

Bilgi Teknolojileri Dış Kaynak Kullanımı Başarısında Biçimsel ve İlişkisel Yönetişimin Rolü: Havacılık Sektöründe Bir Araştırma*

Dilek ERDOĞAN¹, Nuray TOKGÖZ²

Özet

Örgütler arası ilişkilerde biçimsel yönetim taraflara yasal bir koruma mekanizması oluştururken, ilişkisel yönetim ise bir ilişkide öngörülemeyen durumlar oluştuğunda örgütlerin daha esnek tepkiler verebilmesini sağlamaktadır. Bu araştırmada bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı ilişkisinde biçimsel (sözleşme) ve ilişkisel (esneklik, bilgi paylaşımı ve dayanışma) yönetim mekanizmalarının rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaçla özellikli bir sektör olan havacılık sektörüne odaklanılmış ve bu alanda ampirik bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucuna göre Türkiye’de faaliyet gösteren havacılık işletmelerinin BT dış kaynak kullanımı başarısında sözleşmeler ve ilişki normları ayrı ayrı etkili olmaktadır. Bunun yanı sıra biçimsel ve ilişkisel yönetim mekanizmalarının birbirinin ikamesi değil tamamlayıcısı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar kelimeler: Sözleşme, ilişki normları, BT dış kaynak kullanımı, havacılık sektörü

Jel Kodu: M15, L14, L22

The Role of Formal and Relational Governance in Information Technology Outsourcing Success: A Research in Aviation Industry

Abstract

While formal governance in inter-organizational relations creates a legal control mechanism for parties, relational governance enables organizations to give more flexible responses when unforeseen situations occur in a relationship. In this research, it is aimed to reveal the role of formal (contract) and relational (flexibility, information sharing and solidarity) governance mechanisms in the relation of information technology outsourcing. For this purpose, we focused on aviation sector which is a special sector and empirical research has been carried out in this field. According to the results of the research, both contracts and relationship norms affect the success of IT outsourcing. Another conclusion is that formal and relational governance mechanisms are complementary mechanisms, not substitutes.

Keywords: Contract, relationship norms, IT outsourcing, aviation industry

Jel Codes: M15, L14, L22

1.GİRİŞ

1989 yılında bir teknoloji firması olan Eastman Kodak firmasının tüm veri merkezini IBM’e, mikrobilgisayar operasyonlarını Businessland’a, telekomünikasyon ve veri ağlarını Digital Equipment Corporation’a ve IBM firmalarına devretmesi yönünde vermiş olduğu stratejik karar iş dünyasında önemli bir etki yaratmıştır (Loh ve Venkatraman, 1992: 8). Alanyazında

“Kodak Etkisi” olarak adlandırılan (Applegate ve Montealegre, 1991: 193) bu kararın Kodak firması üzerinde, o yıllarda elde edilen olumlu sonuçlarından sonra ABD’de ve diğer ülkelerdeki tanınmış şirketlerin üst düzey yöneticileri Kodak örneğini takip ederek yüz milyonlarca dolarlık bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı (BT DKK) sözleşmeleri imzalamaya başlamışlardır (Dibbern vd., 2004: 7). Tüm bu BT DKK kararlarının olumlu

* Bu çalışma doktora tezinden üretilmiş olup, Anadolu Üniversitesi 1601E035 no.lu BAP projesi kapsamında desteklenmiştir.

ATIF ÖNERİSİ (APA): Erdoğan D, Tokgöz N. (2020). Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımı başarısında biçimsel ve ilişkisel yönetişimin rolü: Havacılık sektöründe bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*. 35(2). 221-239. Doi: 10.24988/ije.202035202

¹ Dr. Öğr. Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Havacılık ve Uzay Bilimleri Fakültesi, Şehitkâmil, GAZİANTEP, dilekc@anadolu.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-2079-777X

² Doç. Dr., Anadolu Üniversitesi, İşletme Fakültesi, Tepebaşı, ESKİŞEHİR, nuzkesic@anadolu.edu.tr **ORCID:** 0000-0002-6542-845X

sonuçları sonrasında 1990'lı yıllardan bu yana BT DKK örgütlerin BT ihtiyaçlarını karşılamak için yöneticilerin ajandasında stratejik bir seçenek olarak yer almaya başlamıştır (Kern ve Willcocks, 2000: 321).

BT DKK örgütlere BT ürün/hizmetlerine sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi, modern teknolojilere hızlı bir şekilde ulaşılması, personel artışına gitmeden teknik problemlerin çözülmesi, işletmenin ana işine odaklanmasını sağlaması gibi birçok fayda sağlamaktadır (Lacity ve Willcocks, 1998: 369; Beaumont ve Costa, 2002: 196; Gonzalez vd., 2010: 296). Örgütler için BT DKK anlaşmalarını yönetmek her zaman kolay olmamaktadır çünkü BT DKK tüm bu faydalarına rağmen tedarikçiye olan bağımlılığın artması, iş yapma bilgisinin kaybedilmesi, örtük sahip olma maliyetlerinin oluşması, tedarikçinin fırsatçı davranış göstermesi gibi birçok riski de içinde barındırmaktadır (Barthelemy, 2003: 23; Kern ve Willcocks, 2000: 330). Bu ve benzeri nedenlerden dolayı örgütler için BT DKK anlaşmaları her zaman istenilen sonuçlara ulaşamamaktadır. Örneğin Willcocks ve Lacity (1999: 48)'ye göre BT DKK anlaşmalarının %38'i başarı ile sonuçlanmakta, %35'i istenilen amaçlara ulaşmamakta, %27'si ise hem olumlu hem de olumsuz sonuçları birlikte taşımaktadır. Küresel bir dış kaynak kullanımı araştırması sonuçlarına göre ise şirketlerin %48'i BT DKK sonuçlarından memnuniyet duymamaktadır (Qi ve Chau, 2015: 466).

BT DKK sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için kullanılabilir biçimsel (sözleşmeye dayalı) ve ilişkisel (ilişki normlarına dayalı) olmak üzere iki farklı yönetim mekanizması bulunmaktadır. Biçimsel yönetim; sözleşme, hizmet anlaşmaları, kilit performans göstergeleri gibi biçimsel mekanizmaların geliştirilmesini ve bu mekanizmaların yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Barthelemy, 2003: 539). İlişkisel yönetim ise örgütler arası faaliyetleri kontrol etmek ve tarafların fırsatçı davranış riskini azaltmak için ilişkinin daha soyut olan ve sosyal boyutunu kapsayan davranış

normlarının geliştirilmesini kapsamaktadır (Heide, 1994: 94; Kern ve Willcocks, 2000: 329). Her iki yönetim mekanizmasının benzersiz güçlü yönleri bulunmaktadır. Biçimsel yönetim tarafların ilişkiden bekledikleri sonuçları yazılı olarak belirttiği yasal bir koruma mekanizmasıdır. İlişkisel yönetim ise daha çok ilişkide öngörülemez durumlar oluştuğunda daha uygundur çünkü sözleşme kapsamına girmeyen durumlar oluştuğunda tarafların daha esnek tepkiler verebilmesini sağlamaktadır (Barthelemy, 2003; Goo vd., 2009: 121).

BT DKK alanyazınında yapılan çalışmalar ağırlıklı olarak Batı ülkelerinde (Grover vd., 1996; Lacity ve Willcocks, 1998) gerçekleşmekle birlikte bilgi teknolojileri konusunda önemli gelişmeler gösteren Kore (Kim, 2000; Kim ve Young-Soo, 2003; Lee ve Kim, 1999) ve Çin'de hatırı sayılır oranda çalışma gerçekleştirilmektedir (Hung Lau ve Zhang, 2006; Ma vd., 2008; Qi ve Chau, 2012, 2015). Ancak diğer gelişmekte olan ülkelere sınırlı sayıda çalışma BT DKK alanyazınında yer almaktadır. Lacity (2010: 415)'ye göre BT DKK olgusuyla ilgili olarak karşılaştırmalı çalışmalar yapılabilmesi için diğer ekonomilerdeki çalışmaların azlığı alanyazında bir boşluk olarak görülmektedir. Benzer şekilde BT DKK olgusunun sektörler bağlamında da çalışılması olgunun derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlamaktadır (Ang ve Straub, 1998). BT DKK konusunu bankacılık (Yun vd., 2009), sağlık (Roberts, 2001) gibi farklı sektörler üzerinde araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Bu bağlamda BT DKK olgusunun Türkiye'de ve özellikle bir sektör olan havacılık sektörü bağlamında araştırılmasının alanyazına katkı sağlayacağı düşüncesi bu çalışmanın çıkış noktası olmuştur. Bu nedenle bu çalışmada Türkiye'de faaliyet gösteren havacılık işletmelerinde bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımının başarısında biçimsel ve ilişkisel yönetim mekanizmalarının rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır.

Pek çok araştırmacı (Axelrod ve Cohen, 1999; Ramnath ve Landsbergen, 2005) örgütleri,

içinde çok sayıda aktörün bulunduğu, bunların kendi amaçlarını belirlediği, birbirleriyle etkileşimde bulunduğu, işbirliği yaptığı, bilgi paylaştığı kompleks-uyarlanabilen sistemler olduğunu kabul etmiştir. Buradan yola çıkarak iki trend için öngöründe bulunmak mümkündür: (1) örgütlerde insanlar arasındaki etkileşim gittikçe daha da çok BT aracılığı ile gerçekleşecektir, (2) etkileşim, sadece insanlar arasında olmaktan çıkarak, yapay zekânın da etkileşime dâhil olduğu bir hal alacaktır (Walters ve Tang, 2006: 4). BT'nin örgütlerin yaşamı için hayati olduğu ve daha da etkin bir şekilde olmaya da devam edeceği açıktır. O nedenle BT DKK işletmeler açısından stratejik bir karardır. BT DKK'nın başarısını etkileyen yönetim mekanizmalarını anlamak, hem akademik alan hem de uygulamacılar için önemlidir. BT DKK başarısında iki temel yönetim mekanizmalarının yeri uzun zamandır tartışılmaktadır. Bu mekanizmaların etkinliği sadece alıcı ve tedarikçi açısından değil, dijital bağlantılı bir dünyada küresel ekonominin etkinliği için de önem taşımaktadır. Bu çalışmanın sonuçları Türkiye'de iş yapma kültürü ve özellikli bir sektör olan havacılık sektörü bağlamında BT DKK başarısında sözleşmelerin mi yoksa ilişki normlarının mı daha etkili bir mekanizma olduğunu cevaplayarak alanyazına katkı sağlayacaktır. Ayrıca bilgi teknolojilerinin yoğun olarak kullanıldığı ve BT dış kaynak kullanımının bir gereklilik olduğu havacılık sektörü yöneticilerinin sözleşmelerin ve ilişki normlarının önemi ve etkileri konusunda derinlemesine bir bakış kazanmalarını sağlayacaktır.

2.KAVRAMSAL ÇERÇEVE ve ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

BT DKK, "Örgütün BT kaynaklarını, personelini ve/veya faaliyetlerini bir süreliğine belli bir ücret karşılığında yönetmesi için sözleşme ile üçüncü parti tedarikçiye devretme kararını içeren bir süreç" olarak tanımlanmaktadır (Lacity ve Willcocks, 2008: 146).

BT DKK başarısı ise, BT DKK stratejisinden edinilen genel faydaları ve memnuniyeti ifade

etmekte ve örgütler arası değişimin bir performans ölçüsü olarak kabul edilmektedir (Qi ve Chau, 2015: 474). Alanyazındaki araştırmalar en temel anlamıyla BT DKK başarısının fayda ve memnuniyet boyutuna odaklanmaktadır (Grover vd., 1996; Barthelemy, 2003; Kim vd., 2012; Lee ve Kim, 1999). Bu çalışmada BT DKK başarısını ölçmek için ekonomik fayda, teknolojik fayda ve memnuniyet alt boyutları kullanılmıştır. Ekonomik fayda, alıcı firmanın, tedarikçinin personel ve teknolojik kaynaklardan elde ettiği ölçek ekonomisine dayalı maliyet avantajını, sözleşme düzenlemek yoluyla kendi BT maliyetlerini düşürebilmek için kullanabilme yeteneğidir. Teknolojik fayda, alıcı firmanın dış kaynak kullanarak ileri teknolojilere kısa sürede erişebilmesi ve teknolojik olarak eskimiş olma riskinden kaçınma kabiliyetidir (Grover, 1996: 93). Memnuniyet ise değerlendirilen konunun tüm yönlerinden kaynaklanan olumlu bir duygusal durum olarak değerlendirilmektedir. BT DKK sonucunda duyulan memnuniyet, bireysel olarak yöneticilerin, BT DKK düzenlemelerini, her birinin en ilgili olduğunu düşündüğü kriterlere dayanarak yargılamasına olanak tanıyan genel bir ölçüttür (Goles, 2003: 202).

Örgütler arası ilişkilerde yönetim, " taraflar arasındaki mübadelenin formal ve informal kurallarını" ifade etmektedir (Vandaele vd., 2007: 237). BT Yönetişim Enstitüsü BT DKK bağlamında yönetimi, "tedarikçi tarafından sağlanan hizmetlerin performansını, maliyetini, bakımını yönetmek, olası değişiklikleri öngörmek ve tedarikçiyi kontrol etmek için sorumluluklar, roller, amaçlar, kontrol araçları seti" olarak tanımlamaktadır (Simmonds ve Gilmour, 2005: 7). Örgütler tarafından BT DKK yönetişimine konu olan işlemler (transactions) biçimsel (sözleşme) ve ilişkisel (ilişki normları) yönetim mekanizmaları kullanılarak yönetilmektedir.

Araştırmalarda BT DKK olgusunu açıklamak için dayanak olarak kabul edilen birçok teori bulunmaktadır. Bu teorilerin başlıcaları; neoklasik iktisat teorisi, işlem maliyeti teorisi,

sözleşme teorisi, vekâlet teorisi, firma teorisi, kaynak temelli teori, partnerlik ve işbirliği teorisi, ilişki mübadele teorisi, sosyal mübadele teorisi ve paydaş teorisi (Solli-Sæther ve Gottschalk, 2010: 18-35). Bu çalışmada BT DKK ilişkisinin biçimsel yani sözleşmeye dayalı boyutunu açıklamak için işlem maliyeti teorisi (transaction cost theory), ilişki yani ilişki normlarına dayalı olan boyutunu açıklamak için ise ilişki mübadele teorisi (relational governance theory) teorik dayanak olarak kabul edilmiştir.

2.1. Biçimsel yönetim

Alanyazında “contractual governance” (Carson vd., 2006), “formal institutions” (Zenger vd., 2002), “formal contracts” (Poppo ve Zenger, 2002), “formal control” (Rustagi vd., 2008), “hard side” (Barthelemy, 2003), “formal governance” (Qui ve Chau, 2015) gibi farklı isimler alan biçimsel yönetim; açık, resmî ve yazılı sözleşmelerin geliştirilmesini ve yönetilmesi süreçlerini kapsamaktadır (Barthelemy, 2003a: 539). Bu çalışmada biçimsel yönetim mekanizması olarak sözleşmenin kendisine odaklanılmıştır.

BT DKK ilişkisinin yönetilmesinde yazılı sözleşmelerin birçok işlevi bulunmaktadır. Geleneksel olarak yazılı bir sözleşmenin imzalanmasıyla alıcı ve tedarikçi arasında resmî olarak bir ilişki kurulmuş ve başlamış sayılmaktadır (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006: 214). Yazılı sözleşmeler ile tarafların rolleri net olarak belirlenmektedir. Bu sayede taraflar karşı tarafın yükümlülüklerini yerine getirip getirmediğini takip edebilmektedir (Alborz vd., 2003: 1305; Lioliou vd., 2014: 513). Sözleşmelerin bir diğer önemli işlevi ise taraflara yasal bir koruma sağlamasıdır. Taraflar uyuşmazlık yaşadıkları durumlarda sözleşmede belirttikleri cezai maddeleri uygulayarak veya hukuk yoluna başvurarak kendilerini koruyabilmektedirler (Achrol ve Gundlach, 1999: 109).

İşlem maliyeti teorisine göre örgütler arası bir ilişkide ilişkiye özgü yatırımların yüksek, belirsizliğin fazla olduğu durumlarda tarafların fırsatçı davranma riskini azaltmak için oldukça

detaylı hazırlanmış sözleşmelere ihtiyaç duyulmaktadır (Beulen vd., 2006: 235). Detaylı sözleşmeler bir ilişkide belirsizlikten kaynaklı ilişki risklerini azaltmaktadır (Lioliou vd., 2014: 505; Qi ve Chau, 2012: 862). Dolayısıyla sözleşmeler daha detaylı hale geldikçe BT DKK başarısının artması beklenmektedir. Buna dayanarak aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H1: Sözleşmeler ile BT DKK başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

İşlem maliyeti teorisine göre ilişkiye özgü yapılan yatırımlar ilişki sonlandığında alternatif kullanımlara uygun olmayan veya ilişki sonlandığında değer kaybeden, sadece o ilişki için yapılmış olan özel yatırımlardır (Anderson ve Weitz, 1992: 20). İlişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu bir ilişkide ilişkiye daha fazla yatırım yapan tarafın karşı tarafa bağımlılığı artacaktır ve karşı tarafın fırsatçı davranma ihtimali artacaktır. Bu nedenle bir ilişkide alıcının ilişkiye özgü yatırımları arttıkça daha detaylı hazırlanmış sözleşmelere ihtiyaç duyulacaktır çünkü detaylı sözleşmeler tedarikçinin olası fırsatçı davranışlarını en aza indirecektir. Dolayısıyla detaylı bir sözleşme, bir ilişkide öngörülemeyen olaylar karşısında taraflara fırsatçı davranışlar için daha dar bir alan bırakarak BT DKK'nın başarısını artıracaktır (Barthelemy ve Quelin, 2006: 1777; Qi ve Chau, 2015: 479). Dolayısıyla aşağıdaki hipotez önerilmiştir.

H2: İlişkiye özgü yatırımlar arttıkça sözleşmelerin, BT DKK başarısını açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacaktır.

BT DKK ilişkisinin yönetilmesinde biçimsel yönetim mekanizması olan sözleşmelerin yukarıda saydığımız işlevlerine rağmen birtakım kısıtları da bulunmaktadır. Örneğin ilişki risklerinden korunmak amacıyla gelecekte oluşabilecek her durumu öngörmeye çalışan aşırı derece detaylı sözleşmelerin hazırlanması işlem maliyetlerini artırmaktadır (Poppo ve Zenger, 2002: 708). Çünkü detaylı sözleşmelerin hazırlanması zahmetli bir iş ve tarafların buna fazladan zaman ayırması, araştırma yapması, uzmanlıklarının yeterli

olmadığı konularda ise dışarıdan danışmanlık alması gerekebilmektedir (Luo, 2002: 910). Bunun yanı sıra yazılı sözleşmeler ne kadar detaylı hazırlanırsa hazırlansın taraflar arasında gelecekte oluşabilecek tüm durumlara karşı yanıt vermekte yetersiz kalmaktadır. Simon (1957)'a göre, insanlar tüm problemleri görebilmek için yeterli zihinsel kapasiteye sahip olmamalarından dolayı sınırlı rasyonelliğe sahiptir. Bundan dolayı, bireylerin hazırladıkları sözleşmelerin bütün olası durumları öngörebilmesi mümkün değildir ve bütün sözleşmeler aslında eksiktir (Williamson, 1988: 569-570). Yazılı sözleşmelerin bir diğer önemli kısıtı ise esnek olmamasıdır. Sözleşmelerin doğası gereği taraflar arasında önceden belirtilmemiş yeni bir istek veya ihtiyaç ortaya çıktığında sözleşmelerin yeni duruma uyarlanması kolay olmamaktadır (Williamson, 1991: 283). Bunun için taraflar arasında tekrardan müzakere yapılması, ek sözleşme veya protokol hazırlanması gerekmektedir ki bu da işlem maliyetlerini artırmaktadır (Beulen vd., 2006: 235).

Özetle, bir sözleşme, tarafları yasal olarak bağlayıcı kılan hak, görev ve sorumlulukların ve bu ilişkinin altında yatan amaçlar, politikalar ve stratejilerin belirlendiği kurumsal bir çerçeve sunmaktadır (Alborz vd., 2003: 1305). Bununla birlikte yapısı gereği eksik olan sözleşmelerin niteliği göz önüne alındığında, bir mübadele ilişkisinde her zaman fırsatçı davranış riski bulunmaktadır. Bu nedenle ilişkisel yönetim örgütler arası ilişkileri yönetmek için tamamlayıcı bir mekanizma olarak önerilmektedir (Poppo ve Zenger, 2002: 721).

2.2. İlişkisel yönetim

Alanyazında “informal self-enforcing governance” (Dyer ve Singh, 1998), “informal institutions” (Macneil, 1977; Zenger vd., 2002), “soft side” (Barthelemy, 2003), “relational governance” (Zaheer ve Venkatraman, 1995) gibi farklı isimler alan ilişkisel yönetim; bir mübadele ilişkisinin sosyal boyutlarını, taraflar arasında oluşan ilişki normlarını ve ilişkideki

davranışsal beklentileri içermektedir (Zenger vd., 2002: 281).

İlişkisel mübadele teorisinin kurucusu olan Macneil, bu teoriyle bir alıcı-satıcı ilişkisindeki sözleşmelerin yasal boyutlarının yanı sıra ilişkinin davranışsal ve normatif konularını da katarak modern bir sözleşme teorisi öne sürmüştür. Teoriye göre, sözleşmeye dayalı olarak gerçekleşen mübadele ilişkisinin ne kadar verimli bir şekilde yürütüldüğünü belirlemenin temeli mübadelede oluşmuş olan ilişki normlarında yatmaktadır (Macneil, 1977, 1985). İlişki normları, mübadele ilişkisi içerisinde olan taraflar arasında, bu ilişki için uygun davranış şekillerinin ne olması gerektiği hakkında, paylaşılan değerlerdir (Heide ve John, 1992: 35). Biçimsel yönetim mekanizması olan sözleşmelerin aksine, içsel kaynaklı bir yönetim mekanizması olan ilişki normları (Joshi ve Stump, 1999: 336) kişisel ve ortak amaçlarını gerçekleştirmek için işbirliği içerisinde çalışan tarafların birbirlerinden beklentilerini yansıtmaktadır (Cannon vd., 2000: 183). Normlar bireysel davranış özgürlüğünü ortadan kaldırmamakta ancak beklenen bir davranışın gerçekleşme ihtimalini artırmaktadır. Örneğin piyasada ürün azlığı yaşandığı bir durumda A tedarikçisinden fiyatları artırarak bundan bir kazanç elde etmesi beklenmezken, B tedarikçisinden fiyatları yükseltip fırsatçı bir davranış göstermesi beklenebilir (Ivens ve Blois, 2004: 241).

Alanyazında BT DKK başarısı üzerinde dayanışma, esneklik, ilişkisel odaklanma, güç kullanımından kaçınma, karşılıklılık ve rol bütünlüğü gibi birçok ilişki normunun etkisine ayrı ayrı veya bütün olarak bakılmıştır (Blois ve Ivens, 2006: 352). Bu çalışmada Heide ve John (1992) tarafından bir üst yapı olarak önerilen esneklik, dayanışma ve bilgi paylaşımı normlarına odaklanılmıştır. Heide ve John (1992: 35)'a göre esneklik, “koşullar değiştikçe uyarlamaların yapılabilmesi için karşılıklı bir beklenti” olarak; dayanışma “bir ilişkiye yerleşmiş, ilişki için yüksek değer yaratan karşılıklı beklentiler” olarak; bilgi paylaşımı ise

“ilişki için gerekli her türlü kritik bilginin karşı taraftan sağlanacağı konusunda taraflarda oluşan beklentiler” olarak tanımlanmaktadır.

Bir ilişkide beklenmeyen durumlarla karşılaştığında tarafların esnek davranış göstermesi ilişkinin başarısı için kritik bir faktördür çünkü yazılı sözleşmelerde tüm olası durumların yer alması mümkün değildir (Kim ve Young-Soo, 2003: 82). Dayanışma normunun geliştiği bir ilişkide ise taraflar işbirlikçi davrandıkları takdirde başarının geleceğine inanırlar ve kısa vadeli olan kişisel kazançlarını düşünmek yerine, ilişkinin bütününe fayda getirecek davranışlarda bulunurlar (Cannon vd., 2000: 183). Bir mübadelede taraflar arasında açık bilgi paylaşımının olması problemlerin çözümünü ve tarafların ilişkiye uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır (Jonsson ve Zineldin, 2003: 227). Eğer bir ilişkide ilişki normları oluştuysa bu normlar mübadele tarafları tarafından içselleştirilmiştir ve bu ilişkide iyi olan davranışları (dayanışma gibi) teşvik eden olumsuz davranışları engellemeye çalışan (fırsatçılık gibi) sosyal bir kontrol mekanizması oluşmuştur (Joshi ve Stump, 1999: 339). Dolayısıyla bir ilişkide ilişki normları ne kadar etkili olursa BT DKK başarısının artması beklenecektir (Poppo ve Zenger, 2002; Zaheer ve Venkatraman, 1995; Goo vd., 2007; Kim vd., 2013). Dolayısıyla aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H3: İlişki normları ile BT DKK başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bir mübadelede alıcının ilişkiye özgü yaptığı yatırımlar arttıkça ilişki daha karmaşık hâle geleceğinden sözleşmeler tek başına bir kontrol mekanizması olarak yeterli olmayacaktır ve ilişki risklerinden korunmak için sosyal mekanizmalara (ilişki normlarına) olan ihtiyaç daha da artacaktır (Cannon vd., 2000). Bundan dolayı ilişkiye özgü yatırımların ilişki normları ile BT DKK başarısı arasında düzenleyici rolü olacağı önerilmektedir.

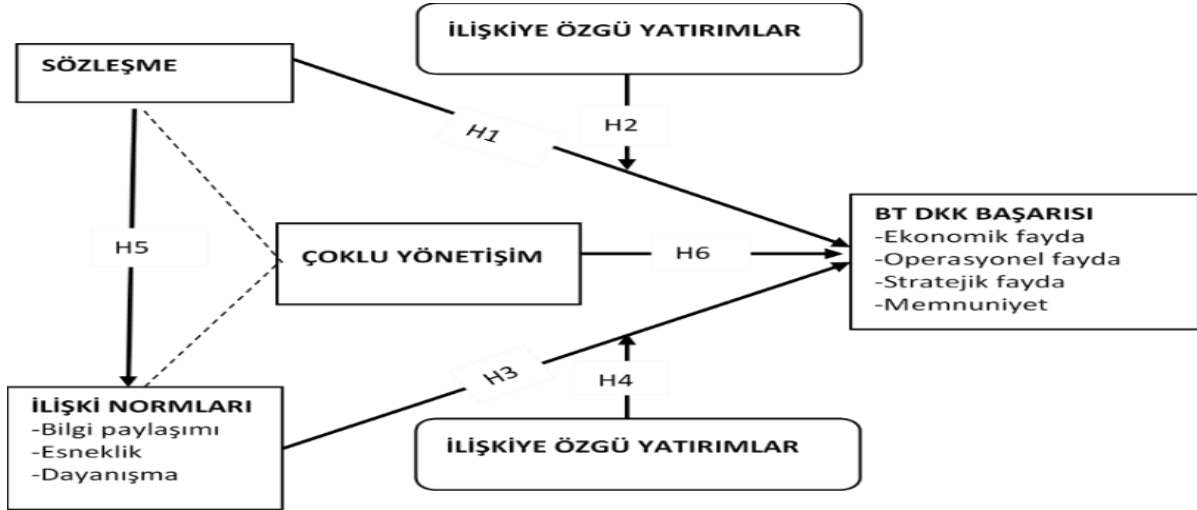
H4: Alıcının ilişkiye özgü yatırımları arttıkça ilişki normlarının BT DKK başarısını açıklama gücü istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde artacaktır.

2.3. Yönetişim mekanizmaları arasındaki ilişki

Alanyazında bazı araştırmacılar tarafından sözleşme ile ilişki normları arasında bir ilişki olduğu kanıtlanmıştır (Poppo ve Zenger, 2002; Goo ve Nam, 2007; Goo vd., 2009, s. 122). İyi tanımlanmış sözleşmeler, bir mübadelede ortaya çıkarılabileceği riskin alanını ve şiddetini daraltarak böylece taraflar arasında işbirliğini ve güveni teşvik edecektir. Buna ek olarak detaylı hazırlanmış sözleşmeler, bir mübadele ilişkisinin başarısız olmaması için konulan cezaları artırarak mübadelede uzun süreli olmasını teşvik ederek ilişki normlarının oluşmasını sağlamaktadır. Taraflar arasında detaylı bir sözleşmenin geliştirilme süreci ise tarafların ortak problem çözme sürecine girmesini gerektirmektedir. Her iki taraf, kabul edilebilir hizmet seviyeleri, uyumsuzluk cezaları ve gelecekte sözleşmede yapılabilecek değişiklikler gibi sözleşmenin zor yönlerini içeren çeşitli hükümleri geliştirmek ve müzakere etmek için bir ekip olarak çalışmak zorunda kalırlar. Bu da taraflar arasında ilişki normlarının oluşmaya başlamasını sağlamaktadır (Goo vd., 2009: 122). Dolayısıyla detaylı hazırlanmış bir sözleşmenin ilişki normlarını etkileyeceğine ilişkin aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H5: Sözleşme ve ilişki normları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Alanyazında biçimsel yönetişimin ve ilişkisel yönetişimin birbirini tamamladığını savunan bir görüş ve yönetişim mekanizmalarının birbirini tamamlayan değil birbirinin ikamesi olduğu savunan bir de karşı görüş bulunmaktadır. Yönetişim mekanizmalarının birbirinin tamamlayıcısı değil ikamesi olduğunu savunan görüş, bir mübadelede yönetişim mekanizmalarından birinin varlığının diğerine olan ihtiyacı azalttığını, hatta diğerinin güçlerini yok ettiğini bu nedenle iki yönetişim mekanizmasının birlikte kullanılmasının doğru olmadığını savunmaktadır. Tamamlayıcı görüş ise her iki yönetişim mekanizmasının benzersiz güçlü yönleri olduğunu ve bu nedenle birbirini



Şekil 1: Araştırmanın Teorik Modeli

tamamladıklarını savunmaktadır. Biçimsel yönetim alıcı ve tedarikçi için beklenen sonuçları ve davranışları yazılı olarak belirttiği için fırsatçılığa karşı etkili bir koruma mekanizmasıdır. İlişkisel yönetim ise ilişkideki öngörülemez durumlar oluştuğunda daha uygundur çünkü sözleşme kapsamına girmeyen durumlar olduğunda daha esnek tepki verilmesini sağlamaktadır (Huber vd., 2013: 82).

Poppo ve Zenger (2002), resmî sözleşmelerin ve ilişkisel yönetimin birbirini ikame eden mekanizmalar değil tamamlayıcı mekanizmalar olduğunu öne sürmüştü ve bunu ampirik olarak test etmiştir. Araştırmanın sonuçları biçimsel yönetimin ilişkisel yönetime engel olmak yerine, iyi tanımlanmış sözleşmelerin gerçekten daha fazla işbirlikçi, uzun süreli ve güvene dayalı bir değişim ilişkisi geliştirdiğini ortaya koymuştur. Bu çalışmada da iki yönetim mekanizmasının bir arada kullanılmasının yani çoklu yönetimin (sözleşme + ilişki normları) varlığının BT DKK başarısı üzerindeki etkisinin yönetim mekanizmalarının ayrı ayrı olan etkisinden daha fazla olacağı düşünülmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H6: Çoklu yönetimin, BT DKK başarısını açıklama gücü sözleşmelerin ve ilişki normlarının ayrı ayrı açıkladığından daha büyük olacaktır.

Yukarıdaki hipotezlere dayanılarak geliştirilen araştırmanın teorik modeli Şekil 1’de gösterilmiştir.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

3.1. Araştırmanın Alanı

Bu çalışmada Türkiye’de havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin BT DKK başarısında yönetim mekanizmalarının rolü araştırılmıştır. Havacılık sektörü bilgi teknolojilerini yoğun olarak kullanan ve zaman zaman da yeni bilgi teknolojilerinin geliştirilmesine öncülük eden bir sektördür (Purnell ve Hough, 2012: 1). Havacılık sektöründe bilgi teknolojileri yolcu hizmetlerinden uçuş operasyonuna kadar iş süreçlerinin çoğunluğunda kullanılmaktadır. Hava araçlarının tasarımı, havayolu rezervasyon sistemleri, elektronik biletleme, seyrüsefer sistemleri, uçuş simülasyonları, hava trafik kontrolü, uçuş planlama ve yönetimi, uçuş bilgi sistemleri, yer hizmetleri gibi faaliyetler bilgi teknolojilerine dayalı olarak gerçekleşen havacılık faaliyetlerinden sadece bazılarıdır (Clemons ve Row, 1991).

Hava taşımacılığı sisteminin, hava aracı üretimi ve bakımı, havayolu, hava trafik yönetimi gibi alt sistemlerinde bilgi teknolojileri kullanımının emniyete, etkinliğe, kapasiteye, örgütlerin çevresel etkilerine ve finansal

performansına önemli bir etkisi olduğu bilinmektedir (Hansman, 2005: 2). Bu nedenle bilgi teknolojilerinin etkili bir şekilde yönetilmesi havacılık işletmelerine hizmet kalitesinin artırılması, maliyetlerin düşürülmesi, yeniliklere hızlıca adapte olmak, rekabetçi üstünlük sağlamak gibi birçok doğrudan ve dolaylı fayda sağlamaktadır (Clemons ve Row, 1991: 275-292).

Havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bilgi teknolojileri alanında dış kaynak kullanımına yoğun olarak başvurdukları görülmektedir. Örneğin 2015 yılında 200 havayolu taşıyıcısı üzerinde yapılan bir araştırmanın sonuçları, havayolu işletmelerinin BT bütçesinin %34'ünü kurum içinde kullanırken bütçelerinin geri kalan %66'lık kısmını dış kaynak kullanımı için ayırdıklarını göstermektedir (Airline IT Survey, 2016: 4). Türkiye'de havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin BT dış kaynak kullanımına başvurma nedenleri arasında bilgi teknolojilerine sahip olma maliyetlerinin düşürülmesi, modern teknolojiye kısa sürede ulaşma isteği, havacılık sektöründe kullanılan bilgi teknolojilerinin uzmanlık gerektirmesi, temel yeteneklere odaklanmak gibi nedenler yer almaktadır (Tokgöz ve Erdoğan, 2016). BT dış kaynak kullanımında hangi yönetim mekanizmalarının etkili olduğu ise bu araştırmanın merak konusu olmuştur. Araştırmanın amacı gereği araştırmanın kapsamını Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından onaylı havacılık işletmesi olarak kabul edilen tüm hava taşıma işletmeleri, yetkili bakım kuruluşları, yetkili havacılık eğitim kuruluşları, havaalanı ve terminal işletmeleri oluşturmaktadır.

3.2. Araştırmanın değişkenleri

Bu çalışmada biçimsel yönetimi ölçmek için sözleşme değişkeninden faydalanılmıştır. Sözleşme değişkeni bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. İlişkisel yönetimi ölçmek için ise ilişki normlarından faydalanılmıştır. İlişki normu bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Bu değişken; bilgi paylaşımı, esneklik ve dayanışma normları olmak üzere 3 alt boyuttan

oluşmaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkeni BT DKK başarısıdır. Bağımlı değişken ekonomik fayda, operasyonel fayda ve memnuniyet olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. İlişkiye özgü yatırımlar değişkeni düzenleyici değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırmanın değişkenlerini ölçmek için Erdoğan (2017) tarafından geliştirilen ölçme araçları kullanılmıştır. Erdoğan (2017) ölçme araçlarını geliştirirken sözleşme için Cannon vd, (2000) ve Rai vd. (2012); ilişki normunun alt boyutları olan bilgi paylaşımı için Heide ve John (1992), Cannon vd. (2000) ve Park (1995); esneklik için Heide ve John (1992), Gürçaylılar, (2011); dayanışma için Cannon vd., (2000) ile Heide ve John'un (1992); BT DKK başarısı alt boyutları olan operasyonel fayda, ekonomik fayda ve memnuniyet için Goo vd., (2008), Grover vd., (1996) ile Qi ve Chau'nun (2015); ilişkiye özgü yatırımlar için Carson vd.'nin (2006) çalışmalarından faydalanılmıştır. Sözleşme 12 madde, bilgi paylaşımı 3 madde, esneklik 3 madde, dayanışma 8 madde, operasyonel fayda 6 madde, ekonomik fayda 3 madde, memnuniyet 3 madde, ilişkiye özgü yatırımlar 4 madde içermektedir. Araştırma değişkenlerine ilişkin maddeler ve cronbach alfa katsayıları Tablo 1'de verilmiştir.

3.3. Analiz düzeyi ve veri toplama aracının geliştirilmesi

Örgütler arası ilişkileri inceleyen bu araştırmanın analiz düzeyi örgüt değil alıcı ve tedarikçi arasındaki ikili ilişkidir. Bir çalışmada analiz düzeyinin tutarlı olması verilerin toplanması ve sonuçların yorumlanması açısından oldukça önemlidir çünkü veri toplama sürecinde analiz birimindeki farklılık sonuçların yanlış yorumlanmasına neden olacaktır (Boyer ve Pagell, 2000: 368). Bu çalışmada analiz düzeyi sorunuyla karşılaşmamak için soru formunda katılımcılar "Lütfen aşağıdaki soruların tamamını ilişki içerisinde olduğunuz bir X tedarikçisini düşünerek cevaplandırınız." şeklinde yönlendirilmiştir.

Tablo 1: Araştırmanın değişkenleri

Sözleşme	Cronbach alfa .956
	<ul style="list-style-type: none">-Aramızdaki sözleşmede tarafların rol ve sorumlulukları ana hatlarıyla belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede tarafların sorumluluklarını yerine getirmediginde karşılaşıcağı ceza şartları net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede yapılacak işin kapsamı net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede işin teslim tarihi net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede tedarikçinin sorunlara müdahale etme süresi net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede destek hizmeti varsa bunun kapsamı net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede iletişim prosedürleri net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede gizlilik içeren konular net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede sözleşmenin yenilenmesine ilişkin koşullar net olarak belirlenmiştir.-Aramızdaki sözleşmede tedarikçiden beklentilerimiz net olarak belirlenmiştir.-X tedarikçisi ile aramızda iyi detaylandırılmış anlaşmalar bulunmaktadır.-Aramızda son derece ayrıntılı ve kesin olarak tanımlanmış Hizmet Seviyesi Anlaşmaları (SLA) bulunmaktadır.
Bilgi Paylaşımı	Cronbach alfa .730
	<ul style="list-style-type: none">-Bu ilişkide taraflar, kritik bir problem olduğunda kendilerine zamanında bilgi verilmesini bekler.-Bu ilişkide taraflar, kendilerini etkileyebilecek bir değişiklik olduğunda bilgi verilmesini bekler.-Bu ilişkide taraflar, birbirleri hakkında sahip oldukları firmaya/kişiye ait özel bilgilerin kendileri aleyhine kullanılmayacağı konusunda hemfikirlerdir.
Esneklik	Cronbach alfa .671
	<ul style="list-style-type: none">-Bu ilişkide taraflar, beklenmedik bir durum ortaya çıktığında, var olan anlaşmaya bağlı kalmak yerine yeni bir anlaşma düzenlemeyi tercih eder.-Bu ilişkide taraflar, beklenmeyen bir durum ortaya çıktığında birbirini mevcut anlaşma koşullarına zorlamaktan ziyade anlaşmada uyarlamalar yapar.-Bu ilişkide taraflar, değişimin gerektirdiklerine yanıt vermekte esnek davranır.-Değişiklik taleplerine çözüm üretmede esneklik, bu ilişkinin belirleyici bir özelliğidir.
Dayanışma	Cronbach alfa .857
	<ul style="list-style-type: none">-Bu ilişkide ortaya çıkan sorunlar, tek bir tarafın sorumluluğu olarak değil ortak sorumluluklar olarak ele alınır.-Bu ilişkide taraflar, sadece tek tarafın yararına değil, bir bütün olarak ilişkiye fayda sağlayabilecek gelişmelere odaklanırlar.-Bu ilişkide taraflar birbirine iyilik yapmaktan kaçınmaz.-Bu ilişkide taraflar birbirinin kârlılığını düşünür.-Bu ilişkide taraflardan hiçbiri güçlü pazarlık konumundan yararlanmaz.-Bu ilişkide taraflar, başarının birlikte çalışarak geleceğine inanır.-Bu ilişkide taraflar, değişim yapmak gerektiğinde işbirliği içinde davranır.-Ortak hareket etmek, bu ilişkinin belirgin bir özelliğidir.
Operasyonel Fayda	Cronbach alfa .884
	<ul style="list-style-type: none">-IT yetkinliklerimizi geliştirdik.-IT alanında kalifiye personele erişimimizi artırdık.-En son teknolojiye erişimimizi artırdık.-Modern teknolojiye kısa sürede ulaştık.-IT teknolojisindeki değişime hızlıca uyum sağladık.-IT alanındaki hizmet kalitesini artırdık.
Ekonomik fayda	Cronbach alfa .885
	<ul style="list-style-type: none">-IT teknolojisine daha düşük maliyetle sahip olduk.-IT personel maliyetlerini düşürdük.-IT harcamalarının kontrolünü artırdık.
Memnuniyet	Cronbach alfa .904
	<ul style="list-style-type: none">-IT alanında yaptığımız bu dış kaynak kullanımı genel olarak başlangıçtaki beklentilerimizi karşıladı.-X tedarikçisinin performansından genel olarak memnunuz.-Genel olarak X tedarikçisi ile ilişkimizden memnunuz.
İlişkiye Özgü Yatırımlar	Cronbach alfa .815
	<ul style="list-style-type: none">-Eğer X tedarikçisini değiştirmemiz gerekirse bu iş için yaptığımız yatırımların büyük bir bölümünün tekrar yapılması gerekir.-Yeni bir tedarikçiyle çalışmak zorunda kalırsak bu tedarikçinin teknolojik alt yapımıza uyum sağlaması bizim için vakit alacaktır.-X tedarikçisiyle verimli bir ilişkiye ulaşmadan önce bu tedarikçiyle etkili bir şekilde çalışmayı öğrenmek için çok zaman ve çaba harcadık.-Bu IT ürün/hizmetinin tamamlanma süreci tedarikçinin çalışanları ile bizim çalışanlarımız arasında sıkı çalışma ilişkileri kurmayı gerektirdi.

Araştırmanın verilerini toplamak için hazırlanan soru formunda "Havacılık işletmelerinde neden BT yönetimi önemlidir?" sorusuna; katılımcıların seçtikleri X tedarikçisi ile olan ilişkisinin özelliklerini anlamaya yönelik sorulara; katılımcının kendisinin ve çalıştığı işletmenin özelliklerini öğrenmeye yönelik sorulara ve araştırmanın değişkenlerine yönelik ölçme araçlarına yer verilmiştir. Soru formu Anadolu Üniversitesi Etik Kurulu'ndan etik açıdan kullanılmasının sorun olmayacağı konusunda olumlu görüş alınarak kullanılmıştır.

3.4. Araştırmanın katılımcıları

Araştırmanın amacı gereği araştırmanın katılımcılarını Sivil Havacılık Genel Müdürlüğü (SHGM) tarafından onaylanmış havacılık işletmelerinde CIO (kuruluşun IT operasyonlarını yürütmeden sorumlu üst düzey yönetici), BT direktörü, BT müdürü ve alt müdürlüklerin yöneticileri oluşturmaktadır. SHGM tarafından havacılık işletmesi olarak kabul edilen tüm hava taşıma işletmeleri, yetkili bakım kuruluşları, yetkili havacılık eğitim kuruluşları, havaalanı ve terminal işletmelerine soru formları bir zarf içerisinde posta (kargo) aracılığıyla gönderilmiştir. Gönderilen zarfların içerisinde soru formları, yönetici mektubu ve üzerinde araştırmacının adresinin yer aldığı geri yollama zarfı ve katılımcılara teşekkür amacıyla kitap ayraçları ile araştırmacının kartviziti konulmuştur. Yönetici mektubunda anketin doldurulma süresi, araştırmanın amacı, kimler tarafından doldurulması gerektiği, anketin ulaştırılma tarihi belirtilmiş ve arzu ederlerse web üzerinden de doldurabilecekleri (www.surveymonkey.com/aviationIT) web sayfasının linki belirtilmiştir. Zarflar 135 havacılık işletmesine 16 Mart 2017-21 Mart 2017 tarih aralığında gönderilmiş olup 16 Nisan 2017 tarihinde veri toplama süreci tamamlanmıştır. Farklı havacılık işletmelerinden 54 soru formu posta yoluyla, 35 soru formu da web üzerinden doldurularak araştırmacılara gönderilmiştir.

Araştırmaya katılan BT yönetici sayısı 89'dur. Toplanan verilerde uç değer olup olmadığını belirlemek için Mahalanobis uzaklık ölçüsü kullanılmıştır. Mahalanobis değerine ait anlamlılık düzeyi .001'den küçük olan 10 adet veri uç değer olarak kabul edilmiştir. Buna göre, tüm analizler 79 kişiden elde edilen veriler üzerinde gerçekleştirilmiştir.

Tablo 2'de katılımcıların işletmedeki çalışma süresine, eğitim durumuna, çalıştıkları firmanın faaliyet gösterdiği sektöre, çalıştıkları firmadaki BT çalışan sayısına ilişkin betimsel istatistikler verilmiştir.

Tablo 2: Katılımcıların özellikleri

İşletmede Çalışma Süresi		Faaliyet Sektörü	
f	%	f	%
1 yıldan az	13,65	Havayolu	25,31,6
1-5 yıl	12,15,2	Havaalanı	24,30,0
6-10 yıl	11,13,9	Yer Hizmetleri	16,20,3
11-15 yıl	15,19,0	Bakım ve Onarım	3,3,9
16-20 yıl	16,20,2	Eğitim	2,2,6
21 ve üzeri	12,15,2	Genel Havacılık	7,9,0
Toplam	79,100	Cevaplamayan	2,2,6
		Toplam	79,100
Eğitim Durumu		BT Çalışan Sayısı	
f	%	f	%
Lise	2,2,6	1-3	18,22,8
Lisans	50,63,2	4-10	12,15,0
Lisansüstü	25,31,6	11-20	17,21,6
Cevaplamayan	2,2,6	21-50	16,20,3
Toplam	79,100	51 ve üzeri	15,19,0
		Cevaplamayan	1,1,3
		Toplam	79,100

4. BULGULAR

Araştırmanın H1 ve H3 ve H5 hipotezlerini test etmek basit doğrusal regresyon, H6 hipotezi için çoklu doğrusal regresyon, H2 ve H4 hipotezleri için ilişkiye özgü yatırımların düzenleyici etkisini analiz etmek için Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS için PROCESS makrosu kullanılmıştır.

Hipotez testi yapılmadan önce veri setindeki uçdeğerler çıkarılmış ve daha sonra sırasıyla ilişki normları (bilgi paylaşımı + esneklik + dayanışma), sözleşme, BT DKK başarısı (ekonomik fayda + operasyonel fayda + memnuniyet) ve ilişkiye özgü yatırımlar değişkenleri için toplam puanlar alınmıştır. Çok değişkenli normal dağılım varsayımının sağlanıp sağlanmadığını belirlemek için çok değişkenli normallik testi yapılmış ve basıklık katsayısına ait çok değişkenli basıklık

değerlerinin hem basit hem de çoklu doğrusal regresyon analizi için 1.00'dan küçük olduğu, dolayısıyla çok değişkenli normallik varsayımının sağlandığı bulunmuştur (Field, 2009: 248). Değişkenler arasında çoklu bağlantılılık olup olmadığını belirlemek için öncelikle değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları hesaplanmış ve elde edilen en büyük korelasyon katsayısının $r = .627$ ($p < .05$) olduğu bulunmuştur. Bunun yanında, çoklu doğrusal regresyon kullanılacağı için VIF, Condition Index (CI) ve tolerance değerleri incelenmiştir. Ayrıca modelde yer alan değişkenlerin tamamının VIF değerlerinin 10'dan küçük, Tolerans değerlerinin ise 0,2'den büyük olduğu için (Tatlıdil, 1996: 35) modelde çoklu doğrusal bağıntı olmadığı gözlenmiştir. Bu değerler Tablo 3'de verilmiştir.

Tablo 3: Otokorelasyon ve çoklu bağlantılılık testleri

Modeldeki Değişkenler	VIF	CI	Tolerance	Durbin-Watson
BTDKKB, SÖZ, İN	1.339	22.156	.747	1.760

Araştırmanın katılımcılardan sadece seçtikleri bir tedarikçi ile olan ilişkilerini değerlendirmeleri istenmiştir. Katılımcıların seçtikleri tedarikçi ile çalışma süresine, sözleşme süresine, alternatif tedarikçinin varlığına, alınan hizmetlerin türüne ve hizmetin önemine ilişkin betimsel istatistikler Tablo 4'de verilmiştir. Katılımcılar seçtikleri tedarikçiden bir ve daha fazla hizmet sağladıkları için Tablo 4'de alınan hizmet türüne ilişkin toplam 79'un üzerindedir.

BT DKK ilişkisinde yönetim mekanizmalarının rolünü ortaya çıkarmayı amaçlayan bu araştırma havacılık sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu nedenle hipotez testlerine geçilmeden önce ilk olarak "Havacılık sektöründe BT yönetimi neden önemlidir" sorusu cevaplanmaya çalışılmıştır. Katılımcıların bu konudaki görüşleri Tablo 5'te verilmiştir. Buna göre havacılık sektörü için BT yönetiminin önemli olmasının temel sebepleri arasında havacılık operasyonlarının 7/24 sürdürülmesi gerekliliği, havacılık sektörünün

dinamikliği, BT projelerinin kompleks olması yer almaktadır.

Tablo 4: Seçilen tedarikçiyle olan ilişkinin özellikleri

	f	%
Alınan Hizmetlerin Türü		
Uygulama Hizmetleri	46	58,2
Sistem Entegrasyonu	41	51,9
Veri Merkezi Yönetimi	19	24,1
Eğitim ve Danışmanlık	23	29,1
Ağ Yönetimi	19	24,1
Son Kullanıcı Desteği	19	24,1
Bulut Hizmetleri	10	12,7
Felaketten Kurtarma	7	8,9
İstemci ve Sunucu Bakımı	22	27,8
Şirkete Özel Uygulama Geliştirme	30	38,0
Hizmetin Önemi		
Çok Önemli	51	64,5
Önemli	15	19,0
Kayda Değer	13	16,5
<i>Toplam</i>	79	100
Hizmetin Karmaşıklığı		
Basit	17	21,5
Karmaşık	62	78,5
<i>Toplam</i>	79	100
Çalışma Süresi		
1 yıldan az	6	7,6
1-3 yıl	27	34,2
4-6 yıl	22	27,8
7-9 yıl	7	8,9
10 yıl ve üzeri	13	16,4
Cevaplamayan	4	5,1
<i>Toplam</i>	79	100
Sözleşme Süresi		
1 yıldan az	11	14,0
1-2 yıl	26	32,9
3-4 yıl	16	20,2
5-6 yıl	9	11,4
6 yıldan fazla	14	17,7
Cevaplamayan	3	3,8
<i>Toplam</i>	79	100

Tablo 6'da görüleceği gibi H1 hipotezine ilişkin bulgular incelendiğinde sözleşmeler ile BT DKK başarısı arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($F(1,77) = 29.588$; $p < .05$) ve sözleşmeler BT DKK başarısının %27.8'ini yordamaktadır. H1 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 5: BT yönetiminin önemine ilişkin katılımcıların görüşleri

Görüşler	f	%
Havacılık operasyonlarının sürdürülmesi gerekliliği	7/24	67
Havacılık sektörünün dinamikliği	55	70.5
BT projelerinin kompleks olması	45	57.7
Havacılık kurallarının BT yönetimi üzerindeki etkisi	39	50.0
Hizmet sektörü olması	38	48.7
BT projelerinin kapsamlı olması	36	46.2
Uzun vadeli BT yatırımlarının olması	34	43.6

Tablo 6: H1 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	19.850	4.806		4.131	.000
Sözleşme	.503	.092	.527	5.439	.000

R = .527; R² = .278 F(1, 77) = 29.588; p = .000

Tablo 7'de H2 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Hipotezin desteklenip desteklenmediğinin incelenmesinden önce düzenleyici etkinin anlamlılığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bağımsız değişken olan sözleşme ile

düzenleyici değişken olan ilişkiye özgü yatırımların etkileşiminin (SOZxİOY) anlamlı olduğu görülmektedir (B = .093, t = 3,180, p < .05). Hipotez 2'nin tam olarak desteklendiğinin söylenebilmesi için sözleşme ve ilişkiye özgü yatırımlara ait eğim analizi sonuçları incelenmiştir. İlişkiye özgü yatırımların düşük ve yüksek olduğu durumlar için sözleşmelerin BT DKK başarısı üzerindeki etkisi Şekil 2'de gösterilmiştir. Tablo 7 ve Şekil 2 incelendiğinde; ilişkiye özgü yatırımlar düşük olduğunda sözleşmelerin BT DKK başarısı üzerindeki etkisini artırmadığı (B = .092, %95 GA [-.216, .402], t = .596, p = .552), ilişkiye özgü yatırımlar yüksek olduğunda ise sözleşmelerin BT DKK başarısı üzerindeki etkisini artırdığı görülmektedir (B = .703, %95 GA [.487, .919], t = 6.497, p = .000). Bu sonuçlar doğrultusunda ilişkiye özgü yatırımların, sözleşmelerin BT DKK başarısı üzerindeki etkisinde düzenleyici rolü olduğunu öneren H2 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 7: H2 Hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

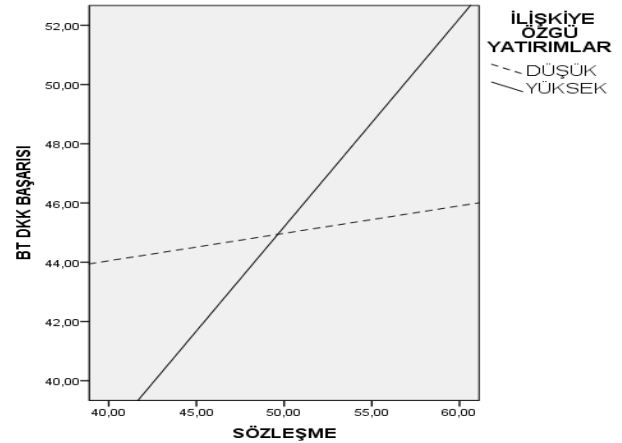
	B	SH	t	p	EDGA	EYGA
Bağımlı Değişken: BT DKK Başarısı						
Sözleşme	-.900	.449	-2.004	.048	-1.749	-.005
İOY	-4.616	1.514	-3.047	.003	-7.634	-1.598
Sözleşme X İOY	-.093	.029	3.180	.002	.034	-.151
Düzenleyici Etki: İlişkiye Özgü Yatırımlar						
DÜŞÜK İOY (10.677)	.928	.155	.597	.552	-.2167	.4023
YÜKSEK İOY (17.244)	.703	.108	6.497	.000	.4878	.9192

Tablo 8'de verilen H3 hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre ilişki normları ile BT DKK başarısı arasında anlamlı bir ilişki vardır (F(1,77)=1502.089; p<.05) ve ilişki normları BT DKK başarısının %39.3'ünü yordamaktadır. H3 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 8: H3 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

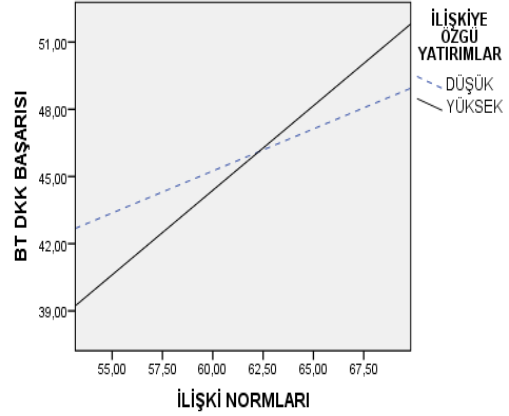
Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	7.116	5.509		1.292	.200
İlişki normları	.632	.090	.627	7.054	.000

R = .627; R² = .393 F(1, 77) = 1502.089; p = .000

**Şekil 2.** İlişkiye özgü yatırımların düzenleyici rolü

Tablo 9’da H4 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Hipotezin desteklenip desteklenmediğinin incelenmesinden önce düzenleyici etkinin anlamlılığının kontrol edilmesi gerekmektedir. Bağımsız değişken olan ilişki normları ile düzenleyici değişken olan ilişkiye özgü yatırımların etkileşiminin (İNxİÖY) anlamlı olduğu görülmektedir ($B = .057$, $t = 2,244$, $p < .05$). Hipotez 4’ün tam olarak desteklendiğinin söylenebilmesi için ilişki normları ve ilişkiye özgü yatırımlara ait eğim analizi sonuçları incelenmiştir. İlişkiye özgü yatırımların düşük ve yüksek olduğu durumlar için ilişki normlarının BT DKK başarısı üzerindeki etkisi Şekil 3’de gösterilmiştir. Tablo 9 ve Şekil 3 incelendiğinde ilişkiye özgü yatırımların düşük olduğu durumda da ($B = .375$, %95 GA [.0762, .6749], $t = 2.499$, $p = .014$) yüksek olduğu durumda da ($B = .755$, %95 GA [.5510, .9589], $t = 7.374$, $p = .000$) ilişki normlarının BT DKK

başarı üzerindeki etkisini artırdığı görülmektedir. Ancak bu etkinin ilişkiye özgü yatırımların yüksek olduğu durumlarda düşük olduğu durumlara göre daha güçlü olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda H4 hipotezi desteklenmektedir.



Şekil 3. İlişkiye özgü yatırımların düzenleyici rolü

Tablo 9: H4 hipotezine ilişkin regresyon sonuçları

	B	SH	t	p	EDGA	EYGA
Bağımlı Değişken: BT DKK Başarısı						
İlişki Normları	-.241	.405	-.595	.553	-1.048	.660
İÖY	-3.598	1.558	-2.308	.023	-6.703	-.4924
İlişki Normları X İÖY	.0578	.0257	2.2446	.027	.0065	.1090
Düzenleyici Etki: İlişkiye Özgü Yatırımlar						
DÜŞÜK İÖY (10.677)	.3756	.1503	2.4991	.014	.0762	.6749
YÜKSEK İÖY (17.244)	.7550	.1024	7.3746	.000	.5510	.9589

Tablo 10’da verilen H5 hipotezine ilişkin basit doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre sözleşmeler ile ilişki normları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır ($F(1,77)=26.073$; $p<.05$) ve sözleşmeler ilişki normlarının %25.3’ünü yordamaktadır. H5 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 10: H5 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	36.601	4.844		7.556	.000
Sözleşme	.476	.093	.503	5.106	.000

$R = .503$; $R^2 = .253$ $F(1, 77) = 26.073$; $p = .000$

Tablo 11’de verilen H6 hipotezine ilişkin çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları incelendiğinde ilişki normları ve sözleşmeler

birlikte ele alındığında, BT DKK başarısının %45’ini açıkladığı görülmektedir. Dolayısıyla çoklu yönetişimin, sözleşme ve ilişki normlarının tek başına BT DKK başarısını açıkladığından daha fazla açıklama gücüne sahip olduğu görülmektedir. H6 hipotezi desteklenmektedir.

Tablo 11: H6 hipotezine ilişkin regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	SH _B	β	t	p
Sabit	5.556	5.556		.356	.723
Sözleşme	.270	.094	.283	2.887	.005
İlişki normları	.488	.099	.484	4.929	.000

$R = .673$; $R^2 = .453$ $F(2, 76) = 31.418$; $p = .000$

5. SONUÇ

Günümüz ticaret hayatında taraflara yasal koruma sağlayan sözleşmeler olmadan ticari bir ilişkinin varlığından söz edilemez ancak sözleşmelerin mübadele ilişkilerinin başarısında ne kadar etkili olduğu alanyazında önemli bir tartışma konusu olmuştur. Havacılık işletmelerinin BT DKK tedarikçileriyle olan ilişkilerine odaklanan bu çalışmada sözleşmeler ile BT DKK başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H1). Qi ve Chau (2015) tarafından Çin firmaları üzerinde yapılan benzer bir araştırmanın sonuçları BT DKK başarısı üzerinde sözleşmelerin doğrudan bir etkisi olmadığını ancak ilişki normlarının önemli bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu da Çin firmalarının “Guanxi” ve “Kollektivist” bir kültüre sahip olma özelliğiyle açıklanmıştır. Bu çalışmada sözleşmelerin BT DKK başarısı üzerinde etkisinin görülmesi Türk kültürünün Hofstede'nin (2003) araştırmalarında ortaya çıkan “yüksek belirsizlikten kaçınma” özelliğine sahip olmasından kaynaklanabilir. Sargut'a (2001) göre de Türk insanının belirsizlik toleransı düşüktür. Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, bireyler “yaşamı kendileri için daha güvenli bir duruma getirme amacıyla iş güvencesini, yazılı ve biçimsel kuralları artırmaya çalışacaklardır” (Sargut, 2001: 180). Türk kültüründe belirsizlik toleransının düşük olması yöneticiler için daha kapsamlı ve ayrıntılı sözleşmelerin hazırlanmasına neden olabileceği ve bu nedenle sözleşmelerin BT DKK ilişkisinin başarısında etkili olduğu düşünülmektedir.

Bu çalışmada ilişkisel bir yönetim mekanizması olan ilişki normları ile BT DKK başarısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (H2). Bu sonuç alanyazındaki ilişkisel yönetimin varlığının örgütler arası mübadelenin performansını artırdığı (Zaheer ve Venkatraman, 1995; Goo vd., 2007; Poppo ve Zenger, 2002; Kim vd., 2013) yönündeki görüşleri desteklemektedir. Hofstede'ye (2003) göre Türk kültürünün yüksek kollektivist değerlere sahip olduğu görülmektedir. Kollektivist bir yapıda bireyler

yakın ilişkilere önem vermektedirler. Alıcı-tedarikçi ilişkisi bağlamında düşündüğümüzde kollektivist kültürlerde yakın ilişkilerin varlığı beraberinde ilişki normlarının ve özellikle dayanışma normunun oluşmasını sağlayacaktır.

Bir ilişkide ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça ilişki daha karmaşık hâle geleceğinden daha etkili kontrol mekanizmalarına ihtiyaç duyulacaktır. Örneğin sözleşmelerin daha kapsamlı ve ayrıntılı hazırlanması gerekecektir veya dayanışma, güven gibi ilişki normlarının ilişkideki önemi artacaktır. Araştırmanın sonuçları da havacılık işletmelerinde BT dış kaynak kullanımında ilişkiye özgü yatırımlar arttıkça hem sözleşmelerin hem de ilişki normlarının BT DKK başarısı üzerinde etkisinin anlamlı bir şekilde arttığını göstermektedir (H2 ve H4).

Araştırmanın sonuçları sözleşme ile ilişki normu arasında da anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir (H5). İyi tanımlanmış bir sözleşme bir mübadelenin maruz kaldığı riskin alanını ve şiddetini daraltacaktır ve bu sayede taraflar arasında işbirliğini ve güveni teşkil ederek ilişki normlarının oluşmasına olanak sağlayacaktır (Goo vd., 2009).

Alanyazında dikkat çeken tartışmalardan biri mübadele performansını açıklamakta biçimsel yönetimin ve ilişkisel yönetimin birbirine ikame mi, yoksa birbirini tamamlayıcı mekanizmalar mı olduğudur (Poppo ve Zenger; 2002:707-725). H6 hipotezinin test edilmesi sonucunda; ilişki normları ve sözleşmeler birlikte kullanıldığında (çoklu yönetim), sözleşme (%27,8) ve ilişki normlarının (%39,3) tek başına BT DKK başarısını açıkladığından daha fazla açıklama gücüne (%45,3) sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yönetim mekanizmalarının birbirinin tamamlayıcısı olduğu yönündeki görüş desteklenmiştir.

Dibbern vd. (2004) ve Lacity vd. (2010) BT DKK konusunda farklı destinasyonlarda araştırmalar yapılması konusunda bir çağrıda bulunmuşlardır. Bu çağrıdan yola çıkarak Türkiye iç pazarına ve özellikle bir sektör olan havacılık sektörüne odaklanan bu çalışma

gerçekleştirilerek alanyazına katkı sağlanmaya çalışılmıştır. Farklı destinasyonlarda BT DKK yönetim mekanizmalarının araştırılması ülkeler bazında karşılaştırılma yapılmasına olanak sağlayacaktır. Örneğin bu çalışmada ulaşılan sonuçlar Çin’de yapılan benzer araştırma (Qi ve Chau, 2015) sonuçlarıyla karşılaştırılmış olup, iki ülke arasındaki en önemli farklılık olarak Çin firmalarında BT DKK başarısında sözleşmelerin doğrudan bir etkisi görülmezken Türk firmalarında hem sözleşmelerin hem de ilişki normlarının etkisi olduğu görülmüştür.

Bu çalışma aynı zamanda yöneticilerin BT DKK ilişkilerini yönetirken hangi yönetim aracını kullanacakları yönündeki endişelerini giderebilir. Geleneksel olarak ilişkiyel yönetim, sözleşmenin karşıtı bir mekanizma olarak görölse de araştırmanın sonuçları her iki yönetim mekanizmasının da BT DKK başarısında etkisi olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda şunu söyleyebiliriz ki formal ve ilişkiyel yönetim mekanizmaları birbirinin tamamlayıcısı olarak BT DKK ilişkisinin başarısında önemli rol oynamaktadır.

Bu araştırmanın en önemli sınırlılığı, karşılıklı bir mübadele olan BT DKK ilişkisinin sadece tek tarafın yani alıcının bakış açısıyla araştırılmış olmasıdır. Oysaki BT DKK ilişkisi alıcı ve satıcı arasında doğrudan faydaya dayalı gerçekleşen sınırlı, ikili (dyadic) bir sosyal mübadeledir (Gottschalk ve Solli-Sæther, 2006: 117). Bu çalışmada havacılık sektöründe BT DKK ilişkisinde yönetim mekanizmalarının rolü kaynak ve zaman kısıtından dolayı sadece alıcı perspektifinden açıklanmaya çalışılmıştır. Benzer araştırmanın tedarikçi perspektifiyle de ele alınarak çalışılması BT DKK olgusuna daha derinlemesine bir açıklama getirilmesini sağlayacaktır.

BT DKK konusunda Türkiye’de havacılık sektörüne odaklanan bu çalışma araştırmacılara ve uygulayıcılara konu hakkında bilgi sağlamakta; başka ülkeler ve başka sektörlerde BT DKK konusunda yapılacak karşılaştırmalı çalışmalar için bir kaynak oluşturmaktadır. Yapılacak yeni çalışmalara ihtiyaç vardır ve bunun için araştırmacılar teşvik edilmelidir.

KAYNAKÇA

Achrol, R. S. ve Gundlach, G. T. (1999), “Legal and Social Safeguards Against Opportunism in Exchange”, *Journal of Retailing*, 75(1), 107-124.

Alborz, S., Seddon, P., Scheepers, R. (2003), “A Model for Studying IT Outsourcing Relationships”, *PACIS 2003 Proceedings*, 1297-1312.

Alpar, R. (2011), *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatiksel Yöntemler*, Detay Yayınları, Ankara.

Anderson, E. ve Weitz, B. (1992), “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”, *Journal of Marketing Research*, 70 (2),18-34.

Ang, S., Straub, D. W. (1998), “Production and Transaction Economies and IS Outsourcing: A Study of The US Banking Industry”, *MIS Quarterly*, 22 (4), 535-552.

Applegate, L. ve Montealegre, R. (1991), “Eastman Kodak Company: Managing Information Systems Through Strategic Alliances”, *Harvard Business School Case*, 9, 192-230.

Airline It Survey, (2016), SITA and Airline Business Paper, [https://www.sita.aero/globalassets/docs/surveyreports/airline-it-trends-survey,\(10.10.2015\).](https://www.sita.aero/globalassets/docs/surveyreports/airline-it-trends-survey,(10.10.2015).)

Barthelemy, J. (2003), “The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management”, *European Management Journal*, 21(5), 539-548.

Barthelemy, J. (2003a), “The Seven Deadly Sins of Outsourcing”, *The Academy of Management Executive*, 17(2), 87-98.

- Barthelemy, J. ve Quelin, B. V. (2006), "Complexity of Outsourcing Contracts and Ex Post Transaction Costs: An Empirical Investigation", *Journal of Management Studies*, 43(8), 1775-1797.
- Beaumont, N., Costa, C. (2002), "Information Technology Outsourcing in Australia", *Advanced Topics in Information Resources Management*, 2, 192-215.
- Beulen, E., Ribbers, P., Roos, J. (2006), *Managing IT Outsourcing*, Routledge, London and New York.
- Blois, K. J. ve Ivens, B. S. (2006), "Measuring Relational Norms: Some Methodological Issues", *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 352-365.
- Boyer, K. K. ve Pagell, M. (2000), "Measurement issues in Empirical Research: Improving Measures of Operations Strategy and Advanced Manufacturing Technology", *Journal of Operations Management*, 18(3), 361-374.
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., Gundlach, G. T. (2000), "Contracts, Norms, and Plural Form Governance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180-194.
- Carson, S. J., Madhok, A., Wu, T. (2006), "Uncertainty, Opportunism, and Governance: The Effects of Volatility and Ambiguity on Formal and Relational Contracting", *Academy of Management Journal*, 49(5), 1058-1077.
- Clemons, E. K., Row, M. C. (1991), "Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences", *MIS Quarterly*, 15 (3), 275-292.
- Dibbern, J., Goles, T., Hirschheim, R., Jayatilaka, B. (2004), "Information Systems Outsourcing: A Survey and Analysis of the Literature", *ACM Sigmis Database*, 35(4), 6-102.
- Erdoğan, D. (2017), "Bilgi teknolojileri dış kaynak kullanımında biçimsel ve ilişkisel yönetişimin yeri: Havacılık sektöründe bir araştırma", (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Field, A. (2009), *Discovering Statistics Using SPSS*, Sage, London.
- Goles, T. (2003), "Vendor Capabilities and Outsourcing Success: A Resource-Based View", *Wirtsc-haftsinformatik*, 45(2), 199-206.
- Gonzalez, R., Gasco, J., Llopis, J. (2010), "Information Systems Outsourcing Reasons and Risks: A New Assessment", *Industrial Management & Data Systems*, 110(2), 284-303.
- Goo, J., Huang, C. D., Hart, P. (2008), "A Path to Successful IT Outsourcing: Interaction Between Service-Level Agreements and Commitment", *Decision Sciences*, 39(3), 469-506.
- Goo, J., Kishore, R., Nam, K., Rao, H. R., Song, Y. (2007), "An Investigation of Factors That Influence the Duration of IT Outsourcing Relationships", *Decision Support Systems*, 42(4), 2107-2125.
- Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., Nam, K. (2009), "The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study", *MIS Quarterly*, 33(1), 119-145.
- Gottschalk, P. ve Solli-Sæther, H. (2006), *Managing Successful IT Outsourcing Relationship*, IRM Press, Hershey.
- Grover, V., Cheon, M. J., Teng, J. (1996), "The Effect of Service Quality and Partnership on the Outsourcing of Information Systems Functions", *Journal of Management Information Systems*, 12(4), 89-116.
- Gürçaylılar, T. (2011), "Tedarik şebekelerinde biçimsel ve ilişkisel yönetişim: Türk otomotiv endüstrisinde bir araştırma", (Yayımlanmamış doktora tezi). Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Hansman, R. J. (2005), "The Impact of Information Technologies on Air Transportation", *AIAA Aerospace Sciences Conference*, Reno, Nevada.
- Hayes, A. F. (2017). PROCESS macro for SPSS and SAS, <http://www.processmacro.org/> (Erişim tarihi: 20.04. 2017).

- Heide, J. B. (1994), "Interorganizational Governance in Marketing Channels", *The Journal of Marketing*, 58(1), 71-85.
- Heide, J. B. ve John, G. (1992), "Do Norms Matter in Marketing Relationships?" *The Journal of Marketing*, 56(2), 32-44.
- Hofstede, G. (2003), *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*, Sage Publications, England.
- Huber, T. L., Fischer, T. A., Dibbern, J., Hirschheim, R. (2013), "A Process Model of Complementarity and Substitution of Contractual and Relational Governance in IS Outsourcing", *Journal of Management Information Systems*, 30(3), 81-114.
- Hung Lau, K. ve Zhang, J. (2006), "Drivers and Obstacles of Outsourcing Practices in China", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 36(10), 776-792.
- Ivens, B. S. ve Blois, K. J. (2004), "Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution", *Marketing Theory*, 4(3), 239-263.
- Jonsson, P., Zineldin, M. (2003), "Achieving High Satisfaction In Supplier-Dealer Working Relationships", *Supply Chain Management: An International Journal*, 8(3), 224-240.
- Joshi, A. W. ve Stump, R. L. (1999), "The Contingent Effect of Specific Asset Investments On Joint Action In Manufacturer-Supplier Relationships: An Empirical Test Of The Moderating Role Of Reciprocal Asset investments, Uncertainty, and Trust", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), 291-305.
- Kern, T. ve Willcocks, L. (2000), "Exploring Information Technology Outsourcing Relationships: Theory and Practice", *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 321-350.
- Kim, H. J., Shin, B., Lee, H. (2013), "The Mediating Role of Psychological Contract Breach In IS Outsourcing: Interfirm Governance Perspective", *European Journal of Information Systems*, 22(5), 529-547.
- Kim, S. ve Young-Soo, C. (2003), "Critical Success Factors for IS Outsourcing Implementation from an Interorganizational Relationship Perspective", *The Journal of Computer Information Systems*, 43(4), 81-90.
- Lacity, M. ve Willcocks, L. P. (2008), *Information Systems and Outsourcing: Studies in Theory and Practice*, Palgrave, New York.
- Lacity, M. C., Khan, S., Yan, A., Willcocks, L. P. (2010), "A Review of the IT Outsourcing Empirical Literature and Future Research Directions", *Journal of Information Technology*, 25(4), 395-433.
- Lacity, M. C. ve Willcocks, L. P. (1998), "An Empirical Investigation of Information Technology Sourcing Practices: Lessons from Experience", *MIS Quarterly*, 363-408.
- Lee, J. ve Kim, Y., (1999), "Effect of Partnership Quality On IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation", *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.
- Lioliou, E., Zimmermann, A., Willcocks, L., Gao, L. (2014), "Formal and Relational Governance in IT Outsourcing: Substitution, Complementarity and the Role of the Psychological Contract", *Information Systems Journal*, 24(6), 503-535.
- Loh, L. ve Venkatraman, N. (1992), "Determinants of Information Technology Outsourcing: A Cross-Sectional Analysis", *Journal of Management Information Systems*, 9(2), 7-24.
- Luo, Y. (2002), "Contract, Cooperation, and Performance in International Joint Ventures", *Strategic Management Journal*, 23(10), 903-919.
- Ma, J., Li, J., Chen, W., Conradi, R., Ji, J., Liu, C. (2008), "A State-of-the-Practice Study on Communication and Coordination Between Chinese Software Suppliers and Their Global

- Outsourcers”, *Software Process: Improvement and Practice*, 13(3), 233-247.
- Macneil, I. R. (1977), “Contracts: Adjustment of Longterm Economic Relations Under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law”, *Nw. UL Rev.*, 72, 854-904.
- Macneil, I. R. (1985), “Relational Contract: What We Do and Do Not Know”, *Wis. L. Rev.*, 483-525.
- Park, B. K. (1995), “An Emprical Study of Partnership Success Between Just in Time Manufacturers and Suppliers”, (Yayımlanmamış doktora tezi), University of Nebreska, Lincoln.
- Poppo, L. ve Zenger, T. (2002), Do Formal Contracts and Relational Governance Function As Substitutes Or Complements? *Strategic Management Journal*, 23(8), 707-725.
- Purnell, J., Hough, R. (2012), “*Information Technology Systems at Airports: A Primer (59)*”, Transportation Research Board.
- Qi, C. ve Chau, P. Y. (2012), “Relationship, Contract and IT Outsourcing Success: Evidence Ffom Two Descriptive Case Studies”, *Decision Support Systems*, 53(4), 859-869.
- Qi, C. ve Chau, P. Y. (2015), “Relationship or Contract? Exploring the Key Factor Leading to IT Outsourcing Success in China”, *Information Technology & People*, 28(3), 466-499.
- Rai, A., Keil, M., Hornyak, R., Wüllenweber, K. (2012), “Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing”, *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 213-256.
- Ramnath, R. ve Landsbergen, D. (2005), “IT-Enabled Sense-and-Respond Strategies in Complex Public Organizations”, *Communications of the ACM*, 48 (5), 58-65.
- Rustagi, S., King, W. R., Kirsch, L. J. (2008), “Predictors of Formal Control Usage in IT Outsourcing Partnerships”, *Information Systems Research*, 19(2), 126-143.
- Roberts, V. (2001), “Managing Strategic Outsourcing in the Healthcare Industry”, *Journal of Healthcare Management*, 46, 239-249.
- Sargut, S. (2001), *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi Yayınları, Ankara.
- Schmitt, N. (1996), “Uses and Abuses of Coefficient Alpha”, *Psychological Assessment*, 8(4), 350.
- Simmonds, A. ve Gilmour, D. (2005), “Governance of Outsourcing”, IT Governance Institute Papers, http://www.isaca.org/Knowledge-Center/Research/Documents/Governance-of-Outsourcing_res_Eng_0105.pdf, (20.02.2015).
- Simon, H. A. (1957), *Models of Man: Social and Rational: Mathematical Essays on Rational Human Behavior in a Social Setting*, Wiley, New York.
- Solli-Sæther, H. ve Gottschalk, P. (2010), *Managing IT Outsourcing Performance*, Business Science Reference, New York.
- Tatlidil, H. (1996). *Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistiksel Analiz*, Cem Web Ofset, Ankara.
- Tokgoz, N, Erdogan, D. (2016), “ Information technology outsourcing reasons in aviation industry”, *Proceedings of 39th International Business Research Conference*, Tokyo, Japan.
- Vandaele, D., Rangarajan, D., Gemmel, P., Lievens, A. (2007), “How to Govern Business Services Exchanges: Contractural and Relational Issues”, *International Journal of Management Reviews*, 9(3), 237-258.
- Walters, B. A., Tang, Z. (2006). *IT-Enabled Strategic Management: Increasing Returns for The Organization*, Idea Group Publishing, Hershey.
- Willcocks, L. P., Lacity, M. C. (1999), “IT Outsourcing in Insurance Services: Risk, Creative Contracting and Business Advantage”, *Information Systems Journal*, 9(3), 163-180.
- Williamson, O. E. (1988), “Corporate Finance and Corporate Governance”, *Journal of Finance*, 43(3), 567-591.

WILLIAMSON, O. E. (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives", *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.

Yun, L., Xiaode, Z., Yanyan, H. (2009), "Study on the Risk Management of IT Project Outsourcing in Bank", *Information Engineering and Electronic Commerce 2009*, Ukraine.

Zaheer, A. ve Venkatraman, N. (1995), "Relational Governance as an Interorganizational Strategy: An Empirical Test of the Role of Trust in Economic Exchange", *Strategic Management Journal*, 16(5), 373-392.

Zenger, T. R., Lazzarini, S. G., Poppo, L. (2002), "Informal and Formal Organization in New Institutional Economics", *Advances in Strategic Management*, 19(3), 277-306.