğrenme programları çerçevesinde gelişimleri desteklenmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Nitelikli insan kaynağının oluşmasını ve gelişmesini destekleyen, yetkinlik ve liyakat unsurlarını ön planda tutan ve bireysel gelişimi kurum stratejilerine uyumlu olarak yönlendiren bir insan kaynakları politikası mevcut değildir.
ii. İnsan kaynakları politikası mevcut beşeri kaynaklarla kurum rutin faaliyetlerinin sürdürülmesi çerçevesindedir. Ancak mevcut durum kurumun uzun vadeli stratejik hedeflerine hizmet etmemektedir.
iii. Çalışanların gelişimine katkıda bulunmak amacı ile farklı yetkinlik geliştirme programları kurumda yürütülmektedir. Ancak, kurum genelinde insan kaynakları politikaları yalnızca insan kaynakları biriminin görevi olarak görülmektedir.
iv. Personelin işe alıştırılması, yetiştirilmesi, iş performansının iyileştirilmesi, işbirliği içinde çalışmayı sağlayacak uygun çalışma ortamının ve ilişkilerin geliştirilmesi, moral ve motivasyonunun yüksek tutulması sağlanmaktadır.
v. İnsan kaynakları politikası çerçevesinde yetenek yönetimi ve gelişim süreçleri içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

4. Bilgi Teknolojileri

a. Veri Kalitesi ve Yönetimi

İdeal Durum: Kurumun önemli etkinlikleri ve süreçlerine dair veriler toplanmakta, analiz edilmekte, raporlanmakta ve stratejik yönetim için kullanılmaktadır. Yöntemler, süreçler, standartlar, planlar ve uygulamalar ile ilgili kapsamlı dokümantasyon oluşturulmuştur. Veri görevlileri belirlenmiş ve organizasyonundaki veri kalitesinden sorumlu tutulmuştur. Veri kalitesi yönetim programı kurum çapında uygulanmaktadır. Veri erişim, ekleme, güncelleme ve silme işlemleri tanımlanmış prosedürlere göre yapılmakta ve loglanmaktadır. Veri kayıt hataları tamamen giderilmiş ve veri tabanı altyapıları gözden geçirilerek hatasız bir sistem tasarlanmıştır. Veri sözlüğü oluşturulmuş ve kişisel verileri koruma mevzuatına uyum otomatik olarak sağlanmıştır. Periyodik olarak sistem gözden geçirilmekte ve iyileştirilmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Veri kalitesi oldukça düşük olup, bu durum kurum yönetimince önemsenmemektedir.
ii. Düşük veri kalitesinin etkileri kurum yönetimince önemsenmektedir. Süreçler, standartlar, planlar ve uygulamalar ile ilgili sınırlı dokümantasyon mevcuttur.
iii. Veri kalitesi kurumun stratejik hedefleriyle uyumludur. Veri kayıt hataları büyük ölçüde giderilmiştir. Yöntemler, süreçler, standartlar, planlar ve uygulamalar ile ilgili kapsamlı dokümantasyon bulunmaktadır.
iv. Kuruluşta veri sözlüğü bulunmaktadır. Veri erişim, ekleme, güncelleme ve silme işlemleri tanımlanmış prosedürlere göre yapılmakta ve loglanmaktadır. Veri görevlileri belirlenmiş ve yetki matrisi oluşturulmuştur.
v. Veri kalitesi ve yönetimi kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

b. Bilgi Yönetimi ve Paylaşımı

İdeal Durum: Kurumsal bilgi yönetim stratejisi uygulanmaktadır. Bilgi yönetiminde kurum çapında bir standart uygulanmıştır. Bu standarda uyum periyodik olarak denetlenmektedir. Bilgi teknolojileri iyi örnekleri kullanılmakta olup, BT alt yapısı kurum geneline paylaşımı destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Üst yönetim bilgiyi stratejik bir varlık olarak görmekte ve kurum çapında üretilen bilginin kaliteli olmasını kurumsal bir hedef olarak değerlendirmektedir. Bilgi yönetimi ve paylaşımı süreci periyodik olarak izlenmekte, gözden geçirilmekte, süreç iyileştirmeleri sayesinde kurum çapında hatasız bilgi akışı sağlanarak bilgi kaynağı yönetimi ve paylaşımı gerçekleştirilmektedir. Kurum veri toplama araçlarıyla elde edilen verileri kullanarak otomatik analizler yapabilmekte, iş birimlerine ve üst yönetime bilgiyi görselleştirerek sunmakta, fırsat ve tehditleri görünür kılmaktadır.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Kurumsal bilgi yönetim stratejisi bulunmamaktadır.
ii. Kurumsal bilgi yönetim stratejisi hazırlanmış ancak çok az birimde uygulanmaktadır.

iii. Kurumsal bilgi yönetim stratejisi uygulanmaktadır. Bilgi yönetiminde kurum çapında bir standart sağlanmıştır. Bilgi teknolojileri iyi örnekleri kullanılmakta olup, kurum geneline yayılmaya başlamıştır.
iv. Kurum çapında bilgi paylaşımı son derece önemli olarak görülmekte olup, kurum BT altyapısı da bu paylaşımı destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. BT iyi uygulama örnekleri BT birimince öğrenilmiş ve kullanılmaktadır.
v. Bilgi yönetimi ve paylaşımı kuruluş tarafından içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

c. Bilgi Güvenliği

İdeal Durum: Bilgi Güvenliği Yönetimi Sistemi (BGYS) mevcuttur. BGYS, CARTA konseptini referans alarak Koruma (Protect), Tespit (Detect), Yanıt Verme (Response) ve Tahmin (Predict) dörtlü döngüsüne göre çevik siber güvenlik metodolojileri ile birlikte uygulanmaktadır (GARTNER). Rutin olarak bilgi sistemlerine sızma testleri yapılmakta, zafiyetler taranmakta ve bulunan bulgular eylem planları çerçevesinde giderilmektedir. BGYS iç ve dış denetim tarafından bağımsız olarak belirli periyotlarda denetlenmektedir. Güvenlik ve risklerin kurum genelinde yönetilebilmesine olanak sağlayan kurumsal bilgi güvenliği kültürü hakimdir, belirli periyotlarda sosyal mühendislik testleri yapılmakta ve çalışanlara bilgi güvenliği farkındalık eğitimleri verilmektedir.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. Bilgi güvenliği politikası ve yöntemleri mevcut değildir.
ii. BT birimi bazı altyapı risklerinin farkındadır ve kurum çapında siber güvenlik risk yönetimini uygulamaktadır.
iii. BGYS mevcuttur. Ancak, birimler bilgi güvenliğini yalnızca BT sorumluluğunda algılamakta ve BGYS uyum sertifikasyonu sadece BT birimini kapsamaktadır.
iv. Kurumsal bilgi güvenliği kültürü kurum genelinde yerleşmiştir. BT sertifikasyonu tüm kurumu kapsamaktadır. Rutin olarak bilgi sistemlerine sızma testleri yapılmakta, zafiyetler taranmakta ve bulunan bulgular eylem planları çerçevesinde giderilmektedir.
v. Bilgi güvenliği yönetimi içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

d. BT Altyapısı ve Organizasyonu

İdeal Durum: BT altyapısı ve uygulamaları stratejik hedeflere ve süreçlere göre tasarlanmakta ve uygulanmaktadır. BT yatırımları fayda/maliyet analizlerine göre yapılmaktadır. BT ve ilgili diğer birimler, ortak strateji geliştirebilmek için koordineli bir biçimde çalışmaktadırlar. BT altyapısı ve uygulamaları ile bu faaliyetlere ilişkin personel gelişim süreçleri sürekli olarak izlenmekte ve iyileştirilmektedir. Görevler ayrılığı prensibine uygun bir şekilde BT organizasyonu düzenlenmiştir. BT iş sürekliliği ve felaket kurtarma yatırımları yapılmış ve aktif olarak çalıştırılmaktadır. BT organizasyonu yeni çıkan fırsat ve tehditlere karşı inovatif çözümler ortaya koymaktadır.

Lütfen şirketinizi konumlandırdığınız seçeneği işaretleyiniz.

i. BT'ye ilişkin sistematik bir yapı kurulmamıştır.
ii. Sistem altyapısı ve otomasyon sistemleri temel kurum ihtiyaçlarını kısmen karşılayacak düzeydedir.
iii. BT yatırımları fayda/maliyet analizlerine göre yapılmaktadır Sistem altyapısı ve otomasyon sistemleri temel kurum ihtiyaçlarını karşılamaktadır.
iv. BT ve ilgili diğer birimler, ortak strateji geliştirebilmek için koordineli bir biçimde çalışmaktadırlar. Görevler ayrılığı prensibine uygun bir şekilde BT organizasyonu düzenlenmiştir. BT iş sürekliliği ve felaket kurtarma yatırımları yapılmış ve aktif olarak çalıştırılmaktadır.
v. BT altyapısı ve organizasyonu süreçleri içselleştirilerek kurum kültürü haline getirilmiş ve kurumsal süreçlere entegre edilmiştir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgi

Adı Soyadı	: Ali Erdem SAATÇİ
Doğum Yeri ve Tarihi	:

Eğitim

Lisans Üniversite	: Hacettepe Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü
Y. Lisans Üniversite	: Hacettepe Üniversitesi İİBF Maliye Bölümü
Doktora	: Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi Denetim ve Risk Yönetimi ABD
Yayın Listesi	**:** Saatçi, A.E. (2024). Risk Assessment: Efficiency of Methods and Tools. In: Kıral, H. (eds) Rethinking Enterprise Risk Management. Accounting, Finance, Sustainability, Governance & Fraud: Theory and Application. Springer, Singapore. https://doi.org/10.1007/978-981-97-5983-5_5