

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ



**KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA VE
KARAR ALMA SÜRECİNDE YÖNETİM
BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ:
EDİRNE'DE BİR ARAŞTIRMA**

SERDAR CANBAZ

TEZ DANIŞMANI

YRD. DOÇ. DR. EMEL YILDIZ

EDİRNE 2014

T.C.
TRAKYA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

SERDAR CANBAZ tarafından hazırlanan **KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA SÜRECİNDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ: EDİRNE'DE BİR ARAŞTIRMA** konulu **DOKTORA** Tezinin Sınavı, Trakya Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin 27.-28. maddeleri uyarınca **26.05.2014** günü saat 11:00'da yapılmış olup, tezin* ~~Kabul Edilmesine~~ **OYBİRLİĞİ/OYÇOKLUĞU** ile karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYELERİ	KANAAT	İMZA
Prof. Dr. Ayşe AKYOL	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. Aykut Hamit TURAN	Kabul edilmesine	
Doç. Dr. Agah Sinan ÜNSAR	Kabul Edilmesine	
Doç. Dr. Adil OĞUZHAN	KABUL EDİLMESİNE	
Yrd. Doç. Dr. Emel YILDIZ (Danışman)	Kabul Edilmesine	

* Jüri üyelerinin tezle ilgili kanaat açıklaması kısmında "Kabul Edilmesine / Reddine" seçeneklerinden birini tercih etmeleri gerekir.

T.C
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU
ULUSAL TEZ MERKEZİ

TEZ VERİ GİRİŞİ VE YAYIMLAMA İZİN FORMU

Referans No	10038822
Yazar Adı / Soyadı	SERDAR CANBAZ
Uyruğu / T.C.Kimlik No	TÜRKİYE / 26590603810
Telefon	5364637879
E-Posta	zeeeeuusss@hotmail.com
Tezin Dili	Türkçe
Tezin Özgün Adı	KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi: Edirne'de Bir Araştırma
Tezin Tercümesi	The Role and Importance of Management Information Systems on the Strategic Planning and Decision Making Process in SMEs: a Study in Edirne
Konu	İşletme = Business Administration
Üniversite	Trakya Üniversitesi
Enstitü / Hastane	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Bölüm	İşletme Bölümü
Anabilim Dalı	İşletme Anabilim Dalı
Bilim Dalı	
Tez Türü	Doktora
Yılı	2014
Sayfa	404
Tez Danışmanları	YRD. DOÇ. EMEL YILDIZ 34540354132
Dizin Terimleri	Yönetim bilgi sistemleri=Managemen information system ; KOBİ=SMSE ; Stratejik planlama=Strategic planning ; Stratejik karar=Strategic decision
Önerilen Dizin Terimleri	
Kısıtlama	Yok

Yukarıda bilgileri kayıtlı olan tezinin, bilimsel araştırma hizmetine sunulması amacı ile Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi Veri Tabanında arşivlenmesine ve internet üzerinden tam metin erişime açılmasına izin veriyorum.

03.06.2014

İmza:.....



ÖN SÖZ

Bu çalışmanın oluşturulmasında büyük katkısı olan değerli hocalarım, Prof. Dr. Sayın K. Derman KÜÇÜKALTAN'a, Prof. Dr. Sayın Ayşe AKYOL'a, Doç. Dr. Sayın Aykut Hamit TURAN'a, Doç. Dr. Sayın A. Sinan ÜNSAR'a, Doç. Dr. Sayın Adil OĞUZHAN'a, Yrd. Doç. Dr. Sayın Emel YILDIZ'a, manevi desteklerini esirgemeyen Eşim Evrim CANBAZ'a ve Kızım Deniz CANBAZ ile bu çalışmanın oluşturulmasına destek veren tüm kurum ve kuruluşlara teşekkürü bir borç bilirim.

Bu tezi merhum Prof. Dr. Fehmi YILDIZ hocama ithaf ediyorum.

Tezin Adı : KOBİ'lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi: Edirne'de Bir Araştırma

Hazırlayan : Serdar CANBAZ

ÖZET

Küresel ölçekte yoğun rekabet ortamı, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli doğru ve zamanında ulaşan bilgi ihtiyacını arttırmaktadır. İşletme yönetimi; gerek stratejik gerekse taktiksel planlarını, bütçelerini ve fizibilite raporlarını hazırlarken son derece önemli verilerin büyük bir çoğunluğunu Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS) aracılığıyla temin etmektedir. Bu çalışmanın amacı; işletmelerde ve özellikle Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme (KOBİ) türünde karşılan problemlerin çözümünde kullanılan stratejik planlamada ve karar alma süreçlerinde başvurulacak YBS'nin etkilerinin analiz edilmesidir.

Bu amaçla; KOBİ'lerde stratejik planlama ve karar alma süreçlerinde YBS'nin etkisine ilişkin stratejik planlama ölçeği ve bilgi sistemleri ölçeği kullanılarak bir araştırma yürütülmüştür. Araştırmada güvenilirlik testi, faktör analizi, Kolmogorov-Simirnov, Mann-Whitney U, Kruskal Wallis testleri ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Stratejik planlama ölçeğinde; problem çözme ve karar, üretim ve maliyet, yatırım ile kurumsal etkinlik için stratejik planlama ve karar, dış faaliyet ile stratejik analiz boyutları üzerinde araştırma yapılmıştır. Bilgi sistemleri ölçeğinde ise; fonksiyonel, stratejik karar, dış faaliyet ile stratejik analiz için bilgi sistemleri, karar, üretim/maliyet, yatırım ve finansman ile kurumsal etkinlik boyutları incelenmiştir. Sonuçta; YBS kullanmanın işletmelerin fonksiyonları dâhil stratejik planlama süreci üzerinde kurumsal etkinlik dışında karar alma, üretim ve maliyetlerin yönetilmesi ile yatırım ve finansman için alınan kararlarda anlamlı etkisi olduğu; stratejik karar alma üzerinde ise kurumsal etkinlik dışında anlamlı bir etkisi bulunmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Yönetim Bilgi Sistemleri, KOBİ, Stratejik Planlama, Stratejik Karar.

Thesis Name : The Role and Importance of Management Information Systems on the Strategic Planning and Decision Making Process in SMEs: a Study in Edirne

Author : Serdar CANBAZ

ABSTRACT

Globally intensive competitive atmosphere increases the need of accurate and timely information that is required by the businesses in order to sustain their activities. Business management procures most parts of the ultimately important data while preparing both strategic and tactical plans, budgets and feasibility reports by the means of Management Information Systems (MIS). The aim of this study is to analyze the effects of MIS which are applied for resolving the problems of businesses, particularly Small and Medium Sized Enterprises (SMEs), as a part of strategic planning and decision making processes.

For this objective, a research related to the effects of MIS on strategic planning and decision making process in SMEs was conducted by using a scale of strategic planning and a scale of information systems. In the study; reliability test, factor analysis; Kolmogorov-Smirnov, Mann-Whitney U, and Kruskal-Wallis tests and multiple regression analyses were performed. In the scale of strategic planning; researches were done on the dimensions of strategic planning and decision, outer operations and strategic analysis for decision, production and cost, investment and institutional effectiveness. In the scale of information systems on the other hand; the dimensions of information systems, problem solving and decision, production/cost, investment and financing, and institutional effectiveness were examined for functional, strategic decision, outer operations and strategic analysis. Consequently; the use of MIS, including the functions of the businesses, has a significant effect on the strategic planning process for decision making, for the decisions on managing the production and cost, investment and financing except institutional effectiveness; however, excluding institutional effectiveness no significance on strategic decisions was determined.

Key Words: Management Information Systems, SME, Strategic Planning, Strategic Decision.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖN SÖZ	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
KISALTMALAR LİSTESİ	xvii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
1. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA SÜRECİ	3
1.1. Yönetim ve Stratejik Yönetim	3
1.2. Strateji Kavramı	5
1.3. Stratejik Planlama ile İlişkili Kavramlar	10
1.3.1. Misyön	10
1.3.2. Vizyon.....	11
1.3.3. Amaç ve Hedefler	13
1.3.4. Plan ve Planlama	15
1.3.5. Strateji ve Taktik	19
1.3.6. Program ve Bütçe	20
1.3.7. Politika	21
1.3.8. Prosedür (Yöntem)	21
1.4. Planlama ve Stratejik Planlama Anlayışının Gelişimi	22

1.5.	Stratejik Yönetim Kavramı.....	25
1.6.	Stratejik Yönetim Süreci	28
1.7.	Stratejik Planlama	32
1.8.	Strateji Geliştirme Süreci	38
1.9.	Stratejik Planlamada Çevre Analizi.....	42
1.10.	SWOT Analizi	45
1.11.	Performans Güçleri Analizi ve Denge Analizi.....	49
1.12.	Karar Alanın Tanımı ve Önemi	49
1.13.	Karar Alanların Nitelikleri	54
1.14.	Karar Alan Ortamın Özellikleri.....	56
1.15.	Karar Alma Sürecinin Evreleri	56
1.16.	Karar Alma Sürecinin Özellikleri	63
1.17.	Karar Alma Teknik ve Türleri	66
	İKİNCİ BÖLÜM	69
2.	İŞLETMELERDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ VE KOBİ'LER.	69
2.1.	Bilgi Kavramı ve Önemi	69
2.1.1.	Bilgi Hiyerarşisi	74
2.1.2.	Bilginin Sınıflandırılması.....	79
2.1.3.	Bilginin Karakteristikleri	83
2.2.	Bilgi Yönetimi, Bilgi Sistemleri ve İşletme Bilgi Sistemi	84
2.3.	Bilgi Sistemlerinin Sınıflandırılması	97
2.3.1.	Elektronik Veri İşleme Sistemleri.....	100
2.3.2.	Ofis Otomasyon Sistemleri	102
2.3.3.	Karar Destek Sistemleri	104
2.3.4.	Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri.....	110

2.3.5. Yapay Zekâ – Uzman Sistemler.....	114
2.4. Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS)	117
2.4.1. YBS'nin Tarihsel Gelişimi.....	122
2.4.2. YBS'nin Özellikleri	124
2.4.3. YBS ile EVİS Etkileşimi ve Farklılıkları.....	125
2.4.4. YBS'nin İş Üzerindeki Etkileri ve Yararları.....	127
2.4.5. YBS'de Sorunlar	129
2.4.6. YBS ve Planlama İlişkisi	130
2.4.7. YBS ile Karar Alma İlişkisi ve Etkileşimi.....	135
2.4.8. Fonksiyonlara Göre YBS	139
2.4.8.1. Pazarlama Bilgi Sistemi	143
2.4.8.2. Üretim Bilgi Sistemi	145
2.4.8.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	149
2.4.8.4. Finans Bilgi Sistemi	153
2.4.8.5. Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS).....	154
2.5. KOBİ'lerin Tanımı ve Sınıflandırılması	163
2.6. KOBİ'lerin Ortak Özellikleri	171
2.7. KOBİ'lerin Ekonomilerdeki Rolü ve Önemi.....	172
2.8. KOBİ'lerin Avantajları	174
2.9. KOBİ'lerin Sorunları	175
2.10. KOBİ'ler ve YBS.....	181
2.11. Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde YBS'nin Rolü, Önemi ve Etkileşimi	184

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	191
3. KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA SÜRECİNDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ İLE İLGİLİ EDİRNE'DE BİR ARAŞTIRMA	191
3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	191
3.2. Araştırma Modeli ve Yöntemi.....	192
3.3. Araştırmanın Hipotezleri	195
3.4. Evren ve Örneklem	197
3.5. Veriler ve Toplanması.....	198
3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması	198
3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	198
3.6.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri	200
3.6.3. Araştırmaya Katılanların Ölçeklere Verdiği Cevapların Betimsel İstatistikleri.....	209
3.6.4. Faktör Analizi.....	217
3.6.5. Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Faktör Analizi	220
3.6.6. Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Güvenirlik Testi	223
3.6.7. Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi ..	224
3.6.8. Stratejik Planlama Ölçeği İçin Faktör Analizi	240
3.6.9. Stratejik Planlama Ölçeği İçin Güvenirlik Testi	244
3.6.10. Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi ..	245
3.6.11. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri.....	259
TARTIŞMA	299
SONUÇ.....	310

ÖNERİLER	315
KAYNAKÇA	318
EKLER.....	349

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: Karar Alma Sürecinin Evreleri	57
Tablo 2: KOBİ'lerin Sınıflandırılmasını ve Tanımlanmasını Etkileyen Faktörler .	164
Tablo 3: Avrupa Birliğindeki KOBİ Tanımları	167
Tablo 4: Geliştirilen Hipotezler.....	195
Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımları.....	199
Tablo 6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı ve Yıllık Net Satış Hâsılatlarına Göre Dağılımı	200
Tablo 7: Araştırmaya Katılan İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Dağılımı.....	201
Tablo 8: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları ..	201
Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türelerine Göre Dağılımları.....	202
Tablo 10: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı	202
Tablo 11: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Yapılarına Göre Dağılımları	203
Tablo 12: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgisayar Paket Programı Kullanıp Kullanmamalarına Göre Dağılımları.....	203
Tablo 13: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yazılı Stratejik Planlarının Sürelerine Göre Dağılımı.....	204
Tablo 14: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirledikleri Stratejik Hedeflere Göre Dağılımları	204
Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kullandıkları Analiz ve Tekniklere Göre Dağılımları	205
Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Etkin Bilgisayar Ağı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları	205
Tablo 17: Ankete Katılan İşletmelerin Verileri ve Bilgilerinin Belirli Aralıklarla Yedeklenip Yedeklenmemesine Göre Dağılımları	206
Tablo 18: Ankete Katılan İşletmelerin Teknolojiyi Etkin Olarak Kullanıp Kullanmamalarına Göre Dağılımları.....	206
Tablo 19: Ankete Katılan İşletmelerin Çalışanların Fikirlerini Önemseme ve Yeni Fikirlerin Yönetimce Destekleme Durumlarına Göre Dağılımları	207

Tablo 20: Ankete Katılan İşletme Çalışanlarının Değişime Ayak Uydurabilecek Kabiliyet ve Beceriye Sahip Olma Göre Dağılımları	207
Tablo 21: Ankete Katılan İşletme Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Konusunda İstekli Olup Olmalarına Göre Dağılımları	208
Tablo 22: Ankete Katılan İşletme Çalışanlarının Teknolojik Gelişmelere Karşı Duyarlı Olma ve İşlerini Yaparken Bilgi Teknolojisi Sistemlerinden Yararlanmalarına Göre Dağılımları	208
Tablo 23: Ankete Katılan İşletmelerin Bilgi Sistemlerini Güncelleme Durumlarına Göre Dağılımları	209
Tablo 24: Bilgi Sistemleri Ölçeğine İlişkin Frekanslar, Yüzdeler ve Betimsel İstatistikler.....	210
Tablo 25: Stratejik Planlama Ölçeğine İlişkin Frekanslar, Yüzdeler ve Betimsel İstatistikler.....	214
Tablo 26: Bilgi Sistemleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	220
Tablo 27: Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans	221
Tablo 28: Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Faktör Döndürme Sonuçları	222
Tablo 29: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Betimsel İstatistikleri	223
Tablo 30: Bilgi Sistemleri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Testi	224
Tablo 31: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutları İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	225
Tablo 32: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları	227
Tablo 33: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları	232
Tablo 34: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Teknolojileri ve Çalışanlarının Değişime Açıklık Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları	236
Tablo 35: Stratejik Planlama Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi	241
Tablo 36: Stratejik Planlama Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans.....	242
Tablo 37: Stratejik Planlama Ölçeği İçin Faktör Döndürme Sonuçları	243
Tablo 38: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutları ve Betimsel İstatistikleri....	244
Tablo 39: Stratejik Planlama Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Testi	244

Tablo 40: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutları İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları.....	245
Tablo 41: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları	247
Tablo 42: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları	250
Tablo 43: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Teknolojileri ve Çalışanlarının Değişime Açıklık Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları	254
Tablo 44: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	261
Tablo 45: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	262
Tablo 46: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	262
Tablo 47: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	263
Tablo 48: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın İşletme Fonksiyonlarındaki Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu.....	265
Tablo 49: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın İşletme Fonksiyonlarındaki Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları.....	265
Tablo 50: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının İşletme Fonksiyonlarında Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	266
Tablo 51: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının İşletme Fonksiyonlarında Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	267
Tablo 52: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Karar Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	269

Tablo 53: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Karar Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	269
Tablo 54: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurumsal Etkinlik Boyutu ile Stratejik Kararlar Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	270
Tablo 55: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurumsal Etkinlik Boyutu ile Stratejik Kararlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	270
Tablo 56: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlamadaki Dış Faaliyetler Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	272
Tablo 57: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlamadaki Dış Faaliyetler Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	272
Tablo 58: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	275
Tablo 59: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	275
Tablo 60: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	276
Tablo 61: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	276
Tablo 62: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	279
Tablo 63: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	279
Tablo 64: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	280
Tablo 65: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	280
Tablo 66: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	282

Tablo 67: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	282
Tablo 68: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	283
Tablo 69: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	284
Tablo 70: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu.....	286
Tablo 71: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	286
Tablo 72: Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu.....	287
Tablo 73: Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	287
Tablo 74: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	289
Tablo 75: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	289
Tablo 76: Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu.....	290
Tablo 77: Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	290

Tablo 78: Dış Faaliyet Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	291
Tablo 79: Dış Faaliyet Boyutunun Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	291
Tablo 80: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	293
Tablo 81: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	293
Tablo 82: Fonksiyonel ve Stratejik Karar Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu	294
Tablo 83: Fonksiyonel ve Stratejik Karar Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları	294
Tablo 84: Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	295

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Planlama Anlayışının Gelişim ve Değişimi	22
Şekil 2: Stratejik Yönetim Modeli.....	30
Şekil 3: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Süreci.....	33
Şekil 4: Strateji Türleri	39
Şekil 5: Çevre Analizi.....	43
Şekil 6: SWOT Matrisi Örneği	48
Şekil 7: Engelin ortaya çıkışı.....	58
Şekil 8: İşletme Organizasyonlarında Bilgi Akışı	72
Şekil 9: Geleneksel Bilgi Hiyerarşisi.....	75
Şekil 10: Bilgi Yönetimi Basamakları	88
Şekil 11: Bilgi Yönetimi Çözümleri	89
Şekil 12: Bilgi Yönetimi Süreci.....	90
Şekil 13: Temel Sistem Modeli	92
Şekil 14: Bilgi Sistemi Öğeleri ve İlişkileri.....	94
Şekil 15: Ofis Otomasyon Sistemleri Unsurları	103
Şekil 16: Bir Karar Destek Sistemi Yapısı	109
Şekil 17: Üst Düzey Yönetim Bilgi Sistemi	112
Şekil 18: Bilgi Sistemleri Arası İlişkiler.....	113
Şekil 19: Bir Uzman Sistem Temel Bileşenleri.....	116
Şekil 20: YBS ile EVİS İlişkisi	126
Şekil 21: MİP Sisteminin Yapısı	132
Şekil 22: YBS ve Kararlar Arası İlişki	137
Şekil 23: İşletme Fonksiyonları ve YBS	140
Şekil 24: İşletmelerdeki Bilgi Sistemleri	141
Şekil 25: Fonksiyonel YBS ile VTYS Arasındaki İlişki	142
Şekil 26: Pazarlama Bilgi Sistemi	143
Şekil 27: Üretim Bilgi Sistemi ve İşlevleri.....	147
Şekil 28: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri	149

Şekil 29: MBS Genel Modeli	157
Şekil 30: MBS'nin Diğer Unsurlarla Etkileşimi	161
Şekil 31: Araştırmanın Modeli	193
Şekil 32: Bilgi Sistemleri ve Stratejik Planlama Ölçekleri ile Alt Boyutları Arası İlişkiler	298

KISALTMALAR LİSTESİ

AB	: Avrupa Birliği
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ĐİE	: Devle İstatistik Enstitüsü
DKP	: Dağıtım Kaynakları Planlaması
DPT	: Devlet Planlama Teşkilatı
ERP	: Enterprise Resources Planning
EVİS	: Elektronik Veri İşleme Sistemleri
IFAC	: Uluslararası Muhasebeciler Federasyonu
İKP	: İmalat Kaynakları Planlaması
İTO	: İstanbul Ticaret Odası
KDS	: Karar Destek Sistemleri
KDV	: Katma Değer Vergisi
KKP	: Kurumsal Kaynak Planlaması
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
KOSGEB	: Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı
MBS	: Muhasebe Bilgi Sistemi
MİP	: Malzeme İhtiyaç Planlaması
OECD	: İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı
OLAP	: Online Analytical Processing
OOS	: Ofis Otomasyon Sistemleri
PBS	: Pazarlama Bilgi Sistemi
TBV	: Türkiye Bilişim Vakfı
TESK	: Türkiye Esnaf ve Sanatkârlar Konfederasyonu
ULAKBİM	: Ulusal Akademik Ağ ve Bilgi Merkezi
ÜDYBS	: Üstü Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri
WTO	: Dünya Ticaret Örgütü
VTYS	: Veri Tabanı Yönetim Sistemleri
YBS	: Yönetim Bilgi Sistemleri

GİRİŞ

Gerek istihdam yaratma gerekse teknolojiye uyum sağlama açısından ülke ekonomilerinin vazgeçilemez öğeleri olan ve ekonomilerde gittikçe ağırlıkları artan Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin (KOBİ)¹ rekabet güçlerinin artırılması, büyük bir öneme sahiptir.

Günümüzde yoğun rekabeti barındıran piyasalardan oluşmuş yeni dünya düzeni içerisinde, KOBİ'lerin farklılaşan pazardaki şartlara uyum sağlayabilmeleri ile maliyetlerini yönetebilmeleri, bilgi alanlarını genişletebilmeleriyle paralellik taşımaktadır. Bu bilgiler önemli ölçüde yönetim bilgi sistemlerince (YBS) sağlanabilmektedir.

Yöneticiler tarafından yönetsel kararlarda kullanılmak üzere gereksinim duyulan bilgiler, bilgi sistemlerinin alt sistemi YBS'den karşılanmaktadır². Bu noktada YBS, temel bilgi sistemlerinin en önemlisi olarak ortaya çıkmaktadır.

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmelerle, bilgi sistemleri işletme yönetimi için karar oluşturma aşamasında gerekli bilgileri sağlar hale gelmiştir³. Bu dönüşüm, işletmelerin içlerinde bir YBS oluşumunu gerekli hale getirmektedir.

İşletmelerde planlamanın, koordinasyonun ve denetimin gerçekleştirilmesinde bilgi sunumunu sağlayan sistemlerden birisi olarak YBS, söz konusu işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde hayati bir önem taşımaktadır.

¹ Salah Ben Hamad, "The SMEs Governance Mechanisms Practices and Financial Performance: Case of Tunisian Industrial SMEs", *International Journal of Business and Management*, Volume 6, No 7, July 2011, s. 216.

² Nusret Yazıcı, "Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin Kobi'lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 47, 2010, s. 203.

³ Arif Tahirov, "Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemleri", *Journal of Qafqaz University*, Sayı 27, 2009, s. 125.

YBS bir anlamda örgütün kalbine benzetilebilir⁴. Örgütlerdeki yönetsel kararların alınması aşamalarında YBS'den önemli ölçüde yararlar sağlanmaktadır.

İşletmelerin yönetim bilgi sistemleri sayesinde, yapılacak stratejik planlar ve alınacak kararların işletmelerin varlıklarını sürdürmeleri, piyasa ortamında meydana gelen dalgalanmalardan ya da krizlerden en az etkilenmeleri ve varlıklarını sürdürme noktasında rakiplere karşı üstünlük sağlayacak plan ve politikaları uygulamaları hayati öneme sahip bulunmaktadır.

KOBİ'lerde stratejik planlama ve karar alma sürecinde yönetim bilgi sistemlerinin rolü ve önemine yönelik hazırlanan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, işletmelerde stratejik planlama konusu ve karar alma süreci üzerinde durulmuştur. İkinci bölümde, işletmelerde bilgi sistemleri, yönetim bilgi sistemleri ile KOBİ'lere yönelik bilgiler verilmiştir. Üçüncü bölümde, KOBİ'lerde stratejik planlama ve karar alma sürecinde yönetim bilgi sistemlerinin rolü ve önemine yönelik Edirne'de gerçekleştirilen anket çalışması ve bu anket çalışmasının sonuçlarını içeren uygulamaya yer verilerek; çalışma, tartışma, sonuç ve öneriler ile tamamlanmıştır.

⁴ Abdurrahim Emhan, "Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, Cilt 6, Sayı 21, Yaz 2007, s. 220.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. İŞLETMELERDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA SÜRECİ

Bu bölümde, işletmelerde yönetim, stratejik yönetim ve stratejik planlamaya değinilerek; karar almanın tanımı, önemi, karar alma sürecine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

1.1. Yönetim ve Stratejik Yönetim

Evrensel bir kavram olan yönetim, ilgili bilim dallarının yaklaşımlarına göre zengin bir anlam dünyasına sahiptir. Yönetim, ekonomistlere göre toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından birisi, yönetim bilimcilere göre ise yöneten ve yönetilenlerden oluşan bir otorite sistemi olurken; toplumbilimcilere göre de bir sınıf ve saygınlık sistemidir⁵. Çeşitli açılardan ele alınabilen yönetim olgusunda ortak nokta olarak, diğer insanların iş ve eylemleri ile bir sonucun hedeflenerek gerçekleştirilmesi süreci olduğu söylenebilir.

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eski olup; insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda yönetim konuları hep var olmuştur. Yönetim teriminin, bazen bir süreç olarak, bazen bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alındığı görülmektedir.

Henri Fayol tarafından 1920’li yıllarda geliştirilen ve yönetim işi konusunda yöneticilere yol gösterici genel yaklaşım olma niteliğinde olan Yönetim Süreci

⁵ Erdal Kuluçlu, “Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine”, Sayıştay Dergisi, Sayı 63, Ekim-Aralık 2006, s. 4.

yaklaşımı ile yönetim bir birini izleyen bir dizi temel faaliyetten oluşmaktadır⁶. Bunlar;

- Planlamak,
- Organize etmek,
- Uygulamak,
- Koordine etmek,
- Kontrol etmek.

Bir dizi süreç olarak görülen yönetim olgusunun unsurları günümüzde yönetimin fonksiyonları olarak değerlendirilmektedir.

Yönetimle ilgili tanımlara bakıldığında⁷; yönetim, kaynakların etkili ve verimli olarak kullanılması ile örgütün amaçlarına ulaşmasına yönelik olan çabaları içeren bir süreç” şeklinde tanımlanarak; örgütsel amaçlara insanlar aracılığıyla ve yönetimin fonksiyonlarını kullanarak etkili ve verimli bir biçimde ulaşmayı amaçlamadığı değerlendirilmektedir.

Yönetimi yine bir süreç olarak organizasyon kaynaklarını etkin ve yeterli şekilde planlanma, örgütlenme, yöneltme, koordine etme ve denetleme suretiyle organizasyonun amaçlarının sağlanması⁸ biçiminde tanımlamak mümkündür.

Çağın ortaya çıkardığı gerekler ve değişen ihtiyaçlar doğrultusunda, yönetim bilimindeki öne çıkan unsurlarda, yönetim tekniklerinde değişimler ve gelişmeler olmuştur⁹. Yönetim biliminde önceleri örgütün yapısındaki ussallığa

⁶ Nuri Tortop, Eyüp G. İsbir, Aykaç Burhan, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara 1999, s. 23.

⁷ Sıtkı Çorbacıoğlu, Nail Öztaş, Ali Özdemir, Hasan Hüseyin Çevik, Uğur Altundal, Turgut Göksu, Ahmet Emre Demirci, Ozan Ağlargoğlu, *Yönetim Bilimi-II*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2970, Eskişehir 2013, s. 3.

⁸ İnan Özalp, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Eskişehir 1998, s. 3.

⁹ Sait Aşgın, *Stratejik Yönetim*, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 649, SGB:7, Ankara 2008, s. 2.

önem verilirken, daha sonraları ise insan unsurunun ağırlık kazanmaya başladığı ve ardından örgütlerin içerisinde buldukları çevresel şartların da ağırlıklı bir şekilde dikkate alındığı yeni yaklaşımların ortaya çıktığı görülmektedir.

Yönetim kavramına ilişkin gelişmeler değerlendirildiğinde¹⁰; 1900’lü yılların 2. yarısından itibaren hızlı bir şekilde gelişmeye devam etmiş, 1950’li yıllardan sonra rekabetin artmasıyla arz ekonomisinden, müşterinin belirleyicisi olduğu talep ekonomisine geçilmesi ile rekabetin sağlanabilmesi için dışa dönük biçimdeki duyarlılığı olan örgüt şekillerinin önemleri artarak pazarlama anlayışı geliştirilmiştir. 1970’li yıllardaki, rekabette meydana gelen baskı artışı ile birlikte işletmelerin gerek yatırım gerekse de pazarlamaya ilişkin konularda “stratejik hedefler” belirleme gereksinimleri ortaya çıkmıştır.

Bu gelişmelerle birlikte “strateji” kavramının ön plana çıkmaya başladığı ve 1980’lere gelindiğinde ise, “stratejik yönetim” kavramının ortaya çıktığı stratejinin bir yönetim aracı olarak kullanılmaya başlandığı görülmektedir.

1.2. Strateji Kavramı

Esas itibariyle askeri bir terim olarak literatüre giren ve Türkçeye Fransızcadan geçtiği belirtilen strateji kavramı, kelime kökeni olarak incelendiğinde¹¹; Latince de yol, çizgi ve nehir yatağı anlamlarına gelen “stratum” kavramından gelmiş olduğu, eski Yunancada ordu anlamına gelen “stratos” ve gütmek anlamına gelen “agos” kelimelerinden¹² türetilerek, askeri anlamda orduların

¹⁰ Nezahat Güçlü, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s. 64-65.

¹¹ Ralph D. Stacey, *Strategic Management and Organisational Dynamics, The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Sixth Edition, England 2011, s. 6; Ömer Dinçer, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Timaş Matbaası, İstanbul 1998, s. 16.

¹² Özer Demirdizen, “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 31 Temmuz - Ağustos 2012, s. 2.

yönetilmesi ya da kullanılması manasına geldiği ve ayrıca eski Yunanlı General Strategos'un sanatına ve bilgisine atfedilen bir kavram¹³ olduğu görülmektedir.

Strateji kavramı, ilk ve yaygın şekilde askeri sevk ve idarede kullanılmış ve genel bir savaş planı olarak, “bir savaştaki orduların girişecekleri harekât ve faaliyetlerin tasarlanması ve yönetilmesi” şeklinde tanımlanmıştır¹⁴. Oxford'un İngilizce sözlüğüne bakıldığında strateji¹⁵, “savaşta orduların yönetilmesi, komuta etme yeteneği şeklinde bir savaş sanatı” biçiminde tanımlandığı görülür.

Askeri arenada, savaşın kazanılması için uygulanması gereken taktik ve planlar anlamında kullanılan strateji; bireyler veya kuruluşlar için ise hedeflerine ulaşmada rakipler karşısında üstünlük sağlayabilmek için izledikleri yol ya da yollar¹⁶ olarak değerlendirilmektedir.

Strateji kelimesi genel anlamda, belirlenmiş hedeflere ulaşmak amacıyla tutulan yol şeklinde değerlendirilirken¹⁷; örgütler açısından değerlendirildiğinde hedeflere ulaşmak için hazırlanmış amaçlar, politikalar ve planlar bütünü şeklinde tanımlandığı görülmekte olup, örgütün amaç ve hedeflerine nasıl ulaşacağını gösteren kararlar bütünü ifade etmektedir.

Ülkeler için strateji; askeri, ekonomik, politik her türlü imkân ve yeteneklerinin milli menfaatler çerçevesinde ve koordineli bir şekilde kullanılması anlamına gelmektedir.

¹³ Coşkun Can Aktan, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı 4, Cilt: 22, Temmuz 2008, s. 5-6.

¹⁴ İsmail Bircan, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, DPT Yayınları, Ankara 2002, s. 13.

¹⁵ Steve Clarke, *Information Systems Strategic Management an Integrated Approach*, Taylor & Francis Group, New York, 2002, s. 26.

¹⁶ Nezahat Güçlü, *a.g.m.*, s. 68.

¹⁷ Anne Sigismund Huff, Steven W. Floyd, Hugh D. Sherman, Siri Terjesen, *Strategic Management: Logic and Action*, John Wiley & Sons, Inc, USA 2009, s. 6.

Askeri stratejide kullanılan ilkeler, günümüzde farklı kurum ve kuruluşlar için de geçerliliğini korumaktadır. Bu açıdan strateji¹⁸, uzun döneme yayılmış politikalar üretme, güç odaklı olabilme, amaç ve araç uygunluğunu sağlama, eldeki kaynakların etkin dağılımı ve kullanımını gerçekleştirme, esnek ve tedbirli olma gibi ilkeleri de içeren bir anlayışı sergilemektedir.

Strateji kavramının iş dünyasında 20. yüzyılın ilk yarısında yer almaya başladığı görülür. Çeşitli eserlerde strateji deyimine rastlanmışsa da kavramın ekonomik anlamda açık şekilde, ilk kez izahı¹⁹, 1944 yılında, iktisatçı ve matematikçi olan Neuman ve Morgenstern tarafından, “Theory of Games and Economic Behaviour” isimli eserlerinde yaptıkları ifade edilmektedir. Neuman ve Morgenstern 1944’te oyun teorisi üzerine yazdıkları eserde stratejiyi “bütün bir plan ki her olası durumda oyuncunun yapabileceği tercihleri açıkça belirten bir plandır” şeklinde tanımlamıştır.

Strateji kavramıyla ilgili çalışmalar yapan bilim insanlarının kavramla ilgili yaptıkları diğer çeşitli tanımlamalar ise şunlardır;

Chandler 1962’de stratejiyi²⁰, kurumun temel amaçlarının ve hedeflerinin saptanması, bunlara erişebilmek için gerekli olan kaynakların tahsis edilmesi ve bunların kullanımındaki kabul edilen yollar şeklinde tanımlamıştır.

Quinn 1966’da stratejiyi²¹, örgütün amaçlarını, hedeflerini, politikalarını ve faaliyetlerini bütünleştiren bir plan veya model olarak ele almıştır.

¹⁸ İsmail Bircan, *a.g.m.*, s. 13.

¹⁹ Erol Eren-Necdet Timur, *Stratejik Yönetim*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1491, Açıköğretim Yayını No: 801, Eskişehir 2006, s. 3.

²⁰ Fermani Maviş, “Stratejik Yönetim Modeli”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 1988, s. 136.

²¹ James Brian Quinn, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R. D. Irwin, Homewood-USA 1980, s. 27.

Andwers 1971’de stratejiyi²², “işletmenin ne yaptığı veya ne yapmak istediğini tanımlayan amaç, hedef ve görevler ile bunların gerçekleştirilmesi için gereken yöntemler” şeklinde tanımlamıştır.

Porter 1980’de yaptığı, Rekabetçi Strateji²³ isimli çalışmasında işletmenin pazardaki hareket tarzı ile işletmenin stratejisinden bahsederek; stratejiyi, pazardaki rekabet düzeyi ve pazar fırsatlarıyla ilgili rakiplere üstünlük sağlayacak karar ve faaliyetler şeklinde ifade etmektedir.

Glueck 1980’de stratejiyi²⁴, “kuruluşun temel amaçlarına ulaşmasını sağlamak için oluşturulan birleşik, geniş kapsamlı ve bütüncül bir plan” şeklinde tanımlamıştır.

Mintzberg 1987 ve 1996’da stratejiyi²⁵, “bir durumun üstesinden gelmek için bilinçli bir şekilde istenen bir hareket tarzı ve rehber şeklindeki bir plan” olarak ifade etmiştir.

Dinçer 1998’te strateji kavramını²⁶, “işletmeye yön vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak amacıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci” biçiminde tanımlamıştır.

²² Kenneth Richmond Andrews, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, USA 1971, s. 28.

²³ Michael Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, The Free Press, NewYork-USA 1980, s. 38.

²⁴ Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012, s. 20.

²⁵ Tony Morden, *Principles of Strategic Management*, Third Edition, Ashgate Publishing Company, USA 2007, s. 184; Ralph D. Stacey, *a.g.e.*, s. 158.

²⁶ Ömer Dinçer, *a.g.e.*, s. 19.

Eren 2000’de, strateji kavramını²⁷, “işletmeyi zorlayan güç ve karışıklıkları ortadan kaldırarak, ona faaliyet serbestisi sağlayan ve amaçlarının seçimine sıkıca bağlı olan düşünsel bir değer sistemi” olarak tanımlamıştır.

Ülgen ve Mirze 2004’te stratejiyi²⁸, “rakiplerin faaliyetlerini inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu” şeklinde tanımlamıştır.

Yine strateji kavramı²⁹, işletmelerin politikalarının ve gelecekte ulaşmayı arzu ettikleri amaçların, hangi zamanda ve nerede olmak istediklerinin, amaçların ve kaynakların aralarındaki uyumun ve kaynakların hangi yöntemlerle hangi işlemlere ne şekilde dağıtılacağıının belirlenmesi şeklinde de ifade edilebilmektedir.

Günümüzde kişi, kurum ve kuruluşların stratejilerinden bahsederken, onların amaç ya da hedeflerine ulaşmada rakiplerine karşı üstünlük sağlayabilmeleri amacıyla izledikleri yol ya da yollardan bahsedilmektedir. Bir işletme yönetim aracı olarak 1980’lerden bu yana kullanılan stratejinin³⁰, işletmenin uzun süreli temel amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan kaynakların ayrılarak kullanım yollarının belirlenmesini ifade ettiği görülmektedir.

İşletme uygulayacağı strateji ile kendi yapısını rakiplerinden farklı kılacak ve böylece yapılan işin daha iyi olmasından öte farklılık ortaya konabilecektir. Aynı

²⁷ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000, s. 5-6.

²⁸ Hayri Ülgen-Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul 2004, s. 33.

²⁹ Nedim Yüzbaşıoğlu, “İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, Konya 2004, s. 388-389.

³⁰ Gündüz Pamuk, Haluk Erkut, Füsün Ülengin, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul 1997, s. 19.

değişkenler üzerinde çalışılarak standartların yükselmesi sağlansa bile işletmeler ilerleyemeyecektir³¹; ilerlemek ve ilerde kalmak stratejinin temelini oluşturmaktadır.

Stratejinin bulunmadığı işletmelerde³², para ve insan gücü kaynakları ekonomik bir biçimde kullanacak şekilde bir stratejik analiz yapılmadığından dolayı, kaynaklar etkin ve verimli kullanılmamaktadır. Ayrıca amaçların belirlenerek uygun fırsatların aranması gerçekleştirilemeyecek ve hatta fırsatlar farkına varılmadan yitirilebilecektir. Yine strateji belirlemeyen işletmelerin bağımsızlık sistemi zayıf biri gibi piyasanın dalgalanmaları ve tehlikelerinden önemli ölçüde etkileneceği ifade edilmektedir.

1.3. Stratejik Planlama ile İlişkili Kavramlar

1.3.1. Misyon

Misyon kelimesinin sözlük anlamına bakıldığında “bir kimse veya bir kurula verilmiş özel görev”³³ şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

Yönetimsel kavram olarak misyon³⁴; örgütün ne yapmak ve bunu hangi amaç ile yapmak için kurulmuş olduğunu, kendini nasıl görmeyi arzu ettiğini örgütün varlık nedenini ifade etmektedir.

³¹ Rowan Gibson, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları Serisi 46, İstanbul 1997, s. 45-46.

³² Erol Eren-Necdet Timur, *a.g.e.*, s. 13.

³³ Hasan Eren, Nevzat Gözaydın, İsmail Parlatır, Talat Tekin, Hamza Zülfiyar, *Türkçe Sözlük*, 2. Cilt (K-Z), Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu Yayınları 549, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara 1988, s. 1030; Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdksozluk.com/s/misyon/>, (21.11.2012).

³⁴ Salih Güney, *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2004, s. 169.

İşletmelerin varlık nedenlerini veya kendilerini nasıl görmek istediklerini açıklamaları, onların misyon açıklaması olarak isimlendirilmektedir³⁵. İşletmelerin misyon açıklamaları aşağıdaki konuları içerebilir³⁶:

- İşletmenin genel felsefesi ve iş yapma felsefesi,
- Genel olarak vermek istediği imaj,
- İşletmenin kendisini nasıl gördüğü,
- Müşteri kitlesi ya da hizmetin sunulacağı pazarın ne olduğu,
- Üretilmesi düşünülen mal ya da hizmetin ne olduğu,
- Büyüme gelişme ile kâr seviyeleri ile ilgili düşünceler,
- Kullanmayı düşündüğü temel teknolojileri.

1.3.2. Vizyon

Kelime anlamı itibariyle; “görüş, geniş görüşlülük, uzak görüşlülük, görme gücü, önsezi, imgelem, hayal, düş” v.b. anlamlara gelen ve “hayal edilen gelecekle ilgili düşünebilme yeteneği” şeklinde ifade edilen vizyon³⁷, yöneticilikte kullanılan bir kavram olarak; mevcut gerçekler ile gelecekteki beklenen koşulların bir araya getirilerek, işletme için arzu edilen bir gelecek imajı yaratmaktadır. Diğer yandan

³⁵ Marios I. Katsioloudes, *Strategic Management : Global Cultural Perspectives for Profit and Non Profit Organizations*, Elsevier Inc., USA 2006, s. 8, 11.

³⁶ Arzu Meltem Dinler, “Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl 5 Sayı 2 Temmuz 2009, s. 6.

³⁷ Arzu Meltem Dinler, *a.g.m.*, s. 2; Anne Sigismund Huff, vd. *a.g.e.*, s. 7.

vizyon³⁸, kurum ile ilgili hayal edilen bir gelecek ya da gelecekte varılmak istenilen durumun veya noktanın resmini belirtmektedir.

Vizyon bir işletmenin nereye gittiğinin ve gelecekte nerede olmak istediğinin yalın bir ifadesidir. Bir işletmenin uzun vadede arzu edilen durumunu tanımlamakta olan vizyon ileriye yönelik açıklamaları ve beklentileri içerir³⁹. Böylece vizyon; bireysel bir beklenti ya da hayal olmaktan öte, geleceğin nasıl olabileceği ile arzu edilen duruma hangi yol ya da araçlarla ulaşılabileceğine yönelik düşünsel değerlendirmeleri içerir. Vizyonun oluşumu için;

- İşletmenin varlık nedeni ve bir bütün olarak ne yapmak istediğini ifade eden misyonun belirlenmesi,
- İşletmenin temsil ettiği ayırt edici veya temel inançlarını oluşturan değerlerinin belirlenmesi,
- İleride ne durumda olmak istediğini açıklayan amaçları ve hedeflerinin ortaya konması gerekir.

İşletme yönetimi, işletme içerisinde etkin bir iletişim düzeyi ve bilgi sistemi oluşturarak çalışanları düzenli olarak işletme politika ve vizyonları hakkında bilgilendirmelidir.

Vizyon ifadeleri genellikle yazılı biçimde ifade edilirler. Vizyonlar yazılı ifade edildikleri zaman, çalışanlar tarafından daha kolay bir şekilde anlaşılabilirler ve vizyona da bağlılık artabilmektedir. Vizyon bildirelerinin, işletmenin

³⁸ Byron Keith Simerson, *Strategic Planning, a Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*, Praeger, USA 2011, s. 48; Doğan Selen-Celal Hatipoğlu, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2009, s. 83.

³⁹ Abdullah Karakaya-Saadet Gürel, “Vizyonun Paylaşılmasında İletişim ve Bilgi Sistemlerinin Rolü: Kardemir A. Ş. Üzerine Bir Araştırma”, *International Iron & Steel Symposium-IISS 2012*, Karabük, Türkiye, 02-04 April 2012, s. 1269.

ulaşmak istediği hedef ve amaçları açık bir şekilde ifade etmesi, işletmedeki başlıca değerler ve inançları ortaya koyabilmesi, işletmede bulunan heyecan, kararlılık, çalışma azmi ve çalışma ahlâkını dikkate alan ifadeleri içermesi, çalışanlara hırs ve istek verebilmesi ile anlamsız olmayan, teşvik edebilen, güçlü, hatırlanması mümkün, kısa, herkesçe açıkça anlaşılabilir olmalısı gerekir. Güçlü olan bir vizyon bildirgesinin, kurumun esas yeteneklerini, faaliyette bulunduğu alanı, gidecekleri stratejik yönü tanımlamaya yardımcı olması beklenir. Vizyonun yaratılması sürecinde katılımının fazla olması vizyona bağlılığı da o kadar arttırabilmektedir. Vizyonun belirlenmesinde dikkate alınması gereken temel ilkeler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁴⁰:

- Amaçları açık olarak ifade etmesi ve anlam belirsizliklerini azaltması,
- Durumun açık ve anlaşılır olarak ortaya konulması,
- Amaçların gerçekçi bir şekilde ifadenmesi,
- Parlak bir geleceğin tanımlanması,
- Akılda kalan ve hoş ifadelerin kullanılması,
- Vizyonun işletme kültürü ve işletme değerleriyle uyumluluk göstermesi.

1.3.3. Amaç ve Hedefler

İşletmenin misyonunun belirlenmesi ve ardından vizyonunun belirlenmesini takiben gelecekle alakalı stratejilerine yol göstererek ölçülmesine ve

⁴⁰ Nurdan Sevim, Gülten Gümüştakin, Muammer Sarıkaya, Özlem Sayılır, *Küçük İşletme Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2819, Eskişehir 2013, s. 123.

değerlendirilebilmesine yardımcı olacak bir takım amaç ile hedeflerinin saptanması gereklidir⁴¹. Amaç ile hedefler, yönetim terimleri arasında sıkça karıştırılmaktadır.

Amaçlar; örgütün gerçekleştirdiği işleri ve faaliyetleri neden yaptığını, neyi ya da neleri sağlamak için yaptıklarını ortaya koyan sonuçlar şeklinde düşünülürler. Amaçlar, işletmenin genel bir çerçevede ulaşmayı düşündüğü noktanın ne olduğunu gösterir⁴². Yine amaçlar, arzu edilen durumlara yönelik olarak bir hedefi gerçekleştirmek için gereken belirli görevler olarak tanımlanabilirken⁴³; hedefler ise tersine, arzu edilen durumlara yönelik olarak bir amacı gerçekleştirmek için gereken belirli görevler şeklinde tanımlanmaktadır.

Amaçlar, vizyonu meydana getiren temel adımlarda ortaya çıkan beklentileri belirtirken; hedefler ise ölçülebilir ve daha kesin özellikte olan, genellikle amaçların sayısal olarak ifade edilmiş biçimi⁴⁴ olarak tanımlanmaktadır.

Amaç, herhangi bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumdur. Amaçlar, işletmelerin ulaşmak istediği uzun döneme yayılmış genel nitelikteki sonuçlar şeklinde ifade edilebilirler. Amaçlar, işletmenin sahip olduğu kaynaklarının gelecekte erişilecek durumu gerçekleştirmek için düzenlenmesine, diğer bir anlatımla strateji oluşuma temel oluşturur. Strateji ile misyonun bu açıdan, amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olduğu ifade edilebilir⁴⁵. Hedeflere bakıldığında ise⁴⁶, bu amaçlara erişebilmek için gerekli kısa süreli aşama durumlarını, diğer bir ifadeyle amaç yolu üzerindeki güç toplama ve değerlendirme duraklarını oluşturmaktadır.

⁴¹ Stephen G. Haines, *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, St. Lucie Press, New York-USA 2000, s. 137-138.

⁴² Mustafa Kılıç-Volkan Erkan, "Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi ?", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2006, s. 81.

⁴³ Sandra Nelson, *Planning Strategic for Results*, PLA Results Series, Public Library Association, American Library Association, Chicago-USA 2008, s. 90-91.

⁴⁴ Mustafa Kılıç-Volkan Erkan, *a.g.m.*, s. 82.

⁴⁵ Sema Yıldırım Becerikli, "Stratejik Yönetim Planlaması: 2000'li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 3, Eylül 2000, s. 102.

⁴⁶ Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul 1997, s. 9.

Amaçlar örgütün ulaşmayı hedeflediği sonuçların kavramsal ifadeleridir. Amaçlar, örgütün hizmetlerine ait politikalarının uygulanmasıyla ortaya çıkacak sonuçları gösterir⁴⁷. Hedefler ise amaçların gerçekleştirilmesine ilişkin belirli ve ölçülmesi mümkün alt amaçlar şeklinde ifade edilebilir. Hedefler ulaşılması öngörülen sonuçların veya çıktılarının belirlenmiş bir zaman süresinde nitelik ve nicelik biçimindeki ifadeleridir. Hedeflerin maliyet, miktar, kalite ve süre cinslerinden ortaya konulabilir olması gerekmektedir⁴⁸. Ayrıca herhangi bir amacı gerçekleştirmeye ilişkin birden fazla hedefin de belirlenebilmesi mümkündür.

1.3.4. Plan ve Planlama

Tüm işletmelerde gelecek önemli bir sorundur. Yöneticiler işletmenin devamlılığını sağlamakla ve işletmeyi yaşatmakla yükümlüdürler. Bu nedenle de⁴⁹, yöneticiler için geleceğin ne olacağını tahmin etmek, işletmenin nereye gittiğini, gelecek yıllarda faaliyetlerin ne tür bir seyir izleyeceğini sistematik bir biçimde öngörmek bu yükümlülüğün önemli bir kısmını oluşturmaktadır.

İşlevsel bir süreç olarak; planlama, örgütleme, yöneltme, uyumlaştırma ve denetleme olmak üzere beş işleve sahip olan yönetimin ilk ve temel evrensel ögesi olan planlama⁵⁰, “belli bir amacın gerçekleştirilebilmesi için daha önceden en uygun hareket biçimini yapmak” şeklinde tanımlanabilir. Diğer bir deyişle planlama⁵¹, bir ya da daha çok amaç saptayarak, bunlara ulaşmakta gerekli olan yol ve araçların önceden belirlenmesi biçiminde tanımlanabilir.

⁴⁷ Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT Yayınları, 2. Sürüm, Ankara 2006, s. 32.

⁴⁸ Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *a.g.e.*, s. 34.

⁴⁹ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 35.

⁵⁰ Ahmet Arıkanlı-Bekir Ulubaş, *Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Ankara 2004, s. 26-27.

⁵¹ Fatma Geçikli, Süreç, Bilim, “Meslek ve Sanat Olarak Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı 9, İstanbul 1999, s. 254.

Planlama; “ne, ne zaman, nasıl, nerede, kim tarafından, neden, hangi maliyetle, hangi sürede, hangi kalitede” şeklindeki sorulara cevap verilmesine çalışılmasını ifade etmektedir. Bu soruların cevapları da planı oluşturur⁵². Ayrıca planlama, planın ortaya çıkarılması amacıyla sarf edilen çabaları, belirli bir süreci belirtmektedir. Böylece planın bir sonuç olduğu, planlamanın ise bir süreç olduğu söylenebilir.

Planlama, belli bir amacı sağlamak için hangi işlerin, nerede, kimlerce, hangi sırada ve nasıl, hangi sürede tamamlanacağını gösterildiği bir tasarıdır. Tasarlanan bu unsurların hazır edilmesi, uygulamaya geçirilmesi, ortaya çıkan sonuçlarının değerlendirilmesi de planlama çalışmalarını oluşturmaktadır⁵³. Planlama süreci ile karar süreci arasında oldukça yakın ilişki bulunmaktadır.

Plan, şimdiden, gelecekte nereye ve nasıl ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılması olarak ifade edilmekte; herhangi bir konudaki kararların toplamı olarak tanımlanmakta ve bu konuda verilen kararların toplamı da planı oluşturmaktadır. Böyle bir karar, plan olarak ifade edilmekte ve dolayısıyla da karar vermek plan yapmak anlamına gelmektedir; ancak, tek farkı ise planların birden çok kararı içeriyor olması ya da kararların toplamı olmasıdır⁵⁴. Bu kararların en önemli özelliği de gelecek zaman süresindeki varılmak ya da gerçekleştirilmesi istenen belirli bir noktayı ya da durumları işaret etmesidir.

Planlama ile ilgili olarak alınacak kararlar değerlendirildiğinde⁵⁵; kısa ve uzun dönemde örgütün hedef ve stratejilerinin seçimini, bu hedef ve stratejilere ulaştıracak politika ve yöntemlerin belirlenip geliştirilmesini, denetlemenin hangi ölçütlere göre yürütüleceğinin belirlenmesini ve değişen koşullara göre eski planların

⁵² İnan Özalp, *Yönetim ve ...*, s. 60-61.

⁵³ Oktay Güvemli, *İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama*, İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1990, s. 4.

⁵⁴ Cengiz Demir-Mustafa Kemal Yılmaz, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 2010, s. 71.

⁵⁵ Vasfi Haftacı, *İşletmecilik Bilgisi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2013, s. 94-95.

gözden geçirilmesini kapsamaması gerekecektir. Böylece, yakın, orta veya uzak gelecekte hangi hedeflerin esas alınacağı, bunlara nasıl ulaşılabileceği, hangi kaynakların kullanılacağı, bu kaynakların nerelerden temin edilebileceği gibi konuların bugünden karara bağlanması süreci, planlama süreci olarak ifade edilmektedir.

Planlama yalnızca büyük işletmeler için önemli olmakla kalmayıp KOBİ'ler için de hayati bir öneme sahiptir. Planların, plan yapmayan işletmelere göre daha iyi finansal sonuçlar meydana getirdiği yapılan çalışmalardan görülmektedir⁵⁶. Planlama, işletmelere yüksek performans için gereken stratejik yeteneklerini geliştirmeleri için bir altyapı sunmaktadır.

Planlama süreciyle ilgili aşamalar şöyle sıralanabilir⁵⁷; sorunların ya da fırsatların belirlenmesi, amaçların belirlenmesi, amaçlara ulaştıracak temel varsayımların (dayanak noktalarının) belirlenmesi, alternatiflerin (seçeneklerin) belirlenmesi, seçeneklerin değerlendirilmesi (karşılaştırılması), en uygun alternatifin seçilmesi, plan ve alt/yardımcı planların yapılması, hazırlanan planların uygulamaya konulması.

İyi bir planın⁵⁸; net, açık ve ulaşılabilir bir amaca ve esneklik ilkesi çerçevesinde değişen iç ve dış koşullara uyum gösterecek niteliğe sahip olması, hazırlanması ve uygulanmasının rasyonellik ilkesi çerçevesinde en düşük maliyetle gerçekleştirilmesi, uygun bir süreyi kapsamaması, kurumun standartlarına uygun olması, çeşitli öğeler arasında denge sağlayabilmesi, karşılaşılabilecek muhtemel dirençlere önlem alacak tarzda ve yeni yetki alanları yaratılmadan var olan kaynaklardan yararlanılarak oluşturulması gerekir.

⁵⁶ Kitprem Veskaisri, Peng Chan, Dennis Pollard, "Relationship Between Strategic Planning and SME Success: Empirical Evidence from Thailand", *Conference of the International Decision Sciences Institute (DSI) / the 12th Asia-Pacific DSI Conference Full Paper*, July 2007, s. 2.

⁵⁷ Nurullah Genç, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004, s. 93-94; Mümin Ertürk, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2009, s. 114-115.

⁵⁸ Fatma Geçikli, *a.g.m.*, s. 254; Ahmet Arıkanlı-Bekir Ulubaş, *a.g.e.*, s. 31.

Planlama örgüte birçok yararlar sağlamaktadır, bunlar⁵⁹; standartlar belirlenir, sonuçlar standartlara göre değerlendirilir, zaman ve emek israfı azaltılır, plansız çalışmanın neden olacağı stres önlenir, yetki devri kolaylaştırılır, işletme esnekliği arttırılır, amaçların önemi artar, denetleme ve koordinasyon sağlanır.

Planlamanın yararlarının yanı sıra bazı sakıncaları da olabilir. Bunlar⁶⁰; planlama kendisi için harcanan zamana uygun sonuçlar vermezse zaman kaybı anlamına gelebilir; geleceğe yönelik beklentilere odaklanma, mevcut faaliyetlerin dikkatten kaçmasına, olumsuz sonuçların doğmasına neden olabilir, plan süresi uzadıkça etkinlik ve isabet derecesi düşebilir, çok kısa sürelerde ise beklenen sonuçlar elde edilemeyebilir, plan zaman ve para harcama demektir ki bu nedenle örgüte ek maliyet getirir. Planda oluşacak küçük hatalar, büyük zararlara neden olabilir, planın gereğinden uzun ya da kısa olması da kayıplara yol açabilir.

Literatüre bakıldığında planlara ilişkin olarak; kullanım sıklığı açısından, niteliklerine, kapsamlarına ve zaman sürelerine göre stratejik planlar, operasyonel planlar, taktik planlar, alternatif planlar, kriz planları, acil durum planları, programlar, yöntemler, politikalar, yönetmelikler, bütçeler, iş akışı diyagramı ve kurumsal el kitapçıkları gibi çeşitli şekillerde sınıflandırıldıkları görülmektedir.

Kullanım sıklığı ya da biçimine göre planlar⁶¹, bir kez kullanılacak planlar (tek amaçlı) ile sürekli (sabit) kullanılacak planlar şeklinde ikili bir ayrıma gidebilmek mümkündür. Bir defa kullanılacak ya da tek amaçlı planlar belirli bir amaca yönelik hazırlanarak o amaç gerçekleştirilince biten planlar olup; programlar, bütçeler ve projeler örnek gösterilebilir. Sürekli ya da sabit planlar ise; belli bir durumla karşılaşıldıkça aynı hareket biçimini ortaya koyan; işletme amaçları için yinelenen süreklilik gösteren planlardır. Politikalar, prosedürler ve kurallar sürekli planlara örnektirler.

⁵⁹ Vasfi Haftacı, *İşletmecilik Bilgisi*, s. 97.

⁶⁰ İnan Özalp, *Yönetim ve ...*, s. 70-72.

⁶¹ Atılhan Naktiyok, Canan N. Karabey, M. Kürşat Timuroğlu, Hüseyin Daştan, *Stratejik Planlama*, İmaj Yayınevi, Ankara 2009, s. 20-21; Ahmet Arıkanlı-Bekir Ulubaş, *a.g.e.*, s. 31.

Kapsadıkları zaman süresi bakımından planlar⁶², kısa süreli, orta süreli ve uzun süreli planlar olarak üçlü bir ayrımla incelenebilmektedirler. Kısa süreli planlar genellikle bir yıllık zaman dilimini kapsayan faaliyetlerle ilgili olarak hazırlanırlar. Kısa süreli planlara örnek olarak işletme bütçeleri gösterilebilir. Orta süreli planlar ise süre bakımından 1-5 yılı kapsayan, birkaç yıla yayılan yatırımlar, gelir ve giderlerle ilgili tahminlerdir. Uzun süreli planlar 5 yıl ve üstü zaman dilimini kapsamakta ve üst yönetim tarafından belirlenmiş politika ve stratejiler çerçevesinde hazırlanmaktadır.

1.3.5. Strateji ve Taktik

Planlar niteliklerine göre değerlendirildiğinde ise stratejik planlar ile taktik planlar şeklinde ikili ayrımla incelenebilmektedir, bunlar⁶³:

- Stratejik planlar, örgütün zaman içerisindeki büyümesini ve gelişmesini etkileyen büyük problemlerle alakalı beklentileri ortaya koyarlar. Stratejik açıdan planlama dış çevreyi hesaba katarak işletmeyi bir bütünlük çerçevesinde değerlendirir. Stratejik planlama ile ulaşılması düşünülen ana amaçlar, gerekli işletme kaynaklarının sağlanması ve geliştirilmelerine yönelik yazılı değerlerden oluşmaktadır.
- Taktik planlara bakıldığında ise, stratejik planlarda belirlenmiş işletme amaçlarına ulaşmak için nasıl davranılması gerektiğini belirleyen planlar olarak ifade edilirler. Stratejik planlamada işletmenin ne yapması gerektiğiyle ilgilenilirken, taktik planlamada amaçlara nasıl ulaşılacağı ortaya konur. Stratejik planlar üst düzey yönetim konularıyla; taktik planlarla alt düzey yönetimler ilgilenmektedir.

⁶² Gülfıdan Barış, *Perakende Mağaza Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2006, s. 3.

⁶³ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 94-95.

Planlamadaki zaman boyutu dikkate alındığında ise⁶⁴, stratejik planlar uzun dönemli planlar olarak değerlendirilirken; taktik ya da operasyonel planlar ise kısa dönemli planlar olarak değerlendirilmektedir.

Olaylar yaşanırken veya meydana gelirken ortaya çıkacak durumları önceden görerek uygulama alternatifleri ve ayrıntılarının hazırlanması olarak nitelendirilen taktikler⁶⁵, stratejilerin uygulanması sürecinde karşılaşılan rekabet koşullarına ve değişken koşullara uygun biçimde yapılarak dinamik ve daha kısa süreleri içeren, genellikle ana sonuca odaklanmış olmamakla birlikte, olabilecek rakiplerin davranışlarını hesaba katan faaliyetler ile kararlar şeklinde değerlendirilmektedir.

1.3.6. Program ve Bütçe

Programlar süreleri belirleyen, detaylı olarak faaliyetlerin uygulanacağı yer, zaman ile bunları kimlerin nasıl yapacağını saptayan tek kullanımlı plandır. Programlar belirlilik durumlarında gerçekleştirilmekte ve bir hayli az risk barındırmaktadırlar. Herhangi bir olayın ince detaylarını; yer ve zaman, kişi ile usul göstererek belirlemektedir. Programların süreleri kısadır. Stratejiler, üst düzey yönetimin ilgi alanını oluştururken, programlar daha alt düzey yönetici kademeleriyle ve uygulamalarıyla alakalıdır. Ayrıca programların somutluk dereceleri çok yüksek esneklikleri ise çok azdır⁶⁶. Bütçe ise⁶⁷, programlarda belirlenmiş olan bütün faaliyetlerin neden olabilecek giderler ile faaliyetlerden elde edilecek gelirlerin sayısal ve nakit ifadelerinden meydana gelmiş bir öngörü olduğu şeklinde ifade edilebilir. Faaliyet programlarının her birinin de birer bütçeleri vardır.

⁶⁴ Ayhan Yılmaz, *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1630, Açıköğretim Yayını No: 852, Eskişehir 2005, s. 5.

⁶⁵ Fevzi Okumuş, vd., *a.g.e.*, s. 27.

⁶⁶ Erol Eren-Necdet Timur, *a.g.e.*, s. 9.

⁶⁷ İlhan Atik, "Küresel Rekabette Kurumların Var Olma Arayışları: Ordu Yardımlaşma Kurumu Örneği", *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 19, 2008, s. 71.

1.3.7. Politika

Politika, saptanmış amaca yönelik genel plan şeklinde ifade edilmekte olup yönetimin spesifik karar durumlarına ilişkin rutinleşmiş bir şekilde uygulayıp geleceği biçimlendirmek üzere kabul etmiş olduğu ilkeler ile kurallar bütünüdür. Politikalar, yeterli ölçülerde tanımlanmış gerekli olan bilgilerle donatılarak belirliliğin var olduğu ortamlarda alınmış ve sürekliliği olan kararlardan meydana gelmiştirler. Politikalar yazılı prensipleri, kuralları ve kararlaştırılmış amaçları başarmak için saptanan prosedürleri kapsar. Politikalar yıllık amaçlar gibi özellikle strateji uygulama aşamasında önemlidir, çünkü örgütün çalışanlarından ve yöneticilerinden beklentilerini ortaya çıkarır⁶⁸. Bu açıdan politikaların örgüt birimleri ve birbirleriyle gerçekleşecek her türlü ilişkilerinde koordinasyon ve tutarlılık sağlanması açısından önem taşıdıkları söylenebilir.

Politikaların, işletmelerde istenilen amaçlara ulaşabilmek için belirlenmiş stratejilerin uygulanması süreçlerinde iş görenlerin verecekleri kararlar ile yapılması gereken faaliyetlere yol gösteren bir rehber, düşünce tarzı ya da pusula oldukları görülmektedir. Politikalar oldukça katı ve pratik çareler niteliği taşıdıkları için yol gösteren bilgiler dizisi olmaları nedeniyle, genellikle tekrar edilebilen, sık sık değişmeyen rutin yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanırlar. Politikaların stratejiden ayrılan noktalarına bakıldığında⁶⁹; belirlilik ortamında alınan kararlardan oluşması, esnekliğinin az olması ve daha az risk içermeleri ifade edilebilir.

1.3.8. Prosedür (Yöntem)

Strateji ve politikaların uygulanışı ile ilgili olan yöntem; özel bir amacı başarmak için birbirleriyle ilgili bir dizi aşamanın veya işin, kronolojik bir sıra ile

⁶⁸ Sema Yıldırım Becerikli, *a.g.m.*, s. 103-104.

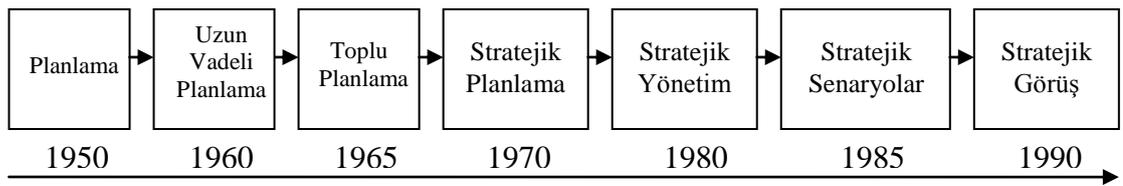
⁶⁹ Fevzi Okumuş, vd., *a.g.e.*, s. 28.

tanımlandığı, neyin nasıl yapılacağını ayrıntılarıyla açıklayan eylem planı⁷⁰ şeklinde ifade edilebilir.

Politikalardan daha spesifik olan prosedürler özel bir durumda atılması gereken adımları ortaya koyarlar. Faaliyet ve işleri yerine getirirken adım adım yapılacakları belirlerler⁷¹. Bir işi tamamlamak için gereken ya da işi yerine getiren bireyden bağımsız olarak, faaliyetlerin aynı biçimde yapılmasını sağlayan yöntemler olarak algılanır.

1.4. Planlama ve Stratejik Planlama Anlayışının Gelişimi

İşletmelerde planlama anlayışının gelişimine bakıldığında, endüstri devriminden sonraki süreçte 1880'li yıllarla birlikte işletmelerde bilimsel yönetim düşüncesinin etkisiyle birlikte, planlama anlayışı gelişmiş, ardından uzun vadeli planlama, toplu planlama, stratejik planlama, stratejik yönetim, stratejik senaryolar ve stratejik görüş olmak üzere değişime uğradığı söylenebilir⁷². Şekil 1'de bu gelişim ve değişim süreci gösterilmektedir.



Şekil 1: Planlama Anlayışının Gelişim ve Değişimi

Kaynak: Gündüz Pamuk, Haluk Erkut, Füsun Ülengin, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul 1997, s. 15-16'dan derlenerek hazırlanmıştır.

⁷⁰ Dilaver Tengilimoğlu, *Büro Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2516, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1487, Eskişehir 2012, s. 72.

⁷¹ Atılhan Naktiyok, vd., *a.g.e.*, s. 21.

⁷² Gündüz Pamuk, vd., *a.g.e.*, s. 15-16.

Planlama anlayışının tarihi değerlendirildiğinde⁷³;

- 1950’li yıllara bakıldığında, geleceğin sistemli bir şekilde düşünülmesi şeklinde bir anlayışın önem kazanmış olduğu dönemler olduğu söylenebilir. Geleceğin tasarlanabilmesinde, önceden düşünme süreci mekanizmalarının oluşturulduğu bir dönem olmuştur. İşletmeler için 1950’li yılların planları ise, görünür ve yakın bir geleceği görmeye çalışıldığı, sınırlı kapsamdaki iş-planları niteliğini taşımaktadır.
- 1960’lı yıllara bakıldığında; uzak ufukları görmek, algılamak ve değerlendirmek gereksinimi meydana çıkarak uzun dönemli planlama şeklinde bir dönüşüm kendini göstermiştir. Bu durumda işletmeler uzak geleceği tahmin etmek için çevreleriyle ilgili daha kapsamlı planlar oluşturmuşlardır. Bu planlar uzun dönemde işletmenin çevresiyle ilişkisini ele alarak gelecekle ilgili tahminde bulunmaktadır.
- 1965’li yıllara gelindiğinde planlama, işletmenin departmanlarına yönelik olarak değil de bütünsel bir planlamayı gerektirmiştir. Kısmi yapılan planlama faaliyetinden, toplu bir planlama faaliyetine geçildiği görülmekte ve böylece planlama faaliyetlerindeki yetersizliklerin de ortadan kalması sağlanabilmiştir.
- 1970’li yıllara bakıldığında; hedeflere ulaşmadaki zorlukların artması geleceği tahmin etmenin yetersiz olduğunu ortaya koymuştur. Ulaşılması düşünülen hedeflerin belirlemesinden başka izlenecek olan yönün ortaya konması daha önemli hale gelmiştir.

⁷³ Nezahat Güçlü, *a.g.m.*, s. 72-73.

Böylece rakiplerin olası faaliyet ve karşı davranışları da analize dâhil edilmiştir ve planlamaya stratejik bir boyut getirilmiştir.

- 1980'lere gelindiğinde örgütler, stratejik yönetim kavramı ile tanışmışlar, strateji sonuçlarıyla çevredeki değişimler dahilindeki değerlemelerden sağlanan geri bildirimler yardımıyla örgütlerin tekrardan biçimlenmesinin gereğini fark etmişlerdir. Örgütler böylece; günlük yönetim faaliyetlerinde kullandıkları yönetim işlevlerini, uzun dönem ve nihai sonuçlara odaklı olarak yaşamlarını sürdürebilmek ve rekabet üstünlüğü elde edebilmek amacı ile yeniden şekillendirmişlerdir.
- 1985'li yıllar stratejik yönetim yaklaşımından stratejik senaryolar ismindeki yeni bir yaklaşıma geçildiği yıllar olmuştur. Stratejik planlamaya bakıldığında, gelecekteki amaçların başarılması için nelerin yapılması gerektiği belirlenmekteyken; stratejik yönetimde ise saptanan çevreyle ilgili değişimler çerçevesinde uygulamanın kolaylaştırılması amaçlanmaktadır. Stratejik senaryo yaklaşımında ise gelecekte var olabilecek değişik durumlarla ilgili ne şekilde davranılması gerektiğini ortaya koymaktadır.
- Hızlı bir şekilde değişen şartlarda yine hızlı bir şekilde değişerek kendisini tekrardan üretebilecek olan değerler bütünü ya da kültür veya ortak görüş şeklinde ifade edilen, 1990'lı yıllardaki stratejik anlayışı ya da "stratejik görüş" dönemini belirlemiştir. Bu dönemle birlikte; stratejik yönetimde başarının yalnızca katı analitik yaklaşımlar ve akılcı analizlerle sağlanamayacağı, yöneticilerde yaratıcı yaklaşım ve düşünce tarzları ile değişik vizyonlara sahip olmalarının önemine işaret eden görüşler egemen olmuştur.

1.5. Stratejik Yönetim Kavramı

“Stratejik yönetim” kavramının 1980’li yıllarla birlikte işletme yazınına girerek uygulanmaya konulduğu ve “strateji” ile “yönetim” kavramlarının bir araya getirilmesiyle ortaya çıkarılan bir çağdaş yönetim tarzının adı olduğu ifade edilebilir. Burada esas olan kurumu istenilen duruma ulaştırmak üzere yapılması gereken faaliyetleri planlanmak, örgütlenmek, koordine etmek ve kontrolü sağlamaktır. Bunların yapılabilmesi için kurum içi ve dışı verilerin analiz edilmesi, ölçümlenerek değerlendirilmesi, eşgüdümlemesi, geliştirme ve yerine getirme süreçlerinin sistemli bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir⁷⁴.

Stratejik yönetim; işletmeyi bir bütün olarak ele alarak, işletmenin şu anda nerede olduğunun ve gelecekte nerede olmak istediğine yönelik temel kararlarla ilgilenir⁷⁵. Böylece; insanlar, liderler, müşteriler, risk, finans, kaynaklar, ürünler, sistemler, teknolojiler, konum, rekabet ve zamanla ilgili kararlar için temel bir çerçeve sağlanabilir.

İşletmeler, adeta bir savaş alanına benzeyen rekabet ortamında faaliyet gösterirler. Böyle bir ortamda başarılı olabilmek için rakiplere oranla daha etkili stratejiler belirlemek ve bunları en iyi şekilde uygulamak gerekir. Özellikle üst kademe yöneticilerinin bu açıdan stratejik yönetime gerekli önemi vermesi gereklidir.

Planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve kontrol şeklindeki klasik örgüt yönetimine ilişkin fonksiyonlar; stratejik yönetimde de değişmemekle birlikte,

⁷⁴ Sait Aşgın, *a.g.e.*, s. 9.

⁷⁵ Tony Morden, *a.g.e.*, s. 14.

bu fonksiyonlar örgütün dış çevresi üzerinde odaklaşarak, stratejik bakış açısıyla⁷⁶ ele alınarak yürütülmektedir.

Stratejik yönetim Eren'e göre⁷⁷; "stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlanan bu stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce, amaçlara uygunluğu açısından bir defa daha kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzeyi kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır".

Ülgen ve Mirze tarafından⁷⁸ stratejik yönetim, "işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarını etkili ve verimli olarak kullanılması" biçiminde tanımlanmaktadır.

Diğer bir tanımla stratejik yönetim⁷⁹; etkili stratejiler geliştirip uygulanmasına ve sonuçlarının değerlendirilip kontrol edilmesine yönelik olan kararların ve faaliyetlerin tümü şeklinde belirtilmektedir.

Stratejik yönetim⁸⁰; örgütün değer yaratmasını ve misyonunu belirlemesini ve misyonuna ulaşabilmesini sağlayan işlevler arası kararların oluşturulması, uygulanması ve değerlendirilmesi sürecini ifade etmektedir.

⁷⁶ Cengiz Üzün, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 2000, s. 39.

⁷⁷ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 16-17.

⁷⁸ Burçak Şentürk, *DAMA Stratejik Hizmet Yönetimi Modeli*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010, s. 73-74.

⁷⁹ Yücel Erol, Ali Rıza İnce, Mehtap Aras, "Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercihi: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma", *Business and Economics Research Journal*, Volume 4, Number 3, 2013, s. 77.

⁸⁰ Tony Morden, *a.g.e.*, s. 14-15.

Stratejik yönetimin sahip olduğu özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir⁸¹:

- Stratejik yönetim, işletmenin geleceğini ilgilendirdiğinden ve işletmeye bir yön belirlenmesine çalışmasının ifadesi olması nedenleriyle, her şeyden önce tepe/üst yönetimin fonksiyonudur.
- Stratejik yönetim gelecek yönelimli olup, işletmelerin uzun vadedeki amaçlarıyla ilgilenmektedir.
- Stratejik yönetimin işletmeleri birer sistem olarak görmekte olup, bütüncül bir şekilde işletme ile ilgilendiği gibi işletmeyi oluşturan parçalar ile de ilgilenmektedir.
- Stratejik yönetim bir diğer özelliği işletmeleri açık bir sistem biçiminde tanımlamasıdır. İşletmeler faaliyetlerini sürdürdükleri çevreyle karşılıklı olarak etkileşim ve bağlılık içerisindedir. Bu nedenle, çevre koşullarını stratejik yönetim çok yakın bir biçimde takip etmektedir.
- Stratejik yönetim, işletmenin sahip olduğu kaynaklarının en etkili dağıtımını ile alakadardır.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçları ile toplumun yararlarını bütüncül bir yaklaşımla ele almaktadır. Bu nedenle de stratejik yönetim dış çevreye istinaden sosyal sorumluluk taşımaktadır.
- Stratejik yönetimde, karar almada kullanılan bilgi kaynakları ile veriler farklıdır.
- Stratejik yönetim, alt düzey yöneticilere karşı bir rehberlik görevi üstlenir.

⁸¹ Reşat Karcıoğlu, *Stratejik Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Aktif Yayın Evi, İstanbul 2000, s. 75.

Stratejik yönetimin yararları aşağıdaki şekilde sıralanabilir⁸²:

- Stratejik yönetim, net amaçların ortaya konmasını sağlar.
- Stratejik yönetimin uygulanmasındaki yapılan işler daha etkili olmaktadır.
- Stratejik yönetimdeki araştırma, inceleme ve irdelemeler sayesinde süreçlerin yönetenlere yardımlar sağlayabilmesi olanağı ortaya çıkar.
- Stratejik yönetim, değişen durumların önceden sezinlenmesi için işletmeye imkân sağlar.
- Stratejik yönetim, herhangi bir işletmenin temel sorunlarını araştırmak için yönetsel düzeydeki kişilere yardım sağlamaktadır.
- Stratejik yönetim, işe ait kararları sistematikleştirmekte bir yol olarak görülmektedir.
- Stratejik yönetim; kurumsal iletişime, kişisel projelerin eşgüdümüne, eldeki kaynakların tahsis edilmesine ve bütçeler gibi kısa dönemli planlamaların yapılmasını kolaylaştırır.

1.6. Stratejik Yönetim Süreci

Stratejik yönetim, organizasyonların hedeflerine ulaşmasını sağlayabilmeleri için gerekli olan çeşitli düzeylerdeki kararların açık seçik ifadesini, bir bütün şeklinde ortaya çıkan bu sürecin tamamlanarak sonuçların değerlendirilmesini kapsamaktadır. Herhangi bir eylem ya da hamlenin stratejik

⁸² Lawrence R. Jauch-William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Education, Third Edition, New York 1989, s. 18.

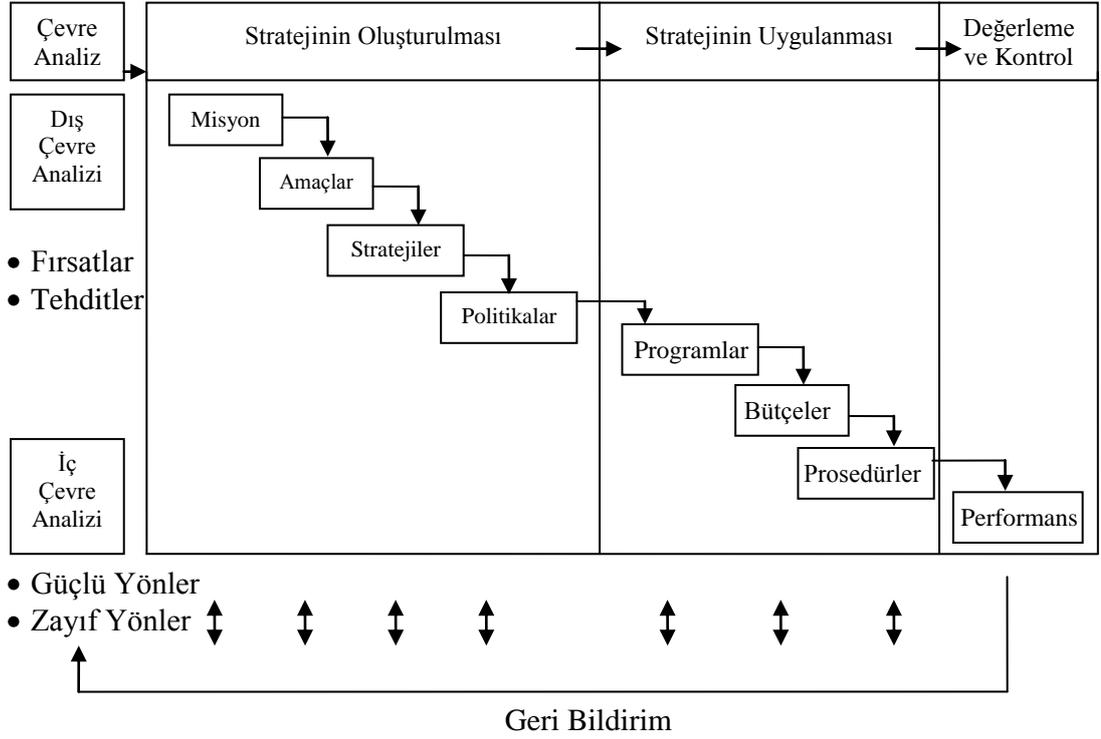
olabilmesi için ise stratejik bilincin var olması gerekmektedir. Stratejik bilinçliliğin ise, işletmelerdeki yöneticilerin⁸³:

- İş dünyası ve bunun bir parçası olarak buldukları üst sistemdeki devamlı bir şekilde gerçekleşen değişimlerin varlığının,
- Sektördeki çalışan kurumlar ve rakiplerin değişen çevresel şartlara uygun stratejileri ürettikleri ve uyguladıklarını,
- Bu stratejilere karşılık verebilen kurum veya kuruluşun daha verimli bir şekle getirebilecek yeni birtakım stratejilerin gerekli olduğunu anlayabilmesini, bu konular üzerinde etraflıca düşünmesini, fikirler üretmesini ve çalışmalar yapmasını ifade etmektedir.

Stratejik yönetim doğal yapısı itibariyle kompleks bir özellik taşır. Bunun sebeplerinden birincisi, stratejik kararların gelecek zaman dilimini ilgilendirmelerinden yüksek bir düzeyde belirsizlik taşımaktadırlar. İkincisi, alınacak kararlar organizasyonun bütününe ilgilendirdiklerinden, organizasyon yönetiminde bütünleştirilmiş bir yaklaşımı gerektirir. Üçüncüsü ise stratejik yönetim beraberinde birçok sorunu da getiren değişim sürecini gerektirebilmektedir. Stratejik yönetim yalnızca önemli konular ile ilgili kararların alınmasıyla yetinmez, ayrıca bunların uygulanmasını kapsayan bir süreci de işaret etmektedir⁸⁴. Bu açıdan stratejik yönetim şu konulara odaklanmaktadır; örgütün pozisyonunu belirlemeye ilişkin olan stratejik analiz, mümkün olabilecek faaliyetlerin saptanması ve değerlendirilmesinin ardından içlerinden en uygun olanının seçimi süreçlerini kapsayan strateji seçimi, strateji uygulamasına nasıl gidileceğinin planlanması ve gerekli olan değişimin yönetilmesini içeren uygulama aşaması.

⁸³ Ferruh Uztuğ, Gülcan Şener, Nuray Tokgöz, Sevil Bayçu, R. Ayhan Yılmaz, İdil Suher, *Kurumsal İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2594, Eskişehir 2012, s. 28.

⁸⁴ Nedim Yüzbaşıoğlu, *a.g.m.*, s. 389.



Şekil 2: Stratejik Yönetim Modeli

Kaynak: Thomas L. Wheelen-J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th Edition, New Jersey-USA 2012, s. 15.

Şekil 2’te stratejik yönetim modeli gösterilmektedir. Buna göre; stratejik yönetim; stratejik analiz, strateji biçimlendirilmesi ya da oluşturulması, strateji uygulaması ve uygulama sonuçlarının değerlendirilerek kontrol edilmesi faaliyetlerini içeren bir süreç olarak 4 temel bileşenden oluşmaktadır.

Stratejik yönetim sürecinin aşamaları değerlendirildiğinde⁸⁵:

- Stratejik yönetim süreci, çevre analizi ile başlamaktadır. Dış çevrenin analizi ile fırsatlar ve tehditler ortaya konurken, iç çevre analizi ile işletmenin zayıf yönleri ve üstün yanları belirlenmeye çalışılmaktadır. Çevre analizlerinin yapıldığı bu aşama stratejik analiz evresi olarak

⁸⁵ Zeyyat Hatiboğlu, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Temel Araştırma A. Ş. Yayınları, İstanbul 1986, s. 45; Peter F. Drucker, *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1999, s. 22; Fred R. David, *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall, New York 2011, s. 16; Nedim Yüzbaşıoğlu, *a.g.m.*, s. 389; Sait Aşgın, *a.g.e.*, s. 10.

isimlendirilmektedir. Bu aşamada, kurumun gerek kendi iç yapısının, sistemlerinin ve süreçlerinin gerekse de dış çevresinin veya hizmet alanı yapısının, rakiplerin güçleri, hizmet alıcıların istek ve beklentileri, tedarikçilerin güçleri gibi unsurlar değerlendirilerek analiz edilir. Böylece işletmenin amaçları ile iç ve dış çevrede meydana gelen gelişmelerin ilişkilendirilmesi sağlanabilir.

- Örgütün temel amaçlarının ve misyonunun saptanarak bunları sağlamak için neler yapılması gerektiğinin araştırılması için gerçekleştirilen çevre analizinden sonra; ikinci aşamada eldeki kaynaklarının örgütün faaliyetlerine (fırsatlara/tehditlere) uygunlaştırılması gerekli olmaktadır. Stratejik yönetim esasen, “bizim işimiz nedir ve ne olmalıdır?” şeklindeki soruları sorup, misyonun ortaya konulmasını ve saptanan amaçlar çerçevesinde alınacak kararlar ile arzu edilen sonuçların ortaya çıkmasını sağlamak şeklindeki fonksiyonlara sahiptir. Böylece stratejik yönetim süreci, örgütün ne yapması ve nereye gitmesi gerektiğine ilişkin kararlara ulaşmayı ve “İşletme şu an nerede?” ve “İşletme gelecekte nerede olmak istiyor?” sorularına cevap verilmesine odaklıdır. İşletmelerin hangi işi yapacaklarını ve hangi yönde gideceklerini belirlemeleri yalnızca birtakım amaçları belirlemeleriyle mümkündür. Bu durumda, şu anki mevcut olan ve gelecekte beklenen çevreye uymak ile mümkün olabilecektir. Çevre analizi gerçekleştirilip amaçların belirlenmesinin ardından ne gibi stratejik seçeneklerin mevcut olduğunun araştırılmasına geçilir. Var olan her çeşit strateji seçeneklerinin araştırılması bu noktada yapılmaktadır. Stratejik olanakların neler oldukları belirlendikten sonra, bunlar arasından seçim gerçekleştirilecektir. Böylece stratejik analizden elde edilecek sonuçlara göre, strateji oluşturma aşamasıyla birlikte; organizasyonun misyonu, vizyonu, amaçları, stratejik seçenekleri belirlenerek, seçenekler arasından seçim yapılması ve böylece stratejinin oluşturulması gerçekleştirilmektedir.
- Üçüncü aşamada, uygun stratejinin seçimi gerçekleştirildikten sonra, söz konusu strateji veya stratejilerin uygulanması aşamasına geçilmektedir. Strateji uygulama aşamasında amaçlara ne zaman, nasıl ve hangi araçlarla

ulaşılabileceği belirlenmelidir. Bu aşamada programlar, bütçeler ve prosedürler devreye girmektedir.

- Dördüncü aşama, seçilen stratejilerin uygulanması ve fiilen gerçekleştirildiği aşamadır. Stratejinin uygulanması için, organizasyon yapısının belirlenen stratejiye uygun hale getirilmesi ve uygulama sonuçlarının denetlenip değerlendirilmesi de gereklidir. İşletme organizasyonu insanlardan oluştuğundan, onları eğitmek ve işlerin benimsenilerek istekle çalışabilmelerini sağlamak, tercih edilen stratejilerin uygulanabilmesinin en önemli yönü olarak değerlendirilmektedir. Stratejik yönetim süreci, stratejinin uygulanması ile sona ermemekte, süreklilik gösteren bir süreç olarak düşünülmektedir. Stratejiler uygulandıktan sonra uygulanma sonuçlarına bakıp bunların değerlendirilmesine geçilmelidir. Bu aşamada performans göstergelerinden yararlanılarak, uygulanan stratejilerle istenen sonuçların alınıp alınmadığı, alınmamış ise bunların nedenleri ve amaçlara ulaşmak için yapılması gereken başka hususların olup olmadığı araştırılır. Elde edilen sonuçlar geribildirim süreci ile yenilenmektedir.

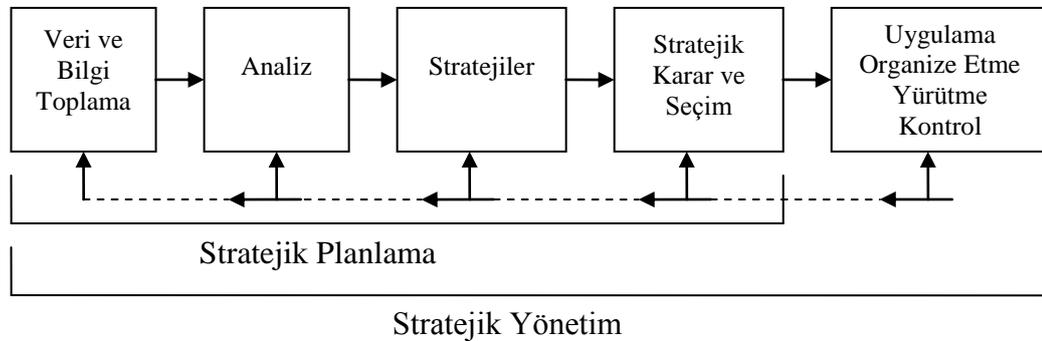
1.7. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, örgütün arzu edilen geleceğinin tasarlanması ve bunu gerçekleştirecek araçların seçilmesini içerir. Stratejik planlama, örgütün bulunduğu konum ile ulaşmak istediği konum arasında bağlantıyı sağlayacak kararların alındığı, faaliyetlerin belirlendiği bir süreçtir. Bu planlama süreci, hem ulaşılabilecek stratejik amaçların belirlenmesini hem de bunlara ulaşmak için gerekli araçların seçilmesini içerir. Stratejik yönetim süreci yönetimin beş fonksiyonunu da içermektedir. Stratejik planlama ise, stratejik yönetimin bir fonksiyonudur. Stratejik yönetim planlama fonksiyonunun yanında, seçilen stratejilerin uygulanması için gerekli örgüt yapısının belirlenmesi, uygun liderlik anlayışının benimsenmesi ile farklı departmanlar ve birimler arası koordinasyonun sağlanması ve kontrole ilişkin çabaları da içerir⁸⁶. Bu

⁸⁶ Sıtkı Çorbacıoğlu, vd., *a.g.e.*, s. 4.

nedenle de stratejik planlamanın, stratejik yönetim sürecinin temelini oluşturduğu ifade edilebileceği gibi stratejik yönetim uygulamasının bir sonucu ya da bir aracı olduğu da söylenebilir.

Şekil 3'te stratejik planlama sürecinin stratejik yönetim içindeki yeri gösterilmiştir. Buna göre stratejik planlama, stratejik yönetimin bir unsurunu oluşturmaktadır⁸⁷ ve stratejilerin oluşturulması ve seçilmesi sürecini kapsamaktadır.



Şekil 3: Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama Süreci

Kaynak: Hayri Ülgen-Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul 2004, s. 37.

Stratejik planlar, genellikle üç ve beş yıllık bir süre içinde ve örgütsel vizyon doğrultusunda amaçların nasıl başarılacağı üzerine yoğunlaşır. Bütünsel bir anlayışla; ürün, hizmet, insan kaynakları, finansman, araştırma-geliştirme gibi temel konulardaki amaç, hedef ve stratejileri belirler. Söz konusu planlar daha sonra örgütün spesifik departmanlarının amaç ve hedeflerini şekillendirecek taktik planlara dönüştürülür. Dolayısıyla örneğin örgütün insan kaynakları departmanı, kendi amaç ve faaliyetlerini stratejik plan çerçevesinde taktik planlarla ele alır. Taktik planlar da en alt düzeyde daha küçük birimler için amaç, hedef ve faaliyetlerin belirlendiği operasyonel planlara dönüştürülür.

⁸⁷ Fred R. David, *a.g.e.*, s. 6.

Stratejik planlama; örgütlerin ne oldukları ya da yaptıkları ve neyi niçin yaptıklarına biçim veren, yol gösterici kararların ve eylemlerin üretilmesini sağlamak üzere oluşturulmuş bir çaba olarak görülmektedir. Stratejik planlama yine, örgütlerin gündelik faaliyetlerine yön vererek anlamlar sağlayan bir araç olarak görülerek; örgütlerin değerlerini, mevcut durumlarını ve çevrelerini değerlendirerek bu faktörleri örgütlerin arzu ettikleri gelecek durumlarıyla ilişkilendirmektedir. Stratejik planlama, gelişigüzel olmayan, kendisine has yöntemi var olan; spesifik süreçlerin ard arda geldiği planlı ve sistematik bir yapıyı barındırır⁸⁸.

Stratejik planlama, sadece bir kez yapılan bir faaliyet olarak görülmemektedir. Meydana çıkan imkânlarla göre yenilenen bir süreç olarak değerlendirilir. Bu açıdan yalnızca stratejik planlamayı yapmak yeterli olmamaktadır. Planların yapılmasının yanı sıra yöneticilerde stratejik düşünme ile vizyon geliştirmeye ilişkin yeteneklerinin de geliştirilmesi gereklidir. Stratejik planlama, örgütün şu anki noktası ile ulaşmak istediği nokta arasındaki yolu belirtmektedir. Kurumun amaçları, hedefleri ile bunlara ulaşmakta kullanacağı yöntemleri belirlemesini gerektirmektedir. Bu nedenle de bakış açısı uzun süreli ve geleceğe dönük bir haldedir.

Stratejik planlama, aşağıdaki soruları cevaplandırmaya çalışır, bunlar⁸⁹:

1- Örgüt olarak neyiz? (Hangi işte bulunmaktayız? İnsan kaynaklarının nitelikleri ve nicelikleri nelerdir? Yönetimin şekli ve teknikleri neler? Müşteriler kimler?)

2- Ne olmayı arzu ediyoruz? (Hangi alan(larda) çalışmalıyız? İnsan kaynakları hangi düzeye gelmeli? Teknolojiyi nasıl geliştirebiliriz?)

⁸⁸ Harun Gürer, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, Sayıştay Dergisi, Sayı 63, Ekim-Aralık 2006, s. 91.

⁸⁹ Harun Gürer, *a.g.m.*, s. 92.

3- Hedef(lerimize) nasıl ulaşabiliriz? (İnsan kaynaklarımız, teknolojimiz, finans ve yönetsel stratejilerimiz hedeflerimize ulaşmakta nasıl birleştirilebilir?)

Stratejik planlamanın, verilerin yapısı ve sayısı, organizasyon seviyesi, eyleme dönüklüğü, proaktif oluşu, esnek olması, vizyon oluşturma özelliğinin bulunması, zaman süresi veya ufku bakımından diğer planlama türlerinden ayrıldığı belirtilmektedir. Stratejik planlama uzun süreli bir plan çeşidi olmakla birlikte her uzun süreli planlama da stratejik planlama olamamaktadır. Bu açıdan⁹⁰, uzun dönemli planlamada geçmiş dikkate alınıp gelecek tahmini yapılır, aşağıdan yukarı planlama anlayışı hâkimdir, rakam odaklıdır; ancak stratejik planlamada geleceğe yönelik senaryolar geliştirilerek gelecek şekillendirilir, yukarıdan aşağı planlama anlayışı vardır ve düşünce odaklıdır. Uzun dönemli planlar stratejik planın devamı niteliğinde olup stratejik planlamada görünen esnekliği barındırmamaktadırlar.

İşletmenin büyüme ve gelişme yollarını gösteren, tepe yönetiminin karar alanına giren uzun dönemli planlar olan stratejik planlar⁹¹, işletmenin ve çevresiyle olan ilişkilerinin analiz edilmesini, amaçlarının ve bu amaçlara ulaşma yollarının belirlenmesini, işletmenin hangi alanlarda faaliyette bulunacağını belirlenmesini, hangi hareket tarzı ile ve hangi kaynaklar ile amaçlara ulaşabileceğinin belirlenmesini ve kaynaklarının nasıl tahsis edileceği konularını kapsamaktadır.

Stratejik planlama; örgüte ait misyon, vizyon, felsefe, politika ve amaçlarının gerçekleştirilmesine yönelik bütün kararları içerir. Örgütün üzerinde uzun dönemde etkisi olan bu kararlar, işletmenin gelecekteki bir zaman diliminde karşılaşılabileceği fırsatlarla tehditleri kapsar. Her ne kadar uzun dönem geleceğin planlanması ile ilgili olduğu söylene de aslında stratejik planlar örgütün gelişimini etkileyen bugünün sorunları ile ilgilidirler. Stratejik planlamada örgütün denetimi

⁹⁰ Sait Y. Kaygusuz-Şükrü Dokur, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2009, s. 9.

⁹¹ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Basım, İstanbul 1996, s. 138.

dışında olduğu kabul edilen ekonomik ve teknolojik çevrenin oluşturduğu etmenlere ağırlık verilir. Değişikliklerin gelecekte neden olabileceği fırsatlar ve tehditler belirlenmeye çalışılır. Bugün gelinen noktada⁹²; var olan küresel işletmeler ve küresel pazarlama, artan uluslararası tehditler ve rakipler nedeniyle stratejik planlamayı daha da önemli hale getirmiştir.

Stratejik planlama, işletmelerin geleceğe yönelik bir oyun planıdır. Stratejik planlama, işletmenin amaçların tespiti ve bu amaçlara ulaşmada hangi yöntem ve araçların kullanılacağına ilişkin belirlenmesine yönelik bir süreçtir. İşletmelerin hepsi için geçerli olabilecek bir stratejik planlama modeli bulunmamaktadır. Bu nedenle stratejik planlama, işletmeden işletmeye değişiklik gösteren dinamik bir planlama anlayışıdır. Stratejik planlama geleceğe yönelik tahmin yapmaktan öte, geleceği şekillendirme veya yönlendirme anlayışıdır. Stratejik planlama ile yöneticiler sorunlara karşı tepki verme yerine, ortaya çıkabilecek fırsatların sunduğu avantajlardan en etkin şekilde faydalanma veya tehditlere karşı koyabilme konusuna odaklanacaklardır⁹³.

Stratejik planlamanın örgütlere sağlayabileceği yararlar şu şekilde sıralanabilir⁹⁴:

- Stratejik planlama sistematik düşünceye yönelterek, yönetimde etkinlik sağlar.
- Stratejik planlama uzun süreli düşünmeye ve etkili stratejilerin geliştirilmesine olanak tanır.
- Stratejik planlama, örgütün gelecekteki yönünün belirlenmesi ile çatışmaların azalmasını ve ortak amaçlar çerçevesinde kaynakların etkili kullanımını sağlar.

⁹² Vasfi Haftacı, *İşletmecilik Bilgisi*, s. 98.

⁹³ Sait Y. Kaygusuz-Şükrü Dokur, *a.g.e.*, s. 9.

⁹⁴ Harun Gürer, *a.g.m.*, s. 94-97.

- Stratejik planlama hızla değişen çevresel şartların, bilimsel ve teknolojik gelişmelerin takip edilmesini, ana politika, amaç ve hedeflerin incelenerek; örgütlerin yeniliklere ve değişime hazırlanmalarına ve bu etkilerden zarar görmemelerine yardımcı olur.
- Stratejik planlamayı yapan örgütler gerek iç ve gerekse de dış taleplerde oluşabilecek baskıya zekice karşılık verebilme imkânları kazanarak, hızla değişen durumların kolay bir şekilde yönetilmesini sağlayabilirler.
- Stratejik planlama örgütlerin stratejik düşünce ve stratejik eylem yeteneklerini geliştirerek, örgütlerin iç ve dış çevreleri ile ilgili sistemli bilgilerin toplamasını, örgütsel öğrenmenin artırılmasının sağlanmasını, örgütlerin gelecekteki yönlerinin aydınlanmasına rehberlik eder.
- Stratejik planlama örgüte, stratejik amaçlarını tanımlamasında ve ortaya koymalarında, kurumsal öncelikleri içerisinde sıralamalar yapmasına ve öncelikli alanlara yoğunlaşmalarına olanak sağlar.
- Stratejik planlama, karar vermeyi iyileştirerek; örgütlerin karar almalarında, karar almanın tutarlı, savunulabilir olmasında, meşru bir temel geliştirmelerinde ve ortaya çıkarılan kararların koordine edilmesinde yardımlar sağlamaktadır.
- Stratejik planlama örgütlerin dikkatlerinin önemli konular ve zorluklar üzerinde yoğunlaşması ile karar alıcıların ne yapmalarının gerektiği konularının aydınlatılmasında destekler sağlamaktadır.
- Stratejik planlama, yönetsel sorumlulukta kilerin, sistemi, amaçları ve kaynakları değerlendirerek uygun karar vermelerine olanak tanıyan bir araç durumundadır. Daha çok alternatifin geliştirilmesini ve böylece kararlarda hız ve kalite artışı sağlar.
- Stratejik planlama, alınmış olan bugünün kararlarının yarınki beklentilere olan uyumuna olanak verir.
- Stratejik planlama, örgütlerin kontrolündeki alanlarda inisiyatif sahibi olmalarına imkân sağlar.

- Stratejik planlama, örgütsel birimler arasında uyumun sağlanabilmesine yardımcı olmaktadır.
- Stratejik planlama, önemli düzeydeki örgüt problemlerinin çözümlenebilmesine olanak verir.
- Stratejik planlama, sahip olunan kaynakların amaçlar çerçevesinde kullanımını sağlayıp örgütlerin duyarlılıklarının ve performanslarının artırılmasına yardımcı olur.
- Stratejik planlama kuruluşta takım çalışmalarını, bilgi ile fikirsel paylaşımları teşvik etmektedir.

1.8. Strateji Geliştirme Süreci

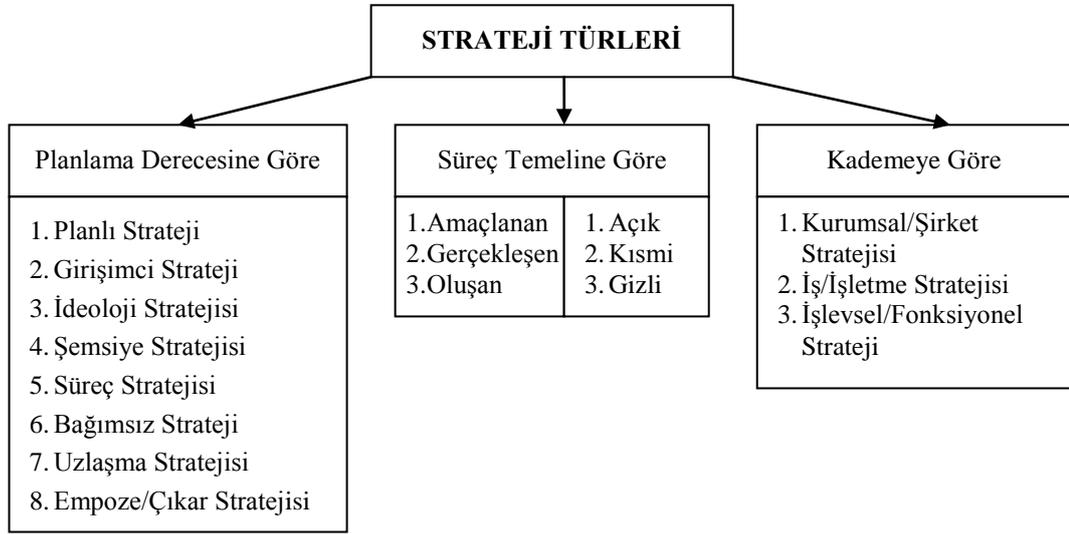
Stratejik yönetimin bir aşaması olarak, stratejik planlamada öncelikli aşama stratejik analiz ve ardından bu analiz sonuçlarına göre stratejileri geliştirmek olmaktadır.

Stratejik planlama çeşitli süreçlerin birbirlerini takip ettiği sistematik ve planlı bir yapı sergilemektedir. Stratejilerin planlanarak geliştirildiği bu süreçler; kurumsal yükümlülükler, iç ve dış çevre etütleri, SWOT analizi, misyon, vizyon, stratejik amaç ve meselelerle ilgili kavramları barındırır⁹⁵. Ancak her örgütün içinde bulunduğu şartlar ve çevre koşullarındaki farklılıklar gibi nedenlerle standartlaşmış bir stratejik planlama süreci ortaya koymak zordur; bu durum da her örgütün kendisine uygun olan bir stratejik planlama süreci tasarlaması gerektirebilir.

⁹⁵ Harun Gürer, *a.g.m.*, s. 99-100.

Stratejik planlama sürecinde, yapılan stratejik analize göre stratejilerin geliştirilerek strateji seçimi, seçilmiş olan stratejinin uygulamaya konması ve bu uygulamanın kontrolünün sağlanması⁹⁶ şeklinde aşamalar gerçekleşir.

Strateji oluşturulmasında ve seçilmesinde dikkatli olunması gerekli nokta⁹⁷; seçilecek stratejinin kurumun misyonuyla, ilkeleri ve değerleriyle, kaynaklarıyla (üstün ve zayıf yönleriyle) ve dış çevresiyle (fırsatlarla ve tehditlerle) uyumlu olmasının gerekliliğidir. Buna göre stratejinin geliştirilmesinde çevre analizi önemli bir yere sahiptir.



Şekil 4: Strateji Türleri

Kaynak: Fevzi Okumuş, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012, s. 15.

Yapılan analizler sonucu geliştirilen stratejiler çeşitli şekillerde isimlendirilebilirler, Şekil 4’te stratejilere ilişkin olarak türler gösterilmiştir.

⁹⁶ Byron Keith Simerson, *a.g.e.*, s. 42.

⁹⁷ Harun Gürer, *a.g.m.*, s. 99-100.

Stratejiler planlama derecesine göre incelendiğinde, aşağıdaki gibi sınıflandırılabilirler⁹⁸:

- Planlı stratejide çok uzun bir dönem için ayrıntılı olarak hazırlanmış rota bulunmaktadır.
- Girişimci stratejide stratejinin ana hedefi belirlenmiştir; ancak rota esnek ve akıcıdır.
- İdeolojik strateji, bir dizi değerlere ve görüşe sıkıca bağlı olarak dışarıya vurulan stratejidir.
- Şemsiye strateji, stratejik kararlara ve uygulanmasına rehberlik eden değişkenleri belirleyen stratejidir.
- Süreç stratejisi, stratejinin geliştirilmesi ve uygulanmasına ilişkin görev ve sorumlulukları belirler, ancak çıktıları veya kararları dikte ettirmemektedir.
- Bağımsız stratejide kararların göreceli olarak birbirinden ayrılmış şekilde alınması ve uygulanması gerçekleşmektedir.
- Uzlaşma stratejisi, merkezden yönetimden çok anlaşmanın sağlanması yoluyla aşama aşama oluşturulmaktadır.
- Empoze/çıkar stratejisi, dışarıdan gelen ve kapsamı ile süreci hakkında üçüncü şahıslara karşı çok gizliliği bulunmayan stratejidir.

Stratejiler süreç temelinde üç gruba ayrılarak incelenebilir⁹⁹; birincisi, yöneticilerin tasarladığı, önerdiği ve beklediği geleceğe ilişkin stratejiler şeklinde tanımlanabilen kurgulanan ya da diğer adıyla amaçlanan stratejiler; ikincisi, zaman

⁹⁸ Henry Mintzberg-James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 3rd Edition, Prentice Hall, USA 1996, s. 13.

⁹⁹ Nedim Yüzbaşıoğlu, *a.g.m.*, s. 388-389.

içinde gerçekleşen stratejiler biçiminde belirtilen fark edilen stratejiler ve üçüncüsü ise oluşan stratejiler. Kurgulanan stratejilere bakıldığında üç temel unsurdan oluştuğu görülmektedir. Bunlar, geniş ve dar kapsamlı şekilde ikili bir ayrımla incelenen amaçlardan, politikalardan ve planlardan oluşmaktadır. Fark edilen stratejilere bakıldığında ise; kurgulanan stratejilerin tersine geçmişi referans almakta ancak her zaman kurgulandıkları şekilde gerçekleşmeyebilirler. Yöneticilerin kurgular üzerindeki şartları dikkate alan değişikliklere gitmeleri gerekebilir. Yapılması gereken strateji değişiklikleri de fark edilemeyen, fark edilen ve açığa çıkan stratejiler şeklinde belirtilmektedir. Bu açıdan bakıldığında stratejileri doğrusal ve doğrusal olmayan olarak da ayrılabilirlik mümkündür. Stratejiyi uygulama sorumluluğundaki kişiler başlangıç ile hedef arasındaki süreci ve sapma düzeylerini devamlı olarak kontrol etmelidir. Kontrol sayesinde, sapmalara ilişkin nedenlerin ortaya konulması ve gerekli düzenlemelerin gerçekleştirilerek stratejinin yeniden doğrusal şekle getirilmesini sağlayacak karar ve politikaların izlenmesi sağlanabilecektir.

Şekil 4'te gösterildiği üzere strateji, açık ve gizli olmak üzere de ele alınabilir. Buna göre; amaçlanan stratejinin açık stratejiye, oluşan stratejinin gizli stratejiye ve gerçekleşen stratejinin de kısmi stratejiye benzerlik taşıdığı değerlendirilmektedir.

Organizasyonel hiyerarşi yapısına göre farklı stratejiler geliştirilmektedir. Yönetim kademelerine göre oluşan strateji türleri “strateji hiyerarşisi” olarak adlandırılmakta olup bu stratejiler şunlardır¹⁰⁰:

A- Kurumsal (Şirket-Holding) Stratejileri

-Büyüme stratejileri

-İstikrar (denge) stratejileri

¹⁰⁰ Thomas L. Wheelen-J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th Edition, New Jersey-USA 2012, s. 19.

-Savunma veya ayakta kalma stratejileri

-Karma stratejiler

B- İş/İşletme Stratejileri

-Düşük maliyet stratejileri

-Ürün ve hizmet farklılaştırma stratejileri

-Pazar payı stratejileri

-Organizasyonun ürün veya hizmetlerinde odaklaşma stratejileri

C- İşlevsel (Fonksiyonel) Stratejiler

-Pazarlama stratejileri

-Finans stratejileri

-Üretim stratejileri

-İnsan kaynakları stratejileri

-AR-GE stratejileri

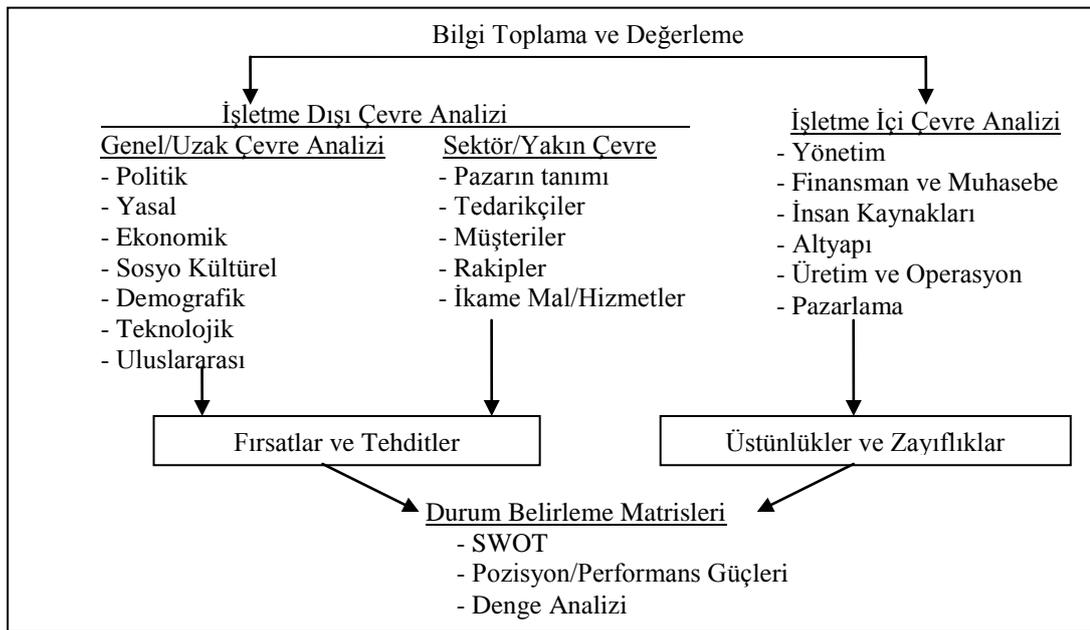
1.9. Stratejik Planlamada Çevre Analizi

İşletmelerin faaliyetlerini sürdürdükleri genel ve sektörel çevre unsurlarının hâlihazırdaki durumlarının incelenerek kurum içerisindeki unsurların değerlendirilmesini kapsayan süreçler ile stratejik analiz başlamaktadır¹⁰¹. Bu analizler sonucu toplanan bilgilerin değerlendirilmesi fırsatlar ve tehditler ile üstünlük ve zayıflıkların belirlenmesi sağlanarak durum belirleme matrisleriyle stratejik analiz tamamlanmaktadır.

Şekil 5'te çevre analizi için gerekli olan aşamalar gösterilmiştir. Buna göre işletmenin dış çevresi ve iç çevresi analiz edilmektedir. İşletmenin üst sistemi ya da dış çevresi genel çevre ya da uzak çevre olarak sınıflandırılmaktadır. Genel çevre ya

¹⁰¹ Tahir Akgemici, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007, s. 127-128.

da uzak çevre unsurları olarak; politik, yasal, ekonomik, sosyo kültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası; sektör ya da yakın çevre unsurları olarak, işletmenin içinde bulunduğu pazar, tedarikçiler, müşteriler, rakipler, ikâme mallar ve hizmetler sıralanabilirken; işletme içi çevre unsurları olarak da, işletmenin genel yönetimi, finans, muhasebe, insan kaynakları, altyapı, üretim ve operasyon ile pazarlama sıralanabilmektedir.



Şekil 5: Çevre Analizi

Kaynak: Tahir Akgemici, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007, s. 127-128.

Genel çevre değerlendirilirken politik, ekonomik, sosyo-kültürel, teknolojik, ekolojik ve yasal faktörlerin incelenmesine, bu faktörlerin İngilizce baş harfleriyle oluşturulan PESTE(L) analizi ya da diğer adıyla STEEP analizi denilmektedir. Bu analizle ilgili aşağıdaki hususlar örneklenebilir¹⁰²:

¹⁰² Robert G. Wittmann-Matthias P. Reuter, *Strategic Planning*, Kogan Page, London-UK 2008, s. 24; Sıtkı Çorbacıoğlu, vd., *a.g.e.*, s. 13.

- Politik (siyasal) ve hukuki faktörler olarak; hükümetlerin yasal düzenlemeleri, teşvikleri, seçimler, merkezi yönetim, yerel yönetim, uluslararası anlaşmalar.
- Ekonomik faktörler olarak; kriz dönemleri, destekler, arz talep, cari açık, dış ticaret işlemleri, makro ekonomik politikalar, alım gücü, istihdam, rakipler, müşteriler.
- Sosyo-kültürel faktörler olarak; toplumsal faktörler, demografik veriler, gelenek görenek, kültür, moda, yaşam tarzı, yoksulluk, zenginlik.
- Teknolojik faktörler olarak; iletişim ve bilgi teknolojileri, internet, cep telefonu, bilgisayar, iş ve sosyal hayattaki teknolojik aletler.
- Ekolojik (doğal) faktörler olarak; deprem, sel, yangın, çevre kirliliği, tsunami, su kirliliği, buzların erimesi.

PESTE(L) analizindeki bu faktörlere ek olarak küresel faktörler ise, çok uluslu şirketler, küresel kurum ve kuruluşlar, sanayi ve ticaretin küreselleşmesi, şebeke organizasyonlar, sınırların ortadan kalkması dikkate alınabilir.

İşletme değerlemesiyle ilgili olarak analizlere bakıldığında ise¹⁰³, 7-S analizi, PIMS analizi, Değer Zinciri Analizi ve Fonksiyonel Analiz yöntemleri yer almaktadır.

Çevresel faktörlerin tahmininde kullanılan tahmin tekniklerine bakıldığında ise ikili gruba ayrılarak incelenebilmektedirler, bunlar¹⁰⁴:

- Sayısal ya da kantitatif tahmin teknikleri
 - Sübjektif tahmin teknikleri, pazarlayıcıların tahminleri, uzmanların tahmini ile tüketici ya da müşteri anketleri.

¹⁰³ Erol Eren, *a.g.e.*, s. 163.

¹⁰⁴ Tony Morden, *a.g.e.*, s. 149-154.

- İstatistiksel tahmin teknikleri, hareketli ortalamalar, zaman serileri analizi, trend analizi, regresyon-korelasyon ve üstel düzenleme gibi ekonomik modeller.
- Açıklayıcı tahmin teknikleri, operasyonel araştırma modelleri, yönetsel sistem dinamikleri.
- Sayısal olmayan ya da kalitatif tahmin teknikleri
 - Senaryo geliştirme,
 - Delphi tekniği,
 - Çapraz etki analizi.

Stratejik yönetimin ilk aşaması olan çevre analizi ile işletmeler dış çevrede olup biteni yakından takip ederek fırsatları ve tehditleri değerlendirir; iç ya da yakın çevreyi de inceleyerek kendi güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirirler¹⁰⁵. Çevre analizinden elde edilen bilgiler durum belirleme matrislerinde sınıflandırılarak toplanır, böylece oluşturulacak stratejinin altyapısı hazırlanmaktadır.

Durum belirleme matrisleri içinde en çok kullanılan SWOT analizi olmaktadır. Performans güçleri analizi ve denge analizi ise diğer durum belirleme matrisleri olarak literatürde yer almaktadır.

1.10. SWOT Analizi

SWOT, İngilizcedeki “Strengths”, “Weaknesses”, “Opportunities” ve “Threats” kelimelerinin baş harflerinden üretilmiş bir kısaltma olup¹⁰⁶; Türkçe karşılıkları ise sırasıyla “Üstünlükler/Güçlü Yanlar”, “Zayıflıklar/Zayıf Yanlar”,

¹⁰⁵ Fred R. David, *a.g.e.*, s. 11-12.

¹⁰⁶ Byron Keith Simerson, *a.g.e.*, s. 47, 82; Coşkun Can Aktan, *a.g.m.*, s. 7, 11; Özer Demirdizen, *a.g.m.*, s. 7-8.

“Fırsatlar” ve “Tehditler” şeklindedir¹⁰⁷. Literatürde bazen TOWS şeklinde de kullanıldığı görülmektedir. Türkçe çalışmalarda FÜTZ ya da GZFT şeklinde yer alsa da SWOT kelimesinin yaygın bir şekilde kullanımının tercih edildiği görülmektedir.

SWOT analizinde¹⁰⁸ işletmenin dış çevresinde bulunan unsurlar incelenerek işletmeye ilişkin tehdit ve fırsatlar ile işletmenin iç analizi sayesinde de işletmeye ait üstünlük ve zayıflıklar belirlenmektedir.

İşletmenin, varlığını sürdürmesi, rekabetçi güç avantajından faydalanabilmesi için güçlü ve zayıf yönlerini tanıması ve dış çevrenin fırsatlarına ve tehditlerine göre de stratejilerini oluşturması gerekir. Bu amaçlarla gerçekleştirilecek SWOT analizine ilişkin olarak Şekil 6’daki matris örneklenebilir.

İşletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile fırsatları ve tehditlerinin belirlenmesine yönelik Şekil 6’da gösterilen SWOT matrisinin oluşturulabilmesi için Kaygusuz ve Dokur aşağıdaki soruları örnek göstermektedirler:

Zayıf yönlerle ilişkin olarak;

- İşletmenin en zayıf olduğu faaliyet alanı nedir?
- İşletmenin pasifleri içerisinde en büyük borç kalemi hangisidir?
- İşletmenin hangi kaynakları, işletmenin belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşmasını engellemektedir?
- Rekabetçi güç olmayı engelleyen temel unsur nedir?

Güçlü yönlerle ilişkin olarak;

¹⁰⁷ Cengiz Demir-Mustafa Kemal Yılmaz, *a.g.m.*, s. 76.

¹⁰⁸ Thomas L. Wheelen-J. David Hunger, *a.g.e.*, s. 16.

- İşletme en etkin olarak hangi alanda faaliyet göstermektedir?
- İşletme hangi alanda lider konumdadır?
- İşletmenin hangi kaynağı işletmeyi daha güçlü kılmaktadır?
- İşletmenin önceki faaliyet döneminde en başarılı olduğu şey nedir?
- İşletmenin önceki faaliyet döneminde rekabetçi güç olma konusunda en başarılı olduğu alan nedir?

Tehditlere ilişkin olarak;

- İşletmenin insan kaynakları ve çalışanları yetersiz midir?
- İşletme pazarda rekabetçi güç unsuru olmadan mı rekabet etmektedir?
- Yeni rakipler pazara nasıl girmiştir?
- Pazarın rekabetçiler için cazip olan yönleri var mıdır?
- İşletme bilgi teknolojisindeki gelişim hızına ayak uydurabilecek midir?
- Rekabetçi baskılar artacak mıdır?
- İşletme, pazardan gelen ve değişen taleplere cevap verebilecek midir?

Fırsatlara yönelik olarak;

- Gelecek faaliyet döneminde işletme için temel fırsat alanları nelerdir?
- İşletmenin kullanıma hazır kaynakları var mıdır?
- Pazardaki gelişmelere uyum sağlayabilme imkânı var mıdır?
- Rakiplerin eksik kalan yönlerinden faydalanma imkânı var mıdır?
- Yeni pazarlara rakiplere göre erken girilebilecek midir?

GÜÇLÜ YÖNLER**ZAYIF YÖNELER**

İşletmeye özgü yetenekler	İşletmeye özgü yeteneklerdeki eksiklik
Rekabetçi avantajlar	Rekabetçi avantajın olmaması
Kaynak yeterliliği	Kaynak yetersizliği
Deneyin, bilgi ve veri yeterliliği	Deneyim, bilgi ve veri yetersizliği
Finansal yedekler	Finansal yedeklerin olmaması
Pazarlama, dağıtım etkinliği	Pazarlama ve dağıtımda etkin olmama
Yenilikçi çalışmalar	Yenilikçi çalışmaların yetersizliği
Coğrafi yerleşim ve konum	Coğrafi yerleşim ve konum dezavantajı
Fiyat, kalite ve fonksiyonellik	Fiyat, kalite ve fonksiyonellikteki eksiklik
Güvence sistemleri ve akreditasyon	Güvence sistemleri ve akreditasyon yetersizliği
Bilgi ve üretim teknolojisi	Bilgi ve üretim teknolojisinin yetersiz olması
Kültürel ve toplumsal hassasiyet	Kültürel ve toplumsal hassasiyeti dikkate almayı
Yönetimin etkisi ve başarısı	Yönetimin etkili olmaması
Yönetimsel anlayış ve değerler	Yönetimsel anlayış ve değerlerindeki yetersizlik

FIRSATLAR**TEHDİTLER**

Pazardaki gelişmeler	Politik etkiler
Rakiplerin eksik kalan yönlerinden faydalanma	Yasal düzenlemeler
Endüstri ve yaşam tarzındaki gelişmeler	Çevresel faktörler
Teknolojik gelişme ve yenilik	Bilgi teknolojisindeki hızlı gelişim
Global etkiler	Rekabetçi baskılar
Yeni pazarlar	Pazar talebindeki hızlı gelişim
Niş hedef pazarlar	Yeni teknolojiler, hizmetler ve fikirler
İhracat ve ithalattaki teşvikler	Hayati sözleşmeler ve ortaklıklar
İşletme ve mamul geliştirme	Karşılaşılan engeller
Bilgi ve araştırma	İşletmenin başa çıkılamaz eksik yönleri
Ortaklık, acentelik ve dağıtım	Çekirdek kadronun işi bırakması
Pazar hacmi, üretim miktarı ve maliyet etkisi	Global ve yerel ekonomi
Dönem, mevsim ve modanın etkisi	Dönem, mevsim ve modanın etkisi

Şekil 6: SWOT Matrisi Örneği

Kaynak: Sait Y. Kaygusuz-Şükrü Dokur, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2009, s. 32.

1.11. Performans Güçleri Analizi ve Denge Analizi

SWOT dışındaki durum belirleme matrislerine bakıldığında literatürde performans güçleri analizi ve denge analizi ile karşılaşılmaktadır. Bunlar¹⁰⁹:

- Performans güçleri analizi, geleneksel SWOT analizindeki fırsatların, tehditlerin, üstünlüklerin, zayıflıkların önem derecesine göre ve kurumun genel veya belirli bir alanındaki performans gücüne göre belirlemeyi amaçlayan bir analizdir. Bir anlamada SWOT analizinin daha geliştirilerek ilerletilmiş bir hali olarak değerlendirilmektedir.

- Denge analizine bakıldığında ise; işletmelerinin çevre unsurları ve yeteneklerinin, onların üzerindeki etkisinin göreceli bir şekilde belirtildiği bir durum belirleme analizi olduğu, dış ve iç çevre analizinde kullanılan bir teknik olarak ortaya çıktığı görülmektedir.

1.12. Karar Almanın Tanımı ve Önemi

Sözlük tanımı itibariyle karar “... bir iş için düşünülüp taşınarak, uygun diye üzerinde durulan çare...” yi ifade etmektedir. İşletme yönetimi açısından karar, bir “seçim” i ifade etmektedir. Yönetici ya da herhangi bir kimsenin herhangi bir konuda yapmış olduğu seçim “karar”¹¹⁰ olarak ifade edilmektedir.

Karar alma; bir birey, yönetici veya kurumun birkaç alternatif ya da seçenek arasından bir tanesini seçmesi veya tercihidir. Böylece bir karar, birçok seçenek içerisinden seçilmiş olan eylem veya eylemler dizisini¹¹¹ belirtmektedir.

¹⁰⁹ Hayri Ülgen-Kadri Mirze, *a.g.e.*, s. 167-168.

¹¹⁰ Abdurrahim Emhan, “Risk Yönetim Süreci ve Risk Yönetimde Kullanılan Teknikler”, Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 212-213.

¹¹¹ Mümin Ertürk, *a.g.e.*, s. 179.

Başka bir tanımla karar alma işlemi¹¹²; karar alıcının çeşitli alternatiflerle karşılaştığı durumlarda, bu seçenekler içerisinde kendisinin amacına uygun, kendisinin belirlediği kriterlere göre en elverişlisini seçebilmesi şeklinde ifade edilebilir.

Karar alma, bir sonuca ulaşmaktır. Karar alma bir süreç olarak, çeşitli konular içerisinde seçim ve yeğleme yapmak ile ilgili bedeni ve düşünsel çabaların toplamı olarak görülür. Aralarında tercih ve yeğleme yapılacak olan şeyler; amaçların elde edilmesindeki araç, yol ve olanaklar olmaktadır. Aralarında seçim ve yeğleme yapılması söz konusu olabilecek şeylere “alternatif” (seçenek) adı verilmektedir. Böylece¹¹³; karar alma, bu seçenekler arasında bir yeğleme yaparak, örgüt içinde planların, yöntemlerin, politikaların belirli hareketler haline gelmesinde temel bir nokta olmaktadır.

Karar kavramı, istenilen bir sonuca erişmek için, var olan alternatifler içerisinde bilinçli bir şekilde seçilmiş bir eylem şeklinde tanımlanacak olursa; buradan çıkarılabilecek üç dikkate değer sonuç olacaktır¹¹⁴. Bunlardan birincisi; bir karar tercihi ya da seçmeyi gerektirir. Tercih etme yapılmadan veya seçenekler var olmadan karar konusundan bahsedilemez. İkinci husus bir kararın bilinçli düzeyde ussal süreçleri içermesidir. Duygusal, us dışı ve bilinçaltı bazı etmenler kararı etkiler, ancak önemli olan kararın mantıksal yönüdür. Üçüncüsü ise bir kararın amaca yönelik olmasıdır. Amaç yoksa karardan söz etmek de mümkün olmamaktadır.

¹¹² H.R. Appannaiah, H.R. Ramanath, *Perspective Management*, Himalaya Publishing House, Hindistan 2009, s. 142; Mahmut Tekin, *Kantitatif Karar Verme Teknikleri*, Genişletilmiş 3. Baskı, Konya 1995, s. 16.

¹¹³ Oktay Alpugan, Mete Oktav, M. Hulüsi Demir ve Nurel Üner, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Yayın no : 538, İşl-Ekon. Dz. : 53, İstanbul 1997, s. 191.

¹¹⁴ Halil Can, Doğan Tuncer ve Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgisi*, Siyasal Kitabevi, 12. Basım, Ankara 2001, s. 207.

Karar alma işleminde bazı faktörler yer alır, bunlar¹¹⁵:

- Ulaşılması istenen amaç,
- Amaca en iyi şekilde ulaşmayı sağlayacak araçlar,
- Amaç ve araçların uygunluğunun denetimine imkân veren kriterler,
- Tercih edilen hareket şekli sonucunda ortaya çıkabilecek istenmeyen sonuçların karşılaştırılması,
- Harekete geçilmesi veya geçilmemesinin belirtilmesidir.

İşletmenin sahip olduğu kaynakların verimli olarak kullanılması, idari sorumluluktaki bulunan karar alıcıların alternatifler içerisinde bir tanesini seçmesi şeklinde vereceği kararlar ile olabilir. Yöneticilerin kararları, işletmeleri başarıya veya başarısızlığa götürebildiği içindir ki, modern işletme yönetiminde karar almanın, yönetme olayının temeli olarak¹¹⁶ kabul edildiği görülür.

“Yönetici ne iş yapar?” veya “yönetici ne iş yapmalı?” sorularına değişik açılardan farklı cevaplar verebilmek mümkündür. Henry Mintzberg’in araştırmalarına bakıldığında, yöneticilerin organizasyonlarda, kişilerarası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma ile karar alma olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek rolleri oynadıkları görülür¹¹⁷. Karar alma faaliyetinin işletme yöneticilerinin yaptıkları işler ve oynadıkları roller değerlendirildiğinde önemli bir yere sahip olduğu ve hatta olmazsa olmaz bir nitelik taşıdığı da değerlendirilmektedir.

¹¹⁵ İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş A. Ş. Yayınları, Eskişehir 1987, s. 476-477.

¹¹⁶ Salih Yeşil-Esra Erşahan, “Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s. 319.

¹¹⁷ Serkan Bertan, “Otel İşletmelerinde Yönetimsel Etkinlik ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2009, s. 394.

Yönetimde karar alma, bugünün işletme konularının içerisinde birinci derecede öneme ulaşmıştır. H.A. Simon gibi bazı bilim adamları ise, yönetim faaliyeti ile karar almayı eşanlamda tutacak kadar ileri gitmişlerdir¹¹⁸.

Yöneticinin herhangi bir konu üstünde düşünmesi sonucu çare ya da çözüm şeklinde benimsemiş olduğu yol, onun kararını belirtmektedir. İyi veya kötü, doğru veya yanlış, karar alma daima seçim yapma ile eşdeğerdedir. Karar almama, seçim yapmamayı ifade eder¹¹⁹. Yöneticilik, karar alabilme işi olarak düşünüldüğünden karar alamayan bir kimsenin yöneticilik işini de yapamayacağı iddia edildiği görülmektedir. Yine de herhangi bir şey yapılmaması kararının da alınabilmesi mümkündür.

Seçim yapılamadığı durumlarda, kaynakların nasıl kullanılacağı hakkında bilgi sahibi olunmadığı açıktır. En önemli ve tekrar geri kazanılamayacak bir maliyet unsuru olarak “zaman” işlemekte ve yönetici tercih yapamamaktadır. Dolayısıyla hem amaca ulaşılması gecikmekte, hem de “doğru mu yapılıyor, yanlış mı yapılıyor” değerlendirme imkânı ortaya çıkmamaktadır. Böylece kıt kaynaklar bir anlamda israf edilmiş olmaktadır. Bu nedenle “en kötü karar bile kararsızlıktan iyidir”¹²⁰ deyişi yönetim uygulamalarına yerleşmiş bulunmaktadır.

Karar alıcıları bazı durumlarda kararsızlığa iten faktörler aşağıdaki gibi sıralanabilir¹²¹:

- Karar alıcıların karar almak için gerekli bilgiden yoksun olması.
- Amaçların ve sorunların net olarak ortaya konulmaması.

¹¹⁸ Nejla Tural, “Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetiminde Uygulaması”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 21 Sayı 1, 1988, s. 498.

¹¹⁹ Abdurrahim Emhan, “Risk Yönetim Süreci...”, s. 211-212.

¹²⁰ Salih Güney, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara 2007, s. 89.

¹²¹ Nurullah Genç, *a.g.e.*, s. 349.

- Alternatiflerin yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olması.
- Seçim kriterinin belirlenememesi.
- Karar alıcının kişilik olarak kendini herhangi bir yöne kanalize edemeyen “kararsız” bir tip olması.
- Örgüt içi politika ve güç mücadeleleri.
- Karar alıcının kişisel hedefleri ile işin gereklerinin birbirine uymaması.

Karar alma plan yapma, amaçları tesis etme, politika belirleme gibi konularla bağıntılıdır. Karar alma, aşağıdaki şekilde hem örgütsel ve hem de yönetsel bir süreç olarak değerlendirilmektedir¹²²;

- Karar alma yönetsel bir süreçtir; nedeni, yöneticilerin temel sorumluluklarının karar alma olmasıdır. Bireylerin sadece yönetici ünvanına sahip olmaları, bu kişilerin yönetici olmalarına yetmemektedir. Herhangi bir bireyin yönetici olup olmadığını anlayabilmek için, kişinin karar alma sorumluluğunu taşıyıp taşımadığına bakmak gereklidir.

- Karar alma diğer yönden ise örgütsel bir süreç olarak görülür. Modern kurumlarda karar alma; bireysel olarak yöneticileri aşan takımlar ya da gruplarca meydana getirilen ve ayrıca bilgisayar ürünü olan bir süreç olarak yer alır. Yöneticiler, çevreden yalıtılmamış olarak; karışık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odağında yer alırlar. Yöneticiler, örgüt üzerindeki fonksiyonlarını aldıkları kararlar ile ifa ederler. Aldıkları kararlar, örgütlerin davranışlarına yön ve şekil vermektedir.

¹²² Halil Can, vd., *a.g.e.*, s. 207.

Planlamanın özü olan karar almayı, yöneticiler esas işleri olarak görürler. Çünkü yöneticiler devamlı olarak; ne yapılacağını, kimin yapacağını, ne zaman, nerede ve bazen de nasıl yapılacağını seçmek zorundadırlar. Karar alma, çok kısa düşünülerek ve çok hızlı yapılırsa, işletme faaliyetlerini ancak birkaç dakika etkilese bile, planlamanın bir aşaması¹²³ olarak görülmektedir.

Yönetim sürecinde iki öneme sahip yönden birincisi karar alma, ikincisi ise yapmadır ve yine birincisi, fikir, yargı veya tek kelime ile planlama iken; diğeri uygulamadır. Yöneticiler, ortaya çıkan problemleri çözümleyecek kararlar alarak maaşlarını kazanırlar; ayrıca bu doğrultuda sürekli olarak geleceği tahmin etmeye ve problemleri önlemeye çaba sarf ederler. Bu yönüyle karar almanın, yönetimin planlama aşamasıyla daha iç içe olduğu söylenebilir. Karar alma, aynı zamanda çatışmaları çözümüledir; yöneticinin iş hayatında sıklıkla karşılaştığı sorunlardan biri çatışmadır. Genellikle bir sorunla ilgili olarak düşünce, görüş, yargı ve gerçekler bakımından ayrılıklar ve uyuşmazlıklarla karşılaşıldığında, yönetici konumundaki kimse, kendisine bağlı grupta koordinasyonu ve işbirliğini sağlayabilmek için bir karar alma durumundadır¹²⁴. Çalışanların ortak amaca doğru etkili ve verimli bir biçimde çalışma yapabilmesi için ihtilafların, fikir ayrılıklarının giderilmesi gerekli olmaktadır.

1.13. Karar Alanların Nitelikleri

Karar, kararı alan kişilerin; kişiliği, bilgisi, becerisi, yeteneği ve inancı gibi özellikleri ile ilgili fikirler verdiklerinden, kararı oluşturanları da bir değerlendirme aracı veya ölçütüdür. Ancak; karar alanların olanaklarındaki sınırlılık, alınan kararın

¹²³ Mümin Ertürk, *a.g.e.*, s. 179.

¹²⁴ İsmet Mucuk, *Modern İşletmecilik*, s. 189-190.

etkinliğini ve verimliliğini de düşürebilir. Karar alıcılardaki bu sınırlılık veya eksiklikler şunlar olabilir¹²⁵:

İlk olarak; karar verenin geleceği görme, sezme konusundaki yetenekleri (basireti) zayıf olabilir. Bu bir kişisel kusur olduğu durumda ve ölçüde, karar veren için olumsuz bir not olabilir. Ancak, bir yönetici, karar yetenekleriyle uygun olmayan bir konuma getirilmişse, kendisinden çıkacak etkin olmayan ve verimsiz kararlardan, kişiyi, büyük ölçüde kusurlu bulmak doğru olmaz.

İkinci olarak; gelecek yalnızca sezmiş ve yargılama ile değil, fakat bilimsel araştırma, yöntem ve araçlarından yararlanma yoluyla da öngörülebilir. Eğer, yönetici ya da karar veren kişinin emrinde sözü geçen yöntem ve araçlar yoksa veya kendisi bu olanaklarla donatılmış değilse, kararlarındaki etkinlik ve verim derecesinden şikâyet etme ve kendisini kusurlu bulma konusunda daha dikkatli olmak gerekir.

Üçüncü olarak; kararların kuramsal ve uygulama yönlerine de işaret etmek gerekir. Kararın kendisi, düşünsel bir üründür; yani yargılama denilen, düşünsel süreçler sonucunda ulaşılmış bir tercih olup, psikolojik anlamda bir yargıdır. Bu açıdan karar, bir tasarı, bir plan, bir tasavvurdur. Kararın gerçek değeri, uygulanmasından sonra ortaya çıkar. Uygulama belli çevre koşulları ve olanakları içinde oluşur. Uygulama uzun bir süre aldığında, karar alırken tahmin edilen uygulama koşulları değişebilir ve bu değişiklik, kararın etkinlik ve verim derecesini etkileyebilir. Bundan başka; kararın uygulanmasına hizmet edecek maddi ve beşeri araçlar, yani anamal ve personel gibi etmenlerin yeterli sayı ve nitelikte olmaması nedeniyle de kararın beklenen nitelikte sonuç vermemesi olasılığı ortaya çıkar. Söz konusu üretim etmenleriyle donatılmamış bir uygulamadan doğacak olumsuz sonuçlardan, kararı ve dolayısıyla karar vereni kusurlu bulmak doğru olmaz.

¹²⁵ Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi, Genel Esaslar*, Yön Ajans, İstanbul 1990, s. 323-325.

1.14. Karar Alınan Ortamın Özellikleri

Etkili ve verimli karar vermede, karar verenin yetenek ve nitelikleri veya kişiliği dışında kalan bir takım etkenler de vardır ki, bunlara nesnel koşullar denilmektedir. Bunları etkilemek ve değiştirmek, çoğu zaman, karar verenin bilinci dâhilinde değildir. Bu koşulları, işletme içi ve işletme dışı diye gruplandırmak olanağı vardır, bunlar¹²⁶:

a- İşletme içi koşullar: Bunların başında, karar veren yöneticinin işgal ettiği mevkinin veya işlerin, yetkilerin ve sorumlulukların durumu gelir. Önce, mevki ile mevki işgal edenin kişiliği arasında bir uygunluk bulunması gerekir. Bir diğer işletme içi konu, karar vermeye yardımcı olabilecek araç ve organların yeterlilik durumudur.

b- İşletme dışı koşullar: İşletmenin içinde yaşadığı çevrenin doğal, toplumsal, hukuksal, ekonomik ve teknik özellikleri de, alınacak kararların etkinlik ve verim derecesini etkiler. Çevre koşullarının hızla değiştiği zamanlarda, gelecekle ilgili kararların belirsizlik derecesi artar ve bununla paralel olarak etkin öngörülerde bulunmak zorlaşır. Böyle hallerde planlama ve programlama sürelerinin kısaltılması gerekir. Çünkü planlama süresi uzadıkça, geleceği etkinlikle öngörmek olanağı azalır.

1.15. Karar Alma Sürecinin Evreleri

Karar alma sürecinde yerine getirilen etkinlikler, birbirini izleyen ve bir birlerini önemli ölçüde etkileyen aşamalar niteliğindedir¹²⁷. Karar alma sürecine yönelik aşamalar Tablo 1’de bir örnek ile gösterilmiştir.

¹²⁶ Kemal Tosun, *a.g.e.*, s. 338-340.

¹²⁷ Richard L. Daft, *Management*, Eighth Edition, Thomson South-Western, USA 2008, s. 281; John Adair, *Decision Making & Problem Solving Strategies*, Kogan Page, United Kingdom, London 2007, s. 25; H.R. Appannaiah-H.R. Ramanath, *a.g.e.*, s. 146.

Tablo 1: Karar Alma Sürecinin Evreleri

AŞAMA	AYRINTILAR	ÖRNEK
1- Durumun görülerek sorunun saptanması	Bir olay ya da düşünce, herhangi bir karar alınmasının gerektiğini gösterir.	Yönetici işlerin işten çıkma oranını % 5 olarak görmüştür.
2- Seçeneklerin belirlenmesi	Var olan seçeneklerle yeni seçenekler görülür. Seçenek sayısı ne kadar çoksa, kararlar da o kadar anlamlı olacaktır.	Yönetici ücretleri artırabilir, yan çıkarları artırabilir ya da işe alma standartlarını yükseltebilir.
3- Seçeneklerin değerlendirilmesi	Her seçeneğin olabilirliği değerlendirilir, bunların yeterlilikleri ve sonuçlarının ne olacağı irdelenir.	Yan yararlar artırılmaz. Ücretler artırılır ve işe alma standartları yükseltilir ve gereken sonuç alınabilir.
4- En iyi seçeneğin seçilmesi	Durumsal bütün etmenler araştırılır ve en uygun olanı seçilir.	İşe alma standartlarının değişmesi uzun zaman alır; bu nedenle ücret arttırılır.
5- Seçilen seçeneğin uygulanması	Seçenek gerçekleştirilir.	Yönetici, genel müdürlükten izin almak zorunda olabilir. Personel bölümü yeniden ücret belirler.
6- Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi	Yönetici, yeni uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğunu ileride belirler.	Yönetici altı ay sonra işten çıkma oranında düşüşle karşılaşır.

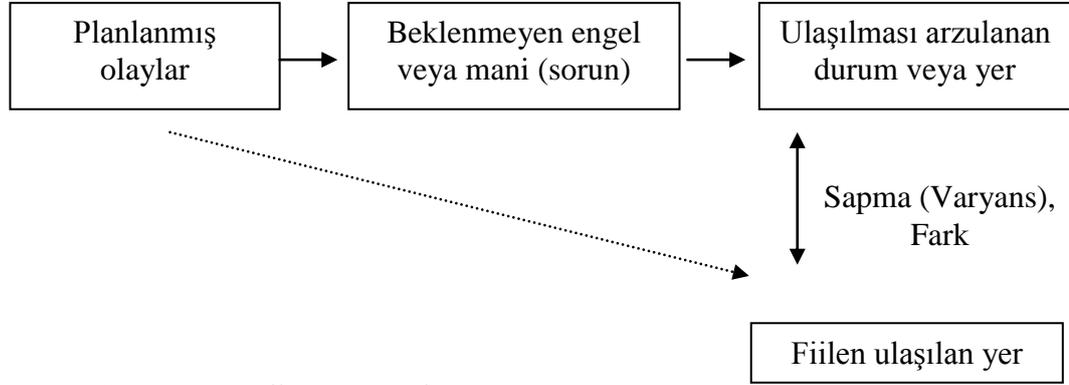
Kaynak: Zeyyat Hatiboğlu, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul 1994, s. 520.

Karar alma süreci unsurları tek tek aşağıdaki gibi ele alınabilir;

a - Durumun görülerek sorunun saptanması:

Karar alma sürecinin ilk aşamasında; kararı gerektiren konu ile ilgili problem olduğunun anlaşılması, problemin teşhis edilmesi ve formüle edilmesi işlemleri söz konusudur. Belirli bir problemin çözümüne yönelik karar almak durumu ortaya çıktığından problemi doğuran nedenlerin doğru olarak belirlenmesi,

sorunun yarı yarıya çözümlenmesi anlamına gelmektedir¹²⁸. Bu açıdan bu safha karar alma sürecinin en önemli aşaması olarak değerlendirilmektedir.



Şekil 7: Engelin ortaya çıkışı

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul 2010, s. 119.

Karar almak için beklenmeyen bir engel, sorun ya da problemin varlığı söz konusu olmalıdır. Sorun, engel ya da problem yoksa çözüm yolu aramaya gerek olmayacaktır. Problemin varlığı algılandıktan sonra, karar alma sürecinde problemi tanımlamak ve bilgi toplamak¹²⁹ gerekli olmaktadır.

Genel tanımı itibariyle sorun (problem); istenilen doğrultuda ilerlemekte iken, ortaya çıkan engel ya da engeller olarak tarif edilebilir. Sorun tanımı, hakkında karar verilecek olan engelin tarifini ifade eder. Şekil 7’de sorunun ya da engelin ortaya çıkışı gösterilmiştir. Sorunun ne olduğunun açığa çıkarılmasından sonra sorunun nedenleri araştırılmalıdır.

¹²⁸ Sema Dünder-Özcan Kılıç, “Pazarlama’da Karar Alma: Karar Alma Süreci, Önemi ve Kapsamı”, *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Nisan 1994, s. 174.

¹²⁹ P. Subba Rao, *Strategic Management*, Himalaya Publishing House, Mumbai 2010, s. 38.

b – Seçeneklerin belirlenmesi:

Bu aşamada¹³⁰, belirlenen amaca ulaşmayı sağlayacak, gereklilikleri karşılayan ve tanımlanmış sorunu ortadan kaldıracak alternatifler geliştirilir.

Bir seçenek ya da alternatif, amaca ulaşmak için ya da problemin ortadan kaldırılması için, gerek fiziksel kaynakların ve gerekse de insan gücünün nasıl kullanılabilceğini gösteren bir yol olarak değerlendirilmektedir. Karar bir seçimi ifade ettiğinden dolayı, eğer gidilebilecek sadece tek yol varsa, ya da diğer bir ifade ile seçim imkânı bulunmuyorsa karar almak söz konusu olmamaktadır. Karar alma sürecinin bu safhası, yaratıcılığın ortaya çıktığı bir safhadır¹³¹. Bir yöneticiyi başkalarından farklı kılacak husus, geliştirebildiği yeni fikir ve alternatifler olacaktır.

Mevcut seçeneklerin bulunması, bunların sonuçlarının araştırılarak seçenek değerlendirilmesinde kullanılması, en ussal ve sistemli bir işlem gerektiren aşamadır¹³². Matematiksel ve istatistiksel modeller, olasılık kuramı ve ekonomistlerin artan gelir ve gider kavramları gibi çeşitli bilim dalları, bu konuda yöneticiye yardımcı olmaktadır.

Sorun; tatmin edici bir biçimde ortaya konulduğu zaman, eldeki bilgilerin iyi bir biçimde analiz edilmesi gerekir. Burada yapılacak olan iş, sorunu ortaya çıkaran engellemelerin ortadan kaldırılması için gereken yolları aramaktır. Çözüm yolu aranırken, seçenekler en iyi biçimde gözden geçirilir ve engelin giderilmesi için uygun olan yollar bulunur¹³³.

¹³⁰ Jie Lu, Guangquan Zhang, Da Ruan, Fengjie Wu, *Multi-Objective Group Decision Making: Methods Software and Applications With Fuzzy Set Techniques*, Imperial College Pres, Singapore 2007, s. 8.

¹³¹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul 2010, s. 127.

¹³² Halil Can, vd., *a.g.e.*, s. 211.

¹³³ Oktay Alpugan, vd., *a.g.e.*, s. 192.

c- Seçeneklerin değerlendirilmesi:

Sorunun alternatif çözümlerine yönelik seçenekler geliştirildikten sonra¹³⁴, seçenekler hem çeşitli kuvvetli ve zayıf yönler, hem de çevrede var olan tehdit ve fırsatlar dikkate alınarak değerlendirilmelidir.

Çözüm bulunacak sorun ile ilgili belirlenen seçeneklerin dikkatle incelendiği bu aşamada; en uygun seçeneğin belirlenmesini kolaylaştırmak amacıyla, tüm seçenek değerlendirme yöntemlerinden kullanılabilirdiğince yararlanılırken değerlendirmeler farklı ortamlarda farklı nitelikler taşıyabilecektir. Örneğin kriz ortamında, belirsizlik ortamında veya risk ortamında farklı olabileceği açıktır. Bu aşama, çok sayıda neden - sonuç ilişkisini tanımlayan anlatımları içererek; “şunu yaparsam şu sonucu elde ederim” ilişkilerini göz önünde bulundurur. Sonuçlar, istenen ve istenmeyenler olmak üzere sınıflandırıldığında, hangi öncüllere ağırlık verileceğini gösteren bir çerçeve çizmek mümkün olabilir¹³⁵. Alternatifler, bir takım irdelemelere tabi tutulur, örnekler şunlar olabilir¹³⁶:

- Teknik olarak uygulanabilirlik,
- Maliyeti (işgücü, malzeme, direkt, endirekt vb.),
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği,
- Öngördüğü kaynakların miktarı,
- Başarı olasılığının derecesi,
- Uzun vade - kısa vade dengelerine etkisi,
- Değişik kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu,

¹³⁴ P. Subba Rao, *a.g.e.*, s. 39.

¹³⁵ Halil Can, vd., *a.g.e.*, s. 211.

¹³⁶ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 130.

- Muhtemel sonuçları,
- İşletme kültürüne veya yönetim tarzına uygunluğu.

d- En iyi seçeneğin seçilmesi:

Bu evre; azim, irade ve sorumluluk gibi tinsel (manevi) nitelikleri gerektirir. “Karar Alma” adını alan bu evrede¹³⁷; sonuçları kesin olarak bilinmeyen belirsizlikler, öngörüler, sezgiler, hisler, ümitler, bekleyişler ve dilekler büyük bir yer tuttuğundan, düşünsel yeteneklerin yerine, cesaret, gözü peklik, girişim (teşebbüs), sorumluluk yükleme gibi moral (manevi) nitelikler ön plana geçer.

Karar alma sürecinin bu aşamasında; çeşitli kriterler eşliğinde değerlendirme yapılarak, alternatifler arasından seçim yapılacaktır. Bu yapılan seçim, “karar”ı temsil etmektedir¹³⁸. Ancak hedeflenen amaçlara ulaştırmayı sağlayacak, sorunu ortadan kaldırarak çözmeyi sağlayacak, geliştirilen ve irdelenerek bir sıraya konulmuş olan çeşitli alternatifler arasında seçim yapılmasını sağlayacak bazı kriterlere ihtiyaç duyulur.

Drucker en iyi seçeneğin seçilmesine yönelik; riskin derecesinin, ekonomik olmasının, zamanlama ile kaynak sınırlanmasının değerlendirilmesi şeklinde dört kriter önermektedir¹³⁹. Buna göre; karar alanların, beklenen kazançta göre beklenen kayıpların da hesaplanıp seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesini yapmaları gerekir. Yine, tercih edilecek alternatif mümkünse asgari uğraşı ve işgücü ile yerine getirilmelidir. Karar konusunun acil ve önemli olması durumlarına göre zaman süresi kısılırken, karar konusunda zaman baskısı olmadığı durumlarda ise karar verme süreci daha ağır bir tempo ile ilerleyebilir. Tercih edilen seçenek,

¹³⁷ Kemal Tosun, *a.g.e.*, s. 331.

¹³⁸ Jie Lu, vd., *a.g.e.*, s. 9.

¹³⁹ Peter F. Drucker, *Yönetim Uygulaması*, Çev.: E. Sabri Yarmalı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1996, s. 389-390.

organizasyondaki mevcut kaynaklar ile gerçekleştirilebilir olmalı, ek kaynak gerektirmemeli ve asgari iş gücüyle yerine getirilebilir olmasına önem verilmelidir.

e- Seçilen seçeneğin uygulanması, durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi:

Karşılaşılan probleme ilişkin en iyi alternatif seçilerek, karar her ne kadar alınmış olsa da uygulamaya geçirilmediği müddetçe bir anlam ifade etmeyecektir. Bu aşamada çözüme ilişkin tercih edilen seçeneğin uygulamaya geçilmesi ile karar alma süreci tamamlanmış olur. Bu aşama ile karar uygulamaya konular, tercih edilen çözümün uygulanarak elde edilen sonuçların tanımlanan problemin çözümüne yönelik getirileri değerlendirilir ve üzerinde gerekli görüldüğünde düzeltmeler yapılabilir¹⁴⁰.

Alınan kararın uygulanma sonuçlarını izlemek, yanlış kararlara karşı bir koruyuculuk görevi üstlendiğinden büyük önem taşır, kararı tamamen değiştirmek ya da düzeltmek zaman kaybına neden olacaktır¹⁴¹; böylece; belirli koşulların varlığı altında, tanımlanan probleme ilişkin geliştirilen seçenekler arasından tercih edilen seçimin uygulanması sonucu¹⁴², gerçekleşmesi istenen ile gerçekleşen arasındaki farkın izlenmesi gereklidir. Ayrıca bu şekildeki bir değerlendirme ileride verilecek kararlar için de bir temel oluşturabilmesi açısından önem taşımaktadır.

¹⁴⁰ P. Subba Rao, *a.g.e.*, s. 40.

¹⁴¹ H.R. Appannaiah-H.R. Ramanath, *a.g.e.*, s. 147.

¹⁴² Melih Erdoğan, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 931, Eskişehir 2000, s. 304; Colin Drury, *Management Accounting for Business Decisions*, Second Edition, Thomson Learning, USA 2001, s. 9.

1.16. Karar Alma Sürecinin Özellikleri

Karar alma sürecine ilişkin bazı özellikler vardır, bunlar¹⁴³:

a- Karar alma güç ve pahalı iştir:

Karar süreciyle ilgili amaçların, amaçlara ulaştıracak araçların, olanakların belirlenmesi, bilgilerin elde edilmesi, değerlendirilmesi uzun, yorucu, güç bedensel ve düşünsel çabayı gerektirir.

Toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik araç, gereç ve uzman personel kullanımı gerekli olduğundan, bu kaynakların veya teknolojilerin elde edilmesi harcama gerektirir¹⁴⁴. Bu nedenle bilimsel kararların verilmesi, pahalıya mal olabilir.

Bu bakımdan, bazı yöneticiler bundan kaçınmak için karar almada alışlagelmiş gelenek ve görenek yöntemlerine göre ya da körü körüne karar vermeyi tercih etmektedirler. Ancak bu yöntemin birçok sakıncaları mevcuttur. Karar alma, pahalı da olsa, yani fazla maliyet gideri de yaratsa, bilimsel yöntem ve araçlardan yararlanmak en ussal harekettir¹⁴⁵.

b- Karar alma, etkinlik ve rasyonelliğe dayanır:

Karar alıcılar, karar alma sürecinde amaçlara ulaştıracacağı düşünülen en uygun alternatifi ya da onlar için doğru olanı seçmeye çalışırlar. Bu seçimi gerçekleştirirken fayda maksimizasyonu sağlayacakları şekilde bir diğer anlatımla ekonomik insan davranışı göstererek değerlendirmelerini yaparlar. Eldeki

¹⁴³ İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim...*, s. 483-485.

¹⁴⁴ İter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 1994, s. 270.

¹⁴⁵ Oktay Alpugan, vd., *a.g.e.*, s.192.

kaynakların en etkin kullanımını sağlamaya yönelik olarak ussal davranışı gerçekleştirmeye çalışırlar¹⁴⁶. Bu nedenle de karar süreci etkinliğe ve rasyonelliğe dayanır.

c- Karar süreci geleceğe yöneliktir ve öngörüye (tahmine) dayanır:

Karar alma süreci aşamaları incelendiğinde; karar almanın tümüyle geleceğe yönelik bir işlem olduğu açıkça görülmektedir. Karar alma, plan gibi geleceğe dönük bir işittir. Karar, aksiyon ve sonuç olmak üzere üç safha söz konusu olabilir. Bunların içeriğinde ise durumu anlama, sorunu tanımlama, seçenekleri araştırıp bulma, birini seçme ve çözümü benimseyerek uygulama ve sonucu araştırma bulunur¹⁴⁷.

Seçim yapıldığı zaman karar verilmiş olur. Daha sonra da gelecek bir zaman için verilmiş olan karar, gözden geçirilir. Başka bir anlatımla; karar, geçmiş zaman için değil, gelecek zaman için verilir. Bu nedenle de karar verme, plan gibi geleceğe yönelik bir işlemdir¹⁴⁸. Karar, gelecekteki davranış biçimlerini ve sonuçlarını değerlendirme işlemidir.

Karar alınırken¹⁴⁹; çeşitli alternatifler değerlendirilerek, bunların umulan, arzulan ve arzulanmayan sonuçları karşılaştırılmakta ve uygulama evresi sırasında, hüküm süren koşulların öngörülmesine çalışılarak hareket şekli, öngörülen bu koşullar altında amaca en kısa yoldan erişirecek biçimde seçilmektedir.

¹⁴⁶ Malcolm Cook, Jan Noyes, Yvonne Masakowski, *Decision Making in Complex Environments*, Ashgate Publishing Group, Abingdon, Oxon, GBR 2007, s. 3-4; Fikret Otlu-Özcan Demir, "Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri", *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, Elazığ 2005, s. 157.

¹⁴⁷ İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim...*, s. 484.

¹⁴⁸ İter Akat, vd., *a.g.e.*, s. 270.

¹⁴⁹ Kemal Tosun, *a.g.e.*, s. 318.

d- Karar bir plandır:

Karar alma da bir plan ve programlama faaliyetidir¹⁵⁰. Plan yapma faaliyetine benzer olarak, karar alma faaliyetinde de geleceğin tahmini önem taşımaktadır. Karar alan bir yönetici hakkında bu nedenle de gelecek için plan yaptığı söylenebilir. Bu açıdan karar alma ile plan yapma arasında önemli benzerlik olduğu görülmektedir.

Amaç ve araçlarla ilgili olan karar ve plan arasında yakın bir benzerlik olsa da aralarında önemli farklar mevcuttur. Plan ile karar arasındaki başlıca fark; planın, karara oranla daha ayrıntılı olması ve bilimsel bir nitelik taşımasıdır. Plan, gerçekte bir kararlar toplamı olmaktadır¹⁵¹. Bu nedenle; her plan bir karar niteliğine sahiptir, fakat her karar mutlaka bir plan özelliği taşımamaktadır.

Bir kararın plan niteliği taşıması için¹⁵² amaca ulaştıracak araç ve olanakların seçimi, saptanması ve kullanma yol biçim ve zamanı gibi hususların, bilimsel bir şekilde ve ayrıntılarıyla belirlenmeleri gerekir.

e- Karar alma, özgür iradeye ve yetkiye dayanır:

Karar almanın sağlıklı yerine getirilebilmesi için, karar alıcıların, davranış özgürlüğüne sahip olmaları veya karar alabilme yetkilerinin bulunması gerekmektedir.

f- Karar alma “Sorun Çözme” sürecidir:

Karar alma, problem çözümü ve çevrenin sunmuş olduğu fırsatların tanımlanması süreci olmaktadır. Yönetimsel sorumlulukta olanlar bir sorun için karar

¹⁵⁰ Fikret Otlu-Özcan Demir, *a.g.m.*, s. 157.

¹⁵¹ Oktay Alpugan, vd., *a.g.e.*, s. 193.

¹⁵² İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim...*, s. 485.

alırlar. Sorun ise, aşılması gereken bir engel olarak ifade edilebilir. Amaca ulaşmayı sağlayan yoldaki ya da diğer bir ifadeyle işletme amaçlarına ulaşmak için faaliyetleri etkileyen olumsuz koşul ve sorunları ortadan kaldırarak olumluları ortaya koymak için bazı önlemlerin alınması gerekli olmaktadır¹⁵³. Yönetici, işletmenin amaca ulaşmasını sağlarken bazı engelleri fark ederse, bu engelleri ortadan kaldırmanın gerekliliğine inanır ve harekete geçer. Yönetici karar verirken bir sorunu çözme amacı ile karar verebilir, ancak sorun yoksa karar vermek gerekli de olmayabilecektir.

Her karar alma sürecinde karar alıcılar çeşitli alt süreçler içerisindedir. Bu süreçlerde bazı problemleri çözmeye çalışırlar. Karşılaştıkları problemleri çözmek yalnızca kararları etkilemekle kalmaz, karar alma sürecini de tipik olarak etkisi altında bırakır. Böylece problem çözme ile karar alma süreci birbirinden ayrılmaz bir hal alır. Problemlerin çözümlenmesi, karar alma faaliyetinin özüdür¹⁵⁴. Karar alma sürecinin yapısal olarak, hem bir karar oluşturma amacına yönelik problem çözme, hem de problemi tanımlamaya ilişkin bir süreç olduğu söylenebilir.

1.17. Karar Alma Teknik ve Türleri

İyi kararların, amaçları dikkate alan, masrafları en düşük düzeyde tutabilen, zamanında alınmış, imkânlar çerçevesinde gerçekçi, hemen uygulamaya geçirilerek sonuç alınabilen¹⁵⁵ niteliklere sahip olması beklenir.

Bu açıdan, karar alma sürecinde kullanılan, güçlü ve zayıf yönler ile fırsatlar ve tehditleri kıyaslamaya yarayacak çeşitli karar analiz, teknik, araç ve yöntemleri mevcuttur, bunlardan net bugünkü değer, iç verim oranı, kâr/masraf oranı, toplam yatırım maliyeti, geri ödeme süresi, balanced scorecard, ekonomik katma değer,

¹⁵³ Abdurrahim Emhan, “Karar Verme Süreci...”, *a.g.m.*, s. 213-214.

¹⁵⁴ Peter Bernus, Jacek Blazewicz, Gunter Schmidt, Michael Shaw, *International Handbook on Information Systems*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2008, s. 32.

¹⁵⁵ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul 2009, s. 201-202.

yatırımın geri dönüş oranı, stok modelleri, kâr analizleri, kuyruk teorisi, oyun teorisi, simülasyon, markov tekniği, varyans analizi, regresyon ve korelasyon analizleri, PERT-CPM, çok boyutlu istatistik analizleri¹⁵⁶ yaygın olarak kullanılmaktadır.

Karar alıcılar, örgütlerde çeşitli aşamalarda karar alma durumu ile karşı karşıya kaldıklarından alınan kararlar, çok çeşitlidir ve çeşitli temellere göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir¹⁵⁷:

- Yenilenmelerine göre kararlar; programlanabilen (rutin olan) ve programlanamayan (rutin olmayan) kararlar,
- Karar ortamına göre kararlar; belirlilik, belirsizlik ve risk koşullarında verilen kararlar,
- Hiyerarşik yapılanmaya göre kararlar; alt, orta ve üst kademe kararları,
- Karar verme süreçlerinde kullanılmış olan yöntemler ile bilgilerin kaynaklarına ilişkin olarak; sezgi, deneyim, olay, araştırma, gelenek-göreneklere dayalı olarak verilen kararlar,
- İlgili oldukları işletme işlevine göre; üretim, pazarlama, finansman, işgören, muhasebe vb. ile ilgili olan kararlardır.
- Kapsadıkları zaman sürecine göre; kısa süreli ya da operasyonel kararlar, orta süreli ya da taktik kararlar ve uzun süreli ya da stratejik kararlar,
- Kapsam ve önemleri açısından; kurumun tamamını ve uzun dönemleri kapsayabilen önemde olan politik biçimdeki kararlar,

¹⁵⁶ Navneet Bhushan-Kanwal Rai, *Strategic Decision Making, Applying the Analytic Hierarchy Process*, Springer, USA 2004, s. 6-9.

¹⁵⁷ Demet Gürüz-Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, İstanbul 2006, s. 331-334; Mehmet Hulusi Demir, Bülent Bircan, Hülya Tütek, *Yönetimsel Karar Verme*, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985, s. 12-17; Richard L. Daft, *a.g.e.*, s.272-276; Bahaettin Balçık, *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003, s.191-192; Melih Erdoğan, *a.g.e* s. 303; H.R. Appannaiah-H.R. Ramanath, *a.g.e*, s. 144-146; Salih Yeşil-Esra Erşahan, *a.g.m.*, s. 320; İnan Özalp, *İşletmelerde Yönetim...*, s. 485-487.

- Karar veren organın örgütteki yerinin derecesine (yetki genişliğine) göre; yönetsel (kumanda) kararlar, uygulama kararları, danışma (kurmaylık) kararları,
- Uygulayan ya da ilgili kimselerin karar almadaki yetkilerinin derecesi açısından; merkezci kararlar, merkezkaç kararlar veya tepeden inme kararlar, aşağıdan yukarıya kararlar ve açıklayıcı kararlar,
- Birbirleriyle bağlantı ve ilişkilerine göre ya da önem dereceleri açısından kararlar; birincil öneme sahip ya da bağımlı olmayan kararlar, ikincil öneme sahip ya da bağımlı olan kararlar,
- Kurumun yaşam ve evresine göre; kuruluş alanıyla ilgili kararlar, yaşama ve gelişme dönemine ait kararlar, re-organizasyon kararları,
- Karar merciiini meydana getiren çıkar gruplarının sayısı açısından; tek taraflı (unilateral), iki taraflı (bilateral), çok taraflı (multilateral) kararlar,
- Karar organını meydana getiren üyelerin kararda sahip oldukları oy sırası açısından; oybirliği kararları ve oy çokluğu (ekseriyeti) kararları, kişi kararları veya grup kararları,
- Veriliş biçimlerine göre kararlar; yazılı ya da sözlü kararlar,
- Bağlantılı olma durumlarına göre kararlar; statik kararlar ve dinamik kararlar,
- Nitelikleri açısından kararlar; açıklanan kararlar ve açıklanmayan (saklı kararlar ve suskunluk kararları) kararlardır.

Böylece karar alıcıların, örgütlerdeki farklı süreçlerde ve çok çeşitli temelerde değişik türde kararlar alabilmelerinin mümkün olduğu söylenebilir.

İKİNCİ BÖLÜM

2. İŞLETMELERDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ VE KOBİ'LER

Çalışmanın bu bölümde öncelikle bilgi kavramı, bilginin önemi, bilgi sistemleri ve işletme bilgi sistemlerine değinilmiş, bilgi sistemleri sınıflandırılarak yönetim bilgi sistemleri incelenmiştir. Yönetim bilgi sistemlerinin ayrıntılı incelenmesinin ardından çalışmanın devamında KOBİ'ler hakkında bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Bilgi Kavramı ve Önemi

Bilgi kavramı, binlerce yıldan beri tartışmaların konusu olmuş, bilgi kavramı ile önemine çeşitli bilim insanları ve filozoflar çeşitli şekillerde değinmişlerdir.

Bilgi ile ilgili; filozoflardan, Sokrates milattan önce beşinci yüzyılda, bilginin sınırlarını ve kaynağını sorgulamaya başlamış, “iyi olan tek şey bilgi, kötü olan tek şey bilgisizliktir” derken, Farabi ise “erdemlerin en büyüğü bilimdir, bilgeliştir. Bilgi uçsuz bucaksız ve kıyasız bir denizdir. Doğru bilgi insanca yaşamının temelidir” demiş, Aristo bilgi kavramı üzerinde durmuş ve yine Bacon da bilgiyi insan zekâsının ortaya koyduğu yöntemler bütünü olarak tanımlamış ve bilgiyi güç olarak nitelendirerek¹⁵⁸ bilginin önemini vurgulamıştır.

¹⁵⁸ Hasan Tutar, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2010, s. 51; Doğan Atılgan, “Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi”, *Türk Kütüphaneciliği Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Ankara 2009, s. 201-202.

Yaşamın temeline yerleşmiş olan bilgi, hayatta kalmak, değişime ayak uydurmak veya zor bir çevrede başarılı olabilmek için güç sağlamaktadır. Bireyler, kurumlar, kuruluşlar ve devletler geçmişi hatırlamak, hayatlarını sürdürdükleri çağı takip edebilmek ile geleceklerini öngörmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar¹⁵⁹. Bu nedenle bilgi, hangi açıdan bakılırsa bakılsın, yaşamın vazgeçilmez stratejik bir kaynağı durumundadır.

Bilgi aletlere, süreçlere ve ürünlere uygulanmış ve bunun sonucu olarak Sanayi Devrimi ortaya çıkmıştır. 1880'li yıllardan başlayan ve II. Dünya Savaşı'yla sona eren dönemde, bilginin bundan sonra yeni anlamıyla iş ve süreçlere uygulanmaya başlandığı görülmektedir. İkinci Dünya Savaşından bugüne devam eden dönemde ise bilginin kendisine uygulanması ile yeni bir aşamaya geçilmiştir. Bilgi sermaye ve emek faktörlerini geride bırakarak üretimin en önemli faktörü¹⁶⁰ olarak yerini almıştır.

21. yüzyılın başlarında ise yoğun olarak küçük birimlerde ve internette bilgi ekonomisi yaşam bulmuştur. Bu ekonominin temelinde doğal kaynaklar ve fiziki emek yerine, bilgi ve haberleşme yatmaktadır¹⁶¹. Bilginin elde edilmesi, işlenmesi ve yönetilmesinde ulaşılan bilgi teknolojilerinin vazgeçilmez oluşu, bu yeni toplumsal aşamaya “bilgi toplumu” denilmesine neden olmuştur¹⁶². Sanayi toplumunda stratejik kaynağı “sermaye” oluştururken, bilgi toplumunda bu kaynağın yerini “bilgi” almış; bilgiyi üreten kurumlar toplumun ana eksenini oluşturmaya başlamış ve “bilgi

¹⁵⁹ Hakan Bayram, *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*, Yönetim Serisi, Etap Yayınevi, İstanbul 2010, s. 24-25.

¹⁶⁰ Peter F. Drucker, *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev.: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993, s. 34.

¹⁶¹ Adem Özbay-Jan Devrim, *E-Ticaret Rehberi*, Hayat Yayınları Bilgi Teknolojileri Dizisi 7, İstanbul 2000, s. 20.

¹⁶² Sulçuk Burak Hasiloğlu, *Enformasyon Toplumunda Elektronik Ticaret ve Stratejileri*, İstanbul 1999, s. 26-27.

işçileri” artan bir öneme sahip olmuştur¹⁶³. Bilgiyi içselleştirerek kendi sistemlerinde kullanan örgütlerin de hayat süreleri uzayabilecektir.

Bilgi bireyler açısından, kişinin geçmişte öğrenmiş oldukları ile deneyimlerinin toplamı olarak değerlendirilerek; yargılar, deneyimler, değerler, inançlar ile sezgiler bilgiyi oluşturmaktadır. Kurum ve kuruluşlar için bilgi; mal veya hizmetler, müşteriler, süreçler, hatalar ve başarılar ile ilgili elde edilen enformasyon olarak görülmektedir. Organizasyonlarda bilgi¹⁶⁴;

1. Doğru kararlar almada,
2. Geleceğin tahmin edilmesinde,
3. Düzgün bir iletişimin sağlanmasında,
4. Standartlaştırılmış mal ya da hizmetin meydana getirilmesinde,
5. Mevcut sorunların çözüme kavuşturulmasında ve karşılaşılabilecek problemlerin çözümlenmesinde kullanılabilir olan bir araç durumundadır.

Günümüzde bilgi, mal ve hizmet üretimindeki, temel girdilere ilave edilen, en pahalı ve en önemli girdi olarak ele alınmaktadır. Bilgi, geleneksel üretim faktörleri olan emek, sermaye, doğal kaynaklar ve girişimciden daha da önem arz eder bir hale gelerek stratejik nitelikli bir kaynak şeklinde kabul edilir duruma gelmiştir. Rekabetin yoğun yaşandığı günümüz piyasa ortamlarında örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri, gerek ulusal ve gerekse de uluslararası piyasada rekabet üstünlükleri sağlayabilmeleri, geniş ölçülerde bilgi toplayıp, yorumlayıp çabuk bir şekilde eylemlere geçirebilme yeteneklerine bağlı olmaktadır¹⁶⁵. Bu nedenle de bilgi

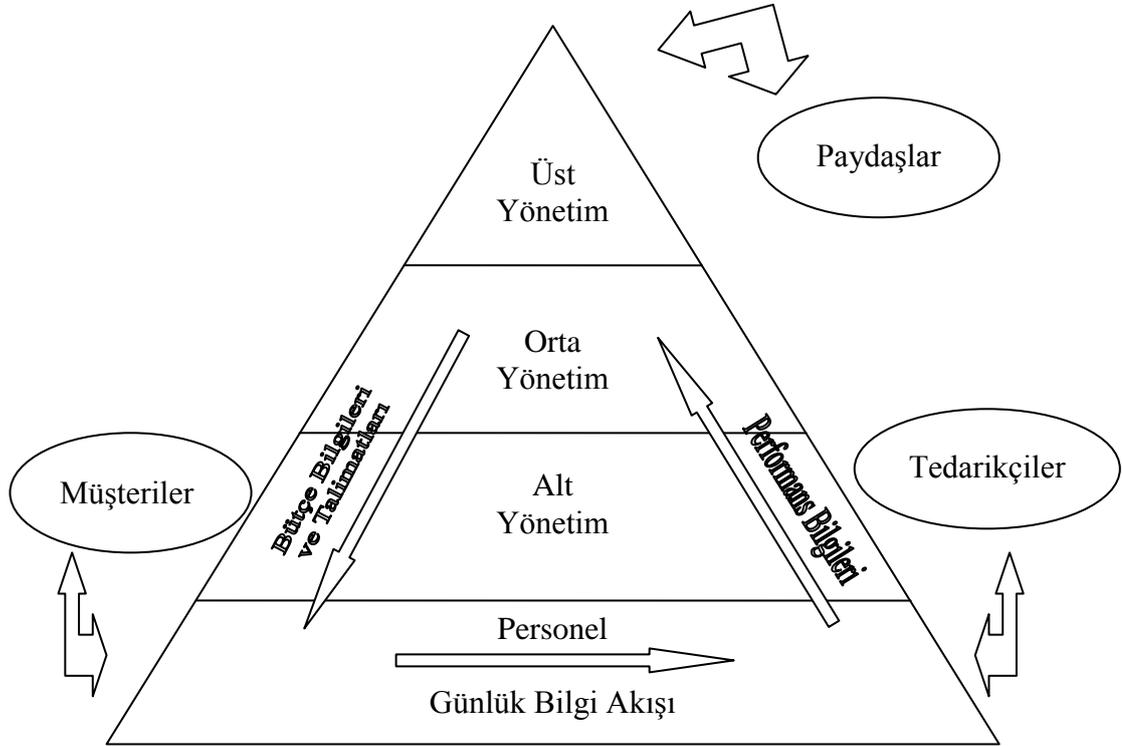
¹⁶³ Adem Özbay, vd., *a.g.e.*, s. 21.

¹⁶⁴ Doğan Atılgan, *a.g.m.*, s. 202.

¹⁶⁵ Ufuk Durna, “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, *Ankara Üniversitesi SBD Dergisi*, Cilt 60, Sayı 2, 2005, s. 74.

günümüz çağdaş işletme organizasyonlarının vazgeçilmez kaynağı olarak yerini almıştır.

İşletmelerde her gün, karar vericilerin ve diğer kullanıcıların çeşitli ihtiyaçlarını karşılamak için muazzam miktarda bir bilgi akışı ile müşteriler, tedarikçiler ve firma ile ilgisi bulunan dış paydaşlar gibi işletme dışı kullanıcılar için, işletme organizasyonunun dışına doğru da bir bilgi akışı söz konusudur. Şekil 8’de, işletme içi ve işletme dışı bilgi akışı gösterilmiştir.



Şekil 8: İşletme Organizasyonlarında Bilgi Akışı

Kaynak: James A. Hall, *Accounting Information Systems*, Seventh Edition, Cengage Learning, OH-USA 2011, s. 5.

Şekil 8, işletme organizasyonunu çeşitli düzeylerdeki faaliyetlere göre yatay olarak bölmektedir. İşletme faaliyetleri bu piramit temelinde yerine getirilir. Bu faaliyetler üretim, pazarlama ve dağıtım gibi ürün odaklı çalışmalardan oluşur. Organizasyon, operasyonel işletme yönetimi-alt yönetim, orta yönetim ve üst

yönetim olacak şekilde üç yönetim seviyesine bölünmüştür. Operasyonel yönetim, günlük faaliyetlerin kontrol edilmesinden doğrudan sorumludur. Orta yönetim, kısa süreli planlama ve organizasyon amaçlarının başarılması için gereken faaliyetlerin koordinasyonundan sorumludur. Üst yönetim ise uzun süreli planlama ve organizasyon amaçlarının belirlenmesinden sorumludur. Alt yönetimden üst yönetime kadar, organizasyonlarda her birey görevlerini yerine getirebilmek için bilgiye ihtiyaç duyar.

Şekil 8’de, organizasyonlarda dikey ve yatay bilgi akışının nasıl olduğunu gösterilmektedir. Buna göre;

Yatay bilgi akışı, işletmenin birçok iş süreçlerini etkileyen detaylandırılmış bilgiler ile operasyonel seviyedeki görevleri desteklemektedir. Bu, satışlar, ürünlerin sevkiyatı, üretim sürecindeki işgücü ve malzeme kullanımı ve bir departmandan diğer departmana iç kaynak transferi gibi gerçekleştirilen faaliyetlerle ilgili bilgiyi içerir.

Dikey bilgi akışı ile üst kademe yöneticilerinden, alt kademe yöneticilerine aşağıya doğru ve faaliyetleri gerçekleştiren personele talimatlar, kotalar ve bütçeler şeklinde gerçekleşir. Ek olarak, işler ve diğer faaliyetler ile ilgili özetlenmiş bilgi, tüm seviyelerdeki yöneticilere yukarıya doğru akış içerisinde yer almaktadır. Yönetim bu bilgiyi çeşitli planlama, karar alma ve kontrol faaliyetlerinde destek olarak kullanır.

Dikey ve yatay bilgi akışından başka diğer bir bilgi akışı da organizasyon ve dış çevredeki kullanıcılar arasında Şekil 8’de gösterilmiştir. Bu dış kullanıcılar, ticari ortaklar ve paydaşlardır. Ticari ortaklara ilişkin olarak, müşteri satış ve fatura bilgileri, tedarikçilerden satın alma bilgileri ve envanter makbuzları bilgilerini içerir. Paydaşlar ise, organizasyonun içinde veya dışında, firma ile doğrudan ya da dolaylı ilgililerden oluşur. Muhasebeciler, denetçiler, hissedarlar, finans kurumları ve devlet kurumları dış paydaşlara örnektir. Bilgi iletimi, bu gruplar arasında mali tablolar, vergi ve stok hareketleri bilgisi şeklindedir.

Tüm kullanıcı grupları kendilerine has bilgi ihtiyaçlarına sahiptir. Bu grupların edinmek istedikleri bilginin ayrıntı düzeyi ve doğası oldukça farklıdır. Örneğin, yöneticiler, faaliyetleri gerçekleştiren personelce ihtiyaç duyulan çok ayrıntılı bilgiyi kullanmazlar. Yönetimsel bilgi, bu nedenle rutin faaliyetler olmaktan daha çok özetler, genel performans ve problemlerin raporlanmasına yöneliktir. Bu bilgi, yönetime potansiyel problemleri zamanında düzeltebileceği eylemleri yapabilmesini sağlayacak imkânı tanımalıdır. Diğer yandan, dış paydaşlar, yönetimsel ve operasyonel amaçlı kullanılan bilgilerden çok farklı bilgi ihtiyaçlarına sahiptir.

2.1.1. Bilgi Hiyerarşisi

Bilginin oluşturulması ile insan zekâsına kadar uzanan süreçte, veri, bilgi, üstbilgi, zekâ ve akıl olmak üzere bir bilgi hiyerarşisi mevcuttur¹⁶⁶. Şekil 9'da geleneksel bilgi hiyerarşisi gösterilmiştir.

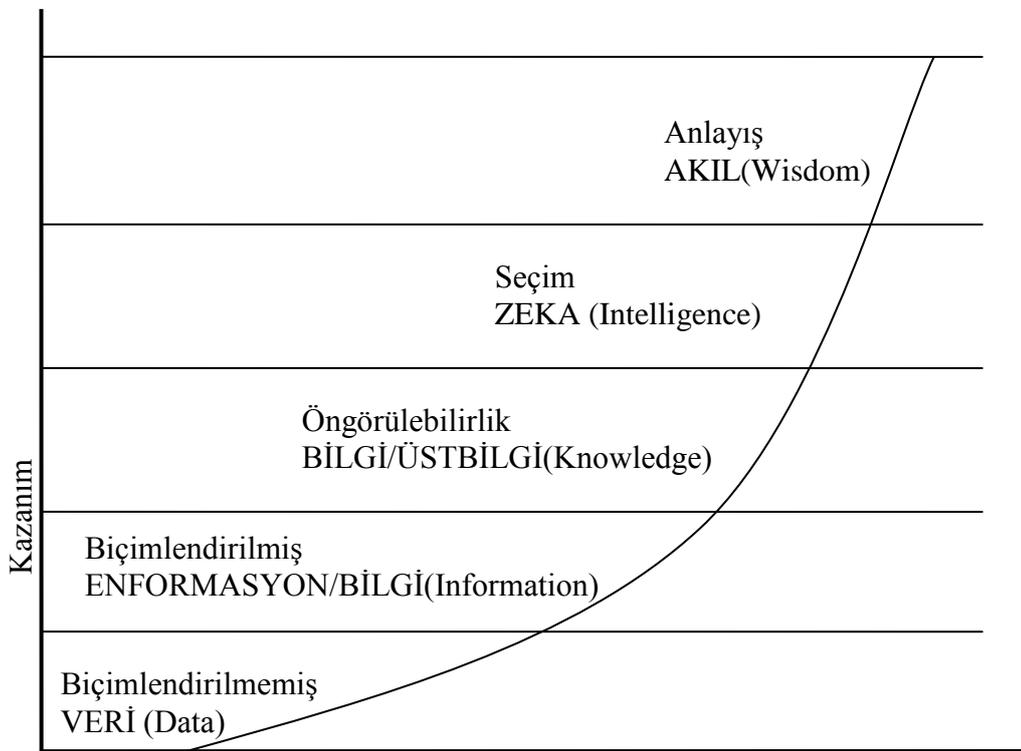
Bilgi hiyerarşisinin ilk basamağını veri oluşturmada ve enformasyon ile bilgiye göre daha aşağıda yer almaktadır¹⁶⁷. Veri olaylara ilişkin nesnel gerçekler olup bu gerçekler birbirleriyle ilişkilendirilmemiştir. Örgütsel hedeflere uygun olarak işlemlerin yapılandırılmamış bir biçimde kaydedilmesi anlamını taşımaktadır. Yorumlanmamış gözlemler ve işlenmemiş gerçekler verinin özünü oluşturur. Veriler, deneyler, gözlemler ya da araştırmalarla elde edilen, harf, sembol, çizim, rakam veya adres gibi değerleri kapsayabilir. Veri, çeşitli biçimlerde toplanmış ve enformasyon için kaynak oluşturan mesajlar¹⁶⁸ şeklinde ele alınmakta enformasyon ve bilginin hammaddesi olarak görülmektedir.

¹⁶⁶ Philip Wilson, *Managing For Knowledge, The Universal Manager*, A Scitech Educational Publication, Broadstairs-Kent-GBR 2000, s. 11-12.

¹⁶⁷ Ilkka Tuomi, "Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory", *Journal of Management Information Systems*, Volume 16, No 3, Winter 1999-2000 s. 105.

¹⁶⁸ Osman Avşar Kurgun, "Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s. 274-275.

Veri, ham gerçekler olarak ifade edilirken, organizasyonlar açısından, gerçekleştirilen faaliyetlerin belirli biçimlerde tutulmuş kayıtları olarak adlandırılabilir. Veri olup bitenin yalnızca bir bölümünü açıklamaktadır; içerisinde değerlendirmeler, yorumlar bulunmaz ve karar almak için güvenilebilecek bir temel oluşturamaz¹⁶⁹. Böylece; veri, biçimlendirilmemiş, ham, özetlenmemiş, analiz edilmemiş, sayısal, sözel veya görsel öğeler¹⁷⁰ şeklinde tanımlanabilir.



Öğrenme/Deneyim

Şekil 9: Geleneksel Bilgi Hiyerarşisi

Kaynak: Ilkka Tuomi, “Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory”, *Journal of Management Information Systems*, Volume 16, No 3, Winter 1999-2000, s. 106.

Geleneksel bilgi hiyerarşisinin ikinci ve üçüncü basamağında, İngilizce “information” ve “knowledge” terimleri ile karşılaştırılır. Bu terimleri Türkçeye “bilgi”

¹⁶⁹ Doğan Atılğan, *a.g.m.*, s. 201-202.

¹⁷⁰ M. Emre Civelek, Edin Güçlü Sözer, *İnternet Ticareti, Yeni Ekosozyal Sistem ve Ticaret Noktaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2003, s. 105.

diye çevirmek mümkündür; ancak aralarında önemli farklılıklar mevcuttur. Bu konudaki literatüre bakıldığında, “information” kelimesi Türkçeye bilgi olarak çevrildiğinde “knowledge” teriminin üst bilgi olarak¹⁷¹; “information” kelimesi enformasyon olarak çevrildiğinde ise “knowledge”¹⁷² teriminin bilgi olarak çevrildiği görülmektedir.

Verilerin bir yapı ve bütünlük içerisine getirildiğinde, bilgi hiyerarşisinin ikinci basamağındaki “information” bilginin ilk hali ortaya çıkmaktadır¹⁷³. İngilizcedeki “information” kelimesi Türkçeye farklı yazarlar tarafından “bilgi, haber, duyum, malumat, öğreni ve bilinti” biçiminde çevrildiği görülmektedir¹⁷⁴. Enformasyon/Bilgi (Information), verilerin işlenmeleriyle ulaşılmış bulunan sonuçlar, ek değerler kazandırılan veriler biçiminde ifade edilebilir¹⁷⁵. Enformasyon düzenli ve kullanılabilir veriler olup¹⁷⁶; yöneticinin şu anki ve gelecekte vereceği kararları için gerçek bir değere sahip ve anlamlı olarak işlenen veriler biçiminde değerlendirilmektedir.

Bilgi, verilerin analiz ve yorum yapılarak, belirli amaca hizmet edecek şekilde getirilmesidir¹⁷⁷. Bilgi, “karar almada faydalı olacak şekilde verilerin birbiri ile ilişkilendirilerek analiz edilmesiyle zihinsel olarak değerlendirilebilen, anlamlı öğeler haline dönüştürülmesi”¹⁷⁸ şeklinde ifade edilebilir.

Başka bir tanımla bilgi¹⁷⁹; belli bir düzen içindeki tecrübelerin, değerlerin, uzmanlık görüşlerinin, yeni tecrübelerin, amaca yönelik enformasyonun

¹⁷¹ Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 67.

¹⁷² İsmet Barutçugil, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, Yönetim Dizisi 7, İstanbul 2002, s. 57-58.

¹⁷³ Ilkka Tuomi, *a.g.m.*, s. 105.

¹⁷⁴ İkrâm Çınar, “Yönetim ve Bilgi İhtiyacı”, *Eğitim Dergisi*, Sayı 29, Ocak 2011, <http://www.egitim.gen.tr/site/arsiv/65-29/552-yonetim-ve-bilgi-ihityaci.html>, (19.12.2012).

¹⁷⁵ http://edem.todaie.gov.tr/by/tr/belgeler-kat-22-Bilgi_Yonetimi.html, (17.07.2012).

¹⁷⁶ Doğan Atılğan, *a.g.m.*, s. 201-202.

¹⁷⁷ M. K. Singh, A. Bhattacharya, *Management Informations System*, Discovery Publications House, Hindistan 1995, s. 16.

¹⁷⁸ M. Emre Civelek, *vd.*, *a.g.e.*, s. 106.

¹⁷⁹ Thomas H. Davenport-Laurence Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. Şti., İstanbul 2001, s. 27.

bütünleştirilerek belli bir çerçevede değerlendirmelerinin yapılmasına olanak tanıyan ve esneklik özelliğine sahip bir bileşimdir. Bu açıdan bilgi verinin üst seviyesi olarak anlamlandırılmış enformasyon şeklinde ifade edilmektedir.

Bir kişi için bilgi, başka bir kişi için veri olabilir. Verilerin işlenmesi ve düzenlenmesiyle biçimsel olarak hazırlanmış bir rapor, hazırlayan için bilgi olsa bile, bir başkası için henüz bilgi olarak kabul edilemeyebilir. Bilgi ile ilgili aşağıdaki genellemeleri yapmak mümkündür¹⁸⁰;

- Veri ve enformasyon bilginin temelini oluşturur.
- Bilgi, enformasyonun rasyonel olarak akıl süzgecinden geçerek ve yorumlanarak meydana gelmektedir.
- Yine bilgi karar almanın, planlamanın, analizler, karşılaştırmalar ve değerlendirmeler v.b. yapmanın, hayatın her alanına dayanak oluşturan faaliyetlerin temelini oluşturur.

Bilgi hiyerarşisinin üçüncü basamağını Bilgi/Üstbilgi (Knowledge) oluşturmakta ve bir karara varabilmek üzere bilgiler yardımıyla ulaşılmış kavrayış, anlayış, yargı sonucu sağlanan deneyimler¹⁸¹ olarak nitelendirilmektedir.

Üstbilgi, enformasyonun (bilginin) bir üst biçimi olarak, hammaddelerin, süreçlerin ve anlamlı hale getirilen değerlerin toplamı olarak düşünülür. Üstbilgi, deneysel çalışmalarla öğrenilmiş yapı ve durumlar ile algılanabilen bir dış gerçeklik

¹⁸⁰ Osman Avşar Kurgun, *a.g.m.*, s. 278.

¹⁸¹ http://edem.todaie.gov.tr/by/tr/belgeler-kat-22-Bilgi_Yonetimi.html, (17.07.2012).

olarak varsayıldığında¹⁸²; üstbilgi oluşturulması için bazı basit olayların gözlenmesine de ihtiyaç duyulur.

Üstünde kesin bir hükme varılan her çeşit görüntü, ses veya yazılar bilgi olarak tanımlanmakta ve kaynağı ise verilerden oluşmaktadır. Üstbilgi, belirli konulara ait kural ve olguların meydana çıkarılması yoluyla veya belli bir amaca ilişkin bilgilerin; analizlerinin, tasniflerinin ve gruplamalarının yapılarak, gelecek bir zaman diliminde kullanımlarının sağlanabilmesi için oluşturulan ve yorumlamalar yoluyla sağlanmış bilginin türü¹⁸³ şeklinde değerlendirilmektedir.

Enformasyondan (bilgilerden) bilginin (üstbilginin) üretilmesi¹⁸⁴, stratejik üstünlük için hayati bir öneme sahiptir. Yönetimler için bilgi, belli amaçlara ulaşmak ya da belli bir anlayışı geliştirmek üzere, veriler veya ham bilgiler üzerinde bazı işlemlerin gerçekleştirilmesiyle, yöneticiler için faydalı biçime büründürülmüş şeklidir. Bu tanımla, bilgi kavramının bir dönüşüm sürecinin sonucunda ortaya çıktığı belirtilebilir. Böylece, hammaddelerin bir üretim prosesi sonucunda mamul şeklinde dönüştürülmelerine benzer olarak, verilerin de veri işleme prosesi sonucunda bilgiye dönüştürülmesi sağlanabilmektedir. Üretim prosesi sonucunda sağlanmış olan ürünlerin satılarak, değerlendirilmediklerinde herhangi bir fayda sağlamadıkları gibi¹⁸⁵, verilerin işleme prosesi sonucunda sağlanan bilgiler de gerektiği yerlerde kullanılmadıkları, yönetsel işlevleri ve kararları desteklemedikleri sürece bir değere sahip olamayacaklardır.

¹⁸² Ilkka Tuomi, *a.g.m.*, s. 104.

¹⁸³ Arzu Akolaş, "Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 2004, s. 30.

¹⁸⁴ Ashly Braganza, "Rethinking the Data–Information Knowledge Hierarchy: Towards a CaseBbased Model", *International Journal of Information Management*, Elsevier Ltd, 2004, 24, s. 348.

¹⁸⁵ Yusuf Gölbaşı, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, T. C. Orman Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara Şubat 2012, s. 21; Mesut Çimen-Metin Ateş, "Hastanelerde Enformasyon Sistemleri", <http://www.merih.net/m1/wmetate23.htm>, (10.12.2013).

Genellikle üstbilgiler kütüphaneler, araştırma merkezleri, ulusal ya da uluslararası doküman merkezlerinde bulunmaktadır. Örneğin¹⁸⁶, DİE'nin açıkladığı enflasyona ilişkin yıllık tahmin (%15 v.b.) bilgi olarak ifade edilebilirken; buna karşın, bazı analizler yapılarak sağlanan gerçekleşmiş aylık enflasyon rakamı ise (%4 v.b.), üst bilgi olarak değerlendirilmektedir.

Geleneksel bilgi hiyerarşisindeki dördüncü basamakta zekâ bulunmaktadır. Zekâ, çeşitli seçeneklerden doğru olanların seçilmesi anlamında seçim ve kararlar biçiminde değerlendirilerek; verilerin işlenmesi ile elde edilen bilgilerin ve bu bilgilerle oluşturulan üstbilginin, içinde bulunulan koşulların gerektireceği davranışlara yöneltilmesi¹⁸⁷ şeklinde tanımlanabilir.

Bilgi hiyerarşisindeki son basamakta akıl (hikmet/wisdom) yer almaktadır¹⁸⁸. Bütünleştirilmiş bilgiler bütünü olarak değerlendirilebilen akıl¹⁸⁹, bireyin üstbilgiyi, deneyimlerini ve analitik yeteneklerinde bilgiyi kullanabilmesi ile değişen koşullara uyarak ağırlıklı olarak geleceği öngörme yetisini içinde barındırır.

2.1.2. Bilginin Sınıflandırılması

Literatüre bakıldığında bilgi; taşıdığı özelliğe, ait olduğu alana, elde edilmiş yöntemine ya da özne nesne ilişkisi gibi açılarından çeşitli tür veya sınıflara ayrılarak incelenebilmektedir, Buna göre bilgi¹⁹⁰; gündelik bilgi, teknik bilgi, dini bilgi, sanat bilgisi, bilimsel bilgi veya felsefi bilgi olarak sınıflandırılabilirken; stratejik bilgi

¹⁸⁶ Arzu Akolaş, *a.g.m.*, s. 30.

¹⁸⁷ Ilkka Tuomi, *a.g.m.*, s. 110.

¹⁸⁸ Mustafa Sağsan, "Bilgi Yönetiminin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi", http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442, s. 250, (29.07.2012).

¹⁸⁹ İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s. 60; http://edem.todaie.gov.tr/by/tr/belgeler-kat-22-Bilgi_Yonetimi.html, (17.07.2012).

¹⁹⁰ A. Kadir Çüçen, *Bilgi Felsefesi*, Asa Kitabevi, Bursa 2005, s. 17.

yönetimi bağlamında¹⁹¹; işaretsel bilgi, deneyimsel bilgi, girişimsel bilgi ve örgütsel bilgi gibi şekillerde sınıflandırılabilir.

1865-1936 yılları arasında yaşamış İngiliz yazar R. Kipling “Benim altı hizmetkarım var, hayatta bildiğim her şeyi bana onlar öğretti: Ne, nerede, nasıl, ne zaman, niçin ve kim” sözü ile bilgiyi 6 şekilde sınıflandırmıştır¹⁹², bunlar;

- Ne’yi bilmek, müşterinin ne istediğini, kendisinin ne ürettiğini ve ne sattığını algılamasını sağlayacaktır.
- Niçin’i bilmek, organizasyonun vizyon, misyon ve değerlerini ortaya koymayı sağlayacaktır.
- Nasıl’ı bilmek, teknolojiyi, yöntemleri ve tarzlar, süreçleri ve prosedürleri, kuralları ve standartların anlaşılmasını sağlayacaktır.
- Nerede’yi bilmek, pazar ve dış çevre faktörlerinin bilinmesini, çalışma ortamını ve kurum kültürünün oluşmasını sağlayacaktır.
- Ne zaman’ı bilmek, tüm faaliyetlerin doğru zamanının belirlenmesini sağlayacaktır.
- Kim’i bilmek, doğru ilişkileri kurabilmeyi ve yetkinin kaynakları ile roller ve görevlerin yerine getirenlere yetki dağıtımının bilinmesini sağlayacaktır.

¹⁹¹ Mustafa Kemal Akgül, Cengiz Aydın, Neziha Çarkıt, Cemal Gemci, Aysim Hançer, Kemal Karakoçak, Burçin Öksüz, Ersin Tufan Yalvaç, *Bilgi Yönetimi El Kitabı*, Kamu-BİB Çalışma Grubu, Kamu Bilişim Platformu VIII, Çalışma Grubu 4, 2005–2006 Dönemi Çalışması, Türkiye Bilişim Derneği, Ankara 2006, s. 12-13.

¹⁹² İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s. 12.

Bilgi, düzenlenme ve kullanılma tarzına, kaynağına ve niteliğine göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir¹⁹³;

A- Düzenlenme ve kullanılma tarzına göre bilgi türleri

- a. İdealist bilgi, vizyon oluşturulmasını, hedeflerin belirlenmesini, değer ve inançların yönlendirilmesini ve kararlar verilmesini sağlayan bilgidir.
- b. Sistematik bilgi, karşılaşılan olaylarla baş etmeye çalışırken başvurulan genellemeler, modeller ve düzenlenmiş biçimde gerçeği algılamayı sağlayan bilgidir.
- c. Pragmatik bilgi, işleri gerçekleştirirken ve kararlar alırken bilinçli olarak kullanılan kurallar, gerçekler ve kavramlardır.
- d. Otomatik bilgi, içselleştirilen bilgiler olup, düşünmeden gerçekleştirilen rutin eylemler bu bilginin sonucudur.

B- Kaynağına göre bilgi türleri¹⁹⁴

- a. Örtük/Örtülü (Tacit) bilgi, genellikle çalışan bireyin zihnindeki işi ile ilgili tecrübesinin; yetenekleri ile becerisiyle birleşerek yaratıcılık yardımıyla tetiklenen ve çalışan kimseye katma değer yaratan bir bilginin türü olmaktadır.

¹⁹³ İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s. 60.

¹⁹⁴ Nezahat Güçlü-Kseanela Sotirofski, "Bilgi Yönetimi", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, Güz 2006, s. 354; http://edem.todaie.gov.tr/by/tr/belgeler-kat-22-Bilgi_Yonetimi.html, (17.07.2012).

- b. Açık (Explicit) bilgi ise, söz, resim ya da başka tip araçlar yardımıyla belirtilebilen bilginin bir çeşididir. Açık bilgi, bir bilim formülü biçiminde, kodlanmış yöntemler veya yer etmiş kurallar şeklinde paylaşılmaktadır.

C- Niteliğine göre bilgi türleri¹⁹⁵,

- a. İnsanda bulunan bilgi,
- b. Müşteride bulunan ve müşteriyle ilgili olan bilgi,
- c. Yapısal kapital olarak bilinen sistem ve süreçlerle ilgili bilgidir.

Bilgi ile ilgili yukarda ifade edilen sınıflandırmalara ek olarak, kurumsal ve yönetsel bilgi olarak bir sınıflama yapılabilir. Buna göre¹⁹⁶; örgütlerde enformasyon ve işlenmiş bilgiye kurumsal bilgi denilmektedir. Kurumsal bilgi, örgütsel her tür faaliyette kullanılan bilgidir; bu bilgiler, belgelerde, veri tabanlarında veya belirli bir belgede ya da kayıtlı olmayan sadece bireylerin zihinlerinde bulunan her çeşit bilgiyi kapsar. Örgütsel bilgi, örgüt içerisinde meydana getirilen ya da dışardan gelmiş olan, örgütle ilişkili kayıtlı veya kayıtsız her çeşit bilgi şeklinde belirtilmektedir.

Yönetsel bilgi ise¹⁹⁷, örgütsel işleyişe ilişkin bilgi olup; saptanmış amaçların başarılmasına yönelik verilerin işlenmesi ve yöneticiler için anlamlı hale getirilmesi ile oluşur. Bu bilginin üretilmesi deneyim, model çerçeve ve şema yoluyla olabilir.

¹⁹⁵ İsmet Barutçugil, *a.g.e.*, s. 60.

¹⁹⁶ Hakan Anameriç-Hüseyin Odabaş, *Bilgi...*, Referans Yayıncılık, Ankara 2006, s. 100-101.

¹⁹⁷ Adem Öğüt, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001, s. 15.

2.1.3. Bilginin Karakteristikleri

Bilginin, yöneticilere karar almada yararlar sağlayabilmesi, alınacak kararlarda belirsizliği azaltarak, bir değere sahip olması için bazı özellikleri taşıması gerekir, bunlar¹⁹⁸;

- Bilginin ilgililiği,
- Bilginin zamanlılığı,
- Bilginin tamlığı,
- Bilginin doğruluğu ve doğrulanabilirliği,
- Bilginin ekonomikliği (maliyeti),
- Bilginin sadeliği,
- Bilginin güncelliği.

Bilgi ile ilgili sayılan karakteristik özellikler değerlendirildiğinde¹⁹⁹; bir rapor ya da dokümanın içeriği bir amaca hizmet etmeli, bir yöneticinin karar almasını desteklemelidir. Yalnızca ilgili veriler ile bilgi üretilmelidir. Bilgi sistemleri sayesinde ilgili veriler işlenerek raporlamaya gidilebilir. İlgisiz raporlar kaynakları israf edebileceği gibi, kullanıcılarına yararı dokunamayabilir. Doğru mesajlardan uzak ilgisiz raporlama, yanlış kararlara ve eylemlere de neden olabilir.

Bilginin kullanılabilirliği için kritik bir faktör yaşı olmaktadır. Bilgi, destekleyeceği faaliyetlerin zamanından daha eski olmamalıdır. Örneğin bir yönetici, günlük envanter ödemelerini, bir tedarikçinin envanter durumu raporuna göre karara

¹⁹⁸ Ulric J. Gelinas, Richard B. Dull, Patrick Wheeler, *Accounting Information Systems*, Cengage Learning, 9. Baskı, ABD 2012, s. 19; Uğur Yozgat, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul 1998, s. 45-47.

¹⁹⁹ James A. O'Brien, *Management Information Systems: A Managerial End User Perspective*, Irwin Inc., II. Edition, Illionis-USA 1993, s. 73; Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE-Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1. Baskı, Ankara 1996, s. 18.

bağlıyorsa, rapordaki bilgilerin bir günden daha eski olmaması gerekir. Bilgi, gerektiği zaman elde edilir olmalıdır. Bilgi hatadan uzak, doğru olmalıdır. Hatalı bilgi, çoğu kez kullanıcılarının sağlıksız karar almasına ya da gerekli kararları almalarında başarısızlığa neden olmaktadır. Bilginin hatalı olmaması için bazen daha fazla zaman sarf etmek gerekli olabilmektedir. Bilgi tam olmalı, bir karar ya da görev için gerekli bilgi parçaları kayıp olmamalıdır. Bilgi, kullanıcılarının ihtiyaçlarına göre bir araya getirilmelidir. Alt düzey yöneticiler, çoğunlukla çok fazla detaylandırılmış bilgiye ihtiyaç duyarlar, ancak bilgi akışı üst düzeye doğru ilerledikçe kolay anlaşılır, sade ve özet biçime getirilmelidir. Bilgiyi sağlamanın belirli bir maliyeti vardır. Ortaya çıkarması beklenen değerden daha pahalıya mâlolan bilgi ekonomik olmamaktadır. Güncel olmayan bilgi ise amaçların gerçekleşmesine hizmet edemeyecektir.

2.2. Bilgi Yönetimi, Bilgi Sistemleri ve İşletme Bilgi Sistemi

İnsanlığın var olduğu günden bu yana bilgiden yararlanmak için bilgi kullanma isteği de var olmuş ve bilgi yönetimi konusunun gittikçe artan bir öneme sahip olmasına neden olmuştur. Bilgi teknolojileri gerek sosyal ve gerekse de örgüt yapıları inşa edilirken büyük bir etkinlik taşımakta; bilgi toplumu da bilgi kavramına değer vererek, bilgiyi üreten, bilgi kullanabilen ve etkili bir şekilde yönetebilmeyi başarabilen bir toplum olarak değerlendirilebilir. Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte, yöneticilerin örgütsel süreçleri işletebilmeleri, örgütsel etkinliği ve rekabette üstünlük sağlayabilmeleri için gerekli olan bilgilere gereksinim duymaları, bilginin yönetilmesi konusunun önemini ve güncelliğini ön plana taşımıştır. Örgütsel işlevlerden birisi olarak bilgi yönetimi, bilgi teknolojileri yardımıyla karar alma süreçlerine ve öteki stratejik nitelikteki amaçlara önemli ölçüde yardımlar sağlamaktadır²⁰⁰.

²⁰⁰ Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 67.

Bilgi yönetimi, örgüt hedeflerine ulaşmak üzere bilginin dönüştürülmesini, yaratılmasını ve yayılmasını yönlendiren süreçler toplamı olarak ele alınmakta; bilginin üretilmesi, sınıflandırılması, dağıtımı, korunması ve denetlenmesini içermektedir²⁰¹. Günümüzde potansiyel kaynaklardan bilginin temin edilmesi ve bilgiyi ilgililere iletmek, yönetimin önemli bir görevini oluşturmaktadır²⁰². Bu nedenle verilerin, bilgilerin, yazılım ve donanımın, haberleşme ve iletişim ağlarının, bilgi teknolojileri personelinin örgüt amaçları çerçevesinde yönetimi anlamında bilgi kaynaklarının yönetimi²⁰³ günümüzde önemli bir konuma sahiptir.

Bilgi yönetimi kavramı Amerikan Üretim ve Kalite Merkezi'nce, bilginin meydana çıkması ve değer yaratması amacıyla doğru zaman süresinde ve doğru bireye gönderilmesini sağlamak üzere gerekli olan sistemleştirilmiş faaliyetler dizisi²⁰⁴ biçiminde tarif edilmiştir.

Başka bir tanımda bilgi yönetimi; “organizasyonun performansının iyileştirilmesi için içeriden veya dışarıdan elde edilecek bilgiyi iyileştirerek; amaç odaklı bilgi stratejilerinin düzenli bir şekilde oluşturulması ve değerlendirilip seçilmesinden sorumlu yönetim fonksiyonu”²⁰⁵ olarak ifade edilmiştir.

Bilgi çıktısı yaratarak örgütsel katma değer oluşturma amacıyla olan bilgi yönetimi; eğitim, öğrenim ve deneyimlerin örgütsel faaliyetlere uygulanmasıyla oluşmuş kişisel ve örgütsel her çeşit bilgi kaynaklarının saptanmasını, tanımlanmasını, yönetilmesini ve paylaşılmasını, örgüt yapılarına uyarlayarak uygulayan bir disiplin²⁰⁶ olarak görülmektedir.

²⁰¹ Ufuk Durna, *a.g.m.*, s. 79.

²⁰² M. Şerif Şimşek, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Basımevi, Konya 1998, s. 22.

²⁰³ Barbara C. McNurlin, Ralph H. Sprague, Tung Bui, *Information Systems Management in Practice*, Prentice Hall, Eighth Edition, UK 2009, s. 174.

²⁰⁴ Robert Buckman, *Building a Knowledge - Driven Organization*, McGraw-Hill Companies Publication, NY-USA 2004, s. 17.

²⁰⁵ Ronald Maier, *Knowledge Management Systems*, Third Edition, Springer, USA 2007, s. 57.

²⁰⁶ Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya 2005, s. 104.

Modern organizasyonların, “bilgi işleme” adı altındaki bölümlerinin yerlerini “bilgi sistemleri” ya da “bilgi kaynakları” bölümlerinin aldığı görülmektedir. Bu bölümlerin etkinlik, misyon ve vizyon açıklamalarını desteklemek amacıyla kapsamlı işletme planları hazırlamak gibi temel görevler üstlendikleri²⁰⁷ ifade edilmektedir.

Bilgi yönetiminin amaçları ise aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁰⁸;

- Örgütler içinde yeni bilgiler meydana getirmek,
- Öğrenme eğrisinin hızlanmasını sağlamak,
- Örgüt kararlarında erişilebilir bilgi kullanımını desteklemek,
- Doğru bilginin, doğru insana, doğru zaman süresinde ulaştırılmasını gerçekleştirmek,
- Hızlı bir iyileştirme sağlamak,
- Hızlı dönüşüme olanak sağlamak,
- Dış kaynaklardan önemli bilgileri kuruma sağlamak,
- Toplumsal kültür ve özendiricileri yardımıyla bilgisel artışın kolaylaşmasını sağlamak,
- Bilginin dokümanlarca, veri tabanlarınca ve yazılımcılarca (var olan kurumsal bilgi varlıklarıyla) sunulmasına imkân vermek,
- Örgütsel birikim içinde oluşan bilgilerin ya da diğer örgütlerdeki aynı birimlerin, birimler arasındaki transferlerini sağlamak,

²⁰⁷ Barbara C. McNurlin, vd., *a.g.e.*, s. 174.

²⁰⁸ Gülten Eren Gümüştekin, “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3-4, 2004, s. 204-205.

- Örgütsel bilgiye değer katarak, entelektüel sermaye şekline dönüştürülmesini ve ayrıca bilgi yönetimiyle ölçülebilmesini sağlamak.

Jarrar'a göre ise bilgi yönetiminin amaçları şunlardır²⁰⁹;

- Karar almanın etkinleştirilmesini sağlayıp zaman israflarını bertaraf etmek,
- Çalışanların bilgi stoklamasını önleyip paylaşımlarını teşvik etmek,
- İşletmenin rekabet gücünün artmasına katkıda bulunmak,
- Firmanın müşterilerine yönelik sorumluluğunu arttırmak,
- Bilginin ve bilgi paylaşımının değerini artırmak şartıyla mesai arkadaşları içerisindeki yardımlaşma ile dayanışmaya güç vermek,
- Çalışanlarda ve yerine getirilen işlerdeki verimliliği sağlamak, ürün ve hizmetlerin de kalitelerinin artmasını sağlamak,
- Yeniliği ve buluşları teşvik etmektir.

Bilgi yönetiminin ilkeleri ise şunlardır²¹⁰;

- Bilgi yönetimi pahalıdır.
- Bilgi yönetimi süreklilik arz eden bir süreçtir.
- Etkili bilgi yönetimi, birey ve teknolojilerin ortaklaşa çözümlerine gereksinim duyar.
- Bilgi yönetimi, bilgi takımları, çalışanları ve yöneticilerini gerektirmektedir.

²⁰⁹ Yasar F. Jarrar, "Knowledge Management: Learning for Organizational Experience", *Managerial Auditing Journal*, Volume 17, Issue 6, 2002, s. 322.

²¹⁰ Nezahat Güçlü-Kseanela Sotirofski, *a.g.m.*, s. 356.

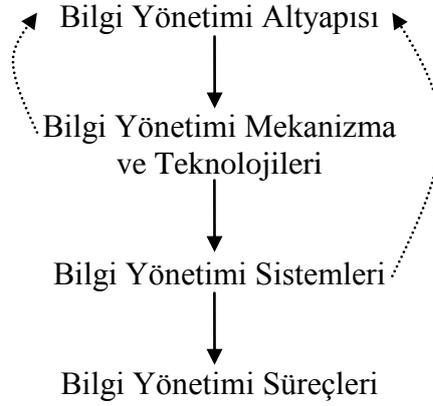
- Bilgi yönetiminin başarılı olabilmesi için güveni ve inancı gerektirir.
- Bilgi yönetimi, bilgi iş süreçlerindeki iyileştirme anlamına gelmektedir.
- Bilgiyi paylaşarak kullanma eylemi genel olarak doğal sayılmaz.
- Bilgi yönetimi, modeller ve hiyerarşik yapılardan daha çok, bilgi haritalarına ve bilgi piyasalarına gerek duyar.
- Bilgi yönetimi kısa olan bir süreç değildir. Yalnızca bilginin farkındalığı ve ona ulaşmak yeterli olmamaktadır.

Altyapı Değerlendirmesi
1. Var olan altyapının analizi 2. Bilgi yönetimi ve örgüt stratejisini ilişkilendirilmesi
Bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı, geliştirilmesi
3. Bilgi yönetimi altyapısının tasarlanması 4. Var olan bilgi varlıklarının analizi ve kontrolü 5. Bilgi yönetimi takımının oluşturulması 6. Bilgi yönetimi projesinin hazırlanması 7. Bilgi yönetimi sisteminin geliştirilmesi
Uygulama
8. Plan ışığında bilgi yönetimi uygulamasına başlanması 9. Değişim, kültür ve ödüllendirme yapılarının düzenlenmesi
Sonuçların Değerlendirilmesi
10. Performansın değerlendirilmesi, bilgi yönetimi yatırım kârlılığının ölçülmesi; bilgi yönetimi sisteminde gerekli düzeltmelerin yapılması

Şekil 10: Bilgi Yönetimi Basamakları

Kaynak: Amrit Tiwana, *The Knowledge Management Toolkit*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey-USA 2000, s. 240.

Bilgi yönetimi basamakları Şekil 10'da gösterilmiştir. Buna göre bilgi yönetimi basamakları, alt yapının değerlendirilmesi, bilgi yönetimi sisteminin analizi, tasarımı ve geliştirilmesi, uygulama ve sonuçların değerlendirilmesi şeklindeki dört ana basamaktan meydana gelmektedir.



Şekil 11: Bilgi Yönetimi Çözümleri

Kaynak: Sevinç Gülseçen, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Knowledge Management*, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2012, s. 27.

Bilgi yönetimine olanak tanıyan yollar olarak tanımlanan bilgi yönetimi çözümleri ise; bilgi yönetimi altyapısı, bilgi yönetimi mekanizma ve teknolojileri, bilgi yönetimi sistemleri ve bilgi yönetimi süreçleri olmak üzere Şekil 11’de karşılıklı etkileşimlerinin de gösterildiği gibi dört temel seviyede incelenmektedir.

Bilgi yönetimi alt yapısı²¹¹, bilgi yönetiminin bulunduğu temeller olarak ifade edilmekte, örgüt kültürü, örgüt yapısı, çalışma ortaklığı, bilişim teknolojileri altyapısı ve örgütsel ortak bilgi olmak üzere beş temel bileşenden oluşmaktadır.

Bilgi yönetimi mekanizmaları bilgi yönetimini destekleyen örgütsel ve yapısal araçlar olup²¹²; örnek olarak; iş başında eğitim, gözlemleyerek öğrenme, yüz yüze toplantılar, bölümler arası projeler, hiyerarşik ilişkiler, örgütsel standartlar, değerler gibi unsurlar gösterilebilmektedir.

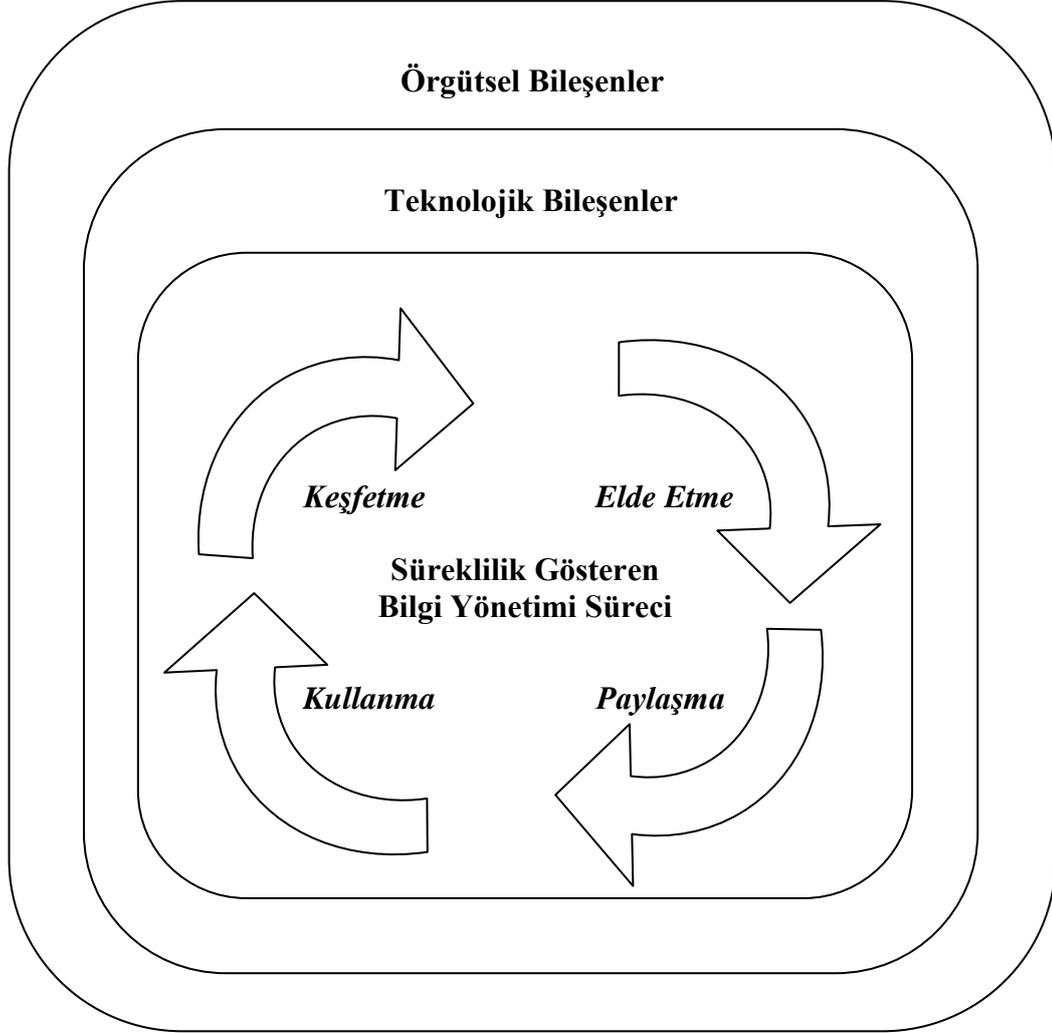
Bilgi yönetimi teknolojileri²¹³, bilgi yönetimi sistemlerini destekleyerek, bilgi yönetimi altyapısından da özellikle bilişim teknolojileri altyapısından yararlanmaktadır.

²¹¹ Sevinç Gülseçen, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Knowledge Management*, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2012, s. 32.

²¹² Sevinç Gülseçen, *a.g.e.*, s. 30.

²¹³ Dave Chaffey-Steve Wood, *Business Information Management, Improving Performance Using Information Systems*, Prentice Hall Pearson Education Limited, Spain 2005, s. 42.

Bilgi yönetimi süreci²¹⁴; bilginin keşfedilmesi, bilginin elde edilmesi, bilginin paylaşılması ve bilginin uygulanması olmak üzere dört aşamalı olarak ele alınabilmektedir.



Şekil 12: Bilgi Yönetimi Süreci

Kaynak: Anne Sigismund Huff, Steven W. Floyd, Hugh D. Sherman, Siri Terjesen, *Strategic Management: Logic and Action*, John Wiley & Sons, Inc, USA 2009, s. 335.

Şekil 12’de bilgi yönetimi süreci gösterilmektedir. Buna göre bilgi yönetimi, bilginin keşfedilmesi, elde edilmesi ya da saklanması, paylaşılması ve uygulanması şeklindeki bir süreci işaret etmektedir. Bilgi yönetimi, kuruma sadece veri ve enformasyon taşımak ya da üretmek veya sadece belge yönetimi anlamına

²¹⁴ Dave Chaffey-Steve Wood, *a.g.e.*, s. 25.

gelmemekte; örgütsel hedefler doğrultusunda gereken her türlü işlenmiş bilginin keşfedilerek sağlanması, ilgili birimlere iletilerek kullanılması, söz konusu birimlerden geri bildirim alınması ve bu bilgilerin işlemenin bilgi havuzunda toplanarak sınıflandırılması, kayıtlanması ile yeniden kullanılması süreci olarak görülmektedir.

Bilgi yönetimi sürecinde yapılması gereken faaliyetler ise şunlardır²¹⁵;

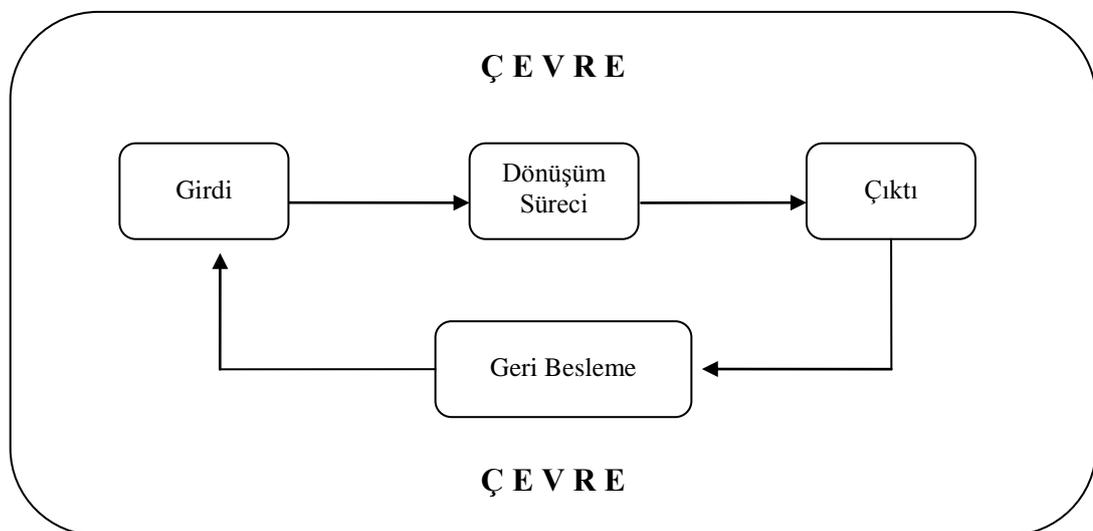
- Bilgi altyapısının araştırılması, analiz edilmesi ve kurulması,
- Bilgi ve belge hizmetlerinin saptanması ve değerlendirilmesi,
- Bilgi üretimi, kullanımı ve paylaşımı faaliyetlerinin tespit edilmesi,
- Çalışanların, bilgi örgütlerinin ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için eğitilmesi,
- Örgütün değişime açık ve bilgi yönetimi kültürünü benimseyen bir yapıya dönüştürülmesi,
- Örgütsel amaçlara göre kurumsal bilgi yönetimi alt yapısının kurulması,
- Bilgi yönetimi biriminin oluşturulması, görev ve sorumlulukların belirlenmesi,
- Bilgi yönetimi sisteminin oluşturulması ve uygulanması,
- İhtiyaçlara göre bilgi yönetim sisteminin geliştirilmesi.

Sistem kavramsal olarak, “birbirlerine bağımlı olan iki veya daha çok parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve

²¹⁵ Kenneth C. Laudon-Jane P. Laudon, *Management Information Systems, Managing the Digital Firm*, Twelfth Edition, Prentice Hall, USA 2012, s. 166.

diğer sistemlerden ayırt edilen parçaların veya alt sistemlerin dış çevre ile ilişkisi olan, örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün”²¹⁶ biçiminde tanımlanmaktadır.

Diğer bir tanımla sistem, belli bir amaç veya amaçları gerçekleştirebilmek üzere bütünleştirilmiş veya beraber çalışan unsurların bütünüdür²¹⁷. Böylece sistem, tanımlanmış bir amacı gerçekleştirecek öğelerden oluşmuş bir bütünlük²¹⁸ olarak görülmektedir.



Şekil 13: Temel Sistem Modeli

Kaynak: Stephen G. Haines, *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, St. Lucie Press, New York-USA 2000, s. 37.

Şekil 13’te temel sistem modeli gösterilmiştir. Buna göre sistemin, bir sınır içerisinde, girdilerin çıktılar şekline dönüştürüldüğü, birbirleriyle ilişkili faaliyetler ve öğelerden oluştuğu görülmektedir. Sistemin unsurları değerlendirildiğinde²¹⁹; bir sistemin birden çok parça içerdiği, parçalar arasında karşılıklı bağıllığın mevcut

²¹⁶ İter Akat, vd., *a.g.e.*, s. 85.

²¹⁷ Özgür Külcü-Hande Uzun Külcü, “Belge Yönetiminde Program Geliştirme: Belge Yönetimi Kapasite Değerlendirme Sistemi”, *Bilgi Dünyası*, Cilt 10, Sayı 2, 2009, s. 269.

²¹⁸ Gregory S. Parnell, Patrick J. Driscoll ve Dale L. Henderson, *Decision Making In Systems Engineering And Management*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey-USA 2011. s.33.

²¹⁹ Fatih Rukancı-Hasan Koç, Arşivcilikte Genel Tasnif Sistemi ve Bileşenleri, *Bilgi Dünyası*, Cilt 11, Sayı 1, 2010, s. 3.

olduğu, alt sistemler ile sistemler arasındaki ilişkinin bulunduğu ve belirli bir amacın var olduğu görülür.

Sistemler çok farklı Şekillerde oluřabilirler²²⁰; bazı sistemler doğal olarak oluşurken, bazıları yapaydır. Doğal sistemler, elektron, proton ve nötronlardan oluşan bir sistem olan atomdan, galaksiler, yıldızlar ve gezegen Şeklindeki bir sistem olan evrene kadar uzanır. Bitki ve hayvanların tüm yaşam Őekilleri, doğal sistemlere örnektir. Yapay sistemler ise, insanlar tarafından oluşturulan sistemler olup, bu sistemler saatten deniz altılara ve sosyal sistemlerden bilgi sistemlerine kadar her Şeyi içerebilirler.

Bilgi sistemleri, ihtiyaçlar için bilgi üretebilen, insan ve teknik kaynakların bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir organizasyon²²¹ Şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerde bilgi toplama, depolama, işleme, analiz etme, görüntüleme ve iletim işlevlerini yerine getiren, bilgi sistemleri; insan kaynaklarının, bilgisayarların ve prosedürlerin meydana getirdiği süreçlerin toplamı²²² olarak görülmektedir.

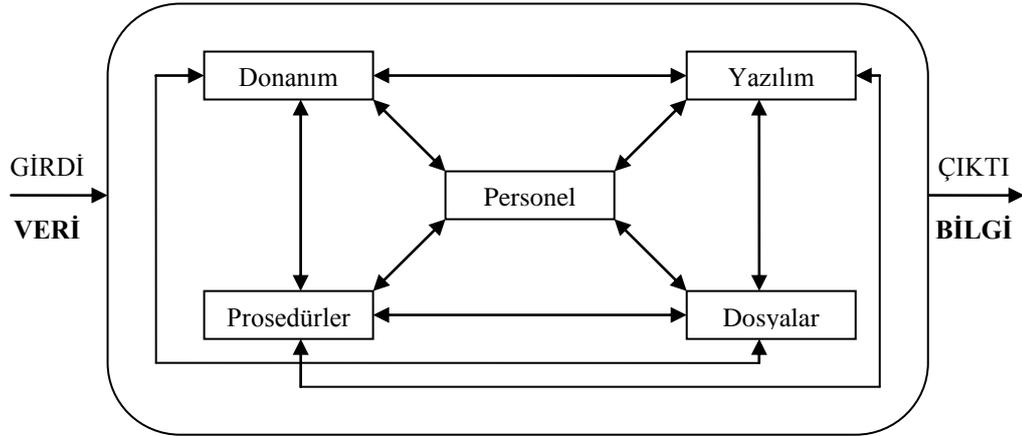
Yapay sistemlerden olan bilgi sistemleri, karar verme sürecinde yardımcı olmak üzere tasarlanmıřtır²²³. Bilgi sistemleri, toplanan verilerin bilgiye dönüştürülmesi ve kullanıcılarına dağıtılmasına ilişkin biçimsel yordamları belirlemektedir. Şekil 14'te, bilgi sistemi ve öğeleri aralarındaki ilişkiler gösterilmiştir. Buna göre temel girdi olan veriler işlenerek bilgi haline dönüştürülmektedir.

²²⁰ Gregory S. Parnell vd., *a.g.e.*, s. 33.

²²¹ Abdullah Karakaya-Saadet Gürel, *a.g.m.*, s. 1270-1271.

²²² M. Levent Demircan-Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ő., İstanbul 1997, s. 59; Dave Chaffey-Steve Wood, *a.g.e.*, s. 43.

²²³ Talat Postacı, nder Belgin, Turan Erman Erkan, *KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları*, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 723, Ankara 2012, s. 5.



Şekil 14: Bilgi Sistemi Öğeleri ve İlişkileri

Kaynak: Talat Postacı, Önder Belgin, Turan Erman Erkan, *KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları*, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 723, Ankara 2012, s. 5.

Bilgi sistemi öğeleri değerlendirildiğinde²²⁴; girdi birimleri olarak, optik okuyucular, disketler gibi donanımlar ifade edilirken; verilerin kontrol edilmesini, işlenmesini ve saklanmasını yürüten donanımlara merkezi işlem birimi denilmekte ve buna da bilgisayarlar örnek gösterilebilmektedir. Merkezi işlem biriminde dönüşümlere uğratarak çıktıya dönüştürülen bilgiler, çıktı birimi sayesinde ilgili kimselerin hizmetlerine sunulmaktadır. Çıktı birimleri için mikrofilmler, printerler ve çiziciler örnek gösterilebilir. Örgütlerde bilgi sistemi personeli olarak²²⁵, tasarım aşamasından uygulama aşamasına kadar yapılması gerekli işlemleri yapan, sistem analistleri, sistem mühendisleri, sistem tarayıcıları, programcılar ile tasarımcılar örnektir. Bilgi sistemi içerisinde bulunan personel ise, girdi ile çıktı birimleriyle merkezi işlem birimi arasındaki iş birliğini gerçekleştiren kimseler olurlarken; işletim ve kullanım yönergeleri ise prosedürlerdir. Bilgi sisteminin çalışma şeklini ve görevini belirleyen, donanıma destek veren program ve komutlar setine de yazılım denilmektedir.

²²⁴ Adem Ögüt, *a.g.e.*, s. 145-146.

²²⁵ Kenneth C. Laudon-Jane P. Laudon, *a.g.e.*, s. 68.

Örgütlerde bilgi sistemleri, özellikle işletmelerde karar alma sürecinde gereksinim duyulan bilgileri elde etmek amacıyla kurulmaktadır. Örgütlerin bilgi sistemlerince, yönetsel bilgi işlenerek örgütsel sistemin iyileştirilmesi sağlanabilmektedir²²⁶. Bilgi sistemleri, kuruldukları sistemin doğal bir alt sistemi olarak, içinde bulunduğu organizasyonun amaçlarına ulaşmasına yardımcı olacak her türlü veriyi toplar, bu verileri işler ve anlam kazandırarak ürettiği bilgiyi üst sisteme sunar²²⁷. İşletmelerin iç ve dış çevresiyle olan etkileşimi, bilgi sistemleriyle yönetime ulaştırarak; yönetim elde edebildiği bu bilgiler yardımıyla organizasyonu kontrol altında tutarak organizasyonun amaçlarına ulaşmasına çalışmaktadır.

İşletmelerde bilgi sistemleri, yönetimin gereksinim duyduğu veri ve bilgileri örgütün mikro ve makro çevresinden toplama, organize etme, özetleme ve ihtiyaç duyan alt sistemler ile yöneticilere raporlama görevlerini gerçekleştiren sistemlerdir²²⁸. Bilgi sistemleri, işletmelere birçok alanda geleneksel sistemlere karşın daha çok esneklik sağlayarak, müşteriler ve tedarikçiler ile iletişimi hızlandırıp yeni iş alanları bulmaya imkân sağlamaktadırlar²²⁹. Ayrıca²³⁰; bilgi sistemleri, gerek yöneticilere ve gerekse de çalışanlara, yönetsel problemleri analiz etmede, karmaşık konulardaki yaklaşımlarda ve yeni ürünleri meydana çıkarmada yardımlar sağlamaktadır.

İşletme bilgi sistemi, “işletmenin para, insan gücü, malzeme, makine, teknoloji, bilgi ve insan kaynaklarının amaçlar doğrultusunda en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını planlamak, örgütlemek ve kontrol etmek için yönetimin gereksinim duyduğu işletme içi ve işletme dışı finansal ve finansal olmayan niceliksel ve niteliksel bilgileri, gerektiği yer ve zamanda gerekli kişilere kullanabilecekleri şekilde sürekli olarak sağlamak amacıyla kurulan ve çalıştırılan

²²⁶ Erol Rıfat Sayın-Tayyar Durmuş Şen, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 884, Eskişehir 1998, s. 9.

²²⁷ Abdullah Karakaya-Saadet Gürel, *a.g.m.*, s. 1270-1271.

²²⁸ Dilek Demirhan, “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, İzmir 2002, s. 118.

²²⁹ Abdullah Karakaya-Saadet Gürel, *a.g.m.*, s. 1270-1271.

²³⁰ Musa Özata-İsmail Sevinç, *Türk Kamu Yönetiminde Bilgi Sistemleri ve E-Dönüşüm*, Eğitim Kitabevi, Konya 2010, s. 25.

sistemler bütünü”²³¹ şeklinde tanımlanabilmekte ve işletmelerin faaliyetlerine ilişkin ihtiyaç duydukları bilgileri üretip, alt bilgi sistemleri içinde karşılıklı bilgi alışverişine izin vererek, bu alt sistemleri bütünleştiren bir sistemler bütünü olarak düşünülmektedir.

İşletmelerde etkin olarak geliştirilmiş bilgi sistemlerinin, işletme stratejileri ve organizasyonel başarı üzerinde çok büyük olumlu etkileri olmaktadır; bunlar şu şekilde sıralanabilir²³²;

- Daha iyi hizmetin verilmesi,
- Daha iyi güvenliğin sağlanması,
- Rekabet avantajının elde edilmesi,
- Hataların azaltılması,
- Büyük ölçüde doğruluğun sağlanması,
- Kaliteli çıktı ya da ürünlerin elde edilmesi,
- Haberleşmenin sağlıklı yapılması,
- Etkinlik artışı,
- Verimliliğin sağlanması,
- Daha etkin yönetim,
- Daha fazla fırsatlar,

²³¹ Engin Dinç-Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, Haziran 2009, s. 162.

²³² Canan Gamze Bal-Tahir Akgemci, “Bilişim Teknolojilerinin Üniversite Hastanelerinde Kullanımının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2011, s. 751.

- İşgücüne olan ihtiyaçların azaltılması,
- Finansal karar vermede etkinliğin sağlanması,
- Maliyetlerin azaltılması,
- Faaliyetler üzerinde daha başarılı kontrol,
- Daha başarılı ve etkin yönetsel karar verme.

2.3. Bilgi Sistemlerinin Sınıflandırılması

Örgütlerin değişik iş kollarında, farklı mal veya hizmetler ile faaliyette bulunmaları, çalışma biçimleri ve yapılarındaki farklılıklar gibi nedenlerle bilgi gereksinimleri de farklılaşmakta ve bunun sonucu olarak da örgütlerde farklı niteliklerde bilgi sistemlerinin kurulması gerekli olmaktadır. Bu nedenle de bilgi sistemlerinin²³³; örgütsel yapıya veya yönetsel düzeye göre, fonksiyonlara göre, faaliyetlere ya da aktivitelere göre, karar desteğine göre mimari yapıya göre, destek alanları gibi çeşitli şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Kurulan sistemlere bakıldığında örgütlerin genellikle müşteri beklentilerini en iyi ve en hızlı biçimde karşılayabilecek şekilde modüler yapıda birbirleri ile entegre çalışan sistemler oluşturdukları görülmektedir.

Bilgi sistemleri aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir²³⁴;

- Manüel Bilgi Sistemleri
- Bilgisayara Dayalı Sistemler
- Fonksiyona Dayalı ya da Bütünleşik Bilgi Sistemleri

²³³ Musa Özata-İsmail Sevinç, *a.g.e.*, s. 37-38.

²³⁴ Yusuf Gölbaşı, *a.g.e.*, s. 48-49.

Manüel bilgi sistemleri, kâğıt ve kalem teknolojisini kullanarak sadece insan ve prosedürlerden oluşmaktadır. Manüel bilgi sistemlerinin girdisi veri, çıktısı ise bilgi olmaktadır. Manüel bilgi sistemlerinde, bilgilerin elektronik olmayan manüel ortamlarda organize edilmesi mümkün olup, organizasyonel birimler arasındaki bilgi akışı manüel olarak sağlanabilmektedir.

Örneğin, manüel bir bordro sisteminde, bir bordro memuru ustabaşından zaman tablolarını alır ve her bir işçinin kayıtlarının alfabetik dizili olarak saklandığı dosya dolabından dosyayı çıkarır. Bordro memuru brüt ve net ödemeleri hesap makinesiyle hesaplayarak bordroyu elle hazırlar. Daha sonra her bir çalışana ödenen miktar ve kesintilerden oluşan sütun toplamlı bir liste düzenlenir. Bu manüel bilgi sisteminden bilgi almak için manüel hazırlanan dokümanların dikkatlice incelenmesi gerekir. Günümüzde manüel sistemler tamamı olmasa bile çoğunlukla yerini bilgisayara dayalı ya da bütünleşik sistemlere bıraktığı görülür.

Bilgisayar tabanlı bilgi sistemleri, manüel sistemlerde olduğu gibi bilgiyi işlemek, depolamak, yaymak, geliştirmek gibi faaliyetleri bilgisayar desteğiyle yapan sistemlerdir. Bunlar²³⁵;

- Elektronik veri işletme sistemleri,
- Ofis otomasyon sistemleri,
- Yönetim bilgi sistemleri,
- Karar destek sistemleri,
- Üst düzey yönetici bilgi sistemleri,
- Yapay zekâ - Uzman sistemler,
- Fonksiyonel bilgi sistemleri,
- Yardımcı (aracı) sistemler,

²³⁵ Adem Ögüt, *a.g.e.*, s. 147.

Bu sistemlere ek olarak²³⁶; durum tabanlı çıkarım sistemleri, elektronik tartışma grupları, bilgisayar tabanlı simülasyonlar, veritabanı sistemleri, video konferans sistemleri sıralanabilir.

Bütünleşik sistemler, işletme yönetimince gereksinim duyulan bilgi ihtiyacının karşılanabilmesi amacıyla verilerin derlenmesini, sınıflandırılmasını, veri tabanlarına depolanmasını, çeşitli amaçlar için bilgiye dönüştürülmesini ve bilgilerin çeşitli örgütsel birimlere iletilmesi fonksiyonlarını gerçekleştiren bir sistemdir²³⁷. Bütünleşik sistemler, örgütlerin çalışma şekillerine göre tasarlanmakta; örgütsel alt fonksiyonların kendi aralarında birleştirilerek bir araya getirildiği ve yönetim fonksiyonlarının etkinliğini ile verimliliğini arttırmak amacıyla kullanılmaktadırlar.

Diğer yandan bilgi sistemlerini sorumluluk düzeylerine göre aşağıdaki gibi sınıflandırabilmek mümkündür, bunlar²³⁸;

- İşlem düzeyli sistemler, işlemsel düzeyde iş yapan yöneticilere satış, alacak, ücret, kredi ya da malzeme alımı v.b. kurumun temel faaliyetlerinin ve işlemlerinin yürütülmesini destekler.
- Bilgi düzeyli sistemler, kurumda çalışanların ihtiyaç duyduğu verilerin veya bilgilerin sağlanmasını amaçlar. Ayrıca amaçları, işletmedeki yapılması gereken işleri belirlemek, organize etmek, kuruma güncel bilgilerin akışını sağlayıp, belgelerin ve bilgilerin akışının sağlanabilmesi ve kontrol faaliyetlerinde kuruma yardımcı olmaktır.
- Stratejik düzeyli sistemler, örgüt içi ve örgütün dış çevresinde bulunan stratejik konu ve uzun süreli politikalar hakkında üst kademe yönetimlerine bilgi sağlayıp yönlendiren sistemlerdir. Bu sistemler üst kademe yönetimlerince ele alınmakta olan yeni ürünler geliştirilmesi,

²³⁶ Sevinç Gülseçen, *a.g.e.*, s. 30.

²³⁷ Raif Parlakkaya-Ali Erbaşı, "Finans & Muhasebe Tümlşik Bilgi Sistemlerinin Yönetim Piramidinin Tüm Katmanlarına Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 43, 2009, s. 127.

²³⁸ Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, *a.g.e.*, s. 137.

işgücünde değişikliğe gidilmesi, kariyer planlaması, teknolojiye yenilik kararları ve pazarlamada uygulanacak stratejilerin belirlenmesi gibi konuları içermektedir.

- Yönetim düzeyli olan sistemler, daha ziyade kısa süreli planlara ve bölümsel para akışına, satış analizine, üretim kaynakları ile yıllık hazırlanan finansal tablolara ait bilgileri dikkate almaktadır.

2.3.1. Elektronik Veri İşleme Sistemleri

Elektronik Veri İşleme Sistemleri (EVİS ya da VİS)²³⁹, örgütsel işlerin yapılması için gerekli günlük-rutin muamelelerin (işlemlerin) işlenmesini ve kayıt edilmesini sağlayan bilgisayara dayalı bilgi sistemidir.

Literatüre bakıldığında; EVİS için, Kayıt İşlem Sistemleri, İşlem Süreç Sistemleri, Bilgi İşlem Sistemleri, Atomik İş İşleme Sistemleri, Veri İşleme Sistemleri gibi isimlerin kullanıldığı da görülmektedir.

İşletmenin işlem düzeyindeki faaliyetlerine hizmet eden EVİS, günlük ve rutin işlemleri kayıt eden, işleyerek güncelleyen bilgisayara dayalı sistemlerdir. Literatüre bakıldığında²⁴⁰, EVİS'e ait uygulamaların 1940'lı yıllarda bilgisayarların geliştirilmesiyle ortaya çıktığı görülmektedir.

EVİS'te gerçekleştirilen işler işlem hacmi çok yüksek ve tekrar edilen işlemlerdir. EVİS verilerin işlenmesi, saklanması ve geriye çağırılması amacıyla tasarlanmakta ve YBS'ni destekleyen bir alt sistem olarak işlev görmektedir. EVİS, genellikle kayıt niteliğinde işlemler için kullanılır; bu nedenle de YBS için bir veri tabanı niteliğinde değerlendirilmektedir. Satışlara, ödemelere, alımlara v.b. ait veriler EVİS sayesinde derlenerek, işlenmekte ve sınıflandırılarak kullanıma

²³⁹ Mehmet Şahin, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2008, s. 26.

²⁴⁰ Coşkun Can Aktan-İstiklal Y. Vural, *a.g.e.*, s. 138.

sunulmaktadır²⁴¹. EVİS'in örnekleri olarak²⁴²; bankaların müşteri programları, satış, sipariş, stok hizmetleri, otel, otobüs, uçak rezervasyon işlemleri, faturalama, tahsilat, nakliye, irsaliye, çalışanlara ilişkin bordro, maaş, sigorta, ürün kayıt, UPS (Paket İzleme Hizmetleri) gösterilebilir.

EVİS aşağıdaki temel özelliklere sahiptir²⁴³;

- Dosya kökenlidir.
- Kaydi işlemlerin elde edilip, bu kayıtların saklanmasına yöneliktir.
- Genel olarak çıktıları periyodik olmaktadır.
- Öncelikle operasyonel düzeydeki yöneticilere sunulacak bilgileri üretmektedir.
- Yöneticilerin ihtiyacı olabilecek özel birtakım bilgi isteklerine yönelik, sınırlı bir esneklik taşır.
- Bu tarz sistemler tipik bir şekilde fonksiyonlara dayalı olup, uygulamalar birbirlerinden bağımsız bir şekilde gerçekleştirilmektedir.

Böylece EVİS'in²⁴⁴, diğer bilgi sistemlerinin alt sistemi gibi işlev gördüğü ve organizasyonun operasyonel seviyesine hizmet vererek, işletmenin günlük işlemlerinin takibinde, verilerin kayıt edilmesi, saklanması ve işlenmesinde yönetime yardımcı olduğu söylenebilir.

²⁴¹ Hakan Bayram, a.g.e., s. 76.

²⁴² Kenneth C. Laudon-Jane P. Laudon, a.g.e., s. 47.

²⁴³ Arif Tahirov, a.g.m., s. 127.

²⁴⁴ Ross A. Malağa, *Information Systems Technology*, Pearson Education Inc., New Jersey 2005, s.12; Mahadeo Jaiswal-Monika Mittal, *Management Information Systems*, Oxford University Press, India 2004, s. 8.

2.3.2. Ofis Otomasyon Sistemleri

Ofis otomasyonu kavramsal olarak, ofislerde gerçekleştirilen iş ya da işlemlerin daha etkin ve hızlı bir şekilde yapılmasını sağlamak üzere, ofislerde bilgisayar teknolojilerinin kullanılması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifade ile ofis otomasyonu, ofislerdeki çalışanların alışılmış ofis düzenlerini değiştirerek yaptıkları iş ve faaliyetleri basitleştirerek verimliliklerinin artması amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin ofislerdeki iş ve işlemlere uygulanması anlamındadır. Ofis Otomasyon Sistemleri (OOS), iş görenler, çeşitli gruplar veya örgütler arasında her çeşit elektronik mesajın, belgenin veya diğer iletişim formlarının alınabilmesine, işlenebilmesine, kayıt edilebilmesine ve aktarılabilmesine imkan veren bilgisayara dayalı bilişim sistemleri²⁴⁵ şeklinde tanımlanabilir.

OOS²⁴⁶, otomatik stok, sipariş, üretim kontrolü kararları gibi kurumsal süreçlerin denetlenmesini sağlayan rutin kararların alınmasında kullanılarak, çalışanların yaptıkları işlerinde kırtasiyeciliği azaltmak ve örgütteki işleri bilgisayarlaştırmak amacını taşımaktadır.

1950 ve 1960'lı yıllarda ofis otomasyonlarının ve bilgisayar sistemlerinin gelişmesiyle birlikte; OOS, örgüt çalışanlarının ofislerdeki verimliliklerini arttırmayı amaç edinmiş bilişim sistemleri uygulamaları olarak ortaya çıkmıştır. Bu nedenle de OOS'nin temel amaçları, örgüt çalışanlarının iş yüklerinin azaltılması ve örgütsel işlemlere hız kazandırılması için bilgisayarlaştırılması olmaktadır. OOS, verilerin elektronik ortamlarda toplanmasını, iletilmesini, saklanmasını ve gerektiği zamanda da tekrar kullanılabilmesini sağlayabilen sistemlerdir. Bu sistemler, ofislerdeki iletişimi ve verimliliği arttırmak için belge-işlem ve telekomünikasyon teknolojilerinden yararlanarak, her bir çalışana kişisel bilgisayar verilmesinin zorunluluğunu ortadan kaldırıp bu alandaki teknoloji yatırım masraflarının

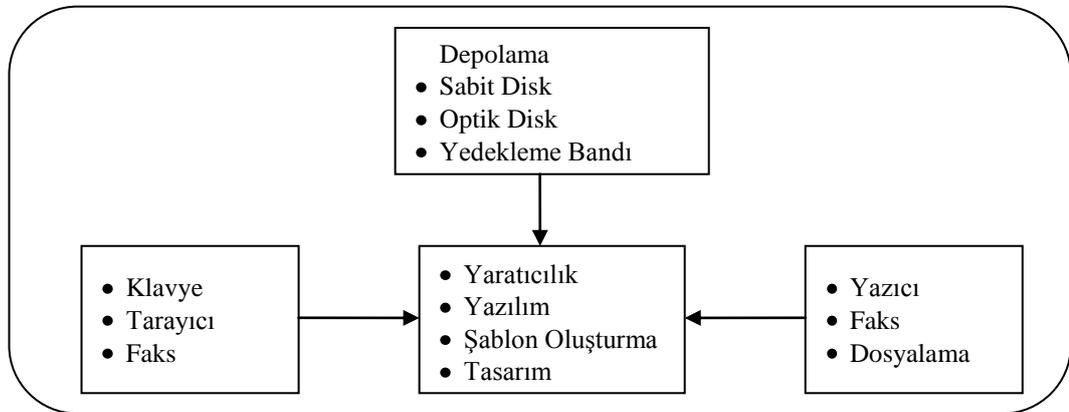
²⁴⁵ Mehmet Altınöz, "Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi", *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, 2008, s. 52.

²⁴⁶ Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 77.

azaltılabilmesine katkıları sağlamaktadır²⁴⁷. OOS, bir ofisteki gerçekleştirilen rutin işleri otomatik bir hale getirebilmek için bilgisayar teknolojisi ve iletişim sistemlerinin birlikte kullanılmasından oluşan sistemler olarak görülmektedir²⁴⁸. OOS, kurumun değişik bölümlerinin arasındaki bilgi akışını kolaylaştırarak bilgilerin yöneticilerce kullanabilmeleri ve değerlendirmeler yapabilmelerine olanak sağlayacak şekilde hazır bulundurulmalarına olanak vermektedir.

OOS'ne örnek olarak²⁴⁹; kelime işlemci, elektronik posta ve sesli posta, faks makineleri, görüntü işleme, elektronik takvimleme, telekonferans, masa üstü yayıncılık gösterilebilir.

OOS'ne yönelik unsurlar Şekil 15'te gösterilmektedir. Ofis otomasyonu, bilgilerin daha kolay ve ucuz biçimde saklanmasını, bir yerden başka bir yere hızlı ve doğru olarak iletilmesini, karar alıcıların zaman kaybını önlemesi ve çalışanlar arasındaki iletişimi kolaylaştırıp verimli bir şekilde çalışmalarının sağlanması²⁵⁰ amaçlarıyla kurulmakta ve kullanılmaktadır.



Şekil 15: Ofis Otomasyon Sistemleri Unsurları

Kaynak: M. Levent Demircan-Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1997, s. 106.

²⁴⁷ Mehmet Altınöz, *a.g.m.*, s. 54-55.

²⁴⁸ Berkant Dulkadir-Bülent Akkoyun, "Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma", *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 7, Ocak 2013, s. 75.

²⁴⁹ Mehmet Şahin, *a.g.e.*, s. 26.

²⁵⁰ Şule Yılmaz, *Büro Yönetiminde Dosyalama Teknikleri ve Dokümantasyon*, Hayat Yayınları, İstanbul 2006, s. 106.

Günümüzde, internet, intranet ve ekstranet şeklinde geliştirilen ağ sistemlerini kullanan ofis otomasyonu sayesinde; ofis içi, ofisler arası, bayiler veya diğer işletmeler ile kolay ve düşük maliyetli bir şekilde iletişim sağlanabilmektedir. Böylece ofisler arası mesafelerin ortadan kalması, bilgi ve belge paylaşımının kolay, hatasız yapılması ve iletişim süreçlerinin etkin bir şekilde kontrolünü sağlamak mümkün olabilmektedir.

İşletmede hangi tür ofis otomasyonunun kullanılacağı, işletmenin yapısı ve yönetiminin yaklaşımına göre farklılıklar gösterebilmekle birlikte; OOS aşağıdaki alt sistemler şeklinde sıralanabilir²⁵¹;

- Kelime işleme sistemleri,
- Elektronik dosyalama sistemleri,
- Elektronik posta sistemleri,
- Veri tabanı yönetim sistemleri,
- Sesli cevaplama sistemleri,
- Görüntülü iletişim sistemleri,
 - Teletekst
 - Videotekst
 - Videokonferans

2.3.3. Karar Destek Sistemleri

Karar Destek Sistemleri (KDS), karar verme sürecinde etkileşimli ve fiili destek sağlayan bilgi sistemleridir. Sistem, yöneticilere istatistikî analizler, grafikler

²⁵¹ Şule Yılmaz, *a.g.e.*, s. 106-110.

ile modellemeler, şemalar, tablolar, veri tabaları, raporlar, üretim teknikleri ile karar alma sürecini desteklemektedir. KDS, EVİS ve OOS'nin geliştirilen bir versiyonu şeklinde de düşünülebilir. Yönetim Bilgi Sistemlerinden farklı biçimde KDS insan makina etkileşimine olanak sağlayıp, ekili kararlara kaynaklık ederek; sinerji yaratarak, karar süreçlerine katkılar sağlamaktadır²⁵². KDS, ileri seviyelerdeki analiz modelleri sayesinde önemli katkılar sağlamaktadır.

Yöneticilere, sayısal modelleri kullanarak karşılaştıkları problemleri çözmelerinde yardımcı olmak üzere tasarlanan karar desteği, ilk olarak J. D. Little tarafından 1970'te yapmış olduğu çalışmada görülmektedir. KDS kullanımının ilk gerçekleştirildiği çalışma ise Gorry ile Scott Morton tarafından yapılan 1971 yılındaki çalışmalarıdır²⁵³. KDS kavramının YBS'nin yetersizliğinden doğduğu ve YBS'den farklı olarak, karar alma sürecinde özellikle üst düzey yöneticiyi desteklemek amacıyla geliştirildiği gelecek odaklı bir destek sistemi olarak değerlendirilmektedir.

Genel bir tanımla KDS, yönetici durumundaki karar alıcıların karar almalarında destek sağlayan sistemlerdir. Başka bir ifadeyle KDS, alınacak olan kararlara ilişkin veriyi daha iyi kavrayarak, daha etkin karara ait seçeneklerin geliştirilmesi, alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi faaliyetlerinde destekler sağlayan ve böylece doğru kararların alınması olanaklarını arttıran sistemler²⁵⁴ biçiminde de tanımlanabilir.

KDS, karar alıcılara, kararı gerektiren durumlara ilişkin aşağıdaki destekleri ve yardımları sağlamaktadır²⁵⁵;

²⁵² Adem Ögüt *a.g.e.*, s. 150-151.

²⁵³ Çiğdem Özsever, Tülay Gençoğlu, Nihal Erginel, "İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi", *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı 18, Nisan 2009, s. 52.

²⁵⁴ Erdem Erciyes-Cevriye Gencer, "İl Jandarma Komutanlıklarında Jandarma Astsubayların Atanması İçin Karar Destek Sistemi", *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Kasım 2005, s. 149.

²⁵⁵ Oktay Yıldız, Metin Dağdeviren, Tahsin Çetinyokuş, "İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması", *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 2008, s. 241-242.

- Problemlerin tanımlanmasında veya karar vermede,
- Mümkün olabilecek çözümlerin veya kararların tanımlanmasında,
- Problem çözmek veya karar vermek için ihtiyaç duyulan bilgilerin kullanılmasında,
- Mümkün durumların veya kararı etkileyecek değişkenlerin analiz edilmesinde destekler sağlamaktadır.

KDS, YBS'den daha esnek olup değişik durumlarda karar alıcılara yardım destekleri sunabilmektedir. Bazen karar alıcılar, kaliteli bir karar oluşturabilmek üzere deneyimlerine güvenebilir veya YBS'den sağlamış olduğu bilgilerden başka bir ek bilgiye gereksinim duymayabilirler. Özellikle örgütlerin stratejik ve taktik düzeylerindeki karar alıcılar, çoğunlukla karmaşık faktörlerin tümüyle incelenmesinin gerektiği, insan yeteneğini aşan karmaşık kararlar ile karşılaşmaktadırlar²⁵⁶. Bu tarz kararlarda KDS önplana çıkmaktadır.

KDS genel olarak model odaklı ve veri odaklı olmak üzere iki tiptir, bunlar²⁵⁷;

- Model odaklı olan KDS, “Şayet....ise (What if)” gibi veya başka türlü analizlerin yapılabilmesi amacıyla çeşitli modellerin kullanıldığı kurumsal bilgi sistemlerinden bağımsız olan tekil sistemlerdir. KDS genelde merkezi bilgi sisteminin kontrolünde bulunmayan nihai kullanıcı olan bölümlerce veya gruplarca geliştirilmektedirler. KDS'nin analiz yeteneği, model kullanımını kolaylaştıran iyi bir kullanıcı arayüzüne sahip olmasına bağlıdır.

²⁵⁶ Tahsin Çetinyokuş-Hadi Gökçen, “Borsada Göstergelerle Teknik Analiz İçin Bir Karar Destek Sistemi”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, No 1, 2002, s. 45.

²⁵⁷ Frada Burstein-Clyde W. Holsapple, *International Handbooks on Information Systems: Handbook on Decision Support Systems I Basic Themes*, Springer, Germany 2008, s. 130-131; <http://www.muhasabedergisi.com/muhasebe-makaleleri/karar-destek-sistemleri-ve-uzman-sistemler.html>, (20.05.2013).

- Veri odaklı olan KDS ise, kurumsal sistemlerdeki veri tabanlarını analiz eden sistemlerdir. Bu açıdan bir KDS büyük veri yığınlarında saklı kalmış değerli ve faydalı olabilecek bilgilerin keşfedilerek ortaya çıkarılmasını ve kullanıcılarına karar almalarında destek sağlayan sistemler olarak görülür.

KDS'nin, model odaklı ve veri odaklı tiplerine ek olarak; iletişim odaklı, belge odaklı ve bilgi odaklı olmak üzere 3 tipinden daha bahsedebilmek mümkündür²⁵⁸, bunlar;

- İletişim odaklı KDS, ağ ve iletişim teknolojilerini, kararlarla ilgili işbirliği ve iletişimi kolaylaştırmak için kullanır. Bu sistemlerde, iletişim teknolojileri baskın mimari bileşenidir. Kurum içi bilgi portalı, video konferans ve bilgisayar tabanlı bültenler kullanılan araçlara örnek gösterilebilir.
- Belge odaklı KDS, bilgisayarlı veri saklama ve işleme teknolojilerini kullanarak, belge görüntülemeyi, çağırma ve analiz etmeyi sağlarlar. Geniş doküman veritabanları, taranmış belgeleri, multimedia dokümanlarını, resimleri, sesleri ve videoları içerebilir. KDS'nin bu tipine aynı zamanda metin odaklı KDS de denilmektedir.
- Bilgi odaklı KDS, yöneticilere yapacakları işlemleri ya da eylemleri öneren veya tavsiye edebilen sistemlerdir. Ayrıca bu KDS tipi özel problemleri çözme uzmanlığına sahip insan-makine sistemi olarak ifade edilmektedir.

KDS'nin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir, bunlar²⁵⁹;

²⁵⁸ Frada Burstein-Clyde W. Holsapple, *a.g.e.*, s. 130-131.

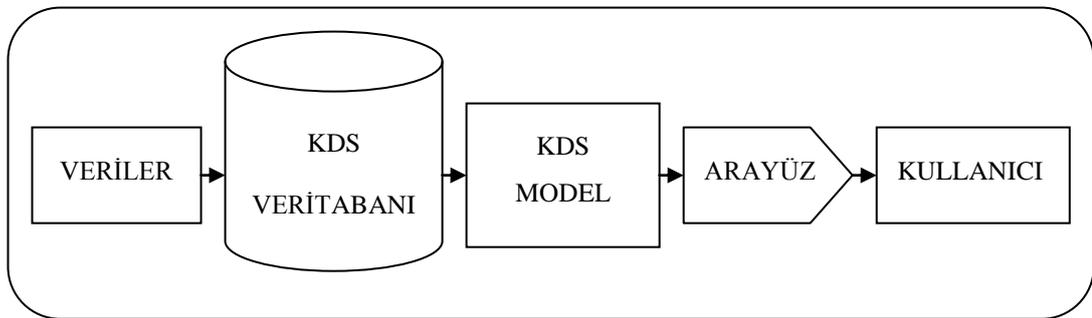
²⁵⁹ Uğur Yozgat, *a.g.e.*, s. 171; Frada Burstein-Clyde W. Holsapple, *a.g.e.*, s. 49;

<http://www.muhasabedergisi.com/muhasebe-makaleleri/karar-destek-sistemleri-ve-uzman-sistemler.html>, (20.05.2013).

- Yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılmaktadır,
- Geleceğin planlanmasına yöneliktir,
- Karar alıcının yerine geçmek yerine, kararların alınmasına yardımcı eder,
- Karar alma süreçlerinin aşamalarını desteklemektedir,
- Kullanıcılarının kontrolindedir,
- Veri ve model tabanlarına erişimi vardır,
- Verilerin incelenmesi ve çözümlerin üretilmesinde analitik modellemeler kullanılmaktadır,
- Kullanıcıyla etkileşimli olduğundan karar alıcılar KDS'ni, YBS uzmanlarından büyük yardımlar almadan da kullanabilirler,
- Yoğun stratejik ve taktik kademe yöneticilerine, gerektiği zamanda düzeyler arası entegrasyon sağlayıp karar almayı destekler,
- Birden çok bağımlı olmayan veya birbirlerine bağımlı olan kararlara destekler sağlanabilir,
- Birey veya grup temelli kararların alınmasını destekler,
- Kullanımı kolaydır,
- Farklılaşan koşullarda ve karar şartlarına adapte edilebilecek esnekliğe sahiptir,
- Düzenli olmayan ya da planlı olmayan zamanlarda kullanımı mümkündür.

KDS'nin temel bileşenlerine bakıldığında Şekil 16'da gösterildiği gibi; veri yönetimi, model yönetimi ve diyalog yönetimidir²⁶⁰, bunlar;

- Veri yönetimi, karar alıcının belirli bir karara varabilmesi amacıyla, ilgili verinin getirilmesine, saklanmasına ve organize edilmesine ilişkin çeşitli işlemlerin yerine getirildiği bir bileşendir.
- Model yönetimine bakıldığında, KDS'ne analitik yetenek sağlayan çeşitli sayısal modellerin getirilmesine, saklanmasına ve organize edilmesine ilişkin işlemlerin yerine getirildiği bir bileşendir.
- Diyalog yönetimi, KDS ile kullanıcısı arasındaki iletişimi sağlayan bir bileşendir. Bu bileşen, temelde girdi/çıkı araçlarını, konuşma/sorgulama dili işleyicisini, diyalog üretme ve yöneltme araçlarını kapsar. Kullanıcıdan gelen işlemsel komutları sorgulama dili işleyicisinden geçirmek suretiyle bilgisayar programlarına dönüştürürler. Bu programlar sayesinde de model yönetimi ile veri yönetimiyle ilişkiler kurabilir ve kullanıcılarının istediği bilgileri ortaya koyarlar. Bu bilgiler, konuşma dili işleyicisinden geçirilmek suretiyle görüntü veya çıktı oluşturma komutlarına dönüştürülürler. Dolayısıyla printer ve grafiksel çıktı araçları sayesinde elde edilen sonuçlar kullanıcıya iletilebilir.



Şekil 16: Bir Karar Destek Sistemi Yapısı

Kaynak: Çiğdem Özsever, Tülay Gençoğlu, Nihal Erginel, “İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı 18, Nisan 2009, s. 53.

²⁶⁰ Tahsin Çetinyokuş-Hadi Gökçen, *a.g.m.*, s. 46.

Şekil 16'da bir karar destek sisteminin yapısı örneklenmiştir, buna göre; kullanıcılar, karar destek sistemlerini yöneten kişilerdir. Kullanıcı arayüz sayesinde KDS'ni yönlendirebilmektedir. Kullanıcı, karar problemi ile ilgili karar alan durumundadır. Ele alınan probleme ilişkin gerekler çerçevesinde KDS'ni kullanarak sonuç raporların ya da tablo analizlerinin yardımıyla, alternatif çözümlerler arasından en iyisi bulunmaya çalışılır. KDS örnekleri arasında²⁶¹; coğrafik bilgi analizi sistemi, portföy yönetimi sistemleri, stratejik finans planlama sistemleri gösterilebilir.

2.3.4. Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri

Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri (ÜDYBS), örgütün üst düzey yöneticilerinin gereksinim duydukları kritik önem taşıyan bilgileri uygun zamanda, istenilen şekilde, örgütün içerisinden ya da dışarisinden sağlayan bilgi sistemleridir²⁶². ÜDYBS, örgütün üst düzey yöneticilerinin yapısal nitelik arz etmeyen kararlarının ileri grafik ve iletişim teknolojileri yardımıyla stratejik olarak desteklenmesi için geliştirilmiştir²⁶³. Bu sistem yöneticilere, işletme performansının izleyebilmelerinde, rakipleri faaliyetlerine göre değerlendirebilmelerinde, fırsatları, tehditleri, üstünlükleri ve zayıflıkları değerlendirerek stratejik kararlar almalarında destek sağlamaktadır.

Üst düzey yöneticiler, etkili kararlar almak için ÜDYBS kullanmaktadır. ÜDYBS, örgütlerin stratejik kademelerindeki yapısal olmayan kararlarının, gelişmiş grafikler ve iletişim teknolojileri yardımıyla belirlenebilmesini amaçlayan bilgi sistemleri olarak görülmektedirler. Bu sistemler, herhangi bir sabit uygulamanın veya belirli bir yeteneğin sağlanmasından öte, genelleştirilmiş bir hesaplama ve iletişim ortamı oluşturmaktadırlar. ÜDYBS amacı, yeni vergi yasaları ya da rakipler gibi dış olaylarla ilgili verilerin birleştirilmesidir. Ayrıca kurum içindeki YBS ve KDS'den de özet bilgiyi çekmektedirler. ÜDYBS, üst düzey yöneticilere faydalı bilgi

²⁶¹ <http://hepdahaiyi.tr.gg/Karar-Destek-Sistemleri.htm>, (20.10.2013).

²⁶² Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 79.

²⁶³ Mehmet Şahin, *a.g.e.*, s. 27.

sağlamak amacıyla, gerekli olan zaman ve çabanın azaltılması açısından kritik önemdeki verilerin filtrelenmesini sağlayıp, özetlenmeyi gerçekleştirmekte ve ayrıca izini de sürebilmektedir²⁶⁴. ÜDYBS, gelişmiş grafik yazılımlar kullanarak çeşitli kaynaklardan sağladığı grafik veya verileri, hızlıca üst kademe yöneticilerin ofislerine gönderebilmektedirler. ÜDYBS, aşağıdaki soruların cevaplandırılması için destekler sağlamaktadır;

- Hangi işi yapmalıyız?
- Rakipler ne yapmaktadır?
- Piyasa dalgalanmalarından korunabilmek için ne yapmalıyız?
- Kazanç artışı sağlayabilmek amacıyla hangi birimlerin üzerinde durmak gereklidir?

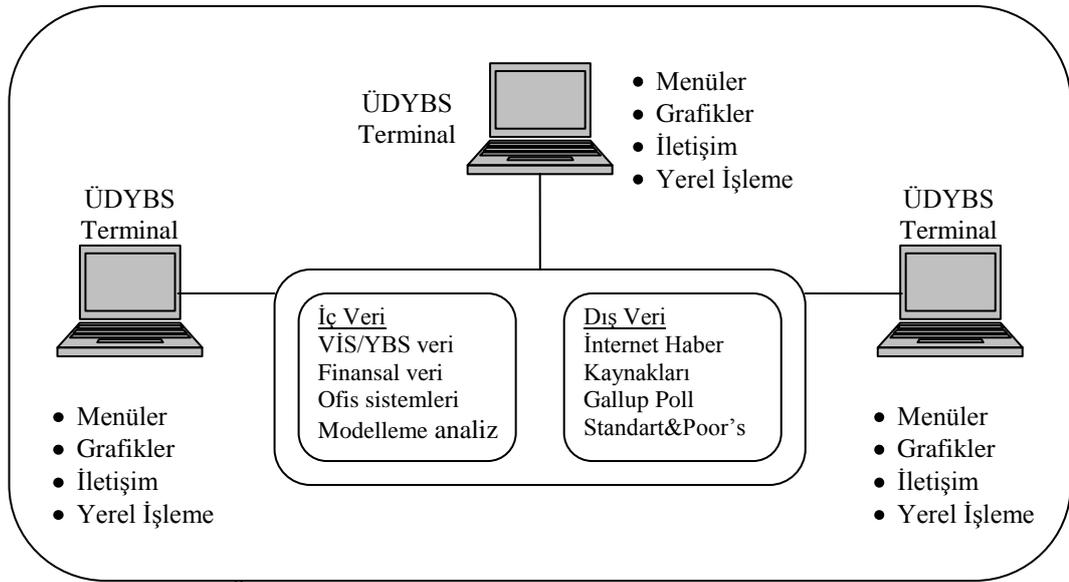
ÜDYBS'nin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁶⁵;

- Yöneticilerin sorumluluk alanı ile ilgili kritik başarı faktörlerinin izlenmesi,
- Yöneticilerin zamandan tasarruf edebilmesi amacı ile şirket ve çevre ile ilgili bilgilerin seçilmesi ve konsolide edilmesi,
- Eğilimlerin ve sapmaların anında izlenmesi,
- Eğitimsiz veya çok az eğitimle kullanılabilme özelliği,
- Bilgilerin formatının anlamı olarak görüntülenmesi ve sunulması maksadı ile kolayca değiştirilebilmesi,
- Grafik tablo metin gibi farklı formattaki bilgilerin aynı ekranda görüntülenebilmesidir.

²⁶⁴ Kenneth C. Laudon-Jane P. Laudon, a.g.e., s. 50.

²⁶⁵ Gündüz Pamuk, vd., a.g.e., s. 272.

Şekil 17’de ÜDYBS modeli gösterilmektedir. ÜDYBS, menülü terminaller, interaktif grafikler ve iç sistemden geçmiş verilere, rekabetle ilgili verilere ve internet haber servisleri gibi dış kaynaklara erişilebilmesini sağlayan iletişim yeteneklerinden oluşur. ÜDYBS, bilgisayar sistemleriyle doğrudan teması ya da deneyimi genellikle az olan üst düzey yöneticilerin kullanması için tasarlandığından, kullanımı kolay grafik arayüzleriyle donatılmıştır.



Şekil 17: Üst Düzey Yönetim Bilgi Sistemi

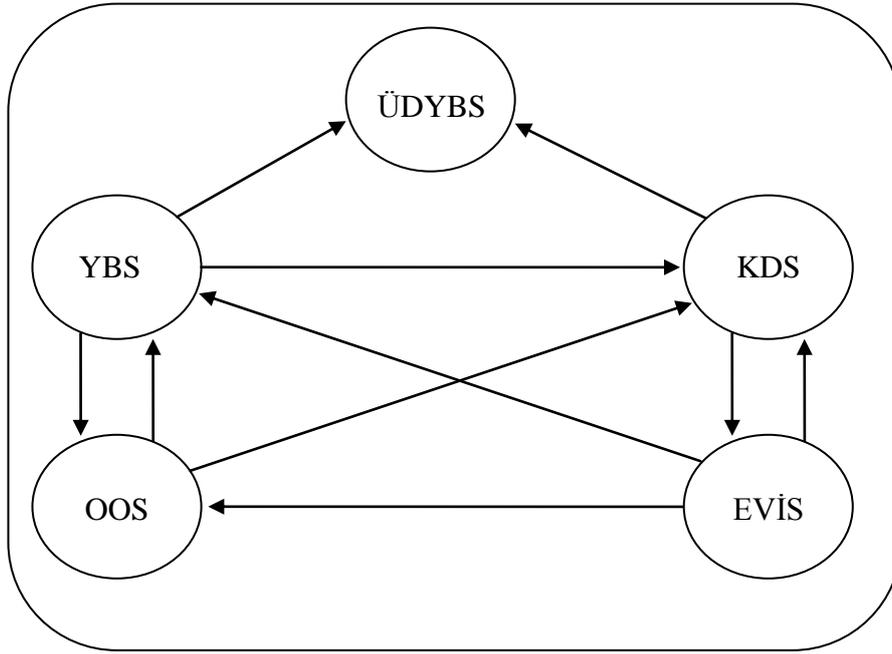
Kaynak: Hadi Gökçen, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Palme Yayıncılık, Ankara 2007, s. 70.

ÜDYBS'nin kritik başarı faktörleri şunlardır²⁶⁶;

- Sistemin tasarımından işletilmesine kadar tüm süreçlerden sorumlu bir yönetici bulunması,
- Sistemin etkin kullanımından sorumlu bir operatörün görevlendirilmesi,
- Operatörün teknik konularda uzman olmasının yanı sıra iş alanı bilgisinin bulunması,

²⁶⁶ Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri...*, s. 122.

- Teknoloji tasarımında uygun yazılım ve donanım teknolojisinin seçilmesi,
- Sistemin örgütün genel amaç ve hedefleri ile uyumunun sağlanması,
- Sistemin çevresel değişime anında tepki gösterecek özellikte esnek olması.



Şekil 18: Bilgi Sistemleri Arası İlişkiler

Kaynak: Aytaç Mestçi-R. Haluk Kul, “Teknoşirket’lerde Kriz Yönetim Sistemi”, *Akademik Bilişim Konferansları*, Gaziantep Üniversitesi, 02 - 04 Şubat 2005, <http://ab.org.tr/ab05/tammetin/156.pdf>, (16.03.2012), s. 9’den uyarlanmıştır.

Farklı düzeylerdeki sistemlerin birbirleri arasındaki ilişkiler Şekil 18’de gösterilmektedir. Buna göre; EVİS, bütün bilgi sistemleri için genel bir veri kaynağı gibi düşünülebileceği gibi benzer şekilde OOS’de bu bilgi sistemlerini büyük ölçüde desteklemektedir. ÜDYBS ise farklı olarak EVİS ve OOS den aldıkları verileri işleyip yorumlayan bilgiye dönüştüren YBS ve KDS ile iletişimde olduğu görülmektedir.

2.3.5. Yapay Zekâ – Uzman Sistemler

Yapay zekâ, insan zekâsına has, algılama, öğrenme, çoklu kavramsal bütünleştirme, düşünebilme, fikir beyan etme, problem çözebilme, iletişim kurabilme, karar alabilme gibi yüksek bilişsel eylem ya da bağımsız davranışları sergileyebilme beklenen bir yapay işletim sistemine verilen isimdir. Bu sistemler insan beyninden esinlenerek; düşüncelerinden tepkiler üreterek fiziksel olarak dışa vurabilecek şekilde geliştirilmiş ağırlıklı bağlantılar yardımıyla birbirlerine bağlanabilen ve her birinin kendi hafızalarına sahip oldukları işlem bileşenlerinden oluşan özdeş ve dağıtılmış bilgi işleme yapılarıdır²⁶⁷. Böylece yapay zekâ, insanlarca yapıldığı zaman zekâ diye isimlendirilen; tecrübelerle öğrenerek anlayabilme, karmaşık ve karşıt ifadelerden anlam çıkarabilme, değişen duruma yetkin ve hızlı bir biçimde karışık verebilmeyi, sorunların çözümlenmesinde idrak yeteneği kullanabilme, bilgileri anlayabilme ve kullanabilme, sıra dışı, şaşırtan durumlarla baş edebilme, düşünebilme ve sorgulayabilme gibi davranışların makinelerce yapılması anlamını taşımaktadır.

Genel olarak, insana has zekâ gerektiren davranış özelliklerini taklit etmek, zeki bilgisayar sistemleri tasarımılamak ve geliştirmek ile uğraşan bilgisayar ilminin bir branşı olarak yapay zekâ şu konulardaki çalışmalara odaklanmıştır²⁶⁸;

- Doğal diller,
- Robotlar,
- İnsan destekli bağlantılar,
- Eğitim için yapılan programlamalar,
- Uzman sistemler.

²⁶⁷ Yusuf Gölbaşı, *a.g.e.*, s. 56-58.

²⁶⁸ Tuncer Koruvatan, Arzu Koruvatan, Emrah Koç, “Motorlu Taşıt Arızalarının Belirlenmesinde Uzman Sistem Yaklaşımı”, *Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi (TATED)*, Cilt 1 Sayı 3, 2009, s. 14.

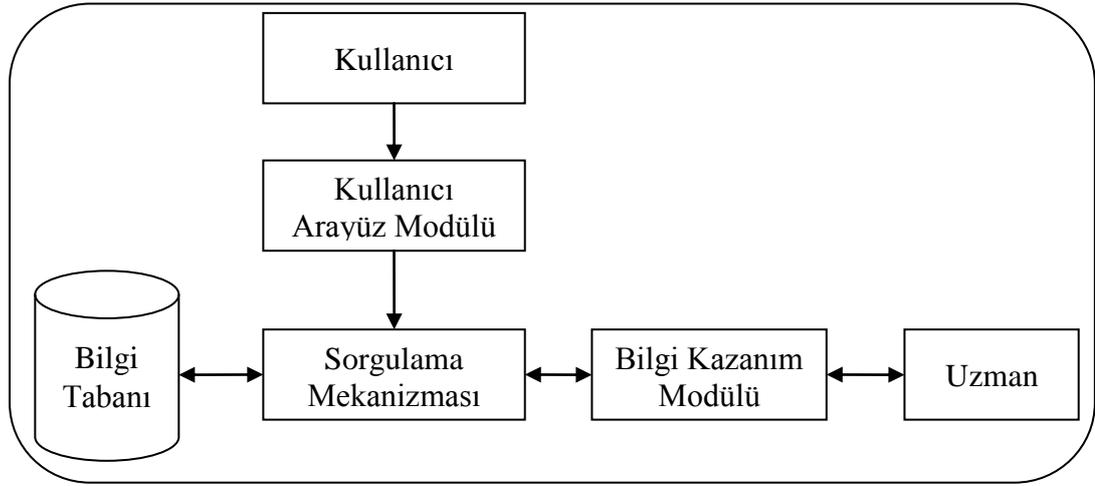
Uzman sistemler, temel olarak uzman bir insanın problem çözmedeki, insan bilgisinin yoğun olarak kullanıldığı bilgisayar programlarıdır. Bu bağlamda uzman sistemler ancak bir uzman insanın çözebileceği karmaşık problemleri bilgisayar ile çözümüne imkân sağlayan bilgisayar temelli sistemler olarak tanımlanabilir. Bu sistemler hem uzman olmayanlar tarafından problemlerin çözümü hem de uzmanlar tarafından bilgili yardımcıları olarak kullanılmaktadır. Uzman sistemler, genellikle özel bilgi ve deneyim gerektiren, iyi tanımlanamayan görevlerin yerine getirilmesini sağlayan bilgisayar uygulamalarını içermektedir. Hastalığa tanı koyma ya da kimyasalların analizi gibi konularla ilgili karar verme süreçlerinde kullanılmaktadır. Belirsizlik ortamında, iyi tanımlanamamış bir soruna teşhis koyma ve sorunu çözmek için model tasarlama konularında uzmanların çalışmalarına katkıda bulunmaktadır. Bu sistemler, bir uzmanın problem çözme aşamalarında izlediği yolları kullanmaktadır²⁶⁹.

Uzman sistemler, bir uzmanın önerdiği çözümleri üretebilen, o alanın bilgileri ile donatılmış, gerekçeleme metotları ile olayları süzebilen programlardır ve bilgi tabanlıdır. Uzman sistem, sadece uzman insanların çözebileceği karmaşık problemlerin çözümünü sağlayıcı bir sistemdir ve bilgisayar tabanlı sistemlerdir. Uzman sistemler, belli bir alanda sadece o alanla ilgili bilgilerin yüklenmesiyle oluşmuş, o aladaki uzmanın getirdiği şekilde çözümler ortaya koyabilen bilgisayar tabanlı programlar olarak da nitelendirilebilir²⁷⁰. Uzman Sistemler, üst bilgi tabanlı sistemlerden olan ve yapay zekâ tekniklerinin kullanılmasını içererek²⁷¹; kullanıcılarına spesifik uzmanlık alanlarında danışmanlık desteği veren bilgi sistemleridir.

²⁶⁹ Oğuz Işık, Ali Yılmaz, Necaettin Barışçı, Mahmut Akbolat, Yaşar Odacıoğlu, Nesrin Akca, Afsun Ezel Esatoğlu, *Sağlık Kurumlarında Bilgi Sistemleri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2862, Eskişehir 2013, s. 127.

²⁷⁰ Mesut Cemil İşler, Ahmet Kürşad Türker, Süleyman Ersöz, Mustafa Yüzükırmızı, Mevlüt Arslan, "Portföy Yönetimi ve Hisse Senedi Seçiminde Bir Karar Destek Sistemi", *International Journal of Engineering Research and Development (IJERD)*, Vol 1, No 1, January 2009, s. 29.

²⁷¹ Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 79



Şekil 19: Bir Uzman Sistem Temel Bileşenleri

Kaynak: Mesut Cemil İşler, Ahmet Kürşad Türker, Süleyman Ersöz, Mustafa Yüzükırmızı, Mevlüt Arslan, “Portföy Yönetimi ve Hisse Senedi Seçiminde Bir Karar Destek Sistemi”, *International Journal of Engineering Research and Development (IJERD)*, Vol 1, No 1, January 2009, s. 29.

Şekil 19’da uzman sistemlerin bileşenleri gösterilmektedir. Buna göre uzman sistem bileşenleri olarak; kullanıcı, kullanıcı arayüzü, sorgulama mekanizması, bilgi tabanı, bilgi kazanım modülü ve uzman temel bileşenler olarak ifade edilebilir.

Bir uzman sistem tasarlanırken yüksek performans, hızlı cevap verme, güvenilirlik, anlaşılabilirlik ve esneklik özelliklerine sahip olacak şekilde tasarlanmaktadır ve şu yararları sağlayabilir²⁷²;

- Maliyetlerin azaltılması,
- Verimlilik artışı,
- Hazır ve kalıcı bilgi,
- Varılan sonucun nedenlerini ayrıntılı olarak açıklama,
- Hata oranlarını düşürerek kalitenin iyileştirilmesi,

²⁷² Emin İslam Tatlı, *Uzman Sistemler*, Mannheim Üniversitesi, Haziran 2000, <http://th.informatik.uni-mannheim.de/people/tatli/resources/pdf/expertsystems.pdf>, (20.08.2013), s. 5-6.

- Üretim ve serviste esneklik,
- Daha ucuz cihaz kullanımına olanak vermesi,
- İnsanların tehlikeli çevrelerin dışında kalmasına imkân vermesi,
- Güvenirlik,
- Hızlı veya gerçek zamanlı cevap verme,
- Tam ve kesin olmayan bilgi ile çalışma,
- Bir öğretim cihazı gibi kullanılarak eğitim sağlama,
- Problem çözebilme yeteneği sağlaması ve karışık problemlerin çözümünü imkân sağlama,
- Duygusallıktan uzak cevaplar alabilme,
- Akıllı veritabanı kullanma.

2.4. Yönetim Bilgi Sistemleri (YBS)

YBS, genel olarak yönetim süreçlerinde bilgisayar kullanımının artmasıyla meydana çıkan bir kavram olduğundan, YBS denildiğinde ilk akla gelen bilgisayar teknolojisi olmaktadır. Günümüz teknoloji dünyasında, işletme fonksiyonlarının her birinde bilgisayarlardan yararlanmak bir amaçtan öte zorunluluk halini almıştır. Gelişen teknolojiye ve değişen iş dünyasına rağmen, hala çeşitli organizasyonlarda işlemler manüel olarak gerçekleştirilmektedirler. Yönetimde bilgisayarların ilk kullanımı, verilerin bilgiye dönüştürülmesi şeklinde ortaya çıkmaktadır. Yönetim bilgi sistemlerinin ilk hali olan bu kullanım şekli EVİS'tir. EVİS'in yetersiz kaldığı noktalar geliştirilerek, yalnızca verinin bilgi haline dönüştürülmesinden öte, bilgi talebinde bulunanların sorularının da cevaplandırılması sağlanacak şekilde bir

tasarıma gidilmiş ve çift yönlü bir bilgi akışı düşünülmüştür²⁷³. Böylece YBS, EVİS'in geliştirilmiş bir hali olarak düşünülebilir.

YBS'nin isimlendirilmesinde literatürde tam bir fikir birliği olmadığı görülmektedir. Bunun nedeni ise, YBS'nin çeşitli bilimlerle ve uygulama alanlarıyla ilişkili olmasıdır. Bilgi sistemleri sınıflandırıldıklarında YBS, bilgisayar tabanlı bilgi işlem sistemlerinden sadece biri gibi görünmesine rağmen, YBS bilgi sistemlerinin tümünü kapsayacak şekilde ele alınmaktadır. YBS, örgütlerde bilgi yönetimini gerçekleştiren bilgisayar tabanlı bilgi sistemlerine verilen isim olarak; İngilizce literatürde Management Information Systems (MIS) ve Information Systems in Management gibi ifadelerin Türkçe karşılığı olarak düşünülmektedir. Bazı uzmanlar YBS yerine, Bilgi İşlem Sistemi (Information Processing Systems), Bilgi ve Karar Sistemi (Information and Decision Systems), Kurumsal Bilgi Sistemi (Organizational Information Systems) veya Bilgi Sistemi (Information Systems) gibi isimler kullandıkları görülmektedir²⁷⁴. Yönetim bilgi sistemleri, bu açıdan kavramsal olarak geniş bir alana sahiptir.

YBS, kavramsal olarak²⁷⁵; “Yönetim”, “Bilgi” ve “Sistem” kavramlarından oluşarak; yönetim ve bilginin birlikte irdelenmesi ile bunların bir sistem içerisinde bütünleştirilmesi düşüncesine dayanmaktadır.

YBS bilimsel olarak²⁷⁶; işletmenin faaliyetlerini ve örgütsel karar vermeyi destekleyen bilgilerin sağlanmasına yönelik sistemli işlemler dizisi biçiminde ifade edilebileceği gibi, yöneticilerin karar alması amacıyla gereksinim duydukları bilgilerin çeşitli kaynaklardan toplanmasını, işlenmesini, saklanmasını ve verilerin

²⁷³ Hadi Gökçen, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Palme Yayıncılık, Ankara 2007, s. 39.

²⁷⁴ Hakan Anameriç, “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, Cilt 45, 2005, s. 27.

²⁷⁵ Yaşar Hoşcan, Özlem Oktal, Ayşe Hepkul, Hakan Kağncıoğlu, Adnan Sevim, *Yönetim Bilgi Sistemi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No 1471, Eskişehir 2003, s. 27.

²⁷⁶ Abdurrahim Emhan, “Karar Verme Süreci...”, *a.g.m.*, s. 221.

raporlanmasını sağlayan biçimsel bilgi sistemlerine verilen genel isim olarak düşünülmektedir.

YBS tanımı konusunda fikir birliği olmamakla birlikte, bu konuda yapılan diğer tanımların örnekleri şunlardır²⁷⁷;

- YBS, bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmelerini ve iletilmeleri sağlayan bir sistemdir.
- YBS, bilgisayar bilimi ve yönetim bilimi perspektiflerinin bir yaklaşımının yanı sıra doğrudan doğruya araştırma yöntemlerine dayalı bütün uygulamaları da kapsamaktadır.
- YBS, örgüt içinde bilginin bir kaynak olarak işlenebilmesi, kullanılabilmesi ve yönetilebilmesi amacıyla gerekli bütün faaliyetlerin ve sistemlerin kümesi anlamındadır.
- YBS, bir örgütün ve çevresiyle alakalı geçmişteki, şimdiki ve gelecekteki bilgileri sağlayan bir iş sistemidir.
- YBS, karar verme sürecini kolaylaştırmak için gerekli, zamanlı ve doğru bilgiyi yönetime sağlayan, örgütün planlama kontrol ve işlevsel etmenlerinin etkin bir biçimde yürütülmesine olanak veren bir uygulamadır.
- YBS, yönetimin karar alması amacıyla gerekli bilgiyi sağlamak için çeşitli kaynaklardan veriyi bütünleştirebilen bir bilgisayar bilgi sistemidir.
- YBS, kontrol ve stratejik planlama için yönetsel kararlarla ilgili olarak örgütün bilgi sisteminin bir alt sistemidir.

²⁷⁷ Terry Lucey, *Management Information Systems*, Thomson, 9. Baskı, Londra 2005, s. 1; Arif Tahirov, *a.g.m.*, s. 125.

- YBS, veriyi çevreden getiren ve izleyen, veriyi işletmedeki işlemlerden ve kaydi işlemlerden yakalayan, filtreleyen, organize eden ve veriyi seçerek yöneticiye bilgi olarak sunan, yöneticilere arzu ettikleri bilgiyi üretme olanağı sağlayan bir sistemdir.
- YBS, bir işletmede, yöneticileri zamanlı ve etkili bilgi ile donatabilmek için geliştirilen bilgisayara dayalı tümleşik bilgi işletme yöntemlerinin bütünüdür.
- YBS, işletme planlarının ve yönetim etmenlerinin etkinliğini artırmak amacıyla insan ve bilgisayar temelindeki kaynakların toplanması, depolanması, değerlendirilmesi, iletişimi ve kullanımınıdır.
- YBS, herhangi bir iletişim ve/veya bilgisayarla ilgili veya birbirine bağlı sistem ya da alt sistemin, belirleme yapma, muhafaza etme, değiştirme, yönetme, taşıma, kontrol, görüntüleme, geçiş yapma, değişiklik yapma, ses ya da bilgiyi iletme veya almaya yarayan donanım veya yazılım ekipmanıdır.

YBS ile ilgili tanımlar değerlendirildiğinde şu üç ana grupta incelenebilmeleri mümkündür²⁷⁸;

- YBS'ni bir donanım düzeni olarak gören tanımlar, buna göre YBS, yöneticilere terminaller ve çevre birimleri ile bağlanmış bilgisayar sistemi olarak tanımlanmaktadır.
- YBS'ni bir yazılım sistemi olarak gören tanımlar; buna göre YBS, bilgisayar ile bilgilerin toplamasını, işlenmesini, saklanmasını ve iletilmesini yönetecek bilgisayar programları topluluğudur.

²⁷⁸ Buğra Özer-Murat Kuşlu, "Yerel Yönetimlerdeki Yönetim Bilgi Sistemleri ve Karar Destek Süreçleri: Manisa Belediyesi Örneği", *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, Mart, 2012, s. 393.

- YBS’ni yönetim kararlarını destekleyen sistemler şeklinde gören tanımlar; buna göre YBS, ham verileri bir süzgeçten geçirdikten sonra gerekli bilgileri vererek yönetim kararlarını destekleyen sistem olarak ifade edilmektedir.

Geniş bir şekilde, YBS, “bir organizasyonun kararlarını daha etkili ve verimli almalarını sağlamak; organizasyonun tüm kademelerindeki yönetim, planlama ve denetleme işlemlerini en üst seviyede gerçekleştirmek için, organizasyon içi ve dışından, gereksinim duyulan veriyi toplayan, işleyerek enformasyona dönüştüren, depolayan ve ileten insan makine uyumlu bütünleşik bir sistem”²⁷⁹ biçiminde tanımlanabilmektedir.

YBS, bilgisayar temelli veri işleme ve sistem analizi, dosya dizaynı ve çeşitli diğer bilgisayar temelli teknik oluşumdan meydana gelmekte olup;²⁸⁰ bilgisayar donanımı ve yazılımından, elle yapılan işlemlerden, yönetim ve karar modellerinden ve bilgi yığınlarından (veri tabanlarından) yararlanmaktadır.

YBS tanımından hareketle aşağıdaki unsurlar değerlendirilebilir²⁸¹;

- YBS, her seviyede gereksinim duyulan bilginin temin edildiği bilgisayarlarca desteklenen sistemlerdir.
- YBS, bilgisayar donanımından, bilgisayar yazılımından ve insan güçlerinden oluşmaktadır.
- YBS yönetsel bilgi ihtiyaçlarını karşılarlarken bilgilerin istendiği şekilde yönetsel düzeylere sunumunu sağlarlar.
- YBS, donanım, yazılım, karar destek sistemleri bütünüdür.

²⁷⁹ Hakan Anameriç, *a.g.m.*, s. 27.

²⁸⁰ Terry Lucey, *a.g.e.*, s. 1.

²⁸¹ Buğra Özer-Murat Kuşlu, *a.g.m.*, s. 393.

- YBS stratejik kararları destekleyen yapısı ile YBS'nin gerek duyulan bilgileri zamanında sağlayıp yönetsel kararları destekleyen bir sistem olduğu görülmektedir.
- Yönetimin her düzeyinde YBS'ne gereksinim duyulur.

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmelerinde hayati bir öneme sahip olan YBS²⁸², daha verimli olmak, kazanç artışı sağlamak, iş gücünü azaltmak, karar verme de etkinlik sağlamak (hız, doğruluk, kapsamlılık), dağınmık haldeki grupsal amaçları bütünleştirmek, devletin raporlamaya ilişkin kurallarına uymak, çalışanların ve harcamaların sıkı olarak denetlenebilmesini ve çeşitli değerlendirmelerin yapılabilmesini sağlamak gibi amaç ve sebeplerle kullandıkları görülmektedir.

2.4.1. YBS'nin Tarihsel Gelişimi

YBS'nin tarihsel gelişimine bakıldığında hesaplama araçları, kayıt tutma araçları ve bilgi toplama yöntemleri ile özdeşlik gösterdiği görülmektedir. Buna göre²⁸³;

- YBS'nin ilk örneklerinden birisi biçiminde düşünülen, farklı renklerde ve düğümlenmiş iplik dizilerinden oluşan “Quipus” adı verilen araç, 1200 ile 1525 yıllar arasında İnkalar tarafından kullanılmıştır. Belirli bir bölgenin ya da eyaletin vergileri, depolardaki ürün miktarları, asker sayıları, silah sayıları ve nüfus bilgileri ip üzerine atılan düğümler ile yöneticilere bildirilmiştir.
- Bir başka YBS uygulaması ise, İtalya'da 1494 yılında Luca Pacioli tarafından çift taraflı muhasebe kayıt sistemi geliştirmiştir. Aynı

²⁸² Murat Polat-İ. Bakırcı Arabacı, “Yönetim Bilgi Sistemi Olarak E-Okul Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, *İlköğretim Online Dergi*, Volume 12, Issue 2, 2013, s. 321.

²⁸³ Hakan Anameriç, *a.g.m.*, s. 28-29.

dönemde Almanya’da Fugger ailesi, Avrupa, Çin ve Peru’yu kapsayan ticari bir raporlama ağı geliştirerek, şirketler arası yöneticilerin ve şube temsilcilerinin birbirlerini bilgilendirebilmesi sağlanabilmiştir. Böylece detaylı planlama, yürütme ve denetlemeyi etkin bir şekilde gerçekleştirme imkânı kazanabilmişlerdir.

- Bilgi sistemlerinin yönetsel işlemleri özellikle de karar almayı desteklediği fikri, organizasyonlarda bilgisayarların kullanımından daha önce gerçekleşmiştir. YBS kavramsal olarak, özellikle örgütlerin yönetsel süreçlerinde bilgisayarları kullanmalarıyla birlikte ortaya çıkmıştır. YBS’nin kavramlaşarak 1958 yılında ortaya çıktığı ve özellikle 1960’lı yılların sonlarında kullanılmaya başlandığı ifade edilebilir.

Bu yıllarda örgütler bilgisayarları ve dijital hesaplama makinalarını, günlük hesaplama işlemlerini daha hızlı ve doğru yapmak için kullanmışlardır. Bundan sonraki dönemde ise bilgi sistemlerinin isimlerinde de farklılaşmaya gidildiği görülmektedir, bunlar²⁸⁴;

- Veri İşleme, 1950’li ve 1960’lı yıllarda, EVİS ile ticaretle uğraşan örgütlerin yaptıkları işlemleri izlenmek, kayıtlarını saklamak ve muhasebe uygulamalarını gerçekleştirmek üzere geliştirilmiştir.
- Yönetsel Raporlama ve YBS, 1960’lar ve 1970’lerde, karar almayı destekleyecek şekilde önceden saptanmış bilgiler için hazırlanan yönetsel raporların alınabilmesi sağlanmıştır.
- KDS, 1970’ler ve 1980’lerde, yönetsel karar almayı desteklemesi amacıyla karşılıklı etkileşimi sağlayabilen sistemler olarak ortaya çıkmıştır.

²⁸⁴ James A. O’Brien, *a.g.e.* s. 37.

- Üst Düzey Yönetici Destek Sistemleri ve Uzman Sistemler, 1980 ve 1990'larda stratejik ve son kullanıcı bilgisayar sistemleri olarak, son kullanıcı olan yöneticilerin verimliliklerini artırmak amacıyla direkt olarak bilgisayarların yardımıyla üst yönetim için ciddi önemdeki bilgilerin elde edilmesi ve Uzman Sistemler yardımıyla da son kullanıcıya, bilgi tabanlı uzmanlık desteğinin verilmesi. Stratejik Bilişim Sistemleri adı altında da rekabet üstünlüğünü elde edebilmek üzere stratejik ürünler ve hizmetlerinin sunulmasını sağlanmaktadır.

Günümüz modern yönetim bilgi sisteminin gelişmesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştirilmesi, muhasebe sisteminin ve yönetim teorilerinin gelişmesi önemli rol oynamıştır. Boyutları küçülen ancak işlem hızları ile veri saklama kapasiteleri artan bilgisayarların üretilmesiyle YBS'nin gelişimi de hızlanmış ve günümüzdeki organizasyonlarda artık bilgisayar kullanmak bir ihtiyaçtan öte zorunluluk haline almıştır.

2.4.2. YBS'nin Özellikleri

YBS'nin temel özellikleri ise aşağıdaki gibi sıralanabilir²⁸⁵;

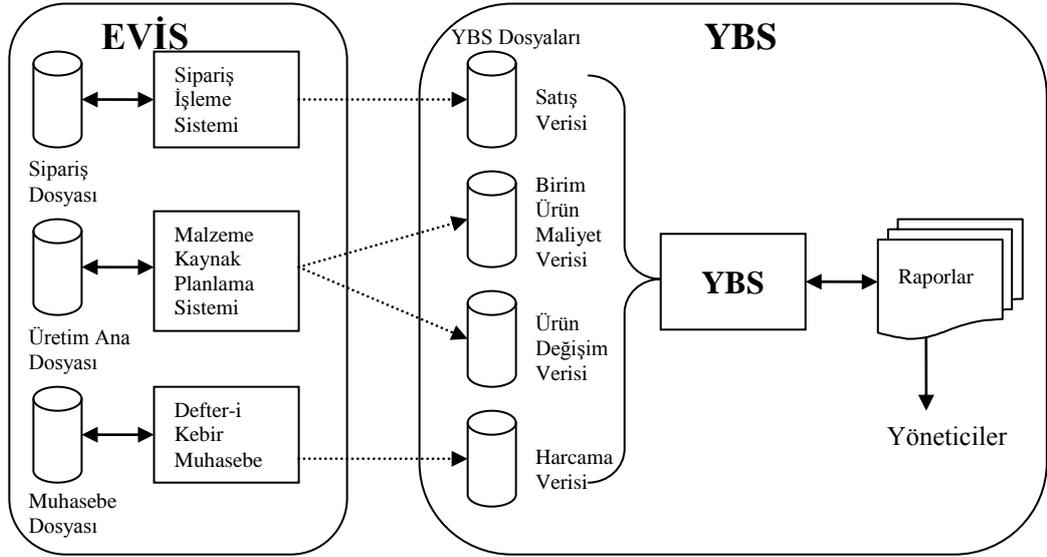
- YBS, verilerin veya kayıtların işlenmesini desteklemektedir,
- YBS, tümleşik bir veri tabanı kullanarak işlevsel alanlarda çeşitliliği destekler.
- YBS, operasyonel, taktik ve stratejik düzeylerdeki yöneticilere kolayca ve zamanlı bilgi erişimi sunar. Yoğun bir şekilde taktik düzey yöneticilerine hizmetler verir,

²⁸⁵ Arif Tahirov, *a.g.m.*, s. 126.

- YBS'nin esnekliği kısmen olup organizasyonun bilgi gereksinimindeki farklılaşmaya da uyum sağlayabilir,
- YBS, yalnızca yetkili olan kimselerin erişim yapabilmesine olanak sağlayan güvenlik sistemini getirir,
- YBS, gündelik operasyonel faaliyetlerle ilgilenmemektedir,
- YBS, genel olarak yapısal olan kararlara destekler sağlar,
- YBS, çeşitli raporlarla yöneticilere hizmet verir,
- YBS, gereken bilgilerin zamanında sunulmasını sağlayıp yönetsel kararları desteklemektedir,
- YBS, önemli ölçüde örgüt içi olaylara odaklanmıştır.
- YBS, bilgisayarlar yardımıyla bilginin yönetildiği, bilgisayar programları ve kullanım yöntemleri topluluğudur.

2.4.3. YBS ile EVİS Etkileşimi ve Farklılıkları

YBS, bir veya birkaç EVİS üzerine kurularak yönetsel bilgi ihtiyacını karşılamaya çalışmaktadırlar. YBS ile EVİS arasındaki etkileşim Şekil 20'de gösterilmektedir. Buna göre; EVİS'in, YBS için önemli bir veri kaynağı durumunda olduğu ve bu nedenle de EVİS ile YBS'nin birbiriyle sürekli bir etkileşimde olduğu söylenebilir. Bu etkileşim sonucunda, EVİS'in kaydederek sınıflandırdığı verileri, YBS birbirleri ile ilişkilendirip işleyerek çeşitli raporlar üretirler. Şekil 20'de YBS ile EVİS arasındaki etkileşim gösterilmektedir.



Şekil 20: YBS ile EVİS İlişkisi

Kaynak: Kenneth C. Laudon-Jane P. Laudon, *Management Information Systems, Managing the Digital Firm*, Twelfth Edition, Prentice Hall, USA 2012, s. 47.

YBS'nin girdilerini, EVİS'den, firmanın stratejik planlarından, müşterilerden, tedarikçilerden, rakiplerden ve firmanın diğer fonksiyonel birimlerinden gelen veriler oluşturmaktadır. Buna karşılık YBS, çıktı olarak yönetime değişik raporlar sunmaktadır, bunlar²⁸⁶;

- Planlı ya da periyodik raporlar, belirli aralıklarla ya da programlı olarak (günlük, haftalık, aylık ya da yıllık) üretilen ve yöneticilerin görev yapmalarını oldukça kolaylaştıran raporlardır. Günlük üretim raporları ve işçi bordroları örnek gösterilebilir.
- Kilit-gösterge raporları, bir önceki periyodun kritik faaliyetlerini özetleyen raporlardır.
- Talep (özel istek) raporları, genellikle periyodik olarak değil, talep geldiğinde (istek üzerine) üretilen raporlardır. Bir sorgulama diliyle ihtiyacı karşılayacak şekilde kolayca üretilebilirler. İstek üzerine

²⁸⁶ Hadi Gökçen, Altan Özkil, Hülya Yardımoğlu, Deniz Peker, *Kamuda Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı ve Bir Model Önerisi*, Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği, Kamu Bilişim Platformu XII, 2. Çalışma Grubu, Nihai Rapor, Türkiye Bilişim Derneği, 3 Mayıs 2010, s. 5.

hazırlanan herhangi bir müşteriye gönderilen mal miktarını gösteren rapor örnektir.

- İstisnai raporlar, olağan durumların dışında veya yönetimce bir şeyler yapması gerektiği bir durum oluştuğunda rutin bir şekilde oluşturulan, yöneticileri uyarıcı ve onların dikkatini çeken raporlardır. Ürün stok seviyesi raporları, fazla mesai listesi ya da iade raporları örnek gösterilebilir.

EVİS ile YBS arasındaki farklılıklar ise şöyle sıralanabilir²⁸⁷;

- YBS, örgütün bilgi ihtiyacını karşıladığı gibi tüm örgüt fonksiyonlarını da desteklerken, EVİS yalnızca bir örgüt fonksiyonunu destekler. Bu açıdan YBS daha esnek ve örgütün işlevleri arasındaki bilgi akışını bütünleştirici niteliğe sahiptir.
- EVİS, yalnızca operasyonel düzeylerdeki yöneticileri, YBS ise tüm örgütsel düzeylere destek sunar.
- YBS, yöneticinin bilgi ihtiyacı online olarak karşılanırken, EVİS bu ihtiyacı önceden programlanan raporlarla gidermektedir.

2.4.4. YBS'nin İş Üzerindeki Etkileri ve Yararları

YBS iş üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır, bunlar²⁸⁸;

- İşin büyümesine kolaylık sağlar: Bilgi işleme sistemi kuran çoğu firma, bilgi işleme sistemlerinde esaslı değişiklikler yapmadan faaliyetlerini

²⁸⁷ Türksel Kaya Benschir, "Yönetim Destek Sistemleri", *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, s. 245-246.

²⁸⁸ Arif Tahirov, *a.g.m.*, s. 126.

genişletebilir. Örneğin, müşteri sayısının artması durumunda sistemde herhangi bir değişikliğe gerek duyulmaz.

- Ofis çalışanlarını azaltır: Bilgisayarların kullanımının getirdiği işlevsellik, manüel sistemlere göre faaliyette bulunan geleneksel ofis çalışanlarına duyulan ihtiyacı azaltır. Bununla birlikte sistemin işleyişi ve bakımında duyulan teknik bilgi ihtiyacını karşılamada, sistem analisti ve programcılar gibi teknik elemanlara ihtiyaç duyulur.
- Bilgi işleme maliyeti düşer: Bilgisayarlar rutin işleri kâğıtsız ortamlarda yaptıkları için rutin bürokratik işlemlerin maliyeti önemli ölçüde azalır.
- Bazı kararların otomasyonunu sağlar: Rutin bazı kararların (sipariş verme zamanı gibi) otomatik olarak alınabilmesi için bilgisayarlardan yararlanmak mümkündür. Söz konusu özelliklerden yararlanabilmek için kararların operasyonel düzeyde, programlanabilir ve yapısal nitelikte olması gerekir.
- Daha çok ve nitelikli olan bilgileri sağlar: Bilgisayarlar, yönetime daha nitelikli bilgi sağlayabilir. Manüel sistemlerde bilginin üretilmesi son derece zordur. Aksine bilgisayarlarda bilgi işleme ve transfer etmenin görece olarak daha kolay ve daha düşük maliyetli olması yöneticiye zamanlı, güncel, tam, doğru yani kaliteli bilginin verilmesini sağlayabilir.
- İş potansiyelinde artış sağlar: Örgütsel faaliyetlerin daha sistemli ve düzenli çalışabilmesini sağlayıp, örgütlere kurumsal kimliklerinin oluşmasında katkılarda bulunmaktadır.

2.4.5. YBS’de Sorunlar

Bilgi sistemleri, organizasyonlara rekabet avantajı kazandıran stratejik bir silah konumundadır. Buna rağmen YBS’ne ilişkin bazı soru, sorun ve sıkıntılar söz konusu olabilir, bunlara örnek olarak bazı nedenler şunlar gösterilebilir²⁸⁹;

- Bazı yöneticilerin görüşleri son derece parlak ancak başarılı olma şansları yüksek olmayan bir projenin sorumluluğunu yüklenmek istemeleri,
- Donanım ve yazılımlarla ilgili birtakım firmalarca verilen vaatlere rağmen yaşanan hayal kırıklıkları nedeniyle birçok yöneticinin YBS konusuna olağan biçimde ihtiyatlı bir şekilde yaklaşmaları,
- Yöneticiler ile bilgi işlem bölümünde çalışanlar arasındaki haberleşme uçurumunun oluşması, programcı ve tasarımcılarca kullanılan bilgisayar dilinin YBS’nin potansiyel kullanıcılarının cesaretini yok etmesi,
- Sistemde izlenecek olan bilginin, yöneticiler yerine tasarımcılar tarafından belirlenmesi,
- Kurulan sistemlerin özel bilgi gereksinimlerine ya da farklılaşan durumlara duyarlılığın az veya çok katı şekilde kurulmuş olması,
- Manüel olarak daha iyi çözümlenebilecek durumlarda bile bilgisayar uygulamalarının geliştirilmesi,
- İşletmeye ait bilgi alanındaki yetersizliğin, YBS gelişimini de engellemesi, özellikle aralarında işbirliğinin, ortaklaşa dilin, standart yöntemlerin oluşmadığı departmanlar arası uyumsuzlukların YBS’ne yansması,

²⁸⁹ Kutlu Merih, *Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi*, <http://www.merih.net/m2/str/stramis.htm>, (30.12.2013).

- Bazı personellerin, YBS'nin genel performansının değerlendirilmesinde, uzmanlık alanlarının etkisinden kurtulamamaları,
- Veri birimlerinin isimlendirilmesinde standardın oluşturulamaması, böylece aynı veri biriminin değişik bölümlerde, değişik isimlere sahip olması,
- YBS'nin yürütülmesi sırasında değişimi gerektirmesi ve insanın da doğası gereği değişime direnmesi nedeniyle; insanların YBS'ne direnç göstermeleri ve isteksiz davranmaları,
- YBS çözümlerinin genellikle pahalı ve zaman alıcı olması, maliyetlerin genel olarak tahminleri büyük ölçüde aşması, bazı projelerde ekiplerin uzun süren çalışmalar yapmaları,
- İşletme yapılarındaki ölçeğin artması ile karmaşıklık düzeylerinin çoğalması, ara düzey yönetimdeki büyük bir artışa ve yönetimin sorumluluklarındaki dağınıklıklara yol açması, çok kademeli bir yönetim ihtiyacına cevap verebilen YBS tasarımının gittikçe güçleşmesi ve karışık bir hale gelmesi,
- Yeniliğe olan ilgi kaybedilince, bazı yöneticilerin, ofislerinde bulunan bilgisayarları kullanmaya ilgi göstermemeleri, klavye kullanımının statüsünü ve saygınlığını gölgeleyen basit bir sekreteryaya görevi şeklinde görmeleri, bazen bilgi alacakları ya da girmeleri gereken işlemleri kavrayamamaları.

2.4.6. YBS ve Planlama İlişkisi

Mal ya da hizmet üreten organizasyonların, tedarikçilerden müşterilere kadar uzanan faaliyetler zinciri bulunmaktadır. Bu faaliyetler yakın bir zaman dilimi içinde manüel olarak gerçekleştirilmekteydi. Geleneksel usüller görece olarak pahalı, yorucu, yüksek maliyetli ve zaman alıcı bir işlemler dizisiydi. Bilgi teknolojilerinin

gelişmesiyle tedarikçiden müşteriye kadarki tüm faaliyetlerin bilgisayara dayalı otomasyonu sağlanabilmiştir²⁹⁰. Böylece hem zaman hem de maliyet avantajı sağlanabilmiştir.

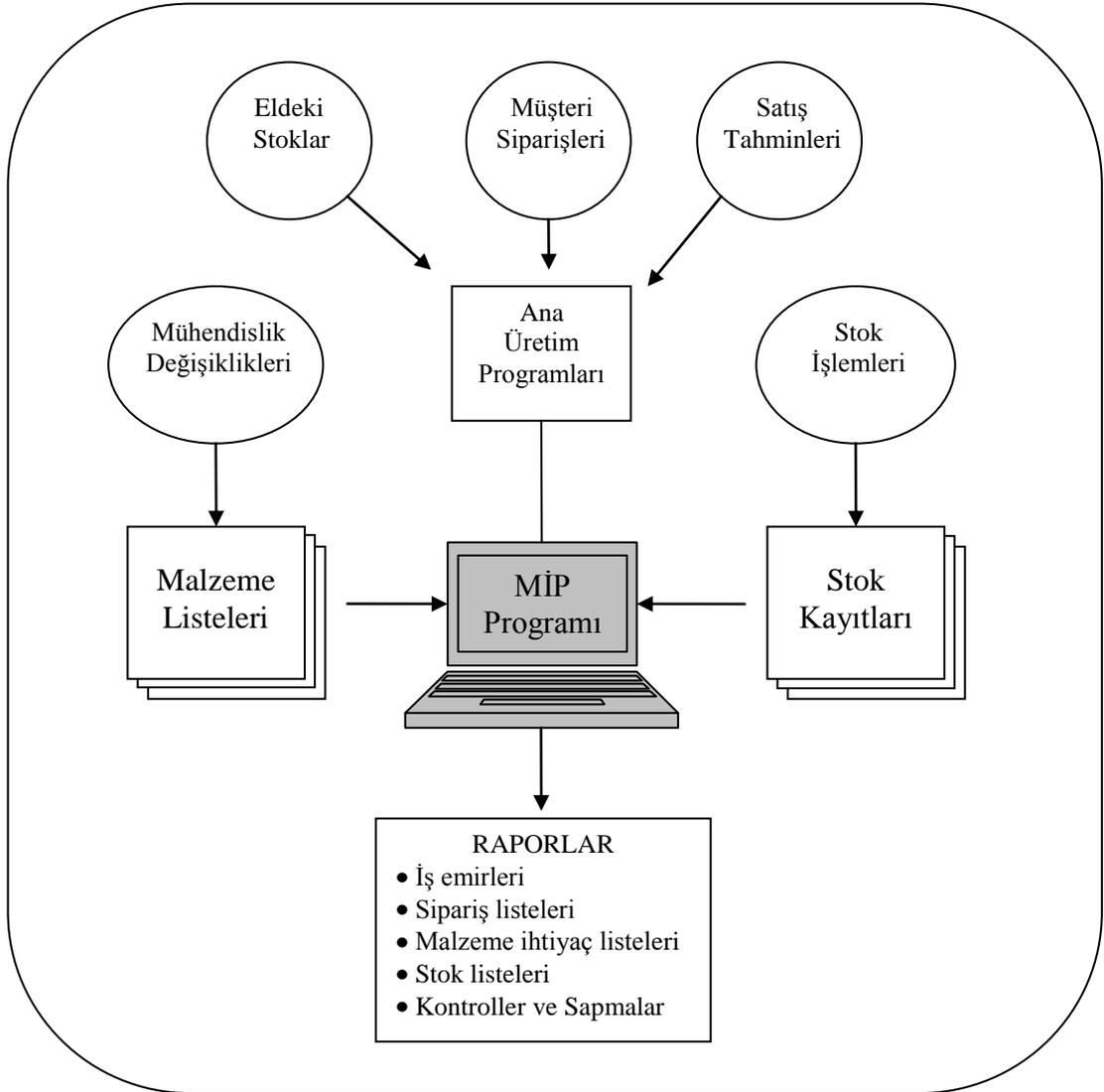
1950'lerin ortalarından bu yana bilgisayarların sanayide kullanılmaya başlanmasıyla gerek stok ve gerekse de üretim planlaması konularında yeni yaklaşımlar geliştirilmeye başlanmış ve 1960'lı yıllarla birlikte de Malzeme İhtiyaç Planlaması-MİP (Material Requirement Planning-MRP) ortaya çıkmıştır²⁹¹. MİP, bilgisayara dayalı stok kontrolü ve üretim planlama sistemi olarak; bağımlı stok kalemlerine yönelik “Ne zaman ?” ve “Ne kadar sipariş edilmeli ?” şeklindeki sorulara ekonomik cevaplar vermeyi çabalayan bir yöntemdir. MİP yöntemi, bağımsız talebi olan tamamlanmış üründen geriye doğru gelerek gereksinim duyulan parçaların veya malzemelerin tam da ihtiyaç duyuldukları zamanda hazır olarak bulundurulması prensibine dayanmaktadır.

MİP'in başarısı için, tedarik kaynaklarının siparişleri zamanında teslim edebilecek şekilde güvenilir olması ve yoğun bilgi işlem yükü nedeniyle bilgisayarın kullanılması gerekli olmaktadır²⁹². Şekil 21'de MİP'in yapısı örneklenmektedir. Buna göre; bilgisayar, gelen malzeme ihtiyaç listelerinin, ana üretim programlarının ve stok kayıtlarının bütünleştirilmesini sağlayarak sipariş listelerinin hazırlanmasını sağlamaktadır.

²⁹⁰ Hasan Tutar, *a.g.e*, s. 285.

²⁹¹ Turan Paksoy-Fulya Altıparmak, “Güneş Enerjisi ve Su Isıtma Sistemleri İmal Eden Bir İşletmede Bulanık İşlem Süreleri İle Malzeme İhtiyaç Planlama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 2004, s. 291.

²⁹² Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 14. Baskı, İstanbul, 2008, s. 351.



Şekil 21: MİP Sisteminin Yapısı

Kaynak: Bülent Kobu, *Üretim Yönetimi*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 14. Baskı, İstanbul 2008, s. 352'den uyarlanmıştır.

MİP, ihtiyaç sahiplerine daha iyi hizmet vermek, stok yatırımlarını azaltmak, üretimi ve etkinliğini artırmak için kullanılan bir yönetsel planlama, çizelgeleştirme ve kontrol yöntemidir. MİP üretme, malzeme planlama, kontrol ve satın alma ünitelerince kullanılmaktadır. MİP, stoklara ilişkin genel ve belli olan ihtiyaçları belirleyip satınalma ve üretim iş-emirlerinin açılabilmesi amacıyla gerekli bilgileri ürettiği gibi mevcut iş emrinin güncelleştirilmesini de sağlayabilmektedir. İş

emirlerine ilişkin bilgiler parça kodları, sipariş miktarları, sipariş tarihleri ve teslim tarihlerinden oluşmaktadır. MİP’de temel girdi olarak kullanılacak ana üretim planı meydana getirilirken bağımsız talep kullanılarak istatistiki tahmin yöntemlerine başvurulur. İleriki döneme ilişkin talep miktarı belirlenmektedir. Ardından nihai mamülün tamamlanacağı zamandan geriye doğru gidilerek bağımlı talebi olan bütün stok kalemleri temelinde ihtiyaçların belirlenmesi esastır²⁹³. MİP nihai mamüllerin istenen zamanda tamamlanması amacıyla gerekli tüm hammadde veya parçalar, üretim ve montaj aşamalarındaki duruma benzer şekilde gerektiği anda, gerektiği miktarda, gerektiği yere temin etmek üzere ayrıntılı planlamayı çizelgeleme yaparak sağlamaktadır.

MİP’in ilk uygulanan versiyonları sadece malzemelere ilgilenmiştir, bu yetersizlikle başlayan ihtiyaçlar yeni bir takım uygulama ve planlamaları gerektirmiştir, bunlar²⁹⁴;

- MİP’in kapasiteyi ihmal etmesinden kaynaklanan ve üretim planlama faaliyetleriyle ilgili ana süreçleri içeren MİP’in uzantılarından ilki, kapasite durumlarını dikkate almasıyla elde edilen Kapalı Döngü MİP’tir.
- Kapalı Döngü MİP’ten sonraki uzantısı ise; İmalat Kaynakları Planlaması-İKP (Manufacturing Resources Planning-MRP) olmuştur. Bu sistemde Kapalı Döngü MİP’e ilaveten, finansman, pazarlama, satınalma, insan kaynakları gibi fonksiyonlar da eklenmiştir. Burada amaç bir imalat firmasının tüm kaynaklarının planlanması ve izlenmesidir.
- İKP’nin sonraki uzantısı Dağıtım Kaynakları Planlaması-DKP (Distribution Resources Planning-DRP) olmuştur. MİP’in çok katmanlı depo ve dağıtım sistemlerini içerecek şekilde genişletilmiş halidir. DKP,

²⁹³ Turan Paksoy-Fulya Altıparmak, *a.g.m.*, s. 294.

²⁹⁴ Hadi Gökçen, *a.g.e.*, s. 287-288.

bir stok yönetim ve dağıtım planlama sistemidir. DKP, talebi karşılamak ve depoları ikmal etmek için çok katmanlı depolar ve fabrikalardan oluşan ağ ile talep noktalarını birleştirir.

- İKP'nin, DKP'den sonraki uzantı ise, Kurumsal Kaynak Planlaması-KKP (Enterprise Resources Planning-ERP²⁹⁵) olmuştur. KKP, kurumun stratejik hedef ve amaçları çerçevesinde, müşterilerin taleplerini uygun bir şekilde karşılamak amacıyla, farklı coğrafi bölgelerdeki, tedarik, imalat ile dağıtım kaynaklarını, en etkin ve verimli biçimde planlanama, koordine etme ve kontrol etme işlevlerine sahip bir bilgi sistemidir.

KKP, tedarikçi-müşteri arasındaki, üretim dahil tüm faaliyetlerin sevk ve idaresini sağlayan bilgi sistemidir. Bu amaçla geliştirilen pek çok yerli ve yabancı KKP yazılım paketi bulunmaktadır; bunlardan piyasada en çok kullanılanların örnekleri şunlardır²⁹⁶;

- Yerli KKP sistemleri,
 - Netsis (Entegre W3, Fusion Standart, Fusion),
 - Logo (Lks, Tiger, Go, Start, Unity),
 - Mikro (Mikro ERP, MyERP, ERP9000, Retail 9000),
- Yabancı KKP sistemleri,
 - SAP (SAP ERP),
 - Oracle (Oracle Fusion),
 - PeopleSoft
 - J.D. Edwards
 - BaaN
 - Siebel

²⁹⁵ Dave Chaffey-Steve Wood, *a.g.e.*, s. 64.

²⁹⁶ Fatma Tektüfekçi, "Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Uygulamalarına Entegrasyonu Ve Bütünleşik Sistemlerle Olan Etkileşim", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2012, s. 54.

2.4.7. YBS ile Karar Alma İlişkisi ve Etkileşimi

Her örgüt kendisi için gerekli bilgileri temin etmek durumundadır. Örgütlerde yaşanan hızlı değişimler, doğru bilgilere en kısa zamanda ulaşmanın önemini arttırmaktadır. Hiç kuşkusuz yöneticilerin, örgütlerde gerçekleştirdikleri faaliyetlerden en önemlisi karar vermektir, sağlıklı ve nitelikli kararlar da ancak yeterli düzeydeki sahip olunan bilgi ile alınabilir. Yöneticilere gerekli ve yeterli bilgiyi hazırlamak için, günümüzde yaygın olarak bilgisayarlar kullanılmaktadır. Her tür bilgi, bilgisayarlar yardımıyla dijital ortamda saklanarak, istendiğinde yöneticilere sunulabilmektedir²⁹⁷. Bu noktada önemli olan ise, bilgilerin toplanması, organize edilmesi ve dağıtılması ya da başka bir ifade ile bilginin sistemli bir şekilde yönetilebilmesidir.

YBS, alt, orta ve üst düzeydeki yöneticilere, karar vermede yardımcı olacak ayıklanmış veri ve bilgiyi zamanında sağlar. Bilginin zamanlılığı ve doğruluğu yönetici açısından son derece önem taşımaktadır. YBS, birleştirilmiş ve özet haline getirilmiş bilgiyi, işlemlerle ilgili planlama ve kontrol raporlarını sunan bir yapıyı sağlamaktadır²⁹⁸. En iyi kararlar, sağlıklı veri ve bilgilere dayalı olarak verilen kararlardır. Bilgi, bu bakımdan yönetimlerin stratejik avantajı olarak değerlendirilir. Yöneticiler, bilgi kullanarak rekabet üstünlüğü elde ederler. Bu açıdan iyi bir bilgi toplama, işleme ve dağıtma sistemine sahip olan işletmelerin güçlü olabilecekleri ifade edilmektedir.

Yöneticilerin karar verirken öncelikle gereksinim duydukları şey, kaynak ve süreçler ile ilgili doğru ve zamanlı bilgidir. Yönetim fonksiyonlarının gerektirdikleri bilgilerin güvenilir, doğru ve tam zamanında sağlanabilmesi ve yönetilmesi amacıyla örgütsel işlevlerin, birimlerin ve bireylerin içinde yer aldıkları dinamik sistemler geliştirilerek; yönetsel görevlerin ve sorumlulukların bu sistemlerce etkin ve verimli bir biçimde yerine getirilmesi amaçlanır. YBS,

²⁹⁷ Raif Parlakkaya-Ali Erbaşı, *a.g.m.*, s. 125.

²⁹⁸ Buğra Özer-Murat Kuşlu, *a.g.m.*, s. 395.

yöneticilerin yönetsel faaliyetleri olan planlamayı, örgütlemeyi, istihdam ve denetim işlevlerini yerine getirmelerinde onlara yardımcı olan bilgiyi ve özellikle de karar alma süreçlerini direkt olarak etkileyen yönetsel bilginin üretilmesini sağlayıp; yine yöneticilere arzu ettikleri şekilde sunabilen sistemlerdir²⁹⁹. Böylece YBS, yöneticilerin ihtiyaç duydukları yönetsel bilgiyi toplar, yöneticinin faaliyetlerine yardımcı olarak şekle getirmek için işleyerek düzenler ve dağıtımını gerçekleştirerek yöneticiye yardımcı olur.

YBS, genellikle karar vericilere örgütün mevcut durumu ve geleceğe yönelik tahminler hakkında periyodik raporların hazırlanması amacıyla destek sağlamaktadır. Tipik bir YBS; örgütün bu ay toplam satışı, geliri veya karı nedir?, geçen aylarla ya da yıllarla kıyaslandığında bu rakamlardaki artış ve azalış oranları nedir? gibi bilgiler içeren raporlar sunmaktadır. Aynı zamanda elde edilen bu sonuçları rakiplerle ve endüstri ortalamaları ile karşılaştıracak bilgiler de sağlayabilmektedir. YBS tarafından oluşturulan bu raporlar, yönetsel planlama ve karar alma için kullanılmaktadır³⁰⁰. Böylece YBS, bilgi işlem faaliyeti ile temel yönetim fonksiyonlarda kullanılmak ve örgütün çevresi ile ilişkilerini yönetmek üzere, çeşitli düzeylerdeki yöneticilerin karar almalarını destekleyen bilgilerin üretimini sağlamaktadır.

YBS; bir örgütün gereksinim duyduğu bilgi akışını sağlayabilen, iç ve dış çevreden temin ettiği verileri bütünleştirerek, bilgi ve işleme desteği sağlayan, gerektiğinde yönetimin karar almasını kolaylaştıracak bilgileri zamanında ve anlamlı olarak sunabilen, bilgisayar destekli sistemlerdir. YBS; bir örgütteki faaliyetleri, yönetimi, analiz ve karar işlevlerini desteklemek amacıyla bilgi sağlayan, bilgisayar ve kullanıcılardan meydana gelen tümleşik bir sistemdir. Bu sistemlerin temel fonksiyonu, örgütsel amaçlara en etkin ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayacak; birey, makina, malzeme ve sermaye öğeleri arasındaki karşılıklı ilişkileri en uygun

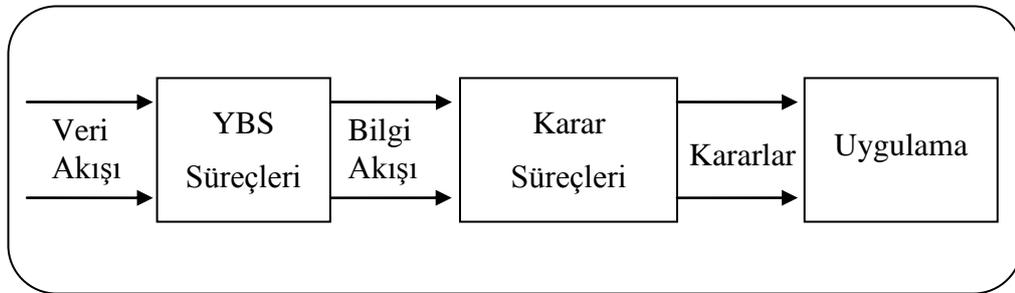
²⁹⁹ Necip Polat, “Yönetim Bilgi Sistemi ve Sayıştayda Yürütülen Çalışmalar”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 65 (145. Yıl Özel Sayısı), Nisan-Haziran, 2007, s. 188.

³⁰⁰ Musa Özata-İsmail Sevinç, *a.g.e.*, s. 40.

şekilde düzenleyecek olan karar mercilerine zamanında, doğru ve anlamlı bilgileri sağlamaktır³⁰¹. Bu bağlamda YBS, örgüt yönetimine bilgi desteği ve bir çalışma perspektifi kazandırmaktadır.

YBS, kurumlarda bilgi üretimi ve bilgi akışını düzenleyen bilgisayar tabanlı sistemlerdir. YBS, kurumun değişik alanlarında uygulanan faaliyet işleme sistemi verilerini ve bilgilerini kullanmakta, bunlardan yöneticinin ihtiyaç duyduğu özetler, raporlar, tahmin, analiz sonuçları, vb. bilgileri üretmektedir³⁰². Bu bilgiler, kurumun birimlerince çeşitli amaçlarla kullanılır.

YBS³⁰³ yöneticiye bilgi desteği sağlayarak onların bilgiyi inceleme, analiz etme, değerlendirme ve bunun sonucunda da karar almalarını sağlamak için tasarlanmış sistemlerdir. YBS, örgütsel kararların etkinliğini arttırmak, verilere dayalı planlama ve kontrol faaliyetleri için temel oluşturmak amacıyla tasarlanır. Şekil 22'de YBS ile kararlar arasındaki ilişki gösterilmektedir.



Şekil 22: YBS ve Kararlar Arası İlişki

Kaynak: Terry Lucey, *Management Information Systems*, Thomson, 9. Baskı, Londra 2005, s. 2'den uyarlanmıştır.

YBS, iç ya da dış kaynaklardan elde edilen verileri bilgiye dönüştüren ve bu bilgileri yöneticilerin bütün düzeylerde sorumlu oldukları tüm fonksiyonlardaki,

³⁰¹ Musa Özata-İsmail Sevinç, *a.g.e.*, s. 39-40.

³⁰² Oğuz Işık, *vd.*, *a.g.e.*, s. 117.

³⁰³ Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 77.

planlama, yöneltme ve kontrol faaliyetlerindeki kararları zamanında ve etkin bir şekilde, uygun biçimde yerine getirmeleri için gerekli olan bilgileri sağlayan bir sistemdir³⁰⁴. Yönetici kendine ulaşan bilgiyi işleyecek, karar verecek, bu kararı ya da kararları uygulamaya aktarılacaktır. Bu nedenle de karar alma sürecinin bir tarafında uygulama yer alırken diğer tarafında YBS yer almaktadır³⁰⁵. Şekil 22'den de görüleceği gibi YBS, yönetim kararlarının oluşturulmasında anahtar bir nitelik taşımaktadır.

Karar alma sorumluluğundaki kişiler, verilerin işlenerek hızla bilgiye dönüştürülmesini sağlayan YBS yardımıyla ihtiyaçları olan bilgilere ulaşarak, yine YBS yardımıyla alternatif kararların oluşturulması ve bu alternatiflerden seçim yapılarak kararın alınarak uygulanması sağlanmaktadır.

Karar sürecinde kullanılan bilgi ve bunu sağlayan sistem dikkate alındığında; işletmelerde verilen kararların hemen tamamı gelecek ile ilgili oldukları halde, bu kararların verilmesinde kullanılan bilgilerin büyük bir kısmı geçmişle ilgili bilgilerdir. Bu nedenle de karar vericiler, çeşitli tahmin yöntemlerini kullanarak, karar vermede geleceğe dönük bilgileri kullanmaya çalışmak zorunda kalmaktadırlar. Ayrıca, işletme içi raporlama sistemi karar sürecini etkilemektedir. İşletmede fiilen ne olduğunu bilmeyen, önemli - önemsiz ayırımı yapmadan tüm bilgiyi önünde bulan veya kararı verebilmek için ihtiyaç duyduğu değil de tamamen ilgisiz bilgiyi bulan bir karar vericinin seçim yapmakta son derece zorlanacağı açıktır³⁰⁶. Dolayısıyla işletme içi ve hatta dışı raporlama sistemi ile karar alma arasında çok yakın bir ilişki olduğu söylenebilir.

³⁰⁴ Terry Lucey, *a.g.e.*, s. 2.

³⁰⁵ Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 77.

³⁰⁶ Tamer Koçel, *a.g.e.*, s. 131-132.

2.4.8. Fonksiyonlara Göre YBS

YBS, organizasyonlarda bilgi teknolojilerinin kullanılmasının yönetsel boyuttaki önemi ve bilgi sistemleri uygulamalarının sistem yaklaşımını benimsemesi nedenleriyle, günümüzdeki örgütlerdeki örgütsel etkinliğin ve hizmet kalitesinin artırılmasında bu sistemler hayati bir faktör şeklinde değerlendirilirler. Geleneksel biçimdeki satışlar, envanter, üretim gibi bilgilerin karar alanlara hızlı olarak aktarılması yolu olarak değerlendirilen YBS, örgütün tüm birimleriyle entegre oluncaya dek genişletilebilir³⁰⁷. Ancak örgütlerin büyüklükleri fonksiyonların çeşitliliğini etkilediği gibi YBS'nin de fonksiyonlara göre çeşitliliğini etkileyebilir. Bu açıdan değerlendirildiğinde küçük ölçekli işletmelerde yapısal bir bilgi sistemleri grubunu görmek mümkün olmayabilir; ancak, işletme büyüklüğü arttıkça ya da ölçeği büyüdükçe, yönetim bilgi sistemlerinin çeşitli departmanlara ayrıldığı görülebilmektedir.

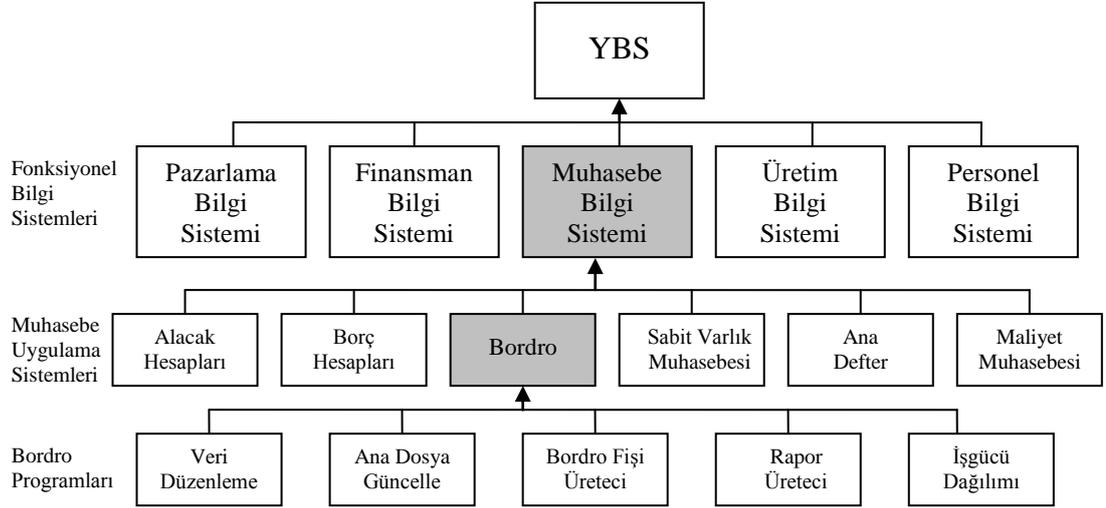
Bilgi sistemlerinin yapısı, bilgiyi kullanan örgütsel birimlerin fonksiyonlarına göre tanımlanabilmektedir. Üretim, pazarlama, muhasebe ve finansman, personel ve bilgi işleme ile gerek duyulursa araştırma geliştirme ve halkla ilişkiler alt sistemlerinden oluşan örgütsel fonksiyonların her biri için ayrı bilgi sistemi oluşturulabilir³⁰⁸. YBS ise tüm bu alt sistemleri bütünleştirici/birleştirici bir niteliğe sahiptir.

YBS; üretim, pazarlama, personel, muhasebe ve finans bilgi sistemi gibi birden fazla fonksiyonel alt bilgi sisteminin bağlı olduğu bir bütünlük ya da bütünlük bir bilgi sistemi şeklinde düşünülebilir. Bu fonksiyonel alt sistemler sürekli olarak birbirleriyle bağımlı ve karşılıklı etkileşim içinde olup; yönetimin

³⁰⁷ Hakan Bayram, *a.g.e.*, s. 77.

³⁰⁸ Gülten Eren Gümüştakin, "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri", *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, Manisa 2004, s. 134; M. Levent Demircan-C. Arda Moltay, *a.g.e.*, s. 22.

temel işlevlerini de birbirine bağlamaktadırlar³⁰⁹. Şekil 23'te bu durum gösterilmektedir.

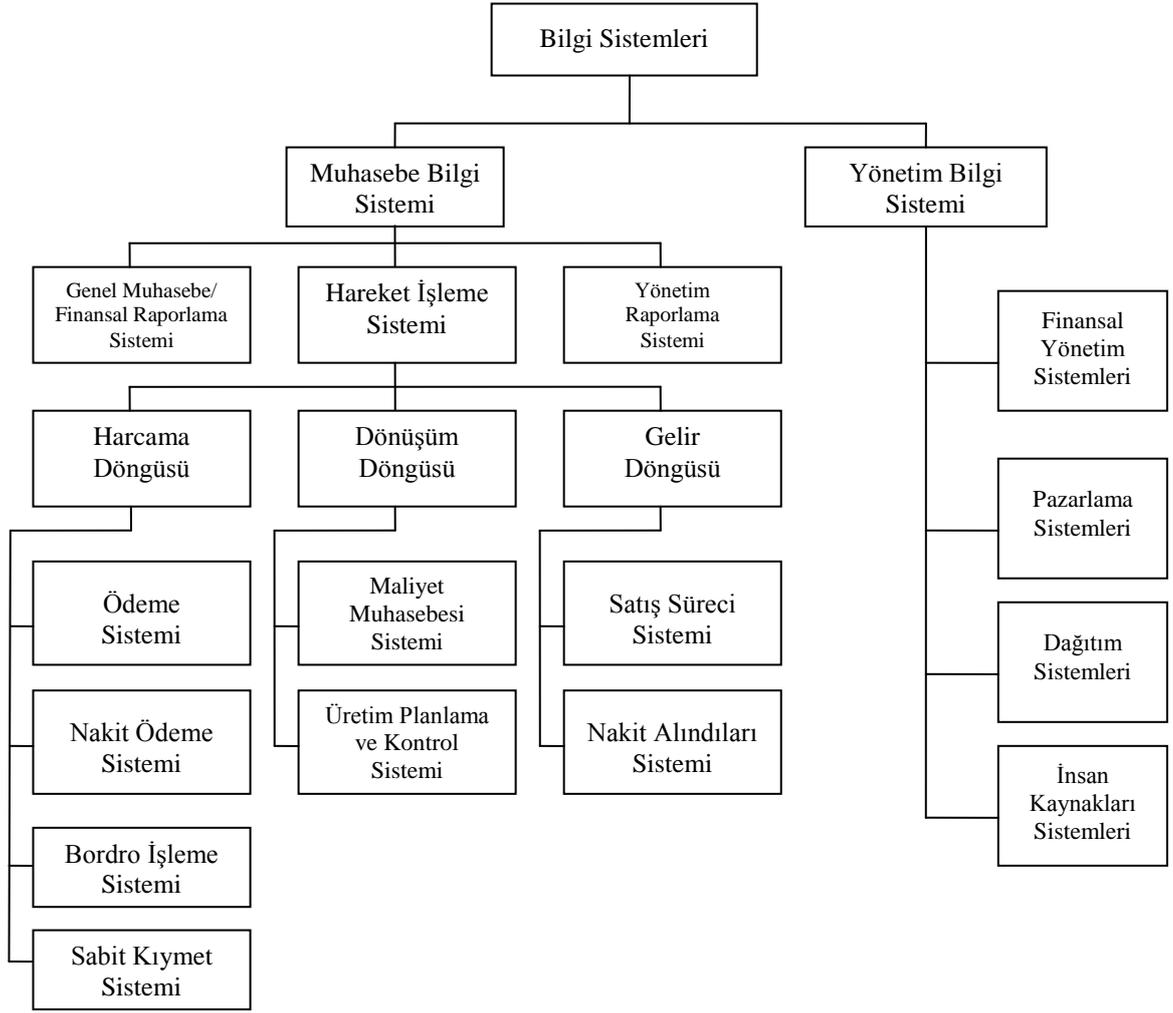


Şekil 23: İşletme Fonksiyonları ve YBS

Kaynak: Hadi Gökçen, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Palme Yayıncılık, Ankara 2007, s. 44.

Şekil 23'ten de görülebileceği gibi, işletmelerdeki YBS fonksiyonlarına göre; üretim bilgi sistemi, pazarlama bilgi sistemi, personel bilgi sistemi, muhasebe bilgi sistemi ve finansal bilgi sistemi şeklinde inceleyebileceği gibi; ayrıca işletmelerde bilgi sistemleri olarak, yönetim bilgi sistemi ve muhasebe bilgi sistemi olmak üzere ayrıca ikili bir grup olarak, Şekil 24'teki gibi de incelenebilmektedir.

³⁰⁹ Hüseyin Özgen-Ferit Ölçer, "İşletmelerde Yönetim Bilgi Sisteminin Tasarımı", *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, No 1, 1996, s. 115.



Şekil 24: İşletmelerdeki Bilgi Sistemleri

Kaynak: James A. Hall, *Accounting Information Systems*, Seventh Edition, Cengage Learning, OH-USA 2011, s. 5.

İşletmelerde fonksiyonel düzeydeki bilgi sistemleri birbirleri ile karşılıklı olarak etkileşim içerisindeydirler. Kimi zaman benzer ya da aynı veriyi paylaşır ve kullanırlar. Kendilerine gereken veri veya bilgileri diğer sistemlerden alıp işleyerek ana sisteme sunarlar. Veri tabanı yönetim sistemleri (VTYS) sayesinde fonksiyonların aynı veriyi paylaşabilmesi sağlanır. Fonksiyonel YBS ile VTYS arasındaki ilişki Şekil 25’te gösterilmektedir.

Pazarlama Bilgi Sistemi	Üretim Bilgi Sistemi	İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi	Finans ve Muhasebe Bilgi Sistemi	Bilgi İşlem	Üst Yönetim
Veri Tabanı Yönetim Sistemi					
Veri Tabanı					

Şekil 25: Fonksiyonel YBS ile VTYS Arasındaki İlişki

Kaynak: Donald W. Kroeber-Hugh J. Watson, *Computer Based Information Systems: A Management Approach*, McGraw-Hill, New York-USA 1990, s. 265.

VTYS, yeni bir veritabanı oluşturmak, kullanıcıların erişimlerini düzenlemek, veritabanını düzenlemek, geliştirmek ve bakımını gerçekleştirme v.b. birçok işlemin yapıldığı bir yazılım sistemidir. Veritabanı, bir kuruluşun uygulama programlarının kullandığı işlevsel verilerin bütünü olarak düşünülmekte ve fonksiyonel YBS'nin kaynağı durumundadır. VTYS, verilerin fiziksel hafızadaki durumlarını, kullanıcıların erişimlerini düzenleyen sistemlerdir. Belirli bir konuyla ilgili toplanan veriler bir veritabanında toplanarak, istenildiğinde bu bilgilerin hepsinin ya da istenen belirli özellikteki olanlarının görüntülenmesi, yazdırılabilmesi ve bu bilgiler yardımıyla yeni bilgilerin üretilebilmesi sağlanabileceği gibi bunların değişik amaçlarla da kullanımı mümkün olabilmektedir. Bir veritabanından, verilerini korumasını, veri erişimine imkân vermesini ve verilerini başka verilerle ilişkilendirebilmesi beklenir. Veriler belirli bir merkezde toplanıp, ilgililerin buradaki verilere yetkilerine göre erişme, düzeltme, silme ya da görüntüleyebilme işlemlerini yapabilmeleri sağlanmaktadır³¹⁰. Kurumların değişik fonksiyonlarından sağlanan tüm işlevsel veri ve bilgiler, veritabanları ve VTYS sayesinde, merkezi bir yerde ve gerektiğinde kullanılarak fayda yaratacak bir şekilde tutulması ve paylaşılması sağlanabilmektedir.

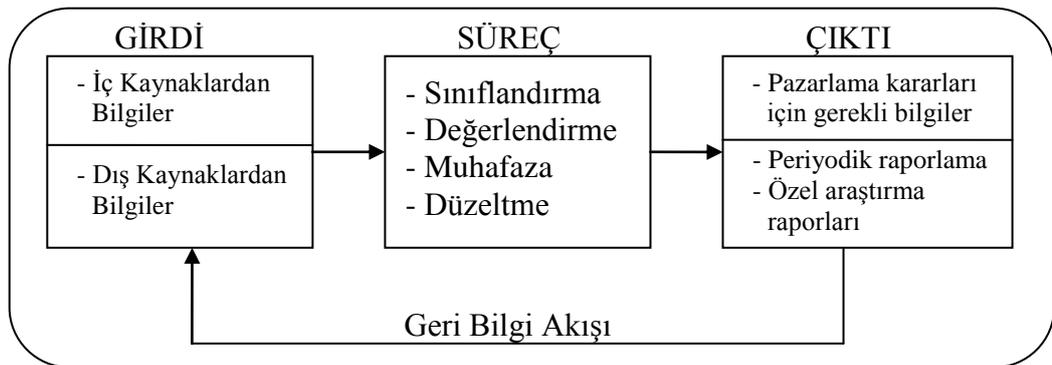
³¹⁰ Oğuz Işık, vd. ,*a.g.e.*, s. 79-80.

2.4.8.1. Pazarlama Bilgi Sistemi

Pazarlama Bilgi Sistemi (PBS), “pazarlama kararları için gerekli bilgileri düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, muhafaza etmek, analiz etmek ve yaymak üzere geliştirilmiş bir usüller ve metodlar dizisi”³¹¹ şeklinde tanımlanmaktadır.

Başka bir tanımda PBS³¹²; pazarlama karar alıcıları veya yöneticileri tarafından pazarlama planlaması, yürütme ve kontrollerini geliştirmede kullanılmak üzere, ilgili, zamanında ve doğru bilgilerin toplanması, saklanması, ayıklanması istendiğinde hazır edilmesi, çözümlenmesi, ilgili yerlere dağıtımı ve değerlendirilmesi için insan, aygıt ve prosedürlerin sürekli ve etkileşimli olarak uyumlaştırılması şeklinde ifade edilmektedir.

PBS, işletme içinde pazarlama ile ilgili bilgi akışı sağlamakta ve diğer işlevsel bilgi sistemleri ile bağlantılı çalışarak ürettiği bilgileri diğer sistemlerin de faydalanması amacıyla çıktı olarak sunmaktadır.



Şekil 26: Pazarlama Bilgi Sistemi

Kaynak: İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 8. Basım, İstanbul 1997, s. 57.

³¹¹ İsmet Mucuk, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 8. Basım, İstanbul 1997, s. 57.

³¹² Metehan Tolon, “Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin Uluslararasılaşmasındaki Önemi”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Cilt 41, Sayı 4, 2006, s. 27.

Şekil 26'da pazarlama bilgi sistemi gösterilmiştir. Buna göre; işletme içinden ve dışından elde edilen girdi şeklindeki veriler sistemde, sınıflandırma, değerlendirme, muhafaza etme ve düzeltme şeklinde işleme sürecine tabi tutulmakta ve pazarlama kararları için gerekli olan bilgilere ya da raporlara dönüştürülmektedirler.

İşletmeler, pazarlama faaliyetleri ile ilgili bilgileri, PBS'lerden temin ederler. Bu amaçla, PBS³¹³;

- İşlem süreçleme işlevini (sipariş kabulü, faturalama, geri bildirim v.b.),
- Pazarlamayla ilgili denetim ve raporlama işlevini (bütçe sapmaları, pazar payı, satış güçleri performansı, müşteri hizmetleri, reklâm ve satış çabaları, fiyatlama, ürün kar analizleri v.b. pazarlama ve satışa ilişkin faaliyetler),
- Yapısal olmayan pazarlama işlevlerini (pazarlama araştırmasını, satış tahminlerini, pazarlama bütçelerini, ürün planlamasını, fiyatlamayı, dağıtım kanallarının belirlenmesini, reklâm ve diğer satış çabalarını, fiziksel dağıtım gibi pazarlama planlarını kapsar),
- Yapısal pazarlama planlaması işlevlerini (stratejik pazarlama planlamalarını, yeni mamül ve pazarı geliştirmeyi, tüketici odaklı yapısal planlamayı, müşteri memnuniyetini, e-pazarlama ile e-ticareti v.b.) kapsar.

³¹³ Fevzi Sürmeli, Melih Erdoğan, Nurten Erdoğan, Kerim Banar, Ergün Kaya ve Adnan Sevim, *Muhasebe Bilgi Sistemi*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1644, Eskişehir 1998, s. 30.

Pazarlama bilgi sisteminin alt sistemleri aşağıdaki gibi sıralanabilir³¹⁴;

- Sipariş İşletme ve Faturalama Alt Sistemi: Tüketiciler tarafından gelen siparişler girdi biçiminde dikkate alınır. Bu işleyle sonuç olarak tüketicilere gönderilecek olan faturalar oluşturulur ve ayrıca satış analizleri sayesinde stok kontrolüne gerekli olan verilerin üretilmesi sağlanır.
- Pazarlama Planlaması Alt Sistemi: Pazarlama yöneticilerinin satışlar, kârlar ve büyüme hedefleri ile ilgili kısa veya uzun dönemli planları geliştirmelerine yardımcı olmaktadır.
- Satış Tahminleri Alt Sistemleri: Bu işlevin amacı, firmanın gereksinim duyduğu çeşitli satış tahminlerinin yapılmasını sağlamaktır.
- Satış Yönetim Alt Sistemi: Bu işlevin amacı satış gücü yönetimine, örgütün satış başarısını izlemek, değerlendirmek ve faaliyetlerini planlamak üzere gereken bilgileri sağlamaktır.
- Mamul Yönetim Alt Sistemleri: Mamulle ilgili olan, mamul hatalarının tespiti ya da marka başarılarının değerlendirilmesi ve mamulle ilişkin çeşitli planların geliştirilmesine destekler sağlayacak bilgileri sağlar.
- Tutundurma ve Reklâm Alt Sistemleri: Yönetimce etkin kararların verilebilmesine yardımlar sağlayacak pazarlamaya ilişkin bilgiler sağlar.

2.4.8.2. Üretim Bilgi Sistemi

Üretim sisteminde bilgisayarların kullanılmasıyla birlikte, işletme içi ve dışı üretimle ilgili bilgilerin toplanması, kaydedilmesi, işlenmesi, değerlendirilmesi ve üretim sisteminin fonksiyonlarının yerine getirilebilmesi daha hızlı, doğru ve kolay

³¹⁴ Metehan Tolon, *a.g.m.*, s. 32.

olarak yapılabilir hale gelmiştir³¹⁵. Bilgi işlem sistemlerinin üretim sistemine şu konularda yardımcı olduğu görülür; bunlar, stok kontrolü, maliyet kontrolü, siparişlerin ve satışların rapor edilmesi, üretim planlaması ve programlanması, standartların kullanılarak devam ettirilmesi, üretim sürecinin kontrolü, kalite kontrolü, makina yükleme işlemi, stok kontrolü, bakım planlama ve kontrolü v.b.

İşletmelerdeki üretim etkinliklerine bakıldığında, üretim çalışmalarının planlanması, geliştirilmesi, üretim girdilerinin hesaplanması, nihai ürünün oluşturulması için gerekli donanım, malzeme ve işgücünün planlanması gibi faaliyetler görülmektedir. Üretim bilgi sistemi de³¹⁶; üretim süreçlerinin planlanmasına, işletilmesine, denetlenmesine ve düzeltici eylemlerin yapılmasına yönelik tüm etkinlikleri kapsayan, bu etkinliklerin gerçekleştirilmesini kolaylaştıran bütünlük bir bilgi sistemi şeklinde tanımlanabilir.

Üretim bilgi sistemi aşağıdaki alt sistemleri kapsamaktadır, bunlar³¹⁷;

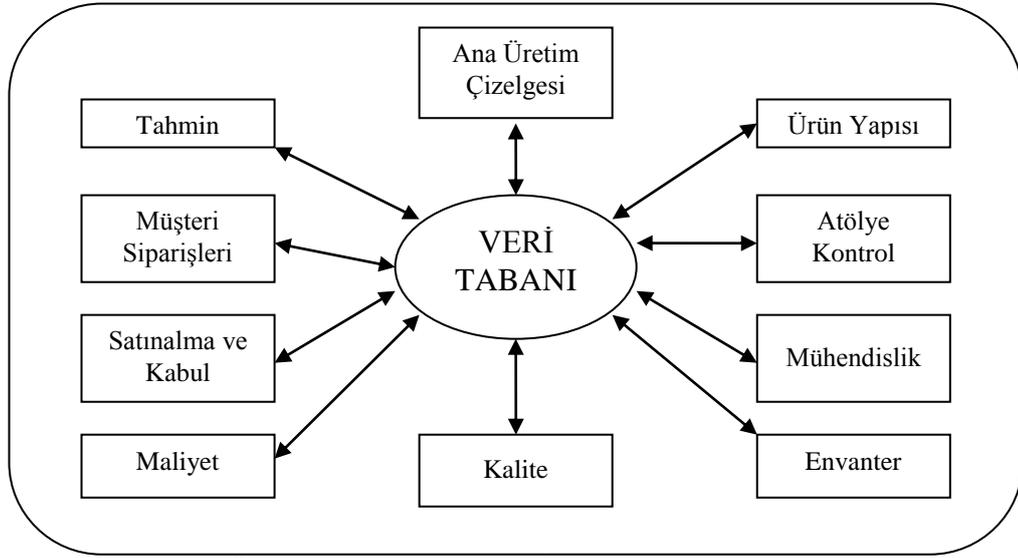
- Üretim,
- Araştırma ve geliştirme,
- Hammadde stokları ve yönetimi
- Ulaşım
- Üretim planlama ve denetim.

Üretim bilgi sistemi ve işlevleri Şekil 27’de gösterilmiştir.

³¹⁵ Mahmut Tekin, *Üretim Yönetimi Cilt 1*, Arı Ofset Matbaacılık, Konya 1996, s. 31.

³¹⁶ Medet Yolal, *Türkiye’deki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1445, Eskişehir 2003, s. 6.

³¹⁷ Gülten Eren Gümüştekin, “İşletmelerde Yönetim...”, s. 135.



Şekil 27: Üretim Bilgi Sistemi ve İşlevleri

Kaynak: Hasan Tutar, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2010, s. 289.

Üretim bilgi sistemleri örgütsel düzeye göre aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir³¹⁸;

- Stratejik Düzey Sistemleri
 - Üretim teknolojilerinin gözden geçirilmesi,
 - Yerel uygulama imkânları,
 - Rakiplere ait bilgiler ve bunların gözden geçirilmesi,
- Taktik Sistemler
 - Üretim planlaması,
 - Stok kontrol sistemleri,
 - Üretim ve kapasite planlama,
 - Bilgisayarlı tümleşik üretim,
 - Maliyet muhasebesi sistemleri,

³¹⁸ Hasan Tutar, *a.g.e.*, s. 290.

- İşgücü maliyetleme sistemleri,
- İşlemsel Sistemler
 - Satın alma (tedarik) sistemleri,
 - İşgücü maliyetleme sistemleri,
 - Donanım bakım sistemleri,
 - Ulaşım sistemleri,
 - Malzeme sistemleri,
 - Kalite kontrol sistemleri

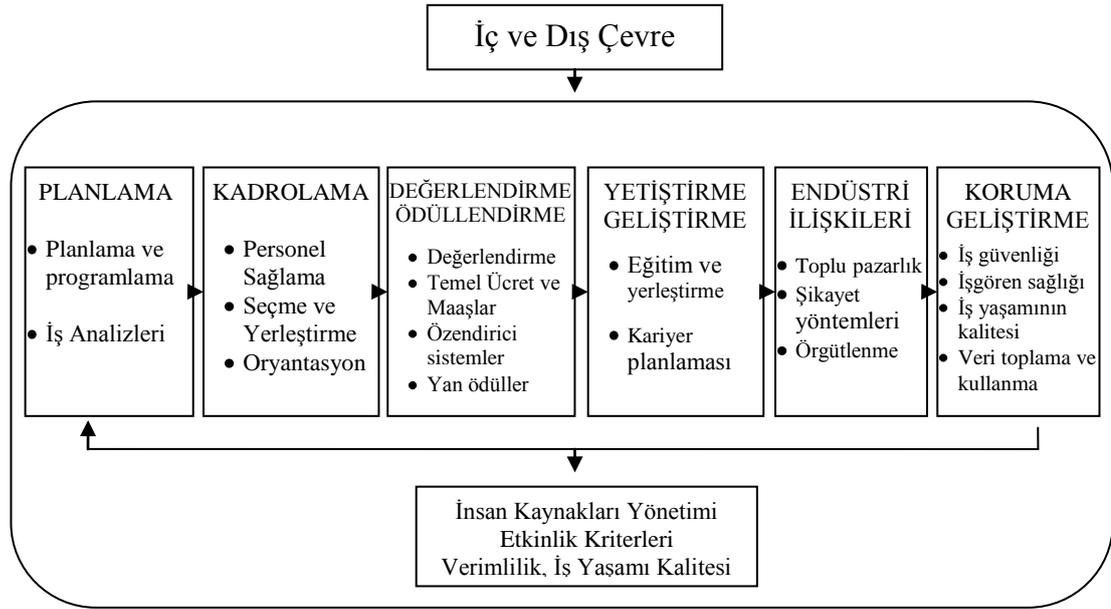
Üretim bilgi sistemleri ayrıca aşağıdaki sistemlerden oluşabilmektedir³¹⁹;

- Bilgisayar Destekli Üretim (CAM-Computer Aided Manufacturing),
- Bilgisayar Destekli Tasarım (CAD-Computer Aided Design),
- Bilgisayar Destekli Kalite Kontrol (CQC-Computer Quality Control),
- Bilgisayarlı Sayısal Kontrol (CNC-Computer Numeric Control),
- Bilgisayarlı Bütünleşik Üretim (CIM-Computer Integrated Manufacturing),
- Esnek Üretim Sistemi (FMS-Flexible Manufacturing Systems).

³¹⁹ Halim Kazan-Mutlu Uygun, “KOBİ’lerin Üretim Sorunlarının Tespiti ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği”, *21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC, 03-04 Ocak 2002, s. 6-7.

2.4.8.3. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi

İnsan kaynakları bilgi sistemi, insan kaynağını planlaması, işe alma ve yerleştirme, sürekli eğitim, ücret yönetimi, güvenlik ve sağlık, endüstri ilişkileri, kariyer planlaması ve geliştirme, sosyal hizmetler, yönetim ve örgüt geliştirme, performans yönetimi ve sendikal ilişkiler gibi insan kaynakları konuları için gereken verilerin toplanarak, işlenmeleri ve bu verilere ihtiyaç duyan ilgililere aktarılmasına imkân veren bir sistemdir³²⁰. Günümüzde insan kaynakları bilgi sistemlerine yönelik bilgisayar programları sadece ücreti hesap eden basit bir bordro yazılımı olmaktan çıkarak, insan kaynakları işlevlerinin tümünü içerecek ve destekleyecek şekilde dizayn edildikleri görülmektedir.



Şekil 28: İnsan Kaynakları Yönetimi İşlevleri

Kaynak: Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010, s. 9.

³²⁰ Yaşar Hoşcan, vd., *a.g.e.*, s. 33.

Şekil 28’de gösterildiği gibi insan kaynakları yönetimi aşağıdaki sıralanan işlevden oluşmaktadır, bunlar³²¹;

- Planlamayı,
- Kadrolamayı (sağlama, seçme, yerleştirme),
- Değerlendirmeyi,
- Ödüllendirmeyi,
- Yetiştirme ve geliştirmeyi
- Korumayı,
- Endüstri ilişkilerini kapsamaktadır.

İnsan kaynakları bilgi sistemi³²², bir örgüt tarafından ihtiyaç duyulan insan kaynakları faaliyetleri ve örgütsel birim özellikleri hakkındaki verileri düzenli bir biçimde toplama, stoklama, saklama, düzenleme ve analiz ederek geçerli duruma getirmek için kullanılan sistemli bir yol biçiminde ifade edilmektedir.

İnsan kaynağı bilgi sistemi, insan kaynağı yönetimi işlevlerini destekleyip diğer bilgi sistemleriyle etkileşimde olan bir bilgi sistemidir. Bu amaçla, işletme çalışanlarına ilişkin bilgiler veri tabanına kayıt edilerek gerektiği zamanlarda erişim sağlanır.

İnsan kaynakları veri tabanı için gereksinim duyulacak bilgilere bakıldığında³²³; özlük bilgileri, personel bulma sürecine ilişkin bilgiler, iş

³²¹ Cavide Uyargil, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010, s. 8.

³²² Dursun Bingöl, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2003, s. 556.

³²³ Tuğray Kaynak, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dündar, Reha Uluhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No 276, Dönence Basım, İstanbul 1998, s. 492.

deneyimine ilişkin bilgiler, eğitim bilgileri, ücret bilgileri, performans değerlendirme bilgileri, çalışma süresine ilişkin bilgiler, çalışanların tutumlarına ilişkin bilgiler, sendika bilgileri, iletişim bilgileri, sağlık ve kaza bilgileri, açık iş ve pozisyon bilgileri, işgücü piyasası ile ilgili bilgiler, işin çevresi ile ilgili bilgiler, ücret dışı haklara ilişkin bilgiler, işten ayrılma bilgileri gibi bilgiler yer alabilir.

İnsan kaynakları bilgi sisteminin çeşitli amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir, bunlar³²⁴;

- Çalışanların yeteneklerini, işverenin ihtiyaçlarıyla eşleştirerek organizasyonel esnekliğe katkıda bulunmak,
- Organizasyonun her çeşit yöntemlerini ve yapılarını kayıt ederek bu konulardan herkesin haberdar olmasını sağlamak,
- Toplam kalite yönetimi çerçevesinde çalışanların karar alma sürecine katılımlarının artmasını sağlamak,
- Çalışanlarca bilgilerinin güncel tutulması ile çalışanların kendi bilgilerindeki değişikliklerce kazanacakları haklarının zamanında uygulanabilmesini sağlamak,
- Çok uluslu şirketlerin değişik yerlerdeki tüm şirketlerinde aynı sistemi kullanmalarıyla çalışanları evrensel bir tarzda yönetmek,
- Boş pozisyon tanımlarıyla başlayıp seçilen kişinin işe yerleştirilmesine kadar süren aşamaların etkin olarak yönetilmesini sağlamak,
- Personelin sağlık durumunu izleyip bunlara ilişkin yönetim kararlarını hızla almak,
- Personelin eğitimlerini, iş tanımlarına ve personelin yetkinlik/yetenek gereksinmelerine göre planlamak ve bütçelemek.

³²⁴ Zeyyat Sabuncuoğlu, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000, s. 113.

İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi genel anlamda şu mantıksal alt sistemlerden ya da modüllerden oluşabilir³²⁵;

- İşe alma, bu alt sistem farklı birimlerden işgücü ihtiyaçlarını almaktadır. Her bir pozisyona ait olması gerekli özelliklerin belirlenmesinin ardından bu hususlar birtakım istihdam kuruluşları ile yazılı medyaya gönderilir. İstihdam kuruluşlarınca önerilen adaylar veya bireysel başvurular, işe alma bölümü tarafından öncelikle ön mülakatlara tabi tutulmaktadır. Mülakat sonuçlarının yönetimce erişilebilmesine olanak tanınacak biçimde sisteme girilmeleri sağlanır.
- Ücret ve fayda yönetimi, bordro uygulaması, insan kaynakları bölümü ile finans ve muhasebe bölümü arasında eşgüdümlü biçimde yürütülür. Bu alt sistem, ücret/maaş yönetimi uygulamasının temeli olup; faydalar ise, hayat ve sağlık sigortaları, performans ödenekleri, satış komisyonlarıdır. Her ödeme periyotundan önce insan kaynakları departmanı tümleşik veri tabanından çalışanlarla ilgili bilgilerin güncelliğini kontrol eder. Ücret yönetimi kapsamında gerçekleştirilen performans analizinde her bir çalışan; başkalarıyla çalışabilme yeteneği, yenilikçilik, amaçlara ulaşmaya katılım ve katkı, ilerleme potansiyeli, kendini ifade etme yeteneği, uzmanlık gibi çeşitli ölçütlere göre değerlendirmeye tabi tutulur. Yöneticiler puanlar vererek değerlendirme yaparlar. Değerlendirme sonuçları bu alt sisteme girdi şeklinde verilir.
- Eğitim, bu alt sistem, sistemde kayıtlı çalışanlara ilişkin kariyer gelişimlerini izlemek amacını taşır. Herhangi bir çalışanın dışarıdan veya içeriden aldığı bir eğitim, onun yetenek envanterine girilir. Ayrıca bu envantere varsa kişilere ait herhangi bir özel yetenekleri veya bilgileri de bulunmaktadır. Sisteme ait ihtiyaçlarının öncelikle sistemin

³²⁵ Fatih Karcıoğlu-Ümit Öztürk, "İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi İstanbul İlinde Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2009, s. 350.

kendi içerisinde karşılanması önerilir. Bunu sağlamak üzere tümleşik veri tabanında yetenek envanteri bölümünün incelenmesi gereklidir. İnsan kaynakları bölümü, sistemde bulunan eğitim programlarını yönetirler ve çalışanların dışardan eğitim desteği alma isteklerini değerlendirirler.

2.4.8.4. Finans Bilgi Sistemi

Organizasyonların finansman işlevi, mali tablolar ve raporların hazırlanması ve muhasebe sistemlerinin yönetimi yoluyla örgütün mali durumunu izleme ve analiz etmeyi içerir. Bütçe hazırlama, müşteri kredilerinin yönetimi, maaş ve ücretler, personelin sigorta prim hesapları, yatırımların yönetimi ve yeni yatırım seçeneklerinin değerlendirilmesi gibi önemli konuların etkili yürütülmesi oldukça önemlidir. Etkin bir finansal sistem, bir organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmede önemli bir araçtır. Bu nedenle de finans işlevlerini yerine getirmede personelin ihtiyaç duyacağı doğru, zamanlı ve uygun veri ve bilgiler sağlayacak bilgi sistemleri önem taşımaktadır³²⁶. Kurumlarda, finans yöneticilerine parasal değerlerin akışı ile ilgili gerek duydukları bilgi ihtiyaçlarının karşılanmasında destekler sağlayan fonksiyonel bilgi sistemi finans ya da finansal yönetim bilgi sistemidir.

Finans ya da finansal yönetim bilgi sistemi, organizasyonun finansal kaynaklarının tespiti, bu kaynakların kurum varlıklarına yatırılması ve bütün finansal faaliyetlerin denetlenmesini destekleyen bir bilgi sistemi³²⁷ şeklinde ifade edilebilir.

Finans bilgi sistemleri, ihtiyaç duyulan mali kaynakların bulunarak, bu kaynakların etkin ve verimli olarak kullanılması, kontrol ve denetiminin sağlanmasına paralel şekilde; nakit yönetimi, portföy yönetimi, sermaye bütçeleme,

³²⁶ Türksel Kaya Bensghir, *Bilgi Teknolojileri...*, s. 75.

³²⁷ Fevzi Sürmeli, *a.g.e.*, s. 31.

finansal tahmin ve finansal planlama konularında odaklanarak, aşağıdaki konulardaki işlevler ile çeşitli destekler sağlamaktadır³²⁸;

- Finansal verinin işlenmesi fonksiyonları (alacaklar, borçlar, ücretler, maliyetler, nakit yönetimi, kredi yönetimi, portföy yönetimi, yatırım yönetimi, vergi uygulamaları),
- Finansal denetim ve raporlama fonksiyonları (finansal tablolar, fon kaynakları ve kullanımı, kar, sapmalar, sermaye yapısı, yatırım projeleri, sorumluluk raporları, oto finansman ve kar dağıtımları, üretim maliyetleri ve atıl fonların değerlendirilmesi gibi konularda kısa vadeli finansal denetim),
- Yapısal olmayan finansal planlamaya ilişkin fonksiyonlar (nakit akışları, işletme sermayesi kararları, duran varlık yönetimi, kar planlaması, işletme bütçesi ve vergi politikaları gibi konularda kısa vadeli finansal planlama),
- Yapısal planlamaya ilişkin fonksiyonlar (yatırım kararları, birleşme kararları, küçülme ve büyüme kararları, vergi politikaları) işlevleri yerine getirmektedir.

2.4.8.5. Muhasebe Bilgi Sistemi (MBS)

Karar alma süreçlerini etkin hale getirebilmek için, işletmelerin ayrıntılı bir muhasebe örgütlenmesi geliştirmesi gerekir³²⁹. Bu örgütlenme, ilgili kişilerin gerekli bilgilere zamanında ve doğru olarak ulaşmalarını sağlamak için gereklidir.

³²⁸ Yaşar Hoşcan, vd., *a.g.e.*, s. 33.

³²⁹ Vasfi Haftacı, *Yönetim Muhasebesi*, Genişletilmiş 3.Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2008, s.12-13.

Tam ve güvenilir bilgi, ekonomik faaliyetlerin başarılı bir şekilde planlanması ve kontrol edilmesinde gereklidir. Ekonomik faaliyetlerin organize edilerek özetlemesi ve özellikle ilgili taraflarca çeşitli kullanımları için bunların raporlanması muhasebenin işlevidir. Geleneksel muhasebe, işletmelerin ekonomik faaliyetlerinden tarihsel finansal veri üretmekle ilgilenir. Son yıllarda ise ekonomik karar alma, planlama ve kontrol fonksiyonları öne çıkmaktadır³³⁰. Muhasebe böylece, amaçlara ulaşmayı sağlayacak uygun adımları tanımlamayı, plan yapmayı ve yerine getirilmesini izlemeyi, analiz edebilecekleri bilgileri yönetsel amaçlar için kullanışlı bir şekilde sağlama görevini yürütür.

Muhasebe sürecinin temel amacı, bilgileri muhasebe raporu şeklinde kaydetmek, özetlemek ve çözümleyip yorumlamaktır.³³¹ Gelişmiş ülkelerde, karar alma süreçlerini destekleyen bu muhasebe bilgileri milyonlarca dolar değerindedir. Gelişmekte olan ülkelerde ise yönetsel bilgi noksanlığı ve düşük kalitedeki bilgi söz konusudur. Muhasebe bilgi kullanıcılarının başlıca gruplarından biri olan yöneticiler³³², muhasebe birimince kendilerine gönderilen ve gelecekle ilgili beklentilerini olumlu ya da olumsuz etkileyebilecek olan muhasebe raporlarındaki bilgileri çeşitli şekillerde kullanırlar. Hazırlanan bu muhasebe raporları sunuldukları ilgilileri bilgilendirme, öğretme ve yöneltme gibi işlemlere sahip olup³³³; okuyan ilgililere nelerin gerçekleşmekte olduğu, bunlarla ilgili neler yapılabileceği, nasıl yapılacağı ve neden yapılması gerektiği konularında bilgiler verir.

Muhasebe bilgileri, tümü olmasa bile çoğunluğu yönetsel kararları içeren bir karışımdır. Bu yüzden de, muhasebenin alt dalı olan yönetim muhasebesinin ana amaçlarından biri yöneticilere planlama, değerlendirme ve kontrol faaliyetleri için gereksinim duydukları bilgiyi sağlamaktır. Bu bilgiler, yöneticileri çeşitli fikirlerle desteklemekte ve karar almalarında onlara yardımcı olacak yönlendirmeleri

³³⁰ Buhaisi Issam M. I., "Accounting Information and Business Decisions in Developing Countries: The Case of Palestinian Managers", *Advances In Management*, Volume 4, No 1, January 2011, s. 25.

³³¹ Vasfi Haftacı, *Yönetim Muhasebesi*, s.12-13.

³³² Buhaisi Issam M. I., *a.g.m.*, s. 25.

³³³ Vasfi Haftacı, *Yönetim Muhasebesi*, s. 14-15.

sağlamaktadır. Bu bilgiler, maliyetleri kontrol etmek, verimliliği ölçmek, geliştirmek ve üretim sürecinde iyileştirmeler yapmak için gerekli çabaları kolaylaştırmalıdır. Muhasebe bilgileri³³⁴, yöneticilere yarar sağlayacak şekilde, var olan amaçları başarmayı, politikaları formüle edebilmeyi, performans izleme ve değerlemeyi, iç ve dış çevredeki değişimin mali sonuçlarını izlemeyi, geleceği planlamayı, alternatif senaryolar arasında kıyas yapabilmeyi, eldeki kıt kaynakları daha verimli yönetmeyi, günlük faaliyetlerin kontrolünü yapabilmeyi, önemli konularda dikkati yoğunlaştırabilmeyi, davranışsal faktörlerin ve çeşitli problemlerin dikkate alınmasını içermelidir.

Muhasebe bilgileri, amaçların belirlenmesinde, kararların alınmasında veya gerçekleştirilen faaliyetler ile tahminlerin kıyaslanmasında önem taşıyan bir araç konumundadır. Muhasebe bilgileri, MBS tarafından üretilmektedir³³⁵. Muhasebe bilgi sistemi (MBS, iki disiplin olan “muhasebe” ve “bilgi sistemleri” nin kesişim noktasında bulunmaktadır³³⁶. Bir muhasebe bilgi sistemi, kullanıcıları için gerekli olan bilgileri oluşturan, veri toplama ve işleme prosedürleri³³⁷ olarak tanımlanabilir.

MBS, işletmenin elindeki varlıklar ve bunlara kaynaklık eden sermaye ve borçlar üzerinde değişim yaratan ve parasal özellikteki işlemlere ilişkin verileri toplayan, toplanan verileri işleyen, bilgi haline getiren ve meydana gelen bilgilerin raporlanmasını sağlayan bir bilgi sistemidir. MBS’e girdi biçiminde dahil edilen veriler, işletmenin dışından işletmeye, işletme içinde bulunan değişik departmanlara ve işletmenin dışına doğru bir hareketlilik içerisinde olurlar.

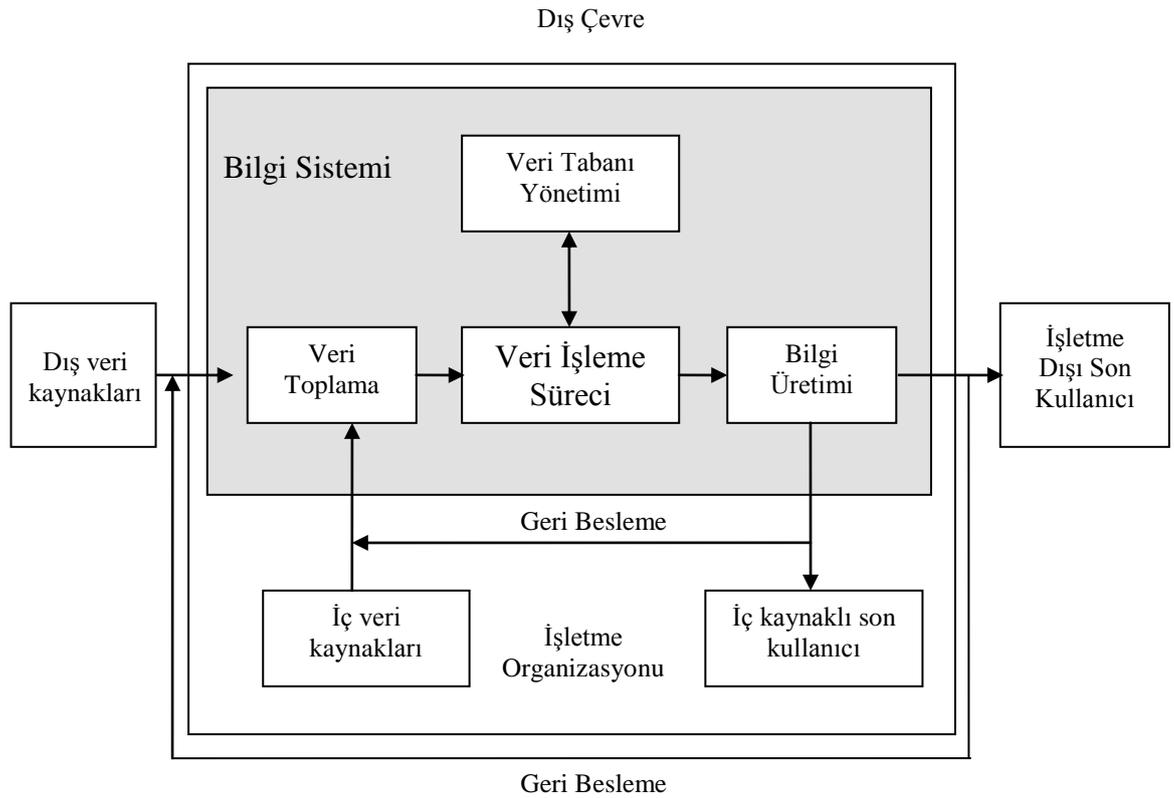
³³⁴ Buhaisi Issam M. I., *a.g.m.*, s. 25.

³³⁵ Yunus Ceran-Muhammet Bezirci, “Pazarlama Bilgi Sistemi - Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkinde Stratejik Bir Yaklaşım: Stratejik Pazarlama Muhasebesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 26, 2011, s. 107.

³³⁶ Colin Ferguson-Poh Sun Seow, “Accounting Information Systems Research Over the Past Decade: Past and Future Trends”, *Accounting and Finance*, Volume 51, Issue 1, March 2011, s. 236.

³³⁷ Nancy A. Baganoff, Mark G. Simkin, Carolyn Strand Norman, *Core Concept of Accounting Information Systems*, Thomson, 11. Baskı, John Wiley & Sons, Inc, USA 2010, s. 5.

Şekil 29'dan da görüleceği üzere MBS'nin ürettiği bilgiler, işletmenin gerek iç ve gerekse de dış bilgi kullanıcılarına sunulur³³⁸. MBS'nin esas amacı da³³⁹, işletmenin iç ve dış bilgi kullanıcılarının, etkili kararlar alabilmelerine olanak tanıyacak şekilde verilerin toplanması, işlenmesi ve iletilmesi yoluyla ihtiyaç duydukları bilgilerin üretilmesidir.



Şekil 29: MBS Genel Modeli

Kaynak: James A. Hall, *Accounting Information Systems*, Seventh Edition, Cengage Learning, OH-USA 2011, s. 11.

MBS tarafından üretilen bilgi ve raporlar, bilgi kullanıcısı olan hem işletmenin parasal durumuna ve faaliyet sonuçlarına ilgi gösteren işletme dışı son kullanıcılara, hem de işletme içindeki kişi veya yöneticilere yöneliktir.

³³⁸ Yunus Ceran-Muhammet Bezirci, *a.g.m.*, s. 107.

³³⁹ Nusret Yazıcı, *a.g.m.*, s. 204.

Bilgiyi üretmek için içsel ve dışsal veri kaynaklarına ihtiyaç duyulur. İşletme dışı finansal işlemler, çoğu kurum için yaygın veri kaynağıdır. Bunlar diğer işletmelerle ve işletme dışı bireylerle ekonomik değişim faaliyetleridir³⁴⁰. Örneğin, mal ve hizmet satışı, envanter ödemeleri, nakit makbuzları ve nakit ödemeler. İşletme içi finansal işlemler, kurum içi kaynak transferleri ya da hareketliliğini içerir. Örnek olarak, hammaddelerin iş süreçlerine taşınması, işçi uygulamaları, iş süreçlerine yüklemeler ya da transferler, tamamlanmış mamullerin ambarlara taşınması, tesis ve ekipman amortismanları gösterilebilir.

MBS genel şekliyle, yönetimin varlıkların üstündeki yönetsel sorumluluklarını yerine getirebilmek, işletmenin faaliyetlerinde kontrolü sağlayabilmek, geleceğe yönelik işletme eylemlerinin planlanmasını gerçekleştirebilmek amacıyla gereken bilgileri temin etmeye yönelik bir sistemdir. MBS, işletme bilgi sisteminin en temel ögesi olarak, işletmenin devamlılığını sağlamak üzere, işletmedeki faaliyetlerinin geleceğe yönelik koşullar dikkate alınarak planlanmasına olanak sağlamakta³⁴¹; hem geleneksel muhasebe fonksiyonlarını yürüten ve hem de yönetim muhasebesi, maliyet muhasebesi, sorumluluk muhasebesi, işletme bütçesi gibi yönetim faaliyetlerini kapsayan geniş bir sistemler bütünüdür.

İşletme bilgi sisteminin bir alt sistemi olan MBS, diğer bilgi sistemleriyle tek tek ve çok yönlü bir etkileşimde bulunmaktadır. Pazarlama, üretim, finans, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler ile insan kaynakları v.b. diğer bilgi sistemlerinden sağlamış olduğu verileri, muhasebe süreçlerinde yöneticilere karar almaları için kullanmaları gereken bilgilere dönüştüren MBS³⁴²; bir organizasyonun sinir sistemine benzetilmekte ve işletmelerin planlama, koordinasyon ve kontrol faaliyetlerinin yerine getirilmesine yönelik bilgilerin oluşturulmasında önemli bir rol

³⁴⁰ James A. Hall *a.g.e.*, s. 11-12.

³⁴¹ Fevzi Sürmeli, vd., *a.g.e.*, s. 32.

³⁴² Engin Dinç-Hasan Abdioğlu, *a.g.m.*, s. 162- 168.

üstlenmektedir. Ayrıca işletmelerde muhasebe bilgi sistemi aşağıdaki konularda bilgi oluşturmaya çalışmaktadır;

- Uzun vadeli planların hazırlanarak bunlara yönelik stratejilerin geliştirilmesi,
- Faaliyetlerle ilgili maliyet planlaması ve kontrolü,
- İşletme kaynaklarının dağılımı ile ilgili kararlar,
- Performansın ölçülmesi veya değerlendirilme yapılması,
- Finansal nitelikli bilgilerin oluşturulup raporlamaların yapılması.

MBS üç temel fonksiyonun yerine getirilmesini sağlar, bunlar³⁴³:

- İşletmenin gerçekleştirdiği faaliyetler ve parasal nitelikli işlemlere ait verilerin toplanması ve kayıt edilmesi,
- Planlamanın ve kontrolün yapılmasına ilişkin destek sağlamak üzere karar almada kullanılan verileri işleyerek bilgi haline dönüştürmek, bilgi kullanıcılarının gereksinimleri doğrultusunda çeşitli tabloların, raporların ve bilgilerin oluşturulmasını sağlamak,
- İşletmeye gereksinim duyduğu zaman doğru ve güvenilir verileri sağlamak amacıyla verileri toplanmadan, rapor hazırlamaya kadarki tüm süreçlere ilişkin kontrolü gerçekleştirmek.

Muhasebe sistemleri aracılığıyla üretilen bilgi, işletmelerde özellikle³⁴⁴; karma ürün kararları, üretim girdilerine ait tercihler, çevresel kirliliği önleyen projeleri değerlendirme, yönetsel politikadaki yanlışlığın değerlendirilmesi,

³⁴³ Yunus Ceran-Muhammet Bezirci, *a.g.m.*, s. 107.

³⁴⁴ Nusret Yazıcı, *a.g.m.*, s. 204.

faaliyetlerle çevresel maliyetlerinin karşılaştırılmasında ve ürün fiyatlandırılması şeklindeki farklı karar süreçlerinde kullanılabilirler.

MBS, insan (personel), donanım, yazılım, veri ve prosedürler olacak şekilde beş etkileşim içerisindeki unsurlar kümesinden oluşmaktadır³⁴⁵. Ayrıca donanım ve yazılımın bilgi ve haberleşme teknolojileri adı altında ele alınarak; MBS'nin, personel, süreç ve haberleşme araçları/bilgi teknolojileri toplamından oluştuğu değerlendirilmektedir.

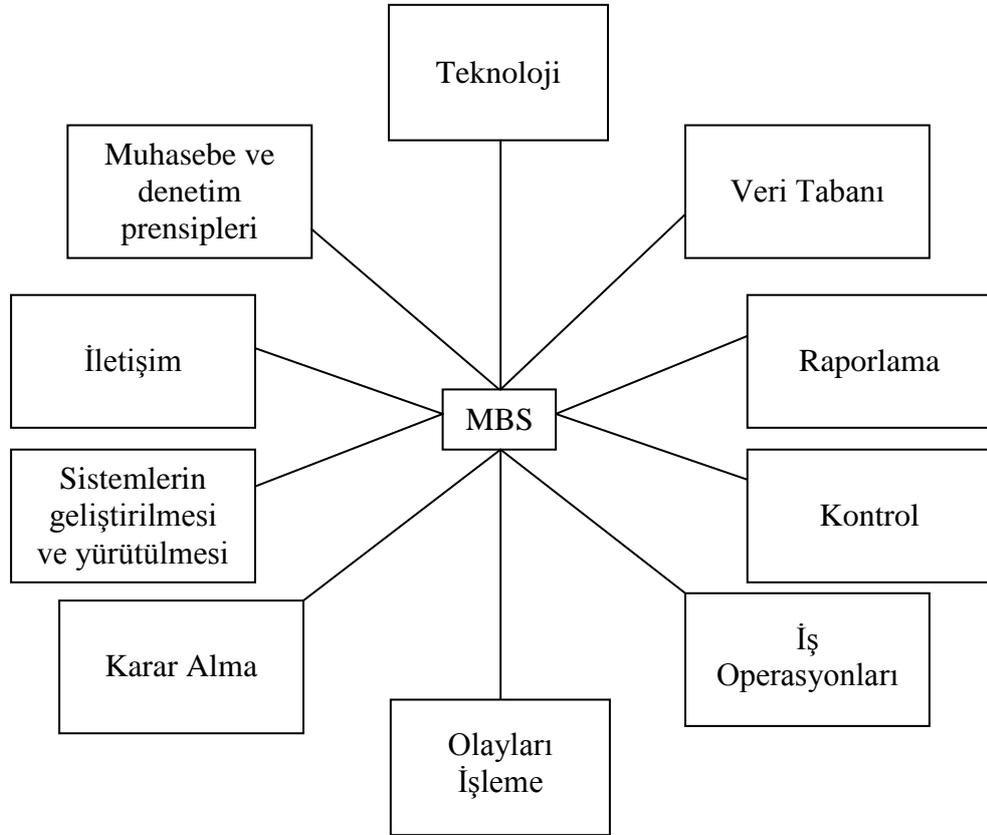
Bilgisayarlar günümüzde gerçekleşen mali olayları hızlı bir şekilde kaydederek; bilgi talep edenlere hızlı bir şekilde bilgi sağlayabilmekte ve insan gözleminden daha ziyade gerçek zamanlı veriyi sağlayıp hızlı bir kontrol sağlayabilmektedir³⁴⁶. Bilgilerin güvenilirliği ve bütünlüğünü garanti etmek için organizasyonlarda bilgisayar sistemlerinin kullanılması önerilmektedir.

MBS'de bilgisayar donanımı zorunlu ve en önemli bir parçadır. Birçok kuruluş, personel, maaş ve ücretlerinden çok, bilgisayar donanım ve yazılımına para harcamaktadır. Bilgisayar donanımı, benzer şekilde diğer sistem bileşenleri ile birlikte, veri işleme süreçlerini başarmak için birlikte çalışmaktadır. Bilgisayar yazılımı olmadan da donanım atıl bir şekilde kalacaktır. Prosedürler, muhasebe verilerinin tam veya doğru bir şekilde toplanmasını sağlarken; personel (insan), verileri bilgi işleme eylemiyle işlem sürecine tabi tutarak gereken bilgilere dönüştüren, MBS'e ait görevleri yapan, bu konuda bilgisi olan ve sistemin çalıştırılmasını sağlayan bireylerdir.

MBS'nin organizasyonlardaki diğer unsurlar ile etkileşimi aşağıda Şekil 30'da gösterilmiştir.

³⁴⁵ Nancy A. Bagranoff, vd., *a.g.e.*, s. 36.

³⁴⁶ Ulric J. Gelinas, vd., *a.g.e.*, s. 2.



Şekil 30: MBS'nin Diğer Unsurlarla Etkileşimi

Kaynak : Ulric J. Gelinas, Richard B. Dull, Patrick Wheeler, *Accounting Information Systems*, Cengage Learning, 9. Baskı, ABD 2012, s. 9.

Teknolojideki hızlı değişim, birçok muhasebeci ve denetçinin çalışmasını da doğal olarak değiştirmektedir. Özel yazılımlar sayesinde, özet işlemler standart ve finansal analize uygun bir şekilde istenen formatta organize olabilmektedir. Muhasebe paket programları ile veri yönetimi ve kayıt tutma gibi olanaklarla büyük ölçüde bezdirici iş yükü azaltılmaktadır. Bilgisayarlar, muhasebecilere ve denetçilere, bilgisayar sistemlerini kullanarak veri tabanları ve internetten bilgi erişimi imkânı vermektedir. Birçok muhasebeci ve denetçi, problemlerin düzeltilmesinde, veri yönetimi ve analiz gereksinimlerini sağlayacak yazılım geliştirmede geniş ölçüde bilgisayar uzmanlığına başvururlar. Muhasebeciler, kontrol faaliyetini, bilgisayar sistemleri ve ağları ile denetimi ve teknoloji planlarını geliştirmeyi tesis etmedeki gibi birçok teknik zorunluluğun üstesinden gelmeyi

başarmakta da kullanılmaktadırlar³⁴⁷. Bu yönüyle, MBS, işletmeye ait hedeflerin sistemli ve metotlu olarak gerçekleştirilebilmesi için diğer bilgi sistemleriyle bağlantılı olarak verilerin kaydedilmesi, sınıflandırılması, veri ve bilgilerin sunumu için veri tabanı bağlantılarının oluşturulması, raporlama, kontrol ve karar alma sürecinde önem taşıdığı görülmektedir.

İşletmelerde muhasebe bilgi sistemi oluşturulurken³⁴⁸, Uygun Maliyet İlkesi, Raporlama İlkesi, İnsan Etkeni İlkesi, Örgüt Yapısı İlkesi, Açık ve Anlaşılabilir Olma İlkesi, Veri Biriktirme ve İşleme İlkesi dikkate alınması gereken ilkelere dir.

Şekil 24'te gösterildiği üzere MBS üç büyük alt sistemin birleşiminden oluşur, bunlar;

- Maliyet Muhasebesi/Hareket İşleme Sistemi: Kullanıcıları için organizasyon boyunca sayısız raporlar, belgeler ve mesajlar ile günlük iş operasyonlarının iletimini sağlar.
- Genel Muhasebe/Finansal Raporlama Sistemi: Gelir tablosu, bilanço, nakit akım tablosu, vergi iadesi ve zorunlu diğer yasal raporlar gibi geleneksel mali tabloların üretimini sağlar.
- Yönetim Muhasebesi/Yönetim Raporlama Sistemi: İşletme içindeki yöneticilere, çeşitli amaçlarla düzenlenen finansal raporların hazırlanmasında ve bütçeleme gibi kararların alınmasında gerekli olan bilginin üretilmesini sağlar.

³⁴⁷ Ulric J. Gelinas, vd., *a.g.e.*, s. 2.

³⁴⁸ Engin Dinç-Hasan Abdioğlu, *a.g.m.*, s. 165.

MBS'den beklenen³⁴⁹, gerek işletme içi ve gerekse de işletme dışı bilgi kullanıcılarının, sayısal bilgi ihtiyaçlarını karşılamaktır. Bahsedilen grupların işletme durumuna yönelik olarak gerek duydukları bilgiler çoğunlukla farklılık arz etmekte olup; işletme içi bilgi kullanıcılarına yönelik bilgileri, yönetim muhasebesi ile maliyet muhasebesi alt bilgi sistemi sağlarken, işletme dışı bilgi kullanıcılarına ise genel muhasebe alt bilgi sistemi sağlamaktadır.

2.5. KOBİ'lerin Tanımı ve Sınıflandırılması

Ekonomilerin vazgeçilmez unsuru ve temel dinamiğini oluşturan KOBİ'ler için dünyada çeşitli tanımlar yapılmasına karşın³⁵⁰, üzerinde görüş birliğine varılmış standart bir KOBİ tanımı bulunmamaktadır. Ülkelerin ve işletmelerin büyüklük ve küçüklük kavramlarında var olan görecelilik ve KOBİ'lerin değişebilir etkilerinden dolayı³⁵¹, net bir KOBİ tanımı yapılamamaktadır. Çeşitli ülkelerin KOBİ'leri tanımlamada farklı ölçütleri bulunduğu için³⁵², KOBİ'lerin tek bir evrensel olarak kabul görmüş tanımını gerçekleştirmek de kolay olmamaktadır.

KOBİ'leri tanımlamada ve sınıflandırmada kullanılan ölçütler, ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye, sektörden sektöre farklılık göstermektedir. Ayrıca, ülkelerin ekonomik yapıları değiştikçe, küçük ve büyük ölçekli işletmeyi tanımlayan kriterler de değişerek ülkelerin ekonomik yapılarına bağıntılı bir şekilde değişik kriter kullanıldığı görülür.

³⁴⁹ Colin Drury, *a.g.e.*, s. 4-5.

³⁵⁰ Sue Cassells-Kate Lewis, "SMEs and Environmental Responsibility: Do Actions Reflect Attitudes?", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Published online in Wiley Online Library, 18, 2011. s. 186.

³⁵¹ Serhat Soyşekerci, *Uygulamalar ve Şirket Örnekleriyle Girişimcilik*, Kriter Yayınevi, İstanbul 2011, s. 16.

³⁵² Esuh Ossai-Igwe Lucky, Adebayo Isaiah Olusegun, "Is Small and Medium Enterprises (SMEs) an Entrepreneurship?", *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 2, No 1, January 2012, s. 488.

KOBİ'leri tanımlamak ve sınıflandırmak için yıllık satış-kâr, işçi sayısı gibi sayılabilen nicel; yönetim biçimi, hukuki yapısı gibi nitel ve iki ölçütün bir arada değerlendirildiği çeşitli ölçütler kullanılmıştır. KOBİ'lerin sınıflandırılmasını ve tanımlanmasını etkileyen faktörler Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2: KOBİ'lerin Sınıflandırılmasını ve Tanımlanmasını Etkileyen Faktörler

Nicel Faktörler	Nitel Faktörler
<ul style="list-style-type: none"> • İşçi sayısı, • Kapasite (üretim hacmi), • Makine parkı ve donanımı, • Aktif değerler toplamı, • Sermaye miktarı, • Ciro (satış hâsılatı), • Elde edilen kâr, • Enerji kullanımı, • Hammadde miktarı kullanımı, • Ücret ve aylıklar toplamı ve yaratılan katma değer. 	<ul style="list-style-type: none"> • Girişimcinin fiili olarak işletmede çalışıyor olması, • İş bölümünün ve uzmanlaşmanın derecesi, • Sermayesinin sınırlı oluşu ve finansal yetersizlik, • Yönetim tekniklerini uygulama yetersizliği, • İşletme sahipliğinin ve yöneticiliğinin aynı kişi veya kişilerde toplanması ve bağımsız bir yönetimin olmaması, • Sınırlı pazar payı, • Mali bağımsızlık, • Mevcut aile bireylerinin işletmede çalışması, • Yönetimde uzmanlaşmanın düşük düzeyde olması, • İşletmenin gerek alım, gerekse satım işlerinde pazarlık gücünün düşüklüğü, • İşçi-işveren arasında yakın bir ilişkinin bulunması.

Kaynak: Li Xue Cunningham, "SMEs as Motor of Growth: a Review of China's SMEs Development in Thirty Years (1978–2008)", *Human Systems Management*, Volume 30(1/2), 2011, s. 40; DPT, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Esnaf ve Sanatkârlara Götürülen Hizmetler Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Yayın No: DPT:2653-ÖİK:658, Ankara 2001, s. 15.

Nicel ve Nitel yaklaşımların gerekçeleri değerlendirildiğine³⁵³; nicel yaklaşımın gerekçesi, KOBİ'lerin nitel ölçütlere dayandırılması halinde açık, objektif ve belirgin bir sınıflandırmanın olmayacağı şeklinde olup; nitel ölçütte gerekçe olarak ise ülkenin içinde bulunduğu şartların dikkate alınması ve girişimcilerin taşıdıkları özellikler vurgulandığı görülür.

Doğal olarak, ülkelerde süregelen ekonomik, politik ve sosyal şartlara göre KOBİ'lerin ölçek ve kalıpları farklılık gösterebilmektedir. KOBİ'lerin sınıflandırılmasında en çok kullanılan ölçüt işçi sayısı olmakla birlikte, sermaye miktarı ve satış gelirleri gibi ölçütlerin de tercih edildiği görülmektedir. Zaman zaman KOBİ'lere ilişkin politikadaki değişimler, hükümetlerin algıları, gelişmiş ülkelerin küçük ölçek kavramlarına uyum gibi nedenlerle³⁵⁴ KOBİ'lerin tanımlarının revizyona uğradıkları bilinmektedir.

KOBİ “işletmenin hem sahibi hem de yöneticisi durumunda olan, çevresinin dışına çıkmamış lokal faaliyetlerde bulunan, yalnızca öz kaynakları ile finanse edilen işletmeler” biçiminde ifade edilmekte olup³⁵⁵; bağımsız bir kişi tarafından işletilerek az sayıda kişi çalıştıran, geniş ölçekli finansal kaynakları bulunmayan, ortaklarca yönetilip sektöre liderlik veya öncülük yapabilecek kadar büyük olamayan işletmeler olarak görülmektedirler. KOBİ'lerde kritik önem sahip olan kararlara bakıldığında³⁵⁶; kredi, işgücü, stoklar, üretim, servis, pazarlama ve satış v.b. kararlar ile karşılaşmakta ve bu kararların da işletmede görevli uzman kimselerin yardımları olmadan bir ya da iki bireyce alındıkları görülür.

³⁵³ Rıfat İraz, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, 2. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya 2010, s. 201-202.

³⁵⁴ Annapurna Dixit-Alok Kumar Pandey, “SMEs and Economic Growth in India: Cointegration Analysis”, *The IUP Journal of Financial Economics*, Vol IX, No 2, 2011, s. 42.

³⁵⁵ Şuayip Özdemir-Yusuf Karaca, “Kobiler İçin Dış Ticaret Yöntemleri Ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2007, s. 3.

³⁵⁶ Şemsettin Uslu-Mutlu Uygun, “Yeni Rekabet Koşullarında KOBİ'lerin Değişen Pazarlama Stratejileri ve Pazarlama Sorunları: Konya Örneği”, *21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi İşletme Bölümü, 3-4 Ocak 2002, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_07.pdf, (20.12.2013), s. 1.

Genel olarak değerlendirildiğinde KOBİ'ler, az sermaye kullanan, çoğunlukla el emeği ile faaliyette bulunan, hızlı karar alma yeteneğini barındıran, az seviyede yönetim gideri ile faaliyet gerçekleştiren ve pahalı olmayan bir üretimi gerçekleştirebilen iktisadi girişimler olarak³⁵⁷ belirtilebilir.

KOBİ'lerin ekonomik ve sosyal işlevlerinin farkında olan birçok kurum ve kuruluş bu işletmelere çeşitli nitelikte destekler sunmaktadırlar. Bu kurum ve kuruluşlardan³⁵⁸; kamu kurum ve kuruluşları için KOSGEB, KOBİ A.Ş., EXİMBANK, Sınai Yatırım ve Kredi Bankası, Türkiye Halk Bank A.Ş., Kredi Garanti Fonu, Türkiye Vakıflar Bankası, Sanayi ve Ticaret Bakanlığı, MEB, YÖK, GAP Bölgesi Girişim Destekleme ve Yönlendirme Merkezi, Maliye Bakanlığı Milli Emlak Genel Müdürlüğü, MPM, İŞKUR, Hazine Müsteşarlığı, DPT, Dış Ticaret Müsteşarlığı, TÜİK; mesleki kuruluşları için Küçük Sanayi Kooperatifleri, Ticaret ve Sanayi Odaları, TOBB, Esnaf Kefalet Kooperatifleri; özel kuruluşlar için Türk Pazarlama Vakfı, TOSYÖV, MEKSA, Teşebbüsü Destekleme Ajansı; teknik yardım ve danışmanlık hizmetleri veren kurum ve kuruluşlar için Üniversiteler, İGEME, TESK, TSE, İlgili Meslek Kuruluşları, İktisadi Kalkınma Vakfı, İşçi ve İşveren Kuruluşları; yurtdışı destekli kurum ve kuruluşlar için ise Dünya Bankası, Birleşmiş Milletler Sınai Kalkınma Örgütü (UNIDO) Ankara Bürosu, Avrupa Küçük İşletmeler Konseyi, Avrupa Birliği Genel Sekreterliği, Avrupa Yatırım Bankası (EIB), Hollanda Yönetim İşbirliği Programı, Balkan Ülkeleri Ticareti Geliştirme Bölge Merkezi örnek gösterilebilir.

KOBİ'ler için, üyeleri farklı ölçütler kullanan Avrupa Birliği (AB)'nin yürütme organı Avrupa Komisyonu 30 Ocak 1996 tarihinde, en fazla 250 çalışanı olan işletmeleri KOBİ olarak tanımlamış ve bu ortak tanımın kullanılmasını önermiştir. Daha sonra, Avrupa Komisyonu 1 Ocak 2005 tarihinde uygulamaya geçilmek üzere, 6 Mayıs 2003 tarihinde yeni bir öneri yayınlarak KOBİ tanımını

³⁵⁷ Sami Karacan, *KOBİ'lerde UFRS'ye Uygun Finansal Raporlama*, 1.Basım, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2009, s. 32.

³⁵⁸ Süleyman Özdemir, vd., *a.g.e.*, s. 187-190.

genişletmiştir³⁵⁹. Buna göre, KOBİ'ler, 250 çalışandan az ve cirosu 50 milyon Avro'yu aşmayan ve/veya bilânço toplamı 43 milyon Avro'yu aşmayan işletmeler biçiminde tanımlanmış ve ayrıca sermayelerinin % 25'inden fazlasının tek elde olmaması şartı aranmıştır.

Tablo 3: Avrupa Birliğindeki KOBİ Tanımları

KOBİ Türü	Çalışan Sayısı	Cirosu	Bilânço Toplamı
Orta Ölçekli İşletme	<250	50 Milyon €	43 Milyon €
Küçük İşletme	<50	10 Milyon €	10 Milyon €
Mikro İşletme	<10	2 Milyon €	2 Milyon €

Kaynak: European Commission, *The New SME Definition User Guide and Model Declaration*, Enterprise And Industry Publications, EU 2005 s. 14; http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm, (15.05.2012).

AB'nin KOBİ'ler için yaptığı tanımlamada, çalışan sayısı, ciro, bilânço toplamı ve ayrıca kısmi bağımsızlık³⁶⁰ dikkate alınmış ve böylece AB³⁶¹, Tablo 3'te görüldüğü üzere, KOBİ'leri üçlü bir ayrım ile; mikro işletme, küçük işletme ve orta ölçekli işletme biçiminde sınıflandırmaya gitmiştir.

Ayrıca AB, uygulamalarda yol gösterici nitelikte olan küçük işletmeler yasası'nı 2008'de yürürlüğe koymuştur³⁶². Avrupa Yatırım Bankası ve Avrupa Yatırım Fonu, KOBİ'lerin gelişebilmeleri, iş ortamlarını iyileştirebilmeleri, rekabet

³⁵⁹ European Commission, *The New SME Definition User Guide and Model Declaration*, Enterprise And Industry Publications, EU 2005, s. 5-6.

³⁶⁰ J. Graham Spickett Jones-Teck Yong Eng, "SMEs and the Strategic Context for Communication", *Journal of Marketing Communications*, Volume 12, No 3, September 2006, s. 226.

³⁶¹ Paul Wymenga, Viera Spanikova, James Derbyshire, A. Barker, *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*, ECORYS, Rotterdam/Nederland 2011, s. 5.

³⁶² <http://ab.sanayi.gov.tr/Files/Documents/kosgeb-sme-act-25072011160309.pdf>, (10.12.2012)

gücü kazanabilmeleri ve girişimciliğin desteklenmesi v.b. amaçlarla, orta ve uzun vadeli kredi, risk sermayesi ve teminat desteği sağlamaktadır³⁶³.

İktisadi İşbirliği ve Kalkınma Teşkilatı (OECD)'nin tanımlarına bakıldığında, ülkeler ve kuruluşlar tarafından kabul edilen kriterleri gözetilen OECD³⁶⁴; 1 - 4 arası çalışanı bulunan işletmeleri mikro ölçekli işletme, 5 - 19 arası çalışanı bulunan işletmeleri çok küçük ölçekli işletme, 20 - 99 arası çalışanı bulunan işletmeleri küçük ölçekli işletme, 100 - 499 arası çalışanı bulunan işletmeleri orta ölçekli işletme olarak tanımlarken; 1-9, 10-49, 50-99, 100-499, 500 + tasnif ölçütleri yanında, 1-9, 10-49, 50-249, 250 + ölçülerine göre de verileri ölçülerine göre de işletmeleri sınıflandırdığı görülmektedir.

Türkiye’de KOBİ’lerle ilgili yapılan tanımlarda, Devlet İstatistik Enstitüsü (DİE)’nün kullandığı çalışan sayısına göre sınıflandırma yaklaşımı benimsenmiştir. Devlet Planlama Teşkilatı (DPT), Küçük ve Orta Ölçekli İşletmeleri Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı (KOSGEB), İstanbul Ticaret Odası (İTO), Türkiye Esnaf ve Sanatkarlar Konfederasyonu (TESK) gibi kuruluşlar³⁶⁵ da bu yaklaşımı benimsemiş oldukları görülmektedir.

Türk hukukunda “Küçük ve Orta Ölçekli” deyimi çeşitli mevzuatlarda yer almakla birlikte, KOBİ’ tanımı, 12 Nisan 1990 tarihinde 3624 sayılı yasa ile kurulan Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı hakkındaki kanunun 2. maddesinde yapılmıştır. Buna göre³⁶⁶, imalat sanayi sektöründe 1-50 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri “küçük işletme”, 51-150 arası işçi çalıştıran sanayi işletmeleri “orta ölçekli işletme” olarak sınıflandırılmıştır.

³⁶³ <http://www.mess.org.tr/ab/PDF/kobipolitikasi.pdf>, (20.12.2013).

³⁶⁴ Süleyman Özdemir, Halis Yunus Ersöz, İbrahim Sarioğlu, *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ’lerin Desteklenmesi*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2006-45, İstanbul 2006, s. 31.

³⁶⁵ Ali Kaya, *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya 2007, s. 124.

³⁶⁶ “Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun”, Resmi Gazete, Sayı 20498, 20 Nisan 1990, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20498.pdf>, (18.06.2012).

Türkiye’de KOBİ’lere finansman desteği sağlayan Türkiye Halk Bankası’nın KOBİ’ler için yaptığı tanımda ise³⁶⁷ “HalkBank teşvik belgeli işletmelerde işgören sayısı 1-150 arasında olup, sabit yatırımları 100 milyar TL’yi aşmayanları; normal KOBİ’lerde ise işgören sayısı 1-250 arasında olup, makine ve ekipmanların kayıtlı net değeri 400 milyarı aşmayanları” KOBİ olarak değerlendirilmiştir.

18 Ocak 2001 tarih ve 2429 Sayılı KOBİ Teşvik Kararnamesi’nde yer alan tanımda ise; imalat ve tarımsal sanayi sektörlerinde faaliyette bulunan işletmelerden, kanuni defter kayıtlarında arsa ve bina hariç makine ve teçhizat, tesis, taşıt araç ve gereçleri, döşeme ve demirbaşları toplamının net tutarı 400 milyar TL’yi geçmeyen işletmelerden 1 ile 9 arası işgören çalıştıranlar mikro ölçekli, 10 ile 49 arası işgören çalıştıranlar küçük ölçekli, 50 ile 250 arası iş gören çalıştıranlar ise orta ölçekli işletme sınıfında değerlendirilmektedir.

Türkiye’de KOBİ’lerin tanımlanmasına, niteliklerine, sınıflandırılmasına ve uygulamalarına ilişkin esaslar; net satış hâsılatları, mali bilânço tutarları ve çalışan sayıları dikkate alınarak Bakanlıkça hazırlanan ve Bakanlar Kurulu’nca yürürlüğe konulan yönetmelikle belirlenmektedir.

Ekim 2005’de yayınlanan “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”te Kasım 2012’de yapılan değişikliklerle KOBİ, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatının ya da mali bilânçosundan birisinin 40 milyon TL’yi aşmayan ve yönetmelikte mikro işletme, küçük işletme ve orta büyüklükteki işletme şeklinde

³⁶⁷ Mehmet Civan-Mehmet Tekinkuş. “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci; Gaziantep Örneği”, *ODTÜ VI. Uluslararası Ekonomi (ERC) Konferansı*, 11-14 Eylül 2002, <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/P455.pdf>, (19.11.2012), s. 4.

sınıflandırılan ekonomik birimler veya girişimler şeklinde tanımlanmıştır³⁶⁸. Aynı Yönetmeliğin 5. maddesinde KOBİ'ler şu üç alt kategoride sınıflandırılmıştır;

- Mikro İşletme, 10 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilânçosundan birisi 1 milyon TL'yi aşmayan işletmeler,
- Küçük İşletme, 50 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilânçosundan birisi 8 milyon TL'yi aşmayan işletmeler,
- Orta Büyüklükteki İşletme, 250 kişiden az yıllık çalışan istihdam eden ve yıllık net satış hâsılatı veya mali bilânçosundan birisi 40 milyon TL'yi aşmayan işletmeler şeklinde tanımlanmıştır.

Mikro işletmelere büfe, bakkal, berber ya da tamirciler örnek gösterilebilirken; küçük işletmelere motel, otel veya lokanta ve orta ölçekli işletmelere ise mal veya ara malı üreten işletmeler örnek gösterilebilir.

Böylece, söz konusu yönetmelik Türkiye'de tüm kurum ve kuruluşlar için tek bir KOBİ tanımını getirmiştir. Bir işletmenin KOBİ olup olmadığı hususu³⁶⁹, daha önce sadece çalışan sayısı dikkate alınarak belirlenirken, bu yönetmelik ile bilanço büyüklüğü, yıllık net satış hâsılatı, aidiyet gibi kriterler de bir işletmenin KOBİ olarak tanımlanmasında dikkate alınmaya başlanmıştır.

³⁶⁸ “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete, Sayı 25997, 18 Kasım 2005, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm>, (10.06.2012).

“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”, Resmi Gazete, Sayı 28457, 4 Kasım 2012, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, (03.02.2013).

³⁶⁹ Sami Karacan, *a.g.e.*, s. 31.

2.6. KOBİ'lerin Ortak Özellikleri

KOBİ'lerin bazı ortak özellikleri mevcuttur, bunlar³⁷⁰;

- Bağımsız olma; büyük işletmelerin yönetimleri ile küçük ve orta ölçekli işletmelerin yönetimleri birbirinden farklılık gösterir. Büyük işletmelerde yönetim ve icra birbirinden ayrıdır. Profesyonel yöneticinin üzerinde bir yönetim kurulu, firma sahipleri veya hisse sahipleri bulunduğu için yönetici bağımsız hareket edemez. Oysa KOBİ'lerde yönetim ve icra birbirinden ayrı değildir. Yönetim kurulu başkanı aynı zamanda şirketin yöneticisi veya lideridir. Bu tür işletmelerde profesyonel yönetici ile şirket sahipliği kavramı çoğu kez birbirlerinde birleşirler. KOBİ'lerin çoğu sahipleri tarafından yönetilmektedir.

- Girişim (Teşebbüs) yeteneği; kurulan her KOBİ'nin ardında bir teşebbüs ruhu ve gücü vardır. Girişim ruhu ve cesareti olmayan insanlar işletme kuramazlar. Girişimci, başkalarının bakıp da göremediği fırsat ve imkânları gören kişi olup, cesareti sayesinde risk alıp, yatırım yapmaktadır. Onu bu işe sevk eden sebep ise girişimcilik güdüsüdür.

- İnsan ilişkilerinin farklılığı; KOBİ'lerde genelde yönetim ve icra birbirinden ayrılmamıştır. Bundan dolayıdır ki, şirket kurucusu veya sahibi aynı zamanda yönetim görevini de üstlenen kişidir. Bu nedenle bu kuruluşlarda profesyonel yönetici ya hiç yoktur ya da sayıca çok azdır. Böyle bir yönetim anlayışının olduğu işletmelerde kişisel ilişkiler farklıdır. Şirket sahibi ve yönetici konumunu üstlenen yönetici, çalışan sayısının da az olmasından dolayı, tüm personeli yakından tanıma imkânı bulur. Bu durum, iş verimini ve çalışma performansını iyi yönde etkilemektedir. Girişimci, aynı zamanda çalışanların işyeri dışında medeni durumlarını, sağlık ve ailevi problemlerini de yakından takip edebilir. Bu nedenle de işyerinde insan ilişkileri, formel kalıpların dışında informel bir şekle

³⁷⁰ Ali Kaya, *a.g.e.*, s. 129.

dönüşebilmektedir. Çalışanlar, işvereni sadece yönetici olarak görmeyip, onu kendi sorunlarına destek veren, sorunlarıyla yakından ilgilenen çok yakın biri gibi görürler. Bu bağlılıktan dolayı, sıkı rekabet şartlarında işyerinin ayakta kalabilmesi için ellerinden geleni yapma gayretinde olup, işine ve işyerlerine samimi ve sıcak bir bağlılık duyarlar. Yine, küçük işletmelerde pazarlama faaliyetleri de genelde işletme yöneticisi tarafından karşılıklı kurulan dostluk çerçevesinde ve yüz yüze yapıldığından, çoğu zaman müşteriler de ahbab, dost sınıfına dahil olurlar. Müşteriler, kimi zaman alış veriş yapmasalar dahi iş yerlerine uğrayabilirler. Müşteriler, işletmeyi ve yapılan işi yakından tanır, işyeri sahibi de müşterileri kendi yakınları gibi görür.

2.7. KOBİ'lerin Ekonomilerdeki Rolü ve Önemi

Sanayi devrimi ile birlikte buharlı makinelerin kullanılması ve yeni teknolojilerin hızla uygulanması, küçük işletmelerin büyümesine ve büyük ölçeklere ulaşmasına yol açmıştır. Üretim yöntemlerinde sağlanan gelişmeler, kitle üretimine geçilerek geniş tüketici gruplarının taleplerinin hızla karşılanabilmesini sağlamıştır. Ancak 1970'li yıllarda ortaya çıkan petrol krizi, işletmeleri küçülme - Downsizing - Networking - küçülerek büyüme gibi stratejileri uygulamak ile karşı karşıya bırakmıştır. 1980'li yıllardan sonra Avrupa ülkeleri KOBİ'lere gereken önemi vermeye başlamıştır³⁷¹.

KOBİ'lerin sosyal ve ekonomik kalkınmada bir anahtar rol oynamaları, büyümeye katkıda bulunma, ihracatın arttırılması, yenilik yaratma, bölgeler arası eşitsizlikleri gidermede, gelir dağılımını dengeli hale getirme, katma değer ve istihdam yaratma v.b. nedenleri³⁷² ile tüm ülkeler açısından önemi büyük

³⁷¹ Rıfat İraz, *a.g.e.*, .s. 199.

³⁷² Behrooz Hadi Zonooz, Vahid Farzam, Mohammad Satarifar, Lotfali Bakhshi, "The Relationship between Knowledge Transfer and Competitiveness in "SMES" with Emphasis on Absorptive Capacity and Combinative Capabilities", *International Business and Management*, Volume 2, No 1, 2011, s. 60.

boyutlardadır. KOBİ'lerin büyük işletmeler ile kıyaslandıklarında³⁷³ stratejik planlama, karar alma ve yönetim süreçlerinde birçok ayırt edici karakteristik özelliklere sahip oldukları görülebileceği gibi, ekonomiler içerisindeki paylarının da oransal olarak büyük işletmelerden çok daha fazla oldukları görülmektedir.

Gelişmiş ülkelere bakıldığında³⁷⁴; KOBİ'lerin toplam işletmelerin en az % 95'ini oluşturdukları, toplam istihdamın % 50'sini, toplam yatırımların % 40'ını, toplam üretimin % 50'sini ve toplam ihracatın % 30-40'ını gerçekleştirdikleri bilinmektedir.

KOBİ'lerin toplam işletmelere oranının, Amerika Birleşik Devletleri'nde % 97,2; Almanya'da % 99,8; Hindistan'da % 98,6; Japonya'da % 99,4; İngiltere'de % 96; Güney Kore'de % 97,8; Fransa'da % 99,9; İtalya'da % 97,0; Avrupa Birliği'nde % 99,8 olduğu³⁷⁵ ve Çin'de ise % 99'dan fazla³⁷⁶ bir oranda yer aldığı görülmektedir.

Tüm dünyada olduğu gibi Türk ekonomisinin önemli yapı taşlarından biri olan KOBİ'ler, ekonominin gelişmesi açısından çok büyük yere ve öneme sahiptirler.

TÜİK'in verilerine göre³⁷⁷; Türkiye'de KOBİ'ler toplam işletme sayısı içerisinde % 99,89 orana sahip olduğu; % 0,5'inin orta ölçekli, % 3,77'sinin küçük işletme ve % 95,62'sinin ise mikro ölçekli işletme oldukları görülmekte ve geriye kalan % 0,11'inin ise büyük işletme oldukları görülmektedir. Ayrıca KOBİ'lerin Türkiye ekonomisi içindeki paylarına bakıldığında da toplam istihdamın % 78'ini, toplam katma değer % 55'ini, toplam satışların % 65'ini, toplam yatırımların

³⁷³ Salah Ben Hamad, *a.g.m.*, s. 216.

³⁷⁴ Sami Karacan, *a.g.e.*, s. 33.

³⁷⁵ Paul Wymenga, vd., *a.g.e.*, s. 8.

³⁷⁶ Li Xue Cunningham, "SMEs as Motor of Growth: a Review of China's SMEs Development in Thirty Years (1978–2008)", *Human Systems Management*, Volume 30(1/2), 2011, s. 39.

³⁷⁷ http://www.kosgeb.gov.tr/UserFiles/Media/EKatalogSunu/e_katalog/e-katalog.html, (18.05.2012).

% 50'sini, toplam ihracatın % 59'unu gerçekleştirmiş oldukları ve toplam kredilerin de % 25'ini kullanmış oldukları görülmektedir.

2.8. KOBİ'lerin Avantajları

KOBİ'ler, ülke ekonomisi için de şu üstünlük ve avantajlara sahiptirler³⁷⁸:

- Talep değişim ve çeşitliliğine daha kısa sürede, daha kolay uyum sağlayabilirler. Akıcılık ve uyum yetenekleri vardır.
- Teknolojik gelişmeleri yakından takip ederek teknolojiye uyum sağlayabilirler.
- Yönetim ve üretim giderleri az olduğu için ucuza ve kaliteli mal üretirler.
- Yatırım yaparken daha çok kendi öz kaynaklarına ağırlık verirler. Bu nedenle kullandıkları sermaye maliyeti de düşüktür.
- Büyük işletmeler ile ana sanayi, yan sanayi ilişkisinde vazgeçilmez kuruluşlardır.
- Bölgelerarası dengeli büyüme ve kalkınmaya katkı sağlarlar. Bu yüzden KOBİ'lerin desteklenmesi, hem kalkınma açısından, hem de istihdam yaratma açısından avantajlar sağlayacaktır.
- Yarattıkları katma değerle hem gelir dağılımı adaletini düzeltirler, hem de güçlü bir orta sınıfın doğmasına ve yaşamasına imkân sağlarlar.

³⁷⁸ M. Billur Akdeniz, "KOBİ'lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği'ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, Aralık 2005, s. 75.

- Hem ülkede yaşanacak kriz ve darboğazların önündeki en büyük engel, hem de krizlerin atlatılmasında en büyük destek kuruluşlarıdır.
- KOBİ'lerin yönetimindeki iyi insan ilişkileri anlayışından dolayı, karşılıklı sevgi ve saygıya dayanan kalıcı dostluklar mevcuttur.
- Piyasa yapılarını, müşteri ihtiyaçlarını, istek ve beklentilerini iyi anlayabilirler.
- KOBİ'lerin risk/ödül yatırım kararları sahiplerine aittir³⁷⁹.
- KOBİ'lerde karar almanın gücü genellikle bir veya birkaç kişide toplanmıştır³⁸⁰.

2.9. KOBİ'lerin Sorunları

KOBİ'lerin sıralanan avantaj ve üstünlüklerine karşılık, aşağıda sıralanan dezavantaj, zayıf yön veya sorunları mevcuttur, bunlar³⁸¹;

- Zaman yetersizliği,
- Yüksek maliyetlere katlanma,
- Düşük çalışan motivasyonu,
- Kâr ya da getiriye öngörememe ve çok yavaş büyüme,

³⁷⁹ Ali Kaya, *a.g.e.*, s. 141-142.

³⁸⁰ Svante Andersson-Felicitas Evangelista, "The Entrepreneur in The Born Global Firm in Australia and Sweden", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Sayı 13, No 4, 2006, s. 644.

³⁸¹ Ihab Khaled Magableh, Radwan Kharabsheh, Khaled Abdelal Al-Zubi, "Determinants and Impact of Training: The Case of SMEs in Jordan", *International Journal of Economics and Finance*, Volume 3, No 5, October 2011, s. 105; Yusuf Ziya Ayık-Gülümser Keskin, "Kobilerin Genel Sorunları ve Düşünülen Çözüm Önerileri Üzerine Erzurum'da Bir Uygulama", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt, Sayı 2, 2008, 471-478.

- Part-time çalışan ve yüksek işgücü devri,
- Örgütlenme ve yönetim sorunları,
- Finansman yetersizliği,
- Tecrübesizlik, yetersizlikler ve mevzuat sorunu,
- Personel ve uzman yetersizliği,
- KOBİ'lerde muhasebe ve hesap işleri,
- Üretimden kaynaklanan yanlışlar,
- Eğitim noksanlığı ve ar-ge eksikliği,
- Risk altında çalışma,
- Kredi teminindeki güçlükler ile teknoloji yetersizliği ve rekabet sorunu.

KOBİ'lerde yukarıda sıralandığı üzere birçok sorunla karşılaşabilmektedir. Ancak en yaygın ve önemli olanı yönetim becerisindeki eksiklikler sonucu ortaya çıkan sorunlardır. KOBİ aile işletmelerinde işletmeyi kuran girişimcilerin işletmeyi tek başlarına yönetme isteği ve çabası yönetim sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Girişimci işletmesini en iyi kendisinin yöneteceği düşüncesi sonucu bütün işleri kendi üzerine almaktadır. Bu yönetim anlayışı, işletme belirli bir büyüklüğe ulaşıncaya kadar başarılı sonuçlar da verebilmektedir. Ancak işletme büyüdükçe girişimci işletme faaliyetlerini yürütmeye yetersiz bir duruma düşebilmektedir. Girişimci, işlerle ilgili yetersizliğini profesyonel yöneticiler yerine, aile üyelerinden bir veya birkaçını işletme yönetimine getirerek çözmeye çalışmaktadır. İşletme yönetimine getirilen aile üyelerinin yönetim yetenekleri ve uzmanlıkları dikkate alınmamakta, aileden biri olmaları yeterli görülmektedir. Yönetim yeteneklerine sahip olmadan işletme yönetimine getirilen aile üyelerinin

yönetimde yaşadıkları sorunlara bakıldığında yönetim fonksiyonları açısından aşağıdaki sorunlar dikkate alınabilir³⁸²;

- Planlama Sorunları, KOBİ'lerde işletme yönetimine ve stratejilerine ilişkin aile kültürünün açık bir şekilde etkili olması nedeniyle, aile ilişkilerinin iş ilişkilerinin önüne geçebilmesi sonucu, yapılan planların ve alınan kararların işletmenin geleceği kadar ailenin geleceğini de dikkate alma eğiliminde olması önemli bir sorun olabilmektedir. Yine bu işletmelerin büyük çoğunluğunun kurumsal bir yapıya sahip olması nedeniyle, yapılan planlama çalışmaları stratejik planlamadan ziyade taktik planlama ile karar alma şeklinde gerçekleştirilmektedir. İşletme sahibi işletmede tek yetkili olduğundan, değişen koşullara göre plan yapmadan, bilimsel yöntemlerden yararlanmadan sezgilere göre, fırsat ve tehditlere karşı taktikler belirlemekte ve yanlış kararlar alma riskini arttırmaktadır.

- Örgütlenme sorunları, kurumsallaşma düzeyi düşük ve tamamıyla merkezi bir yönetim şekli sergileyen ailesel KOBİ işletmelerinde, yetki ve sorumluluk sınıflarının belirlenmesinde genellikle aile bağları etkili olduğundan örgütlemeye önemli sorunlar yaşanabilmektedir. Bu işletmelerde, kimin hangi işlerden ne kadar sorumlu oldukları, hangi kararları almaya yetkilerinin olduğu net bir biçimde tanımlanmamıştır. İşle ilgili sorunlarda işin sorumlusu bulunmayabilmektedir. İşlerdeki belirsizlik, görevlerin aksaması, etkinlik ve verimliliğin düşmesine neden olabilir. Ayrıca KOBİ aile işletmelerinde özellikle danışmanlık ve uzmanlığa gereken önem verilmemektedir.

- Yöneltilme sorunları, KOBİ'lerde emirler genellikle yazılı belirlenmediği için faaliyetler karşılıklı iletişim yoluyla yerine getirilmeye çalışılmaktadır. Otoriter bir yönetim anlayışıyla hareket edilmekte ve yönetici yerine aile büyüğü anlayışı hakim olup, kurucu olan kişinin düşüncesine karşıt bir öneriyi ifade etmek, aile büyüğüne saygısızlık şeklinde değerlendirilmektedir.

³⁸² Zafer Erdoğan, *Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Ekin Basım Yayım, Bursa 2012, s. 133-137.

- Koordinasyon sorunları, aile üyeleri KOBİ'lerde işletme sahibine yakınlık derecelerine göre istihdam edildiklerinden, yalnızca görev yaptıkları alana ait başarılı olma çabasına girebilmekte ve bu bireysel çabalar işletmedeki bölümler arası koordinasyon sorununa yol açabilmektedir.

- Denetim sorunları, KOBİ aile işletmelerinde değerlendirme ölçütleri olan standartlar noksan veya sübjektif niteliklere sahip olabilmektedirler. Bu noksanlar da denetim fonksiyonunun yerine getirilmesini güçleştirmektedir.

KOBİ'lerin sermaye yapılarının zayıf olması ve finansmana ulaşımında önlerinde çok sayıda engelin bulunması, hem dış hem de iç pazarlama sorunlarının bulunması, teknolojiye uyum sağlanamaması, örgütsel yönetimde yetersizliklerin olması, nitelikli işgücüne sahip olmada bazı engellerin varlığı, yüksek vergiler ve primlerin maliyetleri artırması, dışa açılma ve ihracatta birtakım güçlüklerle karşılaşılması, piyasalara daha girişte engellerle karşı karşıya gelinmesi, satışlarda mevsim istikrarının yakalanamaması ve küçük olmanın getirdiği diğer dezavantajlar arasında sıralanabilmektedir. Bunlar³⁸³;

- Sermaye yapılarının zayıf olması ve finansmana ulaşımında karşılaşılan engeller: KOBİ'lerin en zayıf yönleri sermayedir. Kısıtlı sermaye olanaklarıyla başlatılan girişimler, belirli bir süre sonra öncelikle nakit akış sorunu biçiminde ortaya çıkarak finansman problemleri yaşanmakta, bazen ise üretime ara verilerek iflasa kadar gidebilen sıkıntılar yaşanmaktadır. Bu durum, bir yandan milli sermayedeki verimsiz kullanım şeklinde ifade edilebileceği gibi; ayrıca, diğer yandan da girişimci olmak isteyenlerin cesaretlerinin kırılmasına neden olabileceği söylenebilir.

- Pazarlamada sorunların yaşanması: Dış pazarları yeterince tanımayan küçük ve orta boy işletmeler, dış talepleri ve talep değişimlerini takip edememekte, rakiplerini tanımamaktadırlar. Ayrıca kalite ve standardizasyon sorunları, rekabet

³⁸³ Süleyman Özdemir, vd., *a.g.e.*, s. 49-53.

şanslarını azaltmaktadır. KOBİ'lerin fuarlara, sergilere katılma, reklâmlar ve on-line tanıtım imkânlarından yararlanmaları pazarlama sorunlarını azaltabilir.

- Teknolojiye uyum sağlanamaması: Sermaye ve teknik eleman sıkıntısı çeken çok sayıda KOBİ'nin, yeni teknoloji geliştirme, tüketici tercihlerine uygun yeni ürünler tasarlama, bunlarla ilgili sistemli ve düzenli çalışmalar yapma şansının bulunmadığı kolayca söylenebilir. Bu nedenle, Türkiye'de KOBİ'lerin taklit ürünler ürettikleri ve dış piyasaya açılışlar bile yeni ürünler geliştiremediklerinden rekabet edemedikleri görülmektedir.

- Örgütsel yönetimde yetersizlikler: İşletmeler, genellikle müteşebbisler tarafından yönetilmekte, profesyonellerden yararlanılmamaktadır. Planlama, personel yönetimi, muhasebe, pazarlama konularında tecrübesi ve donanımı yeterli olmayan yöneticiler nedeniyle, KOBİ'ler yönetim zafiyeti yaşamaktadır. Bu alanlarda ayrı departmanlar oluşturulmasına işletmelerin ölçeği müsait olmamaktadır.

- Nitelikli işgücüne erişimde engeller: KOBİ'lerin çoğunluğunun emek-yoğun işletmeler olması, emekle ilgili sorunlarının önemini artırmaktadır. Bu sorunların başında nitelikli eleman tedariki gelmektedir. Türkiye'de mesleki-teknik eğitimin giderek zayıflaması, zaten eğitimli ara eleman açığı olan KOBİ'leri daha da güç durumda bırakmaktadır. Kendileri personel eğitimi konusunda yatırım yapamayan KOBİ'ler, gereksinim duydukları elemanları cezp etmede büyük işletmelerle rekabet edemedikleri gibi, yetişmiş elemanlarını da (daha istikrarlı istihdam ilişkisi arayışıyla) daha büyük işletmelere kaptırmaktadırlar. KOBİ'lerin çalışanlarla ilgili bir diğer dezavantajı, bu işletmelerin işinde uzmanlaşmış kişileri istihdam edebilecek mali güce sahip olamamalarıdır. Bu yüzden, KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda finansman, pazarlama, muhasebe gibi departmanlar yoktur. Bu tür işlerin tümünü mevcut personel yürütür. Bu durum, KOBİ'lerin gelişmesinin önündeki bir başka engeldir.

- Küçük olmanın getirdiği dezavantajlar: İşletmenin küçük olması, üretimin, hammaddenin, cironun da küçük olması demektir. Bunların her birinde küçük olmanın yarattığı dezavantajlar görülür; hammadde alırken daha pahalı aldığı

gibi, satışlarda da daha pahalıya mal ettikleri için fiyat rekabeti dezavantajı yaşanmaktadır. Kimi zaman daha büyük ölçekteki siparişleri, ihaleleri alamamakta, fason çalışmak zorunda kalıp (üretim riskini paylaşmayan) büyük işletmelerle kârları paylaşmaktadırlar. Bu zorluk, kamu ihalelerinde dahi yaşanmaktadır.

- Satışlarda dalgalanmalar: KOBİ'lerin ürün çeşitliliği açısından çok zengin olduğu söylenemez. Bu nedenle, satışlar aylara, mevsimlere göre önemli ölçüde farklılık gösterir. Satışların istikrarlı olmaması ise nakit akışı başta olmak üzere işletmenin dengelerini sarsmaktadır.

- Dışa açılma ve ihracatta karşılaşılan güçlükler: KOBİ'lerin bir diğer zayıf yönü, toplam işletmelerin içerisindeki büyük hacimlerine, işgören sayılarına, yatırımlar ve katma değer içindeki paylarına kıyasla, çoğu ülkeyle karşılaştırıldıkları zaman ihracata ilişkin katkılarının çok düşük olmasıdır. Bu işletmelerin toplam ihracat içindeki payları ancak %10'dur. KOBİ'lerin geniş ölçüde ihracat yapan işletmeler şekline gelebilmeleri amacıyla; üretmek için yeterli sermayeye ve gereken teknoloji donanımlarına sahip olabilmelerine, kalifiye işgücü ile çalışmalarına, dış pazarlar ve ihracat usulleri ile ilgili gereken bilgilere erişebilmelerine, uluslararası pazarlar için elverişli fiyat ve kalite düzeyinde üretim yapabilmelerine, özellikle finansal ihtiyaçlarını iç veya dış kaynaklardan sağlayabilmelerine bağlı olmaktadır.

- Yüksek vergiler ve primler: Küçük girişimcilerin karşı karşıya kaldığı problemleri alanlarından biri de, caydırıcı nitelikli yüksek düzeydeki vergi ve prim oranlarıdır. Genellikle emek yoğun şekilde çalışma yapan bu tarz işletmeler, maaşlardan kesilen vergiler, SGK primlerinin oranları ve öteki vergilerdeki ağırlıklar gibi nedenlerle yüksek düzeyli maliyetler ile savaşmak durumundadırlar. Büyük işletmelerde ise, emek tasarrufu yaratan teknolojilerin kullanılması sayesinde vergi ve primlere ilişkin yükleri hafifleyebilmektedir.

- Bilgi yönetimi sorunları³⁸⁴: küreselleşmeyle birlikte bilgi ekonomisinin ortaya çıkması KOBİ'lerin hem ulusal hem de uluslararası ekonomideki önemlerini

³⁸⁴ Zafer Erdoğan, *a.g.e.*, s. 140-141.

arttırmış, yapısal fonksiyonlarının yeniden tanımlanmasını bir zorunluluk haline getirerek girişimci, yönetim ve yönetici modelinin klasik tarzlarında değişikliği gerekli kılmıştır. Ürün ve üretim sürecine odaklanmış olan geleneksel yönetim ve teknolojiler sayesinde üretimi gerçekleştiren, yeniliğe direnen, kısa dönemli eğilim taşıyan yönetsel anlayıştaki işletme sahibi aile üyesi yöneticilerin yerlerini, yeniliğe açık, sadece ulusal pazarı değil dünya çapındaki pazarı da hedef edinmiş stratejik planlara dayalı olarak büyüyüp genişlemeyi öncelikleri arasına alan girişimci şekli almıştır. Ancak bu değişimde KOBİ'lerin hızlı bir şekilde uyum sağlayabildiğini söylemek güçtür. Teknolojideki ve bilgi üretimindeki hızlı gelişmeler, yeni yapılan yatırımların bilgisayarlı yüksek teknolojilere dayandırılmasına neden olmuş, bu durum da özellikli bilgilere sahip kalifiye personel ihtiyaçlarını yaratmıştır. KOBİ'lerde bu nitelikte personelin istihdamında güçlükler yaşanmaktadır.

2.10. KOBİ'ler ve YBS

KOBİ'lerde YBS kullanımı ve önemleriyle ilgili çalışmalarda³⁸⁵; KOBİ'lerin hedeflerine ulaşmada YBS'nin hayati rol oynayacağını, kriz dönemlerinde önemli destekler sağlayacağını, tam zamanlılığı ve kontrolü sağlayacağı ifade edilse de KOBİ'lerde bilgi sistemleri için gerekli alt yapının kurumsallaşmış olan büyük işletmelere kıyasla eksik olduğu, KOBİ yöneticilerinin YBS'nin önemlerine ilişkin farkındalık düzeylerinin düşük olduğu, KOBİ'lerin YBS'den yeterince faydalanamamalarının bir nedeni olarak işletme sahiplerinin, çoğunlukla aynı zamanda yönetici olması, YBS'nin KOBİ'lerde stratejik amaçlarla pek kullanılmadığı, KOBİ yöneticilerinin önemli bir kısmının YBS'nin meydana getirilmesi ve kullanımını karışık ve çok külfetli bir iş şeklinde gördükleri belirtilmektedir.

KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda finansman, pazarlama, muhasebe gibi departmanlar yoktur ve bu işlerin tümü mevcut personel tarafından yürütür.

³⁸⁵ Nusret Yazıcı, *a.g.m.*, s. 206.

Genellikle müteşebbisleri tarafından yönetilen KOBİ'lerin çoğunlukla planlama, personel yönetimi, muhasebe, pazarlama faaliyetleri de tecrübesi ve donanımı yeterli olmayan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmeye çalışıldığı³⁸⁶ ve bu nedenlerle de KOBİ'lerin örgütsel yönetimlerinde birçok yetersizliklerin yaşandığı ifade edilmektedir. KOBİ'lerdeki bu örgütsel yetersizlikler aynı zamanda YBS konusuna da sıcak bakmamalarına neden olmaktadır.

Yine bu konularda yapılan çalışmalarda³⁸⁷; KOBİ'lerde YBS için gereken otomasyon veya bilgisayar sistemlerinin yetersiz kaldığı, yoğunluk yaratan veri işleme uygulamalarına yer verdikleri, yönetsel uygulamalarda bilgisayar kullanımındaki düşük yetkinlik ile yönetimin konuya sıcak bakmaması gibi yönler dikkat çekmektedir.

Küreselleşmeyle birlikte bilgi ekonomisinin ortaya çıkması KOBİ'lerin ulusal ve uluslararası ekonomideki önemlerini arttırmış ve böylece KOBİ yönetimi ile yöneticilerinin tarzlarını da değiştirerek yeniliğe açık, dünya çapındaki pazarı hedef edinmiş stratejik planlara dayalı olarak büyüyüp genişlemeyi öncelikleri arasına alan bir şekle dönüştürmüştür³⁸⁸. Ancak bu hızlı değişmeye KOBİ'lerin çabuk bir şekilde uyum sağlayabildiğini söylemek güçtür. Bu değişim çerçevesinde, KOBİ'ler için bilgi sistemlerini kullanabilmek önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Gerek bilgi teknolojilerine yönelik alt yapı yatırımlarına gidebilmek gerekse de bu teknolojileri kullanabilmek açısından KOBİ'lerin önemli ölçüde eksiklikleri bulunmaktadır. Bilgi teknolojilerinin kullanılması ise eğitilmiş ve donanımlı personel istihdam etmeyi, yazılım ve donanım yatırımı yapmayı gerektirmektedir³⁸⁹. Bu konuda yapılan araştırmalardan hareketle, KOBİ'lerin bilgi

³⁸⁶ Süleyman Özdemir, vd., *a.g.e.*, s. 49-53.

³⁸⁷ Terry Lucey, *a.g.e.*, s. 2.

³⁸⁸ Zafer Erdoğan, *a.g.e.*, s. 140-141.

³⁸⁹ İbrahim Kırçova, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2006-5, İstanbul 2006, s. 30.

yönetimi araçlarını düşük düzeyde kullandıkları söylenebilir³⁹⁰. Bu açıdan KOBİ'lerin varlıklarını sürdürmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için gelişen bilgi teknolojilerini kullanmaları zorunluluk olarak ortaya çıkmaktadır.

KOBİ'lerin yeterince bilgi ve teknoloji alanlarının bulunmaması rekabet güçlerinin de aynı oranda düşük kalmalarına neden olmaktadır. Ayrıca KOBİ'lerin verimliliklerinin, rekabet güçlerinin ve etkinliklerinin sağlanması için tasarım ve üretim sistemlerinde bilgisayar teknolojisinin kullanımı ve üretim birimleri arasında otomasyon sistemlerinin yaygınlaştırılması gerekliliği ve bunun da en iyi YBS kullanımı ile giderilebileceği düşünülmektedir³⁹¹.

Bilgi sistemlerinin işletmeler tarafından stratejik bir silah olarak, rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılma imkânı var olsa da, bilgi sistemlerine yapılan yatırımların pahalı ve geri dönüşü hemen mümkün olamayan³⁹² yatırımlar olarak değerlendirildikleri de görülmektedir. KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik yatırım yapmaları için finansal zorluklarla karşılaştıkları ve büyük işletmelerle rekabette zorlandıkları ve online satışlara pek girişemedikleri³⁹³ yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur.

Değişen rekabet ve çevre koşullarına hızlı cevap vermede bilgi teknolojilerinin kullanılmasının önemine değinen çalışmalara bakıldığında³⁹⁴, işletmelerin iş yapma biçimlerinin de değiştiği, bilgi sistemlerin özellikle uzman personel gerektirdiği ve bunun da maliyeti beraberinde getirdiği ancak hızlı

³⁹⁰ Veli Denizhan Kalkan-Halit Keskin, "KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma", *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz 2005, Sayı 35, s. 173.

³⁹¹ Halim Kazan-Mutlu Uygun, *a.g.m.*, s. 1.

³⁹² Dilek Demirhan, *a.g.m.*, s. 124.

³⁹³ Orhan Koçak, "Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Bilgi İşlem ve İletişim Teknolojileri ve Becerilerine Yönelik Yaklaşımları ile İlgili Bir Alan Araştırması", *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, 2011, s. 59.

³⁹⁴ Mehmet Selami Yıldız, "Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi Ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, Cilt 7, Sayı 24, Yaz 2008, s. 212.

çözömlerler getirerek etkili kararlar alınabilmesini desteklediklerinden işletmelerin performanslarını olumlu etkilediği görölmektedir.

KOBİ'lerin en zayıf yönlerinden olan sermaye yapılarındaki zayıflık ile gerekli finansmana erişmelerinde karşılaştıkları engellerin bir sonucu olarak; nitelikli iş gücüne ve teknolojiye yeterince kaynak ayıramamalarına neden olmaktadır. Uzman personel sıkıntısı çeken çok sayıda KOBİ'nin, yeni teknolojileri kullanması ve geliştirmesini güçleştirmektedir. Bunun da bir sonucu olarak tüketicilerin tercihlerine yönelik yeni ürünleri tasarlamalarına gitmelerinin de kolay olmadığı söylenebilir³⁹⁵. YBS bilgi sistemlerine yatırımını ve bu konuda yetişmiş kalifiye personel gerektirdiğinden KOBİ'lerin YBS konusuna sıcak bakmalarına neden olduğu ifade edilebilir.

2.11. Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde YBS'nin Rolü, Önemi ve Etkileşimi

Örgütlerin başarılarında verilerin işlenmesi ve bilgi kullanılmalarındaki etkinlik önem taşıyan bir gösterge olmaktadır. Bu durum, sürekli farklılaşan, karmaşık bir çevrede gerçekleştirdiği faaliyetleri devam ettirmek ve başarı elde etmek durumundaki günümüz örgütleri için oldukça geçerli olmaktadır. Yöneticiler örgütün günlük faaliyetlerini yürütme ve özellikle planlama, kontrol ve karar alma işlevlerini yerine getirmede doğru, zamanlı, tam ve güvenilir bilgilere ihtiyaç duyarlar. Yöneticiler bu bilgilere bilgisayarlar yardımıyla kurulacak bir bilgi sistemi çerçevesinde etkin olarak erişebilirler³⁹⁶. Böylece, bilgisayarlar yardımıyla kurulacak bilgi sistemleri sayesinde büyük hacimlere ulaşan verileri işleme ve yönetmede sağladığı başarı, yöneticiye çevrede var olan ve olması beklenen fırsat ve tehlikeleri zamanında görme ve değerlendirme olanağı tanıyabilecektir.

³⁹⁵ Süleyman Özdemir, vd., *a.g.e.*, s. 49-53.

³⁹⁶ Türksel Kaya Bensghir, "Yönetim Destek...", s. 239.

İşletmelerde kullanılan bilgi sistemi türlerine göre karar alma sürecindeki etkileri değerlendirildiğinde³⁹⁷; OOS ile gereken hesaplamaların yapılması, belgelerin hazırlanması için kolaylaşarak bilgilerin analizinde gereken bildirimlerin hazırlanması ile kararların uygulanması konusunda iletişim araçları sağlanabilir. EVİS ile veri işlemede hız sağlanarak geribildirim alınabilir ve planlama ile yönetsel kararlarda bilgi sağlanabilir. ÜDYBS ile bu sistemi kullanan üst düzey yöneticiler faaliyet kontrollerini gerçekleştirerek performansları görerek birçok çözülemeye gidebilirler. KDS ile verilerin belirli karar modelleri dahilinde analiz edilmesi sağlanarak çoklu alternatifler ileri sürülebilmesinde yardımcı olur. İşletme organizasyonlarında benzer şekilde YBS ve fonksiyonel bilgi sistemleri kurularak karar almak için gereken bilgileri sağlayan veri tabanı sistemleri sağlanarak bilginin belirli ölçülere getirilmesi kolaylaştırılır ve böylece karar oluşturmak için gereken nitelikli bilgi ihtiyacı amaçlara uygun bir şekilde yönetilmesi sağlanabilir.

YBS organizasyonlardaki çeşitli düzeylerdeki planlama ve karar alma süreçlerine farklı şekillerde etki edebilmektedir, bunlar³⁹⁸;

- Değişik yönetsel kademelerdeki karar süreçlerine gereken bilgilerin temin edilmesini kolaylaştırır,
- Geleceğin tahmin edilmesine ait doğruluğun derecesini artırır,
- Planların kapsadığı konuların içeriğini genişletir,
- Yöneticilerin karar almadaki yeteneklerini geliştirir,
- Planlamanın süresini kısaltırken maliyetini de düşürür,
- Yönetsel kademelerindeki kararlara ilişkin merkezîleşme sağlar.

³⁹⁷ Steven Alter, *Information Systems The Foundation of E-Business*, Prentice Hall, New Delhi 2005, s. 219.

³⁹⁸ Hayri Ülgen, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1980, s. 183-188.

YBS karar alma sürecini aşağıdaki açılardan desteklemektedir³⁹⁹;

- Karar almada farkındalığı destekler,
 - Karar alıcıların dikkatini algılanan problem üzerinde yoğunlaştıracak iletişim kanalı sağlar,
 - Önceden belirlenen ve özel verileri arar,
 - Karar alanların dikkatini araştırmaya dayalı şekilde tetikler,
 - Geçmiş dönemler, planlama veya rakipler için çeşitli tarama ve raporlama modelleri sağlar.
- Karar almanın tasarım aşamasını destekler,
 - Alternatif çözümleri işleme, üretme ve değerlendirme için çeşitli karar modelleri sağlar,
 - Kontrol listeleri, şablonlar ve senaryolar sağlar.
- Karar almada seçim aşamasını destekler,
 - Karar almanın sonuçlandırılmasını sağlar,
 - Seçimin yapılmasından sonra, geri bildirim ve değerlendirme için veri toplanabilmesi sağlar.
- Programlandırılmış kararları destekler,
 - Çeşitli durumlar için genel çözüm sağlar,
 - Yanlış ya da kötü durumlardaki uygulamaları engellemeyi sağlar,
- Programlandırılmamış kararları destekler,

³⁹⁹ S. A. Kelkar, *Management Information Systems: A Concise Study*, Prentice-Hall of India Private Limited, Fourth Printing, New Delhi 2006, s. 126.

- Özel durumlar için çözüm sağlar,
- Karar alanlara, hesaplama, depolama ve analiz etmede destek olur,
- Karar alanlara, optimizasyon ve istatistiki teknikler gibi sayısal yardımlar sağlar,
- Çalışmalara alternatif yaklaşımlar sağlar,
- Karar almanın davranışsal özelliklerinin farkına varılması,
 - Yerel olarak en iyi kullanım ya da olanakları araştırmayı sağlar,
 - Standartlara bağlılığı arttırır,
 - Yanlış durumlarda karar verme sayısındaki artışı engeller,
 - Stres altında karar alma için önceden programlanmış modüllerle etkileşimi sağlar.

YBS, karar alma sürecindeki bazı zorlukların üstesinden gelinebilmesinde aşağıdaki yardımları da sağlayabilir, bunlar⁴⁰⁰;

- Zayıf veri işlemeyi ortadan kaldırarak, kararı gerektiren sorunun çeşitli yollarla ortaya konmasında bilgi sağlayabilir.
- Yeni sağlanmış bilgilere aşırı güvenmek yerine, bu bilgilere temkinli yaklaşılacak şekilde sunumunu sağlanabilir. İlk sağlanan bilgiye aşırı güvenmek yerine, diğer bilgilerle birlikte değerlendirilmesine olanak sağlamak.
- Bildik ya da negatif olayların olacağını düşünmek yerine, uygun veriler temelindeki olasılıkların tahmin edilmesini kolaylaştırmak.

⁴⁰⁰ Steven Alter, *a.g.e.*, s. 151.

- Karar alanların aşırı derecede kendisine ve bilgisine güvenmesi durumunda, çeşitli modeller ve örnekler yardımıyla başka şekillerde sonuçlar alınacağını ortaya koymak.
- Karar alıcıların önceden belirlenmiş şekillerdeki olası eylem planlarından ayrılmak istememelerini, çeşitli modellemeler yoluyla olası başarısız sonuçlarını ortaya koyabilmek.
- Karar alıcıların geçmiş deneyimlerindeki başarı elde etmiş davranışlarını, mevcut probleme ilişkin yenilemek isteklerinin, geçmişteki durumlardan şuanki durumun nasıl farklı olduğunu ortaya koyabilmek.
- Grup şeklinde alınan kararlarda, çoğunluğun isteğine uygun davranma şeklindeki ortaya çıkabilecek yanlıgıların giderilmesinde, bu kararların tutarsızlığını ortaya koymak ve kanıtlamak için gerekli olan bilgiyi sağlamak.

Karar alma sürecinde YBS kullanılırken şu hususlar değerlendirilebilir⁴⁰¹;

- Karar alma sürecinin ilk aşaması olan amaç ve sorunların belirlenmesinde YBS yardımıyla, süreci tıkayan sorunların açıkça ortaya konması sağlanır. Bu sorunlar; misyon ve vizyonun net olarak ifade edilememesi, karar vericisinin güvenilir ve yeterli kaynaklara ulaşamıyor olması, karar vericinin erişebildiği ve kendisine sunulan alternatiflerin az olması, yönetim anlayışlarındaki dar bakış açısı, karar vericinin müdahale yetkisinin işlevsel olmaması ve karar vericinin hata yapmaktan çekinerek zamanında davranamaması olarak sıralanabilir.

YBS ve gelişen bilgi teknolojileri, işletmenin iç ve dış çevre unsurları hakkında geniş veri havuzlarına erişilmesini, bu havuzlardan elde edilen verilerin

⁴⁰¹ İbrahim Yıldız-Ömer Faruk İşcan, “Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve Yönetmel Karar Verme Tazları İlişkisi: Tobb Genç Girişimciler Kurulu (Doğu Anadolu Bölgesi) Üyeleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 3, 2013, s. 24-27.

depolanabilmesini, istenildiği anda kullanılabilmesini, paylaşılabilmesini, karşılaştırılabilmesini sağlayabilir. Böylece misyon ve vizyonun netlik kazanmasında önemi büyük olan SWOT analizinin gerçekleştirilmesine yardımcı olarak karar alma sürecinin işleyişini hızlandırabilir.

Güvenilir ve yeterli veri kaynaklarına ulaşmada bilgi teknolojileri rolü, veri madenciliği yöntemlerinde kendini gösterir. Veri madenciliği; yapay zekâ, istatistiksel çalışmalar ve OLAP (Online Analytical Processing) gibi teknolojik metotlardan faydalanır. OLAP; KDS, ÜDYDS, YBS gibi geleneksel bilgi sistem elemanları ile entegre çalışabilmesinin yanı sıra, elektronik çizelgeler ve çeşitli diyagramları da sunabilen veri sağlayıcı uygulamalardır. OLAP, doğrusal programlar (LP), analitik veri tabanı ve yönetsel bazı öngörülerden beslenir.

Örgütsel yapıların ve yönetsel bakış açılarının değişmesinde bilgi teknolojileri uygulanmaktadır. Bilgi teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda işletmeler merkezi yapılanmalar olmaktan çıkarak daha esnek bir yapıya bürünmüşlerdir. Bu durumun önemli örnekleri arasında sanal örgütler, sanal takım ve e-yönetişim gelmektedir. Bunun yanında, yönetsel bakış açılarında da değişiklikler meydana gelmiş ve böylece karar alma sürecinin daha hızlı işlemesi kolaylaşabilmiştir.

Karar alma sürecinin işleyişinin önündeki engellerden birisi de karar alıcıların hata yapmaktan korkarak zamanında karar alamamasıdır. YBS ve bilgi teknolojileri kullanılabilir bilginin sunumuna olanak sağlayıp, bilginin işlenmesi ve iletilmesi işlevi sayesinde karar alıcıların belirsizlikten kaçınma derecelerini düşürebilmekte ve böylece karar alma sürecinin daha hızlı işlemesini kolaylaştırabilmektedir.

- Belirlenen amaç ve sorunların önem düzeyine göre sıralanmasında YBS kullanılabilir. Karar sürecinin ilk aşamasının önündeki engellerin bilgi teknolojilerinin de vasıtasıyla kaldırılmasının ardından, belirlenen amaç ve sorunların

aciliyet ve önem düzeylerine göre sıralanması gerekir. Bunun için balık kılıcı, nominal grup tekniği, delphi tekniği gibi karar verme teknikleri kullanılabilir.

- Amaca ulaştıracak, sorunu çözecek alternatiflerin belirlenmesi ve alternatiflerin değerlendirilmesi aşamasında YBS yardımıyla, karar ağaçları, çok ölçütlü karar alma tekniklerinden birisi olan analitik hiyerarşi süreci gibi karar alma tekniklerine başvurulur. ID3, Distance - based method, C4.5, IC, fuzzy ID3, CART, SLIQ, SPRINT, Rainforest ve PUBLIC en sık kullanılan karar ağacı algoritmalarıdır. Nicel ve nitel karar alma tekniklerinin birlikte kullanılabil-diği analitik hiyerarşi süreci (AHP); “karar ölçüt ve seçeneklerine nispi önem değerleri verilerek yönetsel karar verme mekanizmalarının çalıştırılmasına dayalı bir karar alma süreci olmaktadır”. YBS tarafından karar probleminin modellenmesi, kurulan modelin çözümlenip analiz ve yorumunun yapılması işlemleri hızlı bir biçimde gerçekleştirilebilir. Geliştirilmiş paket programlar, gelişmiş arayüzler ile kullanıcılar bu tekniklerden rahat bir şekilde faydalanabilmeleri sağlayabilmektedir.

- Kararda dikkate alınacak kriterlerin belirlenmesi ve seçim yapılmasında, YBS yardımı ile çeşitli karar alma tekniklerinin uygulanması sonucunda belirlenen kriterlere göre kararın alınması hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirilebilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KOBİ'LERDE STRATEJİK PLANLAMA VE KARAR ALMA SÜRECİNDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİNİN ROLÜ VE ÖNEMİ İLE İLGİLİ EDİRNE'DE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, literatürde yer alan teorik bilgiler ışığında KOBİ'lere yönelik gerçekleştirilen alan araştırması yer almaktadır. Gerçekleştirilen alan araştırmasına yönelik amaç ve öneme değinildikten sonra araştırmaya ait model, yöntem ve araştırmanın bulgularına yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küresel rekabetin yaşandığı günümüz işletmelerinde, rakiplere üstün gelecek stratejilerin geliştirilmesi ile piyasada var olan fırsatların - tehditlerin ve avantajların - dezavantajların değerlendirilerek amaçların gerçekleştirilmesini sağlayacak yol ve yöntemlerin geliştirilmesi ön planda yer almaktadır.

Yaşanan bu yoğun rekabet ortamı, işletmelerin faaliyetlerini sürdürebilmeleri için gerekli olan doğru ve zamanlı bilgi ihtiyacını arttırmıştır. İşletme yönetimi gerek stratejik, gerekse taktiksel planlarını, bütçelerini ve fizibilite raporlarını hazırlarken, önemli veri ve bilgilerinin çoğunu YBS'den temin etmektedirler. Ayrıca işletmelerin karşılaştıkları problemlerin çözümünde ve gerekli planlamaların yapılmasında başvuracakları YBS'nin ayrıntılı bir analizine ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu çalışmada amaç, KOBİ'lerden stratejik planlama ve karar alma süreçlerine yönelik yönetim bilgi sisteminin kullanılıp kullanılmadığı ya da ne ölçüde kullanıldığına yönelik derinlemesine araştırma yapmaktır.

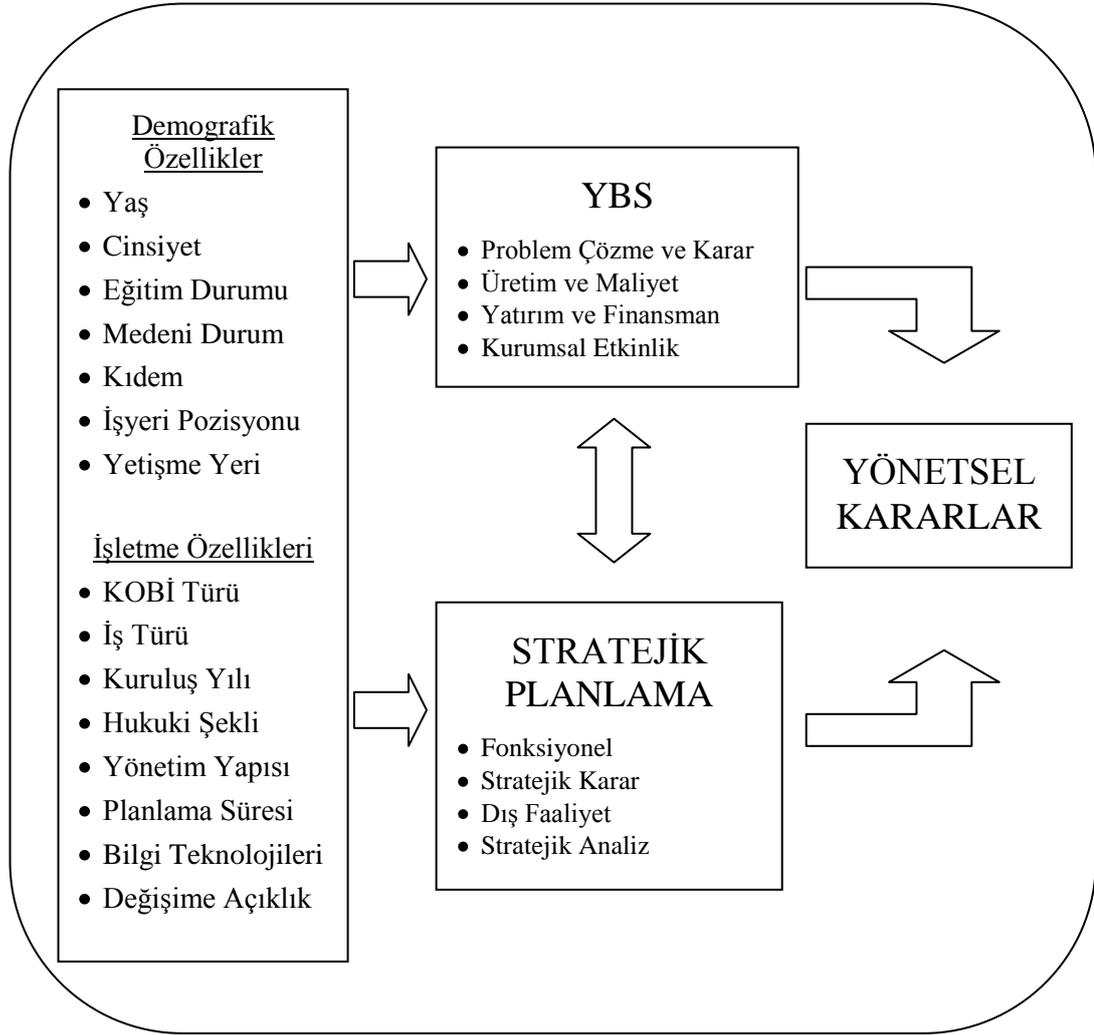
3.2. Araştırma Modeli ve Yöntemi

Araştırma, birincil verilere dayalı olarak anket yardımıyla gerçekleştirilmiştir. Anket formu ilgili literatürün taranması ve ulaşılan kaynakların değerlendirilmesi sonucu tarafımızca oluşturulmuştur.

Anket tasarımı gerçekleştirilirken öncelikle anketi cevaplayacak olan kimselere yönelik demografik bilgileri içeren ve işletmeye ilişkin bazı temel değerlendirmeleri sağlayacağı düşünülen toplam 25 adet soru geliştirilerek anketin birinci bölümü oluşturulmuştur.

Literatürden elde edilen bilgiler yardımıyla işletmelerde yönetim bilgi sistemleri ve karar alma sürecine ilişkin olarak “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” biçiminde yargısal görüşlere katılımı ölçmeyi hedefleyen 5’li likert ölçeğindeki toplam 19’ar soru barındıran ikinci bölüm bilgi sistemleri ölçeği ve üçüncü bölüm stratejik planlama ölçeği olarak geliştirilmiştir. Böylece hazırlanan anket toplam üç bölümden oluşmuştur.

Hazırlanan anketin geçerliliği ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi amacıyla ön test gerçekleştirilmiştir. Ön testte 70 adet anket kullanılmış; Cronbach’s Alpha testi ile gerçekleştirilen güvenilirlik testi sonucunda, ikinci bölümdeki bilgi sistemleri ölçeğinde % 84,9 oranı ve üçüncü bölümdeki stratejik planlama ölçeğinde ise % 88,4 oranı hesaplanmıştır. % 70’ten fazla olan bu oranlar anket sonuçlarına güvenilebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilerek değişkenlerin faktörleşebilme durumları incelenmiş ve ana çalışma için anketin uygun sonuçlar verebileceği ön görülmüştür. Araştırmaya yönelik olarak Şekil 31’deki model tasarlanmıştır.



Şekil 31: Araştırmanın Modeli

Araştırmada tasarlanan anketi cevaplayacak olan KOBİ’lerdeki yetkili personelin demografik özellikleri olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu, medeni durum, kıdem, işyeri pozisyonu ve yetişme yerleri dikkate alınmıştır. Araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri olarak ise KOBİ türü, iş türü, kuruluş yılı, hukuki şekli, yönetim yapısı, stratejik planlama süresi, bilgi teknolojilerini kullanma düzeyi ve değişime açık olma durumu dikkate alınmıştır.

Şekil 31’de gösterilen model çerçevesinde katılımcılarının demografik özellikleri ile işletme özelliklerinin bilgi sistemleri ölçeği ve stratejik planlama ölçeğine yönelik cevaplarda etki yaratabileceği düşünülmüştür. Ayrıca anketin ikinci

ve üçüncü bölümünde oluşturulan bilgi sistemleri ile stratejik planlama ölçeklerinin kendi aralarındaki etkileşim ve bu etkileşimlerin alınan yönetsel kararları etkileyebileceği ön görülmüştür.

Araştırmada kullanılan anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki ölçekler faktör analizi gerçekleştirilerek alt boyutlara indirgenmiştir. Bilgi sistemleri ölçeğine yönelik olarak problem çözme ve karar, üretim ve maliyet, yatırım ve finansman ile kurumsal etkinlik boyutları belirlenmiş; stratejik planlama ölçeğine yönelik ise fonksiyonel, stratejik karar, dış faaliyet ve stratejik analiz boyutları belirlenmiştir. Belirlenen bu boyutların da kendi aralarındaki etkileşim çoklu regresyon analizi yoluyla ortaya konmaya çalışılarak toplam 10 model geliştirilmiştir.

Çoklu regresyon analizlerindeki modeller kurulurken aşağıdaki fonksiyonlar dikkate alınmıştır;

Stratejik Planlama Ölçeği = f (Bilgi Sistemleri Ölçeği)

Stratejik Planlama Ölçeği=f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal Etkinlik)

Fonksiyonel Boyut = f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Stratejik Karar Boyut = f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Dış Faaliyet Boyut = f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Stratejik Analiz Boyutu =f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Bilgi Sistemleri Ölçeği = f (Stratejik Planlama Ölçeği)

Bilgi Sistemleri= f (Fonksiyonel, Stratejik Karar, Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Problem Çözme ve Karar Boyutu =f (Fonksiyonel, Stratejik Karar, Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Üretim ve Maliyet Boyutu= f (Fonksiyonel, Stratejik Karar, Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Yatırım ve Finansman Boyutu= f (Fonksiyonel, Stratejik Karar, Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Kurumsal Etkinlik Boyutu= f (Fonksiyonel, Stratejik Karar, Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Yönetim bilgi sistemlerinin karar alma sürecinde ve stratejik planlama sürecindeki etkisine yönelik toplam 10 modelde 40 hipotez geliştirilmiştir. Geliştirilen hipotezler çoklu regresyon modeli ile test edilmiştir. Geliştirilen hipotezler tablo 4’te sunulmuştur.

Tablo 4: Geliştirilen Hipotezler

Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 1: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 1a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 1b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 1c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 1d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 2: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 2a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 2b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 2c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 2d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 3: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 3a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 3b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 3c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 3d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 4: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

<i>Hipotez 4a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 4b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 4c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 4d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 5: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 5a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 5b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 5c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 5d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 6: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 6a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 6b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 6c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 6d: Stratejik analiz yapılmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 7: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 7a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 7b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 7c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 7d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 8: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 8a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 8b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 8c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 8d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile üretim ve maliyetleri yönetme</i>

<i>üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 9: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 9a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 9b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 9c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 9d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.
Hipotez 10: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
<i>Hipotez 10a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 10b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 10c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>
<i>Hipotez 10d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>

3.4. Evren ve Örneklem

Çalışmanın uygulaması KOBİ'lerde gerçekleştirilmiş olup büyük işletmeler çalışma dışında bırakılmıştır. Araştırmanın evrenini Edirne'de faaliyette bulunan KOBİ'ler oluşturmaktadır. Bu çerçevede, örnek birimleri kolayda örnekleme yoluyla Edirne'de faaliyette bulunan KOBİ'lerden seçilmiştir.

Edirne'de faaliyette bulunan KOBİ'lere yönelik gerçekleştirilen araştırmada Edirne Ticaret ve Sanayi Odasının (<http://www.etsso.org.tr/>) internet sitesinde faaliyette bulunan işletmelerin listesi incelenmiş ve örnekleme için bu liste dikkate alınarak KOBİ türündeki işletmelere hazırlanan anket uygulanmıştır.

3.5. Veriler ve Toplanması

Araştırmada Edirne Ticaret ve Sanayi Odasının internet sitesinden temin edilen liste temelinde Edirne’de faaliyette bulunan KOBİ’lere hazırlanan anket uygulanmıştır. Toplam 600 adet basılan anket formlarından geri dönebilenleri 568 adet olmuş; ancak bunların içinde yapılan inceleme sonucu kısmen ya da eksik doldurulanları araştırma dışı bırakılarak kalan 524 adeti değerlendirmeye uygun oldukları tespit edilmiştir. Araştırmanın verilerini, Edirne’de faaliyette bulunan KOBİ’lere uygulanan anket sonucu elde edilen 524 adet işletmenin verdiği yanıtlar oluşturmuştur. Böylece, araştırmada 524 örnek büyüklüğü % 95 güven aralığında % 4,28 hata hesaplanmıştır.

3.6. Verilerin Çözümü ve Yorumlanması

Edirne’de faaliyette bulunan KOBİ’lerin stratejik planlama ve karar alma süreçlerine yönelik, YBS kullanılıp kullanılmadığı ya da ne ölçüde kullanıldığına yönelik derinlemesine yapılan araştırmada, ankete dayalı elde edilen veriler, SPSS 16 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiş öncelikle araştırmaya katılanlara ilişkin demografik özelliklere ilişkin frekans tablosuna daha sonra araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine ilişkin frekans tablolarına yer verilerek, anketin ikinci ve üçüncü bölümündeki ölçeğe ilişkin frekanslar yorumlanmıştır. Bunun ardından faktör analizi, güvenilirlik testi, Kolmogorov-Smirnov, Mann-Whitney U ve Kruskal Wallis testleri ve son olarak regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.6.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Edirne’de faaliyette bulunan KOBİ’lere uygulanan anket sonucu toplam 524 adet katılımcının verdiği yanıtlar; cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, yetişme çağında bulunulan yer, çalışma yılı ve işletmedeki pozisyonlarına ilişkin frekans dağılımları ve yüzdeleri aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5: Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerinin Dağılımları

Cinsiyet	Frekanslar	Yüzdeler (%)	Medeni Durum	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Erkek	431	82,3	Bekâr	105	20,0
Kadın	93	17,7	Evli	419	80,0
Toplam	524	100,0	Toplam	524	100,0
Yaş	Frekanslar	Yüzdeler (%)	Eğitim Durumu	Frekanslar	Yüzdeler (%)
20-30 Arası	66	12,6	İlkokul	24	4,6
31-40 Arası	217	41,4	Ortaokul	55	10,5
41-50 Arası	184	35,1	Lise	204	38,9
50'den çok	57	10,9	Önlisans	93	17,7
Toplam	524	100,0	Fakülte/Yüksekokul	130	24,8
Yetiştirme Çağında Bulunulan Yer	Frekanslar	Yüzdeler (%)	Yüksek Lisans	18	3,4
Köy	25	4,8	Toplam	524	100,0
Belde	6	1,1	Çalışma Yılı	Frekanslar	Yüzdeler (%)
İlçe	73	13,9	1-3 yıl arası	149	28,4
İl	329	62,8	4-7 yıl arası	110	21,0
Büyük Şehir	91	17,4	8-10 yıl arası	118	22,5
Toplam	524	100,0	11-15 yıl arası	77	14,7
İşletmedeki Pozisyonu	Frekanslar	Yüzdeler (%)	16-20 yıl arası	42	8,0
Müdür/Yönetici	178	34,0	21-30 yıl arası	21	4,0
İşletme Sahibi	311	59,4	31-40 yıl arası	7	1,3
İşletme Ortağı	35	6,7	Toplam	524	100,0
Toplam	524	100,0			

Tablo 5'e göre araştırmaya katılan 524 anket katılımcısının 431'inin % 82,3 oranı ile erkek, 93'ünün ise % 17,7 oranı ile kadın olduğu görülmektedir. Anket katılımcılarının büyük çoğunluğunu erkek katılımcılar oluşturmuştur. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımına bakıldığında, %12,6 oranı ile 20-30 yaş aralığında, % 41,4 oranı ile 31-40 yaş aralığında, % 35,1 oranı ile 41-50 aralığında ve yaşları 50'den çok olanların ise % 10,9 oranında oldukları görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 20'si bekâr, % 80'i ise evlidir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, % 5,6'sının ilkokul mezunu, % 10,5'inin ortaokul mezunu, % 38,9'unun lise mezunu, % 17,7'sinin önlisans mezunu, % 24,8'inin fakülte veya yüksekokul mezunu ve % 3,4'ünün de yüksek lisans mezunu oldukları görülmektedir. Katılımcıların yetiştirme çağında en çok buldukları yerlerin dağılımına bakıldığında % 4,8'inin köy, % 1,1 belde, % 13,9'unun ilçe, % 62,8'inin il ve % 17,4'ünün ise büyük şehir olduğu

görülmektedir. Araştırmaya katılanların % 28,4'ü 1-3 yıl arasında, % 21,0'ı 4-7, % 22,5'i 8-10 yıl, % 14,7'si 11-15 yıl, % 8'i 16-20 yıl, % 4'ü % 21-30 yıl ve % 1,3'ünün ise 31-40 yıl çalışma hayatı deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Anket katılımcılarının işletmedeki pozisyonlarına göre dağılımlarına bakıldığında % 34'ünün müdür ya da yönetsel pozisyonda, % 59,4'ünün işletme sahibi ve % 6,7'sinin de işletme ortağı olduğu görülmektedir.

3.6.2. Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özellikleri

Araştırmaya katılan işletmelerin özellikleri aşağıda tablolar halinde sunulmaktadır.

Tablo 6: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışan Sayısı ve Yıllık Net Satış Hâsılatlarına Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Frekanslar	Yüzdeler (%)	Yıllık Net Satış Hâsılatı	Frekanslar	Yüzdeler (%)
1-9 Kişi	392	74,8	1.000.000 TL'den az	141	26,9
10-49 Kişi	100	19,1	1.000.000 TL ile 8.000.000 TL arası	250	47,7
50-249 Kişi	32	6,1	8.000.001 TL ile 40.000.000 TL arası	133	25,4
Toplam	524	100,0	Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışan sayılarına göre dağılımına bakıldığında 1-9 kişi çalıştıranların % 74,8 oranında, 10-49 kişi çalıştıranların % 19,1 oranında ve 50-249 kişi çalıştıranların ise % 6,1 oranında olduğu ve ayrıca yıllık net satış hasılatlarının 1.000.000 TL'den az olanların % 26,9 oranında, 1.000.000 TL ile 8.000.000 TL arası olanlarının % 47,7 oranında ve 8.000.001 TL ile 40.000.000 TL arasında olanların ise % 25,4 oranında oldukları görülmektedir.

Tablo 7: Araştırmaya Katılan İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Dağılımı

KOBİ Türü	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Mikro İşletme	124	23,7
Küçük İşletme	251	47,9
Orta Büyüklükte İşletme	149	28,4
Toplam	524	100,0

Tablo 6'deki bilgiler temelinde araştırmaya katılan işletmelerin KOBİ türlerine göre dağılımı Tablo 7'da gösterilmiştir. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin % 23,7'sini mikro işletme, % 47,9'unu küçük işletme ve % 28,4'ünü ise orta büyüklükte işletme olarak sınıflandırabilmek mümkündür.

Tablo 8: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Dağılımları

Hukuki yapıları	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Limited Şirket	145	27,7
Anonim Şirket	109	20,8
Kollektif Şirket	9	1,7
Komandit Şirket	2	0,4
Adi Şirket	3	0,6
Tek Kişi İşletmesi	256	48,9
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapılarının dağılımı Tablo 8'de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin % 27,7 oranıyla limited şirket, % 20,8 oranıyla anonim şirket, % 1,7 oranıyla kollektif şirket, % 0,4 oranıyla komandit şirket, % 0,6 oranıyla adi şirket ve % 48,9 oranıyla tek kişi işletmesi şeklinde yer aldıkları görülmektedir.

Tablo 9: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Türlerine Göre Dağılımları

İşletme Türü	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Mal veya ara malı üreten işletme	107	20,4
Mal alıp-satan işletme	219	41,8
Hizmet üreten/satan işletme	198	37,8
Toplam	524	100,0

Tablo 9'dan görüleceği üzere; araştırmaya katılan işletmeler türlerine göre, % 20,4 oranında mal veya ara malı üreten işletme, % 41,8 oranında mal alıp-satan işletme ve % 37,8 oranında da hizmet üreten-satan işletme şeklinde yer almışlardır.

Tablo 10: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Dağılımı

Kuruluş Yılları	Frekanslar	Yüzdeler (%)
1980 öncesi	20	3,8
1980-1985 yılları arası	11	2,1
1986-1990 yılları arası	24	4,6
1991-1995 yılları arası	51	9,7
1996-2000 yılları arası	55	10,5
2001-2005 yılları arası	135	25,8
2006-2010 yılları arası	129	24,6
2011 ve sonrası	99	18,9
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yıllarına göre dağılımı Tablo 10'da gösterilmiştir. Buna göre; araştırmaya katılan işletmelerin % 3,8'i 1980 öncesi, % 2,1'i 1980-1985 yılları arasında, % 4,6'sı 1986-1990 yılları arasında, % 9,7'si 1991-1995 yılları arasında, % 10,5'i 1996-2000 yılları arasında, % 25,8'i 2001-2005 yılları arasında, % 24,6'sı 2006-2010 yılları arasında, % 18,9'u da 2011 ve sonrasında kurulmuşlardır.

Tablo 11: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Yapılarına Göre Dağılımları

Yönetim Yapısı	Frekanslar	Yüzdeler (%)
İşletme sahibi/sahipleri tarafından yönetilmektedir.	387	73,9
İşletme ücretli/maaşlı profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.	116	22,1
İşletme aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	21	4,0
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin yönetim yapılarına göre dağılımı Tablo 11’de yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin % 73,9’u işletme sahibi ya da sahiplerince, % 22,1’i profesyonel yöneticilerce ve % 4’ü de aile bireylerince yönetilmektedirler. KOBİ’lerin büyük işletmelerden ayrıldıkları en önemli noktalardan birisi işletme sahiplerince yönetiliyor olmalarıdır. Araştırmaya katılan işletmelerin çoğunluğunun da işletme sahipleri tarafından yönetildikleri görülmekte ve bu da KOBİ’ler için normal bir durum olarak ifade edilebilmektedir.

Tablo 12: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgisayar Paket Programı Kullanıp Kullanmamalarına Göre Dağılımları

Bilgisayar Paket Programı Kullanımı	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Kullanılmıyor	225	42,9
Kullanılıyor	299	57,1
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin bilgisayar paket programı kullanıp kullanmadıklarına göre dağılımına bakıldığında, % 42,9 oranıyla bilgisayar paket programı kullanmadıkları ve yarıdan fazlasının ise % 57,1 oranıyla ise bilgisayar paket programı kullandıkları görülmektedir.

Tablo 13: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yazılı Stratejik Planlarının Sürelerine Göre Dağılımı

Stratejik Planlama Süresi	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Yok	382	72,9
1 yıl ve daha az	91	17,4
2-4 yıl	38	7,3
5 yıl	7	1,3
5 yıldan çok	6	1,1
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin yazılı stratejik plan sürelerine göre dağılımı Tablo 13'te yer almaktadır. Buna göre, araştırmaya katılan işletmelerin büyük çoğunluğu % 72,9 oranıyla yazılı stratejik plana sahip olmayıp % 17,4 oranıyla 1 yıl ve daha az, % 7,3 oranıyla 2-4 yıl, % 1,3 oranıyla 5 yıl ve % 1,1 oranıyla da 5 yıldan daha uzun süreyle yazılı stratejik plan yapmaktadırlar. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin büyük çoğunluğunda yazılı stratejik plan olmaması stratejik planlama ve stratejik yönetim çabalarına pek ilgi göstermedikleri şeklinde bir durumu göstermektedir.

Tablo 14: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Belirledikleri Stratejik Hedeflere Göre Dağılımları

Stratejik Hedefler	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Belirlenmemiş	160	30,5
Pazar payını artırma	205	39,1
Mevcut durumu koruma	101	19,3
Yeni pazarlara açılma	89	17,0
Yeni ürünler geliştirme	46	8,8
Pazardan çıkma	2	0,4

Araştırmaya katılan işletmelerin belirlemiş oldukları stratejik hedefler incelendiğinde, % 30,5'inin herhangi bir stratejik hedef belirlemedikleri, % 39,1'inin pazar payını artırma, % 19,3'ünün mevcut durumu koruma, % 17'sinin yeni pazarlara açılma, % 8,8'inin yeni ürünler geliştirme ve % 0,4'ünün pazardan çıkma olmak üzere yer aldığı görülmektedir.

Tablo 15: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kullandıkları Analiz ve Tekniklere Göre Dağılımları

Analiz ve Teknikler	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Analiz veya teknik kullanılmıyor	41	7,8
Müşteri ilişkileri yönetimi	391	74,6
Fayda-maliyet analizi	110	21,0
Risk analizi	88	16,8
FÜTZ(SWOT)	57	10,9
Tedarik zinciri yönetimi	49	9,4
Portföy analizi	39	7,4
Elektronik ticaret	27	5,2
Benchmarking(Kıyaslama)	23	4,4
Dış kaynak kullanımı	22	4,2
Öğrenen organizasyon	14	2,7
Senaryo analizi	13	2,5
Değer zinciri analizi	7	1,3
Değişim mühendisliği	3	0,6
Balanced scorecard	2	0,4

Araştırmaya katılan işletmelerin kullandıkları analiz ve teknikler Tablo 15'te gösterilmektedir. Buna göre, % 7,8 oranında işletmenin herhangi bir analiz ya da teknik kullanmadığı, % 74,6'sının müşteri ilişkileri yönetimi, % 21'inin fayda-maliyet analizi, % 16,8'inin risk analizi, % 10,9'unun FÜTZ (SWOT), % 9,4'ünün tedarik zinciri yönetimi, % 7,4'ünün portföy analizi, % 5,2'sinin elektronik ticaret, % 4,4'ünün benchmarking, % 4,2'sinin dış kaynak kullanımı, % 2,7'sinin öğrenen organizasyon, % 2,5'inin senaryo analizi, % 1,3'ünün değer zinciri analizi, % 0,6'sının değişim mühendisliği ve % 0,4'ünün de balanced scorecard uygulamakta oldukları görülmektedir.

Tablo 16: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Etkin Bilgisayar Ağı Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımları

Etkin Bilgisayar Ağı	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Var	364	69,5
Kısmen Var	38	7,3
Yok	122	23,3
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin % 69,5'i etkin bir bilgisayar ağına sahip olduklarını, % 7,3'ünün kısmen böyle bir ağa sahip olduklarını ve % 23,3'ünün ise etkin bir bilgisayar ağına sahip olmadıklarını ifade etmiş oldukları Tablo 16'da yer almaktadır.

Tablo 17: Ankete Katılan İşletmelerin Verileri ve Bilgilerinin Belirli Aralıklarla Yedeklenip Yedeklenmemesine Göre Dağılımları

Veri/Bilgi Yedekleme	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Yedekleniyor	253	48,3
Kısmen Yedekleniyor	151	28,8
Yedeklenmiyor	120	22,9
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelere veri ve bilgilerini belirli aralıklarla yedekleyip yedeklemedikleri sorulmuş, katılımcı işletmelerin % 48,3'ü yedekleme yaptığı, % 28,8'i kısmen yedekleme yaptıklarını ve % 22,9'unun da yedekleme yapmadığı şeklinde cevap verdikleri görülmektedir.

Tablo 18: Ankete Katılan İşletmelerin Teknolojiyi Etkin Olarak Kullanıp Kullanmamalarına Göre Dağılımları

Teknoloji Kullanımı	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	219	41,8
Kısmen	208	39,7
Hayır	97	18,5
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin teknolojiyi etkin olarak kullanıp kullanmadıklarına göre dağılımına bakıldığında Tablo 18'den de görüleceği üzere, % 41,8'i teknolojiyi etkin olarak kullandıklarını, % 39,7'si teknolojiyi kısmen etkin olarak kullandıklarını ve kalan % 18,5'i de teknolojiyi etkin olarak kullanmadıklarını ifade ettikleri görülmektedir.

Tablo 19: Ankete Katılan İşletmelerin Çalışanların Fikirlerini Önemseme ve Yeni Fikirlerin Yönetimce Destekleme Durumlarına Göre Dağılımları

Destekleme ve Önemseme Durumu	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	431	82,3
Kısmen	70	13,4
Hayır	23	4,4
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışanların fikirlerini önemseme ve yeni fikirlerin yönetimce destekleme durumlarına göre dağılımına bakıldığında % 82,3'ünün önemseyip desteklediğini % 13,4'ünün kısmen önemseyip desteklediğini % 4,4'ünün ise önemsemeyip desteklemediği Tablo 19'dan görülebilmektedir.

Tablo 20: Ankete Katılan İşletme Çalışanlarının Değişime Ayak Uydurabilecek Kabiliyet ve Beceriye Sahip Olma Göre Dağılımları

Evet/Kısmen/Hayır	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	411	78,4
Kısmen	105	20,0
Hayır	8	1,5
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışanlarının değişime ayak uydurabilecek kabiliyet ve beceriye sahip olup olmamalarına göre dağılımına bakıldığında % 78,4'ünün bu görüşü destekledikleri, % 20'sinin kısmen destekledikleri ve % 1,5'inin ise desteklemedikleri görülmektedir.

Tablo 21: Ankete Katılan İşletme Çalışanlarının Bilgi Paylaşımı Konusunda İstekli Olup Olmalarına Göre Dağılımları

Bilgi Paylaşımı İsteği	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	377	71,9
Kısmen	126	24,0
Hayır	21	4,0
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışanlarının bilgi paylaşımı konusundaki istekli olup olmamalarına göre dağılımı incelendiğinde, % 71,9'unun istekli olduğu, % 24'ünün kısmen istekli olduğu ve geri kalan % 4'ünün ise istekli olmadıkları Tablo 21' e göre söylenebilir.

Tablo 22: Ankete Katılan İşletme Çalışanlarının Teknolojik Gelişmelere Karşı Duyarlı Olma ve İşlerini Yaparken Bilgi Teknolojisi Sistemlerinden Yararlanmalarına Göre Dağılımları

Evet/Kısmen/Hayır	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	232	44,3
Kısmen	218	41,6
Hayır	74	14,1
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin çalışanlarının teknolojik gelişmelere karşı duyarlı olma ve işlerini yaparlarken bilgi teknolojisi sistemlerinden yararlanma durumlarına göre dağılımlarına bakıldığında, % 44,3'ünün teknolojiye karşı duyarlı ve bilgi sistemlerini kullandıkları, % 41,6'sının teknolojiye karşı kısmen duyarlı ve bilgi sistemlerini kısmen kullandıkları ve % 14,1'inin ise teknolojiye karşı duyarlı olmayıp bilgi sistemlerini kullanmadıkları görülmektedir.

Tablo 23: Ankete Katılan İşletmelerin Bilgi Sistemlerini Güncelleme Durumlarına Göre Dağılımları

Evet/Kısmen/Hayır	Frekanslar	Yüzdeler (%)
Evet	234	44,7
Kısmen	146	27,9
Hayır	144	27,5
Toplam	524	100,0

Araştırmaya katılan işletmelerin bilgi sistemlerini güncelleme durumlarına göre dağılımları incelendiğinde Tablo 23'den görüleceği üzere % 44,7'sinin bilgi sistemlerini güncelledikleri, % 27,9'unun kısmen bilgi sistemlerini güncellemeye gittikleri ve kalan 27,5'inin ise herhangi bir güncelleme yapmadıkları söylenebilir.

3.6.3. Araştırmaya Katılanların Ölçeklere Verdiği Cevapların Betimsel İstatistikleri

Anketin ikinci bölümündeki bilgi sistemleri ve üçüncü bölümdeki stratejik planlama ölçeğine ilişkin görüşler likert ölçeğinde olduklarından 1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 2 = Katılmıyorum, 3 = Kararsızım, 4 = Katılıyorum ve 5 = Kesinlikle Katılıyorum biçiminde kodlanmıştır. Araştırmaya katılanların anketin ikinci bölümündeki bilgi sistemleri ölçeğine ilişkin olarak verdiği yanıtların frekans dağılımları ve yüzdeleri ile bu ölçeğe ait betimsel istatistikler Tablo 24'te yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin kurum içi bilgi akışında destek vermektedir” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,1'i kesinlikle katılmamakta, % 6,9'u katılmamakta, % 3,6'sı kararsız, % 66,2'si katılmakta olup, % 22,1'i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye ağırlıklı olarak katıldıkları ifade edilebilir.

Tablo 24: Bilgi Sistemleri Ölçeğine İlişkin Frekanslar, Yüzdeler ve Betimsel İstatistikler

Ölçeğe İlişkin Görüşler	Frekans ve Yüzdeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Bilgi sistemleri işletmelerin kurum içi bilgi akışında destek vermektedir.	Frekans	6	36	19	347	116	3,91	0,85
	%	1,1	6,9	3,6	66,2	22,1		
Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlerin algılanıp tanımlanmasında etkin rol oynamaktadır.	Frekans	3	67	58	316	80	3,77	0,88
	%	0,6	12,8	11,1	60,3	15,3		
Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlere ait çözüm yollarının geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır.	Frekans	4	125	78	246	71	3,49	1,02
	%	0,8	23,9	14,9	46,9	13,5		
Bilgi sistemleri işletmelerde problem ve sorunlara ait çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesinde etkin rol oynamaktadır.	Frekans	4	123	68	263	66	3,50	1,01
	%	0,8	23,5	13	50,2	12,6		
Bilgi sistemleri işletmelerde başarı ve başarısızlığın sebeplerini ölçme ve analiz etmede önemli rol oynamaktadır.	Frekans	10	189	87	188	50	3,15	1,07
	%	1,9	36,1	16,6	35,9	9,5		
Bilgi sistemleri işletmelerin stratejik planlama ve karar alma sürecinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	3	143	88	223	67	3,40	1,04
	%	0,6	27,3	16,8	42,6	12,8		
Bilgi sistemleri işletmelerin yatırım kararlarında etkin rol oynamaktadır.	Frekans	10	96	75	274	69	3,56	1,00
	%	1,9	18,3	14,3	52,3	13,2		
Bilgi sistemleri işletmelerin finansman kararlarında etkin rol oynamaktadır.	Frekans	7	113	74	263	67	3,56	1,01
	%	1,3	21,6	14,1	50,2	12,8		
Bilgi sistemleri işletmelerin ticari borç ve alacak takibinde etkin rol oynamaktadır.	Frekans	3	28	42	198	253	4,19	0,92
	%	0,6	5,3	8	37,8	48,3		
Bilgi sistemleri işletmelerin satın alma departmanında etkin rol oynamaktadır.	Frekans	8	204	58	180	74	3,21	1,15
	%	1,5	38,9	11,1	34,4	14,1		
Bilgi sistemleri işletmelerin üretim performansının artmasında etkin rol oynamaktadır.	Frekans	13	145	54	258	54	3,37	1,07
	%	2,5	27,7	10,3	49,2	10,3		
Bilgi sistemleri işletmelerin maliyetlerini yönetmelerinde etkin rol oynamaktadır.	Frekans	3	75	61	310	75	3,72	0,90
	%	0,6	14,3	11,6	59,2	14,3		
Bilgi sistemleri işletmelerin maliyet-kâr analizlerinde etkin rol oynamaktadır.	Frekans	4	63	46	319	92	3,82	0,89
	%	0,8	12	8,8	60,9	17,6		

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlerin algılanıp tanımlanmasında etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,6’sı kesinlikle katılmamakta, % 12,8’i katılmamakta, % 11,1’i kararsız, % 60,3’ü katılmakta olup, % 15,3’ü ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlere ait çözüm yollarının geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,8’i kesinlikle katılmamakta, % 23,9’u katılmamakta, % 14,9’u kararsız, % 46,9’u katılmakta olup, % 13,5’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerde problem ve sorunlara ait çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesinde etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,8’i kesinlikle katılmamakta, % 23,5’i katılmamakta, % 13’ü kararsız, % 50,2’si katılmakta olup, % 12,6’sı ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye çoğunlukla katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerde başarı ve başarısızlığın sebeplerini ölçme ve analiz etmede önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,9’u kesinlikle katılmamakta, % 36,1’i katılmamakta, % 16,6’sı kararsız, % 35,9’u katılmakta olup, % 9,5’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye katılımlarının katılanlar ve katılmayanlar arasında yaklaşık aynı orada olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin stratejik planlama ve karar alma sürecinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,6’sı kesinlikle katılmamakta, % 27,3’ü katılmamakta, % 16,8’i kararsız, % 42,6’sı katılmakta olup, % 12,8’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye çoğunlukla katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin yatırım kararlarında etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,9’u kesinlikle katılmamakta, % 18,3’ü katılmamakta, % 14,3’ü kararsız, % 52,3’ü katılmakta olup, % 13,2’si ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin finansman kararlarında etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,3’ü kesinlikle katılmamakta, % 21,6’sı katılmamakta, % 14,1’i kararsız, % 50,2’si katılmakta olup, % 12,8’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye çoğunlukla katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin ticari borç ve alacak takibinde etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,6’sı kesinlikle katılmamakta, % 5,3’ü katılmamakta, % 8’i kararsız, % 37,8’i katılmakta olup, % 48,3’ü ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunluğunun bu ifadeye katıldığı belirtilebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin satın alma departmanında etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,5’i kesinlikle katılmamakta, % 38,9’u katılmamakta, % 11,1’i kararsız, % 34,4’ü katılmakta olup, % 14,1’ü ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye katılımlarının katılanlar ve katılmayanlar arasında yaklaşık benzer oranda gerçekleştiği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin üretim performansının artmasında etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 2,5’i kesinlikle katılmamakta, % 27,7’si katılmamakta, % 10,3’ü kararsız, % 49,2’si katılmakta olup, % 10,3’ü ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunluğunun bu ifadeye katıldığı belirtilebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin maliyetlerini yönetmelerinde etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,6’sı kesinlikle katılmamakta, % 14,3’ü katılmamakta, % 11,6’sı kararsız, % 59,2’si katılmakta olup, % 14,3’ü ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların “Bilgi sistemleri işletmelerin maliyet-kâr analizlerinde etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,8’i kesinlikle katılmamakta, % 12’si katılmamakta, % 8,8’i kararsız, % 60,9’u katılmakta olup, % 17,6’sı ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye çoğunlukla katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların anketin üçüncü bölümündeki stratejik planlama ölçeğine ilişkin olarak verdiği yanıtların frekans dağılımları ve yüzdeleri ile bu ölçeğe ait betimsel istatistikler Tablo 25’te yer almaktadır.

Araştırmaya katılanların “İşletmelerde stratejik planlamada, fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesi önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,6’sı kesinlikle katılmamakta, % 27,1’i katılmamakta, % 12,2’si kararsız, % 42,4’ü katılmakta olup, % 17,7’si ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “İşletmelerde rakip firmaların faaliyetleri stratejik planlamada önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,3’ü kesinlikle katılmamakta, % 10,3’ü katılmamakta, % 9,9’u kararsız, % 55,9’u katılmakta olup, % 22,5’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları belirtilebilir.

Tablo 25: Stratejik Planlama Ölçeğine İlişkin Frekanslar, Yüzdeler ve Betimsel İstatistikler

Ölçeğe İlişkin Görüşler	Frekans ve Yüzdeler	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
İşletmelerde stratejik planlamada, fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesi önemli rol oynamaktadır.	Frekans	3	142	64	222	93	3,50	1,09
	%	0,6	27,1	12,2	42,4	17,7		
İşletmelerde rakip firmaların faaliyetleri stratejik planlamada önemli rol oynamaktadır.	Frekans	7	54	52	293	118	3,88	0,92
	%	1,3	10,3	9,9	55,9	22,5		
İşletmelerde stratejik planlamada alternatif stratejilerin belirlenmesi önemli bir unsurdur.	Frekans	3	29	42	303	147	4,07	0,79
	%	0,6	5,5	8	57,8	28,1		
İşletmelerde stratejik planlamada uygun stratejinin seçilmesi önemli bir unsurdur.	Frekans	3	24	25	275	197	4,22	0,78
	%	0,6	4,6	4,8	52,5	37,6		
İşletmelerde stratejik planın yapılmasında plan ve bütçeler önemli rol oynamaktadır.	Frekans	6	81	36	224	177	3,93	1,06
	%	1,1	15,5	6,9	42,7	33,8		
İşletmelerde stratejik planın yapılmasında çevresel faktörler(devlet, rakipler, tedarikçiler, v.b.) etkin rol oynamaktadır.	Frekans	7	139	50	220	108	3,54	1,13
	%	1,3	26,5	9,5	42	20,6		
Stratejik planlama işletmenin pazarlama, satış ve servis işlevleriyle ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	11	153	67	202	91	3,40	1,14
	%	2,1	29,2	12,8	38,5	17,4		
Stratejik planlama işletmenin üretim işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	6	138	67	235	78	3,46	1,07
	%	1,1	26,3	12,8	44,8	14,9		
Stratejik planlama işletmenin tedarik ve lojistik işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	1	164	92	196	71	3,33	1,06
	%	0,2	31,3	17,6	37,4	13,5		
Stratejik planlama işletmenin insan kaynakları işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	5	140	90	233	56	3,37	1,02
	%	1	26,7	17,2	44,5	10,7		
Stratejik planlama işletmenin Araştırma Geliştirme işlevi ve Yenilik Yaratma ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	7	151	88	208	70	3,35	1,07
	%	1,3	28,8	16,8	39,7	13,4		
Stratejik planlama işletmenin Sosyal Sorumluluklarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	11	143	88	231	51	3,32	1,04
	%	2,1	27,3	16,8	44,1	9,7		
Stratejik planlama işletmenin Dış Ticaret (İthalat-İhracat) faaliyetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	26	145	66	200	87	3,34	1,188
	%	5	27,7	12,6	38,2	16,6		
Stratejik planlama işletmenin satış sonrası servis hizmetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	13	81	79	286	65	3,59	0,97
	%	2,5	15,5	15,1	54,6	12,4		
Stratejik planlama işletme içi organizasyon faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadır.	Frekans	7	16	30	287	184	4,19	0,78
	%	1,3	3,1	5,7	54,8	35,1		

Araştırmaya katılanların “İşletmelerde stratejik planlamada alternatif stratejilerin belirlenmesi önemli bir unsurdur” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,6’sı kesinlikle katılmamakta, % 5,5’i katılmamakta, % 8,0’u kararsız, % 57,8’u katılmakta olup, % 28,1’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “İşletmelerde stratejik planlamada uygun stratejinin seçilmesi önemli bir unsurdur” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,6’sı kesinlikle katılmamakta, % 4,6’sı katılmamakta, % 4,8’i kararsız, % 52,5’i katılmakta olup, % 37,6’sı ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunluğunun bu ifadeye katıldığı belirtilebilir.

Araştırmaya katılanların “İşletmelerde stratejik planın yapılmasında plan ve bütçeler önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,1’i kesinlikle katılmamakta, % 15,5’i katılmamakta, % 6,9’u kararsız, % 42,7’si katılmakta olup, % 33,8’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların “İşletmelerde stratejik planın yapılmasında çevresel faktörler(devlet, rakipler, tedarikçiler, v.b.) etkin rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,3’ü kesinlikle katılmamakta, % 26,5’i katılmamakta, % 9,5’i kararsız, % 42’si katılmakta olup, % 20,6’sı ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye çoğunlukla katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin pazarlama, satış ve servis işlevleriyle ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 2,1’i kesinlikle katılmamakta, % 29,2’si katılmamakta, % 12,8’i kararsız, % 38,5’si katılmakta olup, % 17,4’ü ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin üretim işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,1’i kesinlikle katılmamakta, % 26,3’ü katılmamakta, % 12,8’i kararsız, % 44,8’i katılmakta olup, % 14,9’u ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunluğunun bu ifadeye katıldığı belirtilebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin tedarik ve lojistik işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 0,2’si kesinlikle katılmamakta, % 31,3’ü katılmamakta, % 17,6’sı kararsız, % 37,4’ü katılmakta olup, % 13,5’i ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin insan kaynakları işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1’i kesinlikle katılmamakta, % 26,7’si katılmamakta, % 17,2’si kararsız, % 44,5’i katılmakta olup, % 10,7’si ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye çoğunlukla katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin Araştırma Geliştirme işlevi ve Yenilik Yaratma ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,3’ü kesinlikle katılmamakta, % 28,8’i katılmamakta, % 16,8’i kararsız, % 39,7’si katılmakta olup, % 13,4’ü ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin Sosyal Sorumluluklarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 2,1’i kesinlikle katılmamakta, % 27,3’ü katılmamakta, % 16,8’i kararsız, % 44,1’i katılmakta olup, % 9,7’si ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunluğunun bu ifadeye katıldığı belirtilebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin Dış Ticaret (İthalat-İhracat) faaliyetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 5’i kesinlikle katılmamakta, % 27,7’si katılmamakta, % 12,6’sı kararsız, % 38,2’si katılmakta olup, % 16,6’sı ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunun bu ifadeye katıldıkları ifade edilebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletmenin satış sonrası servis hizmetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 2,5’i kesinlikle katılmamakta, % 15,5’i katılmamakta, % 15,1’i kararsız, % 54,6’sı katılmakta olup, % 12,4’ünün ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların bu ifadeye çoğunlukla katıldığı söylenebilir.

Araştırmaya katılanların “Stratejik planlama işletme içi organizasyon faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadır” görüşüne katılımlarına bakıldığında % 1,3’ü kesinlikle katılmamakta, % 3,1’i katılmamakta, % 5,7’si kararsız, % 54,8’i katılmakta olup, % 35,1’inin ise kesinlikle katılmaktadır. Böylece araştırmaya katılanların çoğunluğunun bu ifadeye katıldığı belirtilebilir.

3.6.4. Faktör Analizi

Genel olarak faktör analizi, bir veri matrisinin temelini oluşturan yapıyı tanımlamayı amaçlayan ve temel işlevleri dışında birçok çok değişkenli istatistiksel yöntemin uygulanmasından önemli roller üstlenebilen birçok değişkenli bütünün genel adı biçiminde ifade edilerek ve aşağıdaki açıklamalarda bulunabilmek mümkündür⁴⁰²;

⁴⁰² Reha Alpar, *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Üçüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2011, s. 261.

- Faktör analizi genel anlamda, aralarında ilişki bulunan p sayıdaki değişkenle (boyutla) açıklanan bir yapıyı, kendi ilerinde ilişkili; ancak aralarında ilişki bulunmayan daha az sayıdaki ($k < p$) yeni değişkenle (faktörle) açıklamaya yarayan bir yöntemler bütünüdür.

- Faktör analizi yorumlanması güç, birbiri ile ilişkili çok sayıda değişkenden, en az bilgi kaybı ile bağımsız, kavramsal açıdan anlamlı az sayıda yeni değişkenler (faktörler, boyutlar) bulmayı, ortaya çıkarmayı amaçlayan çok değişkenli yöntemler bütünüdür.

- Faktör analizi sıklıkla çok sayıdaki değişkenin aslında birkaç temel değişkenle ifade edilip edilemeyeceğinin merak edildiği durumlarda kullanılan bir yöntemler bütünüdür.

- Faktör analizi, birbirleri ile ilişkili veri yapılarını birbirinden bağımsız daha az sayıda yeni veri yapılarına dönüştürmek, başka bir deyişle bir oluşumun nedenini açıkladıkları varsayılan değişkenleri (faktörleri, boyutları ya da bileşenleri) ortaya çıkarma ve gerektiğinde adlandırmak amacıyla başvurulan bir yöntemler bütünü olup; faktör analizi bu çerçevede, birçok değişkenin birkaç başlık altında toplanıp toplanmadığı hakkında bilgi veren bir yöntemler bütünü olarak tanımlanabilmektedir.

- Faktör analizi, birbiri ile ilişkili, yorumlanması zor ve oldukça fazla değişkenler bütününden, bu yapıyı temsil eden birbirinden tamamen ya da göreceli olarak bağımsız az ve kavramsal olarak anlamlı faktörlerin türetilmesini amaçlayan yöntemler bütünüdür.

Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi suretiyle faktör adı verilen genel değişkenlerin oluşturulması söz konusu olup⁴⁰³; burada amaç, değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak başka bir ifade ile değişkenleri sınıflandırmak olmaktadır. Faktör analizinde dört temel aşama söz konusudur bunlar;

- Faktör analizi için uygunluğun değerlendirilmesi,
- Faktörlerin elde edilmesi,
- Faktörlerin rotasyonu ya da döndürülmesi,
- Faktörlerin isimlendirilmesi.

Faktör analizinin birinci aşamasında elde edilen verilerin faktör analizi için uygunluğunun değerlendirilmesi amacıyla; korelasyon matrisi oluşturularak varsa faktörleşemeyecek durumda olan maddelerin analizden çıkarılması, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği ölçütüne bakılarak bu ölçütün 0,5'ten büyük olması ve Barlett testi (Barlett's Test of Sphericity) gerçekleştirilerek hesaplanan p değerinin 0,05'ten küçük olması gerekli olmaktadır.

Faktör analizinde, faktörlerin her bir değişken üzerinde yol açtıkları ortak varsayansın ya da ortak faktör varyansının (communality) en çoklaştırılması amaçlanır. Bu değer maddelerin her bir faktördeki yük değerlerine bağlıdır ve bir maddenin önemli faktörlerdeki yük değerlerinin karelerinin toplamına eşittir. Faktör yük değeri maddelerin faktörlere olan ilişkisini açıklayan bir katsayıdır. Faktör yük değerlerinin 0,45 ya da daha yüksek olması seçim için iyi bir ölçü olarak değerlendirilmekte ve bu sınır değer 0,30'a kadar indirilebilir. Faktörleştirme tekniği

⁴⁰³ Şeref Kalaycı, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara 2010, s. 321-322.

olarak birçok teknik bulunmasına rağmen temel bileşenler analizi (principle component analysis, PCA) çok sık kullanılan çok değişkenli istatistiktir⁴⁰⁴. Bu nedenle de bu araştırmada da temel bileşenler yöntemi kullanımı tercih edilerek faktör analizleri gerçekleştirilmiştir.

3.6.5. Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Faktör Analizi

Bu araştırmadaki anketin ikinci bölümünde bulunan bilgi sistemleri ölçeğine ilişkin faktör analizi uygulamasına gidilmiştir. Bilgi sistemleri ölçeğindeki maddelere ilişkin faktör yük değerleri incelendiğinde 0,45'ten küçük yük değerlerine sahip maddelerin faktör oluşturamayacakları düşünülerek araştırmadan çıkarılmıştır. Faktörleşmeyecek olan maddeler sırasıyla 5, 6, 8, 14, 18 ve 19'uncu soru maddeleri olup faktör analizi bu maddeler çıkartılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 26: Bilgi Sistemleri Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,789
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1593,529
	Df	78
	Sig.	0,000

Faktör analizinin uygunluğunun araştırılması için KMO ve Bartlett testleri gerçekleştirilmiş sonuçlar Tablo 26'da gösterilmiştir. KMO katsayısı = 0,789 olarak hesaplandığından bu değer kabul edilebilir bir seviyedir. Ayrıca Bartlett testi sonuçları ise $\chi^2(78) = 1593,529$ ile $p(\text{sigma})=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre $p<0,05$ olduğu için Bartlett testinin sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır. Böylece KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre veri seti faktör analizi için uygundur.

⁴⁰⁴ Şeref Büyükoztürk, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pagem Akademi, 17. Baskı, Ankara 2012, s. 124.

Tablo 27: Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,730	28,694	28,694	3,730	28,694	28,694	2,557	19,670	19,670
2	1,738	13,368	42,062	1,738	13,368	42,062	1,932	14,862	34,532
3	1,375	10,577	52,639	1,375	10,577	52,639	1,768	13,598	48,130
4	1,024	7,881	60,520	1,024	7,881	60,520	1,611	12,390	60,520
5	0,754	5,800	66,320						
6	0,710	5,460	71,779						
7	0,640	4,921	76,700						
8	0,633	4,872	81,572						
9	0,569	4,376	85,948						
10	0,564	4,339	90,288						
11	0,491	3,778	94,065						
12	0,419	3,225	97,291						
13	0,352	2,709	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Bilgi sistemleri ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analiziyle faktörlerin elde edilmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ile faktör döndürme (rotasyon) metodu olarak da Varimax metodu kullanılmış ve 4 faktörde faktörleşebilmenin mümkün olabildiği Tablo 27'den görülmektedir. Buna göre birinci faktör toplam varyansın % 19,67'sini, ikinci faktör toplam varyansın % 14,862'sini, üçüncü faktör toplam varyansın % 13,598 ve dördüncü faktör toplam varyansın % 12,39'unu açıklamakta olup; bu dört faktörün bilgi sistemleri ölçeğine ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise % 60,52 olduğu görülmektedir.

Bilgi sistemleri ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde elde edilen 4 faktörlere ilişkin olarak döndürülmüş faktör sonuçları Tablo 28'de gösterilmektedir.

Tablo 28: Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Faktör Döndürme Sonuçları

Rotated Component Matrix^a				
	Faktörler			
	1	2	3	4
B3-Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlere ait çözüm yollarının geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır.	0,795			
B4-Bilgi sistemleri işletmelerde problem ve sorunlara ait çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesinde etkin rol oynamaktadır.	0,755			
B9-Bilgi sistemleri işletmelerin stratejik planlama ve karar alma sürecinde önemli rol oynamaktadır.	0,615			
B2-Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlerin algılanıp tanımlanmasında etkin rol oynamaktadır.	0,604			
B7-Bilgi sistemleri işletmelerde başarı ve başarısızlığın sebeplerini ölçme ve analiz etmede önemli rol oynamaktadır.	0,553			
B16-Bilgi sistemleri işletmelerin maliyetlerini yönetmelerinde etkin rol oynamaktadır.		0,777		
B17-Bilgi sistemleri işletmelerin maliyet-kâr analizlerinde etkin rol oynamaktadır.		0,718		
B13-Bilgi sistemleri işletmelerin satın alma departmanında etkin rol oynamaktadır.		0,529		
B15-Bilgi sistemleri işletmelerin üretim performansının artmasında etkin rol oynamaktadır.		0,508		
B10-Bilgi sistemleri işletmelerin yatırım kararlarında etkin rol oynamaktadır.			0,814	
B11-Bilgi sistemleri işletmelerin finansman kararlarında etkin rol oynamaktadır.			0,766	
B1-Bilgi sistemleri işletmelerin kurum içi bilgi akışında destek vermektedir.				0,776
B12-Bilgi sistemleri işletmelerin ticari borç ve alacak takibinde etkin rol oynamaktadır.				0,723
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 9 iterations.				

Bilgi sistemleri ölçeğine ilişkin elde edilen 4 faktörün isimlendirilmesi Tablo 29'da gösterilmektedir. Buna göre; 1. faktör problem çözme ve karar boyutu olarak isimlendirilerek 3, 4, 9, 2 ve 7 numaralı sorulardan, 2. faktör üretim ve maliyet boyutu olarak isimlendirilerek 16, 17, 13 ve 15 numaralı sorulardan, 3. faktör yatırım ve finansman boyutu olarak isimlendirilerek 10 ve 11 numaralı sorulardan ve 4. faktör ise kurumsal etkinlik boyutu olarak isimlendirilerek 1 ve 12 numaralı sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 29: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutları ve Betimsel İstatistikleri

Faktör	Alt Boyut İsimleri	Soru Numaraları	En Düşük	En Yüksek	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
1	Problem Çözme ve Karar Boyutu	2, 3, 4, 7, 9	7	25	17,3073	3,50021
2	Üretim ve Maliyet Boyutu	13, 15, 16, 17	4	20	14,1260	2,81681
3	Yatırım ve Finansman Boyutu	10, 11	2	10	7,0802	1,75597
4	Kurumsal Etkinlik Boyutu	1, 12	2	10	8,1031	1,49597

3.6.6. Bilgi Sistemleri Ölçeği İçin Güvenirlik Testi

Güvenirlik kavramı yapılan her ölçüm için gerekli olmaktadır; bunun nedeni güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbirleri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmesidir. Güvenirlik analizi, ölçmede kullanılan testlerin, anketlerin ya da ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmek için geliştirilen bir yöntemdir. Güvenirlik analizi için en çok kullanılan yöntemlerden biri Alfa (α) Modeli (Cronbach Alpha Coeficient) olmaktadır. Bu yöntem ile hesaplanan alfa katsayısı 0 ile 1 arasında olup uygulanan ölçekle ilgili aşağıdaki gibi yorumlanabilmektedir⁴⁰⁵;

0,00 $\leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,

0,40 $\leq \alpha < 0,60$ ise ölçek güvenirligi düşüktür,

0,60 $\leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir ve

0,80 $\leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

⁴⁰⁵ Şeref Kalaycı, *a.g.e.*, s. 403, 405.

Tablo 30: Bilgi Sistemleri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Testi

Ölçek/Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Bilgi Sistemleri Ölçeği	13	0,788
Problem Çözme ve Karar Boyutu	5	0,732
Üretim ve Maliyet Boyutu	4	0,652
Yatırım ve Finansman Boyutu	2	0,696
Kurumsal Etkinlik Boyutu	2	0,601

Tablo 30'da bilgi sistemleri ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin olarak alfa modeli kullanılarak gerçekleştirilen güvenilirlik testi sonucu hesaplanan Cronbach's Alpha (α) değerleri yer almaktadır. Buna göre hesaplanan alfa değerleri; toplam 13 maddeden oluşan bilgi sistemleri ölçeğinde 0,788 olarak, toplam 5 maddeden oluşan problem çözme ve karar boyutunda 0,732 olarak, toplam 4 maddeden oluşan üretim ve maliyet boyutunda 0,652 olarak, toplam 2 maddeden oluşan yatırım ve finansman boyutunda 0,696 olarak ve toplam 2 maddeden oluşan kurumsal etkinlik boyutunda ise 0,601 olarak hesaplanmıştır. Buna göre bilgi sistemleri ölçeği ve alt boyutlarının oldukça güvenilir durumda olduğu görülmektedir.

3.6.7. Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Bilgi sistemleri ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin olarak araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve işletme özelliklerine göre farklılıklarının tespit edilmesi amacıyla gerekli testlerin yapılabilmesi için öncelikle parametrik hipotez testlerinin mi yoksa parametrik olmayan hipotez testlerinin mi kullanılması

gerektiğinin belirlenmesi gerekli olmaktadır. Bu açıdan parametrik hipotez testleri için gerekli varsayımlar şunlardır⁴⁰⁶;

- Veriler aralıklı ya da oransal (ve örnek büyüklüğü $n \geq 30$) olmalıdır,
- Veriler normal dağılıma uygun olmalıdır,
- Grup varyansları eşit olmalıdır.

Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi, normal dağılıma uygunluğu incelemede kullanılan bir test türüdür⁴⁰⁷. Bu amaçla bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri K-S testi gerçekleştirilmiş ve Tablo 31’de test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 31: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutları İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	N	Normal Parameters		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive ve	Negative ve		
Faktör1-Problem Çözme ve Karar Boyutu	524	17,3073	3,50021	0,086	0,062	-0,086	1,970	0,001
Faktör2-Üretim ve Maliyet Boyutu	524	14,1260	2,81681	0,099	0,099	-0,093	2,271	0,000
Faktör3-Yatırım ve Finansman Boyutu	524	7,0802	1,75597	0,227	0,153	-0,227	5,185	0,000
Faktör4-Kurumsal Etkinlik Boyutu	524	8,1031	1,49597	0,238	0,148	-0,238	5,444	0,000

⁴⁰⁶ Şeref Kalaycı, *a.g.e.*, s. 73.

⁴⁰⁷ Şener Büyüköztürk, *a.g.e.*, s. 42.

Bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutları için hipotezler şöyle oluşturulmuştur;

Faktör 1- Problem Çözme ve Karar Boyutu için;

H_0 : Problem Çözme ve Karar boyutu normal dağılım göstermektedir.

H_a : Problem Çözme ve Karar boyutu normal dağılım göstermemektedir.

Faktör 2- Üretim ve Maliyet Boyutu için;

H_0 : Üretim ve maliyet boyutu normal dağılım göstermektedir.

H_a : Üretim ve maliyet boyutu normal dağılım göstermemektedir.

Faktör 3- Karar Boyutu için;

H_0 : Yatırım ve finansman boyutu normal dağılım göstermektedir.

H_a : Yatırım ve finansman boyutu normal dağılım göstermemektedir.

Faktör 4- Kurumsal Etkinlik Boyutu için;

H_0 : Kurumsal etkinlik boyutu normal dağılım göstermektedir.

H_a : Kurumsal etkinlik boyutu normal dağılım göstermemektedir.

Tablo 31'e göre, bilgi sistemleri ölçeğinin tüm alt boyutlarında $p < 0,05$ olduğundan dolayı H_0 Ret edilmekte H_a kabul edilmektedir. Ayrıca ek-1'deki bilgi sistemleri ölçeği ve alt boyutların normal dağılımına ilişkin çizilen Q-Q grafiklerinin de bu durumu desteklediği ve bu nedenle de bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir.

Bu durumda parametrik testlerin uygulanması mümkün olmadığından⁴⁰⁸, parametrik olmayan testlerin uygulanmasına geçilerek; gruplar arası ya da içinde

⁴⁰⁸ Şener Büyüköztürk, *a.g.e.*, s. 145.

istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığı, ilişkisiz iki örneklem için Mann Whitney U ve ilişkisiz k-örneklem için Kuruskal Wallis testleri gerçekleştirilmiştir. Ayrıca bulunan farklılıkların neden kaynaklandığının tespit edilmesi amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney U testi ile kıyaslanarak sıra ortalamalarına bakılmıştır. Katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıkların testine ilişkin uygulama Tablo 32’de yer almaktadır.

Tablo 32: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları

Demografik Özellikler	Alt Boyutlar	Test İstatistiği (p)	Test Türü
Yaş	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 ^{**}	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,004 ^{**}	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,059	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000 ^{**}	
Cinsiyet	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,343	Mann-Whitney U
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,794	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,979	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,652	
Eğitim Durumu	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 ^{**}	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,159	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,038 ^{**}	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000 ^{**}	
Medeni Durum	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,849	Mann-Whitney U
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,346	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,063	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,164	
Kıdem	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,026 ^{**}	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,000 ^{**}	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,008 ^{**}	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,058	
İşletmedeki Pozisyon	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 ^{**}	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,000 ^{**}	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,289	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,241	
Yetiştirme Yeri	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 ^{**}	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,016 ^{**}	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,587	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,121	

^{**} İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılıklarına bakıldığında, cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre $p>0,05$ olduğundan istatistikî anlamlı farklılıklar olmadığı, diğer demografik özelliklerde ise $p<0,05$ olduğundan istatistikî anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Bilgi sistemleri ölçeğinin yaş özelliklerinde problem çözme ve karar boyutunda, üretim ve maliyet boyutu ile kurumsal etkinlik boyutunda $p<0,05$ olduğundan istatistikî olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla Mann Whitney U testi ile grupların ikili karşılaştırmalarına gidilmiştir.

Ek-2'deki grupların çoklu sıra ortalaması karşılaştırmalara göre bilgi sistemlerine dayalı olarak problem çözme ve karar almaya ilişkin katılımcıların yaşları bir belirleyici olabilmektedir. Problem çözme ve karar alma boyutundaki sıra ortalamalarına göre en yüksek katılımın özellikle 20-30'lu yaş grubundan olduğu ve diğer gruplardan bu nedenle farklılaşmaya neden olduğu ifade edilebilir. Genel olarak bilgi sistemleri ve teknolojilerini genç yaş grubunun daha fazla kullanmak istemesi yaşın verdiği normal bir durum olarak karşılanabilir.

Katılımcıların, bilgi sistemleri ölçeğinin üretim ve maliyetle boyuna ilişkin; 20-30 yaş grubu ile 31-40 ve 50'den çok olan yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar bulunduğu görülmektedir. Bu durum yine genç yaş grubundakilerin konuya daha sıcak baktıklarını göstermekte sıra ortalamaları da bunu desteklemektedir.

Kurumsal etkinliğin sağlanması için bilgi sistemlerini kullanılması fikrine ilişkin boyuta 20-30 yaş grubundakilerin sıra ortalaması 31-40 ve 40-50 yaş gruplarından farklılaştığı ve 50'den çok yaşa sahip gruptakilerden ise çok farklılaşmadığı görülebilir. Bu durum 31 ile 50 arası yaş grubundaki orta yaşlı katılımcıların bu boyuta diğer gruplardan genel olarak katılımlarındaki fazla

olmasından kaynaklandığı görülmektedir. Bu açıdan genç ve yaşlı gruptaki katılımcılar haricinde kurumsal etkinliğin sağlanması için bilgi sistemlerinin kullanılmasının gerekliliği ve farkındalığının katılımcı işletmeler tarafından algılandığı ifade edilebilir.

Araştırmanın bilgi sistemleri ölçeğinin eğitim durumu özelliklerinde problem çözme ve karar boyutunda, yatırım ve finansman boyutu ile kurumsal etkinlik boyutundaki istatistikî anlamlı farklılıkların ortaya konulması amacıyla Mann Whitney U testi ile grupların ikili karşılaştırmalarına gidilmiştir. Ek-3'teki grupların çoklu sıra ortalaması karşılaştırmalarına göre bilgi sistemlerine dayalı olarak problem çözme ve karar almaya ilişkin araştırmaya katılanlar eğitim durumlarına göre farklılaşabilmektedir. Bilgi sistemleri ölçeğine yönelik problem çözme ve karar boyutundaki farklılığın yüksek lisans mezunu katılımcıların sıra ortalamalarındaki farklılıktan geldiği görülmektedir. Bu açıdan eğitim seviyesi yüksek katılımcıların bilgi sistemlerine dayalı problem çözme ve karar almaya daha fazla ilgi gösterdikleri söylenebilir. Bu durum, bilgi sistemleri ve işletmelerdeki uygulamalarının önemine yönelik algılamının, eğitim seviyesi yükseldikçe arttığının bir kanıtı olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumlarına göre bilgi sistemleri ölçeğinin yatırım ve finansman boyutundaki farklılığın ise lise mezunları ve ortaokul mezunu katılımcılardan geldiği görülmektedir. Sıra ortalamasına göre lise mezunlarının bu hususa ılımlı yaklaştıkları söylenebilir. Ayrıca diğer eğitim durumundaki katılımcıların ise yatırım ve finansman boyutuna lise mezunlarından daha fazla ilgili gösterdikleri ifade edilebilir.

Bilgi sistemlerine dayalı olarak kurumsal etkinliğin sağlanmasının eğitim durumlarına göre sıra ortalamalarına bakıldığında, ilkokul ve lise mezunlarının diğer gruplardan ayrılarak katılımlarının biraz düştüğü görülmektedir. Ayrıca sıra ortalamalarının en yüksek olduğu yüksek lisans mezunlarının yine konuya daha ilgi gösterdikleri anlamına gelmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde katılımcıların

kurumsal etkinlik boyutundaki katılımlarının eğitim seviyesi yükseldikçe arttığı ifade edilebilir ki bu durumun son derece normal olduğu söylenebilir.

Katılımcıların işletmedeki kıdemlerine göre bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutları olan problem çözme ve karar boyutu, üretim ve maliyet boyutu ile yatırım ve finansman boyutunda farklılıklar tespit edilmiştir. Bu farklılıklara ilişkin farklılık bulunan alt boyutlardaki grupların çoklu sıra ortalaması karşılaştırmalarına gidilmiştir.

Buna göre, Ek-4'teki sıra ortalamalarından hareketle, kıdem arttıkça bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutuna olan katılımın arttığı söylenebilir. Bu açıdan, çalışma hayatındaki süre arttıkça bilgi sistemlerine dayalı karar alma gereğinin fark edilerek uygulanması büyük bir önem taşıdığı söylenebilir. Üretim ve maliyet boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında ise kıdemi düşük olanlar diğer gruplardan daha farklılaşarak bu boyuttaki görüşlere diğerlerine oranla daha az katıldıkları anlaşılmaktadır. Yatırım ve finansman boyutunda bakıldığında ise, 1-3 yıl grubundaki sıra ortalamasından kaynaklandığı diğer gruplara göre biraz daha az katılım sergiledikleri ve bu açıdan kıdem durumunun belirleyici olduğu ifade edilebilir. Kıdem arttıkça örneğin 16-20 yıl ve özellikle 31-40 yıl kıdeme sahip katılımcıların ise yüksek katılım da buldukları dikkat çekicidir. Haliyle yatırım ve finansman kararlarının kıdem arttıkça bilgi sistemlerine dayalı olarak gerçekleştirilmesi yerinde bir durum olarak ifade edilebilir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerde genel olarak kıdem arttıkça bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar, üretim ve maliyet ile yatırım ve finansman boyutlarındaki katılımlarının da arttığı görülmektedir. Bunun nedeni katılımcıların çalışma yılları arttıkça bilgi sistemlerini kullanmanın öneminin algılanması ile işletme içindeki yönetim faaliyetlerinde bilgi sistemlerinin büyük bir kolaylık yaratarak sağlanacak stratejik üstünlüğün farkına varılması olabilir.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonları bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutu olan problem çözme ve karar boyutu ile üretim ve maliyet boyutunda istatistikî

anlamli farklılıklar göstermektedir. Ek-5'te bu farklılıkların nedenleri için gruplar Mann-Whitney U testi ile test edilip çoklu sıra ortalamalarını gösterilmiştir.

Ek-5'teki sıra ortalamalarına bakıldığında bilgi sistemlerinin problem çözme ve karar boyutunda işletme sahiplerinin, yöneticiler ve işletme ortaklarından daha temkinli yaklaştıkları görülmektedir. Bilgi sistemlerini kullanmak bilgisayar sistemlerine yatırım yapmak anlamına geldiğinden işletme sahiplerince yönetilen KOBİ'lerde bu husus beklide maliyet artışı ya da çok güç bir iş olarak algılandığı için profesyonel yönetici çalıştıran ya da işletme ortağı olan katılımcılar tarafından daha farklı algılanmaktadır. Bu açıdan sahip yöneticileri olan KOBİ katılımcıların bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutuna daha temkinli yaklaştıkları söylenebilir.

Üretim ve maliyet boyutundaki sıra ortalamalarına göre ise işletme ortaklarının yüksek katılımında oldukları ancak işletme sahipleri ile yöneticilerin bu konuda biraz tereddütte oldukları ya da konuya daha az katılarak farklı baktıkları ifade edilebilir. Katılımcı KOBİ'lerin ortakların haliyle maksimum kâr beklentilerini sağlayabilmek amacıyla üretim ve maliyetleri bilgi sistemleriyle kontrol altına alınması fikrine en yüksek katılımı gösterdikleri belirtilebilir. Katılımcı KOBİ işletme sahipleri ise bu konuya temkinli yaklaştıkları ve bu nedenle de bilgi sistemlerinin üretim ve maliyet boyutuna biraz daha az katıldıkları ifade edilebilir.

İşletme sahipleri KOBİ'lerde aynı zamanda yönetici olarak işletmeyi idare ettiklerinde hiyerarşik düzeylerdeki gereksiz iletişimi de ortadan kaldırıp hızlı bir şekilde karar alma üstünlüğüne sahip olduklarından bilgi sistemlerinin bu boyutuna temkinli yaklaşmaları bu özelliklerinden kaynaklanıyor olabilir. Böylece KOBİ'lerdeki işletme sahipleri bilgi sistemleri çok etkin olmasa ya da bilgi sistemleri olmasa bile kendilerinin üretim ve maliyetleri yönetecek hıza ve güce sahip olduklarını düşünmelerinden kaynaklanabilir. Ancak bu davranışın KOBİ'lerde büyük rekabet ve teknolojiye uyum sorunlara neden olabileceği söylenebilir.

Araştırmaya katılanların yetişme çağlarında en çok buldukları yerlere göre bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutları olan problem çözme ve karar boyutu ile üretim ve maliyet boyutunda istatistikî anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenleri için ek-6'daki karşılaştırmalı çoklu sıra ortalamalarına bakıldığında ilde yetişen katılımcıların problem çözme ve karar boyutu ile üretim ve maliyet boyutuna daha az katılarak farklılaştıkları ya da biraz daha diğer gruplardakilere göre temkinli yaklaştıkları söylenebilir.

Tablo 33: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları

İşletme Özellikleri	Alt Boyutlar	Test İstatistiği (p)	Test Türü
KOBİ Türü	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,031 **	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,001 **	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,387	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000 **	
İş Türü	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 **	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,001 **	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,017 **	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,372	
Kuruluş Yılı	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 **	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,000 **	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,049 **	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,211	
Hukuki Şekil	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 **	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,019 **	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,321	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,217	
Yönetim Yapısı	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,438	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,404	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,173	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,002 **	
Yazılı Stratejik Plan Süresi	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000 **	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,000 **	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,014 **	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,473	

** İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine göre farklılıklarının test sonuçları Tablo 33'te yer almaktadır. Buna göre işletme özelliklerinin hepsinde çeşitli alt boyutlarda $p < 0,05$ olduğundan istatistikî

anlamli farklılıkların bulunduğu görülmüştür. Bulunan bu anlamli farklılıkların neden kaynaklandığının tespit edilmesi amacıyla gruplar ikili olarak Mann-Whitney U testi yardımıyla kendi aralarında teste tabi tutularak grupların çoklu sıra ortalaması karşılaştırmalarına gidilmiştir.

Ek-7'den hareketle katılımcı işletmenin KOBİ türüne göre, bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutuna küçük işletmelerin sıra ortalamaları itibariyle diğer türlere göre en az katılımı gerçekleştirdikleri; mikro işletmelerin ve orta büyüklükte işletmelerin ise biraz daha fazla bir katılım gösterdikleri söylenebilir.

Benzer şekilde üretim ve maliyet boyutunda da küçük işletmelerin sıra ortalamalarının mikro ve orta büyüklükteki işletmelere oranla biraz daha düşük olduğu görülmektedir. Bu boyuta küçük işletmelerdeki katılım düzeylerinin diğerlerine oranla daha az olduğu ifade edilebilir.

Kurumsal etkinlik boyutunda ise mikro işletmelerin sıra ortalamalarında diğer KOBİ türlerinden farklılaşarak daha az bir katılım gösterdikleri söylenebilir. Kurumsal etkinliğin bilgi sistemleri yardımıyla sağlanmasında KOBİ türünün ölçeği büyüdükçe katılımın biraz arttığı görülebilir. Bu boyuttaki ortalama katılım düzeyinin yüksek olması da KOBİ'lerin kurumsal etkinliğin sağlanması için bilgi sistemleri kullanımına önem gösterdikleri anlamına da gelebilir.

Ek-8'de araştırmaya katılan işletmenin yaptığı iş türlerine göre mal alıp satan ticari KOBİ işletmelerinin problem çözme ve karar boyutu, üretim ve maliyet boyutu ile yatırım ve finansman boyutlarındaki sıra ortalamalarının daha az düzeyde olmasından dolayı katılım düzeylerinin de ona göre düşük olduğu ve mal veya aramalı üreten ya da hizmet üretimiyle uğraşan KOBİ türlerinden farklılaştıkları görülmektedir. Mal ya da hizmet üretimi gerçekleştiren KOBİ'lerin özellikle üretim ve maliyetlerinin belirlenmesi ile yönetilmesi bilgi sistemlerince rahat bir şekilde gerçekleştirilebilir ve bu suretle işletme etkinliği sağlanabilir. Ayrıca yatırım faaliyetleri bilgi sistemleriyle derinlemesine analiz edilmesi sağlanarak etkili yatırım

kararları verilebilir. Bu nedenle araştırmaya katılan ticaret yapan KOBİ'lerin mal ya da hizmet üreten KOBİ'lerden farklılaştıkları görülebilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin kuruluş yıllarına göre bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutuna yeni kurulan işletmelerin sıra ortalamalarının düşük olduğundan katılımlarının da en düşük olduğu ve en yüksek katılımların 1986-1990 arası kurulan işletmelerde yer aldığı ek-9'dan görülmektedir. Benzer şekilde üretim ve maliyet boyutu ile yatırım ve finansman boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında da kuruluş yılları yeni olan işletmelerin diğerlerine göre daha az düzeyde bir katılım gösterdikleri görülmektedir. Bunun nedenine bakıldığında ise yeni kurulan KOBİ'lerin bilgi sistemlerinin önemlerini fark etmelerinin belirli bir zaman alması olabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerin hukuki yapılarına göre bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar ile üretim ve maliyet boyutlarına ilişkin farklılıkların ortaya konması amacıyla gruplar ikili olarak Mann-Whitney U testine tabi tutulmuştur. Ek-10'daki çoklu karşılaştırma tablosuna göre, katılımcı işletmelerin hukuki şekillerine göre bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında komandit şirketlerin ve tek kişi işletmelerinin diğer işletme türlerine göre katılımlarının düşük olduğu ve en yüksek katılımın ise limited şirketlerde yer aldığı görülmektedir.

Araştırmaya katılan limited şirketlerin özellikle problem çözme ve karar boyutuna tek kişi işletmelerinden katılım düzeyinde farklılaştığı da grupların çoklu sıra ortalaması karşılaştırması sonuçlarından görülebilmektedir. Bu açıdan tek kişi işletmeleri ve komandit şirketlerin bu boyuta katılımları daha az düzeyde gerçekleşerek farklılaştıkları görülmüştür. Bu farklılaşma, işletme büyüklüğü, yapısı ve sorumluluğu arttıkça bilgi sistemlerine olan ihtiyacın artması nedeniyle ortaya çıkmış olabilir. Benzer şekilde üretim ve maliyet boyutundaki sıra ortalamalarına bakılarak komandit şirketlerin en düşük düzeyde ve adi şirketlerin en yüksek düzeyde yer aldıkları söylenebilir.

Ek-11'den hareketle, araştırmaya katılan işletmenin yönetim yapılarına göre bilgi sistemleri leğinin kurumsal etkinlik boyutunda özellikle aile bireyleri tarafından yönetilen işletmelerin sıra ortalamalarına göre daha düşük katılım sergiledikleri ve bu nedenle de istatistikî anlamlı farklılıklar oluşturdukları ifade edilebilir. Buna karşın profesyonel yönetici istihdam eden işletmelerde ve işletme sahibi tarafından yönetilen işletmelerde katılımların daha yüksek oldukları söylenebilir. Bu katılım düzeyleri ile aile bireyleri tarafından yönetilen işletmelerin, bilgi sistemleri kullanılarak yönetsel faaliyetlere gitmenin ya da kurumsal etkinliği sağlama konusuna profesyonel yönetici çalıştıran ya da işletmesini kendi yöneten işletme sahiplerinden daha az düzeyde katılmalarının bu işletmelerdeki aile bireyelerine aşırı güvenden kaynaklandığı düşünülebilir.

Ek-12'deki araştırmaya katılan işletmelerin bilgi sistemleri leğinin problem çözme ve karar boyutundaki sıra ortalaması karşılaştırmalarına göre yazılı stratejik planı olmayan işletmelerin en düşük katılımlarını gerçekleştirdikleri, en yüksek ise 5 yıldan fazla süreyle yazılı stratejik plana sahip olan işletmelerin yer aldıkları görülmektedir. Üretim ve maliyet boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında en düşük katılıma 5 yıllık yazılı stratejik planı sahip işletmeler ile yazılı stratejik planı olmayan işletmelerin yer alarak farklılaştıkları ve yine sıra ortalamalarından hareketle en yüksek katılımın ise 5 yıldan fazla yazılı stratejik plana sahip işletmelerde yer aldıkları görülmektedir. Yatırım ve finansman boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında ise en düşük katılıma 5 yıllık yazılı stratejik planı sahip işletmelerin ve en yüksek katılıma da 2-4 yıllık yazılı stratejik plana sahip işletmelerin sahip oldukları söylenebilir. Yazılı stratejik plana sahiplik durumlarına göre katılımcı işletmelerin özellikle yazılı stratejik planı olmayanlar ve 5 yıl ile 5 yıldan çok yazılı stratejik plana sahip olan işletmeler arasında farklı düşünceler oldukları görülmektedir. Bu durumda, farklı sürelerle stratejik planlamaya gidilmesin getirdiği doğal bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır.

Tablo 34: Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Teknolojileri ve Çalışanlarının Değişime Açıklık Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları

İşletme Özellikleri	Alt Boyutlar	Test İstatistiği (p)	Test Türü
Etkin Bilgisayar Ağı Varlığı	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,338	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,013**	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,607	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000**	
Bilgisayar Paket Programı Kullanımı	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000**	Mann-Whitney U
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,008**	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,217	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000**	
Bilgi Sistemleri Güncelleme	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000**	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,042**	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,022**	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,001**	
Veri/Bilgi Yedekleme	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000**	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,001**	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,207	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,099	
İşletmenin Teknoloji Kullanımı	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000**	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,000**	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,201	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,007**	
Çalışanların Teknolojiye Duyarlılığı	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,008**	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,088	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,843	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,002**	
Çalışanların Bilgi Paylaşım İsteği	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,430	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,318	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,114	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000**	
Çalışanların Değişime Ayak Uydurabilmesi	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000**	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,000**	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,477	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000**	
Çalışan Fikirlerinin İşletmece Önemseneceği	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,000**	Kruskal Wallis
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,122	
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,131	
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,000**	

** İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojileri ve çalışanlarının değişime açıklık özelliklerine göre farklılıklarının test sonuçları Tablo 34'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojileri ve değişime açıklık özelliklerinin bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının bazılarında $p < 0,05$ olduğundan istatistikî anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir.

Ek-13'te yer alan bilgi sistemleri ölçeğinin üretim ve maliyet boyutundaki sıra ortalamalarına göre kısmen etkin bir bilgisayar ağına sahip olan işletmelerin diğerlerine oranla daha yüksek bir katılımda oldukları ile etkin bilgisayar ağı olmayanlara veya olanlara göre farklılaştığı söylenebilir. Kurumsal etkinlik boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında ise etkin bilgisayar ağına sahip olanların daha yüksek düzeyde kalımda oldukları ile diğerlerine göre farklılaştıkları söylenebilir. Etkin bilgisayar ağına kısmen ya da tamamen sahip olan işletmelerin üretimi ve maliyetlerinin yönetimini bilgi sistemleriyle yönetimleri daha da kolayca yapabilmeleri sağlanabilecektir. Bu açıdan kurumsal etkinlikte beraberinde yine bilgi sistemleri yardımıyla bilgisayar ağları desteğiyle rahat ve etkin bir biçimde sağlanabilecektir. Böylece etkin bir bilgisayar ağına sahiplik arttıkça kurumsal etkinlikte buna paralel olarak artış gösterebileceği de söylenebilir. Bu durum ek-13'teki grupların çoklu karşılaştırma sonuçları ile benzer doğrultudadır.

Ek-14'teki araştırmaya katılan işletmelerde bilgisayar paket programı kullanımının bilgi sistemlerinin alt boyutları arasındaki sıra ortalamalarına bakıldığında, problem çözme ve karar boyutu, üretim ve maliyet boyutu ile kurumsal etkinlik boyutunda bilgisayar paket programı kullanmayanlara göre daha yüksek düzeyde bir katılım gösterdikleri görülmektedir. Böylece bilgisayar paket programlarına sahip olan işletmelerin bilgi sistemleri yardımıyla karar almalarının kolaylaşabileceği, üretim ve maliyetlerini bu paket programlara göre önceden planlayarak gerekli önlemleri alabilecekleri ve kurumsal etkinliği bu programlar vasıtasıyla sağlayabilecekleri de ifade edilebilir. Ancak bilgisayar paket programları kullanımı bu paket programlara yüksek düzeyde mali kaynak ayrımını gerektirmekte

ve bu mali kaynağın temininde çeşitli güçlükler çeken KOBİ'lerin bu açıdan çeşitli sıkıntılarla karşılaşacakları bilgisayar paket programlarını kullanan işletmelerin elde edebilecekleri üstünlüklerinden bu nedenle faydalanamayarak rekabet avantajı da sağlayamamalarına neden olacağı söylenebilir. KOBİ'lerin bu açıdan etkili ve yeni geliştirilmiş versiyonlara sahip bilgisayar paket programı kullanımlarını arttırmaları onların rekabet güçlerini de doğru orantılı bir şekilde arttıracak önemli bir araç durumundadır.

Katılımcı işletmelerin bilgi sistemlerini güncelleme durumlarına göre bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının tamamında istatistikî anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılığın nedenine bakıldığında ek-15'teki sıra ortalamalarının çoklu karşılaştırmalarına göre bilgi sistemlerinin güncellenmesini yapan işletmelerden kaynaklandığı söylenebilir. Bunun nedeni bilgi sistemlerinin güncellenmesi ile bilgi sistemlerine dayalı problem çözme ve karar almayı, üretim ve maliyetlerin yönetilmesini, yatırım ve finansman kararları ile kurumsal etkinliği doğrudan etkileyebilmesidir.

Araştırmaya katılan işletmelerin veri ve bilgilerini yedekleme durumlarıyla bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında, ek-16'daki sıra ortalamalarına göre yedekleme yapan işletmelerin problem çözme ve karar ile üretim maliyet boyutunda yedekleme yapmayan ya da kısmen yapanlara göre daha yüksek bir katılımı oldukları görülmektedir. Bu durum, bilgi istemlerine dayalı problem çözme ile üretim ve maliyetlerin kontrol edilmesine olan ilginin bilgi sistemlerini kısmen de olsa yedekleyen işletmelerde daha fazla olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, veri ve bilgileri yedeklemeye gitmenin işletme faaliyetlerinde bilgiye önem vererek bilgiyi işletme faaliyetlerinde temel girdi olarak kullanmanın önemini kavrandığının da bir göstergesi olduğu anlamına gelmektedir. Bu açıdan, araştırmaya katılan KOBİ'lerde bilginin önemine ilişkin farkındalıklarının oluşmaya başladığı da ifade edilebilir.

Ek-17'den hareketle katılımcı işletmelerin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanımlarına katılımları arttıkça bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutuna, üretim ve maliyet boyutu ile kurumsal etkinlik boyutlarına daha yüksek bir katılım sağladıkları söylenebilir. Teknolojinin her alanda işletmede yaygın bir şekilde kullanılması haliyle üretim ve maliyetlerin daha iyi yönetilmesi, kurumsal etkinliğin daha iyi bir düzeyde sağlanmasını ve etkili kararların alınmasını sağlayabilir.

Araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların teknolojiye duyarlılıkları ile bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutları arasındaki farklılıklara bakıldığında; ek-18'e göre teknolojiye duyarlı olanların sıra ortalamalarının ve bununla birlikte katılım düzeylerinin problem çözme ve karar boyutunda ve kurumsal etkinlik boyutunda teknolojiye duyarlı olmayan ya da kısmen olanlara göre biraz daha yüksek düzeyde yer alarak farklılaştıkları görülmektedir.

Teknoloji duyarlı olan çalışanların daha çok bilgi ve teknoloji araçları kullanmak isteyecekleri ve işlerini yaparken bu araçları kullanarak kurumsal etkinliğe katkıda bulunmalarının son derece normal olduğu ve özellikle bu sistem ve teknolojilerin yöneticiler veya idareciler tarafından etkin şekilde kullanarak problem çözme ve karar almada kullanılması da önemli olmakla birlikte yine normal karşılanabilir. Bu açıdan araştırma kapsamındaki KOBİ'lerde bu anlayışın yer etmeye başladığı olumlu bir durum olarak belirtilebilir.

Katılımcı işletmelerin çalışanlarının bilgi paylaşımlarındaki istekleri ile bilgi sistemleri ölçeğinin kurumsal etkinlik boyutunda istatistikî olarak anlamlı farklılıklar görülmektedir. Bu farklılığın nedenine bakıldığında, ek-19'daki sıra ortalamalarındaki durum dikkate alındığında, bilgi paylaşımı konusunda isteksiz çalışanları olan katılımcı işletmelerin boyuta katılımlarının az düzeyde olmasından kaynaklandığı görülmektedir.

Ek-20'deki çalışanlarının kısmen değişime ayak uydurabilen katılımcı işletmelerin bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar ile üretim ve maliyet boyutunda sıra ortalamalarından görüleceği üzere daha yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ve kurumsal etkinlik boyutunda ise değişime ayak uydurabilen çalışanlara sahip işletmelerdeki daha yüksek düzeyde olması nedeniyle istatistikî olarak anlamlı farklılıkların var olduğu görülmektedir.

Bu durumun temeline bakıldığında, değişime açık olan çalışanların bulunduğu örgütlerde yeni gelişen teknolojilerin ve bilgi sistemleri uygulamalarının değişime açık olmayanlara göre daha kolay ve rahat uygulanabilirlikleri yatmaktadır.

Ek-21'deki sıra ortalamalarına göre, çalışan fikirlerinin kısmen önemsendiği katılımcı işletmelerde bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutuna daha yüksek katılım olduğu ve çalışan fikirlerinin önemsendiği katılımcı işletmelerde ise kurumsal etkinlik boyutuna katılımın daha yüksek olduğu bu nedenle de istatistikî olarak anlamlı farklılıkların oluştuğu ifade edilebilir.

Çalışan fikirlerinin önemsendiği işletmelerde yeni fikirlerin dikkate alınarak yaratıcı çözümlerin geliştirilmesi sağlanabileceğinden problem çözme ve karar almaya çözüm seçeneklerinin geliştirilmesi açısından önemli bir katkısı olabileceği söylenebilir. Benzer biçimde çalışan fikirlerinin dikkate alınıp desteklenerek karar sürecine katıldığı kurumlarda, çalışanların değişime dirençlerinin daha az olması ve böylece bu durumun kurumsal etkinliğin sağlanmasında önemli bir etken olarak ortaya çıkması beklenebilir.

3.6.8. Stratejik Planlama Ölçeği İçin Faktör Analizi

Araştırmadaki anketin üçüncü bölümünde bulunan stratejik planlama ölçeğine ilişkin faktör analizi uygulaması gerçekleştirilmiştir. Stratejik planlama ölçeğindeki maddelere ilişkin faktör yük değerleri incelendiğinde 0,45'ten küçük yük

değerlerine sahip maddelerin faktör oluşturamayacakları düşünülerek araştırmadan çıkarılmıştır. Faktörleşemeyecek olan maddeler sırasıyla 1, 2, 14 ve 15'inci soru maddeleri olup faktör analizi bu maddeler çıkartılarak gerçekleştirilmiştir.

Tablo 35: Stratejik Planlama Ölçeğine İlişkin KMO ve Bartlett Testi

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,849
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2449,290
	df	105
	Sig.	0,000

Faktör analizinin uygunluğunun araştırılması için KMO ve Bartlett testleri gerçekleştirilmiş sonuçlar Tablo 35'te gösterilmiştir. KMO katsayısı = 0,849 olarak hesaplandığından bu değer kabul edilebilir bir seviyedir. Ayrıca Bartlett testi sonuçları ise $\chi^2(105) = 2449,29$ ile $p(\text{sigma})=0,000$ olarak hesaplanmıştır. Buna göre $p<0,05$ olduğu için Bartlett testinin sonucu istatistiksel olarak anlamlıdır. Böylece KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre veri seti faktör analizi için uygundur.

Stratejik planlama ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analiziyle faktörlerin elde edilmesi amacıyla temel bileşenler yöntemi ile faktör döndürme (rotasyon) metodu olarak da Varimax metodu kullanılmış ve 4 faktörde faktörleşebilmenin mümkün olabildiği Tablo 36'dan görülmektedir. Buna göre birinci faktör toplam varyansın % 21,437'sini, ikinci faktör toplam varyansın % 14,215'ini, üçüncü faktör toplam varyansın % 12,858'ini ve dördüncü faktör toplam varyansın % 12,351'ini açıklamakta olup; bu dört faktörün stratejik planlama ölçeğine ilişkin açıkladıkları toplam varyans ise % 60,861 olduğu görülmektedir.

Tablo 36: Stratejik Planlama Ölçeği İçin Açıklanan Toplam Varyans

Component	Total Variance Explained								
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,720	31,465	31,465	4,720	31,465	31,465	3,216	21,437	21,437
2	1,954	13,025	44,490	1,954	13,025	44,490	2,132	14,215	35,652
3	1,387	9,246	53,736	1,387	9,246	53,736	1,929	12,858	48,510
4	1,069	7,125	60,861	1,069	7,125	60,861	1,853	12,351	60,861
5	0,823	5,486	66,347						
6	0,738	4,917	71,264						
7	0,673	4,484	75,749						
8	0,565	3,767	79,516						
9	0,537	3,582	83,097						
10	0,515	3,434	86,532						
11	0,477	3,179	89,711						
12	0,461	3,072	92,783						
13	0,396	2,637	95,420						
14	0,392	2,611	98,032						
15	0,295	1,968	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Stratejik planlama ölçeğine yönelik gerçekleştirilen faktör analizinde elde edilen 4 faktörlere ilişkin olarak döndürülmüş faktör sonuçları Tablo 37'de gösterilmektedir.

Stratejik planlama ölçeğine ilişkin elde edilen 4 faktörün isimlendirilmesi de Tablo 38'de gösterilmektedir. Buna göre; 1. faktör fonksiyonel boyut olarak isimlendirilerek 11, 12, 10, 13 ve 9 numaralı sorulardan, 2. faktör stratejik karar boyutu olarak isimlendirilerek 5, 6, 4 ve 19 numaralı sorulardan, 3. dış faaliyet boyutu olarak isimlendirilerek 17, 18 ve 16 numaralı sorulardan ve 4. faktör ise stratejik analiz boyutu olarak isimlendirilerek 7, 3 ve 8 numaralı sorulardan oluşmaktadır.

Tablo 37: Stratejik Planlama Ölçeği İçin Faktör Döndürme Sonuçları

Rotated Component Matrix^a				
	Faktörler			
	1	2	3	4
C11-Stratejik planlama işletmenin tedarik ve lojistik işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	0,784			
C12-Stratejik planlama işletmenin insan kaynakları işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	0,784			
C10-Stratejik planlama işletmenin üretim işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	0,775			
C13-Stratejik planlama işletmenin Araştırma Geliştirme işlevi ve Yenilik Yaratma ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	0,692			
C9-Stratejik planlama işletmenin pazarlama, satış ve servis işlevleriyle ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.	0,642			
C5-İşletmelerde stratejik planlamada alternatif stratejilerin belirlenmesi önemli bir unsurdur.		0,784		
C6-İşletmelerde stratejik planlamada uygun stratejinin seçilmesi önemli bir unsurdur.		0,710		
C19-Stratejik planlama işletme içi organizasyon faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadır.		0,635		
C4-İşletmelerde rakip firmaların faaliyetleri stratejik planlamada önemli rol oynamaktadır.		0,591		
C17-Stratejik planlama işletmenin Dış Ticaret (İthalat-İhracat) faaliyetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.			0,750	
C18-Stratejik planlama işletmenin satış sonrası servis hizmetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.			0,738	
C16-Stratejik planlama işletmenin Sosyal Sorumluluklarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.			0,719	
C7-İşletmelerde stratejik planın yapılmasında plan ve bütçeler önemli rol oynamaktadır.				0,694
C3-İşletmelerde stratejik planlamada, fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesi önemli rol oynamaktadır.				0,654
C8-İşletmelerde stratejik planın yapılmasında çevresel faktörler(devlet, rakipler, tedarikçiler, v.b.) etkin rol oynamaktadır.				0,592
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.				
a. Rotation converged in 7 iterations.				

Tablo 38: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutları ve Betimsel İstatistikleri

Faktör	Alt Boyut İsimleri	Soru Numaraları	En Düşük	En Yüksek	Ortalama (\bar{x})	Standart Sapma
1	Fonksiyonel Boyut	9, 10, 11, 12, 13	8	25	16,9084	4,20134
2	Stratejik Karar Boyutu	4, 5, 6, 19	7	20	16,3645	2,29614
3	Dış Faaliyet Boyutu	16, 17, 18	3	15	10,2481	2,48581
4	Stratejik Analiz Boyutu	3, 7, 8	3	15	10,9618	2,54641

3.6.9. Stratejik Planlama Ölçeği İçin Güvenirlik Testi

Tablo 39’da stratejik planlama ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin olarak alfa modeli kullanılarak gerçekleştirilen güvenirlilik testi sonucu hesaplanan Cronbach's Alpha (α) değerleri yer almaktadır.

Tablo 39: Stratejik Planlama Ölçeği ve Alt Boyutlarının Güvenirlik Testi

Ölçek/Boyut	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Stratejik Planlama Ölçeği	15	0,837
Fonksiyonel Boyut	5	0,842
Stratejik Karar Boyutu	4	0,651
Dış Faaliyet Boyutu	3	0,664
Stratejik Analiz Boyutu	3	0,671

Tablo 39’da yer alan alfa değerleri; toplam 15 maddeden oluşan stratejik planlama ölçeğinde 0,837 olarak, toplam 5 maddeden oluşan fonksiyonel boyutunda 0,842 olarak, toplam 4 maddeden oluşan stratejik karar boyutunda 0,651 olarak, toplam 3 maddeden oluşan dış faaliyet boyutunda 0,664 olarak ve toplam 3 maddeden oluşan stratejik analiz boyutunda ise 0,671 olarak hesaplanmıştır. Buna göre stratejik planlama ölçeği ile fonksiyonel alt boyutu yüksek derecede güvenilir olduğu ve stratejik karar, stratejik analiz ile dış faaliyet alt boyutlarının ise oldukça güvenilir durumda olduğu söylenebilir.

3.6.10. Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine ve İşletme Özelliklerine Göre Farklılıklarının Testi

Stratejik planlama ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin olarak araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ve işletme özelliklerine göre farklılıklarının tespit edilmesi amacıyla gerekli testlerin yapılabilmesi için öncelikle parametrik hipotez testlerinin mi yoksa parametrik olmayan hipotez testlerinin mi kullanılması gerektiğinin belirlenmesi gerekli olmaktadır. Bu amaçla stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri K-S testi gerçekleştirilmiş ve Tablo 40’ta test sonuçları yer almaktadır.

Tablo 40: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutları İçin One-Sample Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	N	Normal Parameters		Most Extreme Differences			Kolmogorov-Smirnov Z	Asymp. Sig. (2-tailed)
		Mean	Std. Deviation	Absolute	Positive ve	Negative ve		
Faktör1-Fonksiyonel Boyut	524	16,9084	4,20134	0,076	0,066	-0,076	1,748	0,004
Faktör2-Stratejik Karar Boyutu	524	16,3645	2,29614	0,158	0,082	-0,158	3,624	0,000
Faktör3-Dış Faaliyet Boyutu	524	10,2481	2,48581	0,128	0,080	-0,128	2,934	0,000
Faktör4-Stratejik Analiz Boyutu	524	10,9618	2,54641	0,139	0,078	-0,139	3,186	0,000

Stratejik planlama ölçeğinin alt boyutları için hipotezler şöyle oluşturulmuştur;

Faktör 1- Fonksiyonel Boyut için;

H_0 : Fonksiyonel boyut normal dağılım göstermektedir.

H_a : Fonksiyonel boyut normal dağılım göstermemektedir.

Faktör 2- Stratejik Karar Boyutu için;

H_0 : Stratejik karar boyutu normal dağılım göstermektedir.

H_a : Stratejik karar boyutu normal dağılım göstermemektedir.

Faktör 3- Dış Faaliyet Boyutu için;

H_0 : Dış faaliyet boyutu normal dağılım göstermektedir.

H_a : Dış faaliyet boyutu normal dağılım göstermemektedir.

Faktör 4- Stratejik Analiz Boyutu için;

H_0 : Stratejik analiz boyutu normal dağılım göstermektedir.

H_a : Stratejik analiz boyutu normal dağılım göstermemektedir.

Stratejik planlama ölçeğinin tüm alt boyutlarında $p < 0,05$ olduğundan dolayı H_0 ret edilmekte H_a kabul edilmektedir. Ayrıca ek-22'deki stratejik planlama ölçeği ve alt boyutların normal dağılımına ilişkin çizilen Q-Q grafiklerinin de bu durumu desteklediği ve bu nedenle de stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının normal dağılım göstermediği görülmektedir.

Bu durumda parametrik testlerin uygulanması mümkün olmadığından, parametrik olmayan testlerin uygulanmasına geçilerek; gruplar arası ya da içinde istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olup olmadığı, ilişkisiz iki örneklem için Mann Whitney U ve ilişkisiz k-örneklem için Kuruskal Wallis testleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine göre farklılıkların testine ilişkin uygulama Tablo 41'de yer almaktadır.

Tablo 41: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılanların Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları

Demografik Özellikler	Alt Boyutlar	Test İstatistiği (p)	Test Türü
Yaş	Fonksiyonel Boyut	0,005 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,004 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,001 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,404	
Cinsiyet	Fonksiyonel Boyut	0,168	Mann-Whitney U
	Stratejik Karar Boyutu	0,015 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,924	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,763	
Eğitim Durumu	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,098	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
Medeni Durum	Fonksiyonel Boyut	0,220	Mann-Whitney U
	Stratejik Karar Boyutu	0,574	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,733	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,217	
Kıdem	Fonksiyonel Boyut	0,001 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,095	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,466	
İşletmedeki Pozisyon	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,155	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,006 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
Yetişme Yeri	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,044 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	

** İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılanların demografik özelliklerine göre farklılıklarına bakıldığında, medeni durumlarına göre $p > 0,05$ olduğundan istatistikî anlamlı farklılıklar olmadığı; ancak diğer demografik özelliklerine bakıldığında ise $p < 0,05$ olduğunda istatistikî anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir.

Stratejik planlama ölçeğinin yaş özelliklerine göre fonksiyonel, stratejik karar ve dış faaliyet boyutlarında $p<0,05$ olduğundan istatistikî olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla Mann Whitney U testi ile gruplar ikili olarak karşılaştırılmıştır.

Ek 23'teki grupların çoklu sıra ortalaması karşılaştırmalara göre işletme fonksiyonlarına yönelik stratejik planlamaya ilişkin katılımcıların yaşları bir belirleyici olabilmektedir. Sıra ortalamalarına göre bu boyutta, özellikle 20-30'lu yaş grubundaki katılımcıların katılımlarının diğer gruplardan daha fazla olduğu bu nedenle de diğer gruplardan farklılaştığı görülmektedir. Bunun nedenleri arasında genel olarak genç yaş grubunun daha fazla konuya ilgi göstermesi olabilir.

Stratejik karar boyutundaki farklılıklara bakıldığında sıra ortalamaları dikkate alındığında, farklılığın 50'den fazla yaşa sahip katılımcılardan kaynaklandığı ve bu boyuta diğer yaş gruplarına göre daha az katılım gösterdikleri görülmektedir. Bu açıdan katılımcı KOBİ'lerdeki yaşlı kesimin stratejik karar konusuna ılımlı yaklaştıkları söylenebilir. Bu durum da haliyle, rekabetçi güçleri açısından iyi bir durum olarak ifade edilemeyebilir.

Sıra ortalamalarından hareketle, katılımcıların dış faaliyetlere ilişkin olarak 31-40 yaş grubundakilerin en az katılımı sergiledikleri ve boyuta temkinli yaklaştıkları görülmektedir. Ayrıca en yüksek katılımı ise 50'den fazla yaşa sahip katılımcıların göstererek boyuta genel olarak katıldıkları ve bu nedenle de farklılaşma yarattıkları görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre stratejik karar boyutunda farklılaştıkları bu farklılaşmanın da ek 24'ten hareketle kadın katılımcılardan kaynaklandığı ve erkek katılımcıların sıra ortalamalarına göre daha fazla bu boyuta katıldıkları söylenebilir.

Araştırmanın stratejik planlama ölçeğinin katılımcıların eğitim durumu özelliklerinde fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik analiz boyutlarında $p<0,05$

olduğundan istatistikî olarak anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenlerinin ortaya çıkarılması amacıyla gruplar ikili olarak Mann Whitney U testi ile kıyaslanarak sıra ortalamalarına bakılmıştır. Ek-25'te yer alan grupların çoklu sıra ortalamalarına bakıldığında, yüksek lisans mezunlarının konuya bakış açılarının fonksiyonel boyutta, dış faaliyet boyunda ve stratejik analiz boyutlarında diğer katılımcılara göre daha yüksek olduğu söylenebilir. Bu durum da haliyle, eğitim seviyesi yüksek olanların stratejik planlamaya ilişkin bilgisel düzeyleri ile konuya bakış açılarından kaynaklanıyor olabilir.

Ek-26'daki sıra ortalamaları incelendiğinde, genel olarak katılımcıların kıdemleri arttıkça stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel ve dış faaliyet boyutlarına katılım düzeyleri de artmaktadır. Stratejik planlamanın fonksiyonel ve dış faaliyet boyutlarına araştırmaya katılanlar çalışma yıllarındaki artışa benzer olarak katılım düzeylerini de arttırmaktadırlar. Bu durum da normal olarak kıdem arttıkça konunun öneminin daha ayırt edici şekilde anlaşılmasından kaynaklandığını ortaya koymaktadır.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonları stratejik planlama ölçeğinin alt boyutu olan fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik karar boyutlarında istatistikî anlamlı farklılıklar göstermektedir. Farklılıkların nedenleri için ek-27'deki sıra ortalamaları incelendiğinde, fonksiyonel boyutta en yüksek katılım düzeyi ile işletme ortaklarının, ardından daha az bir katılım düzeyi ile yöneticilerin ve en az katılım düzeyi ile konuya temkinli yaklaşan işletme sahiplerinin geldikleri görülmektedir. Bu farklılaşmanın nedenine bakıldığında, işletme sahiplerince yönetilen KOBİ'lerde fonksiyonel olarak stratejik planlamaya daha az gidilmesi ya da hiç gidilmiyor olmasından kaynaklandığı söylenebilir. Ayrıca dış faaliyet boyutunda ve stratejik analiz boyutunda sıra ortalamalarına göre ortalama katılım düzeylerinin diğer pozisyonlardaki katılımcılara göre daha yüksek olan işletme ortaklarının farklılaşma yarattıkları söylenebilir.

Araştırmaya katılanların yetişme çağlarında en çok buldukları yerlere göre stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarında istatistikî anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir. Bu farklılıkların nedenleri için ek-28'deki sıra ortalamalarına bakıldığında ilde yetişenlerin stratejik planlamanın tüm alt boyutlardaki katılımlarında diğer gruplara göre az bir katılımı temkinli yaklaştıkları söylenebilirken belde de yetişenlerinde genel olarak boyutlara katılımlarının varlığı görülerek bu açılardan farklılaştıkları ifade edilebilir.

Tablo 42: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları

İşletme Özellikleri	Alt Boyutlar	Test İstatistiği (p)	Test Türü
KOBİ Türü	Fonksiyonel Boyut	0,017 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,000 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,007 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,004 **	
İş Türü	Fonksiyonel Boyut	0,003 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,140	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,001 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,421	
Kuruluş Yılı	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,001 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
Hukuki Şekil	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,001 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
Yönetim Yapısı	Fonksiyonel Boyut	0,019 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,000 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,038 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,001 **	
Yazılı Stratejik Plan Süresi	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,172	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,001 **	

** İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Tablo 42’de stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılan işletmelerin özelliklerine göre farklılıklarının test sonuçları gösterilmektedir. Buna göre katılımcı işletmelerin özelliklerine göre stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının çoğunda $p < 0,05$ olduğundan istatistikî anlamlı farklılıklar olduğu görülmektedir.

Katılımcı işletmenin KOBİ türüne göre, stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının tümünde istatistikî anlamlı farklılıklar olduğu söylenebilir. Bu farklılıklarının nedenleri için ek-29’daki sıra ortalamalarına bakıldığında stratejik karar dışındaki boyutlarda küçük işletmelerin katılımlarının diğer KOBİ türlerine göre düşük olduğu dikkat çekmektedir. Stratejik karar boyutunda ise mikro işletmelerin sıra ortalamaları incelendiğinde diğer KOBİ türlerinden daha az katılarak farklılaştıkları söylenebilir.

Ek-30’daki araştırmaya katılan işletmenin yaptıkları iş türlerine ilişkin sıra ortalamaları dikkate alındığında, mal alıp-satan işletmelerin stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel ve dış faaliyet boyutlarına diğer gruptakinden daha düşük bir katılım gösterdikleri ve özellikle mal alıp-satan işletme ile mal veya aramalı üreten işletmeler arasında fonksiyonel boyut ile dış ticaret boyutunda ise tüm gruplar arasında istatistikî anlamlı farklılıkların oldukları görülmektedir. Bu durum, mal ya da hizmet üreten KOBİ’lerin, stratejik planlamanın işletme fonksiyonları düzeyinde ve dış faaliyetleri dikkate alarak ele alınmasına, mal alıp satan ticari KOBİ’lerden daha fazla önem gösterdikleri anlamına gelmektedir.

Ek-31’den hareketle, araştırmaya katılan işletmelerin stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutundaki sıra ortalamalarına göre katılımcı işletmelerin kuruluş yıllarına göre en düşük katılım düzeylerini 2001-2005 arası kurulan ve en yüksek katılım düzeylerini ise 1980-1985 arası kurulan işletmelerin sahip oldukları bu nedenle de farklılaştıkları görülmektedir. Ayrıca genel olarak kuruluş yılı eski olan işletmelerin katılım düzeylerinin daha yüksek olduğu da ifade edilebilir. İşletme

fonksiyonlarında stratejik planlamaya gitmenin uzun yıllar çalışan işletmelerde önemli bir unsur olarak benimsendiği görülmektedir.

Yine ek-31'deki sıra ortalamalarından hareketle stratejik karar boyutunda ise kuruluş yılları eski olan işletmelerin daha az katılım gösterdikleri görülürken, özellikle yeni kurulan işletmelerdeki katılımlarının daha yüksek olduğu ve diğer kuruluş yılları gruplarından farklılaştıkları söylenebilir. Stratejik kararın günümüzdeki önemlerine yine yeni kurulan işletmelerin daha ilgili oldukları ortadadır. Bu açıdan katılımcı KOBİ'lerin bu husustaki algıları önem taşır.

Dış faaliyet boyutundaki sıra ortalamalarında ise 2001-2005 arası ve 2011 sonra kurulan işletmelerin daha az katılımında oldukları ve bu nedenle de diğer gruplardan farklılaştıkları görülmektedir. Ayrıca kuruluş yılları yeni olan işletmelerin genel olarak katılımlarının eskilere olanla daha az olduğu da söylenebilir. Bu durum yeni kurulan KOBİ'lerdeki dış faaliyetlere olan ilginin az olduğunun bir göstergesidir.

Stratejik analiz boyutundaki sıra ortalamaları incelendiğinde ise, 2001-2005 arası kurulan işletmelerin en az katılımında oldukları ve 1980-1985 arası kurulan işletmelerin katılımlarının en yüksek olduğu söylenebilir. Bu açıdan bu boyutta kuruluş yılları eski olan işletmelerdeki katılımın biraz daha fazla oldukları ifade edilebilir. Kuruluş yılları eski olan KOBİ'lerde stratejik analizin öneminin daha fazla olması piyasada kalmak için verdikleri mücadelenin bir sonucu olabilir.

Ek-32'deki katılımcı işletmelerin hukuki şekillerine sıra ortalamaları dikkate alındığında, stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutunda tek kişi işletmelerinin ve komandit şirketlerin diğer işletme türlerine göre katılımlarının düşük olduğu ve ortalama en yüksek katılım düzeylerinin ise adi şirketlerde yer aldığı görülmektedir. Stratejik karar boyutundaki sıra ortalamalarına bakıldığında ise yine tek kişi işletmesinin en düşük düzeyde ve kolektif şirketlerin en yüksek katılım düzeyinde yer aldıkları ifade edilebilir. Dış faaliyet boyutundaki sıra ortalamalarına

bakıldığında komandit şirketlerin en düşük ve adi şirketlerin de en yüksek katılımı oldukları görülmektedir. Stratejik analiz boyutundaki sıra ortalamalarında ise en düşük katılımın tek kişi işletmelerinde ve en yüksek katılımın komandit şirketlerde yer aldığı görülmektedir. Genel olarak KOBİ'lerdeki kurumsallaşma düzeylerine göre farklılıkların oluşmasının da son derece doğal olduğu söylenebilir.

Ek-33'ten hareketle, araştırmaya katılan işletmenin yönetim yapılarına göre stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutundaki sıra ortalamaları incelendiğinde, işletme sahiplerinin bu boyuta özellikle aile bireylerince ve profesyonel yöneticilerce yönetilen KOBİ'lerden farklılaşarak daha az düzeyde katılımlarının olduğu görülmektedir. Ayrıca fonksiyonel boyuta en çok katılanların ise aile bireyleri tarafından yönetilen işletmeler oldukları görülebilir.

Stratejik karar boyutuna bakıldığında, özellikle profesyonel yöneticilerin, işletme sahipleri ve aile bireylerince yönetilen işletmelerden daha çok katılım sağladıkları bu nedenle de istatistikî anlamlı farklılıklara neden oldukları görülmektedir. Aile bireylerince yönetilen işletmelerde ise stratejik karar boyutuna diğer gruptakilere göre daha az bir katılım olduğu söylenebilir. Dış faaliyet boyutunun sıra ortalamaları incelendiğinde ise profesyonel yöneticilerin diğer gruplara oranla daha az katılımları dikkat çekmektedir. Stratejik analiz boyutuna bakıldığında profesyonel yöneticilerin diğer gruplara göre daha fazla katıldıkları ve özellikle işletme sahipleri tarafından yönetilen işletmelerle arasında farklılığın var olduğu görülebilir.

Ek-34'te yer alan, stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutundaki sıra ortalamalarına göre, yazılı stratejik plana sahip olmayan işletmelerin yazılı stratejik plana sahip diğer işletmelerden daha az bir katılım göstererek farklılaştıkları söylenebilir. Yine dış faaliyet boyutu içinde benzer bir durum olduğu ve özellikle 5 yıldan çok yazılı stratejik plana sahip işletmelerin açık şekilde bu boyuta daha fazla katıldıkları görülebilir. Stratejik analiz boyutunda da yazılı stratejik plana sahip

işletmelerin yazılı stratejik planı olmayan işletmelerden daha fazla bir katılım göstererek farklılaştıkları ifade edilebilir.

Tablo 43: Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarının Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Teknolojileri ve Çalışanlarının Değişime Açıklık Özelliklerine Göre Farklılıklarının Test Sonuçları

İşletme Özellikleri	Alt Boyutlar	Test İstatistiği (p)	Test Türü
Etkin Bilgisayar Ağı Varlığı	Fonksiyonel Boyut	0,005 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,000 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,063	
Bilgisayar Paket Programı Kullanımı	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Mann-Whitney U
	Stratejik Karar Boyutu	0,000 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,002 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
Bilgi Sistemleri Güncelleme	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,001 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,001 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
Veri/Bilgi Yedekleme	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,002 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
İşletmenin Teknoloji Kullanımı	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,002 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,000 **	
Çalışanların Teknolojiye Duyarlılığı	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,000 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,099	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,001 **	
Çalışanların Bilgi Paylaşım İsteği	Fonksiyonel Boyut	0,142	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,021 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,031 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,301	
Çalışanların Değişime Ayak Uydurabilmesi	Fonksiyonel Boyut	0,000 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,011 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,000 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,050	
Çalışan Fikirlerinin İşletmece Önemsenmesi	Fonksiyonel Boyut	0,002 **	Kruskal Wallis
	Stratejik Karar Boyutu	0,001 **	
	Dış Faaliyet Boyutu	0,029 **	
	Stratejik Analiz Boyutu	0,031 **	

** İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojileri ve çalışanlarının değişime açıklık özelliklerine göre farklılıklarının test sonuçları Tablo 43'te gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan işletmelerin bilgi teknolojileri ve değişime açıklık özelliklerinin stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarının çoğunda $p < 0,05$ olduğundan istatistikî anlamlı farklılıkların bulunduğu görülmektedir.

Katılımcı işletmelerin etkin bir bilgisayar ağına sahipliklerine göre stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutunda, bilgisayar ağlarındaki etkinliğin kısmen var olduğu işletmelerde ek-35'te yer alan sıra ortalamalarına göre farklılıkların olduğu görülerek, diğer gruplardan daha yüksek katılımlarının olduğu görülmektedir. Stratejik karar boyundaki sıra ortalamalarına göre ise etkin bilgisayar ağına sahip işletmelerin katılımlarının daha fazla olduğu ve bu nedenle diğerlerinden farklılaştıkları söylenebilir. Ayrıca dış faaliyet boyuna bakıldığında da yine kısmen etkin bilgisayar ağına sahip olan işletmelerin daha fazla bu boyuta katıldıkları sıra ortalamalarından görülmektedir. Etkin bilgisayar ağına kısmen ya da tamamen sahip olan işletmelerin fonksiyonel düzeyde stratejik planlamaya daha da kolayca gidebilmeleri mümkündür. Bu açıdan bilgisayar desteğiyle rahat ve etkin bir biçimde stratejik kararların da alınması sağlanabilecektir. Stratejik kararların alınmasında dış faaliyetlerin analiz edilmesi ayrıca önem arz etmektedir. Bu nedenle, ek-35'in de desteklediği gibi etkin bir bilgisayar ağına sahiplik arttıkça stratejik planlamanın analiz aşaması desteklendiği gibi, fonksiyonel düzey desteklenerek stratejik kararların alınmasının kolaylaşabilmesi de mümkün hale gelebilecektir.

Araştırmaya katılan işletmelerde bilgisayar paket programı kullanımının stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarına göre ek-36'daki sıra ortalamaları incelendiğinde, alt boyutlarda bilgisayar paket programları kullananların katılımlarının kullanmayanlara göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum, bilgisayar paket programlarına sahip olan işletmelerin stratejik planlama yapmalarına ilişkin bilgisayar paket programlarından faydalanmalarının tipik bir şekilde ortaya koymaktadır. Bilgisayar paket programı kullanan işletmelerdeki stratejik planlama

çalışmaları fonksiyonel düzeydeki çalışmalarını destekleyerek her işletme faaliyetine ilişkin olarak stratejilerin ortaya konmasına ve kurumsal etkinliğin sağlanmasına katkı sağlayabilir. Yine bu paket programlar sayesinde stratejik kararların oluşturulması ve işletme için en etkin olanın seçilebilmesi mümkün olabilecektir. Stratejilerin geliştirilmesi sürecini etkin bir şekilde destekleyen bilgisayar programları işletme için yakın çevre ve uzak çevre analizinin gerçekleştirilmesini destekleyerek stratejik planlamayı en uygun koşullarda gerçekleştirilme yardım edebilecektir. Bu açıdan araştırmaya katılan KOBİ'lerde benzer doğrultuda katılım düzeylerinde olmaları da konunun önemlerini algıladıklarının bir göstergesi durumunda olmakla birlikte bu hususlarda temkinli davranmayı tercih eden KOBİ'lerin sayıları çok da az değildir.

Ek-37'ye göre, katılımcı işletmelerin bilgi sistemlerini güncelleme durumlarına göre stratejik planlama ölçeğinin tüm alt boyutlarında istatistikî anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bunun nedeni, bilgi sistemlerini güncelleyen işletmelerin güncellemeyenlere oranla ortalamada stratejik planlama ölçeğine ilişkin alt gruptaki görüşlere daha fazla katılmalarından kaynaklandığı görülmektedir.

Güncel bilgi sistemlerine sahip ve güncel bilgisayar paket programları kullanan işletmelerin bu sistemlere yüksek düzeyde mali kaynak ayrımını gerektirmekte ve bu mali kaynağın temininde çeşitli güçlükler çeken KOBİ'lerin bu açıdan çeşitli sıkıntılarla karşılaşacakları güncel bilgi sistemleri ve bilgisayar paket programlarını kullanan işletmelerin elde edebilecekleri üstünlüklerinden bu nedenle faydalanamamaları rekabet avantajı da sağlayamamalarına neden olacağı söylenebilir.

Stratejik planlama gerçekleştirilirken bilgi sistemleri desteğinden faydalanmak istenmesi durumunda nasıl ki çevre koşullarındaki değişikliklere göre davranılması gerekiyorsa bilgi sistemlerindeki yeni gelişen teknolojileri de işletmede kullanılması stratejik avantaj sağlayabilir. Bu açıdan KOBİ'lerin bu açıdan etkili ve yeni geliştirilmiş güncel versiyonlara sahip bilgisayar paket programları ve bilgi

sistemlerini kullanımlarını arttırmaları onların rekabet güçlerini de doğru orantılı bir şekilde arttırabilecek önemli bir araç durumundadır.

Katılımcı işletmelerin veri ve bilgilerini yedekleme durumlarına göre stratejik planlama ölçeğinin tüm alt boyutlarında istatistikî anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Bu farklılıklara ilişkin ek-38 incelendiğinde, bilgi sistemlerini kısmen ya da tamamen güncelleyen işletmelerin güncellemeyenlere oranla ortalamada stratejik planlama ölçeğine ilişkin alt boyutlardaki görüşlere daha fazla katılmalarından kaynaklandığı görülmektedir. Bu durumun, stratejik planlamadaki doğru ve zamanlı bilgi ihtiyacından kaynaklandığı söylenebilir. Veri ve bilgileri yedeklemeye gitmenin işletme faaliyetlerinde bilgiye önem vererek bilgiyi işletme faaliyetlerinde temel girdi olarak kullanmanın öneminin kavrandığının da bir göstergesi olduğu anlamına gelmektedir. Bu açıdan, araştırmaya katılan KOBİ'lerde stratejik planlamaya ilişkin veri ve bilgilere önem verdikleri şeklinde ifade edilebilir.

Ek-39'daki sıra ortalamaları dikkate alındığında, katılımcı işletmelerin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanımlarına katılımları arttıkça stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutuna, stratejik karar boyutuna, dış faaliyet boyuna ve stratejik analiz boyutlarına daha yüksek katılım sağladıkları görülmektedir. Teknolojinin her alanda işletmede yaygın bir şekilde kullanılması stratejik planlama ölçeğini de olumlu bir katılımla etkilediği söylenebilir. Ayrıca stratejik planlama gerçekleştirilirken öncelikli aşama olan stratejik analiz aşamasında işletmenin dış çevre unsurları içerisinde önemli bir unsur teknoloji olmaktadır. Bu açıdan teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilen işletmelerin etkili stratejiler geliştirebilecekleri ve bu nedenle teknolojinin stratejik planlamanın önemli bir etkileyeni olduğu söylenebilir. KOBİ'lerin değişen ve gelişen çevre şartlarına uyum sağlayarak rekabet avantajı sağlamaları bu açıdan teknolojiyi her alanda etkin bir şekilde kullanmalarıyla mümkün olabilecektir. Araştırmaya katılan KOBİ'lerin birçoğunda stratejik planlamadaki teknoloji değişkeninin önemine ilişkin farkındalığın da oldukları görülmektedir.

Ek-40'ta yer alan sıra ortalamalarına göre, araştırmaya katılan işletmelerdeki çalışanların teknoloji duyarlılıkları arttıkça stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel, stratejik karar ve stratejik analiz boyutlarına daha yüksek bir katılım sağladıkları ifade edilebilir.

Ek-41'deki sıra ortalamaları incelendiğinde, katılımcı işletmelerin çalışanlarının bilgi paylaşımlarındaki istekleri ile stratejik planlama ölçeğinin stratejik karar boyutunda, bilgi paylaşımı konusunda isteksiz çalışanları olan katılımcı işletmelerin bu boyuta katılımlarının düşük düzeyde olduğu ve dış faaliyet boyutunda ise bilgi paylaşımı konusunda istekli çalışanları olan katılımcı işletmelerin bu boyuta katılımlarının düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Ek-42'de yer alan sıra ortalamalarına göre çalışanlarının kısmen değişime ayak uydurabilen katılımcı işletmeler stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutunda ara düzeyde ve dış faaliyet boyutunda en yüksek düzey katılımlarıyla ile diğer gruplardan farklılaşmışlardır. Stratejik karar boyutunda ise değişime tamamen ya da kısmen ayak uydurabilen çalışanlara sahip işletmelerdeki katılımların değişime ayak uyduramayan çalışanlara sahip katılımcı işletmelerin katılımlarından daha yüksek düzeyde olduğu söylenebilir.

Ek-43'teki sıra ortalamalarına göre, katılımcı işletmelerde stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel boyutunda çalışan fikirlerinin önemsendiği katılımın en düşük, kısmen çalışan fikirlerinin önemsendiği ve çalışan fikirlerinin önemsenmediği grupların ise daha yüksek düzeydeki katılımları ile farklılaştığı söylenebilir. Katılımcı işletmelerin stratejik karar boyutunda, çalışan fikirlerini önemseyenlerde yüksek düzeyde, kısmen çalışan fikirlerini önemseyenler ve çalışan fikirlerini önemsemeyenlerde daha düşük katılım düzeylerinde yer aldıkları görülmektedir. Katılımcı işletmelerin dış faaliyet boyutunda, çalışan fikirleri önemseyenlerin düşük düzeyde ve kısmen çalışan fikirlerinin önemsendiği ile çalışan fikirlerinin önemsenmediği gruplarda daha yüksek katılım düzeylerinde yer aldıkları görülmektedir. Stratejik analiz boyutunda da benzer olarak; çalışan fikirleri

önemseyenlerin düşük düzeyde ve kısmen çalışan fikirlerinin önemsendiği ile çalışan fikirlerinin önemsenmediği gruplarda daha yüksek katılım düzeylerinde yer aldıkları görülmektedir.

3.6.11. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecine Etkisine İlişkin Çoklu Regresyon Analizleri

Çoklu regresyon analizi, bağımlı değişkenle ilişkili olan iki ya da daha çok bağımsız değişkene dayalı olarak, bağımlı değişkenin tahmin edilmesine yönelik bir analiz türü şeklinde ifade edilmektedir. Çoklu regresyon analizi, yordayıcı değişkenler tarafından bağımlı değişkende açıklanan toplam varyansın yorumlanmasına, açıklanan varyansın istatistiksel anlamlılığına, yordayıcı değişkenlerin istatistiksel olarak anlamlılığına ve yordayıcı değişkenlerle bağımlı değişken arasındaki ilişkinin yönüne ilişkin yorum yapma olanağı vermektedir. Çoklu doğrusal regresyon analizi için matematiksel model, n tane yordayıcı değişken için aşağıdaki gibi yazılabilmektedir⁴⁰⁹;

$$y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \dots + \beta_j x_j + \dots + \beta_n x_n + \varepsilon$$

Örneklemeden elde edilen regresyon denklemi ise aşağıdaki gibi yazılabilir;

$$\hat{y} = b_0 + b_1 x_1 + b_2 x_2 + b_3 x_3 + \dots + b_n x_n$$

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki ortak etkisi R^2 ile incelenebilmektedir. Bu değer tüm değişkenlerin birlikte y'de açıkladıkları varyans oranını vermektedir. Ayrıca çoklu regresyon analizinde eğimler (β veya b'ler), diğer değişkenler sabit tutulduğunda o bağımsız değişkendeki birim artışa karşılık bağımlı değişkendeki değişim miktarını gösterir.

⁴⁰⁹ Şener Büyüköztürk, *a.g.e.*, s. 98; Reha Alpar, *a.g.e.*, s. 453.

Çoklu regresyonda ayrıca çoklu doğrusal bağlantı problemiyle karşılaşılabilir. Çoklu bağlantı, bir bağımsız değişkenin diğer bağımsız değişkenlerle olan ilişkisinin derecesine göre bağımsız değişkenin tahmin gücünü azaltmaktadır. Çoklu bağlantı arttıkça bağımsız değişken tarafından açıklanan spesifik varyans azalmakta, ortak varyans yüzdesi de artmaktadır. Modelde çoklu bağlantılı değişkenler alındıkça genel tahmin gücü daha az artmaktadır⁴¹⁰. Bu nedenle çoklu bağlantının olup olmadığına modellerde bakılması önem arz etmektedir. Çoklu bağlantının saptanmasında kullanılan yöntemlerden biri varyans artış faktörü-VIF(Variance Inflation Factors) olmaktadır. Bu araştırmada faktör analizi gerçekleştirildiği ve kurulan modellerde VIF katsayılarının (VIF<10) kabul edilebilir değerler arasında olduğu için çoklu doğrusal bağlantı problemi olmadığı ifade edilebilir.

MODEL 1:

Stratejik Planlama Ölçeği = f (Bilgi Sistemleri Ölçeği)

Stratejik Planlama Ölçeği=f(Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal Etkinlik)

Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 1: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

⁴¹⁰ Şeref Kalaycı, a.g.e., s. 224-225, 331.

Hipotez 1c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 1d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çoklu belirlilik katsayısı R^2 0 ile 1 arasında değer alır. Eğer bütün birim değerler doğrusal regresyon doğrusu üzerinde ise $R^2=1$ olur. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında hiç doğrusal ilişki yoksa $R^2=0$ 'dır. Ancak R 'nin 0 çıkması bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermez sadece değişkenler arasında doğrusal bir ilişki olmadığını gösterir.

Tablo 44: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	
1	Regression	12351,418	4	3087,854	64,968	0,000^a
	Residual	24667,427	519	47,529		
	Total	37018,845	523			

R=0,578; $R^2=0,334$; Düzeltilmiş $R^2=0,329$; S.H.= 6,89411
a. Predictors: (Constant), Kurumsal Etkinlik Boyutu, Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Stratejik Planlama

Tablo 44'te ANOVA tablosunda F değeri 64,968 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p<0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 0,334 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 45'e bakıldığında problem çözme ve karar boyutu, üretim ve maliyet boyutu ile yatırım ve finansman boyutu için $p<0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak kurumsal etkinlik boyutunda $p>0,05$ olduğundan bu değişken modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 45: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	26,900	2,244		11,989	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,864	0,098	0,359	8,858	0,000	0,780	1,282
	Üretim ve Maliyet Boyutu	1,067	0,128	0,357	8,361	0,000	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	-0,577	0,200	-0,120	-2,885	0,004	0,736	1,358
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,203	0,215	0,036	0,943	0,346	0,877	1,141

a. Dependent Variable: Stratejik Planlama

Tablo 46: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	12309,159	3	4103,053	86,346	0,000^a
	Residual	24709,687	520	47,519		
	Total	37018,845	523			

R=0,577; R²=0,333; Düzeltilmiş R²=0,329; S.H.= 6,89338
a. Predictors: (Constant), Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Stratejik Planlama

Tablo 46'de ANOVA tablosunda F değeri 86,346 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,333 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, yönetim bilgi sistemleriyle problem çözme ve karar alma, yatırım ve finansman ile üretim ve maliyetlerin yönetilmesi stratejik planlamayı % 33,3 oranında açıklamaktadır.

Tablo 47: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Planlama Süreci Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	28,075	1,866		15,049	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,867	0,097	0,361	8,901	0,000	0,781	1,280
	Üretim ve Maliyet Boyutu	1,067	0,128	0,357	8,359	0,000	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	-0,519	0,190	-0,108	-2,728	0,007	0,815	1,227

a. Dependent Variable: Stratejik Planlama

Tablo 47'ye bakıldığında bağımsız değişkenlerin her birinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 1a, hipotez 1b, hipotez 1c desteklenmiş hipotez 1d ise ret edilmiştir.

Tablo 47'deki beta katsayılarına bakıldığında; yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar almada kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,361$) etki ettiği görülmektedir. Ayrıca üretim ve maliyetleri yönetmede YBS kullanmanın stratejik planlama süreci üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,357$) etki görülmektedir. Bu durum YBS'ni problem çözme ve karar alma ile üretim ve maliyetleri kullanma arttıkça stratejik planlama yapılmasını da arttıran bir etken olarak ifade edilebilir. Ancak yatırım ve finansman kararlarının YBS yardımıyla verilmesinin stratejik planlama süreci üzerinde negatif yönlü ($\beta = -0,108$) etki ettiği görülmektedir.

MODEL 2:

Fonksiyonel Boyut = f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 2: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 2d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 48: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın İşletme Fonksiyonlarındaki Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2384,833	4	596,208	45,194	0,000^a
	Residual	6846,770	519	13,192		
	Total	9231,603	523			

R=0,508; R²=0,258; Düzeltilmiş R²=0,253; S.H.= 3,63211
a. Predictors: (Constant), Kurumsal Etkinlik Boyutu, Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Fonksiyonel Boyut

Tablo 48’de ANOVA tablosunda F değeri 45,194 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,258 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 49: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın İşletme Fonksiyonlarındaki Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,464	1,182		6,314	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,361	0,051	0,300	7,018	0,000	0,780	1,282
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,515	0,067	0,345	7,657	0,000	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	-0,332	0,105	-0,139	-3,150	0,002	0,736	1,358
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	-0,212	0,113	-0,075	-1,870	0,062	0,877	1,141

a. Dependent Variable: Fonksiyonel Boyut

Tablo 49'a bakıldığında problem çözme ve karar boyutu, üretim ve maliyet boyutu ile yatırım ve finansman boyutu için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak kurumsal etkinlik boyutunda $p > 0,05$ olduğundan bu değişken modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 50: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının İşletme Fonksiyonlarında Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2338,704	3	779,568	58,811	0,000^a
	Residual	6892,899	520	13,256		
	Total	9231,603	523			
R=0,503; R ² =0,253; Düzeltilmiş R ² =0,249; S.H.= 3,64082						
a. Predictors: (Constant), Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu						
b. Dependent Variable: Fonksiyonel Boyut						

Tablo 50'de ANOVA tablosunda F değeri 58,811 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,253 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, yönetim bilgi sistemleriyle problem çözme ve karar alma, yatırım ve finansman ile üretim ve maliyetlerin yönetilmesi işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlamayı % 25,3 oranında açıklamaktadır.

Tablo 51: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının İşletme Fonksiyonlarında Stratejik Planlama Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	6,236	0,985		6,329	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,357	0,051	0,297	6,936	0,000	0,781	1,280
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,515	0,067	0,346	7,645	0,000	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	-0,393	0,100	-0,164	-3,918	0,000	0,815	1,227

a. Dependent Variable: Fonksiyonel Boyut

Tablo 51'e bakıldığında bağımsız değişkenlerin her birinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 2a, hipotez 2b, hipotez 2c desteklenmiş hipotez 2d ise ret edilmiştir.

Tablo 51'deki beta katsayılarına bakıldığında; üretim ve maliyetlerini yönetmede YBS kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,346$) etki etmektedir. YBS'ni problem çözme ve karar almada kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,297$) etki ettiği görülmektedir. Bu durum YBS'ni problem çözme ve karar alma ile üretim ve maliyetleri kullanma arttıkça işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama yapılmasını da arttıran bir etken olarak ifade edilebilir. Ancak yatırım ve finansman kararlarının YBS tarafından verilmesinin işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde negatif yönlü ($\beta = -0,167$) etki ettiği görülmektedir.

MODEL 3:

Stratejik Karar Boyut = f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 3: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 3d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 52: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Karar Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	373,509	4	93,377	20,329	0,000^a
	Residual	2383,871	519	4,593		
	Total	2757,380	523			

R=0,368; R²=0,135; Düzeltilmiş R²=0,129; S.H.= 2,14318
a. Predictors: (Constant), Kurumsal Etkinlik Boyutu, Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Stratejik Karar Boyutu

Tablo 52’de ANOVA tablosunda F değeri 20,329 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,135 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 53: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Karar Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	10,916	0,698		15,650	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,041	0,030	0,063	1,369	0,172	0,780	1,282
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,077	0,040	0,095	1,942	0,053	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	-0,100	0,062	-0,077	-1,615	0,107	0,736	1,358
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,537	0,067	0,350	8,030	0,000	0,877	1,141

a. Dependent Variable: Stratejik Karar Boyutu

Tablo 53’e bakıldığında yalnızca kurumsal etkinlik boyutun için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bilgi sistemlerinin problem çözme ve karar boyutu, üretim ve maliyet boyutu ile yatırım ve finansman boyutunda $p > 0,05$ olduğundan bu değişkenler modele anlamlı bir katkı sağlamadıklarından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 54: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurumsal Etkinlik Boyutu ile Stratejik Kararlar Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	330,884	1	330,884	71,181	0,000^a
	Residual	2426,496	522	4,648		
	Total	2757,380	523			

R=0,346; R²=0,120; Düzeltilmiş R²=0,117; S.H.= 2,15603
a. Predictors: (Constant), Kurumsal Etkinlik Boyutu
b. Dependent Variable: Stratejik Karar Boyutu

Tablo 54'te ANOVA tablosunda F değeri 71,181 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,12 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, yönetim bilgi sistemlerinin kurumsal etkinlikte kullanılmasının stratejik kararlar alınmasını % 12 oranında açıklamaktadır.

Tablo 55: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Kurumsal Etkinlik Boyutu ile Stratejik Kararlar Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	12,056	0,519		23,217	0,000		
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,532	0,063	0,346	8,437	0,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Stratejik Karar Boyutu

Tablo 55'e bakıldığında bağımsız değişkende $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 3d desteklenmiş hipotez 3a, hipotez 3b, hipotez 3c ise ret edilmiştir. Tablo 55'teki beta katsayısına bakıldığında; yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamada kullanmanın işletmedeki stratejik kararların alınması üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,346$) etki ettiği görülmektedir.

MODEL 4:

Dış Faaliyet Boyut = f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 4: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 4d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 56: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlamadaki Dış Faaliyetler Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	918,893	4	229,723	51,549	0,000^a
	Residual	2312,856	519	4,456		
	Total	3231,748	523			

R=0,533; R²=0,288; Düzeltilmiş R²=0,279; S.H.= 2,11101
a. Predictors: (Constant), Kurumsal Etkinlik Boyutu, Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Dış Faaliyet Boyutu

Tablo 56'da ANOVA tablosunda F değeri 51,549 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,288 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, yönetim bilgi sistemleri kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetleri % 28,8 oranında açıklamaktadır.

Tablo 57: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Planlamadaki Dış Faaliyetler Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	3,250	0,687		4,730	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,170	0,030	0,239	5,692	0,000	0,780	1,282
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,306	0,039	0,346	7,822	0,000	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	0,122	0,061	0,086	1,984	0,048	0,736	1,358
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	-0,138	0,066	-0,083	-2,101	0,036	0,877	1,141

a. Dependent Variable: Dış Faaliyet Boyutu

Tablo 57'ye bakıldığında bağımsız değişkenlerin her birinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 4a, hipotez 4b, hipotez 4c ve hipotez 4d desteklenmiştir.

Tablo 57'deki beta katsayılarına bakıldığında; üretim ve maliyetleri yönetmede YBS kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,346$) etki etmektedir. YBS'ni problem çözme ve karar almada kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,239$) etki ettiği görülmektedir. Yatırım ve finansman kararlarının YBS yardımıyla verilmesinin stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,086$) etki etmektedir. Bu durum YBS'ni problem çözme ve karar alma, üretim ve maliyetleri kullanma ile yatırım ve finansman kararlarında kullanma arttıkça stratejik planlamadaki dış faaliyetleri arttıran bir etken olarak ifade edilebilir. Ancak kurumsal etkinliğin YBS yardımıyla sağlanmasının stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde negatif yönlü ($\beta = - 0,083$) etki ettiği görülmektedir.

MODEL 5:

Stratejik Analiz Boyutu= f (Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet, Yatırım, Kurumsal etkinlik)

Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 5: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 5d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 58: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	773,684	4	193,421	38,351	0,000^a
	Residual	2617,553	519	5,043		
	Total	3391,237	523			

R=0,478; R²=0,228; Düzeltilmiş R²=0,222; S.H.= 2,24576
a. Predictors: (Constant), Kurumsal Etkinlik Boyutu, Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Stratejik Analiz Boyutu

Tablo 58’de ANOVA tablosunda F değeri 38,351 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,228 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 59: Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanmanın Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,270	0,731		7,210	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,292	0,032	0,401	9,186	0,000	0,780	1,282
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,170	0,042	0,188	4,079	0,000	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	-0,266	0,065	-0,184	-4,085	0,000	0,736	1,358
	Kurumsal Etkinlik Boyutu	0,016	0,070	0,010	0,231	0,817	0,877	1,141

a. Dependent Variable: Stratejik Analiz Boyutu

Tablo 59’a bakıldığında problem çözme ve karar boyutu, üretim ve maliyet boyutu ile yatırım ve finansman boyutu için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak kurumsal etkinlik boyutunda $p > 0,05$ olduğundan bu değişken modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 60: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	773,415	3	257,805	51,210	0,000^a
	Residual	2617,822	520	5,034		
	Total	3391,237	523			

R=0,478; R²=0,228; Düzeltilmiş R²=0,224; S.H.= 2,24372
a. Predictors: (Constant), Problem Çözme ve Karar Boyutu, Yatırım ve Finansman Boyutu, Üretim ve Maliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Stratejik Analiz Boyutu

Tablo 60'ta ANOVA tablosunda F değeri 51,210 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,228 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, yönetim bilgi sistemleriyle problem çözme ve karar alma, yatırım ve finansman ile üretim ve maliyetlerin yönetilmesi stratejik analizi % 22,8 oranında açıklamaktadır.

Tablo 61: Yönetim Bilgi Sistemlerinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Üretim ve Maliyet Boyutlarının Stratejik Analiz Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,364	0,607		8,833	0,000		
	Problem Çözme ve Karar Boyutu	0,292	0,032	0,401	9,209	0,000	0,781	1,280
	Üretim ve Maliyet Boyutu	0,170	0,042	0,188	4,081	0,000	0,703	1,422
	Yatırım ve Finansman Boyutu	-0,262	0,062	-0,180	-4,227	0,000	0,815	1,227

a. Dependent Variable: Stratejik Analiz Boyutu

Tablo 61'e bakıldığında bağımsız değişkenlerin her birinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 5a, hipotez 5b, hipotez 5c desteklenmiş hipotez 5d ise ret edilmiştir.

Tablo 61'deki beta katsayılarına bakıldığında; yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar almada kullanmanın stratejik analiz üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,401$) etki ettiği görülmektedir. Üretim ve maliyetlerini yönetmede YBS'ni kullanmanın stratejik analiz üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,188$) etki etmektedir. Bu durum YBS'ni problem çözme ve karar alma ile üretim ve maliyetleri kullanma arttıkça stratejik analiz yapılmasını da arttıran bir etken olarak ifade edilebilir. Ancak yatırım ve finansman kararlarının YBS yardımıyla verilmesinin stratejik analiz üzerinde negatif yönlü ($\beta = - 0,18$) etki ettiği görülmektedir.

MODEL 6:

Bilgi Sistemleri Ölçeği = f (Stratejik Planlama Ölçeği)

Bilgi Sistemleri= f (Fonksiyonel, Stratejik Karar, Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 6: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 6d: Stratejik analiz yapılmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 62: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8648,417	4	2162,104	64,101	0,000^a
	Residual	17505,728	519	33,730		
	Total	26154,145	523			

R=0,575; R²=0,331; Düzeltilmiş R²=0,326; S.H.= 5,80773
a. Predictors: (Constant), Stratejik Analiz Boyutu, Dış Faaliyet Boyutu, Stratejik Karar Boyutu, Fonksiyonel Boyut
b. Dependent Variable: Bilgi Sistemleri

Tablo 62’de ANOVA tablosunda F değeri 64,101 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,331 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 63: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	22,100	2,042		10,821	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	0,230	0,079	0,137	2,917	0,004	0,589	1,699
	Stratejik Karar Boyutu	0,229	0,118	0,074	1,939	0,053	0,873	1,145
	Dış Faaliyet Boyutu	1,088	0,113	0,382	9,609	0,000	0,814	1,228
	Stratejik Analiz Boyutu	0,484	0,125	0,174	3,858	0,000	0,632	1,583

a. Dependent Variable: Bilgi Sistemleri

Tablo 63’e bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik analiz boyutları için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak stratejik karar boyutunda $p > 0,05$ olduğundan bu değişken modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 64: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8521,665	3	2840,555	83,771	0,000^a
	Residual	17632,480	520	33,909		
	Total	26154,145	523			
R=0,571; R ² =0,326; Düzeltilmiş R ² =0,322; S.H.= 5,82311						
a. Predictors: (Constant), Stratejik Analiz Boyutu, Dış Faaliyet Boyutu, Fonksiyonel Boyut						
b. Dependent Variable: Bilgi Sistemleri						

Tablo 64'deki ANOVA tablosunda F değeri 83,771 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 0,326 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, stratejik planlamanın stratejik analiz, dış faaliyet ve fonksiyonel boyutlarında bilgi sistemlerini % 32,6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 65: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemlerini Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	25,016	1,385		18,059	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	0,245	0,079	0,145	3,114	0,002	0,594	1,682
	Dış Faaliyet Boyutu	1,083	0,113	0,381	9,540	0,000	0,815	1,227
	Stratejik Analiz Boyutu	0,542	0,122	0,195	4,441	0,000	0,670	1,492
a. Dependent Variable: Bilgi Sistemleri								

Tablo 65'e bakıldığında bağımsız değişkenlerin her birinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 6a, hipotez 6c, hipotez 6d desteklenmiş hipotez 6b ise ret edilmiştir.

Tablo 65'teki beta katsayılarına bakıldığında; stratejik planlamanın dış faaliyet boyutunun bilgi sistemleri üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,381$) etki etmektedir. Fonksiyonel boyutunun bilgi sistemleri üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,145$) etki ettiği görülmektedir. Stratejik analiz boyunun bilgi sistemleri üzerine ise pozitif yönlü ($\beta = 0,195$) etki etmektedir. Bu durum stratejik planlamaya ilişkin fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik analizin gerçekleştirilmesi arttıkça bilgi sistemlerinin kullanımını da arttıran bir etken olarak ifade edilebilir.

MODEL 7:

Problem Çözme Karar Boyutu=f(Fonksiyonel, Stratejik Karar, Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 7: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 7d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 66: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1859,697	4	464,924	53,057	0,000^a
	Residual	4547,835	519	8,763		
	Total	6407,532	523			

R=0,539; R²=0,29; Düzeltmiş R²=0,285; S.H.= 2,96018
a. Predictors: (Constant), Stratejik Analiz Boyutu, Dış Faaliyet Boyutu, Stratejik Karar Boyutu, Fonksiyonel Boyut
b. Dependent Variable: Problem Çözme ve Karar Boyutu

Tablo 66'daki ANOVA tablosunda F değeri 53,057 olarak bulunmuş ve p değeri de 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,29 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 67: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	7,900	1,041		7,589	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	0,109	0,040	0,130	2,702	0,007	,589	1,699
	Stratejik Karar Boyutu	-0,052	0,060	-0,034	-0,859	0,391	,873	1,145
	Dış Faaliyet Boyutu	0,388	0,058	0,275	6,719	0,000	,814	1,228
	Stratejik Analiz Boyutu	0,406	0,064	0,295	6,344	0,000	,632	1,583

a. Dependent Variable: Problem Çözme ve Karar Boyutu

Tablo 67'ye bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik analiz boyutları için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak stratejik karar boyutunda $p > 0,05$ olduğundan bu değişken modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 68: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1853,236	3	617,745	70,533	0,000^a
	Residual	4554,297	520	8,758		
	Total	6407,532	523			
R=0,538; R ² =0,289; Düzeltilmiş R ² =0,285; S.H.= 2,95944						
a. Predictors: (Constant), Stratejik Analiz Boyutu, Dış Faaliyet Boyutu, Fonksiyonel Boyut						
b. Dependent Variable: Problem Çözme ve Karar Boyutu						

Tablo 68'deki ANOVA tablosunda F değeri 79,533 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,289 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, stratejik planlamanın stratejik analiz, dış faaliyet ve fonksiyonel boyutlarında yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar almada kullanmayı % 28,9 oranında açıklamaktadır.

Tablo 69: Stratejik Analiz, Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Problem Çözme ve Karar Almada Kullanma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics		
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF	
1	(Constant)	7,241	0,704		10,286	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	0,105	0,040	0,126	2,631	0,009	0,594	1,682
	Dış Faaliyet Boyutu	0,389	0,058	0,276	6,744	0,000	0,815	1,227
	Stratejik Analiz Boyutu	0,393	0,062	0,286	6,324	0,000	0,670	1,492

a. Dependent Variable: Problem Çözme ve Karar Boyutu

Tablo 69'a bakıldığında bağımsız değişkenlerin her birinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 7a, hipotez 7c, hipotez 7d desteklenmiş hipotez 7b ise ret edilmiştir.

Tablo 69'daki beta katsayılarına bakıldığında; stratejik planlamanın stratejik analiz boyutunun yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar alma üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,286$) etki etmektedir. Dış faaliyet boyutunun yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar alma üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,276$) etki etmektedir. Fonksiyonel boyutunun yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar alma üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,126$) etki ettiği görülmektedir. Bu durum stratejik planlamaya ilişkin fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik analizin gerçekleştirilmesi arttıkça yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almak için kullanımını da arttıran bir etken olarak ifade edilebilir.

MODEL 8:

Üretim/Maliyet Boyutu=f(Fonksiyonel, StratejikKarar,Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 8: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 8d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 70: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1184,992	4	296,248	51,861	0,000^a
	Residual	2964,695	519	5,712		
	Total	4149,687	523			

R=0,534; R²=0,286; Düzeltilmiş R²=0,28; S.H.= 2,39005
a. Predictors: (Constant), Stratejik Analiz Boyutu, Dış Faaliyet Boyutu, Stratejik Karar Boyutu, Fonksiyonel Boyut
b. Dependent Variable: Üretim ve Maliyet Boyutu

Tablo 70'teki ANOVA tablosunda F değeri 51,861 olarak bulunmuş ve p değeri de 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,286 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 71: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,140	0,840		7,305	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	0,143	0,032	0,213	4,410	0,000	0,589	1,699
	Stratejik Karar Boyutu	0,035	0,049	0,029	0,722	0,471	0,873	1,145
	Dış Faaliyet Boyutu	0,416	0,047	0,367	8,928	0,000	0,814	1,228
	Stratejik Analiz Boyutu	0,067	0,052	0,060	1,291	0,197	0,632	1,583

a. Dependent Variable: Üretim ve Maliyet Boyutu

Tablo 71'e bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel ve dış faaliyet boyutları için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak stratejik karar ve

stratejik analiz boyutlarında $p > 0,05$ olduğundan bu değişkenler modele anlamlı bir katkı sağlamadıklarından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 72: Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1169,021	2	584,510	102,168	0,000^a
	Residual	2980,666	521	5,721		
	Total	4149,687	523			

R=0,531; R²=0,282; Düzeltilmiş R²=0,279; S.H.= 2,39187
a. Predictors: (Constant), Dış Faaliyet Boyutu, Fonksiyonel Boyut
b. Dependent Variable: Üretim ve Maliyet Boyutu

Tablo 72'deki ANOVA tablosunda F değeri 70,533 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,282 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, stratejik planlamanın dış faaliyet ve fonksiyonel boyutlarında yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetmede kullanmayı % 28,2 oranında açıklamaktadır.

Tablo 73: Dış Faaliyet ve Fonksiyonel Boyutların Yönetim Bilgi Sistemleri ile Üretim ve Maliyetleri Yönetmede Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	6,951	0,515		13,497	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	0,171	0,028	0,255	6,196	0,000	0,817	1,224
	Dış Faaliyet Boyutu	0,419	0,047	0,369	8,990	0,000	0,817	1,224

a. Dependent Variable: Üretim ve Maliyet Boyutu

Tablo 73'e bakıldığında bağımsız değişkenlerin her birinde $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 7a ve hipotez 7c desteklenmiş buna karşın, hipotez 7b ve hipotez 7d ise ret edilmiştir. Tablo 73'teki beta katsayılarına bakıldığında; stratejik planlamanın dış faaliyet boyutunun yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetlerin yönetilmesi için kullanılması üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,369$) etki etmektedir. Fonksiyonel boyutunun yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetlerin yönetilmesi için kullanılması üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,255$) etki ettiği görülmektedir. Bu durum dış faaliyetlerde ve işletme fonksiyonlarına yönelik stratejik planlamaya gidildikçe YBS ile üretim ve maliyetlerin yönetilmesinde kullanılmasını arttıran bir etken olarak ifade edilebilir.

MODEL 9:

Yatırım ve Fins.Boyutu=f(Fonksiyonel, StratejikKarar,Dış Faaliyet, Stratejik Analiz)

Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 9: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 9d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 74: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	142,867	4	35,717	12,612	0,000^a
	Residual	1469,767	519	2,832		
	Total	1612,634	523			

R=0,298; R²=0,089; Düzeltilmiş R²=0,082; S.H.= 1,68283
a. Predictors: (Constant), Stratejik Analiz Boyutu, Dış Faaliyet Boyutu, Stratejik Karar Boyutu, Fonksiyonel Boyut
b. Dependent Variable: Yatırım ve Finansman Boyutu

Tablo 74'teki ANOVA tablosunda F değeri 12,612 olarak bulunmuş ve p değeri de 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,089 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 75: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,459	0,592		7,535	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	-0,020	0,023	-0,047	-0,857	0,392	0,589	1,699
	Stratejik Karar Boyutu	0,086	0,034	0,113	2,512	0,012	0,873	1,145
	Dış Faaliyet Boyutu	0,213	0,033	0,301	6,484	0,000	0,814	1,228
	Stratejik Analiz Boyutu	-0,058	0,036	-0,084	-1,599	0,110	0,632	1,583

a. Dependent Variable: Yatırım ve Finansman Boyutu

Tablo 75'e bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin stratejik karar ve dış faaliyet boyutları için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak fonksiyonel ve stratejik analiz boyutlarında $p > 0,05$ olduğundan bu değişkenler modele anlamlı bir katkı sağlamadıklarından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 76: Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	125,898	2	62,949	22,059	0,000^a
	Residual	1486,735	521	2,854		
	Total	1612,634	523			

R=0,279; R²=0,078; Düzeltilmiş R²=0,075; S.H.= 1,68927
a. Predictors: (Constant), Stratejik Karar, Dış Faaliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Yatırım ve Finansman Boyutu

Tablo 76'daki ANOVA tablosunda F değeri 22,059 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,078 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 77: Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,247	0,588		7,228	0,000		
	Stratejik Karar Boyutu	0,058	0,032	0,075	1,778	0,076	0,989	1,011
	Dış Faaliyet Boyutu	0,185	0,030	0,261	6,177	0,000	0,989	1,011

a. Dependent Variable: Yatırım ve Finansman Boyutu

Tablo 77'ye bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin dış faaliyet boyutu için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak stratejik karar boyutunda $p > 0,05$ olduğundan bu değişken modele anlamlı bir katkı sağlamadığından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 78: Dış Faaliyet Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	116,874	1	116,874	40,788	0,000^a
	Residual	1495,759	522	2,865		
	Total	1612,634	523			

R=0,269; R²=0,072; Düzeltilmiş R²=0,071; S.H.= 1,69276
a. Predictors: (Constant), Dış Faaliyet Boyutu
b. Dependent Variable: Yatırım ve Finansman Boyutu

Tablo 78'deki ANOVA tablosunda F değeri 40,788 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişkeni açıklama oranı R^2 0,072 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, stratejik planlamanın dış faaliyet boyutunun yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları almayı % 7,2 oranında açıklamaktadır.

Tablo 79: Dış Faaliyet Boyutunun Yönetim Bilgi Sistemleri ile Yatırım ve Finansman Kararları Alma Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,131	0,314		16,342	0,000		
	Dış Faaliyet Boyutu	0,190	0,030	0,269	6,387	0,000	1,000	1,000

a. Dependent Variable: Yatırım ve Finansman Boyutu

Tablo 79'a bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin dış faaliyet boyutu için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 8c desteklenmiş ancak, hipotez 8a, hipotez 8b ve hipotez 7d ise ret edilmiştir. Tablo 79'daki beta katsayısına bakıldığında; stratejik planlamanın dış faaliyet boyutunun yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerine pozitif yönlü ($\beta = 0,269$) etki ettiği görülmektedir. Bu durum dış faaliyetlere ilişkin stratejik planlamaya gidildikçe yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararlarının alınmasını arttıran bir etken olarak ifade edilebilir.

MODEL 10:

Kurumsal EtkinlikBoyutu=f(Fonksiyonel,StratejikKarar,DışFaaliyet,Stratejik Analiz)

Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.

Hipotez 10: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Hipotez 10d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Tablo 80: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	164,744	4	41,186	21,255	0,000^a
	Residual	1005,691	519	1,938		
	Total	1170,435	523			

R=0,375; R²=0,141; Düzeltmiş R²=0,134; S.H.= 1,39203
a. Predictors: (Constant), Stratejik Analiz Boyutu, Dış Faaliyet Boyutu, Stratejik Karar Boyutu, Fonksiyonel Boyut
b. Dependent Variable: Kurumsal Etkinlik Boyutu

Tablo 80'deki ANOVA tablosunda F değeri 21,255 olarak bulunmuş ve p değeri de 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,141 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 81: Stratejik Planlama Sürecinin Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,649	0,490		9,497	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	-0,049	0,019	-0,137	-2,579	0,010	0,589	1,699
	Stratejik Karar Boyutu	0,256	0,028	0,392	9,013	0,000	0,873	1,145
	Dış Faaliyet Boyutu	0,038	0,027	0,063	1,390	0,165	0,814	1,228
	Stratejik Analiz Boyutu	-0,027	0,030	-0,045	-,0887	0,375	0,632	1,583

a. Dependent Variable: Kurumsal Etkinlik Boyutu

Tablo 81'e bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel ve stratejik karar boyutları için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Ancak dış faaliyet ve stratejik analiz boyutlarında $p > 0,05$ olduğundan bu değişkenler modele anlamlı bir katkı sağlamadıklarından modelden çıkartılarak analiz tekrar yapılmıştır.

Tablo 82: Fonksiyonel ve Stratejik Karar Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin ANOVA Tablosu

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	159,717	2	79,859	41,165	0,000^a
	Residual	1010,718	521	1,940		
	Total	1170,435	523			

R=0,369; R²=0,136; Düzeltilmiş R²=0,133; S.H.= 1,39282
a. Predictors: (Constant), Stratejik Karar Boyutu, Fonksiyonel Boyut
b. Dependent Variable: Kurumsal Etkinlik Boyutu

Tablo 82'deki ANOVA tablosunda F değeri 41,165 bulunmuş ve p değeri ise 0,000 yani $p < 0,05$ olduğundan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkeni açıklama oranı R² 0,136 olarak hesaplanmıştır. Bu durum, stratejik planlamanın stratejik karar ve fonksiyonel boyutlarının yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanmasını % 13,6 oranında açıklamaktadır.

Tablo 83: Fonksiyonel ve Stratejik Karar Boyutlarının Yönetim Bilgi Sistemleri ile Kurumsal Etkinliğin Sağlanması İçin Kullanılması Üzerindeki Etkisine İlişkin Regresyon Testi Sonuçları

Coefficients ^a								
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	4,828	0,458		10,542	0,000		
	Fonksiyonel Boyut	-0,047	0,015	-0,133	-3,151	0,002	0,927	1,079
	Stratejik Karar Boyutu	0,249	0,028	0,382	9,044	0,000	0,927	1,079

a. Dependent Variable: Kurumsal Etkinlik Boyutu

Tablo 83'e bakıldığında stratejik planlama ölçeğinin fonksiyonel ve stratejik karar boyutları için $p < 0,05$ olduğu görülmektedir. Bu nedenle hipotez 10a ve hipotez 10b desteklenmiş hipotez 10c ve hipotez 10d ise ret edilmiştir.

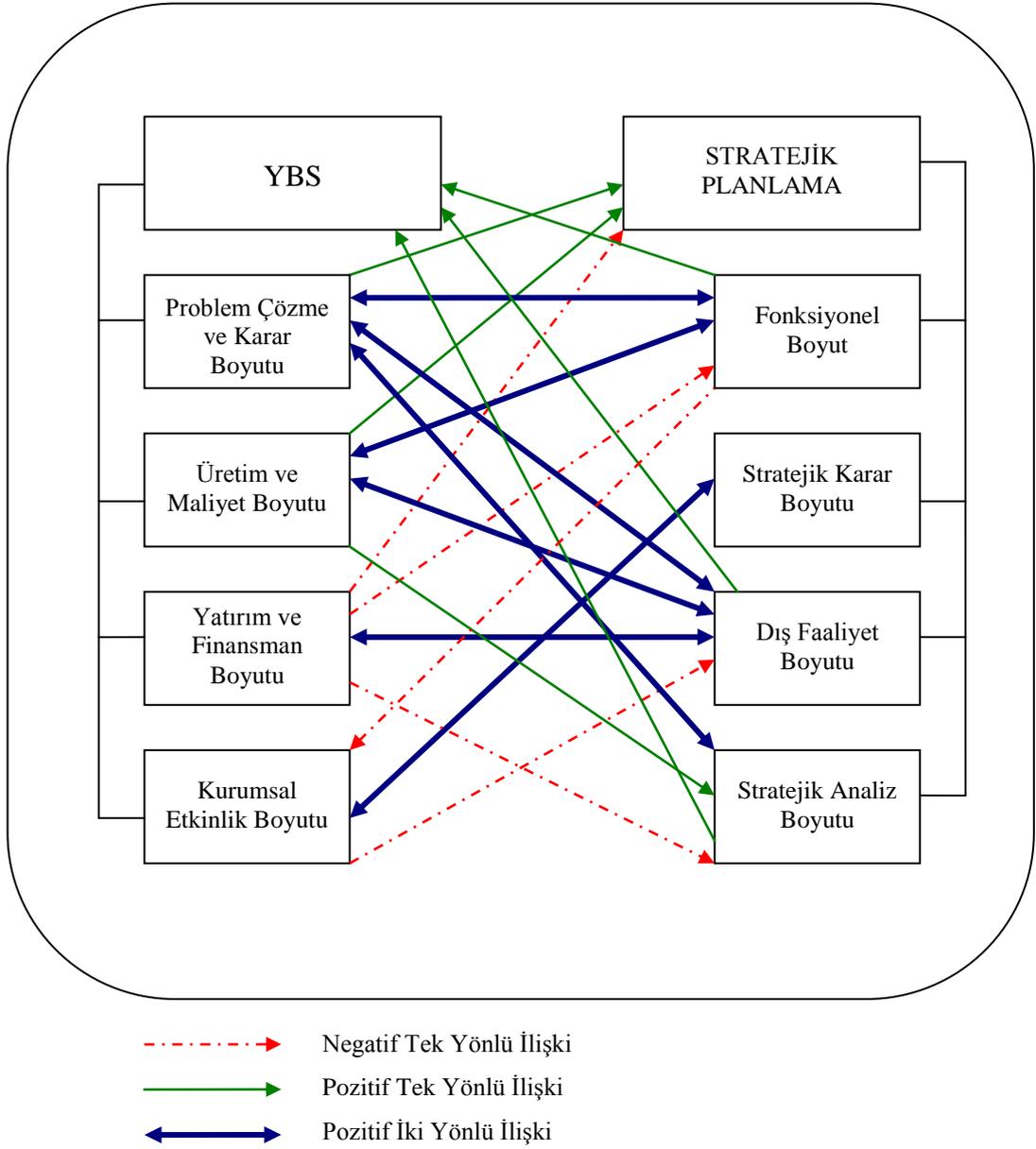
Tablo 83'teki beta katsayılarına bakıldığında; stratejik planlamanın stratejik karar boyutunda yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması üzerinde en önemli faktör olarak pozitif yönlü ($\beta = 0,382$) etki ettiği görülmektedir. Fonksiyonel boyutun yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması üzerine negatif yönlü ($\beta = - 0,133$) etki ettiği görülmektedir. Bu durum işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlamaya gidildikçe yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanmasını azaltan bir etken olurken; stratejik yönde kararlar alındıkça yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliği sağlamayı arttıran bir etken olarak ifade edilebilir.

Tablo 84: Test Edilen Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Hipotezler	Sonuçlar	
	Kabul / Ret	Etki (β)
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 1: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 1a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,361
<i>Hipotez 1b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,357
<i>Hipotez 1c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	-0,108
<i>Hipotez 1d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik planlama süreci üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 2: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 2a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,297
<i>Hipotez 2b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,346
<i>Hipotez 2c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	-0,164
<i>Hipotez 2d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için</i>	Ret	

<i>kullanmanın işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>		
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 3: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 3a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 3b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 3c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 3d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,346
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 4: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 4a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,239
<i>Hipotez 4b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,346
<i>Hipotez 4c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,086
<i>Hipotez 4d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	-0,083
Hipotez 0: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 5: Yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 5a: Yönetim bilgi sistemlerini problem çözme ve karar alma sürecinde kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,401
<i>Hipotez 5b: Üretim ve maliyetleri yönetmek için yönetim bilgi sistemlerini kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,188
<i>Hipotez 5c: Yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman için alınan kararların stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	-0,180
<i>Hipotez 5d: Yönetim bilgi sistemlerini kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 6: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 6a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,145
<i>Hipotez 6b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 6c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,381
<i>Hipotez 6d: Stratejik analiz yapılmasının yönetim bilgi sistemlerini kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,195
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		

Hipotez 7: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 7a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,126
<i>Hipotez 7b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 7c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,276
<i>Hipotez 7d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemleri ile problem çözme ve karar almada kullanma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,286
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 8: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 8a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,255
<i>Hipotez 8b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 8c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,369
<i>Hipotez 8d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile üretim ve maliyetleri yönetme üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 9: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 9a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 9b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 9c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,269
<i>Hipotez 9d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile yatırım ve finansman kararları alma üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
Hipotez 0: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi yoktur.		
Hipotez 10: Stratejik planlama sürecinin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.		
<i>Hipotez 10a: İşletme fonksiyonlarında stratejik planlama yapılmasının yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	-0,133
<i>Hipotez 10b: Stratejik kararlar alınmasının yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Kabul	0,382
<i>Hipotez 10c: Stratejik planlamadaki dış faaliyetlerin yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	
<i>Hipotez 10d: Stratejik analiz yapmada yönetim bilgi sistemlerini ile kurumsal etkinliğin sağlanması için kullanılması üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.</i>	Ret	



Şekil 32: Bilgi Sistemleri ve Stratejik Planlama Ölçekleri ile Alt Boyutları Arası İlişkiler

Tablo 84'te araştırmanın test edilen hipotezlerinin özet sonuçları gösterilmektedir. Bu sonuçlar ışığında Şekil 32'de de araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutları arasındaki ilişkilerin birbirleri ile etkileşimi gösterilmektedir.

TARTIŞMA

KOBİ yöneticilerinin daha yerinde karar alma ve planlama yapabilmeleri için çeşitli bilgilerin kesintisiz olarak kendilerine doğru akışına gereksinim duydukları ifade edilebilir. YBS bu anlamda gerekli ve ihtiyaç duyulan bilgilerin otomasyon ile sağlandığı sistemsel ve bütünleştirilmiş yapılardır.

Literatürde yapılan çalışmalarda YBS, yöneticilere başarılı karar oluşturabilmeleri için ihtiyaç duydukları bilgileri, bilgisayarlar yardımı ile sağlayan sistemler olarak görülmektedir. Bu çalışmalarda⁴¹¹; YBS tasarımı ile yönetim zafiyetleri birbirine karışabilmesi, kullanılan otomasyon veya bilgisayar sistemleri yetersiz kalabilmesi, yoğunluk yaratan muhasebe veri işleme uygulamaları, KOBİ düzeyinde yönetsel uygulamalarda bilgisayar kullanımındaki düşük yetkinlik, doğru bilgilerin yönetimce değerlendirilmesindeki ve üst yönetim desteğindeki yetersizlikler gibi yönler dikkat çekmektedir.

Demirhan (2002) “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü” isimli çalışmasında; bilgi sistemlerinin işletmeler tarafından stratejik bir silah olarak, rekabet üstünlüğü elde etmede kullanılabileceğine değinmiştir. Bu açıdan bilgi sistemlerini işletmenin hedefleriyle doğru orantılı geliştirilmesini, üst yönetim desteğinin sağlanmasını, bilgi sistemleri departmanı kurulmasını, güçlü teknolojilerle desteklenmesini, yeniliklerin takip edilmesini ve bilgi sistemlerini rakiplerin taklit etmesini engelleyici önlemler alınmasını önermiştir. Ancak, bilgi sistemlerine yapılan yatırımların pahalı ve geri dönüşü hemen olmayan yatırımlar olduğunun da altı çizilmiştir. Tarafımızca gerçekleştirilen çalışmada ise araştırmaya katılan KOBİ’lerin çoğunluğunda etkin bir bilgisayar ağı bulunduğu, teknolojiyi etkin olarak kullanmaya çalıştıkları, veri ve bilgilerini belirli aralıklarla yedeklemeye gittikleri, bilgi sistemlerini belirli aralıklarla yedekledikleri ve çalışan fikirlerini işletme yönetimince önemsendiği

⁴¹¹ Terry Lucey, *a.g.e.*, s. 2.

gözlemlenmiştir. Bu açıdan araştırmaya katılan KOBİ'lerin bilgi sistemlerini stratejik bir silah olarak kullanabilmesi mümkün olabilir.

Dinç ve Abidoğlu (2009) “Kurumsal Yönetim Anlayışı ve MBS İlişkisi” adlı çalışmalarında, ayrıntılı bir bilgi sisteminin hantallığa yol açabileceği ve maliyetleri artırabileceği nedeniyle, maliyeti düşük ancak istenen tüm bilgileri tam ve zamanında üreten bir bilgi sistemi kurmanın daha faydalı olacağını ifade etmişlerdir. Yılmaz (1999) “İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi” isimli çalışmasında⁴¹², finans yönetimine yardımcı olacak finansal planlama, fon yönetimi, finansal durum analizi, denetim gibi bilgilerin, bilgi sistemlerince etkin bir şekilde sağlanabileceğine değinilmiştir. Tarafımızca gerçekleştirilen araştırmadaki bilgi sistemleri ölçeğinde yer alan bilgi sistemleri yardımıyla işletmenin yatırım ve finansman kararlarının alınmasında kullanılması görüşlerine katılımcı KOBİ'lerin çoğunlukla katıldıkları gözlemlenmiştir.

Kurgun (2006), “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması” adlı çalışmasında, bilgi yönetiminin özellikle stratejik bir süreç olduğu üzerinde durmuştur. Gümüştekin'in (2004 ve 2004) “İşletmelerde Yönetim Bilgi Sistemleri” ve “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi” isimli çalışmalarında değinildiği üzere, bilgi yönetiminin ve YBS uygulamalarının işletmelerdeki etkinliğinin artırılması amacıyla kullanılması ve konunun hem yönetsel hem de teknik boyutları dikkate alınması büyük önem taşımaktadır. Benzer şekilde tarafımızca gerçekleştirilen bu araştırma ile KOBİ işletme yöneticilerinin konuya dikkatlerinin çekilmesi sağlanarak bilgi sistemleri yoluyla stratejik amaçlara ulaşma üzerinde durulmuş ve stratejik karar alma ile bilgi sistemlerinin kurumsal etkinlik boyutları arasında pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir.

Çakar, Yıldız ve Dur'un (2012) “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri” isimli çalışması

⁴¹² Hüseyin Yılmaz, “İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 1999, s. 65.

incelendiğinde⁴¹³, örgüt yapısı ve örgüt kültürü güçlü olduğu takdirde örgütün bilgiyi etkin şekilde elde edebileceği ve rekabet avantajına çevirebileceğine değinilmiştir. Benzer şekilde tarafımızca gerçekleştirilen bu çalışmada da bilgi sistemleri ölçeğinin kurumsal etkinlik boyutuna katılımcı KOBİ'lerin geniş ölçüde katıldıkları gözlemlenmiştir.

Akolaş (2004) "Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları" isimli çalışmasında değinildiği üzere küreselleşmeyle birlikte bilgi önemli bir güç haline dönüşmüştür. Ayrıca Aktan ve Vural (2005) "Bilgi Yönetimi Sistemi", isimli çalışmasında küreselleşmeyle birlikte sahip olunan bilgi birikimini verimliliğe dönüştürmek isteyen işletmelerin, bilgi yönetimi anlayışlarını benimsemeleri gerekliliğine değinilmiştir. İşevi ve Çelme (2005) "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak" isimli çalışmasında⁴¹⁴; kurumların zenginliğinin insan olduğuna değinilerek; kurumlarda insanlar gibi bilgiyi yönetebilmenin önemine değinilmiş ve bilgiye sahip olan ve yönetebilen kurumların önemli bir güç olarak ortaya çıkabileceklerini ve sahip olamayanların ezildiğine değinilmiştir. Bu açıdan bilgiyi yönetebilmek için geliştirilen bilgi sistemlerinin kurumsal etkinlik üzerindeki önemleri kaçınılmaz bir sonuç olarak ortaya çıkmaktadır. Tarafımızca gerçekleştirilen çalışmadaki katılımcı KOBİ'lerinde çalışan fikirlerini önemsedikleri ve değişime karşı açık oldukları gözlemlenmiştir.

Göral ve Uygur'un (2003) "Ofis Otomasyon Teknolojilerinin Evrimi ve Yeni İş Dünyası Üzerine Etkileri" konulu çalışmasında⁴¹⁵; bilgi teknolojisi, OOS ve YBS kullanımının önemi üzerinde durulmuştur. Altınöz'ün (2008) "Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi" çalışmasında ise ofis

⁴¹³ Nigar Demircan Çakar, Sibel Yıldız, Serkan Dur, "Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri", *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, İzmir, 2012, s. 88.

⁴¹⁴ A. Semih İşevi-Burçin Çelme, "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayeye Rekabeti Yakalamak", *Bilgi Dünyası*, Cilt 6, No 2, 2005, s. 257.

⁴¹⁵ Ramazan Göral-Akyay Uygur, "Ofis Otomasyon Teknolojilerinin Evrimi ve Yeni İş Dünyası Üzerindeki Etkileri", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2003, s.169-179.

otomasyonunu kullanan işletmelerin bireysel performansı arttırdığı ve işletmedeki etkinliği olumlu şekilde etkilediği ifade edilmiştir. Benzer olarak; Eğinli'nin (2006) “Örgütlerde Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı” çalışmasına bakıldığında⁴¹⁶; örgütlerde internet, intranet, ekstranet ve ofis otomasyon gibi bilgi iletişim teknolojisi ve sistemlerinin kurum içi ve dışı hedef kitle ile iletişimi sağlamak ve işin gerektirdiği görevleri yerine getirmek amacı ile yararlanıldıkları görülmüştür. İşletmelerde bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımının, işletmenin iş süreçlerine hız kazandırıp verimlilik artışı sağladığı da ifade edilmiştir. Bu doğrultuda tarafımızca gerçekleştirilen çalışmada da katılımcı KOBİ'lerin teknolojiyi etkin olarak kullanmaya çalıştıkları, çalışanlarının teknolojik gelişmelere karşı duyarlı olduğu ve işlerini yaparken bilgi teknolojilerini kullanmaya ilgi gösterdikleri gözlemlenmiştir.

Güçlü ve Sotirofski'nin (2006) “Bilgi Yönetimi” ile Atılğan'ın (2009) “Bilgi Yönetimi Kavramı ve Gelişimi” isimli çalışmasında da belirtildiği üzere bilgi teknolojilerinin avantajlarından yararlanarak örgütsel öğrenmeyi sağlayabilen işletmelerin rekabet güçlerini arttırarak önemli avantajlar elde edebilecekleri üzerinde durulmuştur. Zonooz vd. (2011) ise; özellikle KOBİ'lerde bilgi kullanımını, bilgi transferi ve rekabetçilikle ilişkilendirdikleri çalışmalarında; var olan veya deneyimsel olarak elde edilen bilgilerin içerme konusundaki işletme kapasitesi ile ihtiyaç duyulan bilgiyi oluşturan verileri bütünleştirme ve gerektiğinde tekrar bütünleştirme kapasitesi üzerinde geliştirdikleri teorik modellerinde bilgiyi bütünleştirme kapasitesinin; fırsat, motivasyon ve bilgi paylaşımının bir fonksiyonu olduğunu ortaya koymaktadırlar.

Dolayısıyla; bilginin sistemsal kullanımının aslında bilgi işleme kapasitesinin bir sonucu olduğu ve YBS'nin bilgi paylaşımının eseri oldukları ifade edilebilir. Bu açıdan KOBİ'lerin rekabet güçlerini arttırabilmek, bilgi ve iletişim teknolojilerine yatırım yapmak, bilgi sistemlerini güncel tutmak ve özellikle

⁴¹⁶ Ayşen Temel Eğinli, “Örgütlerde Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı”, *Akademik Fener, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 6, Balıkesir, 2006, s. 16.

işletmelerde çalışanların teknolojiye ilgilerini çekmekle mümkün olacaktır. Yine unutulmaması gereken başka bir nokta ise bunları sağlayabilecek değişim gücünün, gerek işletme yöneticileri ve gerekse de çalışanlarda var olması gerekliliğidir.

Kalkan ve Keskin'in (2005), "KOBİ'lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma" çalışması; Gebze ve çevresindeki KOBİ'lerin bilgi yönetimi araçlarını düşük düzeyde kullandıklarını ortaya koymaktadır. KOBİ'lerde stratejik planlama ve karar alma sürecinde YBS'nin yeri ve önemini ortaya koymak amacıyla tarafımızca gerçekleştirilen bu araştırma sonuçlarına göre; Edirne'de faaliyette bulunan KOBİ'lerin % 57,1 oranında bilgisayar paket programı kullanması bu işletmelerin bilgi sistemlerine ve yazılımlarına yatırım yaptıkları anlamına gelmektedir. Aynı şekilde araştırmaya katılan KOBİ'lerin %69,5'i etkin bir bilgisayar ağına sahip oldukları, %48,3'ünün de veri ve bilgilerini yedekledikleri ve %44,7'sinin de bilgi sistemlerini güncel tuttıkları görülmüştür. Bu açıdan KOBİ'lerde YBS konusunun gittikçe artan bir ölçüde önemsendiği bu açıdan bilgiye verilen önemin arttığı ve bilgisayar programları ile bilgi teknolojilerine yapılan yatırımların da hızlandığı görülmektedir. 2012 yılı Haziran ayında⁴¹⁷; TC Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü'nün 15 ilde farklı sektörlerden şirketler üzerinde gerçekleştirdiği KOBİ'lerde kurumsal kaynak planlaması (ERP) uygulamaları isimli araştırma sonuçlarına bakıldığında, 27 farklı markanın ERP yatırımı yaptıkları ve KOBİ'lerin en çok tercih ettikleri ERP çözümünün % 21'lik oranla Netsis olduğu görülmüştür.

Demirhan ve Aracıoğlu'nun (2010) "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri" isimli çalışmasındaki bulgulara göre⁴¹⁸; ERP kullanımının işletme içi fonksiyonların entegrasyonunu, iş süreçlerinin standartlaştırılmasını, maliyet kontrolünde etkinliği

⁴¹⁷ Fatma Tektüfekçi, *a.g.m.*, s. 56.

⁴¹⁸ Dilek Demirhan-Burcu Aracıoğlu, "İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri", *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2010, s. 77-96.

sağlayarak stok devir hızı ve brüt kâr marjını olumlu yönde etkileyebildiği görülmektedir.

YBS'nin muhasebe bilgi sistemlerini de kapsadıkları düşünüldüğünde; bu gibi alt sistemlerin kullanımları özellikle KOBİ boyutunda işletme performansını arttırmaktadır. Kharuddin, Ashhari ve Nassir (2010)⁴¹⁹ KOBİ'ler üzerindeki çalışmalarında muhasebe bilgi sistemi adaptasyonu sonrası ulaşılan işletme performans düzeyinin YBS kullanmayan işletmelere göre anlamlı ölçüde iyileştiğini ve bilgi sistemi kullanımının KOBİ verimliliği ve rekabetçiliği üzerinde öncül bilgiler ile donatılmış kararların olumlu sonuçlar yarattığını ortaya koymaktadırlar. Bununla birlikte; Mihailovic (2010)⁴²⁰ ise muhasebe bilgilerinin işletmelerin karar verme süreçlerindeki temel desteği oluşturduğunu ve önemini ortaya koymakta ve alt sistemi olarak YBS'nin temelini aslında muhasebe bilgilerinin oluşturduğunu ifade etmektedir. Nandan (2010)⁴²¹, işletme yönetimine sunulacak yönetim muhasebesi ve denetim amacıyla kullanılacak muhasebe bilgilerine ihtiyacın özellikle KOBİ boyutunda işletmelerin muhasebe faaliyetlerini dış kaynak kullanımı yoluyla küçük muhasebe bürolarından almalarına yönelik çalışmasında KOBİ ihtiyaçlarına yönelik bir dönüşümün oluşması gerektiğini belirtmektedir. Böylece, YBS bilgi havuzuna sadece işletme içinden değil, işletmenin dışarıdan temin ettiği muhasebe iş ortaklarından gelen bilgilerin de ulaştırılması gereği ortaya çıkmaktadır.

Ayrıca Yereli'nin (2007) “Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi'nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir

⁴¹⁹ Saira Kharuddin, Zariyawati Mohd Ashhari, Annuar Md Nassir “Information System and Firms' Performance: The Case of Malaysian Small Medium Enterprises”, *International Business Research*, Vol 3, No 4, October 2010, s. 28-35.

⁴²⁰ Ivan Mihailović, Dragana Ranđelović, Dragan Stojanović, “Accounting Information as Resource for Business Decisioning”, *Tourism & Hospitality Management, Conference Proceedings*, 2010, s. 1067-1074.

⁴²¹ Ruvendra Nandan, “Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda”, *Journal of Applied Management Accounting Research-JAMAR*, Volume 8, Number 1, 2010, s. 65-77.

Araştırma” isimli çalışmasında⁴²²; bilgi teknolojilerindeki gelişmelerin genel muhasebe için bilgi üretip, raporlama fonksiyonlarını yerine getirmeye yardımcı ERP sistemini, maliyet ve yönetim muhasebesi ile sorumluluk muhasebesi uygulamalarını kolaylaştıran yeni nesil ERP sistemi haline getirdiğine değinilerek; özellikle KOBİ’lerin de genel muhasebe uygulamalarında kullanmak için sistemden yararlandıklarını ve yazılım firmalarının KOBİ’lerin bu yönlü teşvik edici çalışmalar yapmalarını ve danışmanlık hizmet sistemlerini geliştirmelerini önermektedir.

Yazıcı’nın (2010) “Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin KOBİ’lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması” isimli çalışmasına bakıldığında, KOBİ büyüklüğü arttıkça muhasebe bilgi sistemlerinden faydalanma düzeylerinin de arttığı görülmüştür. Ayrıca Yazıcı, KOBİ’lerde YBS’nin önemlerine ilişkin farkındalık düzeylerinin düşük olduğunu, YBS kullanımını karışık ve külfetli bir iş şeklinde gördüklerini, YBS’nin stratejik amaçlarla pek kullanılmadığını, YBS için gereken alt yapının kurumsallaşmış büyük işletmelere göre eksik olduğunu ifade etmiştir.

Parlakkaya ve Erbaşı’nın (2009) “Finans & Muhasebe Tümlşik Bilgi Sistemlerinin Yönetim Piramidinin Tüm Katmanlarına Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi” isimli çalışmasına bakıldığında, gerek finans gerekse de muhasebede etkili kararlar alabilmek için, gerekli bilgilerin her yönetim düzeyindeki katmanlara farklı şekilde iletilmesine yönelik model önerilmiştir. Benzer şekilde KOBİ’ler üzerinde tarafımızca gerçekleştirilen çalışmada bilgi sistemlerinin kurum içi bilgi akışını desteklediği görüşüne katılımın olması çeşitli yönetsel düzeylerdeki kararlar için gerekli olan bilginin bilgi sistemleriyle sağlanabilmesine zemin hazırlayabileceği şeklinde ifade edilebilir.

⁴²² Ayşe N. Yereli, “Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi’nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2007, s. 78-79.

Yıldız ve İşcan'ın (2013) "Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve Yönetmel Karar Verme Tarzları İlişkisi: TOBB Genç Girişimciler Kurulu (Doğu Anadolu Bölgesi) Üyeleri Üzerinde Bir Uygulama" isimli çalışmalarında bilgi teknolojileri kullanarak özellikle sınırlı rasyonellikle alınan kararlar olan yönetmel kararlar üzerinde anlamlı bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde KOBİ'ler üzerine tarafımızca gerçekleştirilen araştırmada bilgi sistemlerinin işletmelerin stratejik planlama ve karar alma sürecinde önemli rol oynadığı görüşüne çoğunlukla katıldıkları gözlemlenmiştir.

Otlu ve Demir'in (2005) "Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri" isimli çalışmasına bakıldığında; stratejik açıdan işletme kararlarının geleceğe yönelik hedeflerin ortaya konulmuş olması açısından önem taşıdığı, büyük ya da küçük olmalarına bakılmaksızın işletmelerin geleceğe yönelik beklentilerini ve eylemlerini önceden belirlemeleri gerektiğine değinilmiştir. Muhasebenin işletme stratejilerinde büyük ve önemli bir rol üstlendiği ve üretim maliyetlerinin hesaplanabilmesi açısından geleneksel maliyet sistemlerinin, günümüzde teknolojik gelişimle beraber yerini yeni sistemlere bıraktığı ifade edilmiştir. Bilgi sistemi uygulamalarıyla maliyet sistemleri ve ortaya çıkan verilerin, yönetimin alacağı kararlara ışık tutarken aynı zamanda kararların uygulanmasındaki etkinliğin ve denetimin sağlanmasına da yardımcı olduğuna değinilmiştir. Tarafımızca gerçekleştirilen çalışma da benzer olarak, bilgi sistemlerinin üretim maliyetlerin yönetilmesinde etkin rol oynadığı görüşüne katılımlarının geniş ölçüde var olduğu gözlemlenmiştir.

Karayormuk ve Köseoğlu'nun (2005) "Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği" isimli çalışmasında⁴²³, pazarlama bilgi sisteminin hızlı karar almada etkinliği üzerinde durularak, bu sistemlere yatırım yapmaktan kaçınılması önerilmektedir. Yeşilada, Yeşilada ve Tanyeri'nin (2008) "Rekabet Üstünlüğü

⁴²³ Kemal Karayormuk-Mehmet Ali Köseoğlu, "Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği", *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2005, s. 119.

Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemi”, isimli çalışmalarına bakıldığında⁴²⁴, pazarlama bilgi sisteminin pazarlama yönetiminin karar aşamasını destekleyici bir unsur olduğu ancak, küçük işletmelerde bilgi sistemlerinin etkin olarak kullanılmadığı ve uzun dönemli düşünceleri gerekliliğine vurgu yapılmaktadır.

Akdede ve Turan’ın (2008), “Bilişim Sistemlerinin KOBİ’lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım ile Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama”, adlı çalışmasına bakıldığında⁴²⁵, KOBİ’lerin rekabetçi avantajı insan kaynakları, bilgi teknolojileri ve işletme kaynaklarıyla nasıl sağlayabileceklerine yer verilmiştir. Literatürde yer alan benzer sonuçlarla karşılaştıkları görülmektedir. Yıldız’ın (2008), “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri”, isimli çalışmasında, bilgi teknolojilerinin değişen rekabet ve çevre koşullarına hızlı cevap vermede kullanılmasının önemine değinilerek, işletmelerin iş yapma biçimlerinin de değiştiği ifade edilmiştir. Bu sistemlerin özellikle uzman personel gerektirdiği ve bunun da maliyeti beraberinde getirdiği ancak hızlı çözümler getirerek etkili kararlar alınabilmesini desteklediklerinden işletmelerin performanslarını olumlu etkilediği görülmüştür.

Emhan’ın (2007) “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması” isimli çalışmasında, örgütlerdeki bilgi sistemlerinin doğru ve güvenilir bilgi üreterek karar süreçlerine doğrudan etki ederek adeta stratejik bir silah durumuna geldikleri belirtilmektedir. Benzer şekilde tarafımızca gerçekleştirilen bu araştırma sonuçlarına göre de bilgi sistemleri ölçeğinin problem çözme ve karar boyutunun ortalamasına bakıldığında ($\bar{x}=17,3073$) katılım düzeyinin var olduğu görülebilir. Ayrıca hipotez 3d’nin kabul edildiği görülerek YBS’nin kurumsal etkinliği sağlamak için kullanmanın stratejik karar alma üzerinde anlamlı bir etkisi

⁴²⁴ Tahir Yeşilada, Figen Akça Yeşilada, Mustafa Tanyeri, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2008, s. 299-312.

⁴²⁵ Sacit Hadi Akdede-Aykut Hamit Turan, “Bilişim Sistemlerinin Kobi’lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 63, Sayı 4, 2008, s. 1-28.

olduğu sonucuna da varılmıştır. Bu açıdan YBS kullanarak kurumsal etkinliği sağlamak aynı zamanda stratejik kararlar alınabilmesini pozitif etkilemektedir.

Koçak'ın (2011) “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Bilgi İşlem ve İletişim Teknolojileri ve Becerilerine Yönelik Yaklaşımları ile İlgili Bir Alan Araştırması”, isimli çalışmasına bakıldığında, KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik yatırım yapmaları için finansal zorluklarla karşılaştıkları ve büyük işletmelerle rekabette zorlandıkları ve online satışlara pek girişemediklerine değinilmiştir.

Dulkadir ve Akkoyun'un (2013), “Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmalarında YBS kullanımının Türkiye’de ve dünyada giderek artan kullanımının olduğu ve yaptıkları araştırma sonucunda da genel itibariyle bilgi sistemlerini kullanmanın işletme performansını arttırdığı ifade edilmiştir. Benzer olarak tarafımızca gerçekleştirilen araştırmada da katılımcı KOBİ’lerde bilgi sistemleri ölçeğinin kurumsal etkinlik boyutundaki katılımların ($\bar{x}=8,1031$) var olduğu bu açıdan da bilgi sistemlerini kullanmanın işletme performansını olumlu etkileyebileceği ifade edilebilir.

Köseoğlu'nun (2008) “İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma”, isimli çalışmasına bakıldığında⁴²⁶, stratejik planlama sürecinin öncelikli konularından olan misyon ve vizyon belirlenmesi ve bunun paylaşılmasına yönelik olarak özellikle KOBİ’lerde bu konulara önem verilmekle birlikte müşterilere yönelik bu açıklamaları pek yapmadıkları görülmüştür. Bu açıdan KOBİ'lerin misyon ve vizyon bildirelerinin önemlerine yönelik farkındalıklarının az olduğu ifade edilebilir.

⁴²⁶ Mehmet Ali Köseoğlu, “İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: KOBİ'lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, Manisa 2008, s. 95.

Koçyiğit'in (2006), "İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme",⁴²⁷ isimli çalışmasında, Eskişehir'deki araştırmaya katılan KOBİ'lerin SWOT analizi, başabaş noktası analizi, yıllık plan-bütçe gibi stratejik yönetim ve araçlarının kullanımına pek önem göstermedikleri tespit edilmiştir. Benzer şekilde tarafımızca gerçekleştirilen çalışma sonucunda Edirne'deki KOBİ'lerin stratejik yönetim araçlarının kullanımına çok büyük bir önem göstermemekle birlikte en çok müşteri ilişkileri yönetimine önem verdikleri söylenebilir.

Veskaisri, Chan ve Pollard (2007) tarafından yapılan araştırmanın bulgularına göre ise; KOBİ türündeki işletmelerde kullanılan stratejik planlamanın düzeyi ile KOBİ'nin büyümesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ve olumlu bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Demir ve Yılmaz'ın (2010) "Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi" isimli çalışmasında değinildiği üzere; stratejik planlama yapan örgütlerin, yapmayan örgütlere nazaran geleceğe daha hazır oldukları, ani olaylar karşısında, önceden hazırlanan alternatif strateji planları sayesinde, daha hızlı ve etkin bir değişimi gerçekleştirdikleri bilinmektedir. Stratejik planlamanın, örgütlere rekabet üstünlüğü sağlayarak sürdürülebilir gelişimlerine katkıda bulunduğu ve özellikle planlama ve kontrol fonksiyonu ile yinelenen bir döngü olduğuna değinilmiştir. KOBİ'ler bu açıdan rekabet güçlerini arttırmaları için stratejik planlamaya gereken önemi vermelidirler. Bunu da kolaylaştıracak olan bilgi yönetimi teknolojileri ve sistemlerini uygulamak olacaktır.

Kazan ve Uygun'un (2002) "KOBİ'lerin Üretim Sorunlarının Tespiti ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği", isimli çalışmasına bakıldığında KOBİ'lerin yeterince bilgi ve teknoloji alanlarının bulunmamasının rekabet güçlerinin de aynı oranda düşük kaldıklarına ve ayrıca

⁴²⁷ Murat Koçyiğit, "İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme", Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Ekim 2006, s. 55.

KOBİ'lerin verimliliklerinin, rekabet güçlerinin ve etkinliklerinin sağlanması için tasarım ve üretim sistemlerinde bilgisayar teknolojisinin kullanımı ve üretim birimleri arasında otomasyon sistemlerinin yaygınlaştırılması gerekliliği üzerine durulmuştur. Bu gerekliliğin ise, en iyi YBS kullanımı ile giderilebileceği düşünülmektedir.

Doğan ve Hatipoğlu'nun (2009) "Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına Etkisine İlişkin Bir Araştırma" isimli çalışmasında vizyon sahibi olmanın işletme performansı üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Ayrıca, Karakaya ve Gürel'in (2012) büyük bir işletmede, vizyonun paylaşılması ve iletişim ve bilgi sistemlerinin etkileşimini incelemeyi amaçlayan araştırmalarında; vizyonun oluşturulması, katılımı, uygulanması, yayılımı ve paylaşılmasında iletişim ve bilgi sistemlerinin rolü ve önemi ortaya konmuştur. Tarafımızca gerçekleştirilen bu araştırmada KOBİ'lerde de benzer şekilde stratejik planlama süreçlerine katılımların var olduğu ifade edilebilir. Özellikle yazılı stratejik planları olan işletmelerdeki katılımların daha yüksek olduğu da gözlemlenmiştir.

SONUÇ

İşletmelerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için gereken doğru ve zamanlı bilgi ihtiyacı küresel ölçekteki yoğun rekabet ortamı nedeniyle giderek artmaktadır. Bu konuda işletmelerin karşılaşılabilecekleri mevcut ve muhtemel fırsatlar ile tehditlerin stratejik anlamda güçlü ve zayıf oldukları yönleri üzerinde etkileri takip edilmelidir.

Bunun için; işletme yönetimi hem stratejik hem de taktik planlarını oluştururken, bütçelerini ve fizibilite raporlarını hazırlarken kritik öneme sahip verilerin büyük bir çoğunluğunu YBS yardımıyla edinebilmektedirler. Ancak, YBS'nin stratejik planlama ve karar alma süreçlerinde hangi alt boyutlarda etkili olabileceği değerlendirme konusu edilmelidir.

Bu amaçla tarafımızca yürütülen çalışmada; işletmelerin ve özellikle KOBİ'lerin karşılaştıkları problemlerin çözümünde kullanılan stratejik planlamada ve karar alma süreçlerinde başvuracakları yönetim bilgi sisteminin rolü ve öneminin ayrıntılı analizine ihtiyaç nedeniyle iki ana ölçekte araştırma yürütülmüştür. Bu nedenle; KOBİ'lerde stratejik planlama ve karar alma süreçlerine yönelik yönetim bilgi sisteminin stratejik planlama ve karar alma sürecine etkisine ilişkin stratejik planlama ölçeği ve bilgi sistemleri ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular üzerinde stratejik planlama ölçeğinde; problem çözme ve karar, üretim ve maliyet, yatırım ile kurumsal etkinlik üzerinde stratejik planlama, stratejik karar, dış faaliyet ve stratejik analiz boyutları üzerinde analizler yapılmıştır. Bilgi sistemleri ölçeğinde ise; fonksiyonel, stratejik karar, dış faaliyet ile stratejik analiz üzerinde bilgi sistemleri, karar, üretim/maliyet, yatırım ve finansman ile kurumsal etkinlik boyutları incelenmiştir.

Bilgi sistemleri ölçeğinin alt boyutlarının araştırmaya katılanların cinsiyet ve medeni durumları haricindeki demografik özelliklerinde istatistikî anlamlı farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Özellikle genç yaş grubundaki katılımcıların konuya daha sıcak baktıkları bilgi sistemleri ölçeğindeki görüşlere daha fazla katıldıkları, bilgi sistemleri ve işletmelerdeki uygulamalarının önemine yönelik algılamının kıdem ve eğitim seviyesi yükseldikçe arttığı diğer bir bulgu olmuştur. Ayrıca katılımcı işletmelerin, KOBİ ve iş türü, kuruluş yılı, kurumsallaşma dereceleri, stratejik planlama süreleri, bilgi teknolojilerini kullanma düzeyleri ve çalışanların değişime açıklığı açısından bilgi sistemleri ölçeğindeki alt boyutlarda doğal olarak farklılaşma göstermiştir. Stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarında ise, katılımcıların medeni durumları haricindeki demografik özelliklerine göre istatistikî anlamlı farklılıklar bulunduğu, ayrıca araştırmaya katılan işletmelerin, işletme türü, bilgi teknolojilerini kullanma ve çalışanlarının değişime açıklık özelliklerine göre stratejik planlama ölçeğinin alt boyutlarındaki görüşlere katılımlarında farklılaştıkları gözlemlenmiştir.

Araştırmaya ilişkin kurulan modellerin sonuçları ise aşağıda sıralanmıştır, bunlar:

- Model 1'in sonuçlarına göre; YBS'ni problem çözme ve karar alma ile üretim ve maliyetleri kullanma arttıkça stratejik planlama yapılmasını da arttıran bir etken olurken; yatırım ve finansman kararlarının YBS tarafından verilmesinin stratejik planlama süreci üzerinde negatif yönlü etki yarattığı görülmüştür.

- Model 2'nin sonuçlarına göre; YBS'ni problem çözme ve karar alma ile üretim ve maliyetleri kullanma arttıkça işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama yapılmasını da arttıran bir etken olurken; yatırım ve finansman kararlarının YBS tarafından verilmesinin işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlama üzerinde negatif yönlü etki yarattığı görülmüştür.

- Model 3'ün sonuçlarına göre ise YBS'ni kurumsal etkinliği sağlamada kullanmanın işletmedeki stratejik kararların alınması üzerine pozitif yönlü etki yarattığı görülmüştür.

- Model 4'ün sonuçlarına göre; YBS'ni problem çözme ve karar alma, üretim ve maliyetleri kullanma ile yatırım ve finansman kararlarında kullanma arttıkça stratejik planlamadaki dış faaliyetleri arttıran bir etken olurken; kurumsal etkinliğin YBS yardımıyla sağlanmasının stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde negatif yönlü etki yarattığı görülmüştür.

- Model 5'in sonuçlarına göre; YBS'ni problem çözme ve karar alma ile üretim ve maliyetleri kullanma arttıkça stratejik analiz yapılmasını da arttıran bir etken olurken; yatırım ve finansman kararlarının YBS yardımıyla verilmesinin stratejik analiz üzerinde negatif yönlü etki yarattığı görülmüştür.

- Model 6'nın sonuçlarına göre; stratejik planlamaya ilişkin fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik analizin gerçekleştirilmesi arttıkça YBS kullanımını da arttıran bir etken olduğu görülmüştür.

- Model 7'nin sonuçlarına göre; stratejik planlamaya ilişkin fonksiyonel, dış faaliyet ve stratejik analizin gerçekleştirilmesi arttıkça YBS'ni problem çözme ve karar almada kullanımını da arttıran bir etken olduğu görülmüştür.

- Model 8'in sonuçlarına göre; dış faaliyetlerde ve işletme fonksiyonlarına yönelik stratejik planlamaya gidildikçe YBS ile üretim ve maliyetlerin yönetilmesinde kullanılmasını arttıran bir etken olduğu görülmüştür.

- Model 9'un sonuçlarına göre; dış faaliyetlere ilişkin stratejik planlamaya gidildikçe yönetim bilgi sistemleri ile yatırım ve finansman kararlarının alınmasını arttıran bir etken olduğu görülmüştür.

- Model 10'un sonuçlarına göre; işletme fonksiyonlarındaki stratejik planlamaya gidildikçe yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliğin sağlanmasını azaltan bir etken olurken; stratejik yönde kararlar alındıkça yönetim bilgi sistemleri ile kurumsal etkinliği sağlamayı arttıran bir etken olduğu görülmüştür.

Sonuçta; YBS'i kurumsal etkinlik dışında kullanmanın stratejik planlamanın fonksiyonel boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu, YBS'ni kurumsal etkinlikte kullanmanın stratejik karar alma dışında anlamlı bir etkisi bulunmadığı, YBS'ni kullanmanın stratejik planlamadaki dış faaliyetler üzerinde anlamlı etkisi olduğu, YBS'ni kurumsal etkinlik dışında kullanmanın stratejik analiz üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Ayrıca, stratejik planlamaya ilişkin, stratejik karar dışındaki faktörlerin problem çözme ve karar boyutu üzerinde, stratejik planlamanın fonksiyonel ve dış

faaliyet boyutlarının üretim ve maliyetleri YBS ile yönetmede kullanılması üzerinde, stratejik planlamanın dış faaliyet boyutunun YBS ile yatırım ve finansman kararlarının verilmesinde kullanılması üzerinde ve stratejik planlamanın fonksiyonel ve stratejik karar boyutlarının da kurumsal etkinlik boyutu üzerinde anlamlı etkisi olduğu tespit edilmiştir.

İşletmelerin büyüyebilmeleri için daha fazla bilginin edinilerek kullanılması gereği açıktır. Dolayısıyla, YBS ile stratejik planlamaya geçiş ile stratejik planlamanın yoğun biçimde uygulanması arasında doğrudan bir ilişki kurulabilecektir. Bu ilişkinin işletme için olumlu sonuçlar üretmesi kurumsal etkinlik tanımı, düzeyi ve performansına katkısı yönetimin farkındalığı ile geliştirilebilecektir.

Stratejik planlamanın da içeriğindeki tercihleri ortaya koyacak olan stratejik karar boyutunda ise, kurumsal etkinliğin temel bir ölçüt olarak kabulü ve önemi bu çalışma ile ortaya konulmakta ve çalışmanın en önemli sonucunu oluşturmaktadır.

Her ne kadar bu araştırmanın bulguları kurumsal etkinlik boyutunda stratejik kararlar için anlamlı derecede farklı sonuçlara ulaşırsa da; genel olarak karar verme ile planlama ilişkisinin yakınlığı, stratejik boyuta da taşınabileceğinden aslında YBS kullanımının kaçınılmazlığı işletme büyüklüğü ile birlikte ortaya çıkmaktadır. Aslında, bu etkinin küçük – orta ve KOBİ – kurumsal KOBİ dönüşümünde kaçınılmaz olduğu da ifade edilebilmektedir.

Büyüyen işletmelerin karşılaşılabileceği tehdit ve fırsatların önem dereceleri artarken, güçlü-zayıf yönlerin ayrıntılarının geçerli ve tutarlı veriler halinde işletme yönetimi için kullanıma hazır olmalıdır. Sonuçta bu gereksinimin YBS ile kolaylıkla sağlanabileceği ifade edilebilir.

ÖNERİLER

Bu çalışma sonuçları ve literatürden hareketle; KOBİ'lerin bilgi ve iletişim teknolojileri ve YBS uygulamaları konusunda bilgilendirilmelerinin sağlanmasının önem taşıdığı görülmektedir. Ayrıca YBS uygulamalarına giden işletmelerde bilgi güvenliği konusu da büyük önem taşımakta ve bu durum hem YBS uygulamaları için hem de çeşitli güvenlik yazılımlarına para akışını gerektirebilmektedir. Bu açıdan, YBS uygulamasına gidecek olan KOBİ'lerin yeterli ölçüde finansal kaynak ayırmaları gerekli olabilir. Sonuçta YBS, bilgi teknolojisi araç ve tekniklerinin kullanımını zorunlu olarak getirmektedir. Bununla birlikte; bu durum, YBS kullanımını bilen personel ihtiyacını da beraberinde ortaya çıkartmaktadır. Bu alanda kabiliyetli, uygulamaları iyi düzeyde kullanabilen ve hatta uygulama geliştirebilen personelin temin edilmesi ya da mevcut personelin bu doğrultuda eğitime tabi tutulması gibi yeni bir takım ihtiyaçların da akabinde ortaya çıkması söz konusu olabilir.

KOBİ'lerin karşılaşılabileceklerin sorunların çözümünde stratejik yaklaşımların kullanılması konusunda amaçlara ulaşma derecesini veya etkinliği arttırmada YBS'nin önemli bir yardımcı araç olacağı düşünülmektedir. YBS'nin bir yönetsel araç olarak kullanılmasında işletme ve özellikle KOBİ yönetimlerinin bu çalışmanın bulgularını dikkate almalarının yerinde olacağı söylenebilir.

Hem stratejik planlama ve karar alma hem de YBS konularında çalışan akademisyenlerin de bu çalışma bulgularından hareketle yeni çalışmalar yapabilmeleri sözkonusudur. Daha önce KOBİ'ler ile ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında YBS konusuna pek sıcak bakmayan KOBİ'lerin de artık bilgi ve iletişim teknolojilerine olan ilgileri ve özellikle genç yaş gruplarındaki katılımcılardaki katılımların yüksek düzeyde oluşu nedenleriyle konuyla ilgili akademisyenlerin bu değişen doğrultuda yeni çalışmalara başlamasının yerinde olacağı ifade edilebilir.

Böylece, KOBİ'lerin hem ulusal hem de uluslararası ölçekte rekabet performanslarını arttırarak rekabetin hızla geliştiği ve değişimin kaçınılmaz olarak karşılına çıktığı piyasa ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabetçi güçlerini koruyarak gelişebilmeleri için bu çalışmanın önerileri aşağıda verilmektedir. Buna göre, bu çalışmanın sonuçları ile şu öneriler getirilebilir:

- KOBİ'lerin YBS kullanımı konusunda yönetsel tutumlarının üzerinde stratejik yönetim öğeleri ile donatılmış bilgi teknolojileri ve yazılımlarının geliştirilmesiyle YBS'nin yaratabileceği olumlu katkıyı tam olarak yansıtabileceği düşünülmektedir. Karar alma ve planlama faaliyetine stratejik çerçeve kazandırılması ile birlikte bu araştırmanın incelediği boyutlar üzerinde olumlu etkiler oluşacağı düşünülmektedir.

- Bilgi, bilgi yönetimi, yeni geliştirilen teknoloji ve iletişim araçlarına ve bu araçlardan yararlanma konusuna gereken önemi vermeleri,

- Faaliyetleri için gelişmiş bilgisayar sistemleri ile yazılımları kullanmaları ve bilgi yönetimi bölümleri oluşturarak buralarda nitelikli personel istihdam etmeleri,

- YBS olarak kullanılacak bilgi ve iletişim teknolojilerinin temin edilmesi ile yenileştirilmesi konusunda bütçelerinde ve finansman olanakları ölçüsünde yeterli kaynak ayırmaları, bu yönde yatırımlara hız vermeleri,

- Bilgi ve iletişim teknolojileri ile birlikte YBS'den yalnızca kurum içinde değil kurum dışındaki faktörleri algılamakta da yararlanmaları,

- YBS'ni özellikle stratejik planlama ve karar alma faaliyetlerine yönelik analizleri gerçekleştirmede kullanmaları,

- Etkinlik sağlayacak stratejileri planlamak ve uygulamak için YBS kullanmaları,

- Amaçlarını gerçekleştirmelerini sağlayan etkili kararlar oluşturulması için yine YBS'den istifade etmeleri önerilebilir.

Tüm bu tartışma, sonuç ve önerileri ile birlikte bu çalışmanın YBS ve KOBİ yönetimi tarafından hangi stratejik boyutlarda ve nasıl dikkate alınması gerektiğini ifade eden bulgularının önemli olduğu düşünülmekte ve bu alanda yönetsel literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Konunun yeni bilimsel çalışmalar tarafından da ele alınacağı düşünülmektedir. Çalışmanın bu konuda gelecekte yapılabilecek yeni ve ayrıntıdaki çalışmalar için iyi bir zemin oluşturması da ayrıca beklenmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Adair, John, *Decision Making & Problem Solving Strategies*, Kogan Page, United Kingdom, London 2007.

Akat, İlder, Gönül Budak, Gülay Budak, *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 1994.

Akgemici, Tahir, *Stratejik Yönetim*, Gazi Kitabevi, Ankara 2007.

Akgül, Mustafa Kemal, Cengiz Aydın, Neziha Çarkıt, Cemal Gemci, Aysim Hançer, Kemal Karakoçak, Burçin Öksüz, Ersin Tufan Yalvaç, *Bilgi Yönetimi El Kitabı*, Kamu-BİB Çalışma Grubu, Kamu Bilişim Platformu VIII, Çalışma Grubu 4, 2005–2006 Dönemi Çalışması, Türkiye Bilişim Derneği, Ankara 2006.

Aktan, Coşkun Can, İstiklal Y. Vural, *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, Çizgi Kitabevi, Konya 2005.

Alpar, Reha, *Çok Değişkenli İstatistiksel Yöntemler*, Üçüncü Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara 2011.

Alpugan, Oktay, Mete Oktav, M. Hulüsi Demir, Nurel Üner, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Yayın no : 538, İşl-Ekon. Dz. : 53, İstanbul 1997.

Alter, Steven, *Information Systems The Foundation of E-Business*, Prentice Hall, New Delhi 2005.

Anameriç, Hakan, Hüseyin Odabaş, *Bilgi...*, Referans Yayıncılık, Ankara 2006.

Andrews, Kenneth Richmond, *The Concept of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, USA 1971.

Appannaiah, H.R., H.R. Ramanath, *Perspective Management*, Himalaya Publishing House, Hindistan 2009.

Arıkanlı, Ahmet, Bekir Ulubaş, *Yönetim, Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları*, Tarım ve Köyişleri Bakanlığı, Ankara 2004.

Aşgın, Sait, *Stratejik Yönetim*, İçişleri Bakanlığı Strateji Geliştirme Başkanlığı, Yayın No: 649, SGB: 7, Ankara 2008.

Bagranoff, Nancy A., Mark G. Simkin, Carolyn Strand Norman, *Core Concept of Accounting Information Systems*, Thomson, 11. Baskı, John Wiley & Sons, Inc, USA 2010.

Balçık, Bahaettin, *İşletme Yönetimi*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2003.

Barış, Gülfidan, *Perakende Mağaza Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2006.

Barutçugil, İsmet, *Bilgi Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, Yönetim Dizisi 7, İstanbul 2002.

Bayram, Hakan, *Bilgi Toplumu ve Bilgi Yönetimi*, Yönetim Serisi, Etap Yayınevi, İstanbul 2010.

Bensghir, Türksel Kaya, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE-Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayını, 1. Baskı, Ankara 1996.

Bernus, Peter, Jacek Blazewicz, Gunter Schmidt, Michael Shaw, *International Handbook on Information Systems*, Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2008.

Bhushan, Navneet, Kanwal Rai, *Strategic Decision Making, Applying the Analytic Hierarchy Process*, Springer, USA 2004.

Bingöl, Dursun, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul 2003.

Buckman, Robert, *Building a Knowledge - Driven Organization*, McGraw-Hill Companies Publication, NY-USA 2004.

Burstein, Frada, Clyde W. Holsapple, *International Handbooks on Information Systems: Handbook on Decision Support Systems 1 Basic Themes*, Springer, Germany 2008.

Büyüköztürk, Şeref, *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Pagem Akademi, 17. Baskı, Ankara 2012.

C. McNurlin, Barbara, Ralph H. Sprague, Tung Bui, *Information Systems Management in Practice*, Prentice Hall, Eighth Edition, UK 2009.

Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, Adım Yayıncılık, Adım Yayınları: 20, Ankara 1992.

Can, Halil, Doğan Tuncer, Doğan Yaşar Ayhan, *Genel İşletmecilik Bilgileri*, Siyasal Kitabevi, 12. Basım, Ankara 2001.

Chaffey, Dave, Steve Wood, *Business Information Management, Improving Performance Using Information Systems*, Prentice Hall Pearson Education Limited, Spain 2005.

Civelek, M. Emre, Edin Güçlü Sözer, *İnternet Ticareti, Yeni Ekososyal Sistem ve Ticaret Noktaları*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.ř., İstanbul 2003.

Clarke, Steve, *Information Systems Strategic Management an Integrated Approach*, Taylor & Francis Group, New York 2002.

Cook, Malcolm, Jan Noyes, Yvonne Masakowski, *Decision Making in Complex Environments*, Ashgate Publishing Group, Abingdon, Oxon, GBR 2007.

Çorbacıoğlu, Sıtkı, Nail Öztaş, Ali Özdemir, Hasan Hüseyin Çevik, Uğur Altundal, Turgut Göksu, Ahmet Emre Demirci, Ozan Ağlargoz, *Yönetim Bilimi-II*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2970, Eskişehir 2013.

Çüçen, A. Kadir, *Bilgi Felsefesi*, Asa Kitabevi, Bursa 2005.

Daft, Richard L., *Management*, Eighth Edition, Thomson South-Western, USA 2008.

Davenport, Thomas H. -Laurence Prusak, *İş Dünyasında Bilgi Yönetimi*, Rota Yayın Yapım Tanıtım Tic. Ltd. şti., İstanbul 2001.

David, Fred R., *Strategic Management Concepts and Cases*, Prentice Hall, New York 2011.

Demir, Mehmet Hulusi, Bülent Bircan, Hülya Tütek, *Yönetmel Karar Verme*, Bilgehan Basımevi, İzmir 1985.

Demircan M. Levent, Arda Moltay, *Bilgiyi Yönetmek*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 1997.

Devlet Planlama Teşkilatı Müsteşarlığı, *Kamu İdareleri İçin Stratejik Planlama Kılavuzu*, DPT Yayınları, 2. Sürüm, Ankara 2006.

DPT, *Sekizinci Beş Yıllık Kalkınma Planı, Esnaf ve Sanatkârlara Götürülen Hizmetler Özel İhtisas Komisyonu Raporu*, Yayın No: DPT:2653-ÖİK:658, Ankara 2001.

Drucker, Peter F., *Kapitalist Ötesi Toplum*, Çev.: Belkıs Çorakçı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1993.

Drucker, Peter F., *Yönetim Uygulaması*, Çev.: E. Sabri Yarmalı, İnkılap Kitabevi, İstanbul 1996.

Drucker, Peter F., *21. Yüzyıl İçin Yönetim Tartışmaları*, Çev.: İrfan Bahçivangil-Gülenay Gorbon, Epsilon Yayıncılık, İstanbul 1999.

Drury, Colin, *Management Accounting for Business Decisions*, Second Edition, Thomson Learning, USA 2001.

Erdoğan, Melih, *Genel İşletme*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 931, Eskişehir 2000.

Erdoğan, Zafer, *Girişimcilik ve KOBİ'ler, Kavramlar, Sorunlar ve Çözüm Önerileri*, Ekin Basım Yayım, Bursa 2012.

Eren, Hasan, Nevzat Gözaydın, İsmail Parlatur, Talat Tekin, Hamza Zülfikar, *Türkçe Sözlük*, 2. Cilt (K-Z), Atatürk Kültür, Dil ve Tarih Yüksek Kurumu, Türk Dil Kurumu Yayınları 549, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara 1988.

Eren, Erol, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul 1997.

Erol Eren, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2000.

Eren, Erol, *Yönetim ve Organizasyon*, 9. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul 2009.

Eren, Erol, Necdet Timur, *Stratejik Yönetim*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1491, Açıköğretim Yayını No: 801, Eskişehir 2006.

Ertürk, Mümin, *İşletme Biliminin Temel İlkeleri*, Gözden Geçirilmiş 7. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2009.

European Commission, *The New SME Definition User Guide and Model Declaration*, Enterprise And Industry Publications, EU 2005.

Gelinas, Ulric J., Richard B. Dull, Patrick Wheeler, *Accounting Information Systems*, Cengage Learning, 9. Baskı, ABD 2012.

Genç, Nurullah, *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2004.

Gibson, Rowan, *Geleceği Yeniden Düşünmek*, Çev: Sinem Gül, Sabah Kitapları Serisi 46, İstanbul 1997.

Gökçen, Hadi, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Palme Yayıncılık, Ankara 2007.

Gökçen, Hadi, Altan Özkil, Hülya Yardımoğlu, Deniz Peker, *Kamuda Karar Destek Sistemlerinin Kullanımı ve Bir Model Önerisi*, Kamu Bilgi İşlem Merkezleri Yöneticileri Birliği, Kamu Bilişim Platformu XII, 2. Çalışma Grubu, Nihai Rapor, Türkiye Bilişim Derneği, 3 Mayıs 2010.

Gölbaşı, Yusuf, *Yönetim Bilgi Sistemleri*, Mali Hizmetler Uzmanlığı Araştırma Raporu, T. C. Orman Genel Müdürlüğü Strateji Geliştirme Dairesi Başkanlığı, Ankara Şubat 2012.

Gülseçen, Sevinç, *Bilgi ve Bilginin Yönetimi, Knowledge Management*, Papatya Yayıncılık, İstanbul 2012.

Güvemli, Oktay, *İşletmelerde Kısa ve Uzun Süreli Planlama*, İkinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, İstanbul 1990.

Güney, Salih, *Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü*, Siyasal Kitabevi, Ankara 2004.

Güney, Salih, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı, Ankara 2007.

Gürüz, Demet, Emet Gürel, *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınevi, İstanbul 2006.

Haftacı, Vasfi, *Yönetim Muhasebesi*, Genişletilmiş 3. Baskı, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2008.

Haftacı, Vasfi, *İşletmecilik Bilgisi*, Umuttepe Yayınları, Kocaeli 2013.

Haines, Stephen G., *The Systems Thinking Approach to Strategic Planning and Management*, St. Lucie Press, New York-USA 2000.

Hall, James A., *Accounting Information Systems*, Seventh Edition, Cengage Learning, OH-USA 2011.

Hasıloğlu, Sulçuk Burak, *Enformasyon Toplumunda Elektronik Ticaret ve Stratejileri*, İstanbul 1999.

Hatiboğlu, Zeyyat, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Temel Araştırma A. Ş. Yayınları, İstanbul 1986.

Hatiboğlu, Zeyyat, *İşletme Yönetimine Giriş*, Beta Yayınları, İstanbul 1994.

Hoşcan, Yaşar, Özlem Oktal, Ayşe Hepkul, Hakan Kağnıcıoğlu, Adnan Sevim, *Yönetim Bilgi Sistemi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayınları No 1471, Eskişehir 2003.

Huff, Anne Sigismund, Steven W. Floyd, Hugh D. Sherman, Siri Terjesen, *Strategic Management : Logic and Action*, John Wiley & Sons, Inc, USA 2009.

Işık, Oğuz, Ali Yılmaz, Necaettin Barışcı, Mahmut Akbolat, Yaşar Odacıoğlu, Nesrin Akca, Afsun Ezel Esatoğlu, *Sağlık Kurumlarında Bilgi Sistemleri*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2862, Eskişehir 2013.

İraz, Rıfat, *Yaratıcılık ve Yenilik Bağlamında Girişimcilik ve KOBİ'ler*, 2. Baskı, Çizgi Kitabevi, Konya 2010.

Jaiswal, Mahadeo, Monika Mittal, *Management Information Systems*, Oxford University Press, India 2004.

Jauch, Lawrence R., William F. Glueck, *Strategic Management and Business Policy*, McGraw-Hill Education, Third Edition, New York 1989.

Kalaycı, Şeref, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım, 5. Baskı, Ankara 2010.

Karacan, Sami, *KOBİ'lerde UFRS'ye Uygun Finansal Raporlama*, 1. Basım Umuttepe, Yayınları, Kocaeli 2009.

Karcıoğlu, Reşat, *Stratejik Maliyet Yönetimi, Maliyet ve Yönetim Muhasebesinde Yeni Yaklaşımlar*, Aktif Yayın Evi, İstanbul 2000.

Katsioloudes, Marios I., *Strategic Management : Global Cultural Perspectives for Profit and Non Profit Organizations*, Elsevier Inc., USA 2006.

Kaya, Ali, *Bilişim ve İletişim Işığında Girişimcilik ve KOBİ Yönetimi*, Genişletilmiş 2. Baskı, Eğitim Kitabevi, Konya 2007.

Kaygusuz, Sait Y., Şükrü Dokur, *İşletmelerde Stratejik Planlama ve Bütçeleme*, Dora Basım Yayın Dağıtım, Bursa 2009.

Kaynak, Tuğray, Zeki Adal, İsmail Ataay, Cavide Uyargil, Ömer Sadullah, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Reha Uluhan, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları No 276, Dönence Basım, İstanbul 1998.

Kelkar, S. A., *Management Information Systems: A Concise Study*, , Prentice-Hall of India Private Limited, Fourth Printing, New Delhi 2006.

Kırçova, İbrahim, *Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Elektronik Tedarik Sistemleri ve Avantajları*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2006-5, İstanbul 2006.

Kobu, Bülent, *Üretim Yönetimi*, Beta Yayın Dağıtım A.Ş., 14. Baskı, İstanbul 2008.

Koçel, Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., Genişletilmiş 12. Baskı, İstanbul 2010.

Kroeber, Donald W., Hugh J. Watson, *Computer Based Information Systems: A Management Approach*, McGraw-Hill, New York-USA 1990.

Laudon, Kenneth C., Jane P. Laudon, *Management Information Systems, Managing the Digital Firm*, Twelfth Edition, Prentice Hall, USA 2012.

Lu, Jie, Guangquan Zhang, Da Ruan, Fengjie Wu, *Multi-Objective Group Decision Making: Methods Software and Applications With Fuzzy Set Techniques*, Imperial College Pres, Singapore 2007.

Lucey, Terry, *Management Information Systems*, Thomson, 9. Baskı, Londra 2005.

Maier, Ronald, *Knowledge Management Systems*, Third Edition, Springer, USA 2007.

Malağa, Ross A., *Information Systems Technology*, Pearson Education Inc., New Jersey 2005.

Mintzberg, Henry, James Brian Quinn, *The Strategy Process: Concepts, Contexts and Cases*, 3rd edition, Prentice Hall, USA 1996.

Morden, Tony, *Principles of Strategic Management*, Third Edition, Ashgate Publishing Company, USA 2007.

Mucuk, İsmet, *Modern İşletmecilik*, Türkmen Kitabevi, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş 6. Basım, İstanbul 1996.

Mucuk, İsmet, *Pazarlama İlkeleri*, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 8. Basım, İstanbul 1997.

Nelson, Sandra, *Planning Strategic for Results*, PLA Results Series, Public Library Association, American Library Association, Chicago-USA 2008.

O'Brien, James A. *Management Information Systems: A Managerial End User Perspective*, Irwin Inc., II. Edition, Illionis-USA 1993.

Okumuş, Fevzi, Mustafa Koyuncu, Ebru Günlü, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2012.

Öğüt, Adem, *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara 2001.

Özalp, İnan, *İşletmelerde Yönetim, Fonksiyonlar ve Organizasyon*, Bayteş A.Ş. Yayınları, Eskişehir 1987.

Özalp, İnan, *Yönetim ve Organizasyon*, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 951, Eskişehir 1998.

Özata, Musa, İsmail Sevinç, *Türk Kamu Yönetiminde Bilgi Sistemleri ve E-Dönüşüm*, Eğitim Kitabevi, Konya 2010.

Özbay, Adem, Jan Devrim, *E-Ticaret Rehberi*, Hayat Yayınları Bilgi Teknolojileri Dizisi 7, İstanbul 2000.

Özdemir, Süleyman, Halis Yunus Ersöz, İbrahim Sarıoğlu, *İşsizlik Sorununun Çözümünde KOBİ'lerin Desteklenmesi*, İstanbul Ticaret Odası Yayın No: 2006-45, İstanbul 2006.

Pamuk, Gündüz, Haluk Erkut, Füsun Ülengin, *Stratejik Yönetim ve Senaryo Tekniği*, İrfan Yayıncılık, İstanbul 1997.

Parnell, Gregory S., Patrick J. Driscoll, Dale L. Henderson, *Decision Making In Systems Engineering And Management*, Published by John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey-USA 2011.

Peker, Ömer *Yönetimi Geliştirmenin Sürekliliği*, Türkiye ve Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No: 258, Ankara 1995.

Postacı, Talat, Önder Belgin, Turan Erman Erkan, *KOBİ'lerde Kurumsal Kaynak Planlaması (ERP) Uygulamaları*, T.C. Sanayi, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı Verimlilik Genel Müdürlüğü Yayın No: 723, Ankara 2012.

Quinn, James Brian, *Strategies for Change: Logical Incrementalism*, R. D. Irwin, Homewood-USA 1980.

Rao, P. Subba, *Strategic Management*, Himalaya Publishing House, Mumbai 2010.

Sabuncuoğlu, Zeyyat, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa 2000.

Sarıhan, Halime İnceler, *Rekabette Başarının Yolu Teknoloji Yönetimi*, Desnet Yayınevi, İstanbul 1998.

Sayın, Erol Rıfat, Tayyar Durmuş Şen, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 884, Eskişehir 1998.

Sevim, Nurdan, Gülten Gümüştekin, Muammer Sarıkaya, Özlem Sayılır, *Küçük İşletme Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2819, Eskişehir 2013.

Simerson, Byron Keith, *Strategic Planning, a Practical Guide to Strategy Formulation and Execution*, Praeger, USA 2011.

Singh, M. K., A. Bhattacharya, *Management Informations System*, Discovery Publications House, Hindistan 1995.

Soyşekerci, Serhat, *Uygulamalar ve Şirket Örnekleriyle Girişimcilik*, Kriter Yayınevi, İstanbul 2011.

Stacey, Ralph D., *Strategic Management and Organisational Dynamics, The Challenge of Complexity*, Prentice Hall, Sixth Edition, England 2011.

Sürmeli, Fevzi, Melih Erdoğan, Nurten Erdoğan, Kerim Banar, Ergün Kaya ve Adnan Sevim, *Muhasebe Bilgi Sistemi*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1644, Eskişehir 1998.

Şahin, Mehmet, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Anadolu Üniversitesi Yayını, Eskişehir 2008.

Şentürk, Burçak, *DAMA Stratejik Hizmet Yönetimi Modeli*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010.

Şimşek, M. Şerif, *Yönetim ve Organizasyon*, Damla Basımevi, Konya 1998.

Tekin, Mahmut, *Kantitatif Karar Verme Teknikleri*, Genişletilmiş 3. Baskı, Konya 1995.

Tekin, Mahmut, *Üretim Yönetimi Cilt 1*, Arı Ofset Matbaacılık, Konya 1996.

Tengilimoğlu, Dilaver, *Büro Yönetimi*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No: 2516, Açıköğretim Fakültesi Yayını No: 1487, Eskişehir 2012.

Tiwana, Amrit *The Knowledge Management Toolkit*, Upper Saddle River, Prentice Hall, New Jersey-USA 2000.

Tortop, Nuri, Eyüp G. İsbir, Aykaç Burhan, *Yönetim Bilimi*, Yargı Yayınevi, Ankara 1999.

Tosun, Kemal, *İşletme Yönetimi, Genel Esaslar*, Yön Ajans, İstanbul 1990.

Tutar, Hasan, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara 2010.

Tüz, Melek Vergiliel, *Kriz Döneminde İşletme Yönetimi*, Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa 1996.

Uyargil, Cavide, Zeki Adal, İsmail Durak Ataay, Ahmet Cevat Acar, Oya Özçelik, Gönen Dünder, Ömer Sadullah, Lale Tüzüner, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Anabilim Dalı, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul 2010.

Uztuğ, Ferruh, Gülcan Şener, Nuray Tokgöz, Sevil Bayçu, R. Ayhan Yılmaz, İdil Suher, *Kurumsal İletişim*, T.C. Anadolu Üniversitesi Yayını No 2594, Eskişehir 2012.

Ülgen, Hayri, *İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar*, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul 1980.

Ülgen, Hayri, Kadri Mirze, *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayınları, İstanbul 2004.

Üzün, Cengiz, *Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler*, Dokuz Eylül Yayınları, İzmir 2000.

Wheelen, Thomas L., J. David Hunger, *Strategic Management and Business Policy*, Prentice Hall, 13th Edition, New Jersey-USA 2012.

Wilson, Philip, *Managing For Knowledge, The Universal Manager*, A Scitech Educational Publication, Broadstairs-Kent-GBR 2000.

Wittmann, Robert G, Matthias P. Reuter, *Strategic Planning*, Kogan Page, London-UK 2008.

Wymenga, Paul, Viera Spanikova, James Derbyshire, A. Barker, *Are EU SMEs recovering from the crisis? Annual Report on EU Small and Medium sized Enterprises 2010/2011*, ECORYS, Rotterdam/Nederland 2011.

Yılmaz, Ayhan, *Halkla İlişkiler Uygulamaları ve Örnek Olaylar*, Anadolu Üniversitesi Yayını No: 1630, Açıköğretim Yayını No: 852, Eskişehir 2005.

Yılmaz, Şule, *Büro Yönetiminde Dosyalama Teknikleri ve Dokümantasyon*, Hayat Yayınları, İstanbul 2006.

Yolal, Medet, *Türkiye'deki Küçük ve Orta Büyüklükteki Konaklama İşletmelerinde Bilgi Teknolojileri Kullanımı*, TC. Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1445, Eskişehir 2003.

Yozgat, Uğur, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Basım Yayım, 1. Baskı, İstanbul 1998.

MAKALELER

Akdede, Sacit Hadi, Aykut Hamit Turan, “Bilişim Sistemlerinin Kobi’lerin Performansına Etkileri: Kaynak Temelli Yaklaşım İle Denizli İlinde Ampirik Bir Uygulama”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt 63, Sayı 4, 2008, s. 1-28.

Akdeniz, M. Billur, “KOBİ’lerin Ekonomik ve Sosyal Yapı İçindeki Yerleri, Destekleyici Kurumsal Çevreleri ve Avrupa Birliği’ne Uyum Sürecinde Yeniden Yapılandırılmaları”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 13, Aralık 2005, s. 69-90.

Akolaş, Arzu, “Bilişim Sistemleri ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 2004, s. 29-43.

Aktan, Coşkun Can, “Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama”, *Çimento İşveren Dergisi*, Sayı 4, Cilt 22, Temmuz 2008, s. 4-21.

Altınöz, Mehmet, “Ofis Otomasyon Sistemlerinin Bireysel Performans Üzerine Etkisi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 20, 2008, s. 51-63.

Anameriç, Hakan, “Yönetim Bilgi Sistemlerinin Yönetim Fonksiyonları Üzerine Etkisi”, *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, Cilt 45, 2005, s. 25-43.

Andersson, Svante, Felicitas Evangelista, “The Entrepreneur in The Born Global Firm in Australia and Sweden”, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Sayı 13, No: 4, 2006, s. 642-659.

Atik, İlhan, “Küresel Rekabette Kurumların Var Olma Arayışları: Ordu Yardımlaşma Kurumu Örneği”, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 19, 2008, s. 69-79.

Ayık, Yusuf Ziya, Gülümser Keskin, “Kobilerin Genel Sorunları ve Düşünülen Çözüm Önerileri Üzerine Erzurum’da Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 2, 2008, s. 469-481.

Bal, Canan Gamze, Tahir Akgemci, “Bilişim Teknolojilerinin Üniversite Hastanelerinde Kullanımının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi”, *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 2, 2011, s. 749-759.

Becerikli, Sema Yıldırım, “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 33, Sayı 3, Eylül 2000, s. 97-109.

Bensghir, Türksel Kaya, “Yönetim Destek Sistemleri”, *Amme İdaresi Dergisi*, Cilt 26, Sayı 1, Mart 1993, s. 239-253.

Bertan, Serkan, “Otel İşletmelerinde Yönetmel Etkinlik ve 4-5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2009, s. 393-406.

Bircan, İsmail, “Kamu Kesiminde Stratejik Yönetim ve Vizyon”, *Planlama Dergisi*, 42. Yıl Özel Sayısı, DPT Yayınları, Ankara, 2002, s. 11-19.

Braganza, Ashly, “Rethinking the Data–Information–Knowledge Hierarchy: Towards a Case-Based Model”, *International Journal of Information Management*, Elsevier Ltd, 24, 2004, s. 347-356.

Cassells, Sue, Kate Lewis, “SMEs and Environmental Responsibility: Do Actions Reflect Attitudes?”, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Published online in Wiley Online Library, Volume 18, Issue 3, 2011, s. 186-199.

Ceran, Yunus, Muhammet Bezirci, “Pazarlama Bilgi Sistemi - Muhasebe Bilgi Sistemi İlişisine Stratejik Bir Yaklaşım: Stratejik Pazarlama Muhasebesi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 26, 2011, s. 103-115.

Cunningham, Li Xue, “SMEs as Motor of Growth: a Review of China’s SMEs Development in Thirty Years (1978–2008)”, *Human Systems Management*, Volume 30(1/2), 2011, s. 39-54.

Çakar, Nigar Demircan, Sibel Yıldız, Serkan Dur, “Bilgi Yönetimi ve Örgütsel Etkinlik İlişkisi: Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısının Temel Etkileri”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, İzmir, 2012, s. 71-93.

Çetinyokuş, Tahsin, Hadi Gökçen, “Borsada Göstergelerle Teknik Analiz İçin Bir Karar Destek Sistemi”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 17, Sayı 1, 2002, s. 43-58.

Demir, Cengiz, Mustafa Kemal Yılmaz, “Stratejik Planlama Süreci ve Örgütler Açısından Önemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt 25, Sayı 1, 2010, s. 69-88.

Demirdizen, Özer, “Stratejik Planlama, Stratejik Planlama Süreci, Hukuki Altyapısı ve Kamuda Gelişimi”, *Akademik Bakış Dergisi*, Sayı 31, Temmuz - Ağustos 2012, s. 1-23.

Demirhan, Dilek, “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt 2, Sayı 2, İzmir, 2002, s. 117-124.

Demirhan, Dilek, Burcu Aracıoğlu, “İşletmelerde Kurumsal Kaynak Planlama Sistemlerinin Kullanımı ve Finansal Performans Üzerine Etkileri”, *Celal Bayar Üniversitesi S.B.E. Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2010, s. 77-96.

Dinç, Engin, Hasan Abdioğlu, “İşletmelerde Kurumsal Yönetim Anlayışı ve Muhasebe Bilgi Sistemi İlişkisi: İMKB-100 Şirketleri Üzerine Ampirik Bir Araştırma”, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 12, Sayı 21, Haziran 2009, s. 157-184.

Dinler, Arzu Meltem, “Stratejik Yönetim Sürecinde Vizyon ve Misyon”, *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, (e-dergi), <http://www.paradoks.org>, ISSN 1305-7979, Yıl 5 Sayı 2, Temmuz 2009, s. 1-8.

Dixit, Annapurna, Alok Kumar Pandey, “SMEs and Economic Growth in India: Cointegration Analysis”, *The IUP Journal of Financial Economics*, Vol IX, No 2, 2011, s. 41-59.

Dulkadir, Berkant, Bülent Akkoyun, “Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansı Üzerine Etkileri ve Gaziantep İlinde Tekstil Sektöründe Bir Araştırma”, *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*, Sayı 7, Ocak 2013, s. 72-90.

Durna, Ufuk, “Bilgiye Dayalı Örgütlerin Temel Örgütsel Nitelikleri ve Yetenekleri”, *Ankara Üniversitesi SBD Dergisi*, Cilt 60, Sayı 2, 2005, s. 71-96.

Dündar, Sema, Özcan Kılıç, “Pazarlama’da Karar Alma: Karar Alma Süreci, Önemi ve Kapsamı”, *İ. Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, Nisan 1994, s. 173-184.

Eğinli, Ayşen Temel, “Örgütlerde Bilgi İletişim Teknolojilerinin Kullanımı”, *Akademik Fener, Balıkesir Üniversitesi Bandırma İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı 6, Balıkesir, 2006, s. 1-17.

Emhan, Abdurrahim, “Risk Yönetim Süreci Ve Risk Yönetmekte Kullanılan Teknikler”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 3, 2009, s. 209-220.

Erciyes, Erdem, Cevriye Gencer, “İl Jandarma Komutanlıklarında Jandarma Astsubayların Atanması İçin Karar Destek Sistemi”, *Kara Harp Okulu Savunma Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, Kasım 2005, s. 139-160.

Erol, Yücel, Ali Rıza İnce, Mehtap Aras, “Türk Sanayi Sektöründe Stratejik Yönetim Yaklaşımları Tercih: ISO 1000 Firmalarında Bir Araştırma”, *Business and Economics Research Journal*, Volume 4, Number 3, 2013, s. 75-92.

Ferguson, Colin, Poh Sun Seow, “Accounting Information Systems Research Over the Past Decade: Past and Future Trends”, *Accounting and Finance*, Volume 51, Issue 1, March 2011, s. 235-251.

Geçikli, Fatma, “Süreç, Bilim, Meslek ve Sanat Olarak Halkla İlişkiler”, *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Hakemli Dergisi*, Sayı 9, İstanbul, 1999, s. 251-263.

Göral Ramazan, Akyay Uygur, “Ofis Otomasyon Teknolojilerinin Evrimi ve Yeni İş Dünyası Üzerindeki Etkileri”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2003, s. 169-179.

Güçlü, Nezahat, “Stratejik Yönetim”, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2003, s. 61-85.

Güçlü, Nezahat, Kseanela Sotirofski, “Bilgi Yönetimi”, *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, Güz 2006, s. 351-371.

Gümüştekin, Gülten Eren, “İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 11, Sayı 1, 2004, s. 125-141.

Gümüştekin, Gülten Eren, “Bilgi Yönetiminin Stratejik Önemi”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 18, Sayı 3-4, 2004, 201-212.

Gürer, Harun, “Stratejik Planlamanın Temelleri ve Türk Kamu Yönetiminde Uygulanmasına Yönelik Öneriler”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63, Ekim-Aralık 2006, s. 91-104.

Hamad, Salah Ben, “The SMEs Governance Mechanisms Practices and Financial Performance: Case of Tunisian Industrial SMEs”, *International Journal of Business and Management*, Volume 6, No 7, July 2011, s. 216-225.

I., Buhaisi Issam M., “Accounting Information and Business Decisions in Developing Countries: The Case of Palestinian Managers”, *Advances In Management*, Volume 4, No 1, January 2011, s. 58-65.

İşevi, A. Semih, Burçin Çelme, “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayele Rekabeti Yakalamak”, *Bilgi Dünyası*, Cilt 6, No 2, 2005, s. 251-257.

İşler, Mesut Cemil, Ahmet Kürşad Türker, Süleyman Ersöz, Mustafa Yüzükırmızı, Mevlüt Arslan, “Portföy Yönetimi ve Hisse Senedi Seçiminde Bir Karar Destek Sistemi”, *International Journal of Engineering Research and Development (IJERD)*, Volume 1, No 1, January 2009, s. 28-34.

Jarrar, Yasar F., “Knowledge Management: Learning for Organizational Experience”, *Managerial Auditing Journal*, Volume 17, Issue 6, 2002, s. 322-328.

Jones, J. Graham Spickett, Teck Yong Eng, “SMEs and the Strategic Context for Communication”, *Journal of Marketing Communications*, Volume 12, No 3, September 2006, s. 225-243.

Kalkan, Veli Denizhan, Halit Keskin, “KOBİ’lerde Bilgi Yönetimi Süreci ve Araçları: Literatür Değerlendirmesi ve Bir Araştırma”, *Ahmet Yesevi Üniversitesi, Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz 2005, Sayı 35, s. 173-206.

Karakaya, Abdullah, Saadet Gürel, “Vizyonun Paylaşılmasında İletişim ve Bilgi Sistemlerinin Rolü: Kardemir A. Ş. Üzerine Bir Araştırma”, *International Iron & Steel Symposium-IISS 2012*, Karabük, Türkiye, 02-04 April 2012, s. 1268-1275.

Karayormuk, Kemal, Mehmet Ali Köseoğlu, “Pazarlama Bilgi Sistemi ve Bir Kamu Kuruluşu Örneği”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 7, Sayı 2, 2005, s. 103-121.

Karcıoğlu, Fatih, Ümit Öztürk, “İşletmelerde Performans Değerleme ile İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri (İKBS) Arasındaki İlişkisi İstanbul İlinde Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 13, Sayı 1, 2009, s. 343-366.

Kazan, Halim, Mutlu Uygun, “KOBİ’lerin Üretim Sorunlarının Tespiti ve Rekabet Güçlerinin Artırılmasında Teknoloji Faktörü: Konya Örneği”, *21.Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi, KKTC, 03-04 Ocak 2002, s. 1-24.

Kharuddin, Saira, Zariyawati Mohd Ashhari, Annuar Md Nassir “Information System and Firms’ Performance: The Case of Malaysian Small Medium Enterprises”, *International Business Research*, Vol 3, No 4, October 2010, s. 28-35.

Kılıç, Mustafa, Volkan Erkan, “Stratejik Planlama ve Dengeli Performans Yönetimi Yaklaşımları Bir Arada Olabilir Mi?”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 2, 2006, s. 77-93.

Koçak, Orhan, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Bilgi İşlem ve İletişim Teknolojileri ve Becerilerine Yönelik Yaklaşımları ile İlgili Bir Alan Araştırması”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, Cilt 3, Sayı 3, 2011, s. 58-75.

Koçyiğit, Murat, “İşletmeler Sistem ve Süreç Yönetimlerine Ne Ölçüde Stratejik Yaklaşmaktadır? Eskişehir KOBİ’lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik Bir Değerlendirme”, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt 2, Sayı 1, Ekim 2006, s. 43-57.

Koruvatan, Tuncer, Arzu Koruvatan, Emrah Koç, “Motorlu Taşıt Arızalarının Belirlenmesinde Uzman Sistem Yaklaşımı”, *Taşıt Teknolojileri Elektronik Dergisi (TATED)*, Cilt 1 Sayı 3, 2009, s. 11-24.

Köseoğlu, Mehmet Ali, “İşletmeler Var Olma Sebeplerini Nasıl İfade Ederler?: KOBİ’lerin Misyon İfadeleri Üzerine Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 15, Sayı 2, Manisa 2008, s. 89-97.

Kuluçlu, Erdal, “Yönetimin Denetiminden Denetimin Yönetimine”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 63, Ekim-Aralık 2006, s. 3-37.

Kurgun, Osman Avşar, “Bilgi Yönetim Sistemlerinin Yapılandırılması”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2006, s. 274-291.

Külcü, Özgür, Hande Uzun Külcü, “Belge Yönetiminde Program Geliştirme: Belge Yönetimi Kapasite Değerlendirme Sistemi”, *Bilgi Dünyası*, Cilt 10, Sayı 2, 2009, s. 261-286.

Magableh, Ihab Khaled, Radwan Kharabsheh, Khaled Abdelal Al-Zubi, “Determinants and Impact of Training: The Case of SMEs in Jordan”, *International Journal of Economics and Finance*, Volume 3, No 5, October 2011, s. 104-116.

Maviş, Fermani, “Stratejik Yönetim Modeli”, *Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, Sayı 1, 1988, s. 135-147.

Mihailović, Ivan, Dragana Ranđelović, Dragan Stojanović, “Accounting Information as Resource for Business Decisioning”, *Tourism & Hospitality Management, Conference Proceedings*, 2010, s. 1067-1074.

Nandan, Ruvendra, “Management Accounting Needs of SMEs and the Role of Professional Accountants: A Renewed Research Agenda”, *Journal of Applied Management Accounting Research-JAMAR*, Volume 8, Number 1, 2010, s. 65-77.

Ossai, Esuh, Igwe Lucky, Adebayo Isaiah Olusegun, “Is Small and Medium Enterprises (SMEs) an Entrepreneurship?”, *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, Volume 2, No 1, January 2012, s. 487-496.

Otlu, Fikret, Özcan Demir, “Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 15, Sayı 1, Elazığ 2005, s. 155-170.

Özdemir Şuayip, Yusuf Karaca, “Kobiler İçin Dış Ticaret Yöntemleri Ve İhracat Problemleri: Afyon İli Doğal Taş Sektöründe Bir Araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2007, s. 1-19.

Özer, Buğra, Murat Kuşlu, “Yerel Yönetimlerdeki Yönetim Bilgi Sistemleri ve Karar Destek Süreçleri: Manisa Belediyesi Örneği”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt 10, Sayı 1, Mart 2012, s. 389-410.

Özgen, Hüseyin, Ferit Ölçer, “İşletmelerde Yönetim Bilgi Sisteminin Tasarımı”, *Çukurova Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt 6, No 1, 1996, s. 114-123.

Özsever, Çiğdem, Tülay Gençoğlu, Nihal Erginel, “İşgücü Verimlilik Takibi İçin Sistem Tasarımı ve Karar Destek Modelinin Geliştirilmesi”, *Dumlupınar Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi*, Sayı 18, Nisan 2009, s. 45-58.

Paksoy, Turan, Fulya Altıparmak, “Güneş Enerjisi ve Su Isıtma Sistemleri İmal Eden Bir İşletmede Bulanık İşlem Süreleri İle Malzeme İhtiyaç Planlama”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, 2004, s. 291-311.

Parlakkaya, Raif, Ali Erbaşı, “Finans & Muhasebe Tümlleşik Bilgi Sistemlerinin Yönetim Piramidinin Tüm Katmanlarına Uygulanmasına Yönelik Bir Model Önerisi”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 43, 2009, s. 123-136.

Polat, Necip, “Yönetim Bilgi Sistemi ve Sayıştayda Yürütülen Çalışmalar”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı 65 (145. Yıl Özel Sayısı), Nisan-Haziran, 2007, s. 187-198.

Rukancı, Fatih, Hasan Koç, “Arşivcilikte Genel Tasnif Sistemi ve Bileşenleri”, *Bilgi Dünyası*, Cilt 11, Sayı 1, 2010, s. 1-21.

Selen, Doğan, Celal Hatipoğlu, “Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Vizyon Açıklamasının İşletmenin Performansına İlişkin Bir Araştırma”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 23, Sayı 2, 2009, s. 81-99.

Tahirov, Arif, “Bilgisayar Destekli Bilgi Sistemleri”, *Journal of Qafqaz University*, Sayı 27, 2009, s. 123-133.

Tektüfekçi, Fatma, “Bilgi Teknolojilerinin Muhasebe Uygulamalarına Entegrasyonu Ve Bütünleşik Sistemlerle Olan Etkileşim”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 4, Sayı 2, 2012, s. 51-59.

Tolon, Metehan, “Pazarlama Bilgi Sisteminin Hizmet İşletmelerinin Uluslararasılaşmasındaki Önemi”, *Üçüncü Sektör Kooperatifçilik Dergisi*, Cilt 41, Sayı 4, 2006, s. 26-41.

Tuomi, Ilkka, “Data Is More Than Knowledge: Implications of the Reversed Knowledge Hierarchy for Knowledge Management and Organizational Memory”, *Journal of Management Information Systems*, Volume 16, No 3, Winter 1999-2000, s. 103-117.

Tural, Nejla, “Rasyonel Karar Kuramı ve Eğitim Yönetiminde Uygulaması”, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, Cilt 21 Sayı 1, 1988, s. 497-515.

Veskaisri, Kitprem, Peng Chan, Dennis Pollard, “Relationship Between Strategic Planning and SME Success: Empirical Evidence from Thailand”, *Conference of the International Decision Sciences Institute (DSI) / the 12th Asia-Pacific DSI Conference Full Paper*, July 2007, s. 1-13.

Yazıcı, Nusret, “Bir Bilgi Sistemi Olarak Muhasebenin Kobi’lerin Yönetim Kararlarına Etkisi: Erzurum Araştırması”, *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, Sayı 47, 2010, s. 202-212.

Yereli, Ayşe N., “Yeni Nesil Kurumsal Kaynak Planlaması Sistemi’nin Yönetim Muhasebesi Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, Cilt 14, Sayı 2, 2007, s. 65-80.

Yeşil, Salih, Esra Erşahan, “Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt 3, Sayı 2, 2011, s. 317-329.

Yıldız, İbrahim, Ömer Faruk İşcan, “Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve Yönetimsel Karar Verme Tarzları İlişkisi: Tobb Genç Girişimciler Kurulu (Doğu Anadolu Bölgesi) Üyeleri Üzerinde Bir Uygulama”, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 27, Sayı 3, 2013, s. 21-39.

Yıldız, Oktay, Metin Dağdeviren, Tahsin Çetinyokuş, “İşgören Performansının Değerlendirilmesi İçin Bir Karar Destek Sistemi ve Uygulaması”, *Gazi Üniversitesi Mühendislik-Mimarlık Fakültesi Dergisi*, Cilt 23, Sayı 1, 2008, s. 239-248.

Yılmaz, Hüseyin, “İşletmelerde Finans Karar Destek Sistemi”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt 1, Sayı 1, 1999, s. 52-66.

Yüzbaşıoğlu, Nedim, “İşletmelerde Stratejik Yönetim Ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 12, Konya, 2004, s. 387-410.

Zonooz, Behrooz Hadi, Vahid Farzam, Mohammad Satarifar, Lotfali Bakhshi, “The Relationship between Knowledge Transfer and Competitiveness in “SMES” with Emphasis on Absorptive Capacity and Combinative Capabilities”, *International Business and Management*, Volume 2, No 1, 2011, s. 59-85.

ELEKTRONİK KAYNAKLAR

Civan, Mehmet, Mehmet Tekinkuş. “Küçük ve Orta Boy İşletmelerin Avrupa Birliğine Uyum Süreci; Gaziantep Örneği”, *ODTÜ VI. Uluslararası Ekonomi (ERC) Konferansı*, 11-14 Eylül 2002, <http://www.econturk.org/Turkisheconomy/P455.pdf>, (19.11.2012).

Çınar, İkrım, “Yönetim ve Bilgi İhtiyacı”, *Eğitişim Dergisi*, Sayı 29, Ocak 2011, <http://www.egitirim.gen.tr/site/arsiv/65-29/552-yonetim-ve-bilgi-ihitiyaci.html>, (19.12.2012).

Çimen, Mesut, Metin Ateş, “Hastanelerde Enformasyon Sistemleri”, <http://www.merih.net/m1/wmetate23.htm>, (10.12.2012).

Edirne Ticaret ve Sanayi Odası, <http://www.etso.org.tr/> (20.10.2012).

Emhan, Abdurrahim, “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, Cilt 6, Sayı 21, Yaz 2007, s. 212-224.

“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelik”, Resmi Gazete, Sayı 25997, 18 Kasım 2005, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2005/11/20051118-5.htm>, (10.06.2012).

“Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerin Tanımı, Nitelikleri ve Sınıflandırılması Hakkında Yönetmelikte Değişiklik Yapılmasına Dair Yönetmelik”, Resmi Gazete, Sayı 28457, 4 Kasım 2012, <http://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2012/11/20121104-11.htm>, (03.02.2013).

“Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi Geliştirme ve Destekleme İdaresi Başkanlığı Kurulması Hakkında Kanun”, Resmi Gazete, Sayı 20498, 20 Nisan 1990, <http://www.resmigazete.gov.tr/arsiv/20498.pdf>, (18.06.2012).

<http://ab.sanayi.gov.tr/Files/Documents/kosgeb-sme-act-25072011160309.pdf>, (10.12.2012).

http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/facts-figures-analysis/sme-definition/index_en.htm, (15.05.2012).

http://edem.todaie.gov.tr/by/tr/belgeler-kat-22-Bilgi_Yonetimi.html, (17.07.2012).

<http://hepdahaiyi.tr.gg/Karar-Destek-Sistemleri.htm>, (20.10.2013).

http://www.kosgeb.gov.tr/UserFiles/Media/EKatalogSunu/e_katalog/e-katalog.html, (18.05.2012).

<http://www.mess.org.tr/ab/PDF/kobipolitikasi.pdf>, (20.12.2013).

<http://www.muhasabedergisi.com/muhasebe-makaleleri/karar-destek-sistemleri-ve-uzman-sistemler.html>, (20.05.2013).

Merih, Kutlu, *Stratejik Yönetim Bilgi Sistemi*, <http://www.merih.net/m2/str/stramis.htm>, (30.12.2013).

Mestçi, Aytaç, R. Haluk Kul, “Teknoşirket’lerde Kriz Yönetim Sistemi”, *Akademik Bilişim Konferansları*, Gaziantep Üniversitesi, 02 - 04 Şubat 2005, <http://ab.org.tr/ab05/tammetin/156.pdf>, (16.03.2012).

Polat, Murat, İ. Bakırcı Arabacı, “Yönetim Bilgi Sistemi Olarak E-Okul Uygulamalarının Değerlendirilmesi”, *İlköğretim Online Dergi*, <http://ilkogretim-online.org.tr>, Volume 12, Issue 2, 2013, s. 320-333.

Sağsan, Mustafa, “Bilgi Yönetimin Kavramsal Çerçevesi ve Başkent Üniversitesi İletişim Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=442, (29. 07. 2012).

Tatlı, Emin İslam *Uzman Sistemler*, Mannheim Üniversitesi, Haziran 2000, s.5-6; <http://th.informatik.uni-mannheim.de/people/tatli/resources/pdf/expertsystems.pdf>, (20.08.2013).

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, <http://www.tdksozluk.com/s/misyon/>, (21.11.2012).

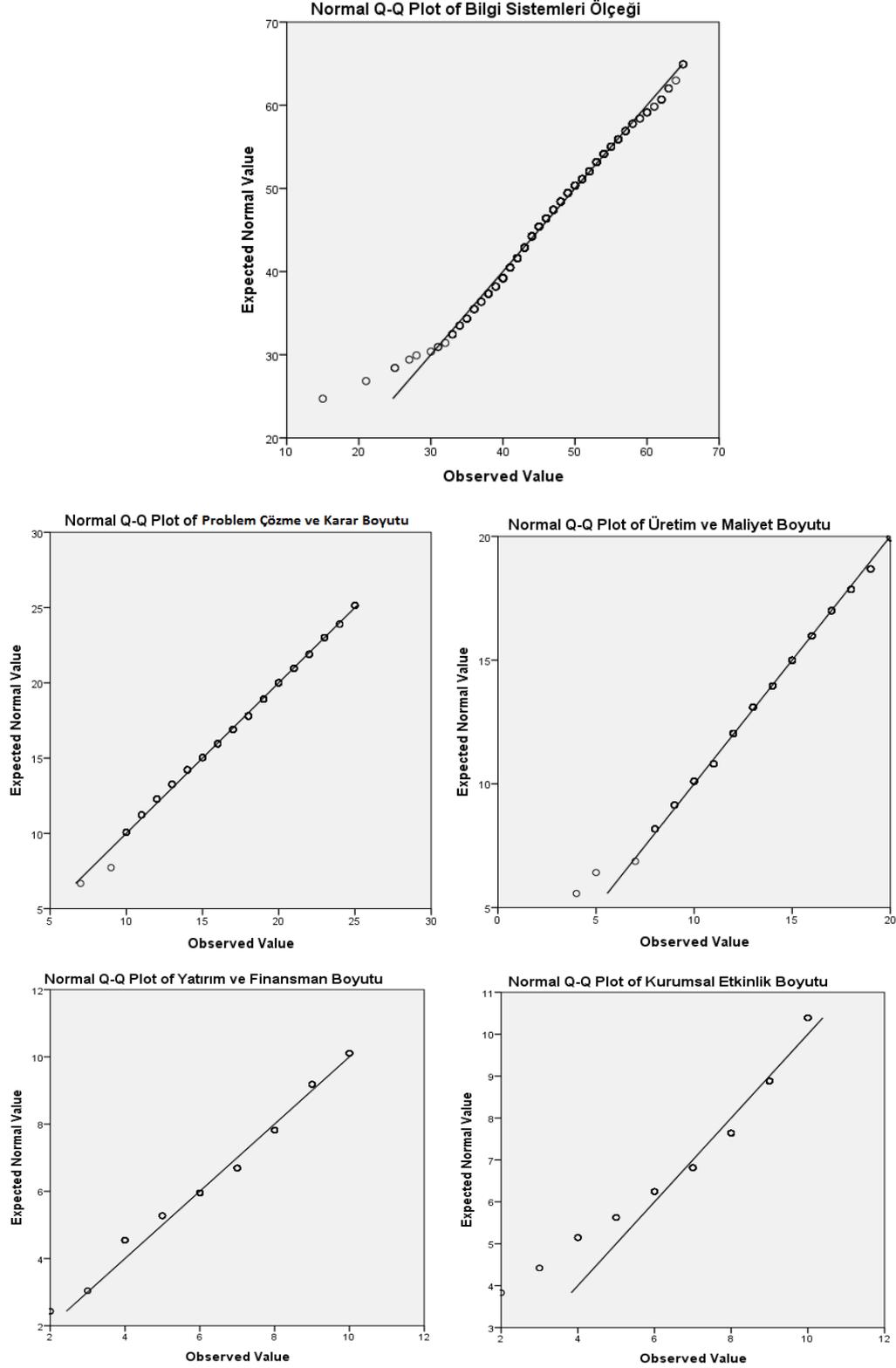
Uslu, Şemsettin, Mutlu Uygun, “Yeni Rekabet Koşullarında KOBİ’lerin Değişen Pazarlama Stratejileri ve Pazarlama Sorunları: Konya Örneği”, *21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu*, Doğu Akdeniz Üniversitesi İşletme ve Ekonomi Fakültesi İşletme Bölümü, 3-4 Ocak 2002, http://www.emu.edu.tr/smeconf/turkcepdf/bildiri_07.pdf, (20.12.2013), s. 1-15.

Yeşilada, Tahir, Figen Akça Yeşilada, Mustafa Tanyeri, “Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Pazarlama Bilgi Sistemleri”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt 8, Sayı 1, 2008, s. 299-312.

Yıldız, Mehmet Selami, “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde (KOBİ) Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi Ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, www.e-sosder.com, Cilt 7, Sayı 24, Yaz 2008, s. 212-239.

EKLER

Ek-1: Bilgi Sistemleri Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Q-Q Grafikleri



Ek-2: Katılımcıların Yaşlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Yaş	(J) Yaş	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	P	I	J	p
20-30 Arası	31-40 Arası	177,25	131,28	0,000*	172,36	132,76	0,001*	121,33	148,29	0,016*
	41-50 Arası	149,86	116,76	0,001*	143,47	119,05	0,018*	97,37	135,59	0,000*
	50'den çok	65,33	58,14	0,261	67,37	55,78	0,069	60,33	63,94	0,567
31-40 Arası	20-30 Arası	131,28	177,25	0,000*	132,76	172,36	0,001*	148,29	121,33	0,016*
	41-50 Arası	198,44	204,01	0,630	193,67	209,64	0,165	190,62	213,24	0,042*
	50'den çok	132,15	157,86	0,028*	133,18	153,94	0,076	143,29	115,47	0,014*
41-50 Arası	20-30 Arası	116,76	149,86	0,001*	119,05	143,47	0,018*	135,59	97,37	0,000*
	31-40 Arası	204,01	198,44	0,630	209,64	193,67	0,165	213,24	190,62	0,042*
	50'den çok	116,79	134,59	0,091	119,31	126,45	0,495	130,46	90,45	0,000*
50'den çok	20-30 Arası	58,14	65,33	0,261	55,78	67,37	0,069	63,94	60,33	0,567
	31-40 Arası	157,86	132,15	0,028*	153,94	133,18	0,076	115,47	143,29	0,014*
	41-50 Arası	134,59	116,79	0,091	126,45	119,31	0,495	90,45	130,46	0,000*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-3: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Yatırım ve Finansman ile Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Eğitim	(J) Eğitim	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Yatırım ve Finansman Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
İlkokul	Ortaokul	41,65	39,28	0,672	36,02	41,74	0,276	30,71	44,05	0,011*
	Lise	121,71	113,65	0,569	123,10	113,49	0,489	100,98	116,09	0,276
	Önlisans	64,56	57,56	0,365	58,15	59,22	0,884	40,21	63,85	0,001*
	Fakülte Y.Okul	74,38	78,08	0,708	76,23	77,73	0,877	54,77	81,70	0,005*
	Yüksek Lisans	16,62	28,00	0,003*	21,48	21,53	0,990	17,06	27,42	0,006*
Ortaokul	İlkokul	39,28	41,65	0,672	41,74	36,02	0,276	44,05	30,71	0,011*
	Lise	131,61	129,57	0,857	159,42	122,07	0,001*	147,25	125,35	0,046*
	Önlisans	78,78	71,97	0,348	81,24	79,52	0,110	68,15	78,26	0,136
	Fakülte Y.Okul	86,65	95,69	0,292	101,36	89,49	0,150	87,76	95,22	0,365
	Yüksek Lisans	30,45	57,03	0,000*	38,57	32,19	0,213	34,55	44,50	0,064
Lise	İlkokul	113,65	121,71	0,569	113,49	123,10	0,489	116,09	100,98	0,276
	Ortaokul	129,57	131,61	0,857	122,07	159,42	0,001*	125,35	147,25	0,046*
	Önlisans	152,23	141,91	0,334	142,80	162,61	0,057	137,24	174,80	0,000*
	Fakülte Y. Okul	160,58	178,36	0,099	160,59	178,35	0,093	153,62	189,28	0,001*
	Yüksek Lisans	105,34	181,31	0,000*	110,41	123,83	0,382	108,14	149,58	0,034*
Önlisans	İlkokul	57,56	64,56	0,365	59,22	58,15	0,884	63,85	40,21	0,001*
	Ortaokul	71,97	78,78	0,348	79,52	81,24	0,110	78,26	68,15	0,136
	Lise	141,91	152,23	0,334	162,61	142,80	0,057	174,80	137,24	0,000*
	Fakülte Y. Okul	102,04	119,12	0,050	111,93	112,05	0,989	113,76	110,74	0,717
	Yüksek Lisans	49,91	87,44	0,000*	56,17	55,11	0,891	54,46	63,97	0,223
Fakülte Y.Okul	İlkokul	78,08	74,38	0,708	77,73	76,23	0,877	81,70	54,77	0,005*
	Ortaokul	95,69	86,65	0,292	89,49	101,36	0,150	95,22	87,76	0,365
	Lise	178,36	160,58	0,099	178,35	160,59	0,093	189,28	153,62	0,001*
	Önlisans	119,12	102,04	0,050	112,05	111,93	0,989	110,74	113,76	0,717
	Yüksek Lisans	69,70	109,14	0,000*	74,64	73,47	0,911	72,88	86,22	0,199
Yüksek Lisans	İlkokul	28,00	16,62	0,003*	21,53	21,48	0,990	27,42	17,06	0,006*
	Ortaokul	57,03	30,45	0,000*	32,19	38,57	0,213	44,50	34,55	0,064
	Lise	181,31	105,34	0,000*	123,83	110,41	0,382	149,58	108,14	0,034*
	Önlisans	87,44	49,91	0,000*	55,11	56,17	0,891	63,97	54,46	0,223
	Fakülte Y. Okul	109,14	69,70	0,000*	73,47	74,64	0,911	86,22	72,88	0,199

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-4: Katılımcıların Kıdem Durumlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Yatırım ve Finansman Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Kıdem	(J) Kıdem	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Yatırım ve Finansman Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
1-3 yıl arası	4-7 yıl arası	118,61	145,42	0,004*	114,09	151,55	0,000*	121,30	141,79	0,025*
	8-10 yıl arası	131,55	137,09	0,558	121,65	149,59	0,003*	124,10	146,50	0,015*
	11-15 yıl arası	105,81	128,38	0,013*	107,35	125,40	0,047*	107,91	124,31	0,065
	16-20 yıl arası	92,18	109,56	0,071	92,06	109,98	0,061	89,38	119,48	0,001*
	21-30 yıl arası	83,74	97,95	0,213	81,13	116,52	0,002*	85,13	88,14	0,787
	31-40 yıl arası	77,38	102,29	0,152	75,96	132,50	0,001*	76,85	113,64	0,030*
4-7 yıl arası	1-3 yıl arası	145,42	118,61	0,004*	151,55	114,09	0,000*	141,79	121,30	0,025*
	8-10 yıl arası	124,67	105,02	0,024*	120,36	109,03	0,191	114,07	114,90	0,921
	11-15 yıl arası	93,70	94,42	0,929	98,46	87,63	0,175	93,85	94,22	0,961
	16-20 yıl arası	76,35	76,90	0,944	78,46	71,36	0,370	72,87	86,01	0,089
	21-30 yıl arası	66,52	63,29	0,719	64,90	71,74	0,446	67,59	57,69	0,258
	31-40 yıl arası	58,62	65,00	0,628	57,42	83,86	0,044*	57,83	77,36	0,127
8-10 yıl arası	1-3 yıl arası	137,09	131,55	0,558	149,59	121,65	0,003*	146,50	124,10	0,015*
	4-7 yıl arası	105,02	124,67	0,024*	109,03	120,36	0,191	114,90	114,07	0,921
	11-15 yıl arası	91,70	107,62	0,053	99,33	95,97	0,681	98,09	97,86	0,976
	16-20 yıl arası	77,37	89,30	0,149	80,61	80,18	0,958	76,90	90,62	0,086
	21-30 yıl arası	68,66	77,55	0,348	67,78	82,50	0,118	71,72	60,36	0,214
	31-40 yıl arası	61,96	80,57	0,184	61,12	94,71	0,016*	81,86	82,29	0,129
11-15 yıl arası	1-3 yıl arası	128,38	105,81	0,013*	125,40	107,35	0,047*	124,31	107,91	0,065
	4-7 yıl arası	94,42	93,70	0,929	87,63	98,46	0,175	94,22	93,85	0,961
	8-10 yıl arası	107,62	91,70	0,053	95,97	99,33	0,681	97,86	98,09	0,976
	16-20 yıl arası	60,05	59,90	0,982	59,35	61,19	0,779	56,62	66,20	0,133
	21-30 yıl arası	49,90	48,05	0,791	47,22	57,86	0,126	50,88	44,45	0,342
	31-40 yıl arası	41,97	48,36	0,505	40,67	62,64	0,022*	41,49	53,64	0,189
16-20 yıl arası	1-3 yıl arası	109,56	92,18	0,071	109,98	92,06	0,061	119,48	89,38	0,001*
	4-7 yıl arası	76,90	76,35	0,944	71,36	78,46	0,370	86,01	72,87	0,089
	8-10 yıl arası	89,30	77,37	0,149	80,18	80,61	0,958	90,62	76,90	0,086
	11-15 yıl arası	59,90	60,05	0,982	61,19	59,35	0,779	66,20	56,62	0,133
	21-30 yıl arası	32,32	31,36	0,843	29,95	36,10	0,204	35,31	25,38	0,037*
	31-40 yıl arası	24,38	28,71	0,475	23,23	35,64	0,031*	24,52	27,86	0,585
21-30 yıl arası	1-3 yıl arası	97,95	83,74	0,213	116,52	81,13	0,002*	88,14	85,13	0,787
	4-7 yıl arası	63,29	66,52	0,719	71,74	64,90	0,446	57,69	67,59	0,258
	8-10 yıl arası	77,55	68,66	0,348	82,50	67,78	0,118	60,36	71,72	0,214
	11-15 yıl arası	48,05	49,90	0,791	57,86	47,22	0,126	44,45	50,88	0,342

	16-20 yıl arası	31,36	32,32	0,843	36,10	29,95	0,204	25,38	35,31	0,037*
	31-40 yıl arası	13,83	16,50	0,466	13,21	18,36	0,155	12,69	19,93	0,042*
31-40 yıl arası	1-3 yıl arası	102,29	77,38	0,152	132,50	75,96	0,001*	113,64	76,85	0,030*
	4-7 yıl arası	65,00	58,62	0,628	83,86	57,42	0,044*	77,36	57,83	0,127
	8-10 yıl arası	80,57	61,96	0,184	94,71	61,12	0,016*	82,29	81,86	0,129
	11-15 yıl arası	48,36	41,97	0,505	62,64	40,67	0,022*	53,64	41,49	0,189
	16-20 yıl arası	28,71	24,38	0,475	35,64	23,23	0,031*	27,86	24,52	0,585
	21-30 yıl arası	16,50	13,83	0,466	18,36	13,21	0,155	19,93	12,69	0,042*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-5: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar ile Üretim ve Maliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) İşletmedeki Pozisyon	(J) İşletmedeki Pozisyon	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Müdür/Yönetici	İşletme Sahibi	287,10	220,91	0,000*	254,34	239,66	0,265
	İşletme Ortağı	104,02	112,16	0,110	99,21	146,64	0,000*
İşletme Sahibi	Müdür/Yönetici	220,91	287,10	0,000*	239,66	254,34	0,265
	İşletme Ortağı	165,52	244,40	0,000*	163,80	259,66	0,000*
İşletme Ortağı	Müdür/Yönetici	112,16	104,02	0,110	146,64	99,21	0,000*
	İşletme Sahibi	244,40	165,52	0,000*	259,66	163,80	0,000*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-6: Katılımcıların Yetiştirme Çağlarında Buldukları Yerlere Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar ile Üretim ve Maliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Yetiştirme Yeri	(J) Yetiştirme Yeri	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Köy	Belde	14,86	20,75	0,158	15,62	17,58	0,643
	İlçe	59,14	46,20	0,048*	45,32	50,93	0,391
	İl	260,72	171,18	0,000*	195,28	176,15	0,362
	Büyük Şehir	66,38	56,34	0,184	55,46	59,34	0,607
Belde	Köy	20,75	14,86	0,158	17,58	15,62	0,643
	İlçe	58,58	38,47	0,038*	39,75	40,02	0,978
	İl	263,83	166,25	0,014*	203,92	167,34	0,354
	Büyük Şehir	68,50	47,71	0,078	50,50	48,90	0,892
İlçe	Köy	46,20	59,14	0,048*	50,93	45,32	0,391
	Belde	38,47	58,58	0,038*	40,02	39,75	0,978
	İl	237,17	193,59	0,004*	236,92	193,64	0,004*
	Büyük Şehir	78,46	85,74	0,327	84,10	81,22	0,698
İl	Köy	171,18	260,72	0,000*	176,15	195,28	0,362
	Belde	166,25	263,83	0,014*	167,34	203,92	0,354
	İlçe	193,59	237,17	0,004*	193,64	236,92	0,004*
	Büyük Şehir	196,94	259,53	0,000*	203,24	236,75	0,019*
Büyük Şehir	Köy	56,34	66,38	0,184	59,34	55,46	0,607
	Belde	47,71	68,50	0,078	48,90	50,50	0,892
	İlçe	85,74	78,46	0,327	81,22	84,10	0,698
	İl	259,53	196,94	0,000*	236,75	203,24	0,019*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-7: Araştırmaya Katılan İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) İşletme Türü	(J) İşletme Türü	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Mikro İşletme	Küçük İşletme	207,12	178,55	0,016*	217,86	173,25	0,000*	159,14	202,26	0,000*
	Orta Büyüklükte İşletme	139,27	135,11	0,663	151,26	125,13	0,006*	113,05	156,93	0,000*
Küçük İşletme	Mikro İşletme	178,55	207,12	0,016*	173,25	217,86	0,000*	202,26	159,14	0,000*
	Orta Büyüklükte İşletme	192,15	214,56	0,060	197,55	205,48	0,502	193,02	213,10	0,078
Orta Büyüklükte İşletme	Mikro İşletme	135,11	139,27	0,663	125,13	151,26	0,006*	156,93	113,05	0,000
	Küçük İşletme	214,56	192,15	0,060	205,48	197,55	0,502	213,10	193,02	0,078

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-8: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İş Türlerine Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Yatırım ve Finansman Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) İş Türü	(J) İş Türü	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Yatırım ve Finansman Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Mal veya ara malı üreten işletme	Mal alıp-satan işletme	189,69	150,70	0,000*	188,25	151,41	0,001*	182,25	154,34	0,010*
	Hizmet üreten/satan işletme	160,63	148,88	0,264	157,94	150,33	0,468	158,72	149,91	0,384
Mal alıp-satan işletme	Mal veya ara malı üreten işletme	150,70	189,69	0,000*	151,41	188,25	0,001*	154,34	182,25	0,010*
	Hizmet üreten/satan işletme	191,65	228,19	0,002*	191,87	227,95	0,002*	197,52	221,69	0,035*
Hizmet üreten/satan işletme	Mal veya ara malı üreten işletme	148,88	160,63	0,264	150,33	157,94	0,468	149,91	158,72	0,384
	Mal alıp-satan işletme	228,19	191,65	0,002*	227,95	191,87	0,002*	221,69	197,52	0,035*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-9: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Yatırım ve Finansman Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Kuruluş Yılları	(J) Kuruluş Yılları	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Yatırım ve Finansman Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
1980 öncesi	1980-1985 arası	16,65	14,82	0,611	16,30	15,45	0,823	15,72	16,50	0,823
	1986-1990 arası	19,00	25,42	0,096	24,45	20,88	0,352	21,35	23,46	0,565
	1991-1995 arası	34,55	36,57	0,709	44,35	32,73	0,032*	39,08	34,79	0,423
	1996-2000 arası	39,80	37,35	0,664	51,75	33,00	0,001*	37,28	38,26	0,856
	2001-2005 arası	90,90	76,09	0,166	115,15	72,50	0,000*	80,35	77,65	0,793
	2006-2010 arası	78,82	74,41	0,668	104,88	70,37	0,001*	78,62	74,44	0,676
	2011 ve sonrası	73,98	57,18	0,046*	91,65	53,61	0,000*	70,35	57,91	0,128
1980-1985 arası	1980 öncesi	14,82	16,65	0,611	15,45	16,30	0,823	16,50	15,72	0,823
	1986-1990 arası	13,95	19,85	0,115	18,50	17,77	0,847	18,23	17,90	0,930
	1991-1995 arası	28,00	32,25	0,475	37,86	30,13	0,193	35,50	30,64	0,411
	1996-2000 arası	33,00	33,60	0,924	45,36	31,13	0,023*	34,68	33,26	0,817
	2001-2005 arası	80,82	72,90	0,548	106,41	70,82	0,007*	79,91	72,98	0,586
	2006-2010 arası	67,41	70,76	0,791	96,41	68,29	0,026*	76,09	70,02	0,623
	2011 ve sonrası	68,36	54,07	0,156	83,59	52,38	0,002*	69,59	53,93	0,111
1986-1990 arası	1980 öncesi	25,42	19,00	0,096	20,88	24,45	0,352	23,46	21,35	0,565
	1980-1985 arası	19,85	13,95	0,115	17,77	18,50	0,847	17,90	18,23	0,930
	1991-1995 arası	44,38	35,00	0,080	41,29	36,45	0,364	42,94	35,68	0,168
	1996-2000 arası	49,35	35,92	0,016*	48,21	36,42	0,034*	41,60	39,30	0,665
	2001-2005 arası	110,96	74,50	0,000*	104,21	75,70	0,005*	88,83	78,43	0,283
	2006-2010 arası	100,29	72,67	0,005*	94,88	73,67	0,030*	85,65	75,39	0,279
	2011 ve sonrası	87,10	55,91	0,000*	83,02	56,90	0,001*	77,23	58,31	0,015*
1991-1995 arası	1980 öncesi	36,57	34,55	0,709	32,73	44,35	0,032*	34,79	39,08	0,423
	1980-1985 arası	32,25	28,00	0,475	30,13	37,86	0,193	30,64	35,50	0,411
	1986-1990 arası	35,00	44,38	0,080	36,45	41,29	0,364	35,68	42,94	0,168
	1996-2000 arası	56,56	50,66	0,321	57,08	50,18	0,244	49,65	57,07	0,203

	2001-2005 arası	110,26	87,17	0,009*	104,65	89,29	0,079	87,54	95,75	0,338
	2006-2010 arası	98,40	87,38	0,198	96,93	87,96	0,293	85,35	92,53	0,392
	2011 ve sonrası	91,75	67,13	0,001*	90,99	67,52	0,002*	82,08	72,11	0,172
1996-2000 arası	1980 öncesi	37,35	39,80	0,664	33,00	51,75	0,001*	38,26	37,28	0,856
	1980-1985 arası	33,60	33,00	0,924	31,13	45,36	0,023*	33,26	34,68	0,817
	1986-1990 arası	35,92	49,35	0,016*	36,42	48,21	0,034*	39,30	41,60	0,665
	1991-1995 arası	50,66	56,56	0,321	50,18	57,08	0,244	57,07	49,65	0,203
	2001-2005 arası	103,97	92,05	0,173	96,79	94,97	0,834	99,66	93,80	0,486
	2006-2010 arası	92,83	92,36	0,956	89,48	93,79	0,612	97,03	90,57	0,435
	2011 ve sonrası	88,75	71,25	0,019*	88,34	71,48	0,023*	90,09	70,51	0,007*
2001-2005 arası	1980 öncesi	76,09	90,90	0,166	72,50	115,15	0,000*	77,65	80,35	0,793
	1980-1985 arası	72,90	80,82	0,548	70,82	106,41	0,007*	72,98	79,91	0,586
	1986-1990 arası	74,50	110,96	0,013*	75,70	104,21	0,005*	78,43	88,83	0,283
	1991-1995 arası	87,17	110,26	0,009*	89,29	104,65	0,079	95,75	87,54	0,338
	1996-2000 arası	92,05	103,97	0,173	94,97	96,79	0,834	93,80	99,66	0,486
	2006-2010 arası	124,30	141,09	0,073	127,98	137,23	0,319	133,60	131,35	0,804
	2011 ve sonrası	123,21	109,71	0,130	127,69	103,61	0,007*	127,40	103,99	0,007*
2006-2010 arası	1980 öncesi	74,41	78,82	0,668	70,37	104,88	0,001*	74,44	78,62	0,676
	1980-1985 arası	70,76	67,41	0,791	68,29	96,41	0,026*	70,02	76,09	0,623
	1986-1990 arası	72,67	100,29	0,005*	73,67	94,88	0,030*	75,39	85,65	0,279
	1991-1995 arası	87,38	98,40	0,198	87,96	96,93	0,293	92,53	85,35	0,392
	1996-2000 arası	92,36	92,83	0,956	93,79	89,48	0,612	90,57	97,03	0,435
	2001-2005 arası	141,09	124,30	0,073	137,23	127,98	0,319	131,35	133,60	0,804
	2011 ve sonrası	125,16	100,61	0,005*	127,30	97,82	0,001*	124,19	101,87	0,009*
2011 ve sonrası	1980 öncesi	57,18	73,98	0,046*	53,61	91,65	0,000*	57,91	70,35	0,128
	1980-1985 arası	54,07	68,36	0,156	52,38	83,59	0,002*	53,93	69,59	0,111
	1986-1990 arası	55,91	87,10	0,000*	56,90	83,02	0,001*	58,31	77,23	0,015*
	1991-1995 arası	67,13	91,75	0,001*	67,52	90,99	0,002*	72,11	82,08	0,172
	1996-2000 arası	71,25	88,75	0,019*	71,48	88,34	0,023*	70,51	90,09	0,007*
	2001-2005 arası	109,71	123,21	0,130	103,61	127,69	0,007*	103,99	127,40	0,007*
	2006-2010 arası	100,61	125,16	0,005*	97,82	127,30	0,001*	101,87	124,19	0,009*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-10: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Yapılarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar ile Üretim ve Maliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) İşletmelerin Hukuki Yapıları	(J) İşletmelerin Hukuki Yapıları	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Limited Şirket	Anonim Şirket	138,15	113,33	0,007*	133,82	119,09	0,112
	Kollektif Şirket	77,88	71,33	0,668	79,22	49,72	0,053
	Komandit Şirket	74,21	59,00	0,638	74,23	57,50	0,606
	Adi Şirket	74,83	58,50	0,512	73,97	100,17	0,292
	Tek Kişi İşletmesi	248,36	174,17	0,000*	222,63	188,75	0,004*
Anonim Şirket	Limited Şirket	113,33	138,15	0,007*	119,09	133,82	0,112
	Kollektif Şirket	59,00	65,50	0,583	60,96	41,78	0,104
	Komandit Şirket	56,13	48,75	0,755	56,17	46,75	0,693
	Adi Şirket	56,43	59,00	0,906	55,71	85,17	0,127
	Tek Kişi İşletmesi	203,80	174,14	0,013*	188,09	180,83	0,543
Kollektif Şirket	Limited Şirket	59,00	74,21	0,638	57,50	74,23	0,606
	Anonim Şirket	65,50	59,00	0,583	41,78	60,96	0,104
	Komandit Şirket	6,17	5,25	0,727	6,06	5,75	0,909
	Adi Şirket	6,83	5,50	0,600	5,44	9,67	0,100
	Tek Kişi İşletmesi	168,61	131,75	0,153	94,56	134,35	0,120
Komandit Şirket	Limited Şirket	59,00	74,21	0,638	57,50	74,23	0,606
	Anonim Şirket	48,75	56,13	0,755	46,75	56,17	0,693
	Kollektif Şirket	5,25	6,17	0,727	5,75	6,06	0,909
	Adi Şirket	3,00	3,00	1,000	2,50	3,33	0,800
	Tek Kişi İşletmesi	124,50	129,54	0,924	117,00	129,60	0,809
Adi Şirket	Limited Şirket	58,50	74,83	0,512	100,17	73,97	0,292
	Anonim Şirket	59,00	56,43	0,906	85,17	55,71	0,127
	Kollektif Şirket	5,50	6,83	0,600	9,67	5,44	0,100
	Komandit Şirket	3,00	3,00	1,000	3,33	2,50	0,800
	Tek Kişi İşletmesi	164,33	129,60	0,422	214,33	129,01	0,046*
Tek Kişi İşletmesi	Limited Şirket	174,17	248,36	0,000*	188,75	222,63	0,004*
	Anonim Şirket	174,14	203,80	0,013*	180,83	188,09	0,543
	Kollektif Şirket	131,75	168,61	0,153	134,35	94,56	0,120
	Komandit Şirket	129,54	124,50	0,924	129,60	117,00	0,809
	Adi Şirket	129,60	164,33	0,422	129,01	214,33	0,046*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-11: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Yapılarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Kurumsal Etkinlik Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) İşletmelerin yönetim yapıları	(J) İşletmelerin yönetim yapıları	I	J	p
İşletme sahibi/sahipleri tarafından yönetilmektedir.	İşletme ücretli/maaşlı profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.	247,58	266,75	0,195
	İşletme aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	208,65	128,00	0,002*
İşletme ücretli/maaşlı profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.	İşletme sahibi/sahipleri tarafından yönetilmektedir.	266,75	247,58	0,195
	İşletme aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	73,47	44,31	0,001*
İşletme aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	İşletme sahibi/sahipleri tarafından yönetilmektedir.	128,00	208,65	0,002*
	İşletme ücretli/maaşlı profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.	44,31	73,47	0,001*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-12: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yazılı Stratejik Planlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Yatırım ve Finansman Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Yazılı Stratejik Plan	(J) Yazılı Stratejik Plan	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Yatırım ve Finansman Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Yok	1 yıl ve az	222,34	298,52	0,000*	225,45	285,47	0,000*	232,20	257,14	0,106
	2-4 yıl	205,30	262,79	0,005*	205,37	262,12	0,005*	207,68	238,88	0,117
	5 yıl	194,28	234,29	0,348	196,51	112,64	0,048*	196,97	87,64	0,008*
	5 yıldan çok	192,70	309,00	0,011*	192,33	332,58	0,002*	195,01	161,75	0,456
1 yıl ve daha az	Yok	298,52	222,34	0,000*	285,47	225,45	0,000*	257,14	232,20	0,106
	2-4 yıl	66,13	62,29	0,593	64,86	65,33	0,948	64,55	66,07	0,827
	5 yıl	50,23	40,00	0,356	51,46	24,07	0,014*	51,60	22,14	0,007*
	5 yıldan çok	48,58	55,33	0,567	47,95	65,00	0,148	49,83	36,42	0,245
2-4 yıl	Yok	262,79	205,30	0,005*	262,12	205,37	0,005*	238,88	207,68	0,117
	1 yıl ve az	62,29	66,13	0,593	65,33	64,86	0,948	66,07	64,55	0,827
	5 yıl	23,37	21,00	0,679	25,09	11,64	0,010*	25,16	11,29	0,008*
	5 yıldan çok	21,93	26,08	0,472	21,46	29,08	0,181	23,66	15,17	0,140
5 yıl	Yok	234,29	194,28	0,348	112,64	196,51	0,048*	87,64	196,97	0,008*
	1 yıl ve az	40,00	50,23	0,356	24,07	51,46	0,014*	22,14	51,60	0,007*
	2-4 yıl	21,00	23,37	0,679	11,64	25,09	0,010*	11,29	25,16	0,008*
	5 yıldan çok	6,00	8,17	0,366	4,43	10,00	0,008*	5,00	9,33	0,051
5 yıldan çok	Yok	309,00	192,70	0,011*	332,58	192,33	0,002*	161,75	195,01	0,456
	1 yıl ve az	55,33	48,58	0,567	65,00	47,95	0,148	36,42	49,83	0,245
	2-4 yıl	26,08	21,93	0,472	29,08	21,46	0,181	15,17	23,66	0,140
	5 yıl	8,17	6,00	0,366	10,00	4,43	0,008*	9,33	5,00	0,052

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-13: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Etkin Bilgisayar Ağına Sahipliklerine Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Üretim ve Maliyet ile Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Etkin Bilgisayar Ağı	(J) Etkin Bilgisayar Ağı	Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	196,45	249,84	0,007*	210,08	199,29	0,000*
	Hayır	239,29	256,06	0,249	259,83	194,77	0,000*
Kısmen	Evet	249,84	196,45	0,007*	199,29	210,08	0,000*
	Hayır	96,43	75,54	0,014*	66,66	84,81	0,030*
Hayır	Evet	256,06	239,29	0,249	194,77	259,83	0,000*
	Kısmen	75,54	96,43	0,014*	84,81	66,66	0,030*

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-14: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgisayar Paket Programı Kullanımlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Mann Whitney U Sıra Ortalaması

Boyutlar	İstatistikler	Hayır	Evet	Toplam	p
Problem Çözme ve Karar Boyutu	Örneklem(N)	225	299	524	0,000*
	Sıra Ortalaması	230,76	286,38		
Üretim ve Maliyet Boyutu	Örneklem(N)	225	299	524	0,008*
	Sıra Ortalaması	242,47	277,57		
Kurumsal Etkinlik Boyutu	Örneklem(N)	225	299	524	0,000*
	Sıra Ortalaması	229,63	287,24		

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-15: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Sistemlerini Güncellemelerine Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Bilgi Sistemleri Güncelleme	(J) Bilgi Sistemleri Güncelleme	Problem Çözme ve Karar Boyutu*			Üretim ve Maliyet Boyutu			Yatırım ve Finansman Boyutu			Kurumsal Etkinlik Boyutu		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	205,9	165,8	0,001*	199,3	176,5	0,047*	202,1	172,0	0,007*	206,6	164,8	0,000*
	Hayır	207,8	158,8	0,000*	199,1	173,9	0,029*	194,5	181,4	0,239	197,7	176,2	0,053
Kısmen	Evet	165,8	205,9	0,001*	176,5	199,3	0,047*	172,0	202,1	0,007*	164,8	206,6	0,000*
	Hayır	148,6	142,4	0,526	145,7	145,3	0,971	137,8	153,3	0,103	136,8	154,3	0,065
Hayır	Evet	158,8	207,8	0,000*	173,9	199,1	0,029*	181,4	194,5	0,239	176,2	197,7	0,053
	Kısmen	142,4	148,6	0,526	145,3	145,7	0,971	153,3	137,8	0,103	154,3	136,8	0,065

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-16: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Veri ve Bilgilerini Yedekleme Durumlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar ile Üretim ve Maliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Veri ve Bilgi Yedekleme	(J) Veri ve Bilgi Yedekleme	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	220,86	171,74	0,000*	211,07	188,14	0,054
	Hayır	206,21	146,50	0,000*	200,66	158,19	0,000*
Kısmen	Evet	171,74	220,86	0,000*	188,14	211,07	0,054
	Hayır	140,47	130,37	0,289	143,25	126,87	0,084
Hayır	Evet	146,50	206,21	0,000*	158,19	200,66	0,000*
	Kısmen	130,37	140,47	0,289	126,87	143,25	0,084

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-17: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Teknolojiyi Etkin Kullanma Durumlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Teknoloji Kullanma	(J) Teknoloji Kullanma	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	239,79	186,84	0,000*	233,06	193,93	0,001*	228,03	199,23	0,012*
	Hayır	173,61	124,40	0,000*	170,48	131,45	0,000*	167,47	138,24	0,007*
Kısmen	Evet	186,84	239,79	0,000*	193,93	233,06	0,001*	199,23	228,03	0,012*
	Hayır	156,07	146,41	0,370	155,37	147,92	0,487	155,50	147,63	0,451
Hayır	Evet	124,40	173,61	0,000*	131,45	170,48	0,000*	138,24	167,47	0,007*
	Kısmen	146,41	156,07	0,370	147,92	155,37	0,487	147,63	155,50	0,451

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-18: Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Çalışanların Teknoloji Duyarlılıklarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar İle Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Çalışanların teknoloji duyarlılığı	(J) Çalışanların teknoloji duyarlılığı	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	240,20	209,86	0,013*	233,89	216,57	0,142
	Hayır	160,92	130,24	0,009*	162,97	123,81	0,001*
Kısmen	Evet	209,86	240,20	0,013*	216,57	233,89	0,142
	Hayır	149,09	138,87	0,366	153,46	126,01	0,012*
Hayır	Evet	130,24	160,92	0,009*	123,81	162,97	0,001*
	Kısmen	138,87	149,09	0,366	126,01	153,46	0,012*

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-19: Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Çalışanların Bilgi Paylaşımı Konusundaki Duyarlılıklarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Kurumsal Etkinlik Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Bilgi Paylaşımı	(J) Bilgi Paylaşımı	I	J	p
Evet	Kısmen	256,87	237,42	0,176
	Hayır	205,98	83,12	0,000*
Kısmen	Evet	237,42	256,87	0,176
	Hayır	79,92	38,48	0,000*
Hayır	Evet	83,12	205,98	0,000*
	Kısmen	38,48	79,92	0,000*

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-20: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Değişime Açıklık Durumlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar, Üretim ve Maliyet ile Kurumsal Etkinlik Boyutuna İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Çalışanların Değişime Açıklığı	(J) Çalışanların Değişime Açıklığı	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Üretim ve Maliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	239,32	333,59	0,000*	243,14	318,64	0,000*	270,84	210,21	0,000*
	Hayır	208,59	282,69	0,085	209,29	246,25	0,388	212,77	67,62	0,000*
Kısmen	Evet	333,59	239,32	0,000*	318,64	243,14	0,000*	210,21	270,84	0,000*
	Hayır	57,28	53,31	0,739	57,70	47,88	0,410	59,30	26,75	0,006*
Hayır	Evet	282,69	208,59	0,085	246,25	209,29	0,388	67,62	212,77	0,000*
	Kısmen	53,31	57,28	0,739	47,88	57,70	0,410	26,75	59,30	0,006*

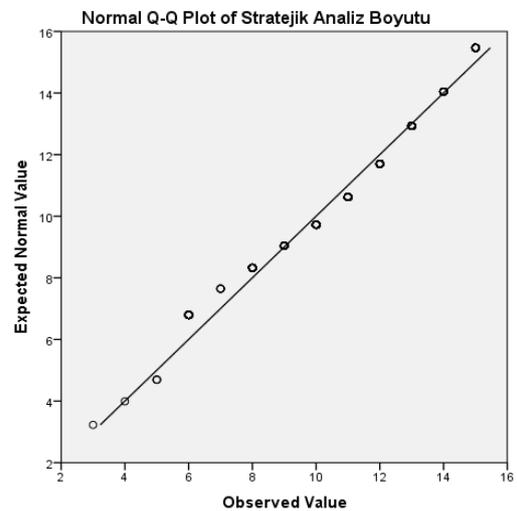
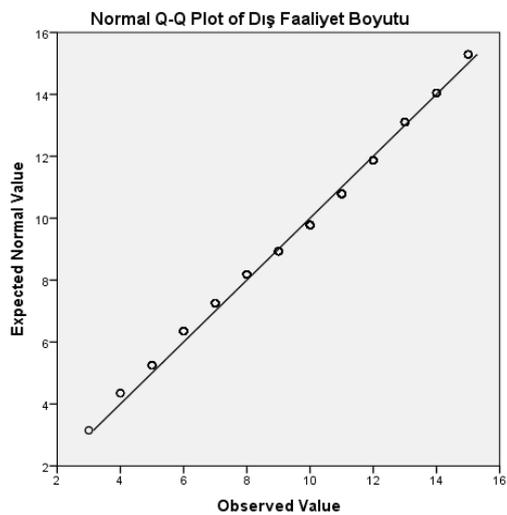
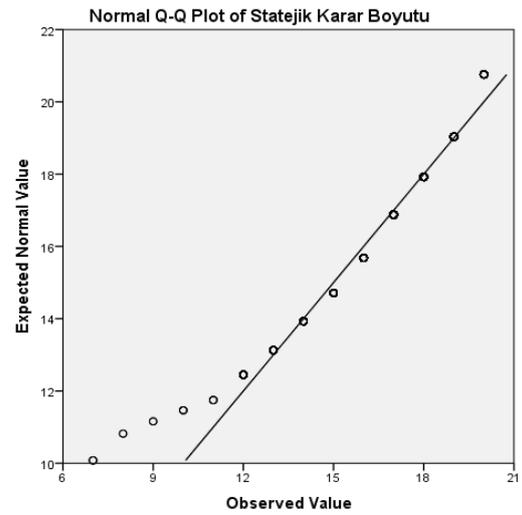
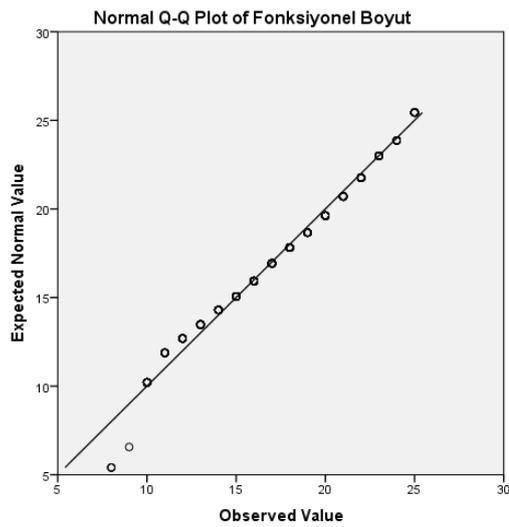
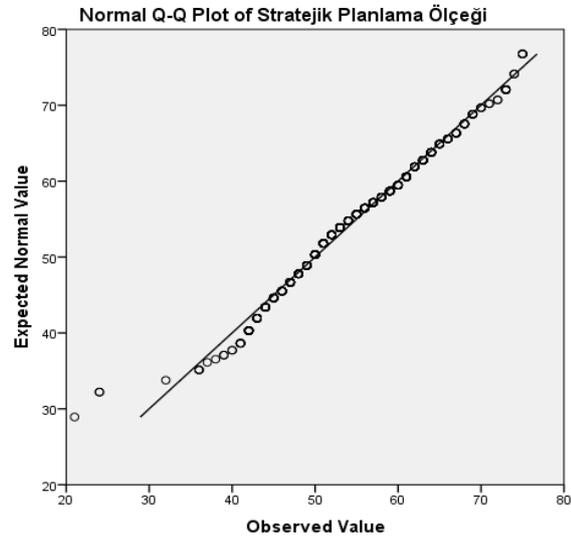
* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-21: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışanlarının Fikirlerini Önemseme Durumlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Problem Çözme ve Karar ile Kurumsal Etkinlik Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Çalışan Fikirlerinin Önemsemesi	(J) Çalışan Fikirlerinin Önemsemesi	Problem Çözme ve Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Kurumsal Etkinlik Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	239,46	322,08	0,000*	262,05	182,96	0,000*
	Hayır	225,03	273,72	0,082	234,58	94,89	0,000*
Kısmen	Evet	322,08	239,46	0,000*	182,96	262,05	0,000*
	Hayır	48,97	41,00	0,213	50,39	36,67	0,032*
Hayır	Evet	273,72	225,03	0,082	94,89	234,58	0,000*
	Kısmen	41,00	48,97	0,213	36,67	50,39	0,032*

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-22: Stratejik Planlama Ölçeği ve Alt Boyutlarının Normal Dağılım Q-Q Grafikleri



Ek-23: Katılımcıların Yaşlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel, Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Yaş	(J) Yaş	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	P	I	J	p
20-30 Arası	31-40 Arası	170,66	133,28	0,001*	126,17	146,82	0,069	169,17	133,74	0,002*
	41-50 Arası	150,17	116,65	0,001*	112,80	130,05	0,092	143,00	119,22	0,021*
	50'den çok	67,72	55,38	0,054	66,15	57,19	0,159	61,63	62,43	0,900
31-40 Arası	20-30 Arası	133,28	170,66	0,001*	146,82	126,17	0,069	133,74	169,17	0,002*
	41-50 Arası	202,55	199,18	0,771	202,38	199,37	0,793	195,74	207,20	0,319
	50'den çok	135,03	146,92	0,312	145,29	107,84	0,001*	129,81	166,77	0,002*
41-50 Arası	20-30 Arası	116,65	150,17	0,001*	130,05	112,80	0,092	119,22	143,00	0,021*
	31-40 Arası	199,18	202,55	0,771	199,37	202,38	0,793	207,20	195,74	0,319
	50'den çok	118,15	130,18	0,253	128,51	96,75	0,002*	115,05	140,21	0,016*
50'den çok	20-30 Arası	55,38	67,72	0,054	57,19	66,15	0,159	62,43	61,63	0,900
	31-40 Arası	146,92	135,03	0,312	107,84	145,29	0,001*	166,77	129,81	0,002*
	41-50 Arası	130,18	118,15	0,253	96,75	128,51	0,002*	140,21	115,05	0,016*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-24: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Stratejik Karar Boyutuna İlişkin Betimsel İstatistikler

Cinsiyet	Örneklem(N)	Sıra Ortalaması	Mann-Whitney (p)
Erkek	431	255,10	0,015*
Kadın	93	296,81	
Toplam	524		

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-25: Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel, Dış Faaliyet ve Stratejik Analiz Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Eğitim	(J) Eğitim	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
İlkokul	Ortaokul	40,96	39,58	0,806	43,02	38,68	0,433	46,21	37,29	0,109
	Lise	118,60	114,02	0,746	121,33	113,70	0,588	141,00	111,38	0,036*
	Önlisans	67,60	56,78	0,162	72,00	55,65	0,034*	75,75	54,68	0,006*
	Fakülte Y.Okul	76,79	77,63	0,932	78,31	77,35	0,922	83,58	76,38	0,461
	Yüksek Lisans	15,17	29,94	0,000*	18,08	26,06	0,029*	18,58	25,39	0,071
Ortaokul	İlkokul	39,58	40,96	0,806	38,68	43,02	0,433	37,29	46,21	0,109
	Lise	126,23	131,02	0,673	123,47	131,76	0,462	134,97	128,66	0,576
	Önlisans	80,89	70,72	0,162	80,86	70,74	0,161	81,65	70,27	0,116
	Fakülte Y.Okul	88,05	95,09	0,412	87,90	95,16	0,395	85,47	96,18	0,209
	Yüksek Lisans	31,22	54,67	0,000*	32,55	50,58	0,002*	32,64	50,33	0,002*
Lise	İlkokul	114,02	118,60	0,746	113,70	121,33	0,588	111,38	141,00	0,036*
	Ortaokul	131,02	126,23	0,673	131,76	123,47	0,462	128,66	134,97	0,576
	Önlisans	157,27	130,85	0,014*	158,81	127,49	0,003*	153,72	138,65	0,157
	Fakülte Y. Okul	165,10	171,27	0,567	166,54	169,01	0,818	156,69	184,46	0,010*
	Yüksek Lisans	105,49	179,61	0,000*	107,26	159,50	0,001*	106,60	167,00	0,000*
Önlisans	İlkokul	56,78	67,60	0,162	55,65	72,00	0,034*	54,68	75,75	0,006*
	Ortaokul	70,72	80,89	0,162	70,74	80,86	0,161	70,27	81,65	0,116
	Lise	130,85	157,27	0,014*	127,49	158,81	0,003*	138,65	153,72	0,157
	Fakülte Y. Okul	98,19	121,88	0,007*	98,19	121,88	0,006*	94,64	124,42	0,001*
	Yüksek Lisans	49,50	89,58	0,000*	49,95	87,28	0,000*	50,37	85,11	0,000*
Fakülte Y.Okul	İlkokul	77,63	76,79	0,932	77,35	78,31	0,922	76,38	83,58	0,461
	Ortaokul	95,09	88,05	0,412	95,16	87,90	0,395	96,18	85,47	0,209
	Lise	171,27	165,10	0,567	169,01	166,54	0,818	184,46	156,69	0,010*
	Önlisans	121,88	98,19	0,007*	121,88	98,19	0,006*	124,42	94,64	0,001*
	Yüksek Lisans	68,62	116,94	0,000*	70,88	100,67	0,005*	70,79	101,28	0,004*
Yüksek Lisans	İlkokul	29,94	15,17	0,000*	26,06	18,08	0,029*	25,39	18,58	0,071
	Ortaokul	54,67	31,22	0,000*	50,58	32,55	0,002*	50,33	32,64	0,002*
	Lise	179,61	105,49	0,000*	159,50	107,26	0,001*	167,00	106,60	0,000*
	Önlisans	89,58	49,50	0,000*	87,28	49,95	0,000*	85,11	50,37	0,000*
	Fakülte Y. Okul	116,94	68,62	0,000*	100,67	70,88	0,005*	101,28	70,79	0,004*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-26: Katılımcıların Kıdem Durumlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel ve Dış Faaliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Kıdem	(J) Kıdem	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
1-3 yıl arası	4-7 yıl arası	115,71	149,35	0,000*	114,62	150,83	0,000*
	8-10 yıl arası	131,15	137,60	0,497	128,21	141,31	0,164
	11-15 yıl arası	111,47	117,43	0,515	110,18	119,92	0,285
	16-20 yıl arası	93,81	103,77	0,300	90,22	116,50	0,006*
	21-30 yıl arası	81,74	112,19	0,008*	80,40	121,69	0,006*
	31-40 yıl arası	76,32	125,00	0,005*	76,87	113,21	0,036*
4-7 yıl arası	1-3 yıl arası	149,35	115,71	0,000*	150,83	114,62	0,000*
	8-10 yıl arası	127,28	102,59	0,005*	125,73	104,03	0,012*
	11-15 yıl arası	99,28	86,45	0,109	99,97	85,47	0,069
	16-20 yıl arası	80,37	66,37	0,078	76,74	75,87	0,912
	21-30 yıl arası	65,53	68,48	0,743	63,79	77,57	0,123
	31-40 yıl arası	58,03	74,29	0,217	58,35	69,14	0,409
8-10 yıl arası	1-3 yıl arası	137,60	131,15	0,497	141,31	128,21	0,164
	4-7 yıl arası	102,59	127,28	0,005*	104,03	125,73	0,012*
	11-15 yıl arası	96,77	99,88	0,705	97,61	98,59	0,905
	16-20 yıl arası	79,53	83,24	0,654	76,68	91,23	0,077
	21-30 yıl arası	66,80	87,98	0,026*	65,81	93,55	0,003*
	31-40 yıl arası	61,14	94,43	0,018*	61,69	85,07	0,094
11-15 yıl arası	1-3 yıl arası	117,43	111,47	0,515	119,92	110,18	0,285
	4-7 yıl arası	86,45	99,28	0,109	85,47	99,97	0,069
	8-10 yıl arası	99,88	96,77	0,705	98,59	97,61	0,905
	16-20 yıl arası	59,98	60,04	0,993	56,70	66,05	0,153
	21-30 yıl arası	47,43	57,10	0,165	46,05	62,17	0,020*
	31-40 yıl arası	41,19	56,86	0,102	41,33	55,36	0,142
16-20 yıl arası	1-3 yıl arası	103,77	93,81	0,300	116,50	90,22	0,006*

	4-7 yıl arası	66,37	80,37	0,078	75,87	76,74	0,912
	8-10 yıl arası	83,24	79,53	0,654	91,23	76,68	0,077
	11-15 yıl arası	60,04	59,98	0,993	66,05	56,70	0,153
	21-30 yıl arası	29,35	37,31	0,102	29,44	37,12	0,109
	31-40 yıl arası	23,35	43,93	0,045*	24,29	29,29	0,408
21-30 yıl arası	1-3 yıl arası	112,19	81,74	0,008*	121,69	80,40	0,006*
	4-7 yıl arası	68,48	65,53	0,743	77,57	63,79	0,123
	8-10 yıl arası	87,98	66,80	0,026*	93,55	65,81	0,003*
	11-15 yıl arası	57,10	47,43	0,165	62,17	46,05	0,020*
	16-20 yıl arası	37,31	29,35	0,102	37,12	29,44	0,109
	31-40 yıl arası	13,52	17,43	0,293	14,43	14,71	0,959
31-40 yıl arası	1-3 yıl arası	125,00	76,32	0,005*	113,21	76,87	0,036*
	4-7 yıl arası	74,29	58,03	0,217	69,14	58,35	0,409
	8-10 yıl arası	94,43	61,14	0,018*	85,07	61,69	0,094
	11-15 yıl arası	56,86	41,19	0,102	55,36	41,33	0,142
	16-20 yıl arası	43,93	23,35	0,045*	29,29	24,29	0,408
	21-30 yıl arası	17,43	13,52	0,293	14,71	14,43	0,959

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-27: Katılımcıların İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel, Dış Faaliyet ve Stratejik Analiz Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) İşletmedeki Pozisyon	(J) İşletmedeki Pozisyon	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalama		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Müdür/ Yönetici	İşletme Sahibi	287,55	220,64	0,000*	259,42	236,75	0,085	287,49	220,68	0,000*
	İşletme Ortağı	102,05	132,16	0,008*	103,37	125,44	0,051	103,69	123,81	0,073
İşletme Sahibi	Müdür/Yönetici	220,64	287,55	0,000*	236,75	259,42	0,085	220,68	287,49	0,000*
	İşletme Ortağı	164,37	254,63	0,000*	168,21	220,53	0,003*	165,90	241,01	0,000*
İşletme Ortağı	Müdür/Yönetici	132,16	102,05	0,008*	125,44	103,37	0,051	123,81	103,69	0,073
	İşletme Sahibi	254,63	164,37	0,000*	220,53	168,21	0,003*	241,01	165,90	0,000*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-28: Katılımcıların Yetiştirme Çağlarında Buldukları Yerlere Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Yetiştirme Yeri	(J) Yetiştirme Yeri	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalama			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalama		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Köy	Belde	14,00	24,33	0,010*	14,86	20,75	0,158	15,22	19,25	0,339	16,10	15,58	0,903
	İlçe	52,02	48,64	0,607	49,68	49,44	0,970	56,46	47,12	0,147	58,86	46,29	0,053
	İl	232,98	173,28	0,005*	182,30	177,14	0,806	249,60	172,02	0,000*	254,82	171,62	0,000*
	B.Şehir	56,78	58,97	0,772	52,94	60,03	0,344	65,88	56,47	0,209	65,72	56,52	0,218
Belde	Köy	24,33	14,00	0,010*	20,75	14,86	0,158	19,25	15,22	0,339	15,58	16,10	0,903
	İlçe	64,00	38,03	0,008*	57,17	38,59	0,052	49,67	39,21	0,277	49,67	39,21	0,277
	İl	303,00	165,54	0,001*	247,00	166,56	0,041*	240,25	166,68	0,063	250,08	166,50	0,035*
	B.Şehir	75,00	47,29	0,019*	61,92	48,15	0,240	62,08	48,14	0,236	55,92	48,54	0,528
İlçe	Köy	48,64	52,02	0,607	49,44	49,68	0,970	47,12	56,46	0,147	46,29	58,86	0,053
	Belde	38,03	64,00	0,008*	38,59	57,17	0,052	39,21	49,67	0,277	39,21	49,67	0,277
	İl	237,31	193,55	0,003*	205,32	200,65	0,753	243,75	192,13	0,001*	242,53	192,40	0,001*
	B.Şehir	77,35	86,63	0,212	75,61	88,03	0,092	83,24	81,91	0,857	77,98	86,13	0,269
İl	Köy	173,28	232,98	0,005*	177,14	182,30	0,806	172,02	249,60	0,000*	171,62	254,82	0,000*
	Belde	165,54	303,00	0,001*	166,56	247,00	0,041*	166,68	240,25	0,063	166,50	250,08	0,035*
	İlçe	193,55	237,31	0,003*	200,65	205,32	0,753	192,13	243,75	0,001*	192,40	242,53	0,001*
	B.Şehir	195,22	265,76	0,000*	202,82	238,28	0,013*	200,96	245,00	0,002*	195,26	265,60	0,000*
Büyük Şehir	Köy	58,97	56,78	0,772	60,03	52,94	0,344	56,47	65,88	0,209	56,52	65,72	0,218
	Belde	47,29	75,00	0,019*	48,15	61,92	0,240	48,14	62,08	0,236	48,54	55,92	0,528
	İlçe	86,63	77,35	0,212	88,03	75,61	0,092	81,91	83,24	0,857	86,13	77,98	0,269
	İl	265,76	195,22	0,000*	238,28	202,82	0,013*	245,00	200,96	0,002*	265,60	195,26	0,000*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-29: Araştırmaya Katılan İşletmelerin KOBİ Türlerine Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Yetiştirme Yeri	(J) Yetiştirme Yeri	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Mikro İşletme	Küçük İşletme	210,10	177,08	0,005*	158,06	202,79	0,000*	213,29	175,51	0,001*	212,47	175,91	0,002*
	Orta Büyüklükte İşletme	140,80	133,84	0,467	115,78	154,66	0,000*	145,47	129,95	0,103	141,53	133,23	0,382
Küçük İşletme	Mikro İşletme	177,08	210,10	0,005*	202,79	158,06	0,000*	175,51	213,29	0,001*	175,91	212,47	0,002*
	Orta Büyüklükte İşletme	192,66	213,71	0,077	196,11	207,90	0,317	195,08	209,63	0,219	190,68	217,05	0,026*
Orta Büyüklükte İşletme	Mikro İşletme	133,84	140,80	0,467	154,66	115,78	0,000*	129,95	145,47	0,103	133,23	141,53	0,382
	Küçük İşletme	213,71	192,66	0,077	207,90	196,11	0,317	209,63	195,08	0,219	217,05	190,68	0,026*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-30: Araştırmaya Katılan İşletmelerin İş Türlerine Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel ve Dış Faaliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) İş Türü	(J) İş Türü	Fonksiyonel Boyut			Dış Faaliyet Boyutu		
		I	J	p	I	J	p
Mal veya ara malı üreten işletme	Mal alıp-satan işletme	188,87	151,10	0,001*	190,63	150,24	0,000*
	Hizmet üreten/satan işletme	165,70	146,14	0,064	167,03	145,42	0,039*
Mal alıp-satan işletme	Mal veya ara malı üreten işletme	151,10	188,87	0,001*	150,24	190,63	0,000*
	Hizmet üreten/satan işletme	198,87	220,21	0,070	196,24	223,12	0,022*
Hizmet üreten/satan işletme	Mal veya ara malı üreten işletme	146,14	165,70	0,064	145,42	167,03	0,039*
	Mal alıp-satan işletme	220,21	198,87	0,070	223,12	196,24	0,022*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-31: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Kuruluş Yıllarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Kuruluş Yılları	(J) Kuruluş Yılları	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalamaası			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalamaası		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
1980 öncesi	1980-1985	14,68	18,41	0,279	15,68	16,59	0,792	14,45	18,82	0,212	15,25	17,36	0,555
	1986-1990	25,45	20,04	0,159	18,42	25,90	0,048*	23,95	21,29	0,482	22,28	22,69	0,914
	1991-1995	41,10	34,00	0,187	33,08	37,15	0,448	40,55	34,22	0,237	35,05	36,37	0,805
	1996-2000	49,55	33,80	0,005*	33,02	39,81	0,228	46,88	34,77	0,032*	45,28	35,35	0,078
	2001-2005	119,10	71,91	0,000*	75,32	78,40	0,772	111,70	73,01	0,000*	101,78	74,48	0,010*
	2006-2010	96,58	71,66	0,016*	65,32	76,50	0,275	94,05	72,05	0,031*	88,55	72,90	0,127
	2011 >	83,58	55,24	0,001*	43,58	63,32	0,018*	88,00	54,34	0,000*	58,15	60,37	0,790
1980- 1985 arası	<1980	18,41	14,68	0,279	16,59	15,68	0,792	18,82	14,45	0,212	17,36	15,25	0,555
	1986-1990	22,82	15,79	0,061	15,05	19,35	0,252	21,91	16,21	0,133	19,27	17,42	0,636
	1991-1995	42,23	29,19	0,028*	29,36	31,96	0,660	41,86	29,26	0,034*	33,36	31,10	0,701
	1996-2000	48,27	30,55	0,005*	30,05	34,19	0,509	48,23	30,55	0,005*	43,73	31,45	0,050
	2001-2005	123,05	69,46	0,000*	74,41	73,43	0,940	117,41	69,92	0,000*	107,68	70,71	0,005*
	2006-2010	100,00	67,98	0,012*	63,23	71,12	0,530	103,27	67,71	0,005*	92,45	68,63	0,059
	2011>	85,00	52,22	0,001*	42,18	56,98	0,140	89,64	51,71	0,000*	58,91	55,12	0,705
1986- 1990 arası	<1980	20,04	25,45	0,159	25,90	18,42	0,048*	21,29	23,95	0,482	22,69	22,28	0,914
	1980-1985	15,79	22,82	0,061	19,35	15,05	0,252	16,21	21,91	0,133	17,42	19,27	0,636
	1991-1995	38,40	37,81	0,913	42,88	35,71	0,177	40,15	36,99	0,552	38,27	37,87	0,940
	1996-2000	45,98	37,39	0,124	42,42	38,95	0,530	47,15	36,88	0,065	46,27	37,26	0,106
	2001-2005	104,19	75,70	0,005*	102,33	76,03	0,009*	108,15	75,00	0,001*	100,60	76,34	0,016*
	2006-2010	83,54	75,78	0,430	88,15	74,93	0,173	89,98	74,59	0,113	89,10	74,75	0,142
	2011>	74,19	59,05	0,061	56,94	63,23	0,431	86,77	55,99	0,000*	61,27	62,18	0,910
1991- 1995 arası	<1980	34,00	41,10	0,187	37,15	33,08	0,448	34,22	40,55	0,237	36,37	35,05	0,805
	1980-1985	29,19	42,23	0,028*	31,96	29,36	0,660	29,26	41,86	0,034*	31,10	33,36	0,701
	1986-1990	37,81	38,40	0,913	35,71	42,88	0,177	36,99	40,15	0,552	37,87	38,27	0,940
	1996-2000	59,07	48,34	0,071	51,98	54,91	0,619	58,06	49,27	0,138	60,28	47,21	0,027*
	2001-2005	116,87	84,67	0,000*	101,32	90,54	0,217	114,65	85,51	0,001*	116,99	84,63	0,000*

	2006-2010	96,02	88,32	0,370	90,69	90,43	0,976	97,17	87,86	0,274	104,52	84,96	0,022*
	2011>	87,11	69,52	0,018*	64,81	81,01	0,029*	95,02	65,44	0,000*	74,69	75,92	0,868
1996-2000 arası	<1980	33,80	49,55	0,005*	39,81	33,02	0,228	34,77	46,88	0,032*	35,35	45,28	0,078
	1980-1985	30,55	48,27	0,005*	34,19	30,05	0,509	30,55	48,23	0,005*	31,45	43,73	0,050
	1986-1990	37,39	45,98	0,124	38,95	42,42	0,530	36,88	47,15	0,065	37,26	46,27	0,106
	1991-1995	48,34	59,07	0,071	54,91	51,98	0,619	49,27	58,06	0,138	47,21	60,28	0,027*
	2001-2005	100,62	93,41	0,411	108,28	90,29	0,038*	103,72	92,15	0,184	102,87	92,50	0,233
	2006-2010	85,18	95,62	0,222	97,02	90,57	0,447	87,30	94,72	0,381	91,69	92,84	0,892
	2011>	77,85	77,31	0,943	69,93	81,71	0,112	88,00	71,67	0,028*	64,85	84,53	0,008*
2001-2005 arası	<1980	71,91	119,10	0,000*	78,40	75,32	0,772	73,01	111,70	0,000*	74,48	101,78	0,010*
	1980-1985	69,46	123,05	0,000*	73,43	74,41	0,940	69,92	117,41	0,000*	70,71	107,68	0,005*
	1986-1990	75,70	104,19	0,005*	76,03	102,33	0,009*	75,00	108,15	0,001*	76,34	100,60	0,016*
	1991-1995	84,67	116,87	0,000*	90,54	101,32	0,217	85,51	114,65	0,001*	84,63	116,99	0,000*
	1996-2000	93,41	100,62	0,411	90,29	108,28	0,038*	92,15	103,72	0,184	92,50	102,87	0,233
	2006-2010	118,93	146,70	0,003*	124,42	140,96	0,075	118,00	147,67	0,001*	125,65	139,67	0,132
	2011>	115,34	120,45	0,567	100,09	141,24	0,000*	124,50	107,95	0,062	100,35	140,89	0,000*
2006-2010 arası	<1980	71,66	96,58	0,016*	76,50	65,32	0,275	72,05	94,05	0,031*	72,90	88,55	0,127
	1980-1985	67,98	100,00	0,012*	71,12	63,23	0,530	67,71	103,27	0,005*	68,63	92,45	0,059
	1986-1990	75,78	83,54	0,430	74,93	88,15	0,173	74,59	89,98	0,113	74,75	89,10	0,142
	1991-1995	88,32	96,02	0,370	90,43	90,69	0,976	87,86	97,17	0,274	84,96	104,52	0,022*
	1996-2000	95,62	85,18	0,222	90,57	97,02	0,447	94,72	87,30	0,381	92,84	91,69	0,892
	2001-2005	146,70	118,93	0,003*	140,96	124,42	0,075	147,67	118,00	0,001*	139,67	125,65	0,132
	2011>	121,71	105,10	0,059	103,08	129,38	0,003*	131,40	92,48	0,000*	103,57	128,74	0,004*
2011 ve sonrası	<1980	55,24	83,58	0,001*	63,32	43,58	0,018*	54,34	88,00	0,000*	60,37	58,15	0,790
	1980-1985	52,22	85,00	0,001*	56,98	42,18	0,140	51,71	89,64	0,000*	55,12	58,91	0,705
	1986-1990	59,05	74,19	0,061	63,23	56,94	0,431	55,99	86,77	0,000*	62,18	61,27	0,910
	1991-1995	69,52	87,11	0,018*	81,01	64,81	0,029*	65,44	95,02	0,000*	75,92	74,69	0,868
	1996-2000	77,31	77,85	0,943	81,71	69,93	0,112	71,67	88,00	0,028*	84,53	64,85	0,008*
	2001-2005	120,45	115,34	0,567	141,24	100,09	0,000*	107,95	124,50	0,062	140,89	100,35	0,000*
	2006-2010	105,10	121,71	0,059	129,38	103,08	0,003*	92,48	131,40	0,000*	128,74	103,57	0,004*

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-32: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Hukuki Şekillerine Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Kuruluş Yılları	(J) Kuruluş Yılları	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Limited Şirket	Anonim Şirket	136,20	115,93	0,029*	120,34	137,03	0,070	133,08	120,07	0,159	128,19	126,58	0,861
	Kollektif Şirket	78,59	59,94	0,221	75,15	115,33	0,008*	79,27	49,00	0,046*	77,32	80,44	0,836
	Komandit Şirket	74,29	53,25	0,514	73,87	83,50	0,763	74,34	49,25	0,438	73,64	100,25	0,412
	Adi Şirket	73,98	99,83	0,299	74,31	83,83	0,700	73,53	121,17	0,054	74,30	84,33	0,684
	TekKişi İşletmes	262,57	166,13	0,000*	213,44	193,96	0,102	234,41	182,08	0,000*	247,47	174,68	0,000*
Anonim Şirket	Limited Şirket	115,93	136,20	0,029*	137,03	120,34	0,070	120,07	133,08	0,159	126,58	128,19	0,861
	Kollektif Şirket	59,77	56,22	0,764	57,59	82,61	0,032*	60,68	45,22	0,189	59,14	63,89	0,686
	Komandit Şirket	56,17	46,50	0,693	56,00	56,00	1,000	56,32	38,50	0,473	55,67	74,25	0,448
	Adi Şirket	55,69	86,00	0,118	56,50	56,33	1,000	55,49	93,17	0,044*	56,28	64,67	0,682
	TekKişi İşletmes	224,83	165,19	0,000*	213,56	169,99	0,000*	199,62	175,92	0,048*	224,87	165,17	0,000*
Kollektif Şirket	Limited Şirket	59,94	78,59	0,221	115,33	75,15	0,008*	49,00	79,27	0,046*	80,44	77,32	0,836
	Anonim Şirket	56,22	59,77	0,764	82,61	57,59	0,032*	45,22	60,68	0,189	63,89	59,14	0,686
	Komandit Şirket	6,22	5,00	0,727	6,44	4,00	0,436	6,17	5,25	0,727	5,61	7,75	0,436
	Adi Şirket	5,67	9,00	0,209	7,33	4,00	0,209	5,17	10,50	0,018*	6,33	7,00	0,864
	TekKişi İşletmes	164,78	131,88	0,204	210,78	130,27	0,002*	110,61	133,79	0,367	193,11	130,89	0,016*
Komandit Şirket	Limited Şirket	53,25	74,29	0,514	83,50	73,87	0,763	49,25	74,34	0,438	100,25	73,64	0,412
	Anonim Şirket	46,50	56,17	0,693	56,00	56,00	1,000	38,50	56,32	0,473	74,25	55,67	0,448
	Kollektif Şirket	5,00	6,22	0,727	4,00	6,44	0,436	5,25	6,17	0,727	7,75	5,61	0,436
	Adi Şirket	2,00	3,67	0,400	2,50	3,33	0,800	1,75	3,83	0,200	3,50	2,67	0,800
	TekKişi İşletmes	128,25	129,51	0,981	169,00	129,19	0,446	107,00	129,68	0,665	214,25	128,84	0,104
Adi Şirket	Limited Şirket	99,83	73,98	0,299	83,83	74,31	0,700	121,17	73,53	0,054	84,33	74,30	0,684
	Anonim Şirket	86,00	55,69	0,118	56,33	56,50	1,000	93,17	55,49	0,044*	64,67	56,28	0,682
	Kollektif Şirket	9,00	5,67	0,209	4,00	7,33	0,209	10,50	5,17	0,018*	7,00	6,33	0,864
	Komandit Şirket	3,67	2,00	0,400	3,33	2,50	0,800	3,83	1,75	0,200	2,67	3,50	0,800
	TekKişi İşletmes	231,67	128,81	0,018*	164,50	129,60	0,416	237,00	128,75	0,012*	200,67	129,17	0,097
Tek Kişi İşletmesi	Limited Şirket	166,13	262,57	0,000*	193,96	213,44	0,102	182,08	234,41	0,000*	174,68	247,47	0,000*
	Anonim Şirket	165,19	224,83	0,000*	169,99	213,56	0,000*	175,92	199,62	0,048*	165,17	224,87	0,000*
	Kollektif Şirket	131,88	164,78	0,204	130,27	210,78	0,002*	133,79	110,61	0,367	130,89	193,11	0,016*
	Komandit Şirket	129,51	128,25	0,981	129,19	169,00	0,446	129,68	107,00	0,665	128,84	214,25	0,104
	Adi Şirket	128,81	231,67	0,018*	129,60	164,50	0,416	128,75	237,00	0,012*	129,17	200,67	0,097

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

**Ek-33: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yönetim Yapılarına Göre
Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi
Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu**

(I) Yönetim yapıları	(J) Yönetim yapıları	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
İşletme sahibi /sahipleri tarafından yönetilmektedir.	İşletme profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.	245,1	274,9	0,052	236,5	303,8	0,000*	260,3	224,3	0,018*	239,7	293,1	0,000*
	İşletme aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	201,4	261,0	0,024*	205,0	195,5	0,715	203,7	219,8	0,537	202,3	244,5	0,108
İşletme profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.	İşletme sahibi/sahipleri tarafından yönetilmektedir.	274,9	245,1	0,052	303,8	236,5	0,000*	224,3	260,3	0,018*	293,1	239,7	0,000*
	İşletme aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	67,4	78,1	0,255	72,2	51,2	0,024*	66,4	83,3	0,071	69,4	66,6	0,757
İşletme aile bireyleri tarafından yönetilmektedir.	İşletme sahibi/sahipleri tarafından yönetilmektedir.	261,0	201,4	0,024*	195,5	205,0	0,715	219,8	203,7	0,537	244,5	202,3	0,108
	İşletme profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.	78,1	67,4	0,255	51,2	72,2	0,024*	83,3	66,4	0,071	66,6	69,4	0,757

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-34: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Yazılı Stratejik Planlarına Göre Bilgi Sistemleri Ölçeğinin Karar, Üretim ve Maliyet ile Yatırım ve Finansman Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Yazılı Stratejik Plan	(J) Yazılı Stratejik Plan	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Yok	1 yıl ve az	222,00	299,98	0,000*	226,87	279,53	0,001*	228,29	273,54	0,004*
	2-4 yıl	206,40	251,67	0,028*	208,28	232,83	0,230	204,64	269,45	0,002*
	5 yıl	193,58	272,50	0,065	194,79	206,57	0,782	193,80	260,71	0,116
	5 yıldan çok	192,51	321,50	0,005*	192,21	340,08	0,001*	193,37	266,25	0,111
1 yıl ve daha az	Yok	299,98	222,00	0,000*	279,53	226,87	0,001*	273,54	228,29	0,004*
	2-4 yıl	66,69	60,95	0,423	67,45	59,14	0,244	62,07	72,01	0,162
	5 yıl	49,52	49,29	0,983	49,71	46,79	0,790	49,14	54,14	0,649
	5 yıldan çok	47,82	66,83	0,106	47,02	79,00	0,006*	48,65	54,33	0,626
2-4 yıl	Yok	251,67	206,40	0,028*	232,83	208,28	0,230	269,45	204,64	0,002*
	1 yıl ve az	60,95	66,69	0,423	59,14	67,45	0,244	72,01	62,07	0,162
	5 yıl	22,59	25,21	0,635	23,13	22,29	0,890	23,41	20,79	0,635
	5 yıldan çok	21,20	30,75	0,091	20,34	36,17	0,003*	22,96	19,58	0,559
5 yıl	Yok	272,50	193,58	0,065	206,57	194,79	0,782	260,71	193,80	0,116
	1 yıl ve az	49,29	49,52	0,983	46,79	49,71	0,790	54,14	49,14	0,649
	2-4 yıl	25,21	22,59	0,635	22,29	23,13	0,890	20,79	23,41	0,635
	5 yıldan çok	5,50	8,75	0,138	5,36	8,92	0,101	6,71	7,33	0,836
5 yıldan çok	Yok	321,50	192,51	0,005*	340,08	192,21	0,001*	266,25	193,37	0,111
	1 yıl ve az	66,83	47,82	0,106	79,00	47,02	0,006*	54,33	48,65	0,626
	2-4 yıl	30,75	21,20	0,091	36,17	20,34	0,003*	19,58	22,96	0,559
	5 yıl	8,75	5,50	0,138	8,92	5,36	0,101	7,33	6,71	0,836

* İstatistiksel olarak anlamlı farklılıklar mevcuttur (p<0,05).

Ek-35: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Etkin Bilgisayar Ağına Sahipliklerine Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel, Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Etkin Bilgisayar Ağı	(J) Etkin Bilgisayar Ağı	Fonksiyonel Boyut			Stratejik Karar Boyutu			Dış Faaliyet Boyutu		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	195,97	254,45	0,003*	206,54	153,25	0,006*	194,41	269,37	0,000*
	Hayır	246,65	234,11	0,392	259,45	195,92	0,000*	245,93	236,26	0,507
Kısmen	Evet	254,45	195,97	0,003*	153,25	206,54	0,006*	269,37	194,41	0,000*
	Hayır	101,96	73,82	0,001*	77,38	81,47	0,631	106,54	72,39	0,000*
Hayır	Evet	234,11	246,65	0,392	195,92	259,45	0,000*	236,26	245,93	0,507
	Kısmen	73,82	101,96	0,001*	81,47	77,38	0,631	72,39	106,54	0,000*

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-36: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgisayar Paket Programı Kullanımlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Betimsel İstatistikler ve Mann Whitney U Sıra Ortalaması

Boyutlar	İstatistikler	Hayır	Evet	Toplam
Fonksiyonel Boyut	Örneklem (N)	225	299	524
	Sıra Ortalaması	225,15	290,61	
Stratejik Karar Boyutu	Örneklem (N)	225	299	524
	Sıra Ortalaması	228,55	288,05	
Dış Faaliyet Boyutu	Örneklem (N)	225	299	524
	Sıra Ortalaması	238,64	280,45	
Stratejik Analiz Boyutu	Örneklem (N)	225	299	524
	Sıra Ortalaması	225,84	290,08	

Ek-37: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Bilgi Sistemlerini Güncellemelerine Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Bilgi Sistemleri Güncelleme	(I) Bilgi Sistemleri Güncelleme	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	203,6	169,5	0,003*	205,6	166,4	0,001*	198,2	178,2	0,081	202,4	171,5	0,007*
	Hayır	212,5	152,2	0,000*	202,2	168,9	0,004*	205,5	163,5	0,000*	207,6	160,1	0,000*
Kısmen	Evet	169,5	203,6	0,003*	166,4	205,6	0,001*	178,2	198,2	0,081	171,5	202,4	0,007*
	Hayır	154,6	136,3	0,062	142,7	148,4	0,561	154,9	136,0	0,052	150,9	140,0	0,266
Hayır	Evet	152,2	212,5	0,000*	168,9	202,2	0,004*	163,5	205,5	0,000*	160,1	207,6	0,000*
	Kısmen	136,3	154,6	0,062	148,4	142,7	0,561	136,0	154,9	0,052	140,0	150,9	0,266

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-38: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Veri ve Bilgilerini Yedekleme Durumlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Veri ve Bilgi Yedekleme	(J) Veri ve Bilgi Yedekleme	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	224,6	165,5	0,000*	214,7	182,0	0,006*	218,0	176,6	0,001*	219,6	173,9	0,000*
	Hayır	207,6	143,6	0,000*	198,3	163,3	0,003*	206,3	146,3	0,000*	201,4	156,7	0,000*
Kısmen	Evet	165,5	224,6	0,000*	182,0	214,7	0,006*	176,6	218,0	0,001*	173,9	219,6	0,000*
	Hayır	140,5	130,4	0,292	137,6	134,0	0,701	143,8	126,1	0,062	137,1	134,7	0,803
Hayır	Evet	143,6	207,6	0,000*	163,3	198,3	0,003*	146,3	206,3	0,000*	156,7	201,4	0,000*
	Kısmen	130,4	140,5	0,292	134,0	137,6	0,701	126,1	143,8	0,062	134,7	137,1	0,803

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-39: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Teknolojiyi Etkin Kullanma Durumlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Teknoloji Kullanma	(J) Teknoloji Kullanma	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	244,3	182,1	0,000*	230,5	196,7	0,004*	231,6	195,5	0,002*	239,8	186,8	0,000*
	Hayır	172,9	126,0	0,000*	168,5	135,8	0,003*	171,3	129,5	0,000*	168,6	135,7	0,003*
Kısmen	Evet	182,1	244,3	0,000*	196,7	230,5	0,004*	195,5	231,6	0,002*	186,8	239,8	0,000*
	Hayır	153,1	152,8	0,982	155,5	147,6	0,461	158,1	142,0	0,134	149,7	160,0	0,334
Hayır	Evet	126,0	172,9	0,000*	135,8	168,5	0,003*	129,5	171,3	0,000*	135,7	168,6	0,003*
	Kısmen	152,8	153,1	0,982	147,6	155,5	0,461	142,0	158,1	0,134	160,0	149,7	0,334

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-40: Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Çalışanların Teknoloji Duyarlılıklarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel, Stratejik Karar ve Stratejik Analiz Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Teknoloji Duyarlılığı	(J) Teknoloji Duyarlılığı	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	249,71	199,74	0,000*	244,84	204,92	0,001*	245,89	203,80	0,001*
	Hayır	162,05	126,71	0,003*	165,08	117,19	0,000*	159,58	134,43	0,032*
Kısmen	Evet	199,74	249,71	0,000*	204,92	244,84	0,001*	203,80	245,89	0,001*
	Hayır	146,19	147,41	0,915	151,19	132,68	0,100	144,96	151,04	0,589
Hayır	Evet	126,71	162,05	0,003*	117,19	165,08	0,000*	134,43	159,58	0,032*
	Kısmen	147,41	146,19	0,915	132,68	151,19	0,100	151,04	144,96	0,589

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-41: Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Çalışanların Bilgi Paylaşım İsteklerine Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Bilgi Paylaşımı	(J) Bilgi Paylaşımı	Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	254,91	243,31	0,432	252,24	251,28	0,948
	Hayır	203,15	133,98	0,007*	196,05	261,38	0,011*
Kısmen	Evet	243,31	254,91	0,432	251,28	252,24	0,948
	Hayır	77,31	54,17	0,020*	70,22	96,67	0,008*
Hayır	Evet	133,98	203,15	0,007*	261,38	196,05	0,011*
	Kısmen	54,17	77,31	0,020*	96,67	70,22	0,008*

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-42: Araştırmaya Katılan İşletme Çalışanlarının Değişime Açıklık Durumlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Fonksiyonel, Stratejik Karar ve Dış Faaliyet Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Çalışanların Değişime Açıklığı	(J) Çalışanların Değişime Açıklığı	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	241,81	323,81	0,000*	263,80	237,75	0,106	240,96	327,16	0,000*
	Hayır	208,59	282,19	0,088	212,15	99,75	0,008*	209,11	255,69	0,277
Kısmen	Evet	323,81	241,81	0,000*	237,75	263,80	0,106	327,16	240,96	0,000*
	Hayır	56,93	57,88	0,937	58,64	35,50	0,052	57,73	47,38	0,383
Hayır	Evet	282,19	208,59	0,088	99,75	212,15	0,008*	255,69	209,11	0,277
	Kısmen	57,88	56,93	0,937	35,50	58,64	0,052	47,38	57,73	0,383

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-43: Araştırmaya Katılan İşletmelerin Çalışanlarının Fikirlerini Önemseme Durumlarına Göre Stratejik Planlama Ölçeğinin Alt Boyutlarına İlişkin Mann-Whitney U Testi Sonuçlarının Çoklu Karşılaştırma Tablosu

(I) Çalışan Fikirleri Önemsem esi	(J) Çalışan Fikirleri Önemsem esi	Fonksiyonel Boyut Sıra Ortalaması			Stratejik Karar Boyutu Sıra Ortalaması			Dış Faaliyet Boyutu Sıra Ortalaması			Stratejik Analiz Boyutu Sıra Ortalaması		
		I	J	p	I	J	p	I	J	p	I	J	p
Evet	Kısmen	242,9	301,1	0,002*	259,0	201,8	0,002*	246,2	280,4	0,065	247,1	275,0	0,131
	Hayır	224,6	281,3	0,043*	230,9	164,1	0,014*	224,6	281,7	0,040*	224,3	287,2	0,024*
Kısmen	Evet	301,1	242,9	0,002*	201,8	259,0	0,002*	280,4	246,2	0,065	275,0	247,1	0,131
	Hayır	47,3	46,0	0,844	47,1	46,8	0,964	45,4	51,8	0,318	44,9	53,4	0,180
Hayır	Evet	281,3	224,6	0,043*	164,1	230,9	0,014*	281,7	224,6	0,040*	287,2	224,3	0,024*
	Kısmen	46,0	47,3	0,844	46,8	47,1	0,964	51,8	45,4	0,318	53,4	44,9	0,180

* İstatistiksel olarak gruplar arası anlamlı farklılıklar mevcuttur ($p < 0,05$).

Ek-44: Kobi'lerde Stratejik Planlama ve Karar Alma Sürecinde Yönetim Bilgi Sistemlerinin Rolü ve Önemi Anket Formu

BİRİNCİ BÖLÜM

- 1- Yaşınız () 20-30 () 31-40 () 41-50 () 50'den çok
- 2- Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
- 3- Eğitim durumunuz
- () İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans(2 yıllık)
- () Fakülte veya Yüksekokul(4 Yıllık) () Yüksek Lisans () Doktora
- 4- Medeni durumunuz
- () Bekâr () Evli
- 5- İşletmedeki pozisyonunuz
- () Müdür () Müdür Yardımcısı () İşletme Sahibi () İşletme Ortağı
- () Diğer (belirtiniz)
- 6- Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz (belirtiniz).....
- 7- İşletmenizdeki çalışan sayısı
- () 1-9 kişi () 10-49 kişi () 50-249 kişi
- 8- İşletmenizin Yıllık Net Satış Hâsılatı
- () 1.000.000 TL'den az
- () 1.000.000 TL ile 8.000.000 TL arası
- () 8.000.001 TL ile 40.000.000 TL arası

9- İşletmeniz hangi dönemde kurulmuştur ?

- 1980 öncesi.
- 1980-1985 arası.
- 1986-1990 arası.
- 1991-1995 arası.
- 1996-2000 arası.
- 2001-2005 arası.
- 2006-2010 arası.
- 2011 ve sonrası.

10- İşletmenizin hukuki yapısı nasıldır ?

- Tek kişi işletmesi
- Adi şirket
- Kollektif şirket
- Komandit şirket
- Limited şirket
- Anonim şirket
- Sermayesi paylara bölünmüş komandit şirket

11- İşletmeniz türü aşağıdakilerden hangisidir ?

- Mal veya Ara malı üreten işletme
- Mal alıp-satan işletme
- Hizmet üreten/satan işletme

12- İşletmenizin yönetim yapısı nasıldır ?

- İşletme sahibi/sahipleri tarafından yönetilmektedir.
- İşletme ücretli/maaşlı profesyonel yönetici(ler) tarafından yönetilmektedir.
- İşletme aile bireylerince yönetilmektedir.
- Diğer

13- İşletmenizde bilgisayar paket programları kullanılmakta mıdır ?

- Evet
- Hayır

14- İşletmenizin yazılı bir stratejik planı var ise hangi süre ile hazırlanmaktadır ?

- Yok 1 yıl ve daha az 2-4 yıl 5 yıl 5 yıldan çok

15- İşletmenizde belirlenmiş olan stratejik hedefiniz var ise hangileridir ?

- Yok
- Pazar payını artırma
- Yeni pazarlara açılma
- Yeni ürünler geliştirme
- Mevcut durumu koruma
- Küçülme ve tasarruf yapma
- Pazardan çıkma
- Diğer.....

16- İşletmenizde aşağıdaki analiz ve tekniklerden hangisi(leri) gerçekleştirilmektedir ?

- () Fırsatlar, Üstünlükler, Tehditler ve Zayıflıkların Analizi.
 () Portföy Analizi.
 () Fayda - Maliyet Analizi.
 () Risk Analizi.
 () Değer Zinciri Analizi.
 () Tedarik Zinciri Yönetimi.
 () Benchmarking (Kıyaslama).
 () Müşteri İlişkileri Yönetimi.
 () Toplam Kalite Yönetimi.
 () Balanced Scorecard.
 () Elektronik Ticaret.
 () Değişim Mühendisliği.
 () Senaryo Analizi.
 () Dış Kaynak Kullanımı.
 () Öğrenen Organizasyon.
 () Diğer

17- Yetişme çağınızda en çok bulunduğunuz yer neresidir ?

- () Köy () Belde () İlçe () İl () Büyük Şehir

18- İşletmenizde etkin bir bilgisayar ağı mevcut mudur ?

- () Evet () Kısmen () Hayır

19- İşletmeniz verileri ve bilgileri belirli aralıklarla yedeklenmekte midir ?

() Evet () Kısmen () Hayır

20- İşletmenizde teknoloji her alanda etkin bir şekilde kullanılmakta mıdır ?

() Evet () Kısmen () Hayır

21- İşletmenizde çalışanların fikirleri önemsenmekte ve yeni fikirler yönetimce desteklenmekte midir ?

() Evet () Kısmen () Hayır

22- İşletmeniz çalışanları değişime ayak uydurabilecek kabiliyet ve beceriye sahip midirler ?

() Evet () Kısmen () Hayır

23- İşletmenizdeki çalışanlar, bilgi paylaşımı konusunda istekli midirler ?

() Evet () Kısmen () Hayır

24- İşletmenizdeki çalışanlar, teknolojik gelişmelere karşı duyarlı mıdırlar ve işlerini yaparken bilgi teknolojisi sistemlerinden yararlanmakta mıdırlar ?

() Evet () Kısmen () Hayır

25- İşletmenizde bilgi sistemleri sürekli güncellenmekte midir ?

() Evet () Kısmen () Hayır

İKİNCİ BÖLÜM

Aşağıdaki soruları yanıtlarken uygun bulduğunuz görüşleriniz için (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Bilgi sistemleri işletmelerin kurum içi bilgi akışında destek vermektedir.					
2. Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlerin algılanıp tanımlanmasında etkin rol oynamaktadır.					
3. Bilgi sistemleri işletmelerde ortaya çıkan problemlere ait çözüm yollarının geliştirilmesinde etkin rol oynamaktadır.					
4. Bilgi sistemleri işletmelerde problem ve sorunlara ait çözüm seçeneklerinin değerlendirilmesinde etkin rol oynamaktadır.					
5. Bilgi sistemleri işletmelerde yöneticilerin karar almasında etkin rol oynamaktadır.					
6. Bilgi sistemleri işletmelerde beklenmedik durumlar karşısında hızlı ve çözüme yönelik politikaların geliştirilmesinde önemli rol oynamaktadır.					
7. Bilgi sistemleri işletmelerde başarı ve başarısızlığın sebeplerini ölçme ve analiz etmede önemli rol oynamaktadır.					
8. Bilgi sistemleri işletmelerde bilginin hızlı ve kolay üretilmesinde önemli rol oynamaktadır.					
9. Bilgi sistemleri işletmelerin stratejik planlama ve karar alma sürecinde önemli rol oynamaktadır.					
10. Bilgi sistemleri işletmelerin yatırım kararlarında etkin rol oynamaktadır.					
11. Bilgi sistemleri işletmelerin finansman kararlarında etkin rol oynamaktadır.					
12. Bilgi sistemleri işletmelerin ticari borç ve alacak takibinde etkin rol oynamaktadır.					
13. Bilgi sistemleri işletmelerin satın alma departmanında etkin rol oynamaktadır.					
14. Bilgi sistemleri işletmelerin üretim maliyetlerinin belirlenmesinde etkin rol oynamaktadır.					
15. Bilgi sistemleri işletmelerin üretim performansının artmasında etkin rol oynamaktadır.					
16. Bilgi sistemleri işletmelerin maliyetlerini yönetmelerinde etkin rol oynamaktadır.					
17. Bilgi sistemleri işletmelerin maliyet-kâr analizlerinde etkin rol oynamaktadır.					
18. Bilgi sistemleri işletmelerin pazarlama kararlarında etkin rol oynamaktadır.					
19. Bilgi sistemleri işletmelerin personel işlemlerinin yürütülmesinde etkin rol oynamaktadır.					

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Aşağıdaki soruları yanıtlarken uygun bulduğunuz görüşleriniz için (Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum) X işareti koyunuz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşletmelerde stratejik plan için misyon ve vizyonun olması gerekir.					
2. Stratejik plan işletmenin amaç ve hedeflerini belirgin şekilde ortaya koyar.					
3. İşletmelerde stratejik planlamada, fırsatlar ve tehditler ile güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesi önemli rol oynamaktadır.					
4. İşletmelerde rakip firmaların faaliyetleri stratejik planlamada önemli rol oynamaktadır.					
5. İşletmelerde stratejik planlamada alternatif stratejilerin belirlenmesi önemli bir unsurdur.					
6. İşletmelerde stratejik planlamada uygun stratejinin seçilmesi önemli bir unsurdur.					
7. İşletmelerde stratejik planın yapılmasında plan ve bütçeler önemli rol oynamaktadır.					
8. İşletmelerde stratejik planın yapılmasında çevresel faktörler(devlet, rakipler, tedarikçiler, v.b.) etkin rol oynamaktadır.					
9. Stratejik planlama işletmenin pazarlama, satış ve servis işlevleriyle ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
10. Stratejik planlama işletmenin üretim işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
11. Stratejik planlama işletmenin tedarik ve lojistik işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
12. Stratejik planlama işletmenin insan kaynakları işlevi ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
13. Stratejik planlama işletmenin Araştırma Geliştirme işlevi ve Yenilik Yaratma ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
14. Stratejik planlama işletmenin Muhasebe ve Finansman işlevleri ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
15. Stratejik planlama işletmenin Stratejik Ortaklıkları ile ilgili stratejilerinin belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
16. Stratejik planlama işletmenin Sosyal Sorumluluklarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır.					
17. Stratejik planlama işletmenin Dış Ticaret (İthalat-İhracat) faaliyetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.					
18. Stratejik planlama işletmenin satış sonrası servis hizmetlerinin etkinliğinde önemli rol oynamaktadır.					
19. Stratejik planlama işletme içi organizasyon faaliyetlerinde önemli rol oynamaktadır.					

Ekleme istediğiniz görüş ve önerileriniz varsa aşağıdaki boş alana yazabilirsiniz.

Anketi cevaplandığınız için teşekkür ederiz.