

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM ve OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI İLE STRATEJİK KARAR**  
**VERME ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA FAALİYET**  
**GÖSTEREN 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Funda KUL**

**Ekim- 2013**

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM ve OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI İLE STRATEJİK KARAR**  
**VERME ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA FAALİYET**  
**GÖSTEREN 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR**  
**ARAŞTIRMA**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Funda KUL**

**Danışman: Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

**2013**

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu çalışma jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında oy birliği / oy çokluğu ile YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Başkan: Doç. Dr. İzzet KILINÇ



Üye: Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ



Üye: Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCI



Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

.../10/2013

Doç. Dr. Mehmet Selami YILDIZ

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın her aşamasında bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren değerli danıőmanım Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a anlayış ve rehberliği için sonsuz teőekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans eğitimim süresince emeği geçen tüm hocalarıma göstermiő oldukları yakın ilgi ve yardımlarından dolayı teőekkürü bir borç bilirim.

Ayrıca araştırma sürecinde yardımını esirgemeyen değerli hocam Yrd. Doç. Dr. Muammer MESCI'ye teşekkür ederim.

Son olarak maddi manevi destekleriyle her zaman yanımda olan ailem ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Funda KUL

## ÖZET

### **BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI İLE STRATEJİK KARAR VERME ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Funda Kul**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Doc. Dr. İzzet Kılınc**

**Ekim, 2013, 105 Sayfa**

Bilişim teknolojileri günümüzde en önemli rekabet araçları arasındadır. Bilişim teknolojilerini elinde bulunduran ülkelerin diğer ülkelere göre daha güçlü ve gelişmiş olduğu bilinmektedir. Bilişim teknolojileri, hızlı değişen rekabetçi ortamda işletmelerde alınan stratejik kararların etkinliğini ve verimliliğini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu nedenle stratejik kararların alınmasında ve uygulanmasında bilişim teknolojileri oldukça önemli bir role sahiptir. Bu noktadan hareketle bu çalışmada bilişim teknolojileri kullanımı ve stratejik karar verme arasındaki ilişkinin irdelenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırmanın evrenini, İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni ulaşılabilir büyüklükte olduğu için örnekleme yöntemi tercih edilmemiştir. Nicel araştırma yönteminin kullanıldığı çalışmada veriler anket tekniği kullanılarak elde edilmiştir. Toplamda 110 otel işletmesine ulaşılmış ve araştırma verileri her bir otelin üst düzey yöneticilerinden elde edilmiştir. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS for Windows 18.0 programında analiz edilmiştir. Araştırma verilerine yüzde, frekans, Kruskal- Wallis testi, Mann Whitney U testi, faktör analizi ve korelasyon analizi uygulanmıştır.

Analiz sonucunda, bilişim teknolojilerine ilişkin boyutlar; bilişim teknolojilerine yaklaşım boyutu, bilişim teknolojilerinden yararlanma boyutu, bilişim teknolojilerini kullanım boyutu, bilişim teknolojilerini önemseme boyutu olarak ortaya çıkmıştır. Stratejik karar vermeye ilişkin boyutlar ise yönetsel faktörler, bilgi teknolojileri boyutu, rakipler boyutu ve karar destek sistemleri boyutu olmak üzere dört faktör altında toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak yapılan korelasyon analizi sonucunda bilişim teknolojileri kullanımı ve stratejik karar verme arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca yöneticilerin stratejik kararlarına ilişkin düşüncelerinin demografik özelliklere göre farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

**Anahtar kelimeler:** Bilgi, Bilişim Teknolojileri, Karar Verme, Stratejik Karar Verme, Otel İşletmeleri.

**ABSTRACT****THE RELATIONSHIP BETWEEN USAGE OF INFORMATION TECHNOLOGIES AND STRATEGIC DECISION MAKING: A RESEARCH ABOUT FOUR AND FIVE STAR HOTELS BEING IN SERVICE IN ISTANBUL****Funda KUL****Postgraduate Thesis****Department of Tourism and Hotel Management****Thesis Advisor: Assoc. Prof. Dr. İzzet KILINÇ****October, 2013, 105 Pages**

Information technologies are among one of the most important means of competition. It is known that the countries having information technologies are stronger and more developed than other countries. Information technologies affect efficiencies and productivities of strategic decisions made by business in rapidly changing competitive environment significantly. Due to this reason, information technologies play a highly fundamental role in making and implementing strategic decisions. From this point of view, investigating the relationship between information technologies and strategic decision making is aimed in this research. Four and five star hotels being in service in Istanbul have formed the population of the study. Whole number exemplification is used in the research and all the four and five star hotels in Istanbul are incorporated into sampling. Data of the research in which Quantative Research Method has been used, was obtained by using questionnaire technique. Within this context, all of the population is discussed; however, 110 hotels took part in the research. The data of the research is composed of the responses of a senior manager from each hotel. The data obtained from the research is analyzed by using SPSS for Windows 18.0 Program.

The results of analysis are presented by using descriptive analysis technique. In consequence of the analysis, approach road to information technologies, benefit road from information technologies, utilization road of information technologies, negligible of information technologies are found out as dimensions of information technologies. The dimensions associated with the strategic decision making are managerial factors, dimension of information technologies, dimension of competitors and dimension of decision support systems. By the end of correlation analysis being the suitable for the purpose of the research, it has been found out that there is a relationship between usage of information technologies and strategic decision making. Additionally, managers' thoughts with reference to strategic decisions are different with regards to demographic attributes.

**Key words:** Information, Information Technologies, Decision Making, Strategic Decision Making, Hotels.

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

BÖLÜM I .....	1
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Araştırmanın Problemi .....	1
1.2. Araştırmanın Amacı .....	2
1.3. Araştırmanın Sayıtları .....	2
1.4. Araştırmanın Önemi .....	2
1.5. Araştırmanın Kapsamı.....	3
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	3
1.7. Araştırmanın Yapısı .....	3
BÖLÜM II.....	5
2. STRATEJİK KARARLAR .....	5
2.1. Strateji .....	5
2.2. Stratejik Bilinç.....	6
2.3. Stratejik Yönetim .....	6
2.4. Karar Verme ve Özellikleri .....	8
2.5. Stratejik Karar Verme ve Özellikleri.....	10
2.5.1.Nadir Olma .....	11
2.5.2.Bütünsel Olma .....	11
2.5.3.Belirleyici Olma .....	12
2.6. Stratejik Karar Verme Süreci .....	17
2.7 .Stratejik Kararların Verilmesinde Etkili Olan Faktörler .....	18
2.7.1. SWOT Analizi .....	18
2.7.2 Senaryo Analizi .....	19
2.7.3. Risk Analizi .....	22
2.7.4.Fayda Maliyet Analizi .....	23
2.7.5. Delphi Tekniği.....	23
2.7.6. Nominal Teknik.....	23
2.7.7. Stratejik Uzlaşısı .....	24
2.7.8. Oyun Teorileri .....	24
2.8. Stratejik Karar Verme Hızı.....	25
2.9. Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler.....	25
2.9.1. Çevresel Faktörler .....	25

2.9.2. Örgütsel Faktörler.....	27
2.9.3. Bireysel Faktörler .....	28
2.10. Stratejik Karar Verme Bölümünden Elde Edilen Bulgular .....	29
BÖLÜM III.....	30
3. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ.....	30
3.1. Bilgi.....	30
3.2. Bilgi Çeşitleri .....	32
3.2.1. Örtülü Bilgi.....	32
3.2.2. Açık Bilgi .....	32
3.2.3. Stratejik Bilgi .....	32
3.2.4. Örgütsel Bilgi .....	33
3.2.5. Bireysel Bilgi.....	33
3.3. Bilim.....	33
3.4. Teknoloji .....	33
3.5. İletişim.....	34
3.6. Bilişim .....	34
3.7. Bilişim Teknolojileri .....	35
3.8. Bilişim Teknolojilerinin Tarihi Gelişimi.....	38
3.9. Bilişim Teknolojisi Elemanları .....	40
3.10. Ağ Yapısı.....	40
3.11. Ağ Türleri .....	41
3.11.1. Yerel Alan Ağları (LAN: Local Area Network) .....	41
3.11.2. Metropol ve Geniş Alan Ağları (WAN).....	41
3.12 .Bilgisayar Ağlarının İşletme üzerindeki Etkileri.....	42
3.13. Bilişim Teknolojilerinin Başlıca Kullanım Alanları .....	42
3.13.1. İnternet.....	42
3.13.2. Intranet.....	43
3.13.3. Ekstranet.....	43
3.13.4. Ofis Otomasyon Sistemleri .....	43
3.13.5. Elektronik Ticaret.....	43
3.13.6. Yönetim Bilişim Sistemleri .....	44
3.13.7. Uzman Sistemler .....	44
3.13.8. Karar Destek Sistemleri.....	44
3.13.9. Elektronik Veri Değişim Sistemleri .....	45



3.14. Turizm Sektöründe Bilişim Teknolojilerinin Ekonomiye Etkisi.....	45
3.15. Bilişim Teknolojilerinin Turizmde Yeri ve Önemi .....	45
3.16. Bilişim Teknolojileri Bölümünden Elde Edilen Bulgular .....	50
BÖLÜM IV .....	51
4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....	51
4.1. Araştırmanın Amacı .....	51
4.2. Araştırmanın Hazırlık Süreci.....	52
4.3. Değişkenlerin Belirlenmesi .....	52
4.4. Veri Toplama Tekniği .....	53
4.5. Evren-Örnekleme .....	54
4.6. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması.....	54
4.6.1. Verilerin Geçerliliği .....	55
4.6.2. Verilerin Güvenilirliği .....	55
4.6.3. Anketin Uygulanma Süreci .....	56
BÖLÜM V.....	58
5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI .....	58
5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	58
5.2. Veri Azaltma İşlemi .....	59
5.3. Yöneticilerin Stratejik Kararlarını Etkileyen Faktörlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi .....	65
5.3.1. Cinsiyet.....	66
5.3.2. Yaş.....	67
5.3.3. Medeni Durum .....	68
5.3.4. Eğitim Düzeyi.....	69
5.3.5. Yöneticilerin Pozisyonları .....	71
5.4. Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Demografik Özelliklerine Farklılıkların Analizi .....	72
5.4.1. Cinsiyet.....	72
5.4.2. Yaş.....	73
5.4.3. Medeni Durum .....	74
5.4.4. Eğitim Düzeyi.....	75
5.4.5. Yöneticilerin Pozisyonları .....	76
5.5. Yöneticilerin Stratejik Kararları ile Bilişim Teknolojileri Kullanımı Arasındaki İlişki .....	77
5.5. Bulgulara İlişkin Sonuçlar.....	82

BÖLÜM VI .....	85
6. SONUÇ VE ÖNERİLER .....	85
6.1. Sonuç .....	85
6.2. Öneriler.....	89
KAYNAKÇA .....	91
EKLER .....	103
Ek 1: Anket Formu .....	103
Ek 2: Özgeçmiş .....	105

## TABLOLAR DİZİNİ

<b>Tablo 2.1.</b> İşletmelerde Ana Karar Grupları ve Özellikleri .....	13
<b>Tablo 2.2.</b> SWOT ve Özellikleri.....	19
<b>Tablo 3.1.</b> Bilginin Özellikleri.....	31
<b>Tablo 3.2.</b> Bilişim Sistemlerinin Tarih İçinde Değişen Rolü .....	39
<b>Tablo 4.1.</b> Araştırma Verilerinin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	55
<b>Tablo 4.2.</b> Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları .....	56
<b>Tablo 5.1.</b> Katılımcıların Demografik Özellikleri .....	58
<b>Tablo 5.2.</b> Bilişim Teknolojilerine İlişkin Bulgular .....	60
<b>Tablo 5.3.</b> Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi (Bilişim Teknolojileri) .....	61
<b>Tablo 5.4.</b> KMO and Bartlett's Test.....	63
<b>Tablo 5.5.</b> Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi (Stratejik Karar Verme) .....	63
<b>Tablo 5.6.</b> Cinsiyete Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarına İlişkin Analiz .....	66
<b>Tablo 5.7.</b> Yaş'a Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi..	67
<b>Tablo 5.8.</b> Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi .....	69
<b>Tablo 5.9.</b> Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi .....	70
<b>Tablo 5.10.</b> İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi .....	71
<b>Tablo 5.11.</b> Cinsiyete Göre Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi	72
<b>Tablo 5.12.</b> Yaş'a Göre Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi...	73
<b>Tablo 5.13.</b> Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi.....	74
<b>Tablo 5.14.</b> Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi.....	75
<b>Tablo 5.15.</b> İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi.....	76
<b>Tablo 5.16.</b> Yöneticilerin Bilişim Teknolojileri ile Stratejik Kararları Arasındaki İlişkinin Analizi.....	79

**ŞEKİLLER DİZİNİ**

<b>Şekil 2.1.</b> Senaryo Hazırlama Süreci .....	22
<b>Şekil 3.1.</b> Veri, Bilgi, Bilişim Teknolojileri ve Stratejik Karar Verme İlişkisi .....	52
<b>Şekil 4.1.</b> Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri .....	53

## BÖLÜM I

### 1. GİRİŞ

Giriş bölümü, yapılan çalışmayla ilgili genel bilgileri içermektedir. Bu bölümde çalışma konusu ve konunun önemi bakımından tanıtılmaya çalışılmış ve çalışmanın genel çerçevesinden bahsedilmiştir. Ayrıca çalışmanın amacı, problemi ve yapısı hakkında bilgiler verilmiştir.

#### 1.1. Araştırmanın Problemi

Karar verme, yaşam koşulları içerisinde her zaman olan, olması da gereken ve sonucunda fayda sağlayan ya da zarar ettiren bir olgudur. İnsanlar verdikleri kararlar doğrultusunda insanlar yaşamlarını şekillendirmektedir. Doğru zamanda, doğru yerde, doğru kararların verilmesi yaşam koşullarının karmaşıklığını en aza indirmektedir. Karmaşıklığın ve rekabetin fazla olduğu günümüz şartlarında verimliliği sağlayabilmek, rakiplerin manevralarına karşılık verebilmek, sürdürülebilirliği sağlamak ve en önemlisi toplum yararı ve huzuru için farkındalık oluşturabilmek amacıyla verilen kararlar önem taşımaktadır. İşletmeler bazında düşünüldüğünde yine doğru karar verebilmek önem taşımaktadır. İşletmeler karmaşık çevrenin üstesinden gelebilmek, olanakları en iyi şekilde değerlendirebilmek, rakip işletmeler arasında dengeyi koruyabilmek, çalışanlar arasında motivasyonu yükseltebilmek gibi birçok alanda etkin karar vermesi gerekmektedir. Bu kararlar uzun süreli ve geleceğe yönelik olduğunda stratejik kararlar devreye girmektedir. Stratejik kararlar işletmelerin özen göstermesi gereken kararlardır. Bu kararlar yoğun bir çalışmayı gerektirmektedir. Verilen bu kararların sonucunda işletmeler ileriye dönük adımlar atabilmekte ve stratejik kararlar doğrultusunda yönlerini, yöntemlerini belirlemektedir. Bu kararların verilmesinde doğru bilgiye en kısa yoldan ulaşılması, işletmeye zaman bakımından avantaj sağlayacak ve işletme karını da maksimize edecektir. 20. yüzyılda bilginin öneminin artmasından sonra insanlar bu bilgiye kolay ve rahat ulaşabilmek için çeşitli yollar, yöntemler denemişlerdir. Günümüzde ise bilgiye hızlı ve kolay ulaşabilmek için bilişim teknolojilerinden yararlanılmaktadır. Bilişim teknolojilerini elinde bulunduran ve bilişim teknolojilerinden fazlasıyla yararlanan işletmeler stratejik kararlar verirken daha bilinçli ve sağlam kaynaklara

dayanan kararlar vermektedirler. Bu ülkeler stratejik kararlar verirken bilişim teknolojilerinden fazlasıyla yararlanmaktadır. Türkiye’de de üretim, hizmet gibi birçok sektörde kullanılmaktadır. Hizmet sektöründen olan turizm işletmelerinde de bilişim teknolojileri kullanılmaktadır. Turizm işletmelerinde verilen stratejik kararlarda bilişim teknolojilerinden hangi düzeyde faydalandığı ve stratejik karar vermede ne kadar etkili olduğu pek bilinmemektedir. Stratejik karar verme ve bilişim teknolojileri arasındaki ilişkiyi irdelemek amacıyla yapılan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

### **1.2. Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı stratejik karar verme ile bilişim teknolojileri kullanımı arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın diğer bir amacı ise, yöneticilerin demografik özelliklerine göre stratejik karar verme ve bilişim teknolojilerine ilişkin bakış açılarında farklılık olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaçlar doğrultusunda gerekli literatür taraması yapılmış konu hakkında bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

### **1.3. Araştırmanın Sayıltıları**

Araştırmanın varsayımları şu şekilde ifade edilmiştir;

- Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin stratejik kararlara katılan yöneticiler olması ve stratejik kararların otellerde uygulandığı varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan yöneticilerin anket formunu cevaplayacak bilgi ve donanıma sahip oldukları varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan otel işletmelerinde bilişim teknolojilerinin kullanıldığı varsayılmıştır.
- Otel işletmelerinde kullanılan bilişim teknolojileri ile stratejik karar vermenin birbiriyle ilişkili olduğu varsayılmıştır.

### **1.4. Araştırmanın Önemi**

Bu çalışmada bilişim teknolojileri ve stratejik karar verme konularının irdeleme nedeni bu konuların günümüz şartlarında önemli bir yere sahip olmasıdır. Araştırma literatür düzeyinde incelendiğinde bu konuların turizm

sektöründe bir bütün olarak işlenmediği görülmüştür. Bu nedenle otel işletmelerinde uygulanan bu çalışmanın literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir. Ayrıca araştırma sonuçlarının işletmelerle paylaşılması ve işletmelere önerilerde bulunulması işletmelere katkı sağlayacağı yönündedir.

### **1.5. Araştırmanın Kapsamı**

Bu çalışmanın teorik alanında; stratejik yönetim, karar verme, stratejik karar verme ve özellikleri, stratejik karar vermeyi etkileyen faktörler, bilişim teknolojileri, bilişim teknolojisi elemanları, turizm işletmelerinde bilişim teknolojileri gibi konular yer almaktadır.

Uygulama alanını ise 2010 yılında Dünya Turizm Örgütü tarafından Avrupa Kültür Başkenti seçilen İstanbul oluşturmaktadır. Bu kapsamda İstanbul'da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmeleri araştırmaya tabi tutulmuştur. Bilişim teknolojilerinin bu otellerde kullanımı ve bilişim teknolojilerinin stratejik karar vermede etki düzeyi araştırılmıştır. İstanbul'un araştırma alanı olarak belirlenmesi ulaşılabilirlik açısından önemli avantaj sağlamaktadır.

### **1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırma evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı otel işletmeleri oluşturmaktadır. Araştırmanın sadece İstanbul ilinde faaliyet gösteren otel işletmelerinden oluşması sonuçların genellenebilirliği açısından sınırlılık teşkil etmektedir.

### **1.7. Araştırmanın Yapısı**

Araştırmanın teorik çerçevesi ve uygulama bölümleri ile birlikte toplam altı bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; konusu, amacı, önemi, yapısı gibi araştırmaya yönelik bilgiler verilmiştir.

Araştırmanın kavramsal çevresini oluşturan ikinci bölümde stratejik yönetim, karar verme, stratejik karar verme, stratejik karar vermeyi etkileyen faktörlerin genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Daha sonra stratejik karar verme konusu kavram ve süreç itibarıyla değerlendirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde ise bilişim teknolojileri yer almaktadır. Bu bölümde bilişim teknolojilerinin tarihi gelişimi, işletme yararı için gerekli olan bilişim teknolojilerinden bahsedilmiş ve bilişim teknolojilerinin genel özelliklerinden bahsedilmiştir.

Dördüncü bölüm ise araştırmanın uygulama alanı oluşturmaktadır. Bu bölümde araştırmanın evreni, örnekleme, verilerin toplanması için kullanılan ölçekler, verilerin nasıl toplandığı ve verilere ilişkin bulgular yer almaktadır. Beşinci bölümde bulgular ve bulgulardan elde edilen sonuçlar yer almaktadır. Araştırmanın son bölümü olan altıncı bölümde ise araştırmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Bu sonuçlar ile mevcut literatürde yer alan veriler kıyaslanarak bilişim teknolojileri ve stratejik karar verme tartışılmıştır. Son olarak hem uygulayıcılara hem de bu konu üzerinde çalışacak araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.



## BÖLÜM II

### 2. STRATEJİK KARARLAR

Günümüzde değişen şartlar, müşteri beklentileri, insanların bilinç düzeyi, işletmelerin bilişim alt yapısı gibi birçok faktörün değişmesi işletmelerin bu değişime uyum sağlamasını beraberinde getirmektedir. İşletmeler kısıtlı olan kaynaklarını etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmek için bu değişime uyum sağlamalıdır. Kaynaklarını verimli kullanmayan işletmeler üretimde, pazarlamada, finansman sağlamakta birçok sorunla karşılaşmaktadır. İşletmelerde bölümler birbiri ile alakalı olduğundan bir bölümde ortaya çıkan sorun diğer bölümleri de olumsuz etkilemektedir. Bu sorunlar işletmenin başarısız olmasına neden olabilmektedir. Bu sorunların aşılmasında stratejik yönetim uygulamaları ve stratejik karar verme önemli bir etken olmaktadır (Bryson, 1988). Stratejik karar vermeye geçilmeden önce araştırmanın bütünlüğü açısından strateji, stratejik yönetim, stratejik bilinç, stratejist, gibi kavramları açıklamak gerekmektedir.

#### 2.1. Strateji

Strateji kelimesi çok eski zamanlarda askeri alandan savaş terimi olarak literatüre girmiştir. Latince kelimenin köküne bakılırsa stratos (ordu) ve agein (yol göstermek) kelimelerinden oluştuğu görülmektedir. Askeri alanda orduyu yönetmek ve bir generalin ordusunu yönetmesi ve düşmanlarını çeşitli manevralarla yenmesi anlamlarına gelmektedir. Savaşta olması gerekenler en iyi bir şekilde uygulanması ve bir nevi savaş sanatını ifade etmektedir (Barca, 2009).

Strateji yönetimin uzun vadede amaçlarına ulaşabilmesi için ve uzun vadede sürdürülebilirliğini koruyabilmesi için kullandığı yollardan bir tanesidir (Öğüt, 2001). Çiftçi'ye (2011) göre strateji amaca götüren bütün faaliyetlerin çerçevesini belirleyen bir yol olmakla birlikte belirsizlikler arasında doğru yola ulaşmak için kullanılan altıncı his olmaktadır. Öte yandan Eren (2005) stratejiyi, belirsizlik ortamında meydana gelebilecek durumları önceden tahmin edebilmek için verilen kararlar olarak ifade etmektedir.

Porter (2000) ise stratejiyi, rekabetçi ortamlarda ana güçlere karşı pozisyonların geliştirilmesi ve savunulması şeklinde ifade etmiştir. İşletmelerde alınacak kararların stratejik önemi, sektöre giriş engelleri, alıcıların pazarlık gücü,

satıcıların pazarlık gücü, ikame mal veya hizmetlerin tehdidi ve mevcut işletmeler arasındaki rekabet stratejilerin oluşmasına zemin hazırlamıştır. Ancak Porter'ın (2000) ifade ettiği bu unsurlar hep dış güçler olduğu için stratejik kararların alınmasında tek başına yeterli olmadığı görülmüştür. Daha sonra stratejik yönetim evriminin son dönemi olan kaynaklara dayalı strateji anlayışı gelişmiştir.

Bu ifadeler ışığında strateji, istenilen düşünceleri gerçekleştirebilmek için ve ulaşılmak istenilen noktaya bilinçli bir şekilde gelebilmek için doğru araç ve yöntemleri kullanarak uzun dönemli ve dinamik kararlar verebilmek olarak tanımlanabilir.

## **2.2. Stratejik Bilinç**

Stratejik bilinç geleceği şekillendirmek, rakiplerin tepkilerine cevap verebilmek, gelecekte karşılaşılabilecek riskleri azaltmak veya önlemek için, stratejik yönetime ilişkin uygulamaları en iyi şekilde uygulayabilmek için oluşan farkındalıktır (Naktiyok, 2007). Yapılan bu tanım doğrultusunda stratejik bilinç deneyimlerin etkisiyle ve gelecekte olacak olayların önceden tahmin edilebilmesi ve bu tahminler doğrultusunda çözüm yollarının araştırılması ve araştırma sonuçlarına yönelik planların yapılması adına oluşan bir önsezi şeklinde ifade edilebilir. Kişilerde bu önsezinin oluşması çevrede oluşan olaylara daha ılımlı davranmasını ve olaylar karşısında Porter'ın ifadesi ile "arada sıkışıp kalmak" yerine alternatiflerin içerisinde en uygun olanı seçmelerini ve daha sağlam kararların verilmesini sağlayacaktır. İşletmeler bazında düşünüldüğünde özellikle turizm işletmelerinde yöneticilerin stratejik bilince sahip olması rakipler karşısında, belirsiz çevre koşullarında, müşterilerin memnuniyet düzeyinde, vb. olaylarda avantaj sağlayacaktır (Porter, 2000). Stratejik bilince sahip kişilerin yönetim alanında, stratejik karar vermede, planlama konusunda ve birçok alanda stratejik bilince sahip olmayanlardan daha mantıklı hareket ettikleri söylenebilir.

## **2.3. Stratejik Yönetim**

Stratejik yönetimde işletme için doğru olan stratejilerin oluşturulması, uygulanması ve uygulanan stratejilerin kontrol edilmesi süreçleri yer almaktadır. Bu süreçler doğrultusunda işletmenin iç ve dış çevresi analiz edilerek işletme hakkında sağlam temeller atılmaktadır (Koçyiğit, 2006).

Eren (2005) stratejik yönetimi, örgütün uzun dönemli planlarını belirleyerek stratejilerin yürürlüğe konulup bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapıp uygulanması aynı zamanda işletmelerin başarıya ulaşp ulaşmadığını anlamak için her evrede kontrol edilmesi ve ona uygun kararlar alınması şeklinde ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle stratejik yönetim, rekabet avantajı elde edebilmek ve rakiplerinden daha iyi performans gösterebilmek için işletmelerin aldıkları yönetim kararları ve uygulamaları dizisi şeklinde ifade edilebilir (Powell, 2001). Stratejik yönetimin Türkiye’de uygulamalarına bakıldığında 1990’larda yaygınlaştığı görülmektedir. Bu yıllarda gümrük birliği anlaşmasının olması ülkeyi dış pazarlara itmiştir ve 2000’lerde yaşanan krizler ülkeyi stratejik yönetime doğru yöneltmiştir (Dinçer, 2004).

Stratejik yönetim, stratejik bilincin oluşmasıyla birlikte stratejileri seçme ve bu stratejileri uygulama, stratejik analiz, stratejik yönlendirme ve stratejik kontrol süreçlerinden oluşmaktadır. Bu süreçler içerisinde bulunan stratejik yönlendirmede misyon, vizyon, amaç, hedef faktörleri işletmelerin gelecekte efektif adımlar atabilmesi ve bu adımlar doğrultusunda kendisine rota belirlemesi daha kolay olmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007).

Stratejik yönetim uygulamalarında hedeflenen amaçları gerçekleştirmede misyon ifadeleri önemli bir yer teşkil etmektedir (Köseoğlu, 2010). Misyon, toplum içerisinde işletme imajını belirlemekle birlikte stratejik planlamaya etki etmekte ve iş görenlerin işletme amaçlarını doğru algılamalarını sağlamaktadır. Misyonun faydaları yanında yazılı hale getirilmesinin zorluğu, işletme esnekliğinin yitirilmesi, değişimin gerekliliklerini yerine getirememe doğrultusunda çevresel değişimin dışında kalma gibi olumsuz etkileri bulunmaktadır (Koçel, 2003). Bu yüzden işletmeler misyon belirlerken çevre analizi, belirsizlik seviyesi, rakipler, pazar koşulları, pazar sinyalleri gibi birçok belirleyici etkeni göz önünde bulundurmaları gerekmektedir (Altıntuğ, 2007). Ayrıca bu etkenleri uygulayan kişilerin stratejik bilinç doğrultusunda hareket etmeleri ve stratejileri yerli yerinde uygulamaları gerekmektedir. Misyon belirlenirken bazı faktörler göz önünde bulundurulmalı ve stratejiler uygulanmadan önce gerekli bilgilerin oluşturulması gerekmektedir. Bu stratejileri tam zamanında ve yerli yerinde uygulayan işletmeler sağlam temeller üzerinde

durmakta ve bu temeller olumsuz şartlarda en az zararla ya da hiç zarara uğramadan devamlılığını korumaktadır (Sharifi, 2012).

Bu tanımlar doğrultusunda stratejik yönetimin çevreyi analiz ederek bilginin elde edilmesi, elde edilen bilgilerden güvenilir olanların seçilmesi ve güvenilir bilgilerin yorumlanarak stratejik bir model oluşturulması daha sonra da bu modelin test edilerek uygulamaya konulması gibi çok önemli kritik adımları içerdiği söylenebilir.

#### **2.4. Karar Verme ve Özellikleri**

Karar verme birçok kavramın, sürecin temelini oluşturduğu gibi yönetimin de temelini oluşturmaktadır. Yönetimde kararlar verilirken var olan bilgiyi işlemek ve yönetim için gerekli olan bilgiye ulaşılması gerekmektedir. Bu nedenle işletmeler etkili karar verebilmek için ulaşılması zor olan bilgileri de bulup ortaya çıkarmak durumundadır (Öneren ve Çiftçi, 2013). Yönetimde karar verme genellikle üst düzey yöneticiler tarafından uygulanmakta ve bu kararlar organizasyonlar için büyük önem taşımaktadır. Kararlar verilirken öncelikle iyi bir alan araştırması yapılarak gerekli olan bilgi ve materyaller toplanmalıdır. Bu bilgi ve materyaller ışığında plan ve programlar yapılarak en uygun karar verilmektedir. Bu kararların ileriye yönelik ve geleceğe ışık tutan kararlar olması göz önünde bulundurulmalıdır (Lunenburg, 2010).

Kararlar verilirken var olan alternatiflerden en uygun olanı seçilmekte ve olası karışık bir durumda başka alternatiflere de başvurulmaktadır. Karar vermeyi ve oluşum aşamalarını Koçel (2003) şu şekilde ifade etmektedir.

- Hangi konuda karar verileceğinin belirlenmesi ve o konu hakkında düşünülmesi,
- Karar vermek için gerekli olan bütün bilgilerin ve materyallerin ortaya çıkarılması,
- Karar verme aşamasında olası sorunların tanımlanması ve bu sorunların açıklanması ya da yok edilmesi,
- Ulaşılmaya çalışılan hedeflerin ve amaçların belirlenmesi amaca ulaşmak için çözüm yollarının araştırılması,

- Alternatiflerin ortaya çıkarılması ve gözden geçirilerek karar vermede en uygun olan alternatifin seçilmesi,
- Seçilen alternatiflerin analiz edilmesi ve uygulanabilirliğinin ortaya çıkarılması,
- Oluşturulan kararların uygulamaya geçirilmesi için plan ve programların oluşturulması,
- Oluşturulan planın kontrol edilmesi ve uygulanması,
- Geri besleme ve izleme yapılarak olumlu veya olumsuz sonuçların ortaya çıkarılması.

Eren (2009) ise iyi bir kararda olması gerekenleri şöyle sıralamıştır;

- Kuruluşun amaçlarını dikkate almalı ve amaçlara uygun hareket edilmeli.
- Astarı yüzünden pahalı olmamalı.
- Kararlar zamanında alınmalı.
- İşletme ve bölümün olanaklarına uygun olmalı.
- Zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan kararlardır.

Karar verme oluşan bilgiler ışığında istenilen sonuçlara ulaşabilmek için alternatifler arasında en uygununu bulup uygulamaya koymaktır. Kararların özellikleri bir başka tanımda şöyle sıralanmaktadır (Cenkan, 2006).

- Karar verme geleceğe yöneliktir ve öngörüye dayanak bilgiler toplanmaktadır.
- Kararlar verilirken psikolojik ve maddi güçlükler ortaya çıkarmaktadır.
- Karar verme sürecinde etkinlik ve rasyonellik önemlilik arz etmektedir.
- Kararlar bir bütünlük içerisindedir ve geleceği tahmin edebilmeyi gerektirmektedir.

- Karar belli bir davranış özgürlüğü ve otoriteyi de beraberinde getirmektedir.
- Karar verilirken belli bir süreç geçmekte ve bu süreçte sorunlar çözülebilmektedir.
- Karar verme esnasında beklenmedik giderler de ortaya çıkmaktadır.

İşletmeler başarılı olabilmek için birçok faktörden yararlanmaktadır. İşletmelerin stratejik karar vermesi de bu faktörler arasında bulunmaktadır. Bu kararlar verildikten sonra etkili bir şekilde uygulanırsa işletmeler verdikleri kararlar sayesinde başarılı olmaktadır. Verilen bu kararlar işletmelerin geçmişte yapılan hatalardan ders alarak, artı yönlerinin ve eksi yönlerin belirlenip gelecek hakkında da işletmeleri ileriye taşıyacak kararlar olmaktadır (Ünsar, 2007).

İşletmelerde karar verme pozisyonunda olan yöneticilerin işletme yönetimi hakkında efektif kararlar verebilmesi için işletme için en ekonomik bilgilere ihtiyacı olmaktadır. Bu ekonomik bilgiler verimli ve etkin bir şekilde üretilmesi ve işletmelerinde bu bilgileri doğru algılaması gerekmektedir. Aksi halde bu bilgiler kararların yanlış alınmasına yol açmaktadır (Güneş, 2002).

İşletmeler için doğru kararların verilmesi ve bu kararların yerli yerinde uygulanması ve her yönetim faaliyetlerinde olduğu gibi denetlenmesi aşamalarında da stratejik kararlar çok önem taşımaktadır. Karar vericiler stratejik kararlar alırken bu kararları almada birçok etken bulunmaktadır. Bu etkenlerden bir tanesi de kişinin demografik özellikleridir. Kişi stratejik kararlar alırken demografik özelliklerinden bağımsız olmamaktadır (Yeşil, 2011).

## **2.5. Stratejik Karar Verme ve Özellikleri**

Hangi örgüt içinde ve örgüt seviyesinde olursa olsun yöneticilik işlemini uygulayan ya da gören kişinin kullandığı en önemli araç karar aracı olmaktadır (Koçel, 2003). Kişiler, gruplar, örgütler günlük yaşamda birçok karar vermekte ve bu kararları doğrultusunda hayatlarına yön vermektedirler. Fakat stratejik kararlar günlük yaşamda alınan kararlardan daha kapsamlı ve özen isteyen kararlardır. Stratejik kararlar uzun dönemleri kapsamaktadır ve bu kararlar işletmelerin tümünü kapsadığı için risklidir (Otlu ve Demir, 2005). İşletmeler bu

riski çok iyi yönetmeli ve bu kararları uygun yerlerde uygulamaları gerekmektedir. Rekabetin yoğunluğu ve küreselleşmenin arttığı son dönemlerde stratejik karar verme önemini arttırmaktadır. Bu kararlar sadece özel sektörlerde değil kamu ve üçüncü sektörlerde faaliyet gösteren birçok organizasyon tarafından kullanılmaktadır (Aktan, 2008).

Stratejik kararlar verilirken belirsizlik, çatışma, karmaşıklık içeren bir süreç aşamalarından geçilmektedir. Yöneticiler veya stratejistler bu süreç içindeki olumsuzlukları bilgi alt yapıları ya da bu bilgileri filtreleme yoluyla stratejik kararlar verme yoluna gitmektedirler. Bu kararlar verilirken kapsamlı bir süreç içine girerek işletme için en orijinal fikirlerin toplanması ve bu fikirlerin geleceğe taşınması çabasına geçilmelidir (Alpkan, 2000). Stratejik kararların üç temel özelliği bulunmaktadır. Bunlar; nadir olma, bütünsel olma, belirleyici olmadır.

#### ***2.5.1.Nadir Olma***

Stratejik kararlar belirli dönemlerde alınmakta ve bu dönem süresince dönemin gerekleri ve dönemin değiştirici faktörleri ortaya çıkana kadar sürdürülmektedir. Bu kararlar, işletmelerin günümüz yıkıcı rekabet ortamında kalabilmesi ve bu rekabeti verimli bir şekilde sürdürülebilmesi için alınması gereken kararlar olmaktadır (Timurçin, 2010). Nasıl ki niş pazarlar en fark edilmedik yerlerde ve umulmadık zamanlarda çok büyük bir getiri sağlıyorsa stratejik kararlar da rakiplere karşı iyi bir rol üstlenebilmek için fark yaratan ve yeniliğe açık kararlar olmaktadır. Bu kararlar sayesinde işletmeler en olmadık yerlerde ve zamanlarda ileriye yönelik ve faydalı mesafeler kat etmektedir (Porter, 2000).

#### ***2.5.2.Bütünsel Olma***

Stratejik kararlar işletmelerin bütün kaynaklarının ve kuruluşların tüm enerjilerinin verilen kararlar doğrultusunda işleme koyulmasına sebep olmaktadır. Bu nedenle alınan kararlar da işletmeyi ileriye taşıyacak türden olmaktadır. Eğer karar yanlış verilmiş ve uygulamaya konulmuşsa bu durumdan işletmedeki birçok bölüm zarar görmektedir. Zincir misali bölümler de birbirine bağlı bulunmakta ve verilen kararlardan bütünsel olarak etkilenmektedir. Bölümler arasında bir kolektiflik söz konusu olduğu için bölümler birbirinden bağımsız olarak

değerlendirmemektedir. Çünkü bir dakikada milyonlarca şeyin değiştiği gibi bölümler arasında da anlık değişimler söz konusu olmaktadır (Örnek, 2007).

### **2.5.3.Belirleyici Olma**

Stratejik kararlar kendilerinden sonra gelecek olayların, faaliyetlerin, davranışların ya da başka kararların yönünü ve şeklini belirlemektedir. Bu kararlardan sonra yapılacak olan faaliyetlerinde çerçevesi çizilmiş olmaktadır. Sonrasında yapılacak olan planlar da bu kararlardan sonra yapılmaktadır (Öneren ve Çiftçi, 20013).

Ansof (1965) işletmelerdeki stratejik kararların yapısını üç başlık altında toplamaktadır. Bunlar;

- Eylemsel kararlar
- Yönetimsel kararlar
- Stratejik kararlar

Stratejik kararlar işletmenin iç problemlerinden çok işletmenin dış problemlerine yoğunlaşır. Bu doğrultuda işletmede hangi ürünün kullanılacağını ve bu ürünün avantaj dezavantajlarını ortaya çıkararak gerekli olan en doğru şeyin yapılmasını gerektirmektedir. İşletmede pazarın yapısı, üretim koşulları, rakiplerin pozisyonu ve hangi taktiklerin kullanılacağına yönelik problemlere odaklanılması da stratejik karar vermenin bir boyutunu oluşturmaktadır. Kısacası karma üretim konusunda bir seçimin yapılması stratejik karar vermeyi önemli hale getirmektedir (Grant, 1998). Yöneticiler kararlarını verirken belli bir strateji izleyerek ve stratejik bilinçle hareket etmeleri doğrultusunda stratejik kararları oluşturmaları ve oluşan kararların sağlam temelli olmasını sağlamalıdır. Bu kararların sağlam temeller üzerine kurulu olması yöneticilerin buldukları ortamın karmaşıklığından daha rahat ve avantajlı çıkmasını sağlayacak ayrıca ortaya çıkacak olan fikir çatışmalarını en aza indirgeyeceklerdir. Tablo 2.1’de işletmelerde ana karar grupları ve özellikleri görülmektedir.



**Tablo 2.1. İşletmelerde Ana Karar Grupları ve Özellikleri**

	Stratejik Kararlar	Yönetimsel Kararlar	Eylemsel Kararlar
<b>Sorun</b>	Sorun yatırımlarında optimal karı işletmeye verecek şansa sahip olan pazarların ve ürün türlerinin seçimi	Firma kaynakların kendisine optimal başarıyı sağlayacak biçimde organizasyonu	Sermaye rantabilitesini optimal düzeyde işletme
<b>Sorunun Niteliği</b>	Ürünler ve pazarlar arasında kaynakların uygun bir biçimde dağılımı	Organizasyona kaynak bulma ve geliştirme	-Departmanların bütçe gelirlerini ayırma -Uygulama planı ve bu kaynakların şekil değiştirmesi -İşletmelerin yönetimi ve kontrolü
<b>Karar Anahtarları</b>	-Stratejik amaçların saptanması ve belirlenmesi -Faaliyet farklılaştırma ölçüleri -Yönetimsel Strateji -Finansal strateji -Geliştirme araçlarının seçimi ve onların zaman içinde sıraya konması	-Organizasyon:Otoritenin sorumlulukların ve haberlerin yapısı -Kaynakların şekil değiştirme yapısı; iş ve görevlerin dağılımı -Kaynakların elde edilmesi ve geliştirilmesi;finanslama teçhizatlandırma, personel bulma ve eğitime,ham madde bulma veya geliştirme	-Eylemsel amaçlar -Fiyatların ve üretim seviyesinin saptanması -Üretim planlaması ve stok yönetimi -Pazarlama politikası -Araştırma ve geliştirme politikası -Kontroller
<b>Kararların özelliği</b>	Merkezleştirilmişlerdir-Kısmi belirsizliğe sahiptirler Tekrarsızdırlar, Programlanma özelliği yok	-Strateji ve işletme arasında çatışma -Kişisel amaçlar ve kolektif amaçlar arasında çatışma -Ekonomik değişkenlerle sosyal faktörler arasında sıkı ilişki -Programlanabilme özelliğine sahip olmama -Bazı stratejik sorunlar	-Ademi merkezleştirilmiş -Bazı risk ve belirsizlik taşımaları -Tekrarlı olmaları -Çok sayıda olmaları -Bazı karmaşıklıklar nedeniyle optimizasyonlarının sınırlı olması -Programlanabilme özelliğine sahip olmaları

Kaynak: Eren, 2009

Porter (2000) Stratejik kararların her bir temel türünü;

- Dikey entegrasyon
- Önemli kapasite artışı
- Sektöre giriş olarak ifade etmiştir.

Stratejik kararlar kaynak ve şirket arasında bağlantı kurabilen ve insanların faaliyet gösterdiği çevrede alınan kararlar olmaktadır. Stratejik kararların genel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (www.managementstudyguide.com. 30.12.2012 ).

- Stratejik kararlar bir organizasyon için önemli kaynak önermeleri bulundurmaktadır.
- Stratejik kararlar fırsatlar ve tehditler arasında uyumu ve organizasyonel kaynakların iyi bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır.
- Örgütsel faaliyetlerin daha iyi yürütülmesini ve bu faaliyetlerin sağlam temeller üzerinde kurulmasını sağlamaktadır.
- Dalgalanmaların çok fazla ve hızlı olduğu bir çevrede uyumun kolaylaşmasını sağlamakta ve çevrenin analizini iyi belirlemektedir.
- Bu kararlar belirsizlik ortamında alınabilmekte ve sonuç itibariyle risk içermektedir.
- Uzun vadeli kararlar olmakla birlikte gelecek planlaması yapılırken bu kararlara başvurulmaktadır.
- Stratejik kararlar örgütsel misyon ve vizyon uyarınca alınmaktadır.

Stratejik kararların genel özelliklerine bakıldığında stratejik planlama için de bir alt yapı oluşturduğu görülmektedir. Stratejik planlamanın yapılabilmesinde ve bu planların sonuç itibariyle verim alınmasında stratejik kararların önemi ortaya çıkmaktadır. Stratejik yönetim sürecinin içinde bir aşamaymış gibi görülse de stratejik planlama stratejik yönetimden daha önce işletme biliminde yer almıştır. Stratejik planlama geleneksel yönetim ile stratejik yönetim arasında ki dönüşüm sürecinde bir geçiş aşamasıdır. Stratejik yönetim düşüncesini savunanlar stratejik planlamanın eksiklerini her ne kadar eleştirse de stratejik yönetimin stratejik planlama çalışmalarının bir uzantısı olduğu unutulmamalıdır (Wainfan, 2010). Bu yüzden birbirini izleyen bu yaklaşımları birbirinin alternatifi değil tamamlayıcı yaklaşımlar olarak ele alıp kronolojik bir sıralama uğraşına girmeden bir bütün olarak değerlendirilecek ve bu süreçte stratejik karar vermenin rolü açıklanmaya çalışılacaktır.

Strateji çok eski tarihlerden beri hep yönetim sürecinin bir aşaması olarak süregelmiştir. Ancak stratejik yönetimin ortaya çıkışı ve kavramsallaşması 1950 lerde Selznick' in (1957) etkili kararların alınabilmesi için işletmenin “öz yeterlilikleri” kadar “dış beklentilerinin” tespit edilmesi gerekliliğini

vurgulamasıyla yakın ilişkilidir. Bu tespit, yönetimin stratejiyi işletmenin öz yetkinlikleri ile dış çevresi arasında karar ve eylem seçenekleri açısından bir denge kurmak şeklinde değerlendirmesine olanak sağlayarak stratejik yönetim kavramsallaşmasına önemli katkıda bulunmuştur. Selznick kurumsal misyon ve rolün tanımlanması, organizasyonun vizyonunun oluşturulması ve örgütün bir bütün olarak ele alınması ve önceliklerin belirlenmesi gibi stratejik kaygıları işletmelerin verimliliğinden ve etkinliğinden bile çok daha önemli olduğunu ileri sürmüştür (Hafsi ve Montreal, 2003). Andrews (1971) ise Chandler'den (1962) strateji fikrini alarak Selznick'in öz yetkinlikler ve çevresel belirsizlik fikrini sentezlediği "Business Policy" kitabında aynı zamanda işletmenin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarın fırsat ve tehditlerinin birlikte değerlendirilmesi gerektiği temeline dayanan ve SWOT olarak bilinen analizin kavramsal çerçevesini oluşturmuştur. Ayrıca Andrews'in (1971) liderlerin kişisel, stratejik ve etik olmak üzere üç farklı düzlemde eş zamanlı rollerinin olduğunu ifade etmiştir. Liderlerin stratejik rolü örgütsel amacın mimarı olmalarından ileri gelmektedir. Bu ise stratejik yönetim sürecinde örgütsel amaçların oluşturulmasında liderlerin aldıkları stratejik kararların önemini ortaya koymaktadır. Ancak işletmenin amaçlarına asıl vurguyu yapan işletmenin mevcut konumundan hedefler odağında tanımlanan arzuladığı konumuna geçmeyi sağlayacak bir planın tasarlanması olarak özetlenebilecek bir anlayışa sahip olan Ansoff olmuştur (Barca, 2009).

Ansoff (1965)'a göre stratejik planlama hedeflerin belirlenmesi ile başlamalı ve hedefleri gerçekleştirecek araçların (stratejilerin) geliştirilmesi ve test edilmesi ile devam etmelidir. Böylece, işletme mevcut durumundan arzuladığı konumuna geçebilmek için nasıl bir plan dahilinde hareket edeceğini belirlemiş olacaktır. Ansoff' un ve Andrews'in (1971) ortak yönleri stratejik planlamayı tahmine dayalı gelecek planlaması olarak görmeleriydi. Bunun için işletmenin dış çevresindeki gelişmeler analiz ve tahmin etmeye olanak sağlayacak basit veya karmaşık teknikler, kontrol listeleri, matrisler vs. geliştirmeye çalıştılar (Barca, 2009). Çevre dinamiklerinde çok fazla değişimin olmadığı pazarlarda işletmeler için geleceği tahminlemek, fırsat ve tehditleri öngörerek bunlara yönelik reflex geliştirmek ve rakiplerine karşı rekabetçi üstünlük sağlayabilecekleri stratejik kararlar almak daha kolaydır. Bu yüzden Ansoff ve Andrews' in (1971) bu

yaklaşımı işletmelere geniş bir seçim seti ve karar verme kolaylığı sağlayabilir. Ancak ne var ki günümüzün iş dünyasında değişime maruz kalmamış bir pazar neredeyse yok gibidir. Değişimin “itici” ve ya “çekici” gücünden hareketle gerek iş çevresinin gerek ise uzak dış çevrenin tüm dinamikleri başkalaşım içindedir. Bu süreçte çevre belirsizliğini artırdığından geleceğin ön görülmesi çok zor olmaktadır. Bu yüzden Ansoff’un stratejik planlama anlayışı tam da stratejik kararların alınacağı sırada stratejik hatalara yol açabilmektedir (Barca, 2009)

Mintzberg (1987) ise strateji geliştirme sürecinin bilinçli, proaktif ve açık bir süreç olduğunu ima ederek, stratejik planın tutarlı, birleştirici ve bütünleştirici bir karar modeli olarak değerlendirilmesi gerekliliğini ifade etmektedir. Mintzberg ile Ansoff arasında görüş farklılığı strateji ile ilgili anlayışın iki farklı görüş odağında gelişmesine sebep olmuştur. Mintzberg Ansoff’un analitik tekniklerle stratejik planların oluşturulacağı fikrine katılmıyordu. Mintzberg Ansoff’un üç yanlış varsayımından hareket ettiğini savunmaktadır. Bunlar; Olaylar tahmin edilebilir, stratejik düşünce operasyonel faaliyetlerden ayırt edilebilir ve kesin bilgi, analizi ve tekniklerle yeni stratejiler üretilebileceği varsayımlarıdır. Bu varsayımları doğru kabul etmemesinin nedeni ise yaşanan köklü değişimlerden sonra çevrenin “istikrarlılık” değil “belirsizlik” göstereceğidir. İşletmeler belirsizlik gösteren ortamlarda konjonktürel dalgalanmalara ayak uydurma ve varlıklarını sürdürme çabası içinde oldukları için belirsizlik gösteren çevreye uyum sağlamalıdır (Mintzberg, 1987).

Belirsizlik ortamlarına uyum anlayışı, işletmeyi rakiplerinden ayrıcalıklı ve üstün kılacak insan teknoloji, finans vb. kaynakların ve yetkinliklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi gerektiği temeline dayanmaktadır. Rekabet stratejileri anlayışından sonra kaynaklara dayalı strateji anlayışının gelişmesi stratejik yönetim sürecinin en başından süregelen stratejik kararların alınmasında iç faktörlerin mi yoksa dış faktörlerin mi etkili olduğu tartışmasını daha da alevlendirmiştir (Belohlav, 1996).

1960- 1980 arasında, stratejik kararları yönlendirmede sektörel güçlerin ve işletme içi kaynak ve kabiliyetlerin etkilerinin dengeli bir biçimde eşit etkiye sahip olduğu düşünülürken 1980-1990 arasında bu denge yerine, sektörel

güçlerinin rekabet avantajı yaratmada ve korumada etkisinin daha büyük olduğu ileri sürülerek, pazar odaklı bir anlayış gelişmiştir. Bu anlayış çerçevesinde, stratejik kararlar almada izlenilecek yol, sektörel yapı oluşturan ana güçlerden hareket ile bunlara karşı nasıl rekabetçi bir pozisyon geliştirilmesi gerektiğine karar verilmelidir görüşü ağırlık kazanmıştır (Barca, 2009).

Kaynaklara dayalı bu yeni anlayış çerçevesinde, işletmenin faaliyet göstereceği sektör ve bu sektörlerde izleyeceği rekabet stratejisi gibi temel stratejik kararlar, sektörün çekiciliği veya kar potansiyeli değil, söz konusu sektörün çekiciliğini ve potansiyelini işletme için rekabetçi üstünlüklere dönüştürebilecek işletme içi kaynak ve kabiliyetler olmalıdır görüşü öne sürülmüştür. Bu doğrultuda düşünüldüğünde, stratejik kararlarda asıl ağırlık verilmesi gereken, işletmeyi rakiplerinden farklı ve üstün kılan temel yetkinlikleri olmalıdır (Barca, 2009).

## **2.6. Stratejik Karar Verme Süreci**

Stratejik kararlar zaman isteyen ve üzerinde yoğun bir çalışma gerektiren kararlardır. Bu yüzden bu kararlar verilirken karar vericiler, karar ortamı, amaçlar, alternatifler, önceden belirlenmeli ve bu doğrultuda gerekli bilgilere ulaşılmalıdır. Aksi halde stratejik kararların verilmesi aşamasında yapılan hatalar karar verme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir (Laudon ve Laudon, 2011). Mintzberg vd. (1976) stratejik karar verme sürecinde yenilik, karmaşa ve sınırsızlık kelimelerinin yer aldığını ve bu sürecin üç aşamasından bahsetmişlerdir. Bunlar: tanımlama aşaması, geliştirme aşaması ve tercih aşamasıdır. Laudon ve Laudon (2011) ise stratejik karar verme sürecini şu şekilde ifade etmişlerdir.

- Problem nedir? Problemin belirlenme aşaması
- Çözümün bulunması ve çözüm önerileri
- Çözümler arasında uygun olanı seçme
- Seçilen çözüm yönteminin kontrol edilmesi

## **2.7 .Stratejik Kararların Verilmesinde Etkili Olan Faktörler**

Kararlar verilirken bazı faktörler organizasyonların stratejik karar vermelerinde önem arz etmekle birlikte kararların verilmesinde; ne zaman, nasıl, niçin sorularının cevaplarının verilmesine yardımcı olmaktadır (Barca, 2009). Stratejik kararların verilmesinde; SWOT analizi, senaryo analizi, risk analizi, fayda maliyet analizi, delphi tekniği, oyun teorileri gibi faktörler etkili olmaktadır. Bu faktörler aşağıda detaylı bir şekilde açıklanacaktır.

### **2.7.1. SWOT Analizi**

SWOT analizi organizasyonların iç faktörlerinden, güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesi; dış faktörlerinden ise fırsat ve tehditlerin ortaya çıkarılarak stratejik kararların verilmesinde önemli bir adım olmaktadır. İç durum analizi ve dış durum analizi sayesinde organizasyonlar sağlam stratejik kararlar vermektedir. SWOT çerçevesinde yapılan iç ve dış çevre analizleri ile fırsatlardan yararlanılmakta ve tehditler bertaraf edilmektedir (Barca, 2009). Aynı zamanda organizasyonlar SWOT analizi ile gelecek hakkında tahmin yürütebilmekte ve kararlarını da daha kolay alabilmektedir. Bu analiz üst yönetim üyelerince yapılmaktadır ve stratejik kararların verilmesinde önem teşkil etmektedir. Örneğin turizm işletmeleri rakipler arasında rekabet edebilmek için ve sürdürülebilirlik sağlayabilmek için SWOT analizinden faydalanmaktadır. Bu analiz sayesinde belirsiz olan çevre koşulları hakkında bilgi sahibi olunmaktadır (Karadeniz vd., 2007). SWOT analizi işletmelerin buldukları çevrede daha rahat hareket edebilmek ve rakipleri ile rekabet edebilmek açısından ve mevcut olan avantajı koruyabilmek için uyguladıkları bir analiz çeşidi olmaktadır. Bu analiz sayesinde çeşitli stratejiler oluşturulmakta ve bu stratejiler geliştirilerek uygulamaya konulmaktadır (Demir, 2008).

Turizm işletmelerine ve birçok işletmeye bakıldığında bu analiz tekniğinin kullanmakta olduğu görülmektedir. Turizm yatırımlarının nelere hangi bölgelere yapılacağı ya da yapılacak olan yatırımların nasıl işleyeceğini öngörebilmek için de SWOT analizinden yararlanılmaktadır. Literatüre baktığımızda SWOT analizi ile birçok çalışmanın olduğunu ve bu çalışmalar sonucunda etkin kararların

verildiği görülmektedir. Farklı ülkelerde, farklı alanlarda birçok konuda SWOT uygulanmaktadır. SWOT analiz yöntemlerinin uygulanmasında (Zehir vd., 2006).

- Vergilerin gözden geçirilmesi ve analiz edilmesi
- Turizm yatırımlarının yeniden düzenlenmesi ve turizmin gelişmesi için gerekli düzenlemelerin yapılması
- Turizm yatırımları ve gerekli çevre düzeninin artırılması
- Yatırım için gerekli finansların sağlanması gibi nedenler bulunmaktadır

**Tablo 2.2. SWOT ve Özellikleri**

<p><b>Potansiyel Güçlü Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pazar liderliği</li> <li>-Güçlü araştırma ve geliştirme</li> <li>-Yüksek nitelikli ürünler</li> <li>-Maliyet avantajları</li> <li>-Patentler</li> </ul>	<p><b>Potansiyel Zayıf Yönler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Stokların büyüklüğü</li> <li>-Pazara göre fazla kapasite</li> <li>-Yönetim değişiklikleri</li> <li>-Pazardaki zayıf imaj</li> <li>-Yönetim derinliğinin olmaması</li> </ul>
<p><b>Potansiyel Fırsatlar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Yeni pazarlar</li> <li>-Ticari engellerin kalkması</li> <li>-Rakiplerin başarısızlığı</li> <li>-Farklılaşma</li> <li>-Ekonomik sıçramalar</li> </ul>	<p><b>Potansiyel Tehditler</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pazarın doyuma ulaşması</li> <li>-Yönetimin el değiştirmesi</li> <li>-Düşük maliyetli yabancı işletmeler</li> <li>-Pazarın yavaş gelişmesi</li> <li>-Hükümetlerin aşırı düzenleme ve denetimleri</li> </ul>

**Kaynak: Karadeniz vd., 2007**

### **2.7.2 Senaryo Analizi**

Stratejik karar verme sürecinde senaryo analizlerinden faydalanılmaktadır. Organizasyonlar karar verirken bu faktörü de göz önünde bulundurmaktadır. Bu kararlar esnasında bazı hatalar da ortaya çıkmaktadır. Bu hatalar iki şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu hatalardan ilki karar veren kişilerin yanlış karar vermesinden meydana gelen hatalar olmaktadır. Kişi karar verirken hasta olması, verilecek kararın unutulması veya karar vermekte zorlanması gibi birçok kişisel nedenlerden dolayı yanlış ya da hatalı kararlar verebilmektedir. İkincisi ise

beklenmedik bir anda açıklanamayan sebeplerden dolayı ortaya çıkan herhangi bir durumda alınması gereken kararlar olmaktadır. İlk verilen kararlar düzeltilmesi kolay olan ve işletmeleri çok fazla zarara uğratmayan kararlardır. Fakat ikincisinde beklenmedik bir anda olumsuzlukların çıkması işletmelerin o anki seyrini değiştirmekte ve olumsuz etkilemektedir. İşletmelerin bu olumsuzlukları minimize etmek ve olumsuzluklar karşısında çaresiz kalmadan, fikir üretmek ve gelecekte meydana gelebilecek olumsuzluklara karşı koyabilmek için senaryo analizleri ve senaryo planlamalarından yararlanılabilir (Naralan, 2007).

Senaryo planlamasını Kılınç (2007) belirsizliklerin yüksek olduğu çevrede bu belirsizlikleri en aza düşürmek için ve işletmelerin stratejik seçenekler arasında uygun olanı seçmesi ya da yeni stratejilerin oluşmasına olanak tanıyan bir stratejik yönetim aracı olduğunu ve ayrıca işletmelerde kritik kararların verilmesinde önemli bir rol oynadığını ifade etmektedir. Stratejik kararlar verilirken senaryo planlamalarından yararlanılmaktadır ve bu kararların verilmesinde mantıksal tahminler etkili olmaktadır. İyi bir stratejik kararda sonuçların olumlu olması ve bu sonuçlardan faydalanılması gerekmektedir. Bu kararların etkili olmasında senaryolar ve senaryo planlamaları kritik rol üstlenmektedir (Gerald, 2008).

Senaryo planlama, geleceğe yönelik belirsizlikleri yönetmek için ve stratejik planlama sürecini verimli hale getirmek amacıyla oluşturulan planlar olmaktadır. Bu planlamanın yapıldığı süreç işletmeler için önemli bir yere sahip olmakla birlikte işletmelerin seyrini değiştirmektedir. Bu senaryo planlamalarını etkileyen ve oluşmasında etken faktörlerin gerçekçi ve bilimsel tabanlı olması işletmelerin yaşam koşullarında olumlu etken olmaktadır (Aplak vd., 2011).

Senaryo planlaması ve senaryo analiz tekniklerinin kullanılmasının sebepleri arasında çeşitli etkenler bulunmaktadır. Bunlardan bazıları şu şekildedir (Schoemaker, 1995);

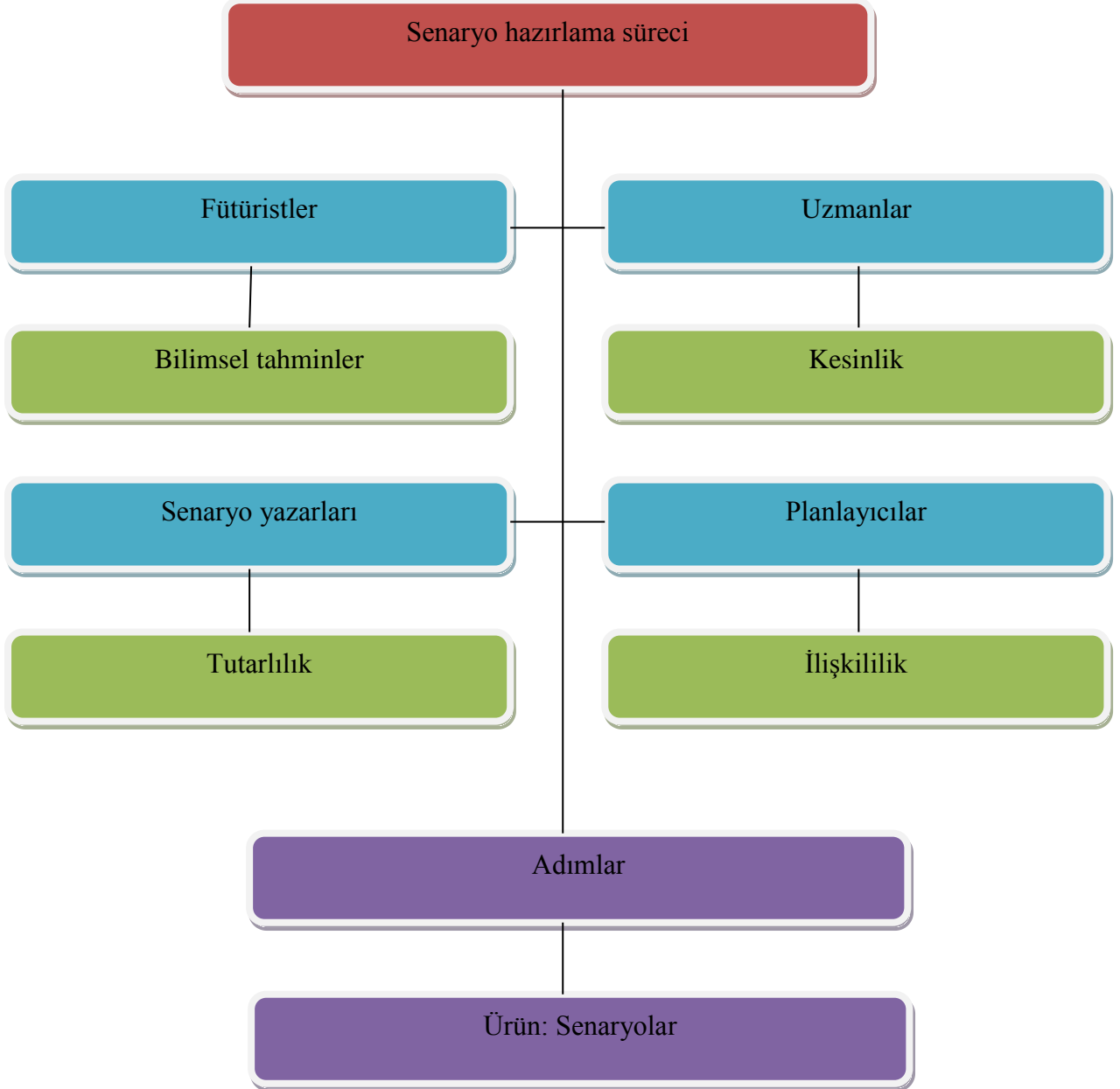
- Belirsizliğin yüksek olması ve öngörü şartlarının sınırlı olması,
- Geçmişte çok çeşitli sürprizlerle karşılaşmış olması,
- Algılanan ve ortaya çıkan fırsatların az oluşu,



- Rakiplerin senaryo analizinden haberdar olması şeklindedir.

Senaryo oluşumunda, senaryo analizinde, senaryo planlamasının oluşmasında birçok faktör etkili olmaktadır. Senaryo oluşum sürecinde etkili olan faktörler aşağıdaki gibidir (Sevencan, 2010);

**Şekil 2. 1. Senaryo Hazırlama Süreci**



Yukarıdaki şekilde bir senaryonun ve analizinin oluşumunda olması gereken faktörler bulunmaktadır. Senaryo oluşturmak için gerekli faktörlerin adım adım buldukları yerler belirtilmiştir. Senaryo oluşumunda senaryo yazarları, planlayıcılar, fütüristler, uzmanlar bir araya gelip fikir alışverişi yaparak senaryo oluşumuna zemin hazırlamaktadırlar. Senaryo sürecinde fütüristler bilimsel tahminlerde bulunurken uzmanlar kesin olan ifadeleri kullanırlar. Öte yandan senaryo yazarları süreç aşamasında tutarlılığı ön planda tutarken planlayıcılar kavramlar arasında ilişkiye önem verirler.

Olumsuzluklar karşısında iyi bir senaryo analizinin varlığı işletmelerin o anki seyrini değiştirmektedir. Bu olumsuzlukların yok edilmesi ya da en aza indirgenmesi için de temeli sağlam kararların verilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda senaryo planlamasından faydalanılabilir.

Senaryo planlaması gelecekteki belirsizlikleri ortadan kaldırabilmek için ya da belirsizliğin seviyesini en aza indirebilmek için gelecek hakkında uzun dönemli planların oluşturulması olarak ifade edilebilir. Senaryo planlaması sayesinde işletmeler olası bir kriz durumun da veya doğal afet sonucunda meydana gelen olumsuzlukların şiddetini azaltmaktadır. Genelde belirsiz bir çevrede faaliyet gösteren otel işletmeleri, rakipleri ile rekabetinde, tüketicilerin davranışlarında, müşterilerin tutumlarında vb. birçok olaylarda senaryo planlamalarını, beklenmedik bir anda devreye sokarak stratejik kararlar alınmasına yardımcı olmaktadır (Schoemaker, 1995).

### **2.7.3. Risk Analizi**

Günümüzde birçok kurum riskleri ortaya koyarak ve bu risklerin önem derecelerini belirleyerek bu riskleri kontrol altına almak istemekte ve bunun için de risk analizi süreci içine girmektedir (Karabacak, 2003). Doğru bilgiye yatırım yapmak için ve fayda-maliyet dengesini gözetmek için risk analizleri uygulanmakta ve risklerin sıralaması-tanımlanması yapılmaktadır. Çünkü risklerin tanımlanması gerekli olan bilgiye daha çabuk ulaşılmasını sağlamakta ve gerekli tedbirlerin alınmasında önem taşımaktadır. Bu tedbirlerin alınması stratejik kararların verilmesinde önem teşkil etmektedir (Çetinkaya, 2008).

#### **2.7.4.Fayda Maliyet Analizi**

Fayda maliyet analizleri genellikle yatırım projeleri için uygulanan bir analiz yöntemi olmaktadır. Bu projelerin değerlendirilmesinde, artı ve eksi yönlerinin belirlenmesinde etkin bir yere sahip olmaktadır (Aktan, 2008). Yatırım projelerinin organizasyona sağlayacak faydası ve organizasyon için en uygun maliyetin hangisi olduğunu tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu maliyet ve faydanın açıkça belirtilmesi de stratejik karar vermede ve bu kararların daha rasyonel olmasını sağlamaktadır.

#### **2.7.5. Delphi Tekniği**

Delphi tekniği uzun dönemli tahminler yapılmasında etkin olarak kullanılmaktadır. Birçok karar verici bir araya getirilerek ayrı ayrı görüşleri alınmaktadır. Karar vericiler uzman kişiler olmakta ve ortak bir karara varıncaya kadar birbirleri arasında fikir alışverişi yapmaktadırlar (Okakin, 2008).

Bu teknik sayesinde karar vericiler işleri konusunda daha da uzmanlaşmaktadırlar. Stratejik kararları verirken de bu teknik yardımıyla büyük başarılar imza atmaktadırlar. Fakat delphi tekniğinin ciddiye alınmaması ve karar vericilerin yeterince bilgiye sahip olmaması bu tekniğin verimini düşürmektedir. Bu karar verme tekniğinde uzman kişiler birbirlerini görmeden de iyi bir iletişim sayesinde ve zamanı çok iyi kullanarak organizasyonlar için çözüm üretecek kararları vermektedirler (Şahin, 2001).

#### **2.7.6. Nominal Teknik**

Bu teknikte birçok karar verici görüşlerini önceden kâğıt üzerinde bildirmekte ve daha sonra bu kişiler aynı ortamda beyin fırtınası yaparak organizasyon için gerekli olan en doğru stratejik kararı vermeye çalışmaktadırlar. Nominal teknik uzun dönemli bir düşünmeyi ve araştırmayı gerektiren bir teknik olmaktadır. Karar vericilerin bilgi seviyeleri ve motivasyonu artırıcı özelliğe sahip olması alınan ya da alınacak olan kararlarda etkin rol üstlenmektedir (Okakin, 2008). Nominal teknikte stratejik kararların kalitesini attırmak ve kararları sağlam bilgiler üzerine kurmak için bireysel görüşler değil de grup görüşleri öne çıkmaktadır. Bireyler verilecek olan en doğru stratejik karara ulaşmak için bir araya gelerek hareket etmektedirler.

### **2.7.7. Stratejik Uzlaş**

Stratejik kararları açık ve kesin çizgilerle belirlemek pek kolay olmamaktadır. Çevrenin belirsiz olması ve değişen dönem koşulları tahmin edilemeyen birçok sorunu da beraberinde getirmektedir. Bu sorunlara da amaçlara uygun bir şekilde çözümler aranmaktadır. Bu çözüm yollarından bir tanesi de stratejik uzlaşdır. Üst yönetim ekip üyeleri stratejik kararlar verebilmek için şirketin hedefleri doğrultusunda stratejik uzlaşya başvurumaktadırlar (Besler, 2009).

Organizasyonlar gelecekteki amaçlarını gerçekleştirebilmek için tüm bölümleri arasında bir uzlaşya varmaları ve ortak bir paydada birleşmeleri gerekmektedir. Bu birleşim olduğu sürece amaçları doğrultusunda ilerlemektedirler. Üst yönetim ekip üyeleri zihinsel bir alışveriş sayesinde organizasyon için gerekli stratejik kararları vermekle birlikte bu zihinsel alışveriş sonucunda uzlaş sağlanmaktadır.

### **2.7.8. Oyun Teorileri**

Çıkar ilişkisi içinde bulunan organizasyonlar rekabetin yıkıcı etkisinden etkilenmemek ve rekabetten avantajlı bir şekilde çıkabilmek için oyun teorilerine başvurumaktadır. Oyuncular, oyunun kuralları, oyundan elde edilen fayda ve zarar oyun teorilerinin bileşenlerini oluşturmaktadır (Arslan, 2006). Oyun teorilerinde en iyi kararı vermek kadar karşı tarafın hamlesi de çok önem arz etmektedir. Oyuncular rakiplerinin hamleleri doğrultusunda oyuna yön vermektedirler. Bu doğrultuda karar vericiler işletmelerini kazançlı çıkarabilmek için rakiplerinin durumunu analiz ederek stratejik karar vermektedirler. Bu teorilerde karşı tarafın hamleleri hakkında bilgi sahibi olunarak işletme için gerekli olan stratejik kararlar verilebilir. Bu kararları verirken faydalanılmakta olan oyun teorileri ise aşağıda şöyle ifade edilmektedir (Kural, 2007):

- İki oyunculu sıfır toplamli oyunlar
- İşbirlikli ve işbirliksiz oyunlar
- Kusurlu ve kusursuz bilgili oyunlar
- Tam bilgili ve eksik bilgili oyunlar şeklindedir

## **2.8. Stratejik Karar Verme Hızı**

Stratejik kararlar verilirken bu kararların etkin olması ve zamanında uygulamaya girmesi için bu kararların hızlı bir şekilde verilmesi gerekmektedir. Bu kararların kısa zamanda alınması organizasyonların performanslarında olumlu etkiler oluşturmakta ve özellikle hızlı değişim gösteren organizasyonlarda bu tür kararlar daha etkili olmaktadır. Stratejik kararlar, verilirken sağlam bilgiler üzerine kurulu olmasının yanında bu kararları gerektiği yerlerde uygulamak da önemli bir boyut olmaktadır. Bu kararlardan etkilenen organizasyonlar, işletmeler, firmalar, sektörler kendilerini bu kararların hızına göre ayarlamak zorundadırlar. Stratejik karar verme hızı; satın alma kararı, yeni ürün üretme kararı ve teknoloji kullanma kararı olmak üzere üç tane karar senaryosu ile ölçülmektedir (Zehir ve Özşahin, 2006). Verilen kararlar hızlı ve çevredeki organizasyonlar bu kararlara uyum sağlayamazsa organizasyonların bünyesinde bulunan birçok bölüm olumsuz etkilenmektedir. Stratejik kararlarda çok iyi bir bilgi eşliğinde ve herhangi bir kayıp vermeden başarıya imza atmak gerekmektedir. Bu yüzden işletmeler kendi çıkarlarının yanında rakip firmaların da çıkarlarını düşünürlerse hem kendileri kazanmaktadır hem de rakip firmalar kazanmaktadır. Rakip firmaların kazanması işletmeye üretkenlik gücünün artmasını ve yenilik yapmak için işletmeyi sürekli bir çalışma ve kazanma arzusu oluşturmaktadır. İşletmeler bu kazanma ve yenilik yapma arzusu sayesinde kendilerini ilerletecek ve çevrede olan yeni olaylara karşı kendilerini sürekli yenilemektedir. Oluşan alternatiflerden en doğru ve verimli olan kararı seçmek ve uygulamak işletmeler için kaçınılmaz olmaktadır.

## **2.9. Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Faktörler**

Stratejik kararlar verilirken bu kararların amaçlara uygun olması ve zamanında uygulanması için kararların verilme hızı gerekmektedir. Bu kararların hızını etkileyen faktörler şu şekilde sıralanabilir (Zehir ve Özşahin, 2006).

### **2.9.1. Çevresel Faktörler**

Karar vermede en büyük paya sahip olan çevre, çok iyi bilinmeli ve çevrenin belirsiz ya da belirlilik derecesi ortaya konulmalıdır. Çünkü çevreyi analiz etmek işletmelerin hangi ortamlarda faaliyet göstereceğini ve rotalarının hangi yöne doğru olacağı hakkında önceden bilgiler sunmaktadır. Çevrenin ne

derece karışık, saldırgan, stresli, belirsiz veya belirli bir yapıya sahip olması stratejik kararların da bir o kadar hızlı ve etkin alınmasını beraberinde getirmektedir. Tzu (2005)'nin “ Hem kendini hem de karşısındakini tanıyanın asla tehlikeye düşmeyeceğini, kendini tanıyıp da karşısındakini tanımayanın kazanma olasılığının yarı yarıya olduğunu, ne kendini ne de karşısındakini tanımayanlarınsa her muharebeyi yitirir” sözü stratejik karar vermenin ve bu kararları verirken çevreyi artı yönüyle eksi yönüyle çok iyi bilmeyi gerektirdiğini ifade etmektedir. İşletmelerin çevrede neler olup bittiğini çok iyi analiz etmeleri gerekmektedir.

Rekabet edebilmek ve başarıya ulaşabilmek için önemli fırsat ve tehditleri değerlendirmek, mevcut ve potansiyel rakipleri çok iyi bilmek ve olası hamleler için hazır olmak, stratejik kararların verilmesinde işletmelere avantaj sağlamaktadır. İşletmeleri doğrudan etkileyen müşteriler, satıcılar, işçi piyasası, rakipler, sendikalar, finansman kuruluşları da stratejik kararların alınmasında ve karar verme hızında etkili olmaktadır. İşletmeleri dolaylı olarak etkileyen dış çevresi; ekonomik çevre, teknolojik çevre, sosyal ve kültürel çevre, doğal çevre etkenleridir (Özkan, 2007). Stratejik kararlar verilirken bu faktörlerden bağımsız olmamakla birlikte bu çevresel faktörler stratejik kararların hızını ve yönünü etkilemektedir. Çok istikrarlı ve düzenli işleyen bir işletme yönetiminde stratejik kararlar verilirken çok ani bir çevresel değişkenin olması bu kararların seyrini değiştirmektedir. İşletmeler stratejik kararları verirken çevresel değişimleri çok iyi bilmeleri ve yeni trendleri takip etmeleri gerekmektedir. Olası küçük bir çevresel değişim kararların yön değiştirmesine neden olduğu için işletmeler gerekli ön hazırlıkları da yapmak zorundadırlar (Koçoğlu, 2010). İşletmeler olası çevresel fırsatlardan yararlanıp çevresel tehditlerden de gerekirse kaçınarak ya da bu tehditleri fırsatlara çevirmek durumundadırlar. İşletmeler karar verecekleri zaman çevresindeki kişi veya kurumlara karşı bir sorumluluk hissetmektedir. Çevresel faktörlerdeki heterojenlik karar verme hızını etkilemekte ve işletmeler bu heterojenliğe uyum sağlamaktadırlar (Acar, 2008). Çevre olanakları stratejik karar vermede dolaylı olarak ya da doğrudan etkili olduğu için organizasyonlar da çevreye karşı her zaman hazır olmalı ve çevrenin getirdiği yükümlülüklerin bilincinde olmalıdır.

### 2.9.2. Örgütsel Faktörler

Günümüz işletmeleri, karar verme sürecinde çok çeşitli değişken ve parametreleri göz önünde bulundurmaktadır. Stratejik karar vermede bu değişkenlerden olan amaç birliği, iş görenlerin işe katılması, yetki ve sorumluluk, bireysel ya da grupsal rekabet, iş gören motivasyonu, iş zenginleştirme gibi birçok yönetsel faktörler etkili olmaktadır. Yönetimde ast üst ilişkileri karar vermede önemli bir adım olmaktadır. Çünkü ast ve üst arasında sürekli bir etkileşim olmakta ve bu etkileşim anında stratejik kararların çerçevesini oluşturmaktadır. Yönetime katılan her farklı görüş kararların hızını ve yönünü değiştirebilmekte ve etkili kararların alınmasında kilit rol üstlenmektedir (Emhan, 2007). Etkili kararların verilmesinde örgüt içerisinde bulunan görevliler amaçlarına ulaşmak için sürekli bir karar ortamında bulunmaktadırlar. Bu kararlar örgütleri başarıya ulaştırmada ve liderliği elde etmede önem teşkil etmektedir. Örgüt içerisinde bu kararlar verilirken ödül sistemi, teşvik sistemi, başarısızlığa tolerans gibi yenilik yönelimli kararların olması daha sağlam ve çarpıcı sonuçların elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Sağlam ve verimli sonuçların olmasında diğer bir etken de yöneticilerin tutum ve davranışlarıdır (Demirel, 2009). Örneğin örgüt içerisinde bulunan üst düzey yöneticiler risk alabiliyorsa, uzun dönemli planlara bağlanmıyorsa, hata yapmaktan çekinmiyorsa, kısacası bazı şeylere körü körüne bağlanmıyorsa bu üst düzey yöneticiler verilecek olan stratejik kararlarda daha hızlı ve esnek davranmaktadırlar. Örgütler stratejik kararları alırken yenilik yönelimli olmaları bu kararların yalın, esnek ve hızlı olmasını beraberinde getirmektedir (Naktiyok, 2007).

Örgütsel faktörlerden merkezileşme ve ademi merkeziyetçi bir yönetimin olması stratejik kararların hızını etkilemektedir. Merkezileşmede karar verme, karar verme yetkisi, ne zaman kararlar verilecek, kararların stratejik önemi gibi ifadeler merkezileşmenin üzerinde durulan temel problem olmaktadır. Merkezileşmiş bir sistemde kararlar genellikle üst düzey yöneticiler tarafından verilmektedir. Bu kararlar organizasyonun başka pozisyondaki kişilerce değiştirilmediği ya da uygulanmadığı için kararlarda esneme ya da hızlı bir ilerleme olmaktadır. Merkezileşmiş bir sistemde beklenmedik bir anda karar vermek gerekiyorsa fazla kişilerden onay alınmadığı için kararlar hızlı bir şekilde

verilmektedir. Ademi merkeziyetçilikte ise kararlar organizasyon içerisindeki çalışanları da içine almaktadır. Çalışanlar da kararlara katıldıkları için verilecek olan ve uygulanacak olan kararlarda gecikmeler azalmaktadır (Sağsan, 2008). Bu ifadeler doğrultusunda stratejik kararların verilmesi ve hızı esnasında örgütsel faktörlerden bağımsız olunmadığı görülmektedir.

### ***2.9.3. Bireysel Faktörler***

Stratejik kararlar verilirken karar vericiler bireysel faktörlerden bağımsız olmamaktadır. Bu faktörler şu şekilde ifade edilebilir (Yeşil, 2011):

- Bireyin yaş aralığı stratejik karar vermede etkili olmakta çünkü kişinin yirmili yaşlarda aldığı kararlara ileriki yaşlarda aldığı kararlar birbirinden farklı olmaktadır.
- Kişilerin cinsiyeti karar almada farklı özellikler göstermektedir. Yapılan araştırmalar bayanların karar alma sırasında daha duygusal olduğunu ve herhangi bir konuda estetiğe daha çok önem verdiğini göstermektedir.
- Eğitim seviyeleri karar almada önemli rol üstlenmektedir. İlk doğuştan itibaren eğitim kişilerin davranışlarını şekillendirmektedir. Kişiler aldıkları eğitim seviyesine göre kararlar vermektedirler.
- Karar vermeyi etkileyen bireysel etkenlerden bir tanesi de medeni durumdur. Kişi evliyse eğer kararlarını ortak almak zorunda ya da bu kararları alırken ailesinin de durumunu göz önünde bulundurmaktadır.
- Karar almada diğer önemli bir etken ise kültürel yapıdır. Kişi içinde bulunduğu toplumun değer yargılarından, yaşam biçiminden bağımsız hareket etmemektedir. Ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye hatta şehirden şehre kültür yapısı değişmektedir. Bu yüzden insanlar kendi kültürleriyle bağdaşan kararlar vermektedirler.



## 2.10. Stratejik Karar Verme Bölümünden Elde Edilen Bulgular

- Konuya ilişkin literatür incelendiğinde stratejik karar vermenin işletmelere önemli katkılar sağladığı görülmüştür. Fakat turizm işletmelerinde stratejik karar verme konusunun sınırlı olduğu ve stratejik kararlara önem veren işletmelerin yönetim sürecinde daha rahat hareket ettikleri görülmüştür.
- Stratejik karar verme çalışmaları günümüz değişen şartlarında işletmelerin rakipleri karşısında sağlam temeller üzerinde durması açısından önem taşımaktadır.
- Stratejik karar verme kavramının birçok konu ile ilişkili olduğu görülmüştür. Bunlardan bazıları stratejik yönetim, strateji, rekabet, liderlik gibi konularla ilişkilidir.
- İşletmelerin stratejik kararları verirken çevre analizi, yönetsel faktörler, ekonomik nedenler, siyasi nedenler vb. birçok nedenlerden dolayı her şeyi göz önünde bulundurmaları gerekmektedir.
- Stratejik kararların verilmesinde ortaya çıkan sorunların genellikle stratejik bilince sahip olmayan ve gerekli analizleri yerli yerinde uygulayamayan yöneticiler tarafından ortaya çıkmaktadır.
- Stratejik karar vermeye ilişkin konulara 1980'lerden sonra daha çok önem verildiği ve gittikçe belirsizliği artan ortamlarda daha çok kullanıldığı görülmektedir.
- Günümüzde pek çok işletmenin stratejik kararlar doğrultusunda hareket ettikleri ve değişen zamana uyum sağladıkları görülmektedir.
- Stratejik karar verme doğrultusunda hareket eden işletmelerin başarı durumları ve geleceğe yönelik planlamalarında daha etkin oldukları görülmektedir.

## BÖLÜM III

### 3. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Günümüzde bilgi en önemli güç haline gelmiştir. Bu bilgiye sahip olmak için gerek ülkeler gerekse işletmeler bazında yoğun bir rekabet yaşanmaktadır. Bu duruma bağlı olarak, bilginin çoğaltılması, saklanması, aktarılması ve kullanılması önem kazanmıştır. Bu sonucun sağlanabilmesi de bilişim teknolojisi kullanımıyla mümkün olmaktadır (Tekin ve Şahbaz, 1998:2). İşletmelerin önemli bir çoğunluğu etkinliğini ve verimliliğini arttırabilmek için bilişim teknolojisine başvurmaktadır, birçok kritik görevin başarılmasında da bilişim teknolojileri önemli bir rol üstlenmektedir. Özellikle sanayileşmiş ülkelerde bilişim teknolojileri tüm işletme süreçlerinde ve fonksiyonlarında görülmektedir. Bu kavramın gelişimine bakıldığında geçmişten bugüne bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde çok önemli gelişmeler yaşanmıştır. Bu teknolojilerin entegrasyonu ile gerek örgüt içi gerek ise örgütler arası iletişim yöntemlerinde köklü değişikliklerin yaşanması sonucunu doğurmuştur.

Araştırmanın bütünselliğinin sağlanması açısından bilişim teknolojileri kavramından önce bilgi, bilim, teknoloji, bilişim, iletişim gibi kavramların açıklanması gerekmektedir.

#### 3.1. Bilgi

Bilgi insanlığın varoluşuyla başlamış olan bir kavramdır. İnsanlar ilk çağlardan bu günlere kadar bilgiyle hayatlarını kolaylaştırmışlardır. Bilgi o dönemlerden bu günlere birikerek bu günkü yerini almıştır. İnsanlar varoluşundan bu yana değişikliklere maruz kalmıştır ve bu değişikliklerden hem olumlu hem olumsuz yönde etkilenmişlerdir (İbicioğlu ve Doğan, 2006). Eren (2009) ise öncelikle veri ve bilgi kavramları arasında fark olduğunu veri kavramını açıkladıktan sonra bilgi kavramından bahsedileceğine dikkat çekmektedir. Veri ve bilgi kavramlarının birbiri yerine kullanılamayacağını verilerin bir işletme içinde ve işletme dışında bulunan ham bilgiler olduğunu ifade etmektedir. Bu ham bilgilerin de yararlı hale getirilmesi için bilgi işleme sürecinden geçmesi gerektiğini belirtmektedir. Örgütler için yararlı bilgilerin üç aşamadan geçmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bunlar:

- Zaman bakımından bilgi
- İçerik bakımından bilgi
- Biçim bakımından bilgi

Bilgiyi elinde bulunduran insanlar, toplumlar, ülkeler bu değişikliklerden olumlu yönde etkilenmişlerdir ve ellerinde bulunan bilgi, zamanı ve değişimi yönetmelerini sağlamıştır. Bilginin güç kaynağı olarak görülmesi yeni bir olgu değildir. İnsanlar, örgütler, devletler geçmişini hatırlamak ve geçmişten çıkarımda bulunmak için, çağın gerisinde kalmamak için yaşadıkları çağı takip etmek ve geleceğin neler getireceğini tahmin edebilmek için bilgiye ihtiyaç duymuşlardır (Öğüt, 2001:1). Bu bilgilerin de iyi ve faydalı olması kişiler için kolaylık sağlamaktadır.

İyi bir bilgide olması gerekenleri Laudon ve Laudon (2011) şu şekilde ifade etmektedir.

**Tablo 3.1. Bilginin Özellikleri**

Doğruluk	Veri gerçeği yansıtıyor mu?
Bütünlük	Verinin yapısı ve varlıklar, özellikler arasındaki ilişkiler tutarlı mı?
Tutarlılık	Veri unsurları tutarlı bir şekilde tanımlanmış mı?
Tamlık	Bütün gerekli veriler mevcut mu?
Geçerlilik	Veri değerleri tanımlanan aralıklarda mı?
Zamanlılık	İhtiyaç duyulduğu anda veri mevcut mu?
Erişilebilirlik	Veri ulaşılabilir, anlaşılabilir ve kolay mı?

Bilgi ve bilgiyle birlikte gelen bir kesinlik iktidar kaynağı olmaktadır. İktidar, istenilen şeye ulaşılması ve bunu muhalefete rağmen yapabilmesi demektir. Birçok insan kurum, kuruluş bilgi sayesinde güç kazanmışlardır. Bütün örgütler rasyonel gözükme için ve yaptıkları işlerin prosedürlere uygun olarak

yaptıklarını göstermek için bilgiden yararlanmaktadırlar. Bilgi kişilere neyin doğru neyin yanlış olduğunu da göstermektedir. Eğer kişilerin elinde doğru ya da yanlış bilgiler olursa karar vermek daha kolay olmaktadır. Bilgiyle çevrelenildiğinde bu bilgiler yanıltıcı veya yararsız da olsa insanlar kendilerini kararsız hissetmemektedirler (Peeffer, 1999).

Sonuç olarak bilgi insanlığın oluşu itibariyle başlamıştır ve bilgi üzerine birçok tanım yapılmıştır. Geçmiş dönemlerde de insanlığa ışık tutmuştur günümüzde de ışık tutmamaktadır. Görünen o ki gelecek zamanlarda da önemini koruyacaktır. İnsanlar zaman içerisinde bilgiyi çeşitlere ayırmışlardır bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.

### **3.2. Bilgi Çeşitleri**

#### **3.2.1. Örtülü Bilgi**

Kişisellik boyutu fazla olan bir bilgi çeşididir. Sayılarla ve matematiksel kavramlarla ifade edilmesi oldukça zordur. Kolay bir şekilde aktarılamayan bilgi türü olmaktadır. Örtülü bilgi deneyim ve birikim sonucunda oluşmakta ve belirli zamanlarda kazanılmadığı gibi hemen aktarılıp paylaşılmayan bir bilgi çeşididir (Bolat, 2010).

#### **3.2.2. Açık Bilgi**

Formel bir yapıya sahiptir ve kolayca aktarılmaktadır. Matematiksel formüllerle ifade edilmektedir. Örgüt içinde veri tabanları, el kitapları, prosedürler, raporlar bulunmaktadır (Koza, 2010).

#### **3.2.3. Stratejik Bilgi**

Stratejik bilgi stratejik yönetim faaliyetleri ile ilgili olmakla birlikte kararların alınması, uygulanması, denetlenmesi aşamalarında kullanılmaktadır. Stratejik bilgide değişen çevre koşulları önemli olmaktadır. Çünkü rakiplerin durumu, müşterilerin beklentileri, pazarın yapısı gibi birçok faktörlerde stratejik bilgiden oldukça yararlanılmaktadır (Karakaya, 2002).

### **3.2.4. Örgütsel Bilgi**

Örgütsel bilgi, işletmeler için önem taşıyan bir bilgi türü olmaktadır. İşletme içinde çalışan bireylerin fikir alışverişleriyle örgütsel bilgi oluşabilmektedir. Öte yandan örgütsel bilginin oluşum sürecinde bilginin üretimi, benimsenmesi, dağılımı, gözden geçirilmesi yer almaktadır (Durna ve Demirel, 2008).

### **3.2.5. Bireysel Bilgi**

Bireysel bilgide belli bir kişiye ya da belli bir bölüme aitlik söz konusudur. Bireyler tarafından bağımsız olarak kullanabilmektedir. Bu bilgide kişiye aitlik ve öznellik içermektedir (Ipe, 2003).

## **3.3. Bilim**

Yıldırım (2011) Bilimi, donmuş, statik bir kavram olmamakla birlikte sürekli artan, değişen ve ilerleyen; konusu yönünden sınırları belli olmayan bir etkinlik olarak ifade etmektedir. Einstein ise (1940) bilimi her türlü düzenden yoksun algılar ile düzenli düşünme arasında uygunluk sağlama olarak belirtmektedir.

Popper (2010)'a göre bilim önermelerin sağlamlığı ile ortaya çıkmaktadır. Önermelerin “doğrulama” metoduyla değil “yanlışlama” metoduyla bilime katkı sağlayacağını savunmaktadır. Tüm önermeler yanlışlamaya tutulmalı yanlış olanlar elenmeli geriye kalan doğrular ise bilime katkı sağlamakla birlikte bilimsel bilgilerin doğruların biriktirilmesiyle değil yanlışların ayıklanmasıyla bilime katkı sağlayacağını ifade etmektedir.

## **3.4. Teknoloji**

İnsanlar yaşamlarını kolaylaştırmak ve rahat bir hayat sürebilmek için sürekli uğraş içinde olmaktadır. İnsanların bu uğraşları onları bilimsel bilgiye yöneltmektedir. İnsanların seviyelerini iyileştirmesi ve bilimsel bilgileri uygulamaya koymasında teknoloji kavramı ortaya çıkmaktadır. Teknoloji kelimesi Yunanca techne ve logos kelimelerinin bir araya gelmesiyle oluşmuştur. Techne, sanat, zanaat, beceri, gibi bir şeyleri yapabilme ortaya çıkarabilme

anlamlarına gelmektedir. Logos ise akıl ile bilgiye ulaşma ve sanatlar üzerine konuşma anlamına gelmektedir (Turanlı, 2010).

Yapılan ifadeler doğrultusunda teknoloji bilimin ilerlemesinde ve bilimsel bir bilginin üretilip, dağıtılmasında çok önemli bir konuma sahip olmaktadır. Ünlü iktisatçı Schumpeter da büyüme motorunun teknoloji olduğunu ve teknolojiye uzun vadeli ufukların olmasına dikkat çekmektedir (Handy, 1998). Teknolojiyi elinde tutan kişiler, ülkeler teknolojiye sahip olmayanlara göre çok iyi bir seviyededir denilebilir.

### **3.5. İletişim**

İnsanlar ilk çağdan beri iletişim kavramıyla iç içe yaşamaktadır. Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılması olayına iletişim denilmektedir. İletişim ayrıca dinamik bir süreç olmaktadır. Bu süreçte de kaynak, alıcı, kanal ve ileti öğeleri bulunmaktadır. Kaynak iletiyi bir kanal vasıtasıyla alıcıya ulaştırmaktadır. Bu ulaştırma aşamasında kaynağın alıcıya gönderdiği iletiye alıcının verdiği tepki de geri bildirim olarak tanımlanmaktadır. Bu geri bildirim sayesinde kaynak alıcıya vermek istediği mesajın ulaşıp ulaşmadığını da anlamaktadır (Kılıç, 2002).

Başka bir ifadeyle iletişim bir toplulukta veya grupta oldukça önemlidir. Kişilerin birbiriyle anlaşması ve uyum içinde olmaları için önem taşımaktadır. Sosyal yaşamda da önemli bir yere sahiptir. İletişim kelime olarak İngilizce “ communication” kelimesinden türemiştir. Latince ise communis kavramından gelmekte ve communis kavramı ise birçok kişiye nesneye ve birçok şeye ait olan ve ortaklaşa kullanılan, gerçekleştirilen şeyler anlamında kullanılmaktadır (Tuna, 2012).

### **3.6. Bilişim**

Bilginin özellikle elektronik cihazlar yardımıyla düzenli ve akılcı bir şekilde işlenmesi olarak ifade edilmektedir. Matematiksel teoriler üretmekle birlikte diğer uzmanlık dallarının da nesnelere ve süreçlerini çözümlenmektedir (www.genbilim.com. 26.12. 2012).

Bilişim kavramı teknoloji ve bilginin bir arada oluşturdukları ve insanların faydalanmasını sağlayan sonuçlar şeklinde ifade edilmektedir. Bilişim temelde insanların sorunlarına çözüm üretmek için ortaya çıkmış olan ve her bakımdan bir hızlilik söz konusu olan bir süreci kapsamaktadır. Bilişimin en önemli yönünü toplum oluşturmakta ve günümüzde bu toplum, yaşamı kolaylaştıran bilişim teknolojilerini yaşamlarının neredeyse her alanlarında kullanmaktadırlar (Dedeoğlu, 2006).

### **3.7. Bilişim Teknolojileri**

İçinde bulunduğumuz çağa çok farklı anlamlar yüklenmektedir. Bilgi çağı, hız çağı, yenilik çağı gibi çeşitli isimler kullanılmaktadır. Bilginin önemini tüm toplumlara benimsetmek için de bilişim teknolojileri kilit faktörlerden birisidir. Günümüzde işletmeler de çağın gerisinde kalmamak ve rekabet üstünlüğü sağlamak için bilişim teknolojisi(BT)'nden yararlanmaktadır. Bilgi çağının olmazsa olmaz unsurlarından biri de bilişim teknolojileridir BT, işletmenin ihtiyaç duyduğu bilgiyi üretirken ve yine insanlara faydalı olacak bilgiyi ortaya çıkarmak için kullanılan araçlar topluluğudur (Güney ve Mutlu, t.y.).

BT sadece yazılım ve donanım olarak tanımlanmamalıdır. Bunların yanı sıra hizmetler ve ekipmanlar da bilişim teknolojilerinin unsurlarını oluşturmaktadır. Bilişim teknolojileri toplumun ihtiyacı olan bilgiyi hızlı ve kolay biçimde sağlamaktadır. Yeni bilgilerin üretilip verimliliğinin artırılmasında da aracılık etmektedir (Besler, 2009: 9).

Diğer bir ifade ile BT; bir örgütün taşıdığı misyonu gerçekleştirmek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi yönetecek kaynaklarla ilgili bir kavramdır (Iraz, 1997: 7). Child (1997)'a göre ise bilgisayarların veri işleme ve depolama gücünü telekomünikasyon yeteneğiyle birleştiren uygulama ve teknolojileridir. Bilişim teknolojileri ülkelerde köklü değişimlere neden olmakta ve bilgi, bilişim kavramları bir araya gelerek bilişim teknolojilerini oluşturmaktadır. Ülke ekonomilerinde ülkelerin sıralarını da belirlemektedir. Bir ülkenin bilişim teknolojilerine bakılarak ekonomileri hakkında yorum yapılabilir. Hatta asrın en iyi ve faydalı olan bilişim teknolojilerini elinde bulunduran ülkeler diğer ülkelere nazaran daha ileri seviyede olduğu ifade edilebilir (Koroğlu, 2004).

BT, bilginin edinilmesi, analizi, depolanması, yeniden adlandırılması, değerlendirilmesi ve uygulanması için kullanılan dönemin gerisinde kalmamış bilgisayar ve iletişim teknolojileridir. Başka bir ifadeyle bilişim teknolojileri, birbiriyle bütünleşmiş, iç içe olan yazılım ve donanım sistemlerinin tamamını ifade etmektedir. Bu sistemler (Sezgin, 2004: 107);

Bilgisayarlar

Telefon, faks ve teleteks

Yönetim bilgi sistemleri

Modem ve bilgisayar ağları

İnternet ve intranet

Kablosuz iletişim sistemlerinden oluşmaktadır.

BT, bilgiyi hızlı ve doğru olarak ortaya çıkarabilme, işleyebilme ve dağıtabilme özelliklerine sahiptir. Günümüzde çoğu sektörlerin vazgeçilmezi haline gelmiştir ama bilişim teknolojilerini yerinde ve zamanında kullanmak çok önemlidir. Bu yüzden BT'den daha fazla yararlanabilmek için ve verimli olabilmek için, hem taktiksel hem de yönetim seviyelerinde hızlı ve atılgan stratejilere ve politikalara ihtiyaç duyulmaktadır (Çetinkaya ve Şimşek, 2008).

Teknolojinin ve iletişimin yardımıyla farklı pozisyonlarda bilgi üretilmektedir. Bu bilgiler yine bilişim teknolojileri yardımıyla kolayca işlenmekte ve dağıtılmaktadır. Bilişim teknolojileri sadece yazılım ve donanım olarak karşımıza çıkmamaktadır. Stratejik yönetim için de çok önem arz etmektedir. Temel stratejik etkileri arasında maliyeti azaltması, müşteri memnuniyetini yükseltmesi, hizmet kalitesinin sağlanması ve yükseltilmesi ve yeni ürün planlamasını kolaylaştırması da bulunmaktadır (Özturan, 2007:431).

Bilgi ve bilginin etkin bir şekilde kullanımını sağlayan BT rekabetin yoğun bir şekilde yaşanmasında ve rekabet avantajlarının benimsenmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Birçok sektörde bilgi kullanılmakta ve bilgi yoğun olan sektörler kendilerine gerekli doğru bilgiye zamanında, kolay bir şekilde bilişim teknolojileriyle ulaşabilmektedir. Özellikle yirminci yüzyılda bilginin hızla akışı işletmelerde birçok değişiklikleri beraberinde getirmektedir. İşletme



faaliyetlerinin devam etmesinde ve işletmelerin müşterileriyle olan ilişkilerinin kökten değişmesine, tedarikçileriyle ilişkilerin geliştirilmesine ve değişmesine neden olmaktadır. Birçok sektörde bilgi kullanılmakta ve bilgi yoğun olan sektörler kendilerine gerekli olan bilgiyi bilişim teknolojileri sayesinde kolayca ve ucuz bir şekilde ulaşılmaktadırlar (Baytok, 2007).

BT fiziksel nesnelere gibi sonsuz bilginin de yönetimini sağlayabilmektedir. Böylelikle kararların alınması ve koordine edilmesi de kolaylaşmaktadır. Günümüzde bilginin yoğun olduğu ülkeler gücü elinde tutmaktadırlar. BT'yi de gücü elde etmede ve var olan bilginin daha da geliştirilerek ve sağlamlaştırılarak yayılmasını sağlamaktadır. Örgütler bilgiyi etkin bir şekilde kullanabilmek için ve rakiplerine karşı etkin olabilmek için karmaşık ve belirsiz çevrelerle ilişki kurmaktadırlar. Çevrenin bu belirsizliğini minimize etmek için de bilişim teknolojilerinden faydalanılmaktadır. Bilişim teknolojileri çevrenin esnekliğine, dış çevredeki faktörlerin isteklerine hızlı bir şekilde karşılık vermeyi garanti etmektedir (Koza, 2010:71).

BT; temelde verilerin kayıt edilmesi, saklanması, belirli bir işlem sürecinden geçirmek suretiyle bilgiler üretilmesi, üretilen bu bilgilere erişilmesi, saklanması ve nakledilmesi gibi işlemlerin etkili ve verimli yapılmasına olanak tanıyan teknolojileri tanımlamada kullanılan bir şemsiye kavramdır. BT; sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro-elektronığe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini içerir (Bensghir, 1996).

BT işletmeler için stratejik bir araç niteliğindedir. Çünkü BT üretim sürecinde, büro çalışma ortamlarında değişimlerin olmasını sağlamıştır. Bu değişimler işletmeleri farklı stratejiler üretmeye itmiştir. Örgüt stratejilerinin oluşumunu BT aşağıdaki yollarla desteklemektedir (Yıldız, 2009);

- Mal ve hizmet farklılaştırılması
- Pazar nişlerine odaklanma
- İş hacminde artış
- Ürün ve iş süreçlerinde yenilik

- Müşteriler ve tedarikçiler arasında etkili iletişim

Samsung Electronics başkan yardımcısı Bum-Cho Coo (2012), ise bir konuşmasında, önceden televizyonları film izlemek için, telefonları konuşmak için birçok aleti farklı şeyler yapmak için kullandıklarını ama şimdi bunların hepsinin tek bir alet ile yapıldığını ifade etmiştir ayrıca bu teknolojinin yeni gelişen ülkelerde dengeli eğitim fırsatı sağladığını ifade etmiştir. Öte yandan kendi ülkesi Kore'de akıllı eğitim Galaxy Note'lar ile başladığını öncelikle 120 öğretmene bu eğitimin uygulandığını daha sonra da bu öğretmenler sayesinde derse olan ilginin arttığını ifade etmiştir. BT bütün dünyada ekonomik faaliyetlerin yürütüldüğü ortamı değiştirmekte ve bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanan işletmelerin uluslar arası pazarlarda rekabet üstünlüğü kazandığı bilinmektedir. Bu yüzden bilişim teknolojileri toplumsal ve ekonomik gelişme açısından stratejik öneme sahip olmaktadır (Türkiye Bilişim Şurası, 2002).

Literatürde BT'nin verimliliği artırmak için kullanıldığı yaygın olarak ifade edilmiş olsa da BT'nin örgütler üzerindeki etkisini tam olarak belirleyebilmek oldukça zordur. Çünkü bilişim teknolojileri örgüt süreçlerinin her hangi birinde değil hemen hemen tüm süreçlerinde kullanılmaktadır (Güleş ve Bülbül, 2004: 219).

Yapılan ifadeler doğrultusunda bilişim teknolojileri işletmeler için yadsınamaz bir gerekliliktir. Küreselleşme, teknolojik gelişmeler, işletme yapılarında ki değişimler ve endüstriyel ekonomiden bilgi ekonomisine geçiş gibi bir takım faktörler işletmelerin bilişim teknolojilerine yönelmesi için hem itici bir güç hem de çekici bir etkidir. Çünkü hemen her sektörde rekabetin küresel bir boyutta ve sert bir şekilde yaşandığı günümüz iş dünyasında işletmeler, sahip oldukları yeteneklerin yanı sıra değişen pazar yapısı ve müşteri ihtiyaçları karşısında rekabetçi pozisyonlarını koruyabilmeleri büyük oranda kullandıkları bilişime bağlıdır (Güney ve Mutlu, t.y.).

### **3.8. Bilişim Teknolojilerinin Tarihi Gelişimi**

BT'nin tarihi gelişimine bakıldığında bilgi işlem dönemi, mikro dönemi ve ağ dönemi olarak üç aşama geçirdiğini görülmektedir. 1960-1980 yılları arasında ana bilgisayarlar ve buna bağlı yazılım ve donanımlar hakim olmaktadır.

1970'lerin sonunda ise bilgisayarlar gelişmiş ve orta düzey yöneticiler de bilgisayar kullanmaya başlamışlardır. 1990'lar da ise bilgisayar ağlarının kurulup büyükçe alana yayılmaya başladığını görülmektedir (Akın, 1998).

Başka bir ifade ile BT'nin ilk olarak geliştiği tarihlere bakıldığında 1950 yıllarından sonra olduğu görülmektedir. Sanayi devriminin olması ve sanayi devriminden sonra yaşam koşullarının değişmesi insanları farklı alanlara yönlentmiştir. Bu alanlardan bir tanesi de BT yönünde olmuştur. Bilgiyi işlemek ve kullanmak adına insanların birçoğu bilişim teknolojilerinin kullanıldığı işletmelerde faaliyet göstermişlerdir. Tablo 3'te bilişim sistemlerinin tarih içinde değişen rolünü Akolaş (2004), şöyle ifade etmektedir.

**Tablo 3.2. Bilişim Sistemlerinin Tarih İçinde Değişen Rolü**

Veri İşleme: 1950'ler ve 1960'lar
Elektronik Veri İşleme Sistemleri
Ticari işlemlerin incelenmesi, kayıtların muhafaza edilmesi, geleneksel muhasebe uygulamaları
Yönetmel Raporlama: 1960'lar ve 1970'ler
Yönetim Bilişim Sistemleri
Karar almayı destekleyecek, önceden belirlenmiş bilgiler için hazırlanan yönetmel raporlar.
Karar Destek: 1970'ler ve 1980'ler
Karar Destek Sistemleri
Yönetimsel karar alma işlemin desteklenmesi için karşılıklı etkileşim sağlayan sistemler
Stratejik ve Nihai Kullanıcı Desteği: 1980'ler ve 1990'lar
Nihai Kullanıcı Bilgisayar Sistemleri
Nihai kullanıcıların verimliliğini artırmak için doğrudan bilgisayar desteği
Üst Yönetim Bilişim sistemleri
Üst yönetim için kritik bilgilerin sağlanması
Uzman Sistemler
Nihai kullanıcı için, bilgi temelli uzmanlık desteğinin sağlanması
Stratejik Bilişim Sistemleri
Rekabet avantajı sağlamak için stratejik ürün ve hizmetlerinin sunumu

### 3.9. Bilişim Teknolojisi Elemanları

Telekomünikasyon, genellikle belli bir mesafedeki bilginin elektronik imkânlarla iletişimi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca coğrafik engellerin ortadan kaldırılmasında, zaman tasarrufunun olmasında, organizasyonların üretimde daha hızlı olmasında ve verimliliğinin arttırılmasında, yeni pazarlara erişilmesinde ve niş pazarlara daha kolay ulaşılmasında, müşterilerle daha iyi bir iletişim olmasında büyük rol üstlenmektedir. Telekomünikasyonun en önemli uygulamaları (Bozbay, 2007).

Faks

Elektronik posta

Telekonferans

Elektronik veri değişimi

Elektronik doküman yönetimi

Gruba Özgü Bilgi Paylaşım Araçları (Groupware)

Zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın birçok kişiyi teknolojik ortamlarda buluşturan ve grup çalışmalarını destekleyen teknolojiler olarak tanımlanmaktadır. E-Posta, iş akışı, elektronik posta bu araçlara örnek verilmektedir.

### 3.10. Ağ Yapısı

İki ya da daha fazla bilgisayarın birbirine bağlanması için bilgisayar ağına ihtiyaç duyulmaktadır. En yalın tanımıyla ağ iki ya da daha fazla bilgisayarın birbirine bağlanması olarak ifade edilmektedir. Telefon ağları ve bilgisayar ağları önceden işletmeler tarafından iki farklı ağ türü olarak kullanılmıştır. Fakat telekomünikasyondaki sınırların ortadan kalkması ve bilgi teknolojilerinin gelişimi sayesinde bu iki ağ internet temelli bilgileri ve cihazları paylaşan tek bir ağa dönüşmektedir. Bu sayede hem veri akışı hem de ses aktarımı daha güçlü ve hızlı hale gelmektedir (Laudon ve Laudon, 2011).

### 3.11. Ağ Türleri

İnsanlar istedikleri bilgiye kolayca ulaşabilmek için bazı ağ türlerinden yararlanmaktadır. Bu ağlar kullanım alanlarına göre, bilgiyi saklama düzeyine göre, farklılık göstermektedir. Bu ağ çeşitlerinden bazıları aşağıdaki gibi tanımlanmıştır.

#### 3.11.1. Yerel Alan Ağları (LAN: Local Area Network)

Bu ağlar genellikle yakın mesafeli bilgisayarları veya bazı cihazları birbirine bağlamak için kullanılmaktadır. Kısa bir coğrafyaya yayılan ağ türleridir. Bir ofiste ya da binanın içindeki bilgisayarların birbirine bağlanmasını örnek vermek mümkündür. Bu ağlar kullanıcılara az bir sürede daha az kaynak kullanarak fazla kaynaktan yararlanmalarını sağlamaktadır (<http://tr.wikipedia.org>,15.03.2013). Bu durumda küçük işletmeler bu ağlardan daha çok yararlanmaktadır denilebilir

#### 3.11.2. Metropol ve Geniş Alan Ağları (WAN)

Birden çok bilgisayarların ve cihazların birbiriyle iletişim halinde bulunmasını sağlayan ağ türleridir. Bu ağlar bölge, kıta, hatta dünyaya yayılan ağ türleridir. Bu ağlar yerel ağların da birbirine bağlanmasını sağlamaktadır. Birçok uydu, telefon sistemi, hatlar bu WAN'lar sayesinde ortak bir nokta bulabilmektedir. Dünyada en güçlü WAN internettir. Bu ağlar sayesinde dünyadaki milyonlarca insan birbiri ile iletişim halindedir ve istenilen bilgileri çok hızlı bir şekilde bulabilmektedirler (<http://akademik.maltepe.edu.tr>, 20.03.2013).

Yerel ağ (LAN: Local Area Network) 500 metreye kadar; bir ofis ya da bir binanın katı

Kampus ağ (can: Campus Area Network) 1000 metreye kadar; bir üniversite kampüsü ya da işletme tesisi

Metropolit ağ (MAN: Metropolitan Area Network) Bir şehir ya da metropol bölge

Geniş ağ (WAN: Wide Area Network) Kıtalar arası veya küresel bölge

Laodon (2011), Ağ türlerini ve kullanım alanlarını bu şekilde ifade etmektedir.

### **3.12 .Bilgisayar Ağlarının İşletme üzerindeki Etkileri**

Bilgisayar ağlarına bakıldığında iletişimde ve iş birliğinde çok etkin olduğu görülmektedir. İşletmeler bu ağlar sayesinde kolayca iletişim sağlamakta ve kendi aralarında sinerji oluşturarak ortaklaşa girişimciliği desteklemektedirler. Ağlaşmanın artması sonucunda kontrol faaliyetleri kolaylaşmakta ve kumanda yetkisi de azalmaktadır (Akın, 1998).

Bilginin tüm alanlarda çalışan insanların ulaşabileceği seviyeye gelmesi ağlar sayesinde olmakta ve bu ağlar işletmelerin sürekli değişen çevre koşullarına uyumunu da kolaylaştırmaktadır. Bilgisayar ağları kullanılmaya başlandıktan beri işletmelerde değişimi çok farklı yönlerde etkilemektedir. Bu ağların işletmelerde değişimi etkileyen boyutlarına bakıldığında kültürel yapıda teknolojik alanlarda ve işletmenin kendi yapısında da değişikliklere yol açtığı görülmektedir (Şimşek ve Iraz, 2005).

Yapılan tanımlar doğrultusunda bilgisayar ağları kullanılmaya başlandıktan sonra birçok alanda değişiklikler yaşandığını görülmektedir. Makro boyutuyla düşünüldüğünde ülke ekonomilerinde devrimsel değişiklikler görüldüğü mikro boyutunda da işletmelerin rekabet alanlarında değişim olmaktadır. Değişim, kendisini yönetebilen işletmeler için fırsat niteliği taşımaktayken, yönetemeyen işletmeler için yıkıcı sonuçlara yol açabilir. Birçok işletme örgütsel problemlerini ağlar sayesinde çözebildiği gibi örgüt dışı problemlerin önemli bir kısmında da ağları kullanarak çözüm üretmeye çalışmaktadır. Bilişim teknolojilerinin başlıca kullanım alanlarını Elibol (2003) aşağıda açıklanan şekilde ifade etmektedir.

### **3.13. Bilişim Teknolojilerinin Başlıca Kullanım Alanları**

#### **3.13.1. İnternet**

İnternet; dünya üzerindeki milyonlarca bilgisayar ağının birbirleriyle ortak bir protokol çerçevesinde iletişim kurmasını sağlayan bir ağ türü olmaktadır. Milyonlarca bilgisayarı birbirine bağlayan bir sistem de denilebilir. İnternet ilk

olarak 1962 yılında Amerikan Askeri Araştırma Projesi'nin tartışmaya açtığı galaktik ağ kavramıyla gündeme gelmiştir. 1969'da ise dört merkez arasında ana bilgisayarların birbirine bağlanmasıyla internet kavramı ortaya çıkmıştır. Türkiye ise 1993 yılında TÜBİTAK-ODTÜ işbirliği ile global internete bağlanmıştır (Çakır ve Topçu, 2005).

### **3.13.2. Intranet**

Intranet, özel yazılım ve standartları kullanarak işletme çalışanları ve bölümlerini birbirine bağlayan özel bir bilgisayar ağıdır. İşletme kullanıcıları işletmenin özel bilgilerini intranet sayesinde muhafaza etmekle birlikte özel bilginin hızlı bir şekilde kullanımını sağlamaktadır. İşletmeler çevreden gelebilecek risklere karşı intranet ile kendilerini güvende hissetmektedirler (Elibol, 2003).

### **3.13.3. Ekstranet**

Ekstranet, bilginin işletme dışından başka kişiler tarafından kullanımına kısmen izin veren bir sistemdir. Örneğin iş ortakları ekstranet sayesinde işletmenin izin verdiği ölçüde bilgilerini iş ortakları ile paylaşabilmektedir. Bağımsız çalışmayan işletmeler extraneti daha çok tercih etmektedirler. İş ortakları extranet sayesinde bir araya gelerek Pazar açma, maliyetleri düşürme, teknoloji karmaşıklığını giderme gibi faaliyetleri yürütebilmektedir (Yıldız, 2008).

### **3.13.4. Ofis Otomasyon Sistemleri**

Ofis otomasyon sistemleri organizasyondaki her türlü bilginin ve mesajın iletilmesi için oluşturulmuş bir sistemdir. Kelime işlem, masa üstü yayıncılık, gelişmiş bilgisayar teknolojisi, iletişim teknolojisi ve iş istasyonları ofis otomasyon sistemlerinin bileşenidir. İşletmeler rutin halde yürüten faaliyetlerini ofis otomasyon sistemi ile otomatik hale getirirler (Yıldız, 2006).

### **3.13.5. Elektronik Ticaret**

Elektronik ticaret hizmetlerin ve ürünlerin elektronik ortamlarda tanıtılması, satılması, reklam yapılması, dağıtılması olarak tanımlanmaktadır (Turban ve King, 2003). Elektronik ticaret gün geçtikçe yaygınlaşmakta ve birçok

örgütün işini kolaylaştırmaktadır. Geleneksel pazarlama ve satış yöntemlerini değiştirerek rakipler karşısında avantaj sağlamakta ve satıcı ve müşteriye kolaylıklar sağlamaktadır (Pınar, 2005).

### **3.13.6. Yönetim Bilişim Sistemleri**

Bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler yönetim bilişim sistemine olan gerekliliği beraberinde getirmiştir. Bu sistemler yöneticinin karar vermesinde etkili olan ve birbiri ile ilişkili olan sistemlerdir. Yönetim bilişim sistemlerinde genel olarak işletme içi faaliyetler üzerinde odaklanılmaktadır (Yılmaz, 2002).

### **3.13.7. Uzman Sistemler**

Uzman sistemler genellikle alanında uzmanlaşmış kişilerin yapılması gereken zor görevleri gerçekleştirmek için oluşturulmuş bilgiye dayalı bilgisayar programlarıdır. Uzman kişiler mantıksal çıkarımlar yaparak bu sistemler sayesinde sonuca ulaşırlar. Uzman sistemler uzmanlara problem çözümünde, bilgilerin genişletilmesinde, yeteneklerin değerlendirilmesinde yardımcı olmaktadır (Uysal ve Kurban, 2003).

### **3.13.8. Karar Destek Sistemleri**

İşletme yöneticilerinin kararlarına destek olmak amacıyla ve kararların oluşumunda kullanılan bilgisayar sistemleridir. Bu sistemler genellikle geleceğe yönelik planlamalarda kullanılmaktadır. Genel özelliklerine bakıldığında Gökçen (2005), şu şekilde ifade etmektedir:

- Geleceği planlamaya yöneliktir planları yapmada önem arz etmektedir.
- Yarı yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılmaktadır.
- Karar vericiye karar verme aşamasında fikir sunar.
- Karar verme sürecinin tüm aşamalarını desteklemektedir.
- Kullanıcının gözetimi altında olmaktadır.
- Karar verici herhangi bir uzmandan çok az yardım alarak da almadan da kullanabilmektedir.



- Stratejik kararların verilmesinde ve taktiklerin alınmasında üst düzey yöneticilere kolaylık sağlamaktadır.
- Bağımsız kararlar için ve birbirine bağlı kararlar için destek sağlamaktadır.
- Kullanım kolaylığı sağlamaktadır.
- Değişen şartlara ve değişen kararlara uyum sağlayabilecek esnekliktedir.
- Düzensiz ve planlanmamış zaman aralıklarında kullanılmaktadır.
- Bilgisayar destekli bir sistem olmaktadır.

### **3.13.9. Elektronik Veri Değişim Sistemleri**

Elektronik veri değişimi, bilgisayar ve iletişim ağları kullanılarak insan faktörü olmaksızın, bilgi değişimini sağlayan bir sistemdir. Bu sistem kamu ve özel kuruluşların etkin bir şekilde iletişim kurmasını sağlamaktadır (Elibol, 2003).

### **3.14. Turizm Sektöründe Bilişim Teknolojilerinin Ekonomiye Etkisi**

Dünya ekonomisinde GSYİH'nin yaklaşık % 10' unu turizm sektörü oluşturmaktadır. Dünya Turizm Konseyi bu rakamın 2014'te daha fazla olacağını ifade etmektedir. Turizm sektörü de bilişim teknolojilerini yoğunlukla kullanan ve bilişim teknolojilerini ilk benimseyen sektörler arasında bulunmaktadır. Turizmde birçok iş ve zorluklar bilişim teknolojileri sayesinde atlatılmaktadır (Pease, 2005). BT sektör düzeyinde çok yaygın bir iletişim ağı kurarak mal ve hizmetlerin yerel ve ulusal olarak dağılımını çok hızlı ve kolayca sağlamaktadır (Bozbay, 2007). Turizm sektörü de mal ve hizmet üreten bir sektör olduğu için BT sayesinde ekonomik bir kazanç elde edilmektedir.

### **3.15. Bilişim Teknolojilerinin Turizmde Yeri ve Önemi**

Turizm sektörünün genel özelliklerine bakıldığında kompleks bir yapının olduğu görülmektedir. Dünyanın bir ucunda meydana gelen bir olay dünyanın diğer ucundaki bir turizm hareketini etkilemektedir. Bu karmaşada turizm sektöründeki örgüt ve işletmeler çok iyi bir takipçi olmak zorundadırlar. Dünyada neler olup bittiğinin farkına varmak zorundadırlar. Aksi halde birçok işletmenin

sürdürülebilirliğini koruyamadıklarını görmek mümkündür. Bilişim teknolojilerinin rolü tam bu noktada devreye girmektedir. BT'nin turizm sektörüne olan faydalarını Poon (2002) şöyle sıralamaktadır:

- Turizm işletmelerinde hizmet kalitesinin artması,
- Sonuçların ölçülebilme kolaylığı,
- Maliyetin az olması ve kaliteli ürünlere zamanında ulaşılması,
- Pazar araştırması yapılırken verilerin toplanmasında kolaylık,
- İnsan kaynaklarının etkin olması ve doğrudan iletişimin sağlanması.

Turizm sektöründe dönemin koşullarını bilmek işlerin daha düzenli ve yolunda gitmesini sağlamaktadır. Bu koşullar da BT sayesinde rahatça öğrenilmektedir. Eskiden manuel sistemle günlerce halledilemeyen turizm sorunları bilişim teknolojileri sayesinde hızla öğrenilmekte ve hata yapma oranı daha aza indirgenmektedir. Örneğin tatil yapmak isteyen bir turist herhangi bir acenteye gitmeden BT sayesinde rezervasyon yapabilmekle birlikte gerekli bilgiye hızlı ve kolayca ulaştığı için memnuniyet derecesi artmaktadır (Tekeli, 2001). Gülmez (2006)'e göre turizm sektöründe çevrenin belirsiz olması ve bu belirsizliğin artması sonucunda bilişim teknolojilerine duyulan ihtiyaçta artmıştır. Bu ihtiyaçlar işletmeleri globalleşmeye ve uluslararası pazarlarda faaliyet göstermeye itmiş ve bu faaliyetlerin yapılmasında faks, uydular, cep telefonları, internet gibi bilişim teknolojilerinden faydalanılmıştır.

Turizmde pazar koşullarının bilinmesi ve bu pazar koşullarına uyumun sağlanması, çevrenin analizi, doğa koşullarının bilinmesi, kültürel yapı gibi birçok faktörün tespit edilmesi ve bu kavramların işletmeye sağladığı artı yönünün ve eksi yönünün belirlenmesi gerekmektedir. Bu kavramlar BT ile daha kolay anlaşılakta ve turizm gibi birçok sektörde stratejik kararların verilmesinde etkili olmaktadır (Andersan, 2001). Turizm sektörüne olan ilginin giderek artması sonucunda turizmden elde edilen gelirler, giderler, iş olanakları ve benzeri birçok alanda artışlar meydana gelmiştir. Örneğin Dünya Turizm Örgütü 2020 yılında dünya turizm gelirinin iki trilyon dolar olacağını ileri sürmüştür (Yıldız, 2011). Sektördeki bu artışlar bilişim teknolojileri daha çok kullanmayı beraberinde

getirmiştir. Turizm işletmelerinde elektronik biletleme, işletmenin tanıtılması, destinasyonların tanıtılması ve satışları için internet ve web sitelerinin önemi artmaktadır. Bu sistemler sayesinde turizmde önemli gelişmeler olmaktadır (Pınar, 2005).

Bir turistik ürünü satın alan insanlar bu turistik ürünü satın almadan önce ürün hakkında detaylı bir araştırma yapmaktadırlar. Ürün hakkındaki bilgiye de bilişim teknolojileri sayesinde kolayca ulaşabilmektedirler. Yine turistik bir ürün bilişim teknolojileri sayesinde alıcılara kolay ve hızlı bir şekilde pazarlanmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin ortaya çıkması ve bilişim teknolojilerinde yaşanan gelişim sayesinde turizm organizasyonlarına yönelik piyasa koşulları da hızlı bir şekilde değişmektedir. Bu piyasa koşullarını takip edip, bir ürünün ve hizmetin satılması ve pazarlanması yine bilişim teknolojileri ile çok kolay olmaktadır. Bu teknolojiler sayesinde müşteriler, çalışanlar iş ortakları, dağıtım kanalları bir araya gelerek proaktif bir şekilde turizm işletmelerine hizmet etmektedir. Bilişim teknolojilerinin turizmde en yaygın olarak kullanılanı internet olmaktadır. Clayton ve Criscuolo (2002) bilgi toplumunun arkasındaki teknolojinin özellikle internet aracılığıyla turizm endüstrisinde ve iş dünyasında birçok değişikliklere neden olduğunu ileri sürmektedirler. Bunlar;

Alıcıların araştırma ve bilgi edinme maliyetlerini azaltacak yeniliklere dönüştürülmesine olanak tanıyan fikirlerin yaygınlaşmasını sağlamaktadır.

İnternet aracılığıyla pazara giriş ve yeni ürünlerin konumlandırılması gibi konularda hız artmaktadır.

Organizasyonlar arasındaki süreçleri ve bilgi paylaşım yöntemlerini geliştirmektedir.

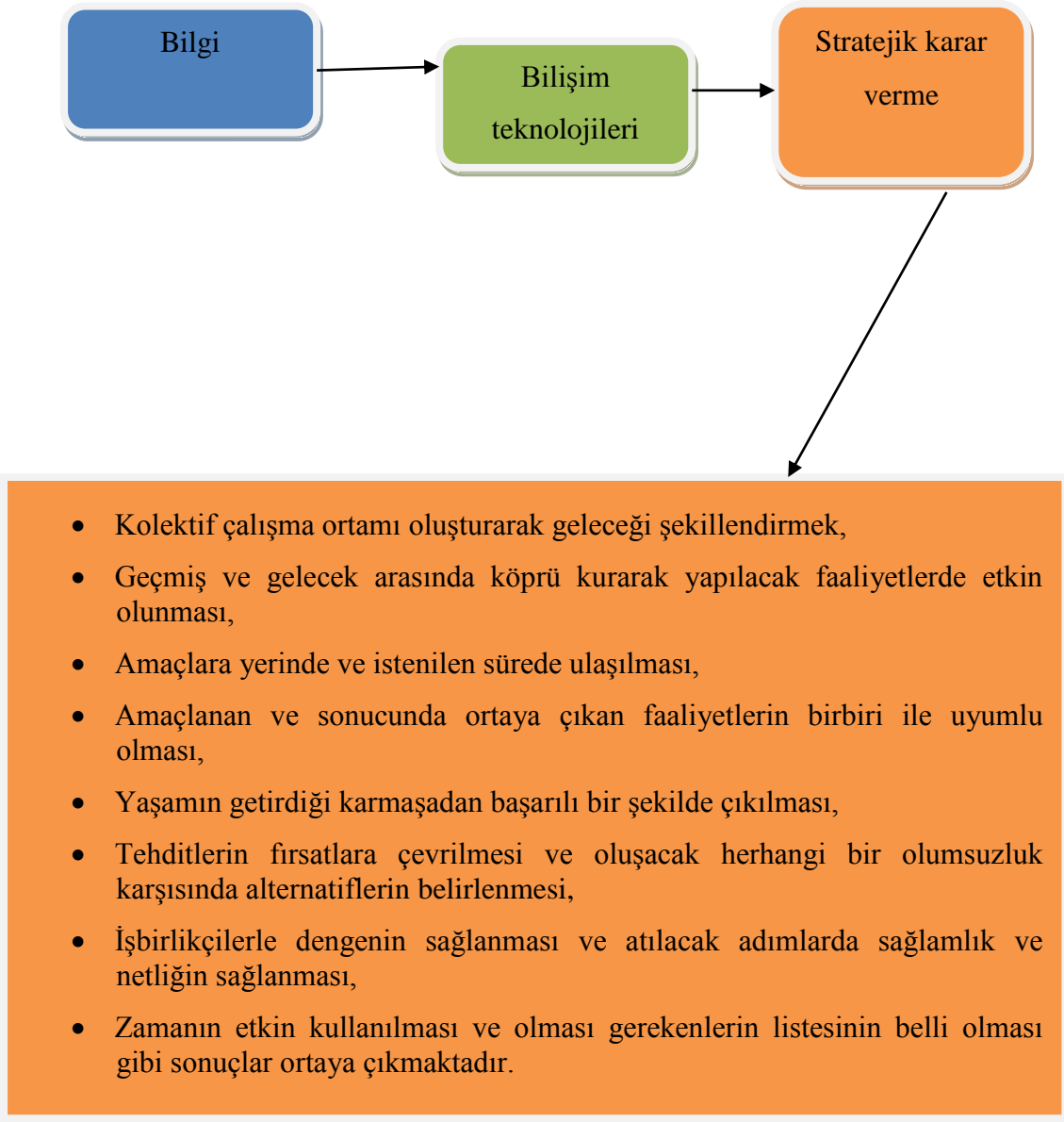
Bilgiyi daha şeffaf kıldığı için müşteriler ve hizmet sağlayıcılar arasında bir güç dengesi oluşturmaktadır. İnternet hedeflenen müşteriler ve turistler ile ilgili bilginin elde edilmesine olanak sağladığı gibi müşteri ve turistler için de işletmelerle ilgili bilgileri kolay ve hızlı ulaşabilmesine olanak tanınması gibi işlevleri yerine getirmesi sebebiyle turizm sektörüyle yakından ilişkilendirilmektedir (Werthner ve Klein, 1999: 258). Bunun sebebi ise bilgi

genişliği ve güncelliğinin sağladığı çevrimiçi ve geniş kitlelerle iletişim ve etkili işlem desteği ile desteklenen sayısız web sitelerinin yol açtığı yoğun rekabet ve yeni aktörlerin ortaya çıkmasıdır. Turizmdeki çevrim içi teknolojilerin çeşitli endüstri operatörleri ile müşteriler ve tur operatörleri ve acenteler arasında ki iletişim işlem ve ilişkilere etkisi önemli boyuttadır (Galloway, vd., 2004).

Yukarıda ifade edilen açıklamalar doğrultusunda internetin turizm endüstrisinde önemli bir yere sahip olduğu görülmektedir. Değişimin oldukça yoğun yaşandığı günümüz şartlarında gerek yerli turistler gerek yabancı turistlerin bir turu satın almalarında ve bu turu satın alırken birçok seçeneğe sahip olması internet sayesinde kolaylaşmaktadır. Kişiler çok fazla emek sarf etmeden acente vasıtasıyla veya aracısız bir şekilde tur satın alırken internet sayesinde donanımlı bir bilgiye erişebilmektedirler (Turunç, 2006). Yine pazarlayıcılar ve tedarikçiler maliyetlerini en aza indirmek için ve tüketiciye hızlı ve rahat bir şekilde ulaşabilmek için internetten faydalanmaktadır. Bazı işletme yöneticileri bilişim teknolojilerinin istihdam ile ters bir ilişkisi olduğunu düşünmektedirler. İşletmelerde bilişim teknolojilerinin çok fazla yer alması işletmede çalışan sayısının azaldığını ve insanların yapması gereken işi bilişim teknolojileri ile hallettikleri için insanların işlerinden olduklarını belirtmektedirler. Fakat günümüz şartları düşünüldüğünde bilişim teknolojisiz bir işletme rakiplerinden çok geride kalmaktadır. Bilişim teknolojileri ile halledilen işlerde çalışan insanları işletmede farklı departmanlarda farklı işlere kaydırılması işletme verimliliğini arttırmaktadır (Baggio, 2006).

Bilişim teknolojilerine önem veren işletmeler önem vermeyen işletmelere göre farkındalık oluşturmaktadır ve bu farkındalık sayesinde işletmeler değişen zamanın yaşam koşullarını daha iyi anlamaktadırlar. Yaşam koşullarının çok iyi analiz edilmesi ve işletme için gerekli önlemlerin alınmasında bilişim teknolojilerinin yadsınamaz bir önemi olmaktadır.

**Şekil 3.1. Veri, Bilgi, Bilişim Teknolojileri ve Stratejik Karar Verme İlişkisi**



Yukarıdaki şekilde var olan bilgi ve verinin bilişim teknolojileri sayesinde bir yerden başka bir yere iletildiği belirtilmektedir. Bilişim teknolojileri sayesinde iletilen veri ve bilgi verilecek olan stratejik kararlara yardımcı olmaktadır. Yukarıdaki şekilde belirtildiği gibi stratejik kararların verilmesi ve ortaya çıkmasında veri, bilgi, bilişim teknolojileri önem taşımaktadır.

### 3.16. Bilişim Teknolojileri Bölümünden Elde Edilen Bulgular

Literatür taraması sonucunda, bilişim teknolojileri, bilişim teknolojileri ve stratejik karar arasındaki ilişkiye ilişkin bulgular özet olarak şu şekilde sıralanabilir;

- BT konusuna bakıldığında konuya ilişkin literatürde çok fazla kaynak olduğu ve bilişim teknolojileri doğrultusunda hareket eden işletmeler yaptıkları faaliyetlerde daha başarılı olduğu görülmüştür.
- İşletmelerde BT'ye yatırım yapılması ilk bakışta ekonomik bir kayıp gibi görülse de zaman içerisinde geri dönüşüm sağlandığında ekonomik olarak işletmelerin büyüdüğü görülmüştür.
- BT sayesinde turizm işletmelerine gelen müşteriler arasında memnuniyet sağlanmaktadır ve müşteriler memnuniyet derecelerini bilişim teknolojileri ile ifade etmektedirler.
- İşletmelerin genel olarak BT'ye önem verdikleri ve bilişim teknolojilerinden fazlasıyla yararlandıkları görülmüştür.
- BT'nin yöneticilerin stratejik karar vermelerinde önemli bir yeri olduğu ve bilişim teknolojileri sayesinde geçmiş ve geleceğin sentezi kolayca yapıldığı görülmüştür.
- İşletmelerde BT'den sosyal medya da işletmelerin karar vermesinde olumlu bir etken oluşturmaktadır.
- BT'yi kendilerine klavuz edinen otel işletmelerinin zamandan tasarruf sağladıkları ve zamanı daha iyi yönettikleri ortaya çıkmıştır.
- Olası kriz ortamında BT'nin varlığı sayesinde kriz durumundan daha kısa sürede çıkıldığı ortaya çıkmıştır.
- İşletmeler kendi aralarında bir düzen oluşturmak için BT'yi sıkça kullanmaktadırlar.

## BÖLÜM IV

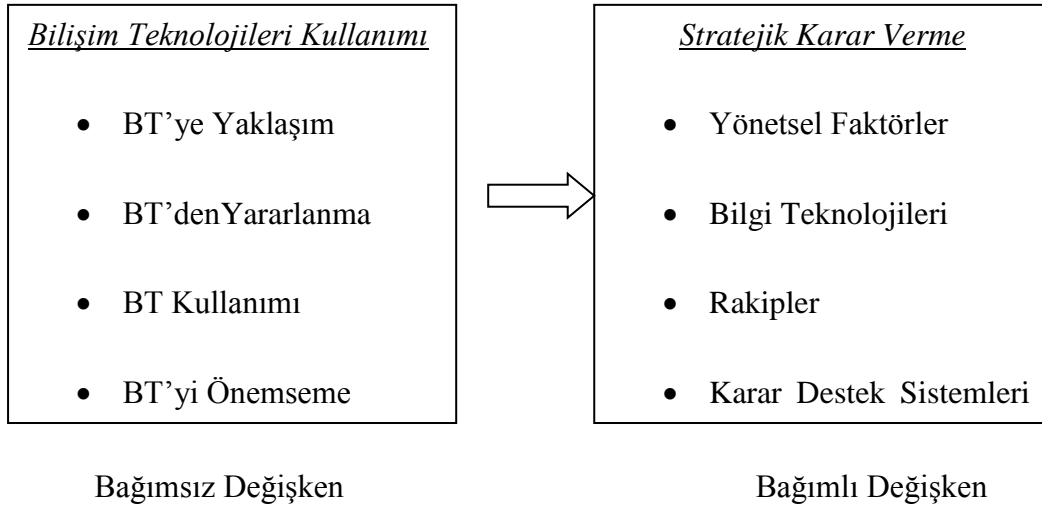
### 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu bölümde stratejik karar verme ve bilişim teknolojilerini ele alan çalışmanın araştırma aşamasıyla ilgili bilgiler yer almaktadır. Araştırmada hazırlık süreci anlatıldıktan sonra araştırmanın konusu, önemi, amacı, evren ve örnekleme, verilerin toplanması ve analizi son olarak da araştırmanın bulgularına ilişkin bilgiler verilmektedir.

#### 4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, bilişim teknolojileri ile stratejik karar verme arasında ilişki olup olmadığını belirlemektir. Bununla birlikte, yöneticilerin demografik özelliklerine göre stratejik karar verme ve bilişim teknolojilerine ilişkin bakış açılarında farklılık olup olmadığını belirlemek bu araştırmanın diğer amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda araştırmanın modeli ve araştırmanın hipotezleri aşağıda görülmektedir.

**Şekil 4.1. Araştırma Modeli ve Araştırmanın Hipotezleri**



### *Hipotezler*

- H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde bilişim teknolojileri kullanımı ile stratejik karar verme arasında anlamlı bir ilişki vardır.
- H<sub>2</sub>: Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşünceleri demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.
- H<sub>3</sub>: Yöneticilerin stratejik kararları demografik özelliklerine göre farklılık göstermektedir.

### **4.2. Araştırmanın Hazırlık Süreci**

Araştırılacak konunun ve teorik çerçevenin belirlenmesinde araştırmacı ilk olarak çalışmak istediği konuyu belirlemiş ve tez danışmanının da onayı ile bu konu çalışılmıştır. Araştırma yapılacak alanın belirlenmesinde ise araştırmanın yapılabilmesi için gerekli otel sayısının bulunduğu ve ulaşılabilirlik açısından uygulama alanı İstanbul seçilmiştir. Araştırmada bilgilerin kolayca ve hızlı bir şekilde yapılabilmesi için nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Veri toplama aracı olarak da anket tekniği seçilmiştir.

Anketlerin çoğunluğu araştırmacı tarafından yüz yüze yapılmıştır. Ankete cevap veren yöneticiler anlamadıkları soruyu araştırmacıya sorma fırsatı bulmuşlardır. Yüz yüze anket yapmanın birçok kolaylıkları yanında zor aşamaları da olmuştur. Ankete cevap veren katılımcıların bazılarının otel bilgilerini vermek istemeyişleri bu olumsuzluklardan bir tanesidir.

### **4.3. Değişkenlerin Belirlenmesi**

Araştırmanın konusu belirlendikten sonra araştırmanın bağımlı ve bağımsız değişkenleri ortaya konulmuştur. Değişkeni, Yıldırım ve Şimşek (2000), bir dizi olay ve olgu içerisinde rol oynayan birim olay veya olgu olarak ifade etmektedirler. Bir değişkenin bağımlı ya da bağımsız olduğunu anlamak için değişkenler arasındaki ilişki dikkate alınmalıdır. Başka bir değişkenden etkilenen değişkenler bağımlı değişken olarak adlandırılırken, başka bir değişkeni etkileyen ise bağımsız değişken olarak adlandırılmaktadır (İkiz vd., 1996).

Bu araştırmanın bağımlı değişkeni stratejik karar vermedir. Öte yandan bilişim teknolojileri araştırmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır.



#### 4.4. Veri Toplama Tekniği

Araştırma yapılırken birçok veriden yararlanılmıştır. Bu veriler birincil kaynaklar ve ikincil kaynaklar olarak adlandırılmaktadır. Birincil kaynaklar mevcut araştırma projesi için toplanan verilerdir. İkincil veriler ise daha önceden başka araştırmalar için kullanılmış ve hali hazırda bulunan verilerdir. İkincil veriler; şirket içinden, kütüphanelerden, çeşitli devlet kurumlarından, web sitelerinden elde edilebilir. Birincil veri de ise araştırmacı gerekli olan bilgiye kendi ulaşmaktadır. Bu araştırmada verilere ulaşmak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Literatürün taranmasında ise ikincil verilerden daha çok yararlanılmıştır. Bir ankette veriler toplanırken dikkat edilmesi gereken bazı önemli noktalar bulunmaktadır (Gegez, 2010). Bunlar şöyle ifade edilmektedir;

- Bütçe imknları, araştırma yapılırken maliyet de önemli olmaktadır.
- Zaman kısıtları ve zamanı çok iyi değerlendirmek gerekmektedir. Ankete cevap verecek olan kişilerin zaman aralıklarının da bilinmesi gerekmektedir.
- Hedeflenen cevaplayıcıların demografik özelliklerinin bilinmesi araştırmacı için kolaylık sağlamaktadır. Cevap vericilerin demografik özellikleri bilinirse eğer anket de cevaplayıcılara göre değişmektedir.
- İletifim aracı hizmetlerinin varlığı ve gelişmişliği verilerin elde edilmesine hızlılık sağlamaktadır.
- Araştırmanın içeriği cevaplayıcının anlayacağı bir şekilde olmalıdır ve cevaplayıcıyı sıkmaması gerekmektedir. Aksi takdirde ankete verilen cevaplarda yanlışlık düzeyi artmaktadır.
- Araştırmanın uzunluğu da araştırma için önemlidir. Anket soruları cevaplayıcıları sıkmayacak şekilde olmalıdır ve sorular arasında uyumun olması gerekmektedir.
- Araştırma için çeşitli cevaplama oranlarından yararlanılmaktadır. Postayla cevaplama yerine yüz yüze cevaplamalarda daha fazla verim alınabilir.

- Bazı görsellik içeren araştırmalarda bilgisayar ortamında hazırlanan anket formları posta ile yapılan bir anketten daha faydalı olmaktadır

Araştırmada sağlıklı ve doğru bilgilere ulaşabilmek için anket tekniğinden yararlanılmıştır.

#### **4.5. Evren-Örnekleme**

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren turizm işletme belgeli ve turizm yatırım belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığından alınan verilere göre 31 Aralık 2011 tarihi itibariyle 131 tane işleme belgeli, 61 tane de yatırım belgeli turizm işletmesinin bulunduğu toplamda 192 otel işletmesi bulunmaktadır ve bu oteller evrenimizi oluşturmuştur. Araştırmanın evreni ulaşılabilir büyüklükte olduğu için ayrıca bir örnekleme kullanılmamıştır. Araştırmada evreni temsil edebilme unsurları dikkate alınarak toplamda 110 otel işletmesine ulaşılmıştır. Ankete geri dönüşüm oranı % 57'dir. Ankette yer alan ifadeler her bir otel işletmesinden üst düzey yönetici tarafından cevaplandırılmıştır.

#### **4.6. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması**

Araştırmada gerekli olan verilere anket aracılığı ile ulaşılmıştır. Araştırmada kullanılan anket formu bilişim teknolojilerini, stratejik karar vermeyi ve demografik özellikleri belirlemeye yönelik üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmada verileri ölçmek için kullanılan ölçek ifadelerinin bir kısmı literatürden faydalanılarak araştırmacı tarafından geliştirilmiş bir kısmı ise Demircan, N. (2008) tez çalışmasından alınmıştır. Bilişim teknolojileri bölümünde 18 adet soru bulunmaktadır. Stratejik karar verme bölümünde ise 15 soru sorulmuştur. Son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine yönelik 5 soru sorulmuştur. Toplamda 38 soru sorulmuştur. Ankete verilecek olan cevaplar Likert yöntemine göre hazırlanmıştır. Ölçekte yer alan ifadeler "kesinlikle katılıyorum" (5), "katılıyorum" (4), "orta derecede katılıyorum" (3), "az derecede katılıyorum" (2) ve "kesinlikle katılmıyorum" (1) değerine karşılık gelmektedir. Ankette "kesinlikle katılıyorum dan" dan "kesinlikle katılmıyorum" a kadar uzanan beşli Likert ölçeğinin yer aldığı soru tipinden yararlanılmıştır.

#### 4.6.1. Verilerin Geçerliliği

Veri toplama aracı olarak kullanılması düşünülen anket formunun geçerliliğini ölçmek için anket formu üç akademisyen tarafından değerlendirilmiş ve gerekli görülen değişiklikler kontrol edilerek anket formunda gerekli düzeltmeler yapılmıştır. Daha sonra ön uygulama aşamasında anket formu otel yöneticilerine sunulmuş ve yöneticilerin sorulara bakış açıları öğrenilmiştir. Yapılan düzeltmeler sonucunda hazırlanan anket formunun geçerli olduğu görülmüştür ve anket formunun uygulanabilirliği araştırmacının danışmanı tarafından onaylanmıştır.

#### 4.6.2. Verilerin Güvenilirliği

Anket formlarının toplanılmasıyla elde veriler SPSS ( Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) adlı program kullanılarak kodlanmış ve demografik veriler hariç diğer verilere güvenirlik testi uygulanmıştır. Anket formunun genel güvenirliği için Nunnally (1967) sosyal bilimlerde 0.70 Cronbach Alpha kat sayısı değerinin yeterli olduğunu ifade etmiştir. Araştırma verilerini tamamen elde etmeden önce araştırma anketi 23 otel işletmesine uygulanmıştır. Ön test sonucunda ulaşılan 23 anket formu için güvenirlik testi yapılmış ve alfa değerinin 0,917 gibi kabul edilebilir bir değere sahip olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, veri toplama aracı üzerinde herhangi bir değişiklik yapmaksızın araştırma verilerinin bu ölçekle elde edilebileceği sonucuna ulaşılmış ve araştırma anketi olduğu gibi bırakılarak İstanbul'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır. Bunun ardından araştırma anketi 110 işletmeye uygulanmıştır. Elde edilen 110 anket formuna güvenirlik testi uygulanarak katılımcıların vermiş oldukları cevaplara göre verilerin güvenilir olup olmadığı test edilmiştir. Tablo 4.1'de araştırma verilerinin güvenirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.1. Araştırma Verilerinin Güvenirlik Analizi Sonuçları**

Güvenirlik Analizi		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,917	,927	33

Analiz sonucunda güvenilirlik katsayısının ,917 olduğu görülmüştür. Bu sonuç araştırma verilerinin güvenilir olduğunu göstermektedir.

#### 4.6.3. Anketin Uygulanma Süreci

Araştırmada kullanılan anket formuna gerekli ön uygulama yapılmış ve ankete son şekli verilmiştir. Araştırmacı bu anketleri elden dağıtmış ve aynı şekilde toplanması gerçekleşmiştir. Bu süreç 15.03.2013-10.05.2013 tarihleri arasında yaklaşık iki aylık bir süreyi kapsamaktadır.

#### 4.7. Verilerin Analizi

Bir araştırmada elde edilen verilere uygulanacak analiz tekniklerinin belirlenmesi amacıyla verilen normal dağılımdan gelip gelmediklerine bakılmaktadır. Araştırmada elde edilen verilerin güvenilir olduğunun belirlenmesinin ardından verilere normallik testi uygulanmıştır. Tablo 4.2’de verilerin normal dağılıp dağılmadığına ilişkin Kolmogorov-Smirnov Testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 4.2. Kolmogorov-Smirnov Testi Sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>Kolmogorov-Smirnov</i>		
	<b>Statistic</b>	<b>Df</b>	<b>Sig.</b>
BT’ye Yaklaşım (F1)	,143	110	,023
BT’den Yararlanma (F2)	,128	110	,040
BT Kullanımı (F3)	,136	110	,035
BT’yi Önemseme (F4)	,263	110	,000
Yönetmel Faktörler (F5)	,141	110	,026
Bilgi Teknolojileri (F6)	,161	110	,007
Rakipler (F7)	,179	110	,002
Karar Destek Sistemleri (F8)	,150	110	,018

Yapılan normallik testinde Kolmogorov-Smirnov sig. değerlerinin ,05’in altında olduğu görülmüştür. Bu nedenle verilere uygulanacak analiz tekniklerinin nonparametrik analiz teknikleri olması gerektiği anlaşılmıştır. Bu bağlamda, çalışmada araştırmanın amacına uygun olarak elde edilen verilere; yüzde, frekans, Kruskal-Wallis testi, Mann Whitney U testi, faktör analizi ve nonparametrik

korelasyon analizinin uygulanmasına karar verilmiştir. Bu analizler elde edilen verilerin genel durumları hakkında fikir verme açısından önemlidir.

Faktör analizi: herhangi bir konuda cevaplayıcıların verdikleri cevaplara göre değişkenler arasındaki bağıntıyı incelemektedir. Bu analizde, birbiri ile ilişkili olan sorular bir araya gelerek araştırmanın değişkenlerine ilişkin boyutları oluşturmaktadır. Faktör analizinde değişkenler nicel özellik göstermektedirler. Her bir değişkenin ortaya çıkan faktörler ile korelasyonunu belirleyen sayıya da faktör yükü denilmektedir. Değişkenlerin ölçüm düzeyi aralık ya da oran ölçeği olabilmektedir (Ural ve Kılıç,2006).

Yöneticilerin demografik bulgularına ilişkin bilgileri ortaya koymak için verilere frekans ve yüzde analizi uygulanmıştır. Öte yandan verilerin normal dağılım göstermemelerinden dolayı, bir bağımlı ve bir bağımsız değişken arasındaki farklılıkları ölçmek için Mann- Whitney U Testi, ikiden fazla değişken arasındaki ilişkiyi ölçmek için ise Kruskal Wallis testi uygulanmıştır (Kalaycı, 2010:106).

Mann- Whitney U Testi: Bu testte verilerin dağılımı ile herhangi bir sınır veya şart olmamaktadır. Verilerin tesadüfi olarak toplanması da gerekmektedir. Bu test yardımıyla bağımsız iki grubun aynı ana kitleden geldiği hipotezi test edilmektedir. Her iki gruba ait sıralamaların dağılımı benzer ise bu benzerliklerin ortalaması alınmaktadır fakat benzer değilse bu iki grubun farklı ana kitlelerden oluştuğu sonucuna ulaşılmaktadır (Altunışık, 2010).

Kruskal Wallis Testi, üç veya daha fazla sürekli değişkeni olan bir non-parametrik veri seti ile süreksiz bir bağımlı değişken arasındaki varyansların farklılıklarını incelemektedir (Kalaycı, 2008:106).

Pearson korelasyon analizi, iki veya daha fazla sürekli değişkenlerin aralarında ilişki olup olmadığını ya da ilişkinin hangi yönde olduğunu belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Korelasyon analizi yapılması için iki tane değişken olması gerekmektedir ve bu değişkenler Aralıklı ve Rasyo düzeyinde değişkenler olmaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004).

## BÖLÜM V

### 5. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümün amacı, araştırma sürecinde yöneticilerin demografik özellikleri, stratejik kararları ve bilişim teknolojilerine ilişkin elde edilen verilerin analizinin yapılması ve analizlerin yorumlanmasını sağlamaktır. Bu amaç doğrultusunda, 4 ve 5 yıldızlı otel yöneticilerinden anket formları aracılığıyla toplanan veriler analiz edilmiştir.

#### 5.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Analizi yapılan anket formlarının demografik bulgularına ilişkin sonuçlar aşağıda tablo halinde yer almaktadır. Verilere, frekans ve yüzde analizi uygulanarak katılımcıların demografik bulgularına ulaşılmıştır. Tablo 5.1.'de katılımcıların demografik özellikleri gösterilmektedir.

**Tablo 5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (n=110)**

Demografik özellikler		F	%
Cinsiyet	Erkek	72	65,5
	Kadın	38	34,5
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>
Yaş	18-27	32	29,1
	28-35	57	51,8
	36-42	16	14,5
	42 ve üstü	5	4,5
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>
Medeni Durum	Evli	51	46,4
	Bekâr	59	52,6
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>
Eğitim Düzeyi	Lise	15	13,6
	Meslek Yüksekokulu	33	30,0
	Lisans	58	52,7
	Lisansüstü	4	3,6
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100,0</b>
Yöneticilerin İşletmedeki Konumları	Genel Müdür	15	13,6
	Genel Müdür Yardımcısı	42	38,2
	Diğer	53	48,2
	<b>Toplam</b>	<b>110</b>	<b>100</b>

Tablo 5.1’de görüldüğü üzere araştırmaya katılan yöneticilerin; 72 tanesi bay; 38 tanesi ise bayandır. Bu durumda, araştırmaya katılan bireylerden bayların oranı 65,5 iken bayanların oranı 34,5 şeklindedir. Yöneticilerin yaş grupları analiz edildiğinde; 32 yönetici (% 29,1) 18-27 yaş aralığında, 57 yönetici (% 51,8) 28-35 yaş aralığında, 16 yönetici (%14,5) 36-42 aralığında ve 4 yönetici (%3,6) 42 ve üzeri yaş aralığındadır. Katılımcıların yöneticilerin medeni durumlarına bakıldığında, 51 yöneticinin evli (% 46,4); 59 yöneticinin bekâr (% 52,6) olduğu görülmektedir.

Anket formunu dolduran yöneticilerin eğitim durumları incelendiğinde, 15 yöneticinin (%13,6) lise mezunu; 33 yöneticinin (%30,0) yüksek okul mezunu, 58 yöneticinin (%52,7) lisans mezunu, 4 yöneticinin (%3,6) ise yüksek lisans mezunu olduğu tablodan anlaşılmaktadır.

Araştırmada ayrıca, anketi dolduran yöneticilerin işletmedeki konumlarına yer verilmektedir. Anket formunun tüm yöneticilerin doldurması istenmiştir. Anket formunda yer almayan ancak ankete cevap verenlerin diğer kısmını işaretleyip işletmedeki konumlarını belirtmeleriyle bir sınıflandırma yapılmıştır. Buna göre, yöneticilerin 53’ünün diğer (% 48,2); 15 yöneticinin genel müdür (% 13,6); 42 yöneticinin genel müdür yardımcısı (% 38,2) olarak faaliyet gösterdikleri görülmektedir.

## **5.2. Veri Azaltma İşlemi**

Araştırmada veri azaltımı amacıyla faktör analizi kullanılmıştır. Faktör analizinde amaç, değişkenler arasındaki ilişkileri incelemek ve çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getirmektir (Kalaycı, 2010:327). Ankette yer alan ve bağımlı-bağımsız değişkenleri oluşturan 33 önerme faktör analizi sonucunda diğer ifadelerle olan ilişki katsayısının yüksek olması nedeniyle boyutların heterojen dağılımını olumsuz etkiledikleri için 2 önerme veri setinden çıkarılarak veri seti 31 önermeye indirgenmiştir. Diğer bir neden ise bu önermenin kabul görülen faktör yükünün (0,40) altında olmasıdır (Bayram, 2004).

Öncelikle elde edilen verilerde yer alan bilişim teknolojilerine ilişkin ifadelerle uygulanan faktör analizi ile bilişim teknolojilerinin boyutları

belirlenmeye çalışılmıştır. Tablo 5.2’de bilişim teknolojilerine ilişkin verilere uygulanan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan KMO ve Bartlett's Testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 5.2. Bilişim Teknolojilerine İlişkin Bulgular**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,812	
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	787,790
	df	136
	Sig.	,000

Tablo 5.2.’de bilişim teknolojilerine ilişkin faktör analizi kapsamında Bartlett testi sonucu 787,790 ve p değeri (sig.) .000 çıkmıştır. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri ise .812 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer veri setinin örneklem yeterliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde, değişkenler arasında yüksek korelasyon ilişkisi aranır. Değişkenler arasında korelasyon azaldıkça, faktör analizinin sonuçlarına olan güven de o denli azalır. KMO testinden elde edilen değer 1’e yaklaştıkça mükemmel, 0,50’nin altında ise kabul edilmemektedir (Tavşancıl, 2007). KMO katsayısı 0,812 olduğundan sonuç anlamlıdır. Bu sebeple, araştırmada örnek büyüklüğü yeterlidir. Yani veri seti için faktör analizinin uygun olduğu saptanmıştır.

Verilere uygulanan Principal Component analizinde, Varimax seçeneği kullanılmış ve elde edilen Scree Ploot dağılımına göre öz değerleri birin üzerinde olan veriler değerlendirmeye tabi tutulmuştur. Öz değerleri birin üzerinde dört tane faktör ortaya çıkmıştır. Tablo 5.3’te bu faktörler dönüştürülmüş bileşenler matrisi olarak yer verilmiştir. Faktör analizinin uygulanması sonucunda bilişim teknolojilerine ilişkin 16 ifadenin dört faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 5.3’te ki sonuçlar korelasyon katsayısında olduğu gibi çıkan faktör yüklerinin değerlerinin 1’e yakın olması değişkenler arasında güçlü bir ilişki olduğunun göstergesidir. Diğer bir ifade ile tablo 5.3’te faktörler altında toplanan



değişkenlerin birbirleri ile ilişkili oldukları ve bu şekilde dört faktörün oluştuğu görülmektedir.

**Tablo 5.3. Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi (Bilişim Teknolojileri)**

Bilişim teknolojilerine ilişkin ifadeler	Faktör Yüğü	Ortalama	Özdeğer	Açıklanan Varyans
<b><i>BT'ye Yaklaşım Faktörü (F1)</i></b>		1.60	5.929	22.845
Rakipler karşısında avantaj sağlamak için BT' ye yatırım yapılmalıdır.	,792			
BT stratejinizde güncel teknolojinin kuruma uyarlanması esas teşkil eder.	,751			
BT'ye yatırım yapılması stratejik avantaj sağlar.	,699			
Bilişim teknolojisine yatırım yapılması süreçlere değer katar.	,686			
BT daha nitelikli bilgilere ulaşmaya imkan sağlar.	,667			
İşletme yönetimi ve işletmenin sürdürülebilirliği için BT önem arz etmektedir.	,661			
İşletmemizde tamamlanan faaliyetlerden elde edilen veriler birimlerin kullandığı bilgisayarlarda depolanmaktadır.	,604			
BT sayesinde rakip turizm işletmelerine hızlı ulaşmaktadır.	,543			
<b><i>BT'den Yararlanma Faktörü</i></b>		1.87	1.979	17.795
Bilişim Teknolojileri işletmeye yön verici nitelikte olmaktadır.	,809			
İşletmemiz geleceğe yönelik planlarında BT'den yeterince yararlanmaktadır.	,752			
Rakip işletmelerin stratejilerini öğrenmede BT'den yararlanılmaktadır.	,729			
Bilişim Teknolojilerinin kullanılması işletmenin karlılığını arttırmaktadır	,704			
<b><i>BT Kullanımı Faktörü</i></b>		2.68	1.614	11.635
Bilişim Teknolojilerinden extranet işletmemizde sıkça kullanılmaktadır.	,924			
Bilişim Teknolojilerinden intranet işletmemizde sıkça kullanılmaktadır.	,917			
<b><i>BT'yi Önemseme Faktörü</i></b>		1.59	1.134	10.412
Bilişim teknolojilerine yatırım yapılması süreç maliyetlerini azaltır	,831			
Üst yönetim Bilişim teknolojilerine önem vermektedir.	,654			

Analiz sonucunda, bilişim teknolojilerine ilişkin faktörler için ortaya çıkan kümülatif varyans değeri toplam varyansın % 67.899'unu açıklamaktadır.

Bilişim teknolojilerine ilişkin faktör analizi sonucunda, ortaya çıkan dört faktörden birinci faktörün majör değişkeni, .792 faktör yükü ile “Rakipler karşısında avantaj sağlamak için BT' ye yatırım yapılmalıdır” olarak ortaya çıkmıştır. Majör değişken de dikkate alınarak birinci faktör *BT'ye Yaklaşım Faktörü* olarak isimlendirilmiştir. Birinci faktör, toplam varyansın 22.845'ini açıklamaktadır. Faktörün öz değerinin 5.929 olduğu saptanmıştır. Birinci boyutta yer alan ifadelerin ortalamalarının ise 1.60 olduğu görülmüştür.

Analiz sonucunda ortaya çıkan ikinci faktörün majör değişkeni .809 ile “Bilişim Teknolojileri işletmeye yön verici nitelikte olmaktadır” şeklinde ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda bilişim teknolojilerine ilişkin ortaya çıkan ikinci boyut *BT'den Yararlanma Faktörü* olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör toplam varyansın 17.795'ini açıklamaktadır. Bu faktörün öz değeri ise 1.979 olarak saptanmıştır. İkinci boyutta yer alan ifadelerin ortalamaları ise 1.87 olarak saptanmıştır.

Üçüncü faktörde ise major değişkeni. 924 ile “Bilişim Teknolojilerinden ekstranet işletmemizde sıkça kullanılmaktadır” şeklinde olduğu saptanmıştır. Bu bağlamda bilişim teknolojilerine ait ortaya çıkan üçüncü boyut *BT kullanımı* faktörü olarak isimlendirilmesi uygun görülmüştür. Üçüncü faktör toplam varyansın 11.635'ini açıklamamaktadır. Öz değerleri 1.614 olduğu görülmüştür. Ortalamalarına ilişkin değer ise 2.68 olarak saptanmıştır.

Analiz sonucunda ortaya çıkan en son faktörün majör değişkeni, 831 ile “Bilişim teknolojilerine yatırım yapılması süreç maliyetlerini azaltır” ifadesi yer almıştır. Bilişim teknolojilerinde ortaya çıkan son boyut *BT'yi Önemseme Faktörü* şeklinde isimlendirilmiştir. Bilişim teknolojilerinde son faktör toplam varyansın 10.412'sini oluşturmaktadır. Faktörün öz değerlerinin 1.134 olduğu saptanmıştır. Ortalamalarına ilişkin değerleri ise 1.59 olarak bulunmuştur.

Daha sonra stratejik karar vermeye ilişkin boyutların belirlenmesi amacıyla stratejik karar vermeye ilişkin verilere faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu belirlemek amacıyla KMO ve Bartlett's Testi sonuçlarına bakılmıştır. Tablo 5.4'te stratejik karar vermeye ilişkin verilere ait KMO ve Bartlett's Testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 5.4. KMO and Bartlett's Test**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,825
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	830,954
	df	105
	Sig.	,000

Tablo 5.4'te faktör analizi kapsamında Bartlett testi sonucu ve 830,9 p 0,000 düzeyi ile Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem değeri, 0,825 olarak gerçekleşmiştir.  $p = 0,000 < 0,05$  olduğundan Bartlett testinin sonucu anlamlıdır. Analiz neticesinde KMO değeri .825 ve Bartlett Testi değeri ise (sig.) .000 çıkmıştır. Bu bağlamda,  $.825 > .50$  olduğu için veri setinin örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu görülmüştür. Tablo 5.5'te Stratejik karar vermeye ilişkin dönüştürülmüş bileşenler matrisi gösterilmektedir.

**Tablo 4.5 Dönüştürülmüş Bileşenler Matrisi (Stratejik Karar Verme)**

Stratejik Karar Vermeye ilişkin ifadeler	Faktör Yüğü	Ortalama Özdeğer	Açıklanan Varyans
<b><i>Yönetmel Faktörler</i></b>		1.76	5.842
Stratejik karar vermede yönetmel faktörler etkili olmaktadır.	,792		24.460
Stratejik karar vermede çevresel faktörler etkili olmaktadır	,744		
Stratejik karar verme sürecinde rakiplerin hamleleri bizim için önemlidir.	,670		
Stratejik karar vermede bireysel faktörler etkili olmaktadır,	,660		
<b><i>Bilgi Teknolojileri</i></b>		1.67	1.962
Stratejik karar verme hızında BT etkili olmaktadır	,846		15.974
Stratejik karar verme süreçlerinde BT etkin rol oynamaktadır	,829		
Daha önceki deneyimlerden elde edilen ve bir merkezi sistemde saklanan bilginin stratejik karar verme sürecine etkisi önemlidir.	,592		
Verdiğimiz stratejik kararlar işletmemizin tamamını etkilemektedir.	,544		
<b><i>Rakipler</i></b>		1.61	1.551
Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için karar verirken kritik zamanları takip ederiz.	,864		11.483

Kararlarımız değişim faktörleri göz önünde bulundurularak dönemsel olarak alınmaktadır	,858			
Sektörde tutunabilmek için kararlarımızı fırsatlara dönük veririz	,511			
Rakiplere karşı iyi bir rol üstlenebilmek için yeniliğe açık kararlar alırız	,440			
		2.12	1.117	9.687
<b><i>Karar Destek Sistemleri</i></b>				
Stratejik karar vermeyi desteklemede Karar Destek Sistemi kuruluşunuz için önemlidir	,822			
Stratejik karar verme sürecinde Karar Destek Sistemi kuruluşunuz için önemlidir.	,720			
Maksimum düzeyde fayda sağlamak için stratejik kararlarımızı SWOT öngörülerimize göre alırız.	,704			

Yöneticilerin stratejik karar vermeye ilişkin ifadelerine vermiş oldukları cevaplar faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda ortaya çıkan kümülatif varyans değeri toplam varyansın % 61.604'ünü açıklamaktadır. Yöneticilerin stratejik karar vermeye ilişkin görüşleri dört faktör altında toplanmıştır. Birinci faktör olan *Yönetimsel Faktörler* toplam varyansın 24.460'ını açıklamaktadır. Birinci faktörde yer alan ifadelerin ortalamasının 1.76 olduğu görülmüştür. Bu faktöre ilişkin öz değer ise 5.842 olarak gerçekleşmiştir. Faktörün majör değişkeni ise .792 ile “Stratejik karar vermede yönetimsel faktörler etkili olmaktadır” ifadesidir.

Analiz sonucunda ortaya çıkan ikinci faktörün majör değişkeni .846 ile “Stratejik karar verme hızında BT etkili olmaktadır” ifadesi yer almıştır. *Bilgi Teknolojileri* olan bu faktör toplam varyansın 15.974'ünü oluşturmaktadır. Bu faktörde yer alan ifadelerin ortalaması da 1.67 olarak saptanmıştır. Faktöre ilişkin öz değerler ise 1.962'dir.

Yöneticilerin stratejik kararlarına ilişkin analizde ortaya çıkan üçüncü faktörde ise majör değişkeni ,864 ile “Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için karar verirken kritik zamanları takip ederiz” ifadesi yer almıştır. ” *Rakipler* “ isimli bu faktör toplam varyansın 11.483'ünü oluşturmaktadır. Faktörde yer alan ifadelerin ortalaması ise 1.61'dir. Faktöre ilişkin öz değerler ise 1.551 olarak saptanmıştır.

Yöneticilerin stratejik kararlarına ilişkin analizde ortaya çıkan dördüncü faktörün majör değişkeni ,822 ile “Stratejik karar vermeyi desteklemede Karar

Destek Sistemi kuruluşunuz için önemlidir” ifadesi yer almaktadır. “*Karar Destek Sistemleri*” İsimli faktör toplam varyansın 9.687’sini oluşturmaktadır. Faktörde yer alan ifadelerin ortalaması ise 2,12 olarak saptanmıştır. Faktörün öz değerleri ise 1.117 şeklindedir.

Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan ve bağımlı-bağımsız değişkenleri oluşturan sekiz faktör sırasıyla;

BT’ye yaklaşım

BT’den Yararlanma

BT Kullanımı

BT’nin Önemi

Stratejik Karar Vermede Yönetmel Faktörlerin Etkisi

Stratejik karar vermede BT’nin rolü

Stratejik Karar Vermede Rakiplerin Pozisyonu

Stratejik Karar Vermede KDS’nin Rolü, şeklindedir.

Faktörlere uygulanan normallik testi sonucunda sig. değerleri 0,05’ten küçük olduğu için verilerin normal dağılmadığı görülmüştür. Bu sebeple, veri analizlerinde non-parametrik teknikler uygulanmıştır. Non-parametrik teknik olarak, ikiden fazla olan gruplar için Kruskal-Wallis, ikili gruplar için Mann Whitney U testi kullanılmıştır.

### **5.3. Yöneticilerin Stratejik Kararlarını Etkileyen Faktörlerin Demografik Özelliklerine Göre Farklılıklarının Analizi**

Bu bölümde ankete cevap veren yöneticilerin stratejik kararlarının demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu kapsamda öncelikle farklılık varsayımları (hipotezler) oluşturulacak daha sonra bu varsayımlar (hipotezler) test edilecektir.

### 5.3.1. Cinsiyet

Anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin cinsiyetlerine göre stratejik kararlarında farklılık olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin stratejik kararları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin stratejik kararları cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyete değişkeninde yer alan ifadelerin iki değişkenli olmasından ötürü yöneticilerin stratejik kararların cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tablo 5.6’da Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 5.6. Cinsiyete Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarına İlişkin Analiz**

Cinsiyet	Mann- Whitney U	Sig. (p)
Yönetmel Faktörler	988,000	<b>,016</b>
Bilgi Teknolojileri	1045,500	<b>,039</b>
Rakipler	1149,000	,159
Karar Destek Sistemleri	1180,000	,233

Tablo: 5.6’da anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetleri ile bağımlı değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, iş görenlerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise iş görenlerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “Yönetmel Faktörler” faktörüne verilen cevapların analizinde sig. değeri 0,016 çıkmıştır.  $0,016 < 0,05$  olması, yöneticilerin farklı cevabı verdiklerini göstermektedir. Yani farklı düşüncede olduklarını ifade etmektedirler. Yine bilgi teknolojileri boyutu,  $039 < 0,05$  olarak çıkmıştır. Yani kadın ve erkeklerin yönetmel faktörler boyutunda

ve bilgi teknolojileri boyutunda cinsiyetleri ve stratejik karar vermeleri arasında farklılık olduğunu göstermektedir. Diğer faktörlerin sig. değeri 0, 05 ten büyük çıkmıştır ve bu boyutlarda kadın ve erkeklerin stratejik karar vermeye ilişkin düşünceleri arasında fark yoktur. Bu durumda birinci ve ikinci faktör için  $H_0$  reddedilerek alternatif hipotez  $H_1$  kabul edilecektir. Diğer faktörler için  $H_1$  reddedilerek  $H_0$  kabul edilecektir

### 5.3.2. Yaş

Ankete cevap veren yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını analiz etmek için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin stratejik kararları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin stratejik kararları yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin stratejik kararlarının yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık analizleri yaş değişkeninde ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Tablo 5.7’de yaş’a göre yöneticilerin stratejik kararlarının farklılığının analizi gösterilmektedir.

**Tablo 5.7. Yaş’a Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi**

Yaş	Kruskal-Wallis	Sig. ( <i>p</i> )
Yönetimsel Faktörler	7,684	,053
Bilgi Teknolojileri	7,538	,057
Rakipler	6,392	,094
Karar Destek Sistemleri	4,343	,227

Tablo: 5.7 incelendiğinde, anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı

araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “Rakipler” faktörüne verilen cevapların analizinde sig. değeri 0,094 çıkmıştır.  $0,094 > 0,05$  olması, üst düzey yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Sonuç olarak; diğer bütün faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sig. değerlerinin 0,05’den büyük olması, ankete yanıt veren yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Buna göre, “H<sub>0</sub>: Yöneticilerin stratejik kararları yaşlarına göre farklılık göstermemektedir hipotezi kabul edilecektir.

### **5.3.3. Medeni Durum**

Anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin medeni durumlarının bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- H<sub>0</sub>: Yöneticilerin stratejik kararları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
- H<sub>1</sub>: Yöneticilerin stratejik kararları medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Medeni duruma ilişkin ifadelerin iki değişkenli olmasından dolayı yöneticilerin stratejik kararlarını etkileyen faktörlerin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tablo 5.8’de Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.



**Tablo 5.8. Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi**

Medeni Durum	Mann Whitney U	Sig. (p)
Yönetimsel Faktörler	1295,500	,205
Bilgi Teknolojileri	1319,500	,258
Rakipler	1185,000	,050
Karar Destek Sistemleri	1492,000	,940

Tablo 5.8’de anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, iş görenlerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; “Bilgi Teknolojileri” faktörüne verilen cevapların analizinde sig. değeri 0,258 çıkmıştır.  $0,258 > 0,05$  olması, üst düzey yöneticilerin aynı cevabı verdiğini yani aynı düşüncede olduklarını göstermektedir. Öte yandan “stratejik karar vermede rakiplerin pozisyonu” faktörüne bakıldığında sig. değerinin  $0,050 < 0,05$  olduğu görülmektedir. Bu faktörde medeni durum ile yöneticilerin stratejik karar vermeleri arasında bir farklılık olduğu saptanmıştır. Sonuç olarak; diğer bütün faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sig. değerlerinin 0,05’den büyük olması, ankete yanıt veren üst düzey yöneticilerin medeni durumu ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olmadığını göstermektedir. Bu nedenle  $H_0$ : Yöneticilerin stratejik kararları medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir hipotezi kabul edilecektir.

#### **5.3.4. Eğitim Düzeyi**

Anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim düzeylerine ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin stratejik kararları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin stratejik kararları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin stratejik kararları eğitim durumu açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık analizleri eğitim düzeyi değişkeninde ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Tablo 5.9’da eğitim düzeyine göre yöneticilerin stratejik kararlarının farklılığının analizi gösterilmektedir.

**Tablo 5.9. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi**

Eğitim Düzeyi	Kruskal-Wallis	Sig. ( <i>p</i> )
Yönetimsel Faktörler	5,766	,124
Bilgi Teknolojileri	5,692	,128
Rakipler	13,112	<b>,004</b>
Karar Destek Sistemleri	5,259	,154

Tablo 5.9’da, anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Örneğin; Bilgi Teknolojileri faktörüne verilen cevapların analizinde sig. değeri 0,128 çıkmıştır. 0,128 >0,05 olması, yöneticilerin aynı cevabı verdiğini (aynı düşündüklerini) göstermektedir. Öte yandan “Rakipler” faktörüne verilen cevapların analizinde sig. değeri, 004 çıkmıştır. Burada yöneticiler farklı değerlendirme yapmışlardır.

Sonuç olarak; faktörlere verilen cevaplar analiz edildiğinde, sig. değerlerinin 0,05'den küçük olması, ankete yanıt veren yöneticilerin işletmedeki eğitim düzeyi ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olduğunu göstermektedir. “Rakipler “ faktörü dışında kalan diğer boyutlar için;  $H_0$ : Yöneticilerin stratejik kararları eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir hipotezi kabul edilmiştir. Rakipler faktörü için ise  $H_0$  hipotezi reddedilerek  $H_1$  hipotezi kabul edilmiştir.

### 5.3.5. Yöneticilerin Pozisyonları

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin stratejik kararları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin stratejik kararları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin stratejik kararları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık analizleri işletmedeki pozisyonları değişkeninde ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Tablo 5.10'da işletmedeki pozisyonlarına göre yöneticilerin stratejik kararlarının farklılığının analizi gösterilmektedir.

**Tablo 5.10. İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerin Stratejik Kararlarının Farklılığının Analizi**

Eğitim Düzeyi	Kruskal-Wallis	Sig. (p)
Yönetimsel Faktörler	1,542	,463
Bilgi Teknolojileri	3,916	,141
Rakipler	4,884	,087
Karar Destek Sistemleri	,188	,910

Tablo 5.10’da, anketi cevaplayan yöneticilerin pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; faktörlerin tamamında sig. değeri 0,05’in üzerinde çıkmıştır. Yöneticilerin stratejik kararları işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda tüm faktörler için  $H_1$  Hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.4. Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Demografik Özelliklerine Farklılıkların Analizi

##### 5.4.1. Cinsiyet

Anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin bilgi teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin cinsiyet bağımsız değişkenine göre farklı olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşünceleri cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşünceleri cinsiyete göre farklılık göstermektedir.

Cinsiyete ilişkin ifadelerin iki değişkenli olmasından ötürü yöneticilerin bilgi teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tablo 5.11’te Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 5.11. Cinsiyete Göre Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi**

Cinsiyet	Mann- Whitney U	Sig. (p)
BT’ye Yaklaşım	1144,000	,157
BT’den Yararlanma	1340,500	,862
BT Kullanımı	1300,000	,665
BT’yi Önemsene	1104,000	,078

Tablo 5.11’de, anketi cevaplayan yöneticilerin cinsiyetleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; faktörlerin tamamında sig. değeri 0,05’in üzerinde çıkmıştır. Yani cinsiyete göre yöneticilerin bilgi teknolojilerine ilişkin düşünceleri farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda tüm faktörler için  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.4.2. Yaş

Ankete cevap veren yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarında fark olup olmadığını analiz etmek için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin yaşlarına göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin yaşlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin yaşlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık analizleri yaş değişkeninde ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Tablo 5.12’de yaş’a göre yöneticilerin bilgi teknolojilerine ilişkin düşünceleri ile yaşları arasındaki farklılığın analizi gösterilmektedir.

**Tablo 5.12. Yaş’a Göre Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi**

Yaş	Kruskal-Wallis	Sig. (p)
BT’ye Yaklaşım	5,595	,133
BT’den Yararlanma	,530	,912
BT Kullanımı	4,294	,231
BT’yi Önemseme	3,338	,342

Tablo 5.12’de, anketi cevaplayan yöneticilerin yaşları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; faktörlerin tamamında sig. değeri 0,05’in üzerinde çıkmıştır. Yani yaşa göre yöneticilerin bilgi teknolojilerine ilişkin düşünceleri farklılık göstermemektedir. Bu bağlamda tüm faktörler için  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.4.3. Medeni Durum

Anketi cevaplayan üst düzey yöneticilerin medeni durumları ile bilgi teknolojilerine ilişkin düşünceleri arasında fark olup olmadığını anlamak için hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşünceleri medeni durumlarına göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşünceleri medeni durumlarına göre farklılık göstermektedir.

Medeni duruma ilişkin ifadelerin iki değişkenli olmasından ötürü yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediği Mann Whitney U testi kullanılarak değerlendirilmiştir. Tablo 5.13’te Mann Whitney U testi sonuçları gösterilmektedir.

**Tablo 5.13. Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi**

Medeni Durum	Mann Whitney U	Sig. (p)
BT’ye Yaklaşım	1392,000	,498
BT’den Yararlanma	1308,000	,235
BT Kullanımı	1477,000	,867
BT’yi Önemseme	1391,000	,470

Tablo 5.13'te anketi cevaplayan yöneticilerin medeni durumları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; faktörlerin tamamında sig. değeri 0,05'in üzerinde çıkmıştır. Bu bağlamda tüm faktörler için  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.4.4. Eğitim Düzeyi

Anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim düzeylerine ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında fark olup olmadığına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur.

Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşünceleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermemektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşünceleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin eğitim düzeyi açısından farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık analizleri eğitim düzeyi değişkeninde ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Tablo 5.14'te eğitim düzeyine göre yöneticilerin bilgi teknolojilerine ilişkin düşünceleri analizi gösterilmektedir.

**Tablo 5.14. Eğitim Düzeyine Göre Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi**

Eğitim Düzeyi	Kruskal-Wallis	Sig. (p)
BT'ye Yaklaşım	4,852	,183
BT'den Yararlanma	2,196	,533
BT Kullanımı	6,797	,079
BT'yi Önemseme	7,433	,059

Tablo 5.14'te anketi cevaplayan yöneticilerin eğitim düzeyleri ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; faktörlerin tamamında sig. değeri 0,05'in üzerinde çıkmıştır. Bu bağlamda tüm faktörler için  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir.

#### 5.4.5. Yöneticilerin Pozisyonları

Anketi cevaplayan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açılarına ilişkin hipotezler oluşturulmuştur. Bunlar;

- $H_0$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.
- $H_1$ : Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık göstermektedir.

Yöneticilerin bilişim teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin işletmedeki pozisyonlarına göre farklılık gösterip göstermediğine ilişkin farklılık analizleri işletmedeki pozisyonları değişkeninde ikiden fazla grubun bulunmasından dolayı Kruskal-Wallis testi ile test edilmiştir. Tablo 5. 15'te işletmedeki pozisyonlarına göre bilgi teknolojilerine ilişkin düşüncelerinin analizi gösterilmektedir.

**Tablo 5.15. İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerine İlişkin Düşüncelerinin Analizi**

Eğitim Düzeyi	Kruskal-Wallis	Sig. (p)
BT'ye Yaklaşım	5,437	,066
BT'den Yararlanma	4,172	,124
BT Kullanımı	1,757	,415
BT'yi Önemseme	1,015	,602



Tablo 5.15'te, anketi cevaplayan yöneticilerin işletmedeki pozisyonları ile bağımsız değişkenlere bakış açıları arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Analizde, sig. değerlerinin 0,05 büyük olması, yöneticilerin, aynı değerlendirmeyi yaptıklarını, sig. değerlerinin 0,05 küçük olması ise yöneticilerin, farklı değerlendirme yaptıklarını göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre; faktörlerin tamamında sig. değeri 0,05'in üzerinde çıkmıştır. Bu bağlamda tüm faktörler için  $H_1$  hipotezi reddedilerek  $H_0$  hipotezi kabul edilmiştir

### **5.5. Yöneticilerin Stratejik Kararları ile Bilişim Teknolojileri Kullanımı Arasındaki İlişki**

Bu kısımda, faktör analizi yapılarak bağımlı-bağımsız değişkenlerin boyutlar şeklinde belirlenmesinin ardından korelasyon analizi uygulamaları ile değişkenler arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmanın bağımlı-bağımsız değişkenleri daha önce belirtildiği gibi sekiz boyut içerisine alınmıştır. Bu boyutlar; *üst yönetimin BT'ye bakışı boyutu, BT'den yararlanma boyutu, BT kullanımı, BT'nin önemi, stratejik karar vermede BT'nin rolü, stratejik karar vermede yönetsel faktörlerin rolü, stratejik karar vermede rakiplerin pozisyonu, stratejik karar vermede KDS'nin etkisi boyutları* şeklindedir. İki veya daha fazla değişken arasındaki ilişkinin derecesi (şiddeti) korelasyon ile belirlenir. Korelasyon katsayısı  $r$  sembolü ile gösterilir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında bir değer almaktadır. Burada değişkenler arasında ilişkinin düzeyini rakamların mutlak büyüklüğü, yönünü ise rakamların işareti belirlemektedir (Ural, Kılıç, 2006). Korelasyon katsayısının hesaplanması aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Akgül ve Çevik, 2003).

$r = 0$  ise, X ve Y arasında korelasyon yok,

$0,00 < r < 0,25$  ise çok zayıf pozitif korelasyon,

$0,26 < r < 0,49$  ise zayıf pozitif korelasyon,

$0,50 < r < 0,69$  ise orta dereceli pozitif korelasyon,

$0,70 < r < 0,89$  ise kuvvetli(yüksek) pozitif korelasyon,

$0,90 < r < 1$  ise çok kuvvetli(çok yüksek) pozitif korelasyon,

$r = 1$  ise tam pozitif korelasyon var demektir.

Öte yandan, Analiz sonucundaki sig değeri çıkan sonucun önemli olup olmadığını ifade etmektedir. Örneğin;

Sig değeri 0,05'ten büyükse sonuç önemli değildir.

Sig değeri 0,05'ten küçükse sonuç önemlidir.

Araştırmada bilişim teknolojilerine ve stratejik karar almaya ilişkin ifadelerle uygulanan faktör analizi sonucunda sürekli ölçülemlen 8 ifade verilerin normal dağılım göstermemelerinden ötürü nonparametrik (Pearson Korelasyon) analizi ile analiz edilmişlerdir. Tablo: 5.16'da Yöneticilerin Bilişim Teknolojilerini Kullanımı ve Stratejik Kararları Arasındaki İlişkinin Analizi yer almaktadır.

Katılımcıların bilişim teknolojilerini kullanımı ve stratejik karar vermeleri arasında farklılık olup olmadığını analiz etmek için oluşturulan varsayımlar şu şekildedir:

H<sub>0</sub>: Otel işletmelerinde bilişim teknolojileri kullanımı ile stratejik karar verme arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H<sub>1</sub>: Otel işletmelerinde bilişim teknolojileri kullanımı ile stratejik karar verme arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 5.16. Yöneticilerin Bilişim Teknolojileri Kullanımı ve Stratejik Kararları Arasındaki İlişkinin Analizi

Nonparametrik Korelasyon									
		BT'ye Yaklaşım	BT'den Yararlanma	BT Kullanımı	BT'yi Önemseme	Yönetmel Faktörler	Bilgi Teknolojileri	Rakipler	Karar Destek Sistemleri
Spearman's rho	BT'ye Yaklaşım	Correlation Coefficient	1,000						
		Sig. (2-tailed)	.						
	BT'den Yararlanma	Correlation Coefficient	,581**	1,000					
		Sig. (2-tailed)	,000	.					
	BT Kullanımı	Correlation Coefficient	-,118	,013	1,000				
		Sig. (2-tailed)	,219	,893					
	BT'yi Önemseme	Correlation Coefficient	,427**	,354**	-,055	1,000			
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,567	.			
	Yönetmel Faktörler	Correlation Coefficient	,413**	,326**	,054	,227*	1,000		
		Sig. (2-tailed)	,000	,001	,574	,017	.		
	Bilgi Teknolojileri	Correlation Coefficient	,648**	,498**	-,217*	,283**	,609**	1,000	
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,023	,003	,000	.	
	Rakipler	Correlation Coefficient	,468**	,496**	,040	,370**	,505**	,519**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,000	,000	,679	,000	,000	,000	.
Karar Destek Sistemleri	Correlation Coefficient	,378**	,432**	,241*	,234*	,334**	,460**	,393**	1,000
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,011	,014	,000	,000	,000	.

\*\* . 0.01 anlamlılık düzeyinde (2-tailed).

\* . 0.05 anlamlılık düzeyinde (2-tailed).

Değişkenleri gruplara (boyutlar) ayırarak yaptığımız korelasyon analizinde, veriler arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeyi ( $p=0,01$  veya  $0,05$ ) olarak ele alınmıştır. Analiz sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,581$  olduğundan, *Yöneticilerin BT'ye Bakışı Boyutu* (F1) ile *BT'den Yararlanma* (F2) arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,00 < 0,05$  olduğundan F1 ile F2 arasındaki korelasyon önemlidir.

. Pearson Correlation değeri  $r = 0,427$  olduğundan, *Yöneticilerin BT'ye Bakışı Boyutu* (F1) ile *BT'nin Önemi* (F4) arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,00 < 0,05$  olduğundan F1 ile F4 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,413$  olduğundan, *Yöneticilerin BT'ye Bakışı Boyutu* (F1) ile *Stratejik Karar Vermede Yönetimsel Faktörlerin Etkisi* (F5) arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,00 < 0,05$  olduğundan F1 ile F5 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,648$  olduğundan, *Yöneticilerin BT'ye Bakışı Boyutu* (F1) ile *Stratejik Karar Vermede BT'nin Rolü* (F6) arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,00 < 0,05$  olduğundan F1 ile F6 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,468$  olduğundan *Yöneticilerin BT'ye Bakışı Boyutu* (F1) ile *Stratejik Karar Vermede Rakiplerin Pozisyonu* (F7) arasında zayıf korelasyon vardır.  $Sig=0,00 < 0,05$  olduğundan F1 ve F7 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,378$  olduğundan *Yöneticilerin BT'ye Bakışı Boyutu* (F1) ile *Stratejik Karar Vermede KDS'nin Rolü* (F8) arasında zayıf korelasyon vardır. F1 ile F8 arasında  $Sig= 0,00 < 0,05$  olduğundan korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,354$  olduğundan, *BT'den Yararlanma* (F2) ile *BT'yi Önemseme* (F4) arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,0 < 0,05$  olduğundan F2 ile F4 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,326$  olduğundan, *BT'den Yararlanma (F2) ile Yönetmel Faktörler (F5)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,001 < 0,05$  olduğundan F2 ile F5 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,498$  olduğundan, *BT'den Yararlanma (F2) ile Bilgi Teknolojileri (F6)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F2 ile F6 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,496$  olduğundan, *BT'den Yararlanma (F2) ile a Rakipler (F7)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F2 ile F7 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,432$  olduğundan, *BT'den Yararlanma (F2) ile Karar Destek Sistemleri (F8)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F2 ile F6 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,-217$  olduğundan, *BT Kullanımı (F3) ile Bilgi Teknolojileri (F6)* arasında negatif yönlü korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,023 < 0,05$  olduğundan F3 ile F6 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,241$  olduğundan, *BT Kullanımı (F3) ile Karar Destek Sistemleri (F8)* arasında pozitif çok zayıf yönlü korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,011 < 0,05$  olduğundan F3 ile F8 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,227$  olduğundan *BT'yi Önemseme (F4) , ile Yönetmel Faktörler (F5)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,017 < 0,05$  olduğundan F4 ile F5 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,283$  olduğundan, *BT'yi Önemseme (F4) ile Bilgi Teknolojileri (F6)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F4 ile F6 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,370$  olduğundan, *BT'yi Önemseme (F4) ile Rakipler (F7)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F4 ile F7 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,234$  Olduğundan, *BT'yi Önemseme (F4)* ile *Karar Destek Sistemleri (F8)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,014 < 0,05$  olduğundan F4 ile F8 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,609$  Olduğundan, *Yönetmel Faktörler (F5)* ile *Bilgi Teknolojileri (F6)* arasında orta dereceli pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F5 ile F6 arasındaki korelasyon önemlidir

Pearson Correlation değeri  $r = 0,505$  Olduğundan, *Yönetmel Faktörler (F5)* ile *Rakipler (F7)* arasında orta dereceli korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F5 ile F7 arasındaki korelasyon önemlidir.

Person Correlation değeri  $r = 0,334$  Olduğundan, *Yönetmel Faktörler (F5)* ile *Karar Destek Sistemleri (F8)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F5 ile F8 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,519$  Olduğundan, *Bilgi Teknolojileri (F6)* ile *Rakipler (F7)* arasında orta dereceli korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F6 ile F7 arasındaki korelasyon önemlidir.

Pearson Correlation değeri  $r = 0,460$  Olduğundan, *Bilgi Teknolojileri (F6)* ile *Karar Destek Sistemleri (F8)* arasında zayıf pozitif korelasyon vardır. Ayrıca,  $Sig = 0,000 < 0,05$  olduğundan F6 ile F8 arasındaki korelasyon önemlidir.

### **5.5. Bulgulara İlişkin Sonuçlar**

Bu kısım araştırmaya katılan yöneticilerin, anket sorularına vermiş oldukları cevaplardan elde edilen bulguların değerlendirilmesini içermektedir. Yapılan araştırmalara göre yöneticilerin demografik özellikleri, bilişim teknolojilerine ve stratejik karar vermeye ilişkin düşünceleri aşağıdaki gibi sıralanabilir.

- Araştırma kapsamında 110 anket formuna ulaşılmış ve 110 anket formu analize tabi tutulmuştur. Bu sayı araştırmanın ana kütesinin % 57'sine karşılık gelmektedir.

- Değerlendirme kapsamında yöneticilerin 38'inin bayan 72'sinin erkek oldukları, katılımcıların % 29,1'inin 20-27 yaş aralığında, % 51,8'inin 28-

35 aralığında, % 14,5'inin 36-42 yaş aralığında, % 4,5'inin 42 ve üstünde olduğu belirlenmiştir.

- Anket formunda yer alan ve değişkenleri oluşturan ifadeler için yapılan güvenilirlik testi sonucunda verilerin güvenilir olduğu ortaya çıkmıştır.

- Araştırmada yapılan analizler sonucunda kadın ve erkeklerin eğitim düzeyine göre yöneticilerin stratejik kararlarını etkileyen faktörlerin analizinde, stratejik kararların verilmesinde rakiplerin etkili olup olmadığına farklı cevap verdikleri görülmüştür.

- Yöneticilerin cinsiyete yönelik stratejik kararların verilmesinde yönetsel faktörler ve bilgi teknolojileri boyutuna verdikleri cevaplarda farklılık bulunduğu görülmüştür.

- Araştırmaya faktör analizinin uygulanması sonucunda; BT'ye yaklaşım boyutu, BT'den yararlanma boyutu, BT kullanımı boyutu, BT'yi önemseme boyutu, yönetsel faktörler boyutu, Bilgi teknolojileri boyutu, rakipler boyutu, karar destek sistemleri boyutu olmak üzere sekiz bağımlı-bağımsız değişken ortaya çıkmıştır. Bu sekiz değişkenin 31 adet ifadeyi kapsamaktadır.

- Faktörlerin oluşumu için uygulanan faktör analizi sonucunda ankette yer alan toplam otuz üç ifadeden iki tanesi faktör analizi dışında tutulmuştur. Faktör analizi dışında tutulan ifadeler “ Rakiplerin faaliyetlerine paralel olarak BT stratejisi geliştiririz” ve “ Bilişim Teknolojilerinden internet işletmemizde sıkça kullanılmaktadır” şeklindedir.

- Yöneticilerin bilişim teknolojileri boyutlarına bakış açılarının genel olarak aynı olduğu görülmüştür ve cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, medeni hallerine göre bakış açılarının değişmediği saptanmıştır.

- Bilişim teknolojileri ve stratejik karar verme arasındaki ilişkiyi ölçmek için pearson korelasyon analizi yapılmış ve bazı faktörler arasında pozitif yönlü bazılarında negatif yönlü ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır.

- Bilişim teknolojileri ve BT kullanımı arasında negatif yönlü bir ilişkinin olduğu saptanmıştır.

- Analiz sonucuna göre değişkenler arasındaki ilişkiyi ölçmek için korelasyon analizi yapılmış ve bu analiz sonucunda aralarında korelasyon olan değişkenlerin tamamında sig. değeri 0.05'ten küçük çıkmıştır. Sig. değerinin küçük çıkması değişkenler arasındaki ilişkinin önemli olduğunu göstermektedir.



## BÖLÜM VI

### 6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmanın genel çerçevesi dikkate alınarak yazılan bu bölümde araştırma sonucunda ulaşılan bulgular, bulguların yorumu, tartışma kısmı ve araştırmanın sonuçları yer almaktadır.

#### 6.1. Sonuç

Bilişim teknolojileri ile ilgili yapılan çalışmalar, bilişim teknolojilerinin işletmelerde yadsınamaz önemini olduğunu göstermektedir. Günümüz değişen koşullarında işletmeler faaliyetlerini sürdürebilmek için; rakipler karşısında etkili stratejiler üretmek ve karar verirken işletmenin özelliklerini göz önünde bulundurmaları durumundadırlar. Pazarın yapısı, müşteri memnuniyeti, rekabet koşulları vb. birçok faktörü işletmeler bilmek ve bu faktörleri iyi bir şekilde analiz etmek durumundadırlar. Bu doğrultuda bilişim teknolojileri kullanımı işletmeler için önem taşımakta ve kararların verilmesinde önemli bir etken olmaktadır.

Bilişim teknolojileri kullanımı ve stratejik karar verme arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekildedir;

Araştırmanın veri toplama sürecinde yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır. Araştırma verileri otel yöneticilerinden toplanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak verilere faktör analizi, kolerasyon analizi, verilerin normal dağılım göstermemeleri sebebiyle gruplar arasındaki farklılıkları ölçmek için Kruskal-Wallis ve Mann Whitney U testi uygulanmıştır.

Bilişim teknolojileri ve stratejik karar vermeye yönelik düşünceler faktör analizine tabi tutulmuş ve 31 ifade öz değerler tablosu dikkate alınarak sekiz faktör altında toplanmıştır. Bu faktörler; BT'ye yaklaşım, BT'den yararlanma, BT kullanımı, BT'yi önemseme, yönetsel faktörler, Bilişim teknolojileri, rakipler, ve karar destek sistemleri olmaktadır.

BT'ye yaklaşım faktörü, yöneticilerin bilişim teknolojilerine bakış açılarını, işletmelerinde bilişim teknolojilerinin varlığının işletmeye getirisinin ne kadar olduğunu ifade etmektedir.

BT'den yararlanma faktörü, yöneticilerin bilişim teknolojilerinden hangi oranda yararlandıkları ve işletmelerinde hangi bilişim teknolojilerinden yararlandığını ifade etmektedir.

BT kullanımı faktörü, yöneticilerin hangi bilişim teknolojilerini sıklıkla kullandıkları ve bu bilişim teknolojileri işletmelerde verimliliği hangi oranda artırıyor ya da verimliliği artırıyor mu, yöneticiler işletmelerinde bilişim teknolojilerine yatırım yapıyor mu gibi ifadeler bu faktörü oluşturmaktadır. Yıldız (2009) işletmelerde bilişim teknolojilerinin kullanımını ile mal ve hizmetlerin farklılaştığını, pazar nişlerine kolayca ulaşıldığını, iş hacminde artış olduğunu ve ürün ve iş süreçlerinde yeniliklerin yaşandığını belirtmektedir. Öte yandan Dedeoğlu (2010) bilişim teknolojilerinin kullanımını ile çeşitli etik sorunların ortaya çıktığını ifade etmektedir.

BT'yi önemseme faktörü, yöneticilerin bilişim teknolojilerine ne kadar önem verdiğini, bilişim teknolojilerini kullanmanın ya da kullanmamanın işletme için ne derece de önemli olduğunu ifade etmektedir. Aytekin vd. (2006) bilişim teknolojilerinin gelişimi ve bilişim teknolojilerine verilen önem sayesinde işletmelerde maliyetlerin azaldığını ve maliyetleri azalan işletmelerin rekabet avantajlarının arttığını belirtmişlerdir. Ayrıca bilişim teknolojilerine verilen önem sayesinde stratejik karar verme sürecinde risk unsurunun azaldığını ve işletmelerin rakipleri karşısında avantaj sağladığını ifade etmektedirler.

Yönetimsel faktörler, yöneticilerin stratejik karar vermede bu faktörlerden ne derece faydalandıkları, karar vermede bu faktörlerin etkili olup olmadığını ve yöneticilerin bu faktörlere bakış açılarını ifade etmektedir. Otlı ve Demir (2005) bilişim teknolojisinin gelişimi ve yönetimsel faktörlerin etkisiyle işletmeler açık ve dışa dönük kararlar vermekte ve bu kararlar işletmelerin strateji oluşturma ve alternatifler arasında en iyi seçimin yapıldığını ifade etmektedirler.

Bilişim teknolojileri faktörü, yöneticilerin stratejik karar vermede daha çok hangi bilişim teknolojilerinden yararlandıkları ve karar vermede internet, intranet, ekstranet gibi bilişim teknolojilerinden hangisini daha çok kullandıklarına dair ifadeler yer almaktadır. Cop ve Oyan (2010) bilişim teknolojilerinden olan internet sayesinde pazarlama koşullarının değiştiğini ve küçük yerleşim yerlerinde tüketicilerin isteklerine cevap verebilmek için internet üzerinden işlemlerin yapıldığını

belirtmektedirler. Bilişim teknolojilerinin küçük yerleşim yerlerinde yaşam koşullarını kolaylaştırdığı ve tüketicilerin isteklerine cevap verdiğini belirtmişlerdir. Rakipler faktörü, yöneticilerin stratejik karar vermede bilişim teknolojilerini kullanmalarının rakiplerin faaliyetlerine göre değişip değişmediği ifade etmekte ve rakiplerin faaliyetleri doğrultusunda bilişim teknolojilerine olan yönelimin nasıl olduğunu belirten ifadeler yer almaktadır.

Karar destek sistemi faktörü ise, yöneticilerin stratejik karar vermelerinde bilişim teknolojilerinden olan karar destek sistemlerinin ne derecede etkili olduğunu belirtmekle birlikte bu sistemin işletmelerde ne kadar önemli görüldüğü ifadeler yer almaktadır. Özata ve Arslan (2004) bilginin çok çabuk eskidiği ve artan bilgi miktarına bağlı olarak hekimlerin karar vermesinin daha da güç bir hale geldiği durumlarda karar almaya yardımcı olduğunu ve karar destek sistemlerinin işletmelerde karar vericilerin stratejik kararlarına olumlu etki ettiğini belirtmişlerdir

Araştırmada faktör analizinin ardından bilişim teknolojilerinin kullanımı ve stratejik karar verme arasında ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla bilişim teknolojilerini ifade eden faktörler ile stratejik karar vermeyi ifade eden faktörlere korelasyon analizi yapılmıştır. Yapılan korelasyon analizi sonuçlarına göre bilişim teknolojileri ve stratejik karar verme arasında ilişkinin olduğu saptanmıştır. Yani bilişim teknolojilerin stratejik kararlarda etkili olduğu görülmüştür. Bilişim teknolojileri kullanımı ile ilgili literatür incelendiğinde farklı alanlarda araştırma yapılmış ve bilişim teknolojilerinin gün geçtikçe daha önemli hale geldiği ve bilişim teknolojilerine yaklaşımların olumlu yönde olduğu görülmüştür (Güleş ve Bülbül, 2004). Araştırma sonucunda otel işletmelerinde kullanılan bilişim teknolojilerinin stratejik karar vermede etkili olduğu saptanmıştır. Öte yandan araştırmanın amacı çerçevesinde uygulanan farklılık analizi sonuçlarına göre otel işletmelerinde kullanılan bilişim teknolojilerinin cinsiyete, yaşa, eğitim durumuna, medeni hale ve yöneticilerin pozisyonlarına göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin stratejik kararlarına ilişkin düşünceleri; yaşa, medeni hale ve yöneticilerin pozisyonlarına göre bir farklılık göstermezken cinsiyete ve eğitim duruma göre bir farklılığın olduğu görülmüştür. Katılımcılar eğitim düzeylerine göre “rakipler faktörüne” farklı cevaplar vermişlerdir. Öte yandan cinsiyete göre yöneticilerin stratejik kararlarına ilişkin düşünceleri “yönetimsel faktörler” boyutunda

farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Literatürde Deniz (2013) yaptığı çalışmada stratejik karar vermede cinsiyet etkenin farklılık gösterip göstermediğini araştırmış ve stratejik karar vermenin üç boyutunda farklılık gösterdiğini tespit etmiştir. Deniz, bu araştırmada erkeklerin stratejik kararlar alma aşamasında daha bağımsız davrandıkları kadınların ise stratejik kararlar verirken daha mantıksal ilkelerden faydalandığı sonucuna varmıştır. Bu sonuç, doğrudan olmasa bile karar alırken sergiledikleri tutum farklılığı boyutuyla bizim ulaştığımız sonucu desteklemektedir. Ayrıca Alver (2004) stratejik karar vermeyle ilgili olarak cinsiyet değişkeninin farklılık gösterdiğini tespit etmiş ve kadınların erkeklere göre daha kararsız olduğunu belirtmiştir. Bu sonuç, kadınların kararsızlığı onlara zaman kaybettireceğinden stratejik karar verirken özellikle zamanlama açısından hata yapılabileceği şeklinde yorumlanabilir. Literatürde bu konuyla ilgili birçok araştırma yapılmış (Güçray, 2003; Sinangil, 1993; Tiyaki,1997; Keseci, 2002; Kuzgun; 1993) ve hemen hepsinde cinsiyet değişkenin farklılık gösterdiği saptanmıştır. Ancak bu araştırmalar kendi içinde bazı boyutların erkeklerin lehine çıkması, bazı boyutların ise kadınları lehine çıkması açısından birbirleriyle zıt sonuçlara ulaştıklarını da belirtmek gerekir.

Eğitim durumu açısından bakıldığında (Kerr vd., 2010) cinsiyetin stratejik karar verme noktasında etkili olduğu yönünde bu araştırmanın da sonucuyla örtüşen bir saptama yapmıştır. Schwenk (2001) sadece cinsiyet ve eğitimin değil bunlarla birlikte diğer demografik özelliklerinde farklılık gösterdiğini ileri sürmüştür. Diğer taraftan Yeşil ve Erşahan'ın (2011) yapmış olduğu araştırmanın sonuçlarına dayanarak stratejik karar vermeye yönelik tutumlar, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, görevde geçen zaman gibi faktörler açısından anlamlı farklılık göstermediğini iddia etmiştir. Araştırma sonuçlarının birbirinden bu kadar farklılık göstermesi yapılan araştırmaların güvenilirliği ve tutarlılığı konusunda bir kaygı uyandırmamalıdır. Bu farklılık, araştırmanın yapıldığı sahanın özellikleri, uygulandığı sektör ve zaman araştırma deseni gibi birçok önemli faktör göz önünde tutularak yorumlandığında anlaşılabilir olduğu söylenebilir.

Sonuç olarak otel işletmelerinde kullanılan bilişim teknolojilerinin yöneticilerin stratejik kararlarını etkilediği görülmüştür. Ayrıca yöneticilerin stratejik karar vermeleri demografik özelliklerine göre de farklılık gösterdiği saptanmıştır.

## 6.2. Öneriler

### 6.2.1. Araştırmacılara Yönelik Öneriler

Bu alanda çalışma yapacak araştırmacılar aynı konuyu nitel araştırma yöntemi kullanarak yapabilirler. Uygulama alanı olarak Antalya ve Ankara seçilip araştırma sonuçları bu çalışma ile kıyaslanabilir. Ülkeler bazında düşünüldüğünde Türkiye’de ve diğer ülkelerde bilişim teknolojilerin kullanımı ve stratejik karar verme arasındaki ilişki kıyaslanabilir. Bilişim teknolojilerinin kullanılmasını yeğleyen ve kullanılmasından yana olmayan işletmeler birbiri ile karşılaştırılabilir. İşletmelerin stratejik kararlar vermesinde etkili olan diğer faktörler ortaya çıkarılabilir ve öneri yolları sunulabilir. İşletmelerde bilişim teknolojilerinin kullanımından kaynaklanan sorunlar varsa ortaya çıkarılabilir ve çözüm önerileri geliştirilebilir. Stratejik kararların verilmesi ve uygulanması küçük otel işletmelerinde araştırılabilir 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri arasındaki farklılıklar tespit edilebilir.

### 6.2.1. Uygulayıcılara Yönelik Öneriler

Bilişim teknolojileri günümüzün değişen koşullarında önemli bir yer edinmektedir. İnsanlar hemen hemen bütün faaliyetlerini bilişim teknolojileri kullanarak yürütmektedirler. İşletmecilerin işletmelerinde döneminin şartlarına uyum sağlayan bilişim teknolojilerini bulundurması ve bilişim teknolojilerini kullanan elemanların stratejik karar verme yeteneğine uygun kişilerden seçilmesi işletmeye avantaj sağlayabilir. İşletmeler kendi bilişim teknolojilerini üreterek ve kullanarak daha verimli sonuçlara ulaşabilirler. Ayrıca rakipler karşısında rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için bilişim teknolojilerine gereken yatırımı yapabilirler. İlk etapta yatırım yapmak işletmeler için riskli gibi gözüksede geri dönüşüm sağlandığında bu yatırımlar işletmenin kar marjını arttırabilir. İşletmeler ihtiyaç duydukları bilişim teknolojilerini işletme bünyesinde bulundurlarsa işletme faaliyetlerini planlı ve

etkin bir şekilde yürütebilirler. Bilişim teknolojilerini kullanan elemanlara işletme bünyesinde iyi bir eğitimin verilmesi olası hataların azalmasını sağlayabilir.

## KAYNAKÇA

- Acar, G. (2008). Enformasyon Sistemlerinin Stratejik Önemi Ve Planlanması, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 6, 54-75.
- Akgül, Aziz ve Çevik, Osman. (2003). *İstatistiksel Analiz Teknikleri*, Ankara: Emek Ofset.
- Akın, H. B. (1998). Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri. *Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi*, 8-1, 239-253.
- Akolaş, D. A. (2004). Bilişim Sistemleri Ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu Ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2004-12, ss. 1-18.
- Aktan, C. (2008). *Stratejik Yönetim ve Stratejik Planlama*. 5-21. <http://www.ceis.org.tr/dergiDocs/makale132.pdf> adresinden 5 Ocak 2013 tarihinde alınmıştır.
- Alpkan, L. (2000). *Stratejik Yönetimin Kapsamlılığı, Stratejik Tercihler ve Yönetici Özellikleri Arasındaki İlişkiler*. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Altunışık, R. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (6. Baskı), Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Altuntuğ, N. (2007). *Küresel Rekabet Ortamında Ayırt Edici ve Sürdürülebilir Üstünlükler Bağlamında Temel Yetenek Tabanlı Stratejiler ve Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Alver, B. (2004). Psikolojik Danışma ve Rehberlik Eğitimi Alan Öğrencilerin Empatik Beceri ve Karar Verme Stratejilerinin Çeşitli Değişkenlere Göre İncelenmesi. *Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 10, 185-2005.
- Andersen, T. J. (2001). Information Technology, Strategic Decision Making Approaches and Organizational Performance in Different Industrial Settings. *Journal of Strategic Information Systems*, 10, 101-119.

- Andrews, K.R. (1971). *The Concepts Of Corporate Strategy*, Dow Jones-Irwin, Homewood, IL.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. Mac Graw Hill Co. Inc. New York, 5-6.
- Aplak, S., Köse, E., Burmaoğlu, S. (2011). *Geleceğe Yönelik Projelerin Senaryo Planlama Tekniği ile Analizi*.
- Arslan, S. (2006). *Telekomünikasyon Şebekelerinde Oyun Teorisi Yaklaşımı*. Gazi Üniversitesi Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Aytekin, M. Nihat, K. Bülent Ö. (2006). KOBİ Sahip ve Yöneticilerin Rekabet Stratejilerini Farklı Performans Ölçütleri Açısından Değerlendirmesine Yönelik Bir Saha Araştırması. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı 15 ss 77-94.
- Baggio, R. (2006). Complex Systems, Information Technologies, and Tourism: a Network Point of View. *Information Technology & Tourism*, 8, 15-25.
- Barca, M. (2009). *Stratejik Yönetim Düşüncesinin Gelişimi*, Ankara Sanayi Odası.
- Barca, M., (2005). "Stratejik Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Bilimsel Bir Disiplinin Oluşum Hikayesi", *Başkent Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, Yönetim Araştırmaları Dergisi*, Ankara.
- Bayram, N. (2004). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. (1. Baskı). Bursa: Ezgi Yayıncılık.
- Baytok, A., Kurt, M. (2007). Turizm Sektöründe Bilgi ve Bilgi Teknolojilerinin Stratejik Kullanımı. (M. Bulu, İ.H. Eraslan). *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*. İstanbul: URAK Yayınları, 904-918.
- Belohlav, J. A., (1993). "Quality, Strategy, and Competitiveness" *California Management Review* ,3, 55-81.
- Bensghir, T.K. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, TODAİE Yayınları.
- Besler, S. (2009). İşletmelerde Bilgi Sistemi. (M. Şahin). *Yönetim Bilgi Sistemi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, 15-34.



- Besler, S. (2009). Karar Verme Sürecinin Etkililiği ve Stratejik Uzlaş. *Amme İdaresi Dergisi*, 42, 89-108.
- Bolat, S. (2010). Örtülü Bilgi Kaynaklarının Keşfi ve Somutlaştırılması: Şirince Örneği, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 34, 339-359.
- Bozbay, S. (2007). *Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde İletişim ve Karar Alma Faaliyetlerine Etkileri*. Yüksek lisans tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kütahya.
- Bryson, J.M., (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organisational Achievement*, John Wiley & Sons.
- Bum-Cho Coo (2012). *Bilişim Zirvesi'12*  
[www.bilisimzirvesi.com.tr/12/2012/07/11/bum-coo-cho/](http://www.bilisimzirvesi.com.tr/12/2012/07/11/bum-coo-cho/)
- Cenkan, S. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Chandler, A.D.(1962). *Strategy And Structure:Chapters in History of the American Industrial Enterprise*, Cambridge, Mass, MIT Press.
- Child, J. (1997). *Strategic Choice in the Analysis of Action, Structure, Organizations and Environment: Retrospect and Prospect*. *Organization Studies*, 18, 43-76.
- Clayton, T., Criscuola, C. (2002). *Electronic commerce and business change*, National Statistics, Viewet 16 April 2005.
- Cop, R. Oyan, D. (2010). Küçük Yerleşim Yerlerindeki Tüketicilerin, İnternette Ürün Satın Alma Davranışları Üzerine Bir Uygulama. Niğde Üniversitesi *İİBF Dergisi*, Cilt 3, S. 1 ss 98-115.
- Çakır, H., Topçu, H. (2005). Bir İletişim Dili Olarak İnternet. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 71-96.

- Çetinkaya, M. (2008). Kurumlarda Bilgi Güvenliği Yönetim Sisteminin Uygulanması, *Akademik Bilişim Dergisi*. 511-516.
- Çetinkaya, Ş., Şimşek, M.Ş. (2008). Bilişim Teknolojilerinin İşletme Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma. *IV. Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi Bildiriler Kitabı*. 23-27 Nisan. Antalya. 3-23.
- Çiftçi, T. (2011). *Stratejik Yönetim; Üç Adımda Stratejik Yönetim*, İstanbul Sanayi Odası, İstanbul.
- Dedeoğlu, G. (2006). “Bilişim Toplumunda Etik Sorunlar”, *II. Uygulamalı Etik Kongresi*, Ankara, 18–20 Ekim 2006 , Orta Doğu Teknik Üniversitesi.
- Demir, V. (2008). Yönetim Muhasebesindeki Değişim ve Değişimi Etkileyen Faktörler. *Muhasebe ve Denetim Bakış Dergisi*, 26, 51-70
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Adaletin Yönetici- Çalışan İlişkileri Üzerine Etkisi: Farklı Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 137-154.
- Deniz, M.E. (2013). Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 115-132.
- Dinçer, Ö. (2004). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikaları*. (7. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Durna, U., Demirel, Y. (2008). Bilgi Yönetiminde Bilgiyi Anlamak, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 30, 129-156.
- Einstein, A. (1940). *The Fundamenis of Theoretical Pbyisce*, Science 91.
- Elibol, H. (2003). Bilişim Teknolojilerinin Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkisi.
- Emhan, A. (2007). Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6, 212-224.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınevi.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları.

- Galloway, L, Mochrie, R & Deakins, D (2004). 'ICT-enabled collectivity as a positive rural business strategy', *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, vol. 10, no. 4, pp. 247-59.
- Gegez, E. (2000). *Pazarlama Araştırmaları*, (3. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gerald, A.F. ve Tracy, M., (2008). "Developing a Decision-making Model for Security Sector Development in Uncertain Situations", *Journal of Security Sector Management*, 6 (2): 21.
- Gökçen, H. (2005). *Yönetim Bilgi Sistemleri: Analiz ve Tasarım Perspektifi*. Ankara: Epi Yayıncılık.
- Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis* (Third Edition). Great Britain: Blackwell Business.
- Güçray, S.S. (1998). Bazı Değişkenler, Algılanan Sosyal Destek ve Atılganlığın Karar Verme Stilleri İle İlişkisi. *Psikolojik Danışma ve Rehberlik Dergisi*, 9, 7-17.
- Güleş, H.K., Bülbül, H. (2004). *Yenilikçilik, İşletmeler için Stratejik Rekabet Aracı*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Gülmez, M. (2006). İnternetin Uluslararası Pazarlamaya Etkileri: Kavramsal Bir Çalışma. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 337-367.
- Güneş, R. (2002). Öğrenme Eğrilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması Açısından Genel Bir Değerlendirme. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7, 95-114.
- Güney, S., Mutlu, S. ( T. Y.) *Bilişim Teknolojilerinin Girişimciliğe Etkileri*. ss 85-102.
- Hafsi T. Montreal H., (2003). *The field of strategy : In search of a walking stick*, Warwick Business School
- Handy, C. (1998). *The Hungry Spirit, Beyond Capitalism- A Quest for Purpose in the Modern World*, İstanbul: BDZ Yayıncılık.
- Ipe, M. (2003). *The Praxis of Knowledge Sharing in Organizations: A Case Study*. Ph.D. Disserdation, The University of Minnesota, 258.

- Iraz, R. (1997). “*Bilişim Teknolojisi ve Örgütsel Değişim, Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*”, Selçuk Üniversitesi, SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Konya.
- İbicioğlu, H., Doğan, H. (2006). *İşletmelerde Örtülü Bilgi ve Önemi*, Bursa: Ekin Kitapevi.
- İkiz, F., Püsküllü, H ve Eren, S. ( 1996). *İstatistige Giris*, 4. Baskı, İzmir, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi.
- Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Ankara: Asil Yayıncılık.
- Karabacak, B (2003). *Bilgi Güvenliği Risk Analizi Yöntemi (BİGA)*. Yüksek Lisans Tezi, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze.
- Karadeniz, E., Yılmaz, S., Önal, Y.B. (2007). Seçilmiş Paydaşların SWOT Yöntemiyle Türk Turizm Yatırımlarını Değerlendirmesine Yönelik Bir Pilot Çalışma. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Cilt 18, Sayı 2.
- Karakaya, A. (2002). İşletme Yönetiminde Stratejik Bilgi Kullanım Yönetimi Üzerine Bir Araştırma-Kal-Demir A.S. ve Bağlı Ortaklıklar, *10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*, Akdeniz Üniversitesi İ.İ.B.F., 23-25 Mayıs, Antalya, ss. 303-320.
- Kerr, D., Losito, B., Smirnov, M. (2010). *Strategic Support for Decision Makers Policy Tool for Education for Democratic Citizenship and Human Rights*.
- Keseci, Ş. (2002). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Stratejilerinin Psikolojik İhtiyaç Örüntüleri ve Özlük Niteliklerine Göre Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Kılıç, L. (2002). *Yaşam ve İletişim. (N. Bayram), Toplum ve İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Kılınç, İ. (2007). Bir Strateji Yönetim Aracı Olarak Senaryo Planlaması. (Editör: Said Kınır). *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler*. Ankara: Ofset, 217-231.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği* (9. Basım). Ankara: Beta Yayınları.
- Koçoğlu, E. (2010). *İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koçyiğit, M. (2006). Eskişehir KOBİ'lerinde Sistem ve Süreçlerin Kullanılmasına Yönelik bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2, 43-57.
- Koroğlu, E. (2004). *Bilgi Toplumu ve E-Devlet: TBMM'de 'Türkiye'de Bilişim Stratejileri ve E-Türkiye' Genel Görüşmesinin Çözümlemesi*, Ankara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Koza, M. (2010). *Bilgi Yönetimi*, İstanbul: Kum saati Yayınları.
- Köseoğlu, M. (2010). Misyon İfadelerinde Kullanılan Ögeler İşletmelerin Mülkiyet Yapısına Göre Değişir mi? Özel ve Kamu Hastaneleri Üzerine Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, Cilt 13.
- Kural, H. (2007). *Karar Verme Sürecinde Oyun Teorisi ve Sektörel Uygulamalar*. Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kuzgun, Y. (1993). Karar Stratejileri Ölçeği: Geliştirilmesi ve Standardizasyonu. *VII. Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları*, Türk Psikologlar Derneği, Ankara.
- Loudon, K. C., Laudon, J.P. (2011). *Management Information Systems Managing the Digital Firm*, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Lunenburg, C.F. (2010). *The Decision Making Process*, national forum of educational administration and supervision journal volume 27, Number 4.
- Mintzberg, H., (1987), Crafting Strategy, Harvard Business Review, Cilt. 87, No. 4: 66-75.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., Theoret, A. (1976). The Structure of "Ustructured" Decision Process, *Administrative Science Quarterly* 21: 246-275.

- Naktiyok, A. (2007). Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2, 212-230.
- Naralan, A. (2007). Bilgi Sistemlerinde Olumsuz Senaryolar ve Çaykur Uygulaması. *Ege Akademik Bakış*, 595-611.
- Okakın, N. (2008). *Çalışma Yaşamında İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Basım). İstanbul: Beta.
- Otlu, F. Demir Ö. (2005). Stratejik Karar Verme Açısından Maliyet Sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 1 ss. 155-170.
- Öğüt, A. (2001). *Bilgi Çağında Yönetim*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Öneren, M., Çiftçi G. E. (2013). Yöneticilerin Öz Yeterlilik ve Karar Verme Tarzlarına İlişkin Özel Bankalarda Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27, 3, 305-321.
- Örnek, U. (2007). *Orta Ölçekli Uluslar arası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Özata, M., Aslan Ş. (2004). Klinik Karar Destek Sistemleri ve Örnek Uygulamalar. *Kocatepe Tıp Dergisi*, 5: 11-17.
- Özkan, R. B. (2007). *Rekabet Stratejileri ve Örnek Bir Sektör Analizi*. Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özturan, M. (2007). Turizm Sektöründe Bilişim ve İletişim Teknolojileri. (M. Bulu, İ.H. Eraslan), *Sürdürülebilir Rekabet Avantajı Elde Etmede Turizm Sektörü Sektörel Stratejiler ve Uygulamalar*. İstanbul: URAK Yayınları, 432-440.
- Pease, W. ve Rove, (2005). *An Overview Of Information Technology In The Tourism Industry*.
- Pfeffer, J. (1999). *Managing with Power-Politics and Influence in Organizations*, (Çev. E. Özsayar). İstanbul: BZD Yayıncılık.

- Pınar, İ. (2005). Turizm Endüstrisinde E- Ticaret. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1,28-55.
- Poon Aulina (2002). *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB International.
- Poper, K.R. (2010). *Bilimsel Araştırmanın Mantığı*, Çev. İlknur Aka, İbrahim Turan, 4. Baskı, İstanbul: YKY Yayıncılık.
- Porter, M. E. (2000). *Rekabet Stratejisi*, Çev. Gülen Ulubilgen, 1. Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Powell, T.C. (2001). "Competitive Advantage: Logical And Philosophical Considerations", *Strategic Management Journal*, Vol. 22 No. 9, pp. 875-88.
- Sağır C. (2006). *Karar Verme Sürecini Etkileyen Faktörler ve Etiğin Karar Verme Sürecindeki Önemi*, Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Sağsan, M. (2008). *Bilişim Sektöründeki Firmaların Örgütsel Tasarımlama Yaklaşımı Çerçevesinde Yenilik Yapma Eğilimleri*, Başkent Üniversitesi Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Schoemaker, P. J. (1995). *Scenario Planning: A Tool for Strategic Thinking*, Abı/Inform Global Pg. 25.
- Schwenk, C.R. (2001). The Cognitive Perspective On Strategic Decision Making, *Journal Of Management Studies*.
- Selznick, P.,( 1957). *Leadership in administration: A sociological interpretation*. Evanston, IL:Row Peterson.
- Sevencan, M. (2010). *Bir Stratejik Öngörü Olarak Seneryo Planlaması*. <http://www.koksav.org.tr/>.
- Sezgin, E. (2004). *Bilişim Teknolojileri ve Finansal Yapılanma Sürecinde Turizm Endüstrisi ve Türkiye Turizmi*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Shafiri, E. (2012). *Strategic Thinking; a Practical View, Ideal Type of Management*, No: 1.

- Sinangil, H.K. (1993). Yönetici Adaylarında Karar Verme ile Kaygı İlişkileri. VII. *Ulusal Psikoloji Bilimsel Çalışmaları*: Ankara
- Şahin, A. E. ( 2001). Eğitim Araştırmalarında Delphi Tekniği ve Kullanımı. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 20, 215-220.
- Şimşek, M. Ş., Iraz, R. (t.y.). Bilişim teknolojilerinin Örgütsel Dönüşüm Üzerine Etkileri. *Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi*, 8, 37-52.
- T.C. Başbakanlık, Türkiye Bilişim Şurası Sonuç Raporu (2002 ). “*Bilgi Toplumuna Doğru*”, T.C. Başbakanlık Müsteşarlığı, Türkiye Zeka Vakfı, Türkiye Bilişim Derneği, Türkiye Bilgi İşlem Hizmetleri Derneği, Türkiye Bilişim Vakfı.
- Tavsancıl, E. (2007). *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS İle Veri Analizi*, (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Tekeli, H. (2001). *Turizm Pazarlaması ve Planlaması*, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tekin, M. (1998). *Bilgisayar, Bilgi Teknolojisi Kullanımı*, Konya.
- Timurçin, D. (2010). *Türkiye’de Kobi’lerin Rekabet Gücü ve Rekabet Üstünlüğü Sağlamada Kümelenmenin Etkisi*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tiryaki, M.G. (1997). *Üniversite Öğrencilerinin Karar Verme Davranışlarının Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Tuna, Y. (2012). *İletişim Kavramı ve İletişim Süreci*. (İzlem Vural). *İletişim*. Ankara: Pegem Yayınları, 3-6.
- Turanlı, R. (2010). *Bilim-Teknoloji-İnovasyon Temelli Ekonomi ve Toplum*, İstanbul. İTO Yayınları.
- Turban, E., King, D. (2003). *Introduction to E-Commerce*, Prentice Hall.
- Turunç, Ö. (2006). *Bilgi Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Örgütsel Performansına Etkileri*. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Tzu, S. (2005). *Savaş Sanatı*, İstanbul: Anahtar Kitaplar Yayınevi.



- Ural, A., Kılıç, İ. (2006). *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Uysal, Ö., Kurban, M. (2003). Elektrik Enerji Sistemlerinin Uzman Sistemler Kullanılarak İşletilmesi. *1. Ege Enerji Sempozyumu ve Sergisi*, Pamukkale Üniversitesi.
- Ülgen, H. ve Mirze, S.K., (2007). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, (4. Basım). Arıkan Yayınları: İstanbul.
- Ünsar, S. (2007). Uluslar Arası İşletmelerde Üretim Stratejileri. *Journal of Yaşar University*, 2 (7), 695-708.
- Wainfan, L. (2010). *Multi-perspective Strategic Decision Making*, Principles, Methods, and Tools, <http://www.prgs.edu/>
- Werthner, H., Klien, S. (1999). *Information, technology and tourism: A challenging relationship*, Springer Computer Science, Springer, Vienna, Austria.
- Yazıcıoğlu, Y., Erdoan, S. (2004). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, (1. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yeşil, S., Erşahan, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3, 317-329.
- Yıldırım A. ve Simsek H. (2000). *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, (2. Baskı), Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Yıldırım, C. (2011). *Bilim Felsefesi*, İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Yıldız, A. (2009). Türkiye’de Yönetim Bilimi İlkeleri Üzerinde Bilgi Teknolojileri Etkisi (Örgütlenme, Yönetim, Denetim). *Akademik Bakış Dergisi*, 16, 1-15.
- Yıldız, M. (2006). *Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Rekabet Üstünlüğü Sağlanmasında Üretim Süreci Tasarımına Etkisinin Uzman Sistem Yaklaşımı İle Analizi ve Türk Elektronik Sanayi Uygulaması*. Doktora tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.

- Yıldız, S. (2008). *KOBİ'lerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi ve Bilgi Teknolojilerinin Firmalar Üzerindeki Etkileri*. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 25, 212-239.
- Yıldız, Z. (2011). Turizm Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkileri. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 5, 54-71.
- Yılmaz, M. (2002). *Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Zehir, C., Özşahin, M. (2006). Stratejik Karar Verme Hızını Etkileyen Örgütsel, Çevresel Faktörler Ve Firma Performansı İlişkisi: İmalat Sektöründe Bir Saha Çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9/1, 137 – 157.

### **İnternet Kaynakları**

- <http://satistaliderlik.blogcu.com/isletmelerde-stratejik-kararin-ozellikleri/10739622>  
Erişim: 15.01.2013
- <http://www.genbilim.com/content/category/4/43/91/> Erişim: 26.12.2012.
- <http://www.managementstudyguide.com/strategic-decisions.htm> Erişim: 30.12. 2012
- <http://tr.wikipedia.org/wiki/Bili%C5%9Fim> Erişim: 27.05.2013
- [http://akademik.maltepe.edu.tr/~engin\\_oguzay/Network/BIL472Notlar1-3.pdf](http://akademik.maltepe.edu.tr/~engin_oguzay/Network/BIL472Notlar1-3.pdf),  
Erişim 20.03.2013
- [http://tr.wikipedia.org/wiki/Yerel\\_alan\\_a%C4%9F%C4%B1](http://tr.wikipedia.org/wiki/Yerel_alan_a%C4%9F%C4%B1) Erişim: 15.03.2013.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

**BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ KULLANIMI İLE STRATEJİK KARAR VERME  
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN DÖRT ve BEŞ YILDIZLI  
OTEL İŞLETMELERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Değerli Katılımcı,

Bu anket Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı çerçevesinde yürütülen bir tez çalışmasının kapsamında oluşturulmuştur. Araştırmanın amacı, Bilişim teknolojilerini kullanmanın stratejik karar vermede ne kadar etkili olduğunun ölçülmesidir. Ankette sorulan sorular tamamen bilimsel bir çalışmada kullanılacak olup başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Ankete vereceğiniz cevaplar tez kapsamında kullanılacaktır. Katılımınız için teşekkür ederim.

Funda Kul

**fundakul@hotmail.com**

**Not:** Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Az Derecede Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Üst yönetim Bilişim Teknolojisine (BT'ye) önem vermektedir.					
2. Bilişim teknolojilerine yatırım yapılması süreç maliyetlerini azaltır.					
3. Bilişim teknolojisine yatırım yapılması süreçlere değer katar.					
4. Rakipler karşısında avantaj sağlamak için BT'ye yatırım yapılmalıdır.					
5. BT'ye yatırım yapılması stratejik avantaj sağlar.					
6. BT daha nitelikli bilgilere ulaşmaya imkân sağlar.					
7. BT stratejinizde güncel teknolojinin kuruma uyarlanması esas teşkil eder.					
8. BT sayesinde rakip turizm işletmelerine hızlı ulaşılmaktadır.					
9. Rakiplerin faaliyetlerine paralel olarak BT stratejisi geliştiririz.					
10. İşletmemizde tamamlanan faaliyetlerden elde edilen veriler birimlerin kullandığı bilgisayarlarda depolanmaktadır.					
11. İşletme yönetimi ve işletmenin sürdürülebilirliği için BT önem arz etmektedir.					
12. Bilişim Teknolojilerinden internet işletmemizde sıkça kullanılmaktadır.					
13. Bilişim Teknolojilerinden intranet işletmemizde sıkça kullanılmaktadır.					

14. Bilişim Teknolojilerinden ekstranet işletmemizde sıkça kullanılmaktadır.					
15. Rakip işletmelerin stratejilerini öğrenmede BT'den yararlanılmaktadır.					
16. İşletmemiz geleceğe yönelik planlarında BT'den yeterince yararlanılmaktadır.					
17. Bilişim Teknolojileri işletmeye yön verici nitelikte olmaktadır.					
18. İşletmemizde Bilişim Teknolojilerinin kullanılması işletmenin karlılığını arttırmaktadır.					

	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Orta Derecede Katılıyorum	Az Derecede Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1. Stratejik karar verme süreçlerinde BT etkin rol oynamaktadır.					
2. Stratejik karar verme hızında BT etkili olmaktadır.					
3. Stratejik karar verme sürecinde Karar Destek Sistemi kuruluşunuz için önemlidir.					
4. Stratejik karar vermeyi desteklemede Karar Destek Sistemi kuruluşunuz için önemlidir.					
5. Daha önceki deneyimlerden elde edilen ve bir merkezi sistemde saklanan bilginin stratejik karar verme sürecine etkisi önemlidir.					
6. Maksimum düzeyde fayda sağlamak için stratejik kararlarımızı SWOT öngörülerimize göre alırız.					
7. Sektörde tutunabilmek için kararlarımızı fırsatlara dönük veririz.					
8. Rakiplere karşı iyi bir rol üstlenebilmek için yeniliğe açık kararlar alırız.					
9. Kararlarımız değişim faktörleri göz önünde bulundurularak dönemsel olarak alınmaktadır.					
10. Rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için karar verirken kritik zamanları takip ederiz.					
11. Verdiğimiz stratejik kararlar işletmemizin tamamını etkilemektedir.					
12. Stratejik karar verme sürecinde rakiplerin hamleleri bizim için önemlidir.					
13. Stratejik karar vermede çevresel faktörler etkili olmaktadır.					
14. Stratejik karar vermede yönetsel faktörler etkili olmaktadır.					
15. Stratejik karar vermede bireysel faktörler etkili olmaktadır.					

### Demografik (kişisel) Bilgiler

1. Cinsiyetiniz	( ) Erkek	( ) Kadın		
2. Yaşınız	( ) 18-27	( ) 28-35	( ) 36-42	( ) 42 Üstü
3. Medeni Durumunuz	( ) Evli	( ) Bekâr		
4. Eğitim Durumunuz	( ) Lise	( ) Meslek Yüksekokulu	( ) Lisans	( ) Lisans Üstü
5. İşletmedeki Göreviniz	( ) Genel Müdür	( ) Genel Müdür Yardımcısı	( ) Diğer	

**Ek 2: Özgeçmiş**

1987 yılında Malatya’da doğdum. İlk, orta ve lise öğrenimimi Malatya’da tamamladım. 2007-2011 yılları arasında Düzce Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulunda lisans derecesi aldım. Lisans eğitimimi tamamladıktan sonra 2011 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladım.