

T.C
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ORGANİZASYON BİLİM DALI

**BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN STRATEJİK YÖNETİM ÜZERİNDEKİ
ETKİLERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan

Ayman M.ALİ SELMAN

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Ali HALICI

Ankara- 2010

ONAY

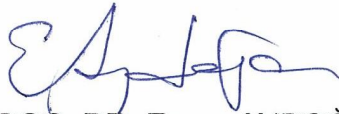
Ayman M.ALİ SELMAN tarafından hazırlanan "Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması" başlıklı bu çalışma 01.07.2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim dalı Yönetim Organizasyon Bilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



PROF. DR. Tengiz ÜÇÖK (Başkan)



PROF. DR. Ali HALICI (Üye)



DOÇ. DR. Enver AYDOĞAN (Üye)

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın konusu, işletmelerin stratejik kararlarında bilişim teknolojilerinden yararlanma eğilimlerinin belirlenmesidir. Bu amaçla literatürde yer alan stratejik yönetim ve bilişim teknolojileri ile ilgili çok sayıda kaynak incelenmiştir. Ayrıca teorik çerçevenin ortaya konmasından sonra yüzyıllardır coğrafi stratejik önemi olan ve aynı önemi ticari hayatta da devam ettiren Irak-Musul bölgesinde bir araştırma yapılmıştır.

Bu çerçevede, çalışmanın birinci bölümünde stratejik yönetim kavramı, benzer kavramlarla birlikte açıklanmıştır; stratejik analizlerde kullanılan yöntemler stratejik yönetim süreci içerisinde ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, bilişim teknolojileri ve sistemleri kavramsal olarak uygulamaları ile birlikte açıklanmıştır. Bununla birlikte, çalışmanın temel misyonu olan bilişim teknolojilerinin karar alma sürecine etkileri tartışılmıştır.

Üçüncü bölümde ise, Irak- Musul bölgesinde, faaliyet gösteren ve kendine has özellikleri bulunan iki firmada yarı formel mülakat tekniği kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucu Musul bölgesinde faaliyet gösteren diğer işletmelere ilişkin de öngörü yapılabilecek niteliktedir.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki katkılarından ötürü emeği geçen herkese teşekkür etmek istiyorum.

Öncelikle tez çalışması sürecinde danışmanım sayın Prof. Dr. Ali HALICI'ya sonsuz teşekkür ederim. Bana gösterdiği yakınlık ve ilgi ile beni her zaman doğruya yönlendirdi, her zaman ve her yerde birlikte çalışma fırsatım oldu. Kendisine çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans ders aşamalarında bilgi ve ilgileri ile bana destek olan tüm hocalarıma özellikle Prof. Dr. Tengiz ÜÇÖK'a ve Yrd. Doç. Dr. Belgin AYDINTAN'a teşekkür ederim.

Ayrıca tezin araştırma kısmında iş yaşamının yoğun temposuna rağmen yardımlarını benden esirgemeyen Sayın Ömer Ahmed OTHMEN'e ve Sayın Başar Taha ABİD'e çok teşekkür ederim.

Yüksek lisans sürecinde özelemlerini her zaman çektiğim, çok uzaklarda olmalarına rağmen yanımdaymış gibi beni destekleyen, yanımda olan aileme, Babama, Anneme ve Kardeşlerime çok teşekkür ederim.

Zor şartlar içinde yaşam mücadelesi verdikleri halde sürekli beni arayıp yalnızlığımı gidermeye çalışan akrabalarım Abdulhalik ALNUAYMI'ye ve Yahya Abdulkerim SELMAN'e teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER	iii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	vii
TABLolar DİZİNİ	viii
ŞEKİLLER DİZİNİ	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİ	4
1.1.1. Stratejinin Tanımı	4
1.1.2. Stratejinin Genel Özellikleri	7
1.1.3. İşletme İçin Stratejinin Önemi	9
1.1.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	10
1.1.4.1. Amaçlar ve Hedefler	10
1.4.2. Strateji ve Vizyon	10
1.4.3. Strateji ve Misyon	10
1.1.4.4 Stratejik ve Taktik	11
1.1.4.5. Strateji ve Politika	12
1.1.4.6. Stratejik, Program ve Bütçe	13
1.2. STRATEJİK PLANLAMA	15
1.2.1. Plan Kavramı	15
1.2.2. Planlama Kavramı	15
1.2.3. Stratejik Planlama	16
1.2.3.1. Stratejik Planlamanın Özellikleri	18
1.2.3.2. Stratejik Planlamanın Yararları	19
1.3. STRATEJİK YÖNETİM	20

1.3.1. Yönetim	20
1.3.2. Stratejik Yönetim.....	22
1.3.2.1. Yönetimin ve Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişmeleri	25
1.3.2.2. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri	27
1.3.2.3. Stratejik yönetimin yararları	28
1.4. Stratejik yönetimin süreci ve temel öğeleri	31
1.4.1. Stratejik Analiz	33
1.4.1.1. Bilgi Toplama ve Değerlendirme	34
1.4.1.2. Dış Çevre Analiz	35
1.4.1.3. İç Çevre Analizi	39
1.4.1.4. SWOT Analiz.....	42
1.4.1.5. BCG (Boston Consulting Group) Analizi	45
1.4.1.6. PIMS Analizi	47
1.4.1.7. Değer Zincir Analizi	48
1.4.1.8. Temel Değerler- Misyon ve Vizyon	51
1.4.2. Stratejik Seçim.....	55
1.4.3. Stratejinin Uygulanması	57

İKİNCİ BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

2.1. BİLGİ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE KULLANIMI.....	59
2.1.1. Bilgi Kavramı	59
2.1.2. Bilginin Özellikleri.....	62
2.1.3. Bilginin Kullanımı.....	63
2.1.4. İşletmelerde Bilginin Yeri	65
2.2. TEKNOLOJİ.....	65
2.2.1. Teknolojinin tanımı.....	66
2.2.2. Teknolojinin Çevresi	67
2.2.3. Teknoloji Yönetimi	68
2.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİ	70
2.3.1. Bilişim Sistemlerinin Tanımı.....	70

2.3.2. Bilişim Sistemlerinin Gelişimi	72
2.3.3. Bilişim Sistemlerinin Yararları.....	73
2.3.4. Bilişim Sistemlerinin Uygulamaları	74
2.3.4.1. Yönetmel Bilişim Sistemleri	74
2.3.4.1.1. Elektronik Veri İşleme Sistemleri	75
2.3.4.1.2. Ofis Otomasyon Sistemleri.....	76
2.3.4.1.3. Yönetim Bilişim Sistemleri	77
2.3.4.1.4. Karar Destek Sistemleri.....	80
2.3.4.1.5. Üst Düzey Bilişim Sistemleri.....	81
2.3.4.1.6. Uzman Sistemler	83
2.3.4.2. Fonksiyonel Bilişim Sistemleri	85
2.3.4.2.1. Pazarlama Bilişim Sistemleri	87
2.3.4.2.2. Üretim Bilişim Sistemleri.....	98
2.3.4.2.3. İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri.....	89
2.3.4.2.4. Muhasebe-Finansman Bilişim Sistemleri.....	90
2.4. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ	91
2.4.1. Bilişim Teknolojilerinin Tanımı	91
2.4.2. Bilişim Teknolojilerinin Gelişimi	94
2.4.2.1. Bilgisayar Teknolojilerindeki Gelişmeler	94
2.4.2.2. İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler	95
2.5. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ALT YAPISI.....	98
2.5.1. Bilgisayarlar.....	99
2.5.2. Bilgisayar Ağları.....	100
2.5.3. Tele Konferans Sistemleri.....	102
2.5.4. Video Konferans Sistemleri.....	102
2.6. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ.103	
2.7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜ.....	106
2.7.1. Değer Zinciri Modeli.....	107
2.7.2. Sektör Analizi Modeli.....	108
2.8. STRATEJİK YÖNETİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ.....	111

2.9. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETME STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ.....	115
2.9.1. Bilişim Teknolojilerinin Sektör Düzeydeki Etkileri.....	117
2.9.2. Bilişim Teknolojilerinin İşletme Düzeyindeki Etkileri.....	117
2.9.3. Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Düzeydeki Etkisi.....	119

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ ve KAPSAM.....	123
3.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI.....	127
3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	127
3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI ve VARSAYIMLARI.....	128
3.5. ARAŞTIRMADA ELE ALINAN İŞLETMELER	128
3.5.1. Irak Hakkında Genel Bilgiler.....	129
3.5.2. Araştırma Yapılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler.....	131
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI	134
3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ.....	136
3.8. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ.....	137
3.8.1. Neynava İlaç Sanayisi Firmasında Elde Edilen Veriler.....	137
3.8.2. Almahmut Elektronik Cihaz Ticareti Şirkette Elde Alınan Veriler..	140
3.9. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ.....	141
SONUÇ	146
KAYNAKÇA	150
ÖZET	159
ABSTRACT	160

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

AR-GE: Araştırma ve Geliştirme

BDG: Boston Danışma Grubu (Boston Consulting Group)

BS: Bilişim Sistemleri

BT: Bilişim Teknolojileri

KDS: Karar Destek Sistemleri

OOS: Ofis Otomasyon Sistemleri

PIMS: Pazar Stratejilerinin Karlılığı Etkisi (Profil İmpakct Of Market Strategy)

SP: Stratejik Planlama

SWOT: Güçlü- Zayıf-Fırsatlar-Tehditler (Strength-Weakness-Opportunity-Threat)

SY: Stratejik Yönetim

ÜDBS: Üst Düzey Bilişim Sistemleri

US: Uzman Sistemleri

YBS: Yönetim Bilişim Sistemleri

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1- Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim	25
Tablo 2- Yıllar İtibariyle Stratejik Yönetimin Gelişimi	26
Tablo 3- Stratejik Yönetimin Yararları ve Sınırları	31
Tablo 4- Stratejik Yönetimin Süreci ve Temel Öğeleri	33
Tablo 5- İşletmelerde Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları ve bilgi kullanımı .	77
Tablo 6- Bilişim Teknolojileri uygulamalarının işletmelere sağladığı stratejik Yararlar	114
Tablo 7- İRAK-temel Sosyal Göstergeler.....	132
Tablo 8- Araştırma Yapılan İşletmelerin Özelliklerinin Karşılaştırılması	134
Tablo 9- Araştırma Yapılan İşletmelerinin Bilişim Teknolojilerinin Yapılarına İlişkin Karşılaştırma.....	135

ŞEKİLLER DİZİSİ

Şekil 1- Kavramlar Arası İlişkiler	14
Şekil 2- Stratejik Analiz Safhası	35
Şekil 3- Portföy Matrisinde Ürün Grupları.....	47
Şekil 4- Değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri.	50
Şekil 5- Teknolojinin Tanımı.....	68
Şekil 6- Bilişim Sistemlerinin Gelişimi	74
Şekil 7- Bilişim Sistemlerinin Gelişimi: 1990 Sonrası ve Günümüz.....	75
Şekil 8- Tipik Bir ÜDBS Modeli.....	84
Şekil 9- Üretim Sürecinde US Kullanım Alanları	87
Şekil 10- BS İşletme İçindeki Rolüne İlişkin Bütüncül Bir Bakış.....	88
Şekil 11- Değer Zincir Modeli.....	109
Şekil 12- Sektör Rekabeti Etkileyen Faktörler.....	110

GİRİŞ

İnsanlık tarihi, gelişme sürecinde taş devri, tarım devri ve sanayi devri gibi farklı uygarlık dönemlerinden geçmiştir. Yaşadığımız çağ ise bilişim ve bilim devrimi çağıdır. Yoğun uluslararası rekabetin yaşandığı çağımızda bilgi ve bilişim, iktisat, yönetim, sanayi, ticaret... vs. herhangi bir insan faaliyetinin ham maddesi sayılmaktadır. Bilgi, bilimsel araştırmanın ham maddesi ve aynı zamanda ürünlerinden biridir. Uluslararası piyasa seviyesinde, bilgi piyasasında meydana gelen genişleme (uydu kanalları, internet vb) sonucu, bilişim gelişiminin en önemli ölçüsü olmuştur.

Çağımızda, bilişim teknolojisinde çalışan işçi sayısı, elektronik banka sayısı, kullanımda olan bilgisayar sayısı, internet ağına katılanların sayısı ve elektronik ticareti (e-ticareti) kullananların sayısı, dünya ülkelerinin gelişme seviyesini belirleyen faktörlerden biri olmuştur. Dünya bilişim çağına girmiştir; artık sanayi devri yerini bilişim devrine bırakmıştır. Gelişmiş toplumlar ve özellikler Batı toplumlarının ekonomisi esasi bir şekilde bilişim sanayisine dayanmaktadır. Bu toplumlar klasik ağır sanayiden daha fazla bilişim sanayisinin yapımı ve dağıtımına dayanmaktadır.

Günümüzde, bilginin çağdaş işletmeler için en önemli stratejik kaynak olduğu ifade edilmektedir. Zira geleceğe yönelik planların yapılması ve işletmeyi saran çevrenin incelenmesinde bilgi temel faktördür; bu plan ve inceleme ise, bilgi vasıtasıyla olur. Söz konusu planlama ve incelemenin de yapılması, değerlendirilmesi gereken fırsatların sınırlandırılması, sakınılması gereken tehditler ve bunun çözümlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Aksi halde işletmenin devamlılığı olumsuz etkilenmiş olur.

Dolayısıyla bilişim ve iletişim teknolojisinin kullanılması uzun süreli olarak işletmenin devamlılığı için temel unsur haline gelmiştir. Çünkü bu teknolojilerin, veri toplama ve bunu analiz etme, istenilen hız ve incelikte bilgi elde etme ve bunlara ilave olarak yönetim karar yapımını destekleyen hayati hizmetler, işletme içinde ve dışında haberleşme operasyonu, her seviyede yönetim operasyonları destekleyen bilgi yönetimi ve bilgi sistemlerinin en iyi

şekilde kullanılmasında, gelişmiş metotlar sağlar. Tüm bu faaliyetlerin hedefi piyasada iktisadi gücü ve rekabet ayrıcalığını gerçekleştirmektir.

Rutin operasyonları kolaylaştırmak için bilgi teknolojisi, işletmede genel bir şekilde alt ve orta seviyelerde kullanılmaktaydı. Günümüzdeyse, özellikle hızlı çözümlendirmeler, gelişmiş veri kuralları ve internet teknolojisi ortaya çıktıktan sonra, üst yönetim ve bunun stratejik etkileri görülmektedir. Bilişim teknolojisinin stratejik yönetim faaliyetlerini desteklemek bakımından oynadığı önemli rolünden dolayı, bu çalışma çalışmanın boyutları arasındaki varsayılan ilişkileri açıklamaya yöneliktir. Bu kavramların temel anlamlarını açıklamak için, çalışma üç ana bölüme ayrılmıştır:

Birinci bölümde, stratejik yönetimin temel kavramları ve bu kavramları oluşturan temel terimler, işletme ve işletme faaliyetlerine nazaran stratejik yönetimin özellikleri, önemi ve stratejik yönetimin eşanlamlı terimlerle olan ilişkilerinin sınırlandırılması, görev yönetimi ile stratejik yönetim arasındaki farkın açıklanması, stratejik planlama operasyonu, stratejik yönetimin tarihçesi, stratejik yönetimin olduğu temel operasyon ve adımları, stratejik yönetimi oluşturan önemli analizler ele alınmıştır.

İkinci bölümdeyse, bilişim teknolojilerinin temel kavramlarının incelenmesi ve analiz edilmesi, teorik çerçeveye vurgu yapmakla birlikte bu alanla ilgili eşanlamlı terimlerin tartışılması konularını kapsar. Bilgi, bilişim ve teknoloji kavramları gibi bu kavramı oluşturan temel yaklaşımlar açıklanmıştır. Bilişim teknolojileri ile bilişim sistemleri kavramları arasındaki ilişkiler incelenmiş ve bu kavramların temel oluşumları açıklanmıştır. Bunlara ilave olarak, yönetsel karar alma, piyasada rekabet ayrıcalığının gerçekleştirilmesi, bilişim teknolojisi ile stratejik yönetim arasındaki ilişkilerin belirlenmesi ve bunun (çağdaş yönetimlerde) üst yönetim seviyesi üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gibi işletmeler ve faaliyetlerine nazaran bilişim teknolojilerinin rolü de açıklanmıştır.

Üçüncü bölüm bir saha çalışmasından oluşmaktadır. Bu bölümde birisi kamu sektörü ve diğeri özel sektöre ait olmak üzere iki Irak şirketi üzerinde

saha çalışması yapılmıştır. Araştırmada, yarı yapılandırılmış mülakat metodu kullanılmıştır. Çalışma (genel müdür, yönetim kurulu yeleri, bölüm müdürleri ve yardımcıları) st düzey yönetime uygulanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

STRATEJİK YÖNETİM

1.1. STRATEJİ

1.1.1. Stratejinin Tanımı

Strateji kelimesi, stratejik yönetim kavramının alt yapısını oluşturması nedeniyle modern yönetimde oldukça önemli bir yere sahiptir. Stratejik yönetimle ilgili açıklamalardan önce, irdelenmesi gereken, bu bileşenlerden ilki olan stratejiyle ilgili birçok tanımlamanın kökeniyle ilgili bulgunun literatürde kendisine yer bulmuş olmasıdır (Güvercin, 2008: 4).

Strateji, kelime anlamı itibarıyla, “sevk etme, yöneltme, gönderme, götürme ve gütme” demektir. Kelimenin, eski Yunan Generallerinden Strategos’un bilgi ve sanatına atfen kullanıldığı sanılmaktadır. Bazı kaynaklarda ise, stratejinin Latince yol, çizgi veya Nehir yatağı anlamındaki “stratum”dan geldiği belirtilmektedir. Kelimenin kökeni Konusunda ihtilaf olmasına rağmen, genel bir yaklaşımla her iki tanımlamanın da benzer anlamlar taşıdığı söylenebilir (Köçer, 2007: 28).

İlk zamanlarda strateji kelimesi askeri alanda kullanılan bir kelimeydi. Askeri anlamda strateji bir başka deyişle geleneksel strateji mevcut kaynakları en etkili ve en ekonomik biçimde kullanarak (en az kayıp, gider ve zararla) zafere ulaşmaktı (Ülgen ve Mirze, 2004: 33). Düşman birliklerinin güçlerinin ne oranda olduklarını, ellerindeki silah durumunu, savaş alanının durumunu, düşmanın durumunu bilmek yanında kendi durumunu v.b. yönleri bilmek de stratejinin içeriğini oluşturmaktaydı. Komutanlar bu bilgileri edinerek veya tahmin ederek stratejiler oluşturmaktaydılar. Ordularını bu bilgiler doğrultusunda yönetiyor ve zafer kazanmaya çalışıyorlardı. Stratejinin

ilk olarak Sun Tzu tarafından ortaya konulduğu ve bugün askeri ve işletme alanında kullanılan Stratejinin olduğu kabul edilmektedir (Dursun, 2007: 6).

Stratejiler işletmenin hedeflerine varabilmek için üst kademe yöneticileri tarafından belirlenen hareket tarzlarıdır. Böylece strateji, stratejik planlamanın elemanları olmaktadır. Bu nedenle, planın başarısı, seçilen stratejilerin en doğru bilgi kaynaklarına dayandırılarak, en uygun zamanda belirlenmesi ve tayin edilen süreyi geçirmeden uygulanmasına bağlıdır (Göl;1996: 8).

Strateji, bir örgütün başlıca hedefleri, politikaları ve hareketler dizisinin bütünleştirilmiş bir planı veya modelidir. İyi formüle edilmiş bir strateji, örgütün iç yeterlilik ve noksanlıklarına, çevreden beklenen değişikliklere ve rakiplerin muhtemel hareketlerine dayanan durumlarda, örgütün kaynaklarının tahsisine ve sıralanmasına yardımcı olur. Strateji, hedeflere ulaşmak amacıyla hazırlanan amaçlar, hedefler, önemli politikalar ve planlar bütünü olarak da tanımlanmaktadır. Başka bir tanıma göre ise strateji, değişen bir çevrede faaliyet göstermek zorunda olan örgütlerin en az zararlı hedeflerine ulaşmasını sağlayacak tüm kural ve yaklaşımların bütünüdür (Erdem; 2006: 8).

Yönetim ve işletme alanında strateji; işletmenin çevresi ile arasındaki ilişkileri düzenleyen ve rakiplerine üstünlük sağlayabilmek amacıyla kaynaklarını harekete geçiren bir anlam taşımaktadır. Buradan hareketle strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin yönünün ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve işletmenin yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesi şeklinde tanımlanmaktadır (Güvercin, 2008: 7).

Başka bir anlatımla strateji ' işletmeye istikamet vermek ve rekabet üstünlüğü sağlamak maksadıyla, işletme ve çevresini sürekli analiz ederek

uyum sağlayacak amaçların belirlenmesi, faaliyetlerin planlanması ve gerekli araç ve kaynakların yeniden düzenlenmesi süreci”dir (Yüksel, 2002: 1).

Strateji kavramındaki bu farklılıklar, kavramın farklı şekillerde düşünülmesini gerçek oluşturmaktadır. Strateji çeşitli bilim adamları tarafından aşağıdaki gibi ele alınmaktadır (Papatya, 2007: 3-4):

- Bir yön olarak strateji: Stratejinin kökeni yol, çizgi'dir. Dolayısıyla, strateji her şeyden önce bir yön belirleme, yön verme sürecini ifade eder.
- Bir düşünce olarak strateji: Strateji bir düşünce sürecidir ve daha önceden belirlenen bir amaca hazırlanma düşüncesini kapsar. Çünkü gelecekteki her eylem tasarlanır; bu açıdan strateji bir amaç ifade eder. Bu amaç bilinçli ve sistematik bir süreçtir.
- Bir eylem olarak strateji: Strateji bir davranıştır. Düşüncelerin eyleme dönüşmesiyle oluşan bir değeri açıklar; yani, strateji sonuç yönlü bir davranıştır.
- Bir durum olarak strateji: Strateji ortam içinde konum belirleme, değişen koşullar karşısında bir durum belirleme sürecidir. Çevre değişkenliği durumları sürekli değişmektedir. Bu anlamda strateji sürekli bir durum arayışı, yeniden konumlandırma değildir.
- Bir kültür olarak strateji: Bir örgütün çevre içinde belli bir anlamda konumlandırması tercihini açıklar. Bu açıdan strateji işletmenin dünyaya bakış açısını ve işletmenin düşünce sistemini ve karakterin yansıtır.

Modern anlamda ise 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren işletme ve yönetim alanında kullanılmaya başlanan strateji kavramı üzerinde, işletme ile çevre arasındaki etkileşime yönelik olması, çevrenin hızlı ve sürekli bir değişim geçirmesi nedeniyle çevredeki belirsizliğin artması, işletmenin fonksiyonlarının çeşitlenmesi ve giderek karmaşıklaşması, konuyla ilgili yazarların farklı bakış açılarına sahip olması gibi birçok sebepten dolayı

henüz genel kabul görmüş bir tanımı yapılamamıştır. Ancak hangi tanım olursa olsun stratejinin işletme ile onun çevresi arasındaki ilişkileri düzenlediği konusunda görüş ayrılığı bulunmamaktadır (Tulay, 2007: 23).

Dünyamız 21. yüzyılda büyük boyutlarda teknolojik ve ekonomik gelişmelerle karşı karşıya olmasından dolayı birçok işletmenin ölçekleri büyümekte ve işletmeler, daha karmaşık yapı ve faaliyet sistemlerine yönelmektedir. Dolayısıyla, işletmelerin hayatta kalma ve gelişmelerini sağlayan tedbirlerin alınması zorlaşmakta, işletme yönetimleri güçleşmektedir. Bu sebepler neticesinde, işletme yöneticilerinin başarıya ulaşabilmesi için, yakalayabileceği fırsatlar ve karşılaşılabileceği tehlikeleri önceden görebilmesi ve haklarında bilgi sahibi olabilmesi, daha iyi daha güvenilir stratejiler oluşturmalarına yol açar. Bunun yanısıra, oluşturmuş oldukları bu stratejileri de verimli bir şekilde uygulamaları gerekmektedir.

1.1.2. Stratejinin Genel Özellikleri

Stratejinin genel özellikleri kısaca aşağıdaki biçimde sıralanabilir (Eren, 1987: 9-10):

- Strateji, bir analiz etme sanatıdır: Bu sanat bir düşünme yöntemi ve açık bir sistemde faktörler arası mantık ilkeleri ve ilişkileri üzerine kurulmuş, karar verme ve kararlar içindeki engellerin kaldırmasıyla ilgilidir.
- Strateji amaçlara bağlı bir unsurdur: Bir işletmenin stratejisi o işletmenin genel amaçlarına hizmet eder ve güçlerin bu amaçlar etrafında toplanmasını sağlar.
- Strateji işletmenin çevresiyle etkileşimsel ilişkilerini düzenler: Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyal bakımdan çevresel değişimlerin kavranmasına, işletme üzerindeki olumsuz etkilerin giderilmesine ve

olumlu etkilerin de zamanında farkına varılarak onlardan yararlanma fırsatına olanak verir.

- Strateji devamlı olarak tekrarlanan (rutin) işlerin aksine uzak geleceğe bağlı bir düzeni ilgilendirir: Stratejik seçimler, işletmenin uzun sürede izleyeceği politikalarla ilgili olduğu için monoton (rutin) karar ve işlerden kesinlikle ayrılır.
- Strateji, işletmenin bütün finansal ve beşeri kaynaklarını uyum içinde yöneten ve faaliyete geçiren bir unsurdur: Strateji işletmenin günlük hayatı içinde cereyan eden olayların ve alınan kararların yön vericisi veya pusulası da olmaktadır. Yönetmek, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmaktır. Doğaldır ki, strateji, yönetimin gerekliliğini ortadan kaldırmamakta, aksine oyunun kurallarını belirlemekte, belirsizliği azaltmakta ve izlenecek yolları ve kaideleri açıklığa kavuşturmaktadır.
- Strateji karmaşık (kompleks) ve dinamik bir çevrede (ortamda) işletmenin faaliyet sahalarını belirler: İşletmenin mevcut kaynaklarından nasıl yararlanılacağını ve uzun süre içindeki dağılımının kesin dökümünü ve takvimini içerir. Bu dağılım, bir pazarda, bir sanayi kolunda veya bir ekonomik faaliyette rakip güçleri ortadan kaldırmak için olasılığa dayanan olayları lehte esaslar üzerine kurmak amacıyla ayrıntılandırılmış bir öngörüdür.
- Strateji karmaşık ve dinamik bir organizasyonda beşeri unsur (çalışanları) cesaretlendirme ve harekete geçirme aracıdır: Strateji, güdülmeyici bir faktördür. Kişiler belirsizlik ortamında daha karamsar bir şekilde hareket ederler. Hâlbuki onlara gelecek hakkında belirsizliği giderici (veya azaltıcı) bilgiler sunuldukça ve gidilecek amaçları da kesin bir şekilde belirledikçe, çalışma hırsları ve cesaretleri de artacaktır. Böylece çalışanlar ve özellikle yöneticiler taktik

faaliyetlerinin taslağını kolayca yapabilecekler ve kişisel faaliyetlerinin genel amaçlara uygunluğunu kolayca belirlemiş olacaklardır.

Bu açıklamalardan sonra, başlangıçta soyut bir kavram olan strateji, somut bir kaide yöneltme ve yönetim etkisi şekline dönüşmektedir. O halde muhakeme yapmanın, geleceği öngörmenin ve yönetimi iyileştirmenin bir aracıdır. Kısaca büyüme ve dinamizm sağlayan en iyi araçtır.

1.1.3. İşletme İçin Stratejinin Önemi

Bir strateji veya stratejiyi belirleme sürecinin işletmeye sağlayacağı faydalar şu şekilde sıralanabilir (Özdemir, 2000: 3-4):

- İyi bir strateji işletmenin çevre faktörlerini değerlendirerek geleceği tahmin etmesini sağlar. Stratejisi olmayan bir işletme çevresi ile ilgili fırsat ve tehditleri görmez. Bu durum işletme ile çevresi arasında uyum sorunlarına yol açacak ve işletmeyi başarısızlığa götürecektir.
- İyi bir strateji işletmenin kendi kendini değerlendirmesine imkân verir. 'şu anda ne durumdayız' ve 'nereye varmak istiyoruz' sorularına cevap verir. Bu da işletmenin kendi iç yapısının çok iyi bir şekilde tanınmasını gerektirir.
- Stratejik sistem yaklaşımı açısından değerlendirildiğinde, işletme içinde çalışmalarını ortak amaçlara yöneltir, departmanlar ve bireyler arasında uyumu artırır.
- Stratejik işletme faaliyetlerini amaçlara uygun olarak tespit ettiğinden planlar için zemin hazırlar.

1.1.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

1.1.4.1. Amaçlar ve Hedefler

Amaçlar bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumunu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır (Eren, 2005: 15). Amaçlar, belirlenen ve varmak istenilen sonuçlardır. Ulaşılması arzulanan uzun dönemli genel sonuçlar da denebilir. Amaçlar, belirli bir dönemde ulaşılması istenen sonuçlar olarak tanımlanabilir (Dinçer, 1994: 52).

Hedefler ise bu amaçlara ulaşmak için kısa dönemli durumları oluşturur. Hedefler daha açık ve ölçülebilirdir. Amaçlar, işletmelerin strateji ve planlarına yol gösterici oldukları gibi hedeflerin oluşmasına da öncülük ederler (Erdoğan, 2008: 5).

1.1.4.2. Strateji ve Vizyon

Amaç ve stratejiler, vizyonun ham hayallerinden bir takım analiz ve değerlendirmeler yapılarak titiz bir şekilde ortaya çıkarılmış ve uygulanması örgütçe resmen benimsenmiş kavramlardır. Vizyonun zenginliği, amaç ve stratejilerin de zenginliğini sağlar. Vizyonda; amaç, strateji, misyon birbirine karışmış olabilir ancak amaçlar, stratejiler ve misyon birbiriyle ilişkili bir düzene ve düzenlemeye oturtulmuş kavramlardır. Kısacası vizyon, hem stratejinin ve amacın hem de misyonun çıkış veya ilham kaynağıdır (Köçer, 2007: 32).

1.1.4.3. Strateji ve Misyon

Misyon örgütlerin varlık nedenidir. Kelimenin gerçek anlamı ile işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususu misyonu oluşturmaktadır. Misyon örgütlerin stratejilerinin belirlenmesinden

önce ortaya konulması ve tanımlanması gereken bir konudur. Bu sayede işletme ne yapacağını, hedef kitlesinin kim olduğunu, yaşama ve gelişme olanaklarının ana temalarını ortaya koyar. Misyon kavramı normal olarak şirket bütünü tarafından oluşturulmalı ve benimsenmelidir. Strateji ise bundan sonra ortaya konulan misyon doğrultusunda neyi nasıl yaparak ulaşılabileceğinin yollarını ortaya koymaktadır (Oktay, 2006: 8).

1.1.4.4 Stratejik ve Taktik

Strateji ve taktik arasındaki farklar şunlardır (Hatiboğlu, 1986: 46):

- Strateji yönetimin en üst kademelerinde belirlenir. Bu kademelerde bulunan kişiler kararlarını verirken, daha önce belirlen stratejileri göz önünde bulundururlar. Hâlbuki taktikler, yönetimin daha aşağı kademesinde kullanılır.
- Stratejilerin belirlenmesinde yöneticilerin görüşleri, subjektif yorumları büyük ölçüde etkilidir. Hâlbuki taktiklerde subjektif daha az söz konusudur.
- Stratejiler arasında yöneticilerin seçenekleri ve karar verme olanakları taktiklere göre çok daha geniştir.
- Strateji içindeki seçenekler taktiklere göre çok daha geniştir.
- Stratejilerin belirlenmesinde ve uygulamasındaki belirsizlikler taktiklere göre çok daha fazladır. Taktiklerde zaman ufuku daha kısadır ve riskler bunlarda stratejilere göre daha kolay değerlendirilebilir.
- Stratejik sorunlar sıraya konulup tasnif edilemezler. Her birinin kendine göre özellikleri vardır. Eski deyişle nevi şahsına münhasırdır. Oysa taktik sorunlar birbirlerini tekrarlar.
- Stratejiler belirlenirken işletme dışı ile ilgili çok geniş ve değişik bilgiye ihtiyaç vardır. Bir çok bilgi geleceğe aittir ve bunları tam olarak sağlamak mümkün değildir. Her sorun için değişik bilgiye ihtiyaç vardır. Örneğin rakiplere, gelecekteki teknolojiye, işletme kararlarını etkileyecek sosyal ve politik değişikliklere, pazarları

değiştirilebilecek iktisadi değişikliklere ve buna dair bilgilere. Hâlbuki taktik kararlar işletme içinden alınan bilgilere dayanır. Özellikle muhasebe bilgileri, geçmesi dair bilgiler vb.

- Stratejiler uzun süre uygulanır. Bunların zaman ufku geniştir. Hâlbuki taktikler daha kısa zaman süreleri için söz konusudur.
- Stratejiler genellikle kapsamlı, genel ifadelerdir. Hâlbuki taktikler büyük ölçüde ayrıntılardan oluşur.
- Stratejiler genellikle işletmenin bakış açısından bakılır. Hâlbuki taktikler pazarlama, finans gibi işletmelerin çeşitli fonksiyonları açısından bakılır.

1.1.4.5. Strateji ve Politika

İşletme ve yönetim literatüründe strateji ve politika kavramları, çoğu kez birbirlerinin yerine eşanlamlı olarak kullanılmaktadır. Gerçekte bu iki kavramı, kesin çizgilerle ayırt etmek de oldukça zordur. Bu zorluğun iki sebebi vardır (Dinçer, 2004: 29):

Birincisi, strateji ve politikaların aynı yer ve zamanda var olabilmeleridir. Mesela bir şirketin mevcut Pazar yapısı içinde sadece yeni ürün geliştirme veya sadece perakendecilere dağıtım yapma politikası, pazarlama stratejisinin önemli bir ögesi olabilir. Bu açıdan bakıldığı zaman politikalar, gelenek haline gelmiş stratejiler olarak görülebilir.

İkincisi, strateji ve politikaları geliştirme sürecinin temel öğeleri aynıdır, her ikisi de planlara çerçeve oluşturur ve yön verir.

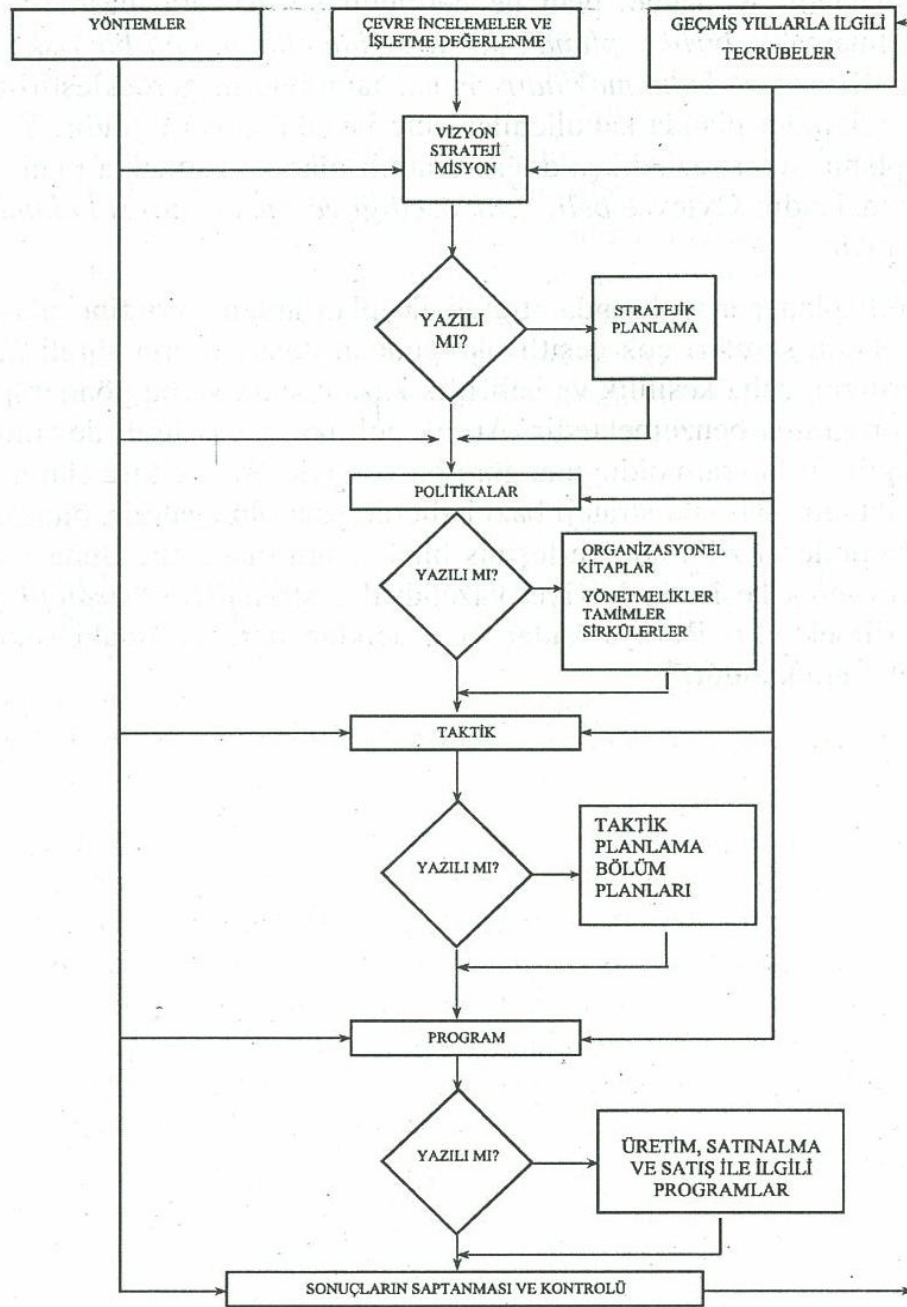
Ancak bu benzerliklere rağmen, strateji ve politikaların farklı kavramlar olduğu, içerik ve yaklaşım bakımından birbirlerinden ayrıldığı vurgulanmalıdır. Bu farklılıklar aşağıda özetlenmiştir (Dinçer, 2004: 30)

- Politikaların karar vermede bir düşünme rehberi olduğu, stratejinin ise bu rehber doğrultusunda amaçların oluşturulmasını ve kaynak kullanma kararlarının verilmesini sağladığı söylenebilir.
- Strateji geleceğin tahminiyle ilgili olduğu için kısmi belirsizlik şartlarıyla ve riskli durumlarla iç içedir. Bu açıdan strateji, sürekli değişen durumlarla ilgilidir ve eksik bilgiyle alınan kararlardan oluşur. Hâlbuki politikalar açıkça tanımlanabilen ve sıklıkla değişmeyen durumlarla ilgilidir. Dolayısıyla, politika bir kez belirlendikten sonra, sıklıkla değişmez.
- Stratejiler, daha çok işletme ile çevresi arasındaki ilişkiler üzerinde odaklaşır. Hâlbuki politikalar, her türlü seviyede ve alanda tekrar eden yönetim uygulamalarıyla ilgilidir ve bu uygulamayı yapacak yöneticilerin davranışlarını yönlendirir.
- Politikalar uzun sürelidir ve amaçlarla her zaman doğrudan doğruya ilgili değildir. Politika uygulamaları daha çok işletmenin amaçlarına yönelik olmakla beraber, her politik uygulamayı bu amaçların gerçekleştirilmesiyle izah etmek mümkün olmayabilir. Halbuki stratejiler, amaçlarla daha yakından ilgilidir ve eldeki bütün güçleri etkili bir şekilde amaçlara yöneltme faaliyetlerini kapsar.

1.1.4.6. Stratejik, Program ve Bütçe

Program, ayrıntılı faaliyetlerin uygulanacakları yer ve zamanları ve bunların kimler tarafından nasıl yapılacağını saptamaktadır. Program tam belirlilik hallerini ve çok kısmi riskleri içermektedir. Bir olayın en ince ayrıntılarını yer, zaman, şahıs ve usul göstererek belirlemektedir. Kısa süreyle ilgilidir. Hâlbuki strateji işletmede meydana gelecek bütün olay hareketlerin uzun süre içinde öngörülmesini ve bunların işletmenin amaçları yönünden değerlendirilmesini ve seçilmesini gerektirir. Programlar daha alt kademelerle ve uygulamalarla ilgilidir. Programların başka bir özelliği bir defa kullanılan planlardan oluşmasıdır, bu yönüyle de politikalarla ve stratejiden ayrılırlar. Programların esneklik özelliği çok azdır; bu yüzden de katı

niteliktedirler. Bütçe ise, programda belirlenmiş her faaliyetin neden olacağı giderler ile bazı faaliyetlerden sağlanacak gelirlerin rakamsal ve nakdi ifadelerinden oluşan öngörüdür. Her faaliyet programının bir bütçesi mevcuttur.



Şekil 1- Kavramlar Arası İlişkiler (Çomaklı, 2007: 24)

1.2. STRATEJİK PLANLAMA

1.2.1. Plan Kavramı

Plan bir karardır veya kararlar toplamıdır. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içinde ulaşılmak veya gerçekleştirilmek istenen belli nokta veya durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak ' plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin, nelerin gerçekleştirilmek istendiğinin kararlaştırılmasıdır' şeklinde tarif edilebilir. Böyle bir karar, plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların, birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır (Koçel, 2005: 123).

Plan, neyin, nasıl, niçin, ne zaman, nerde, kim tarafından (5N-1K) yapılacağına karar verilmesine bağlı olarak şu faydaları sağlamaktadır: (Çomaklı ve diğeri, 2007: 36)

- Zaman ve emek israfını önler.
- Yöneticilerin dikkatini amaç üzerine çeker.
- Çabaları ortaklaştırmaya imkan sağlar.
- Tüm imkânların amaca yönelik yönelmediğinin kontrolünü temin eder.
- Daha rasyonel kural ilkelerin geliştirilmesini sağlar.
- Yetki devrini kolaylaştırır.
- Denetimde kullanılacak standartları ortaya çıkarır.

1.2.2. Planlama Kavramı

Planlama, sürekli değişkenlik gösteren çevremizde, kendileri de zamanla değişecek olan, amaç ve geleceğe dönük hedefler ile bunlara ulaşma yollarını, seçeneklerini de gözetererek belirleme sanatıdır (Yurdakul, 1990: 13).

Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Bilindiği gibi

planlama bir süreçtir. Bu süreç içerisinde neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunlara uygun şekilde yerine getirildiği takdirde arzu edilen sonuçlara veya amaçlara ulaşılacağı açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır (Köçer, 2007: 21).

Planlama yapılacak işlerin önceden kararlaştırılması olarak tanımlansa da bu tanım program kavramını da anlatmaktadır. Plan ve program arasındaki farkı belirtecek olursak, planlamayı, uzun vadeli ihtiyaçların dökümü, gerçekleştirilecek hedeflerin ve bu hedeflere ulaşmayı mümkün kılacak araçların seçim tekniği olarak, program yapmayı planda öngörülen araçların uygulamaya konulmak üzere somutlaştırılması olarak anlamak gerekir. Bu bağlamda, program ile plan arasında bir ilişki söz konusudur (Erdem, 2006: 22).

1.2.3. Stratejik Planlama

Stratejik planlama, bir işletmenin amaçlarını seçip, amaca ulaştırıcı belirli hedeflerin başarılması için oluşturulan stratejik programlar olup; bu programlar ile politikaların uygulanmasını sağlayıcı gerekli yöntemleri seçmektedir. Diğer bir anlatımla stratejik planlama, işletmenin amaçlarını tanımlayan ve bu amaçlara ulaştıran; formüle edilmiş uzun vadeli bir planlama sürecidir (Üzün, 2000: 43).

Stratejik planlama, bir örgütün kendi kimliğini, faaliyetlerini ve bu faaliyetleri yapmasının ardındaki nedenleri tasarlayan bir yönetim ve klavuzdur. Planlamanın ana hedefi eldeki bilgileri en iyi biçimde analiz ederek, geleceğe ilişkin stratejik alternatifleri belirlemektir. Stratejik planlamanın iddiası bugünkü kararların gelecekteki sonuçlarının çok az hata payıyla tahmin edebileceğidir. Geçmiş ve bugüne ilişkin tüm bilgi olması gerektiği biçimde kullanılmışsa örgüt doğru stratejik seçimleri yapacaktır ve bu seçimin öngördüğü sonuçları yaratmayı başaracaktır (Akay, 2007: 108).

Stratejik planlama, çalışmaların önem kazanmasında rol oynayan temel faktörleri; değişimin evrensel bir nitelik kazanması, teknolojik yeniliklerin hızlı gelişimi ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, rekabetin şiddetlenmesi tüm dünyanın sorunu haline gelmesi, demokratikleşme sistemlerinin gelişmesi olarak sıralayabiliriz (Becerikli, 2000: 99).

Stratejik planlama, bugünden geleceği elde etmek isteyen kurumların amaçlarını, hedeflerini ve bunlara ulaşmayı mümkün kılacak yöntemlerin belirlenmesini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra, kurum bütçesinin, stratejik planda ortaya konulan amaçlara paralel olarak hazırlanmasına ve kaynakların doğru tahsis edilmesine rehberlik etmektedir. Stratejik planlamada önemli olan gelecek kavramı olmakla birlikte, stratejik planlamanın amacı geleceğin şekillendirilmesi için, yarın ne yapılması gerektiğini belirlemek değil, aksine, yarına sahip olabilmek için, bugün ne yapılması gerektiğine karar vermektir (Bayraktar, 2007: 287).

Stratejik planlama kavramı işletme literatürüne 1970'li yıllarda girmiş ve çok değişik amaçlar için kullanılmıştır. Bunları şu şekilde sıralamak mümkündür (Çomaklı ve diğeri, 2007: 37):

- Organizasyonun uzun dönemli amaçlarını kararlaştırmak ve bu amaçlara ulaşılmasını sağlamak.
- Yönetime rehberlik etmek ve yönetim kontrolü için bir çevre sağlamak.
- Organizasyonel hiyerarşinin her kademesinde iletişime hizmet etmek.
- Organizasyonun ihtiyaç duyduğu yönetsel yetenek perspektiflerinin geliştirilmesine yardımcı olmak.
- Yönetimde yaratıcılık düzeyinin yükselmesine katkıda bulunmaktadır.

1.2.3.1. Stratejik Planlamanın Özellikleri

Stratejik planın yönetimi temel araçlardan biri olduğu kabul gören bir düşüncedir. Yukarıda stratejik planlamanın diğer planlamalardan farkı ve önemi vurgulanmıştır. Burada stratejik planlamanın belli başlı özelliklerine değinilecektir. Stratejik plan (Karadağ, 2007: 20):

- Sonuçların planlanmasıdır. Girdilere değil çıktılara, sonuçlara odaklıdır.
- Değişim planlamasıdır. Geleceği planlama iddiasında olduğundan değişimi destekler ve geleceğe yöneliktir.
- Gerçeklere dayanır, iç ve dış çevre şartlarını dikkate alır.
- Yönetim aracıdır. Yönetim disiplininin beklenen bütün fonksiyonları içerir.
- Katılımı sağlar. Stratejik planlama sürecinde içeride en üst yönetimin ve altlarının, dışarıda ise paydaş ve hedef kitlelerin katılımını sağlar.
- Geleceğe bakıştır. Oluşturduğu vizyon ve buna ulaşmak için kullandığı yol ve yöntemlerle geleceği tahmin ötesinde kurgular. Gelecekte nerede olmak istediğini açıklar.
- Dinamiktir. Değişim koşullarına göre yenilenir. Şartlara uyum gösterir.
- Ekip çalışmasını gerektirir. Katılımı en az aldığından, ortak çalışmayı gerektirir. Geleceğe yönelik eylemler olduğunda çok sayıda veri ve bilgiler kullanır. Uzmanlığa dayanır.
- Kaliteyi artırır, kurumun her kademesinde stratejik düşünme, karar alma ve eyleme geçme öngördüğünden mükemmelliği getirir.
- Seçme ve önceliklendirme sürecidir. Stratejilerin seçimi ve önceliklendirilmesi, buna uygun hedeflerin ortaya konması optimum kaynak kullanımını sağlar.

1.2.3.2. Stratejik Planlamanın Yararları

Stratejik planlamayı savunanlar; stratejik planlamanın bilgi ürettiğini, uzun vadeli düşünmeyi teşvik ettiğini, işletmeyi kendi çevresini analiz etmeye zorladığını, stratejik alternatiflerin belirlenmesi ve değerlendirilmesi için imkân sağladığını, yeni fikirleri özendirdiğini, motivasyonu arttırdığını, operasyonel ayrıntılara yoğunlaşmayı azalttığını ve bütün bu sayılanların da işletme performansını geliştirdiğini savunmaktadırlar. Ayrıca stratejik planlamanın yararları aşağıdaki gibi belirtilebilir (Özçam, 2007: 40):

- Yönetimi önceden sistemli bir şekilde düşünmeye zorlar.
- Stratejik planlama ile daha fazla alternatifi ortaya koyarak daha iyi ve hızlı kararlar almak ve böylece etkin planlar yapmak kolaylaşır.
- İşletmenin temel amaçlarını ve politikalarını daha kesin bir biçimde saptamaya yöneltir.
- Beklenilmeyen gelişmelere karşı daha hazırlıklı olunmasını sağlar.
- Kaynakların en etkin biçimde kullanılmasına yardımcı olur.
- İşletmenin hem amaçlarına ulaşmasına yardımcı olur hem de işletmenin kurumsallaşmasına destek sağlar.

1.3. STRATEJİK YÖNETİM

1.3.1. Yönetim

Yönetim, farklı disiplinlerin dâhil oldukları bilim alanlarına göre farklı yaklaşımlarla ifade edilmekte ve çeşitli özelliklerini ön plana çıkartarak veya yönetime belli açılardan bakıp bu bakış açılarına göre tanımlanmaktadır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve işgücü ile birlikte üretim fonksiyonlarından biri olarak görülmekte iken, yönetim bilimciler yönetimin bir otorite sistemi olduğunu ifade etmektedir. Yönetim bilimciler göre örgüt, yönetenler ve yönetilenler olmak üzere iki gruptan oluşur. Bu iki grup arasındaki ilişki otorite ilişkisidir. Toplum bilimciler ise yönetimi, bir sınıf ve saygınlık sistemi olarak nitelendirmektedir. Ancak belirtilen bu disiplinler haricinde, psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji ve muhasebe gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları da yönetimi, ilgi alanlarının amacına göre tanımlamaya çalışmaktadır (Tulay, 2007: 8).

Yönetim, belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır. Geniş anlamda, kişilerin ortak çabasının belirli bir amaca yani mal, hizmet ve düşünce üretimine yöneltilmesidir. Yönetim olgusunda her zaman ortak bir çabaya, işbirliğine ve koordinasyona dayalı bir rasyonel etkinlik vardır. Yönetim, en küçüğünden (aile, işletme gibi) en büyüğüne (devlet, uluslar arası örgütler gibi) kadar tüm örgütlerde geçerli ve gerekli bir işlevdir. Yönetim, örgütlerin amaçlarına etkin ve verimli ulaşabilmeleri bakımından zorunlu bir işlevdir (Köçer, 2007: 18).

Geleneksel (klasik) yaklaşıma göre, yönetimin görevi, iş, insan ve iş yeri arasındaki ilişkileri planlamak, işin en önemli biçimde yerine getirebilmesi için yetki ve sorumluluk ilkesine dayalı örgütsel ilişkileri kurmak ve belirtilen amaçların gerçekleştirip gerçekleştirilmediğini ölçmek ve denetlemektir.

Yönetim, insanların gruplar halinde birlikte çalışarak belirlenmiş amaçları verimli ve etkin bir biçimde gerçekleştirebilecekleri bir ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir. Yönetim, örgütsel kaynakların planlanması, örgütlenmesi, yönetilmesi ve denetimi yoluyla örgüt amaçlarına etkili ve verimli bir şekilde ulaşılması faaliyetleridir (Çağlar, 2001: 127).

Kısaca açıklamak gerekirse yönetim; toplumsal yaşamın değişik kesimlerinin düzenli çalışmalarını amaçlamakta, ama her şeyden önce, insanların bir başkasının egemenliğini benimsemelerini, kendileri dışındaki bir iradeye boyun eğmelerini içermektedir. Taymaz yönetim ile ilgili yapılan tanımların ortak yönlerini aşağıdaki gibi sıralamıştır (Şener, 2009: 17):

- Kurumu saptanan amaçlara ulaştırma ve amaçlarına uygun biçimde yaşatma,
- İnsan ve madde kaynaklarını sağlama ve etkili biçimde kullanma,
- Kurum çalışmalarını izleme, denetleme ve geliştirmedir.

Yönetimin amacı; insan, zaman, para, malzeme, yer gibi unsurları daha az kullanarak çok verim elde etmek ve örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için etkili işleyişe kavuşturarak işleyişini sürdürmektir. Yönetim, başında bulunduğu örgütün amaçlarını başarı ile gerçekleştirmekle yükümlü olan bir araçtır. Görevi ise; örgütü amaçlarına uygun yaşatmaktır. Bir örgütte yönetime duyulan ihtiyacın nedeni, örgütün amaçlarını planlanan düzeyde gerçekleştirmektir. Hangi tür kurum ve kuruluşun yönetimi olursa olsun yönetim işlerinin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar hep birbirinin benzeri olmaktadır. Bu nedenle yönetim evrensel bir süreçtir (Şener, 2009: 17).

1.3.2. Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, bir kurumun uzun dönemli performansını belirleyen yönetim kararları ve eylemler kümesi olarak tanımlanabilir. Çağdaş görüş açısından stratejik yönetimin bir tanımı, “işletmenin uzun dönemde yaşamını devam ettirebilmek, ona sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve dolayısı ile ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilmek amacıyla, eldeki üretim kaynaklarının etkili ve verimli olarak kullanılması” şeklindedir (Demirhan, 2007: 4).

Stratejik yönetim işletmenin çevresiyle ilişkilerinin ötesinde geleceğe yaratmak için işletmenin tüm işlevlerinin ve unsurlarının bütüncül bir yaklaşımla uzun dönemde yönetimidir (Çomaklı ve diğeri, 2007: 26).

Stratejik yönetim, kurumun gelecekte yer alacağı pozisyonu belirlemeye yönelik süreci kapsamaktadır. Stratejik yönetim sürekli iyileştirme ve kaliteye yönelik çabalar, bütçeleme, kaynak planlaması, program değerlemesi performans gözlemlene ve raporlama faaliyetlerini bütünsel hale getirir. Uygulamada stratejik yönetim olmayabilir, ancak temel unsurlar arasında güçlü bir ilişkinin varlığı söz konusudur.

Stratejik yönetimin, çeşitli şekillerde yapılmış tanımları vardır (www.kosgeb.com):

- Stratejik yönetim, bir işletmenin ne yaptığını, varlık nedenini ve gelecekte ulaşmak istediği hedefleri ortaya koyan bir yönetim tekniğidir.
- Stratejik yönetim, bir işletmenin gelecekte varmak istediği hedefleri ve bu hedeflere nasıl ulaşılacağını gösteren süreci analiz eder.
- Stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, bu stratejilerin

uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınarak yürürlüğe konulmasını, daha sonra da stratejilerin uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir defa kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Bir işletmenin bütün yönetim kademelerinde, faaliyet gösterdiği bütün iş alanlarında, fonksiyonel bölümlerinde; yönetim becerilerinin, örgütsel sorumlulukların, değerlerin, stratejik ve operasyonel karar alma süreçlerini birbirine bağlayan yönetim sistemlerinin hep birlikte geliştirilmesi ancak stratejik yönetimle mümkündür (Yurdakul, 1990: 29).

İşletme ile çevre arasındaki bir ahenk, uyum kurulması stratejik yönetimin en temel amacıdır. Bu yapılırken işletmenin devamlı başarısı, çevredeki beklenmedik olaylardan olumsuz yönde etkilenmemesi ve devamlı olarak yaşayabilmesi göz önünde bulundurulacaktır. Alışılmış yönetim biçimi daha çok işletmenin iç bünyesine yöneliktir. Amaç, işletmenin sahip olduğu kaynaklardan en iyi bir biçimde yararlanma, verimliliği artırma, başarı ve devamlı yaşama, çevredeki değişikliklerden yararlanma, en az etkilenme, çevreye uyum sağlamak stratejik yönetimin konusudur (Hatiboğlu, 1986: 41).

Stratejik yönetim, işletmenin hiyerarşik yapısı göz önüne alındığında üst kademenin ilgilendiği özel bir yönetim alanını kapsar, dolayısıyla stratejik yönetim, işletmenin dış çevresi ile ilgili teşhis ve çözümleri kapsar ve uzun vadede işletmenin ne olacağıyla ilgili sorular cevaplandırır. Stratejik yönetim işletmenin çevresiyle olan ilişkilerinin düzenlenmesi, istikamet belirlenmesi için yapılacak faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, uygulanması, koordinasyonu ve kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2004: 35).

Yönetim için söylenen tüm hususlar stratejik yönetim içinde geçerliliğini korur. Ancak genel yönetim, stratejik yönetimi kapsamasına

rağmen aralarında bazı farklılıklar mevcuttur. Stratejik yönetimle genel yönetim arasındaki farklılıklar Tablo 1’de gösterilmiştir(Tulay, 2007: 26).

Tablo1- Stratejik Yönetim ve Fonksiyonel Yönetim (Dinçer, 2004: 38)

	Fonksiyonel Yönetim	Stratejik Yönetim
Odak Noktası	Günlük problemlerin çözümü ve kişi, grup ve örgütün yıllık ve aylık hedeflerinin gerçekleştirilmesi	Uzun dönemli yaşama ve gelişme problemlerinin çözümü, örgütün yeni amaçlar ve stratejileri
Amaçları	Geçmiş tecrübelerle dayalı karlılık	Geleceğe yönelik karlılık ve büyüme
Sınırlamaları	Mevcut kaynak ve kabiliyetleri, çevre	Mevcut ve muhtemel kaynak ve kabiliyetleri, çevre
Sonuçları	Etkinlik, verimlilik ve denge	Büyüme, gelişme ve süreklilik
Bilgi Kaynağı	İşletmenin birimlerine ait işlem ve kayıtlar, mevcut şartlar	Bölümler, işletme ve gelecekteki çevresel fırsatlar
Veri Yapısı	Çok fazla sayıda olmayan ve bölümlere ait veriler	Çok fazla sayıda, değişik ve çok kaynaklı
Örgüt Yapısı	Bürokratik ve durgun	Yenilikçi ve esnek
Liderlik	Geleneksel ve görev yönelimli	Vizyoner, açık ve değişimlerden etkilenir
Problemin Niteliği	Acil, kısa dönemli, somut ve aşağı yukarı benzer nitelikte	Uzun dönemli, tehir edilebilir, soyut ve birbirinden farklı
Problem Çözme	Tepki niteliğinde ve geçmiş tecrübelerle dayalı	Katılımcı, yeni çözüm yolları arayarak
Zaman Ufku ve Risk	Kısa vadeli ve düşük riskli	Uzun vadeli, yüksek riskli, hayati

1.3.2.1. Yönetimin ve Stratejik Yönetimin Tarihsel Gelişmeleri

İşletmecilik ve yönetim biliminin doğuşu ve gelişmesi A.B.D.'de gerçekleşmiştir. A.B.D'deki gelişmeler esas alınarak işletme yönetiminin doğuşundan stratejik yönetimin ortaya çıkışına kadar geçen süreyi birkaç safhaya ayırmak mümkündür.

Tablo 2- Yıllar İtibariyle Stratejik Yönetimin Gelişimi (Üzün, 2000: 7).

1990-1930'lu yıllar:	İşletme faaliyetlerinin basit bir şekilde planlanması. Bu yıllarda geçerli olan klasik yönetim düşüncesi ise; iş bölümüne dayalı olarak uzmanlaşma, hiyerarşik ilişkileri belirleme, iş ve faaliyetleri düzenleme. İşletmenin mevcut durumuna ve şartlarına yönelik, bölüm yöneticilerin kararları üzerinde odaklaşan bütçe çalışmaları.
1930-1950'li yıllar:	Planlama, standart iş usulleri veya fonksiyonel plan ve politikaların daha geniş kapsamlı olarak ele alınmaya başlaması: işletmenin bir bütün olarak görülmesi; plan ve politikaların buna göre oluşması. 11.Dünya Savaşı'ndan sonra ekonominin büyümesi, işletmelerin yıllık bütçelerinin büyüyen ekonomi içinde kendi paylarını göstermede yetersiz kalması ve dış çevredeki hızlı değişiklikler nedeniyle geleceği tahmin etme ihtiyacının doğması, daha uzun vadeli planlama gereği.
1950-1960'li yıllar	İşletmeler için en önemli sorun, gelecek birkaç yıl için planlar geliştirmek ve onları uygulamak olmuştur. Yöneticilere bir kural olarak gelecekte nasıl davranmaları gerektiğini gösteren işletme politikalarının geliştirilmesi bu dönemlere rastlar.
1960'lı yıllar ve sonrası	Geçmişteki başarılarla dayanılarak yapılan ve sadece birden fazla yılı kapsayan satış tahminleri içeren uzun dönemli planlama çalışmalarının daha farklı anlamda ele alınması; ürün ve pazarın birlikte analiz edilmesi ve yüzyıllardır askeri bir kavramının işletme literatüründe girmesiyle stratejik planlamaya dönüşmesi.

Stratejik planlama safhasından kısa bir müddet sonra stratejik yönetim anlayışı ortaya çıkmaya başlamıştır. Özellikle çevredeki değişikliklerin hızla artması, işletmelerin giderek büyümesi ve çok bölümü bir yapıya dönüşmeleri sonucunda stratejik yönetim işletmeler için kaçınılmaz hale gelmiştir (Üzün, 2000: 7).

1970 yılına gelindiğinde yeni bir değişim gerçekleşmiştir. Mevcut durumlar değişmiştir. Özellikle 1974 – 79 arasındaki Petrol Krizinde yeniden dirilen Doğu Asya, Avrupa ve Japon işletmelerinin artması ve uluslararası rekabet ile pazarın istikrarsızlık birleştiği bir devrin başlamasına sebep oldu. Bu gelişmeler işletme planlamasından stratejik yönetime geçişe neden oldu ve rekabet kavramı işletmelerin temel karakteristiğini, rekabet üstünlüğü de stratejinin birinci hedefini oluşturdu.

1980'li yıllara gelindiğinde işletmelerin odaklandığı konu pazar çevrelerinin, sanayi yapısının analizi olmuştur. Bu konulara 1980 yılında yazdığı "Rekabet Stratejisi" kitabıyla Michael E. Porter katkı sağlamış ve işletme literatürüne "Pozisyon Okulunu" kazandırmıştır. 1980'li yıllar boyunca ve 1990'lı yılların başında rekabet üstünlüğünde stratejinin rolü işletmenin dış çevresinden içe doğru kaymıştır. Kaynaklara Dayalı Yaklaşım ile firmaların kaynaklarının ve kabiliyetlerinin işletmelerin karlılık ve uzun dönemli stratejilerini oluşturmada temel kökeni oluşturmuştur.

1990'lı yıllarda işletmelerin stratejilerini oluşturmada bilgi ağırlıklı duruma gelmiştir. Bilginin dışında stratejileri belirlemede firmalar arasındaki stratejik ittifaklar, şirket satın almaları da önemli hale gelmiştir (Dursun, 2007: 7).

1.3.2.2. Stratejik Yönetimin Temel Özellikleri

Fonksiyonel yönetim ve proje veya program yönetiminden farklı tutarak, stratejik yönetimi ayırt etmeye yarayan bu özellikler şunlardır (Aktan, 1999: 6):

- Stratejik yönetim, esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Tüm olarak işletmenin geleceğini ilgilendirmesi ve ona bir istikamet belirlemeye çalışması sebebiyle stratejik yönetim, tepe yöneticilerinin bir fonksiyonudur.
- Gelecek yönelimlidir ve işletmenin uzun vadedeki amaçları ile ilgilidir. Belirlenen zaman ufku içinde işletmenin ne olacağını ve bu sonuçları elde etmek için nelerin yapılması gerektiğini düşünür.
- Stratejik yönetimde; işletme, birbirleriyle etkileşim ve bağımlılık halindeki parçaların oluşturduğu bir bütün olarak görülür. Dolayısıyla stratejik yönetim, bir bütün olarak işletmeyle ilgilenmesi yanında onu oluşturan parçalarla da ilgilenir.
- Stratejik yönetim, işletmeleri açık sistem olarak tanımlar. İşletmeler içinde buldukları çevre ile karşılıklı etkileşim ve bağımlılık içindedir. Çevrede meydana gelen herhangi bir değişiklik işletmeyi de etkiler.
- Stratejik yönetim, işletmenin amaçlarıyla toplumun menfaatlerini bir bütünlük içerisinde ele alır. Bu açıdan stratejik yönetim dış çevresine karşı sosyal sorumluluk taşır.
- Stratejik yönetim, alt kademe yöneticilerine rehberlik eder. Bir başka ifadeyle stratejik yönetimin belirlediği amaçlar, karar ve faaliyetler işletme içinde en alt birimlere kadar herkesin ortak hareket noktasını oluşturur.
- Stratejik yönetim, işletmenin kaynaklarının en etkili bir şekilde dağıtımıyla ilgilidir. İşletmenin temel amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için gerekli kaynakları mamul veya pazar bileşimlerine uygun bir şekilde dağıtır.

- Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için optimal olanı seçilir.
- Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir biçimde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yöntemlerinden geniş ölçüde yararlanır.
- Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, örgütlenmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.
- Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme v.b. konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.
- Stratejik yönetim stratejik düşünmeye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenmeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

1.3.2.3. Stratejik Yönetimin Yararları

Stratejik yönetimin genel olarak işletmeye sağlayacağı yararlar aşağıdaki şekilde özetlenebilir (Çomaklı ve diğeri, 2007: 32):

- Strateji, her şeyden önce işletmeye çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkânı verir. Çevrenin gelecekte alacağı şekillerin önceden tahmin edilmesi, işletmeye nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatını verir.
- İşletmeye kendi kendini değerlendirme imkânı verir. Strateji, işletmeye “ne tür bir işletme” olduğu ve “ne durumda bulunduğu” hakkında bilgi verir.
- Strateji, işletme içinde bir bütün olarak amaca yönelme ve tutarlılık sağlar. Strateji, işletmenin her kademesinde birbiriyle tutarlı faaliyetler yapmayı mümkün kılar Stratejinin olmaması halinde bölümler gittikçe

farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir.

- Strateji ve politikalar faaliyetleri belirli bir mecraya sevk eder ve planlar için bir çerçeve oluşturur. Yönetim faaliyetlerinde etkili olabilmek için ayrıntılı planlar yapmak gerekir. Stratejiler, bütün bu planlar için genel bir çerçeve ve kural oluşturur.
- Strateji, işletmenin kararlarının ve projelerinin kalitesini yükseltir. Strateji, işletmeyi iç ve dış çevresini analiz etmeye yönelttiği için fırsat ve tehditlerin önceden tahminini sağlar. Stratejik çalışmalar olmaksızın fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, tehlikelerde zamanında fark edilemeyecektir.

Bununla birlikte işletmelerin temel stratejik konularında karar verilirken önemli bir konu da yaratıcılığın ön plana çıkarılmasıdır. Bir yöneticinin başarılı olabilmesi aldığı kararlarla doğru orantılı olarak değişim gösterir. Buna göre, yöneticinin başarısının sırrı doğru zamanlarda ve işletmenin geleceğini ilgilendiren konularda aldığı stratejik kararlarda yatmaktadır. Ayrıca karar veren yöneticinin zaman, enerji, bilgi ve uzmanlık çerçevesi dışında kalan konularda uzmanlardan yararlanmayı bilmesi ve bunda hiçbir tereddüt göstermemesi gerekir.

Jauch ve Glueck stratejik yönetimin yararlarını şöyle ortaya koymaktadırlar (Yılmaz, 2007: 31):

- Stratejik yönetim, örgütlere değişen durumları önceden sezme imkânı verir.
- Stratejik yönetim örgüte açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkin ve etkilidir.
- Stratejik yönetim örgütte iş kararlarını sistematize eder.
- Örgütlerin temel problemlerinin bilinmesi, açıklanması ve yorumlanmasında yöneticilere yardımcıdır.

- Stratejik yönetim örgütlerin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Galloway, stratejik yönetimin yararlarını ve sınırlarını Tablo 2'de verildiği şekilde özetlemiştir (Köçer, 2007: 53):

Tablo 3- Stratejik Yönetimin Yararları ve Sınırları (Köçer, 2007: 53).

Yararlar	Sınırlar
-Tepkisel yönetimin yerine önleyici yönetim	-Stratejik planların, önemlerini dinamik bir çevrede korumak için düzenli bir biçimde gözden geçirilmesi gerekir.
-Açık amaçlar ve görevlerde hassasiyet	
-Teknolojik altyapının örgüt amaçlarına uygun biçimde topluca geliştirilmesinin uzun dönemde güvence altına alınması	-Stratejik planlama, genellikle düzenli (kurallı) bir yönetim sistemine entegre edilememektedir. Öyle ki planlar sembolik işlerde söz konusudur.
-Önemli bilgilerin ve bu bilgilerin kaynaklarının belirtilmesiyle iletişimin desteklenmesi	-Karmaşıklıkla ve hızlı değişen çevre koşullarına ayak uydurma konusunda güçlük
-Tartışmaların yönünü kısa dönemli bütçe ve örgüt yükümlülüklerinden uzun dönemli örgütsel verimliliğe topluca yönlendiren mekanizmalar	-Stratejik planlama, gelecekteki sorunların etkilerini azaltabilmesine rağmen, kısa dönemli krizlere reçete olamamaktadır.
-Uzun dönemli kararlar ve performansın değerlendirilmesi için sağlam bir temel,	
-Çalışanların uzun dönemli amaçların belirlenmesine katılma olanağı	-Stratejik yönetim yaklaşımının uygulanması, örgütlerin büyük sorunlar karşısında daha hızlı ve daha geniş alanda hareket edebilmesi için iddialı bir programdır.
-Kaynak tahsisi için rasyonel bir çerçeve	
-Karar almak için örgütü aşan bir çerçeve	-Sistemde yer alan çok sayıdaki formalite, sistemin çekiciliğine ve esnekliğine zarar vermektedir.
-Disiplinler arası işbirliğinin planlanması ve koordine edilmesi	

1.4. STRATEJİK YÖNETİMİN SÜRRECİ ve TEMEL ÖĞELERİ

Stratejik yönetimin süreci temelde üç ana süreçten oluşur; stratejinin geliştirilmesi, stratejinin uygulanması ve stratejinin sonuçları, kontrol ve değerlendirmesi bu süreçler her biri kendine ait alt adımları içerir.

Tablo 4'te stratejik yönetime ait aşamaların her birine esas oluşturan temel yaklaşımları özetlemektedir (Önder, 2001: 10).

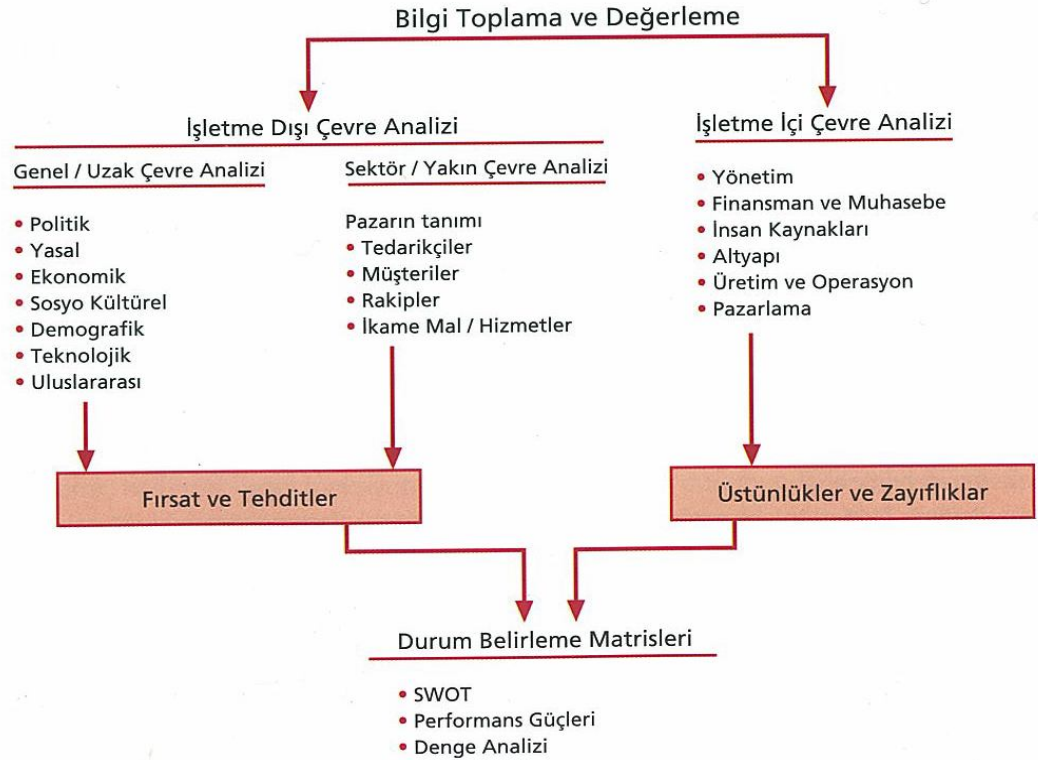
Tablo 4- Stratejik Yönetimin Süreci ve Temel Ögeleri (Önder, 2001: 10).

Stratejik Yönetim Süreci	Temel Adımlar	Alt Adımlar	Yaklaşımlar
Stratejik Analiz	Çevre Analizi	Endüstri Yapısının Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Porter'in 5 Faktörü Şirket Üçgen Tedarik Zinciri Analizi Rekabet Analizi SWOT Analizi
		Ürün /Pazar Analizi	<ul style="list-style-type: none"> Pazarın Büyüklüğü ve Gelişimi Analizi Ürün ve Pazar Segmentasyonu Talep ve Tedarik Yapısı
	Kaynakların Analizi	Fonksiyonel Analiz	<ul style="list-style-type: none"> Pazarlama/Üretim/Finansman/ ArGe Faktörleri Analizi Değer Zinciri Analizi
		Stratejik Kabiliyet Analiz	<ul style="list-style-type: none"> İnsan Kaynakları Faktörleri Beşeri Kabiliyetleri Operasyon ve Organizasyon Değerlendirmeleri
	Değerler	Şirket Kültürü ve Ortakların Beklentisi Analiz	<ul style="list-style-type: none"> Temel Değerler ve Amaç Misyon Ortakların ve Çalışanların Beklentisi
Stratejik Seçimi		Stratejik opsiyon üretme (stratejik geliştirme)	<ul style="list-style-type: none"> Porter'in temel stratejileri Pazar/Ürün/Rekabet Analizi (Portföy Analizi, BCG, GE, PIMS, vb.) Birleşme, Satın alma, İşbirliği Stratejileri
		Stratejik Değerlendirme ve Karar Verme	<ul style="list-style-type: none"> Fizibilite Uygunluk Karar Ağaçları Senaryo Analizi Fayda-Zarar Analizi
Stratejik Uygulama		Kaynakların Planlaması ve Düzenlemesi	<ul style="list-style-type: none"> Operasyon ve Süreç Tasarımı Varlıkların Planlanması İşgücünün Planlanması
		Organizasyon Yapısının Belirlenmesi	<ul style="list-style-type: none"> Yapının Tasarımı Roller ve Sorumlulukların Belirlenmesi Yönetim Sistemleri Ve Kontrol
		Değişim Yönetim	<ul style="list-style-type: none"> Eğitim, Anlaşmalar İş Süreçlerinin Yeniden Yapılması (BPR).

1.4.1. Stratejik Analiz

Stratejik analiz süreci, işletmenin faaliyette bulunduğu genel ve sektörel çevre unsurlarının hâlihazır durumunun incelenmesi ve işletme içindeki unsurların değerlendirilmesiyle ilgili süreçtir. Doğal olarak süreç, bilgi toplama ve toplanan bilgilerinin değerlendirilmesiyle başlar. Sonra dış ve iç çevresel unsurlar incelenir ve sistem yaklaşımı içinde dış çevresel unsurların işletme için yarattığı fırsat ve tehditler ile işletme içindeki unsurların değerlendirilmesi sonucu işletmenin üstünlük ve zayıflıkları belirlenir. Sonuçlar “Durum Belirleme Matris’lerinde” sınıflandırılarak toplanır (Ülgen ve Mirze, 2007: 64).

Bu süreç bilgi toplanması ve toplanan bilgilerin değerlendirilmesiyle başlar. İşletmenin başarılı olabilmesi için, kendi güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek dış tehditlerden en az maliyetle kurtulmayı ve fırsatlardan maksimum faydayı sağlayacak stratejiler geliştirmesi gerekir. Stratejik analiz aşaması şekil 2’de özetlenmektedir. Şekilden görüleceği üzere bu aşamada işletme içi ve dışı hakkında bilgiler toplanarak işletme için fırsatlar ve tehditler, üstünlükler ve zayıflıklar belirlenir. Böylece işletmenin konumu değerlendirilerek geleceğe yönelik çeşitli kararlar alınabilir. İşletme dışı çevre faktörleri incelenerek fırsatlar ve tehditler, işletme içi faktörler incelenerek üstünlükler ve zayıflıklar belirlenir. Stratejik analiz bilgi toplama ve çevre analizi olmak üzere iki temel aşamadan oluşmaktadır (Aktepe Sarı, 2008: 10).



Şekil 2- Stratejik Analiz Safhası (Ülgen ve Mirze, 2007: 64).

1.4.1.1. Bilgi Toplama ve Değerlendirme

Çevre faktörlerinin mevcut yapısının ve şartlarının belirlenmesi veya gelecekteki değişikliklerle ilgili dinamiklerin ortaya çıkarılması için atılması gereken ilk adım yeterli miktarda geçerli bilginin toplanmasıdır. Konuyla ilgili olarak ihtiyaç duyulan bilgiler, çeşitli kaynaklardan toplanabilir ve tahminler yapılarak çıkarılabilir. Başlıca bilgi toplama kaynakları şunlardır (Dinçer, 2004: 76-77):

Yazılı kaynak ve dökümanlar: Devlet İstatistik Enstitüsü, Devlet Planlama Teşkilatı, TÜBİTAK, Sanayi ve Ticaret Odaları, Odalar Birliği, Türk Sanayicileri ve İş Adamları Derneği, üniversite ve fakülteler, sendikalar ve diğer mesleki teşekkül ve dernekler vb. gibi kuruluşların yayınları yazılı kaynaklar ve dökümanların önemlileridir.

Alan araştırması: Yazılı ve resmi kaynaklar genellikle ekonomiyi bir bütün olarak ele alır veya bir sektörü inceler. Çeşitli pazarlar, herhangi bir pazarın bir kesimi veya bir firma hakkında bilgi sağlamaz. Diğer taraftan resmi kaynakların sağladığı bilgilerin gecikmeli olarak hazırlanması halinde işletme daha sağlam verilere ulaşabilmek için, kendisi çaba sarf etmek zorundadır. Bu gibi durumlarda ise; anket, mülakat ve gözlem yoluyla ilgili kişi ve gruplardan doğrudan bilgi toplanabilir.

Sözlü kaynaklar: Bilimsel çalışma ve araştırma sonuçlarının sunulduğu toplantılar, radyo ve TV özel programları ve yeni gelişmelere yönelik belgeseller, devlet adamlarının, siyasilerin, teknik adamların ve bürokratların açıklama ve demeçleri, müşteri, satıcı, toptancı ve acente veya uzman kuruluşlardan toplanacak bilgiler, işletme yöneticilerinin sezgi ve düşünceleri, rakiplerin takip ettiği strateji ve politikalar gibi.

İnternet: son zamanlarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişiklikler ve gelişen internet teknolojisi de bilgi toplama konusunda önemli fırsatlar sunmaya başlamıştır.

Gayri resmi kaynaklar: Özellikle rakip işletmeler hakkında, rakip işletmeyi yakından tanıyan kişilerden veya o işletmenin çalışanlarından dolaylı olarak bilgi alınabilir. Ancak bu bilgilerin dedikodu seviyesinde kalmamasına dikkat edilmeli ve daha ciddi kaynaklarla teyit edilmeden kullanılmamalıdır. Bunun en uygun ve dürüst yolu bilgiyi doğrudan ve açıkça kaynağından istemektir.

1.4.1.2. Dış Çevre Analiz

Çevre, işletmenin dışında kalan fakat kendisiyle doğrudan ve/veya dolaylı olarak ilgili faktörleri ifade eder. İşletme, hayatını sürdürürebilmek için ihtiyacı olan her türlü kaynak ve enerjiyi çevresinden alır ve buna karşılık onun istek ve ihtiyacına cevap vermeye çalışır (Dinçer, 2004: 71).

Dış çevre unsurlarının işletmeler veya alt birimleri üzerindeki etkileri, her işletme için aynı değildir. Çevresel unsurların her biri farklı işletmeler için ayrı bir önem taşımaktadır. İşletmelerin faaliyet konusu, işler, içinde buldukları Pazar ve çevresel olayların özelliklerine göre her çevresel unsurun etkililik derecesi ve önemi artmaktadır. Bu nedenle, işletmeler veya alt birimleri dış çevre unsurlarının analizini kendi özelliklerini, çevre ile ilişki derecelerini, olayların olasılık derecelerini ve olayların işletmeleri için önem derecelerini göz önüne alarak yapmaları gerekir (Ülgen ve Mirze, 2007: 143).

Günümüzde işletmelerin sadece finansal tablolarına bakarak geleceğe ilişkin stratejiler geliştirmeleri olanaklı değildir. Bunun yanında işletmeler, çevrelerine ilişkin analizler yaparak stratejilerini belirleyip geliştirmek durumundadırlar. İşletmeler içinde buldukları ortamda tek başına olan yapılar değildir. Stratejik yönetim, uzun süreli bir zaman ufkunu göz önüne alarak dış çevre faktörlerinde inceler. Çevre; politik, ekonomik, sosyal, kurumsal, uluslararası, teknolojik ve demografik koşullar ve gelişmeleri içerir. Çevre analizinde stratejik dış çevredeki ekonomik sistem, rakipler ve rekabet, müşteriler, nüfus hareketleri, toplumsal ve siyasal durum, politik risk, finansal kaynaklar ve teknoloji transferi gibi faktörler işletme için arz ettikleri fırsat ve tehlikeler açısından incelenirler (Özgür, 2007: 19-20).

Dış çevre, işletmenin içinde yer aldığı ve faaliyette bulunduğu çevredir. Genel anlamda çevre, işletmeyle ilgili her şeyi kapsar fakat dış çevre işletmenin kendisini ilgilendiren fakat kendisinden bağımsız olan bir çevredir. Sistem yaklaşımı esas alındığında, işletme bir sistem ise dış çevre de onun üst sistemi konumundadır. Dış çevrenin kendi içinde birçok unsuru vardır. İşletme, acık bir sistemdir ve çevresiyle sürekli ilişkisi içindedir. Dolayısıyla dış çevre unsurları işletmeyi doğrudan ya da dolaylı olarak etkileyecektir. İşletme belirli bir çevrenin etkisinde kalır ve yine her işletme belirli bir çevreyi etkiler (Sabuncuoğlu, 1997: 23).

İşletmenin genel çevresi; politik, yasal, ekonomik, sosyokültürel, demografik, teknolojik ve uluslararası çevreden oluşmaktadır (Özgür, 2007: 19-20).

Politik çevre; devlet ve hükümet rejimleri, seçim sonuçları, politik istikrar, resmi makamlarla ilişkilerin etkinlik derecesi, devletin çeşitli organlarının iş hayatına müdahale eğilimi, özelleştirme ve/veya devletleştirme eğilimleri politik çevre analizinde göz önüne alınması gereken unsurlardan bazılarıdır.

Yasal çevre; özellikle ticaret, borçlar, eşya, icra ve iflas, vergi ve iş hukuku ile ilgili yasa ve yönetmelikler iş hayatında önemli sonuçlar doğurabilmektedir.

Ekonomik çevre; para ve maliye konularıyla birlikte ülkenin ekonomik yapısı, gelişmesi, büyüme hızı, gayri safi milli hâsıladaki gelişmeler ve gelir dağılımı konuları işletmelerin bilgi sahibi olması gereken başlıca ekonomik çevre faktörleridir.

Sosyokültürel çevre; insanların değer yargılarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurları içerir.

Demografik çevre; nüfusun sayısal büyüklüğü, nüfus içindeki yaş grupları, etnik yapı, nüfusun bölgelerarası veya ülkelerarası coğrafi dağılımı, gelir dağılımı, eğitim durumu gibi unsurlar ekonomik ve sosyal yaşamda etkilerini arttırmaktadır.

Teknolojik çevre; yeni bilgilerin yaratıldığı ve her ortamda uygulanarak ürün ve süreçlerde gelişmelere yol açan faaliyetlerin oluşturulduğu bir platformdur. Teknolojik gelişmelere ayak uyduramayan işletmeler rekabet avantajlarını kaybetmektedir.

Uluslararası çevre; yabancı ülkelerdeki fırsat ve tehditleri barındıran politik, yasal, ekonomik olayları, müşteriler, tedarikçiler ve rakipleri kapsamaktadır. Ülkeler arasındaki serbest ticaret bölgeleri, gümrük birlikleri, ortak pazarlar, ticari kaynaklı ambargo, kotalar ve anlaşmalar bu kapsamdadır.

Yapılan analizin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi için aşağıdaki noktalar üzerinde durulmalıdır (Dinçer, 2004: 75):

- İşletme ve çevresi bir bütün olarak ele alınmalı,
- Çevre ile ilgili analizler sürekli ve sistematik olarak yapılmalı,
- Sürekli değişme, geleceğin bilinmezliği, çevrenin karmaşıklığı ve dinamik yapısı karşısında durumsal planlar yapılmalı, alternatif durumlara karşı esnek yapı ve stratejiler belirlenmeli,
- Çevre analizi işletmenin karar sisteminin bir parçası olarak görülmeli,
- Çevre analizi yapılırken konu şimdiki durum ve gelecek olarak iki ayrı zaman dilimi içinde ele alınmalı,
- Dinamik dış çevrenin kritik görünüşleri belirlenmeli,
- İşe yarayan ön belirtileri tespit etmeli ve uygun tahmin yöntemlerini kullanarak yeterli ölçüde tahminler yapılmalıdır.
- Bu tahminler planlama öncüleri olarak, planlama sürecine dâhil edilmelidir.

1.4.1.3. İç Çevre Analizi

İşletmenin belirlediği gerçekleştirilebilir amaçlarını ve etkili stratejilerini ortaya koyabilmesinde, dış çevrenin ayrıntılı bir biçimde incelenmesi kadar, işletmenin mevcut durumunu, sahip olduğu kaynak ve yetenekleri belirlemesi, güçlü ve zayıf olduğu yönleri tanımlamasının da oldukça büyük payı vardır. İç çevre analizi, işletmenin stratejik yeteneklerini ve zayıflıklarını saptamayı amaçlar ve bu saptamalara örnek olarak mevcut sonuçların analizi, öz yeteneklerin tanımlanması, değer zinciri analizi gibi faaliyetler verilebilir. İşletmeler, kendi durumlarının farkında olmalıdırlar ki, kendi kaynak ve yetenekleriyle çevresinin sunduğu fırsat ve tehditleri karşılayabilsinler (Güvercin, 2008: 73).

İç çevre analizi, çevre fırsatlarından yararlanmak ve tehlikelerden korunmak için bir işletmenin hammadde, pazar, insan ve diğer kaynaklarını inceleyerek sahip olduğu gücü belirleme sürecidir. İşletmenin sahip olduğu iş ve faaliyetlerinde veya mal ve hizmet üretiminde yararlandıkları maddi ya da maddi olmayan tüm unsurlar işletmenin varlıklarıdır. Bu varlıkları bir koordinasyon içinde kullanabilme ve amacına uygun bir faaliyet gerçekleştirebilme kapasitesi ise işletmenin yeteneğidir (Ülgen ve Mirze, 2004: 117). İşletmenin sahip olduğu varlık ve yeteneklerini bilmesi, neleri yapıp yapamayacağını farkında olması, vizyonunu gerçekleştirilebilir stratejilere dönüştürmeye yardımcı olur (Aktepe Sarı, 2008: 18).

İç çevre analizi, işletmenin dış çevresinden kaynaklanan fırsatlardan yararlanabilmesi ve tehlikelerden korunabilmesi için sahip olduğu iç kaynaklarının (yönetim, örgüt yapısı, fiziksel, parasal ve insan kaynakları gibi) incelenerek güçlü ve zayıf yönlerinin saptanmasıdır. İç kaynak analizinde incelenecek faktörler aşağıdaki başlıklar altında toplanmaktadır (Hatiboğlu, 1995: 45):

- Yönetim ve Örgüt Yapısı ile İlgili Faktörler

İşletmenin yönetim biçimi ve örgüt yapısı ile ilgili yetenekler, işletmeye stratejik üstünlük sağlayan faktörlerdendir. Bu bakımdan, işletmenin örgüt yapısının büyüklüğü ve esnekliği, biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt yapısı ve özellikleri, merkezileşme derecesi, denetim alanı, görev, yetki ve sorumlulukların dağılımı, iletişim sisteminin etkinliği, yöneticinin niteliği, yönetime katılma, ödüllendirme sistemleri, denetim sisteminin niteliği gibi konular üzerinde durulması gerekir.

- Pazarlama İşlevi ile ilgili Faktörler

Pazarlama işlevi ile ilgili iç kaynak değerlendirmesi, işletmenin pazarlama alanında rakiplerine oranla üstün ve zayıf yanlarını ortaya çıkarır. Pazar araştırması, pazarlamacıların karşılaştığı ürün, piyasa ve tüketici ve ilgili sorunların çözümüne yardımcı olabilecek bilgilerin sistemli ve objektif bir şekilde toplanması ve analiz edilmesidir (Kozlu,1995: 39-40). Bu amaçla incelenecek başlıca konular, rekabetçi yapı ve pazar payı, piyasa araştırma sistemi, mamul ve hizmetlerin kalitesi, rakiplerin mamullerinden farklılık düzeyi, fiyatlandırma stratejisi, ambalajlama, satış elemanlarının sayısı, deneyimi ve yetenekleri, tanıtma ve tutunma, dağıtım kanalları, satış sonrası garanti ve bakım hizmetleri biçiminde özetlenebilir.

- Üretim İşlevi ile İlgili Faktörler

Üretim işlevi ile ilgili olarak işletmeye rekabette üstünlük sağlayacak faktörlerin başında üretim maliyetlerini etkileyen faktörler gelmektedir. Ayrıca, işletmenin hammadde ve ara mallarının kolayca ve düşük maliyetle tedariki ve işletmenin üretim kapasitesi de üretim işlevi bakımından üstünlük sağlamada etkili role sahiptir. Üretim faktörlerinin analizinde incelenecek başlıca konular, toplam maliyetler, pazardaki talebi karşılama kapasitesi,

hammadde ve ara madde maliyetleri, hammadde ve ara malların kolayca bulunabilirliği, stok kontrol ve satın alma mekanizmaları, bütünleşme durumu, kalite kontrolü, üretim kapasitesi, üretim süresi biçiminde sıralanabilir.

- Finansman İşlevi ile İlgili Faktörler

Bir işletmenin gelecekteki stratejisi ile ilgili bir takım mali sınırlamaların ortaya çıkması, alternatif davranışları azaltacak ve dolayısıyla işletmenin başarısını olumsuz yönde etkileyecektir. Mali yapıdaki sağlamlılık da birçok fırsatı beraberinde sunacaktır (Dinçer, 1998: 84). İşletmenin finansman işlevi ile ilgili iç kaynak analizi, işletmenin daha üstün finansman kaynaklara sahip olup olmadığını saptamaya yöneliktir. Bu amaçla incelenecek faktörler, toplam finansal kaynaklar, sermaye yapısı ve sermaye kaynakları, borçlanabilme yeteneği, nakit akış durumu, maliyet muhasebesi ve muhasebe sistemleri, fon kaynakları, fonların kullanımı ve denetimi olarak özetlenebilir.

- İnsan Kaynakları ile İlgili Faktörler

İşletmenin en önemli kaynağı olması itibariyle insan gücü, iç kaynak analizinde ayrı bir değere sahiptir. Gerçekten yeterli ve nitelikli personel işletmeye stratejik üstünlük sağlayacak bir etken olarak değerlendirilmektedir, işletmenin insan kaynakları ile ilgili olarak personelin niteliği, personel devir hızı, devamsızlık ve işe geç gelme oranı, personelin işe alınması, eğitimi ve geliştirilmesi, yükseltilmesi, ücretlendirme ve motivasyonu, yöneticilerin deneyimi ve ekip halinde çalışabilme yetenekleri, çalışma koşulları, sendikalarla ilişkiler gibi faktörler incelenir. İnsan kaynakları analizinde, çalışanların özellikleri, örgüt kültürü ve özellikle örgüt geliştirme kapasitesi üzerinde durulmalıdır. Örgüt geliştirme ve insan kaynakları arasında çok sıkı bir ilişki vardır. Hangi strateji olursa olsun örgüt geliştirme "insan " değışkeni üzerine eğilir (Bumin, 1990: 27).

- Araştırma ve Geliştirme ile İlgili Faktörler

İşletmenin araştırma ve geliştirme (AR-GE) etkinlikleri, yeni bir teknolojinin, teknik bilginin ya da mamulün ortaya çıkarılmasını sağlar. Bu nedenle, ARGE etkinlikleri işletmeye stratejik üstünlük kazandıracak etkenlerden biridir, işletmenin AR-GE alanındaki üstünlüklerinin incelenmesi bakımından söz konusu olabilecek faktörler, AR-GE bölümünün örgütlenmesi, araştırma yeteneği, AR-GE için ayrılan kaynakların kullanımı, geliştirilen yeni mamulün pazarda başarılı olma oranı, AR-GE bölümü ile pazarlama ve üretim bölümleri arasındaki iletişim ağının etkinliği olarak sıralanabilir.

1.4.1.4. SWOT Analiz

Stratejik yönetimin en önemli konularından birisi de SWOT analizinin yapılmasıdır. SWOT analizi, bir organizasyonun iç ve dış çevresinin değerlendirilmesine imkân sağlayan bir analiz tekniğidir. SWOT, aşağıdaki İngilizce kelimelerin baş harflerinden oluşturulmuş bir kısaltmadır.

S: Strength (Organizasyonun güçlü/ üstün olduğu yönler)

W: Weakness (Organizasyonun güçsüz / zayıf olduğu yönler)

O: Opportunity (Organizasyonun sahip olduğu fırsatlar)

T: Threat (Organizasyonun karşı karşıya kaldığı tehdit ve tehlikeler)

En basit ve en kolay plan türlerinden biri dört soru sorar; şuanda nerdeyiz? Silahlarımız ve kaynaklarımız nelerdir? Nereye gitmek istiyoruz? Gitmek istediğimiz yere nasıl gideceğiz? Bu sorular ışığında SWOT analizinin kullanışlı ve anlaşılması kolay bir yönetim olduğunu söylemek mümkündür (Çomaklı ve diğeri, 2007: 60).

Stratejik yönetim açısından işletme ve çevresi arasındaki ilişki, iki farklı noktada odaklaşır; çevre şartları ile örgütün beceri ve kapasitesi. Stratejik yönetimin temel amacı örgütün kaynak ve becerileri ile çevre şartlarının arasında uygunluk sağlamaktır. Çevre şartları meydana gelen sürekli değişiklik nedeniyle, işletmeyi ya bir fırsatla (O) ya da bir tehditle (T) karşı karşıya bırakmaktadır. Bununla birlikte, her işletmenin sahip olduğu kaynak ve becerilere bağlı olarak üstün (S) ve zayıf (W) yönleri bulunmaktadır (Üzün, 2000: 38-39).

İşletmenin bir bütün olarak mevcut durumunun ve tecrübesinin incelenmesi, üstün ve zayıf yönlerinin tanımlanması ve bunların çevre şartlarıyla uyumlu hale getirilmesi sürecine etkileşim analizi (FÜTZ/ SWOT analizi) adı verebilir. Bu analizin yapabildiği, öncelikle işletmenin çevresindeki her bir faktörü, kendisi için anlamlılık derecesine göre değerlendirmesine; daha sonra, işletmenin iç faktörlerini gözden geçirmesine bağlıdır (Dinçer, 2004: 142).

SWOT analizi içinde yer alan öğeler (fırsat, tehdit, üstünlük ve zayıflık), aşağıda açıklanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007: 160-161):

Fırsatlar: Dış çevrenin analizi sonucunda işletme için olumlu sonuçlar yaratabilecek unsurlardır. Politik, yasal, teknolojik, sosyokültürel, demografik ve uluslararası çevre unsurları sürekli bir değişim içindedir. Ayrıca işletmenin yakın çevresinde de (faaliyette bulunduğu sektörde) müşteriler, tedarikçiler, rakipler, muhtemel rakipler ve ikame malları arasındaki karşılıklı ilişkiler sürekli değişmektedir. Bazı değişimler işletme için olumlu sonuçlar yaratabilmektedir. İşletme bu fırsatlardan yararlanarak varlığını daha rahat olarak sürdürebilmekte ve rekabet üstünlüğü elde edebilmektedir. Ancak, bu fırsat olanaklardan yararlanabilmek için işletmenin bazı varlık ve yeteneklerde rakiplerine üstünlük sağlaması gereklidir. Aksi takdirde fırsatlar kullanılmadan kaybedilir ve başkaları o fırsatları kullanır.

Tehditler: İşletmenin varlığını sürdürmesine engel olabilecek veya rekabet üstünlüğü kaybetmesine neden olabilecek uzak veya yakın çevredeki değişimler sonucu ortaya çıkan, işletme için arzu edilmeyen oluşumlardır. İşletme bunlara karşı da sahip olduğu üstünlüklerle cevap verebilecek ve mevcut durumunu sürdürmeye çalışacaktır. Sürekli ve hızlı değişen bir dış çevrede bu unsurları izlemek, onlara karşı önlemler almak yaşamsal öneme sahip konulardır.

Üstünlük: İşletmenin iç çevresinin analizi sonucunda ortaya çıkartılan, rakiplerine karşı üstünlük sağlayabildiği varlık ve yeteneklerini kapsamaktadır. Güçlü olmak ve üstünlüklere sahip olmak işletme için son derece önemlidir. Aksi takdirde dış çevrenin yarattığı fırsatlardan yararlanılmaz. Bunun da ötesinde, işletme varlığını tehdit eden dış çevre unsurlarına üstünlüklerini kullanarak cevap vermek zorundadır. Tüm bu konular, işletmenin üstünlüklerinin önemini göstermektedir.

Zayıflıklar: İşletmenin mevcut varlık ve yetenek kapasitelerinin rakiplerine oranla güçsüz ve düşük olduğu durumları belirtmektedir. Kabul edileceği üzere, işletmeler stratejiler zayıflıklar üzerine kurulmaz. Belirlenen zayıflıklarının mutlaka giderilmesi gereklidir. Aksi takdirde işletmenin mevcut durumunu sürdürmesi mümkün olamaz. İşletme varlık ve yetenekleri açısından rakiplerine göre zayıf ise, bu durumda sektörde başarılı olan işletmelerin uygulamalarını inceleyerek zayıflıklarını gidermeye çalışır. Maddi varlıklarda yatırım olanaklarının yaratılması ile yeteneklerde ise eğitimlerle, zayıflıkların üstesinden gelinmeye çalışır. İşletme tüm bu önlemlere karşın zayıflıklarını gideremezse, bu takdirde zayıflıkları ile ilgili olarak dış kaynaklardan yararlanma seçeneğini tartışmaya açar.

1.4.1.5. BDG (Boston Consulting Group) Analizi

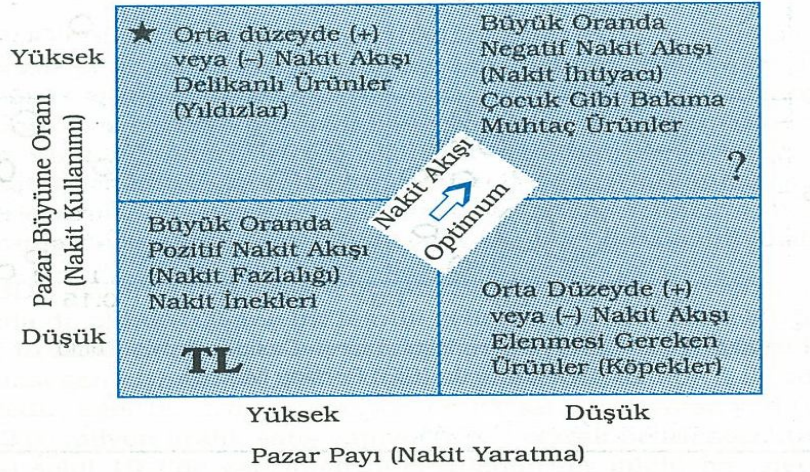
Boston Danışma Grubu (BDG) tarafından geliştirilen ve 'mamül portföyü' veya 'Büyüme / Pazar Payı Matrisi' olarak da adlandırılan bu matris, en yaygın portföy analiz tekniğidir. Bu analizin dayandığı varsayım, yüksek pazar payına sahip, hızlı büyüyen ürün ve hizmetlerin yüksek karlılık ve rekabet avantajını de beraberinde getireceği fikirdir. Analiz, pazar payı ile birlikte pazarın büyüme oranını ölçü alarak, mamuller ve pazarı inceleyen bir matrisin oluşması ile başlamaktadır. BDG planlama modelinin çıkış noktası matristeki her hücrenin nakit akışı özelliklerine sahip olduğudur (Önder, 2001: 18).

Portföy matrisinin yorumlanmasında göz önünde bulundurulması gereken dört temel ilke vardır. Bunlar sırasıyla (Ülgen ve Mirze, 2007: 23):

- Her SİB'den sağlanan kar payı ve elde edilen nakit, mamulün pazar payına bağlıdır. Ülke olarak yüksek kar oranı, yüksek pazar payından elde edilir.
- Her mamulün satışının artması, ilave kapasiteyi (sabit yatırımı) ve dolayısıyla sermaye gerektirir. Bunları finanse etmek için nakit girdisine ihtiyaç vardır. Pazar payını koruyarak pazarı büyütme halinde bile nakit ihtiyacı ortaya çıkabilir.
- Pazar payındaki bir büyüme; artan hammadde giderlerini, artan reklam giderlerini, ek tesisleri, maliyet düşürücü teçhizat vs. finanse etmek için nakit gerektirir.
- Her SİB'nin pazarındaki büyüme, mamulün olgun hayat safhasında yavaşlayacak ve bu durumda ortaya çıkan nakit fazlası, büyümekte olan diğer mamullere kaydırılacak ve böylece mamullerin arasında destek ve dayanışma oluşacaktır.

BDG, portföy matrisinin her bölgesini kendisine göre tipik bir terminoloji ile isimlendirmektedir. Buna göre SİB'ler büyüme hızları, Pazar

payları, nakit akışı özelliklerine göre gruba ayrılmaktadır. Bu ayrıma göre matrisin dört bölümünü oluşturan ürünlerin tanımı ve özellikleri şekilde 3'te açıklanmaktadır (Eren, 2005: 294).



Şekil 3- Portföy Matrisinde Ürün Grupları (Eren, 2005: 294).

Nakit inekleri: 'Cash Cow' karlı biçimde yapılmış bir yatırımı ifade etmekte, bol nakit sağlamakta, yüksek Pazar payına ve düşük Pazar büyümesi özelliğine sahip ürünlerdir.

Köpekler: 'Dogs' ise ne önemli bir nakit getirmekte ve ne önemli bir nakte ihtiyaç göstermektedir. Pazar payları düşük olduğu gibi Pazar büyümeleri de düşüktür. Pazar payını koruyabilmek için bu ürünlere ek sermaye yatırmak gerekmektedir. Uygulamada bunlar "nakit tuzakları" olarak da nitelendirilmektedir.

Çocuk gibi bakıma muhtaç olan ürünler: "Problem of children" veya "Question Marks" ise yüksek büyüme hızına, ancak düşük Pazar payına sahip SİB'lerdir. Hem Pazar hissesini korumak ve hem de yeni pazar hisseleri kazanmak için çok miktarda nakte ihtiyaç gösterirler.

Yıldızlar veya Delikanlılar: “stars” ise yüksek büyüme ve yüksek Pazar hissesine sahip ürünlerdir. Bunların nakit akışları bakımından kendi kendine yeterli olabildiklerini de söyleyebiliriz. Diğer bir deyimle, kendi ihtiyaçları olan nakitleri kendileri yaratabilir. Ancak hızla gelişme gösteren ve çetin rekabet koşulları altında faaliyet gösteren bazı SİB’ler ek nakte ihtiyaç duyarlar. Böylece büyüyüp olgunlaşan yaratma gücüne de sahip olacaktır.

1.4.1.6. PIMS Analizi

İşletmeler performanslarını rakiplerinin veya farklı sektörlerdeki başarılı işletmelerinin performansları ile karşılaştırarak değerlemeler için geliştirilmiş bir program İngilizce işletme literatüründe PIMS (Profit Impact of Market Strategy) Analizi olarak tanınan, “Pazar Stratejilerinin Karlılığı Etkisi(PSKE)” programıdır (Ülgen ve Mirze, 2007: 410).

PIMS analizi, işletmenin pazarlama stratejileri (özel pazar payı stratejisi) ile yatırımın geri dönmesi arasındaki ilişkileri açıklamaya çalışan bir tekniktir. Bu analiz, General Electric’te Schoeffer’in işletme içinde çeşitli bölümlerin kendi başarı ve başarısızlık sebeplerini bulmak işletmeyle başlayan ve 620 değişik alanda faaliyet gösteren 57 işletmede yapılan bir araştırmanın sonucuna dayanmaktadır (Dinçer, 2004: 296).

PIMS analizin temel amaç, farklı rekabet koşulları altında ve farklı konularda faaliyet gösteren işletmelerin bekledikleri karlılıkla amaçlarına ilişkin bilgi sağlamak ve bu bilgileri işletme stratejileri, politikacıları, planlamacıları ve bölüm yöneticilerini istifadesine sunmaktır. Araştırmada toplam aktif karlılığı üzere etki eden 37 faktör analiz edilmiştir. Bu faktörler arasında, karlardaki değişme üzerine %80 den fazla etki eden değişkenler olarak Pazar payı, toplam pazarlama harcamaları, yatırım yoğunluğu gibi faktörler saptanmış bulunmaktadır (Eren, 2005: 310).

Bu çalışmadan çıkan sonuçlar şöyledir (Önder, 2001: 18):

- Karlılık üzerinde en etkili faktör pazar payıdır.
- Karlılığı olumlu etkileyen ikinci önemli faktör ürün ya da hizmet kalitesidir.
- Birim başına yapılan pazarlama araştırmaları işletmenin karlılığını düşürmektedir.
- Pazar payı düşük olan işletmeler AR-GE masraflarının satışlara oranını düşük tutmaktadır.

PIMS Analizi, bir stratejik davranış etkilerini önceden görme imkanı vermektedir. '....Şartlarında belirli bir SİB için normal kar oranı nedir?', 'en iyi kar veya nakit dönüşümü hangi tür davranışlarla sağlanabilir?' gibi sorulara cevap vermeye çalışan PIMS analizi, daha çok stratejik davranışın mal oluşunu hesaplamaktadır (Dinçer, 2004: 299).

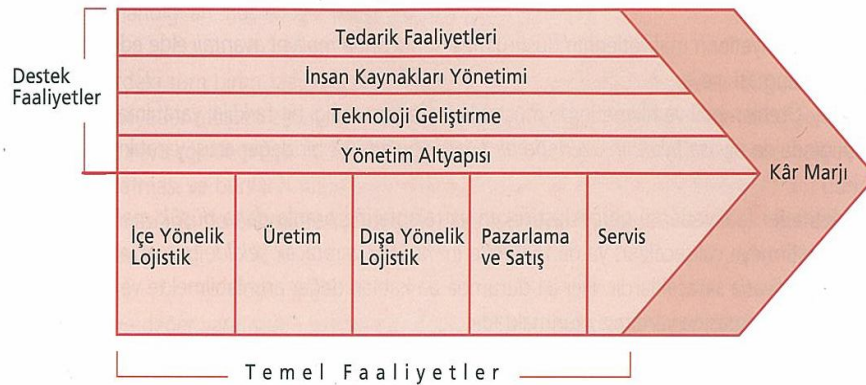
1.4.1.7. Değer Zincir Analizi

Bir işletmenin sahip olduğu rekabet üstünlüğü, onun bir bütün olarak görülmesiyle anlaşılmaz. İşletme kendi mal ve hizmetlerini üretirken tasarım yapma, üretme, pazarlama, dağıtma, satış sonrası hizmetler gibi faaliyet fonksiyonlarını yerine getirir ve bu fonksiyonların her biri firmanın görece rekabet maliyetlerine katkıda bulunur. Bu maliyetler de hem rakiplerle karşılaştırma ve hem de farklılaştırma stratejileri için temel oluşturur. Başka bir ifadeyle, her işletme icra ettiği bir takım faaliyetler bütünü olarak görülebilir. Birbirinden farklı olan bu faaliyet veya fonksiyonlar değer zinciri olarak tanımlanır (Dinçer, 2004: 114).

Değer zincir analizi Micheal Porter tarafından geliştirilmiştir. Porter işletmelerde yapılan faaliyetleri temel faaliyetler ve destek faaliyetleri olarak iki grup altında toplamaktadır. İşletmenin temel faaliyetleri mal ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesi ve bunların müşterilere teslim edilmesiyle ilgili gelir yaratan faaliyetleridir. Bu faaliyetleri yerine getirmek için işletme bir bedel

ödemektedir. Ancak, işletme aynı zamanda, bedel ödediği bu faaliyetlerin ürünlerine değer katmasına beklemekte ve sonuçta elde edeceği değer katlandığı maliyetlerden fazla olacağını ümit etmektedir. Gelir yaratan faaliyetler beş ana grupta sınıflandırmaktadır (Ülgen ve mirze, 2007: 121):

- İçe yönelik lojistik faaliyetler, girdilerin işletmeye yönelik fiziki dağıtımı ile ilgili her türlü faaliyetleri kapsamaktadır.
- Üretim faaliyetleri, temin edilen girdilerin nihai mal ve hizmet haline dönüştürülmesi ile ilgili faaliyetlerdir.
- Dışa yönelik lojistik faaliyetler, üretilen mal ve hizmetlerin dağıtım kanallarına gönderilmesinden itibaren, nihai tüketiciye teslim edilene kadar gerçekleşen faaliyetleri kapsamaktadır.
- Pazarlama ve satış faaliyetleri, işletmelerin mal ve hizmetlerin, pazarda tüketiciler ve müşteriler tarafından kabulünü sağlamak için yalpan ve onların satın alma kararlarını etkileyecek her türlü tutundurma (promosyon), satış gibi faaliyetler ilgilidir.
- Servis faaliyetleri, ürünlerin satışı sonrasında, garanti kapsamı ve süreleri, bakım ve onarımı, müşteriler için ürün kullanma eğitimi gibi satış sonrasıyla ilgili faaliyetlerin tümünü kapsamaktadır.



Şekil 4- değer Yaratan Faaliyetler ve Değer Zinciri (M.Porter)
(Ülgen ve Mirze, 2007: 124).

İşletmenin temel faaliyetlerine destek veren ve böylece değer yaratılmasına katkıda bulunan Destek Faaliyetleri'ni ise dört ana grupta sınıflanmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2007:122):

- Altyapı tedarik faaliyetleri, işletmenin üretim faaliyetlerine destek veren veya işletmenin altyapısında kullanılan tüm girdilerle ilgili tedarik faaliyetleri, politikaları, prosedürleri veya süreçleriyle ilgilidir.
- Teknoloji geliştirme faaliyetleri, işletmenin know-how, araştırma, geliştirme, ürün tasarımı, süreç geliştirme ve bilgi teknolojilerinin kullanımı ile ilgili faaliyetlerdir.
- İnsan kaynakları yönetimiyle ilgili faaliyetler, işletme personel seçimi, eğitimi, performans değerlendirmesi, ödüllendirmesi, maaş ve ücret yönetimi teknikleri gibi çalışmalar kapsamaktadır.
- İşletmenin yönetsel alt yapısı ile ilgili faaliyetler, yönetim tekniği ve yaklaşımları, planlama, organize etme, yürütme ve kontrol işlevleri gibi yönetsel faaliyetleri, finansman, muhasebe, kamu ve halkla ilişkiler gibi faaliyetleri kapsamaktadır.

Porter'e göre bilişim teknolojileri işletmenin değer zinciri içindeki tüm faaliyetlere doğrudan etkilidir. Bilişim teknolojileri rekabet avantajı sağlama boyutunda üç temel kavram üzerinde etkilidir: maliyet, farklılaştırma ve ürün çeşitliliği. Bilişim teknolojilerinin işletmelerdeki ilk kullanım amacı maliyeti büyük ölçüde düşürmek, fiyat faktörü ile pazarda lider olmak şeklindedir. Ayrıca ürün gamının artırılması (ürün çeşitliliği) ve üretim fonksiyonunun Pazar odaklı kullanılması (farklılaştırma) yolunda etkili olmaktadır (Önder, 2001: 19).

1.4.1.8. Temel Değerler- Misyon ve Vizyon

Misyon kelime anlamı itibariyle, bir kişi veya topluluğun üstlendiği özel görev demektir, işletme yönetimi açısından bu kavram, örgüt üyelerine bir istikamet vermesi ve anlam kazandırması maksadıyla belirlenmiş ve örgütü benzer örgütlerden ayırt etmeye yarayacak uzun dönemli bir görev ve ortak bir değer şeklinde tanımlanabilir (Dinçer, 2004: 10).

Misyon, uzun dönemde işletmenin başarısını arttıran, stratejik yönetimin etkili olmasını sağlayan ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasını oluşturan en önemli kavramdır. Ayrıca bütün amaç ve planların geliştirilmesinin temelini de oluşturmakta olan misyon, işletmenin var oluş nedenidir. Bu yönüyle de misyon, işletmenin değerlerini, isteklerini ve varlık sebebini tanımlamaktadır. Diğer bir ifadeyle misyon, örgütü benzerlerinden ayıran temel faaliyet alanları ve çalışmaların genel bir tanımını ifade etmektedir (Tulay, 2007: 77).

Misyon açıklamalarının nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir standart biçim olmamakla beraber birçok işletmede aşağıdaki ifadesini bulan misyon tanımı ve açıklamalarının olduğu görülmektedir.

- İşletmelerin ürettiği temel mal ve hizmetlerin neler olduğu,
- İşletmenin hangi müşteri kitlesi veya pazara hitap ettiği (hedef pazar),
- İşletmenin kullandığı temel teknolojilerin neler olduğu,
- İşletmenin genel iş yapma felsefesi,
- İşletmenin kendini nasıl gördüğü.

Görüldüğü üzere misyon stratejinin açıklanmasından önce yani örgütsel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir husustur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkânı elde edeceğini belirtmektedir (Eren, 2005: 20).

Misyon her çalışanın başvuracağı bir kaynak niteliğindedir. Bu yüzden, her örgütün yazılı veya sözlü bir misyonu olmalıdır. Misyon açık, anlaşılır ve net olarak belirlenmeli, örgütün tüm faaliyetlerini kapsamalı ve bütün çalışanlara duyurulmalıdır. Bu amaçla yazılan misyonlara “misyon bildirgesi” veya “misyon beyanı” denmektedir. Bir misyon beyanı şu dört önemli öğeyi içermelidir (Erdem, 2006: 52):

- Amaç: işletmenin varoluş nedenidir. Daha çok soyut bir niteliktedir ve bütün çalışanların ortak bir değeri olarak ortaya çıkar.
- Strateji: işletme istikametine ve rekabete yönelik kararlar içerir.
- Değerler: işletme çalışanlarının inandığı konular önem verdiği ilkeler ve öncelikleri içerir.
- Davranış Standartları: Rekabeti ve diğer sistemleri destekleyen politikalar ve davranış biçimlerini içerir.

Misyon, bir işletmenin varlığının temel amacını tanımlar. Bir misyonun en önemli fonksiyonu, işletmedeki tüm çalışanlara ortak bir istikamet vermesidir. “İşletme kurulduktan on beş veya yirmi yıl sonra, geçmişe bakıldığında, üyelerin en fazla doyum aldıkları değer ya da değerler neler?” türündeki sorulara verilecek cevap, duyulacak veya gurur kaynağı olacak değerler örgütün misyonunu oluşturur. Bir işletmenin misyonunun tanımlanması, gelecekte toplumda olmak istediği “yer”in de tanımlanmasıdır. Başka bir deyişle, misyonun tanımlanması, işletmenin “iş”inin de tanımlanmasıdır. İşletmenin misyonu, işletmenin toplumdaki “imajı”, “dünya görüşü” ve “faaliyet alanlarının” da tanımlanmasıdır. Misyon tanımları, işletmenin tepe yöneticisinin geleceğe yönelik görüşlerinden kaynaklanır, işletmenin misyonunun tanımlanmasını olumlu kılar. Dolayısıyla, işletmenin misyonunun tanımlanması, strateji belirleme sürecinin de başlangıcını oluşturur (Köçer, 2007: 12).

Buradan hareketle misyon geliştirmenin bir işletmeye sağlayacağı faydalar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Alyakut, 2007: 54):

- Organizasyona uzun dönemli bir perspektif sunar,
- Ortak kimlik ve vizyon arasında birliktelik oluşturur,
- Organizasyonun içindeki ve dışındaki herkes açısından organizasyonun ne olduğunu ve ne için var olduğunu net bir şekilde ifade eder,
- Sürdürülen strateji ve eylemliliklerden bütünsel bir algılamaya oluşturur.

Sonuç olarak belirtmek gerekirse misyon, işletmenin içindeki ve dışındaki herkese kim olduğunu, ne yaptığını, kimin için yaptığını, nasıl ve neden yaptığını belirleyen başka bir ifade ile var oluş amacını tanımlayan bir görev bildirgesidir.

Vizyon, tüm çalışanların paylaştığı işletmenin geleceğine ait bir resim demektir. Bu açıdan, vizyon bireysel bir fantezi değil, geleceğin nasıl olabileceğini ve istenilen durumların ideal olarak hangi yollarla yapabileceğine ilişkin inançları bir araya getiren zihni bir tasarım olarak düşünülmelidir. Öyleyse, vizyon; mevcut gerçekler, umutlar, hayaller, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan, işletmenin bir bütün olarak geleceğini tanımlanması için bilinenden bilinmeyene doğru zihni bir bakış olarak tanımlanabilir (Dinçer, 2004: 5).

Vizyon, kişilerin veya kurumların, kendilerinin veya işletmelerinin gelecekte olmasını arzu ettikleri durumun ifadesidir. Vizyon, değişimi ve yeniden örgütlenmeyi planlayan bir işletmenin üst yönetimi için bir referans noktası, aynı zamanda yöneticinin yeniliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceği yöneticinin görüş acısının derinliğine bağlı olarak vizyon evresinde ortaya konulur. Vizyon geliştirmek bir anlamda sorunlara uzun vadeli geniş açıdan bakarak hem mevcut durumu hem de gelecekte olabilecekleri kavramaktır. Bu gelişmelerin işletmeyi nasıl etkileyeceğini tayin ederek buna uygun

hedefleri ve stratejileri belirlemektir. Güçlü bir vizyon insanları bir arada tutup geleceğe yönlendirmede motive eder ve bir rehber görevi görür (Özgür, 2007: 31).

Vizyonun oluşturulmasına dair yaklaşımlar ise ikiye ayrılmaktadır. Bir kısım yönetim bilimci vizyonu, üst yönetimin oluşturmasını ve organizasyona yaymasını önerirken, bir kısım da vizyonun tüm çalışanlar ile birlikte geliştirilmesini savunmaktadır. Bu ikinci kısım düşünürler kalıcı, herkes tarafından sahiplenilmiş etkili bir vizyonun ancak herkesin paydaşı olduğu bir çalışmanın sonucunda oluşturulabileceğini savunmaktadırlar. Çünkü liderler değişebilir, pazarlar değişip ürünlerin modası geçebilir, hatta farklı yönetim modelleri ortaya çıkar ve yönetim tarzları baştanbaşa değişebilir, fakat bir organizasyonun vizyonu öngörülen geleceği işaret ederek bir rehber olarak sürekliliğini korur ve organizasyonu hayatta tutar (Alyakut, 2007: 56).

Bir vizyonunun üç önemli öğeden oluştuğu söylenebilir: Tüm örgüte rehberlik edecek bir yönetim felsefesi, gelecekte sahip olunacak hissedilebilir (etkili) bir imaj ve geleceğin tahmini (Tulay, 2007: 83):

Yönetim Felsefesi; örgütün, onu oluşturan öğelerin (kişi, grup vb) düşünce ve davranışlarına rehberlik eden idealler, inançlar ve ilkeler bütünüdür. Bu bütünün "Temel inanç ve değerler" ve "misyon" olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Temel inanç ve değerler, hedefe ulaşmada örgüt ve öğeleri için hayatta ve iş de nelerin önemli olduğu, nasıl yürümesi gerektiği, toplum içindeki yeri, dünyanın nasıl işlediği ve neyin iyi veya kötü olduğu gibi ahlaki kuralları içerir. Misyon ise kuruluşun var oluş nedeni olup, ona yön vermek ve anlam kazandırmak amacıyla belirlenir.

Hissedilen ve Etkili Bir İmaj; örgüt vizyonunun içinde yönetim felsefesi ile birlikte yer alan bir başka unsur imaj'dır. İmaj, zihinde yaratılan ve gelecekte olmasını çok istediğimiz bir durumun veya amaç ve değerlerimizin tam olarak gerçekleştiğinde örgütün nerede olacağını ifade eder. İmajın da genel amaçlar ve açık bir tanım ifadesi olmak üzere iki boyutu bulunmaktadır. Genel amaçlar örgütün temel inanç ve değerlerinin dışa yansıyan şeklidir ve

insan ihtiyaçlarının nasıl karşılanacağı ile ilgili bir kaç cümlenden oluşur. Hissedilebilir bir imajın ikinci unsuru olan "açık ve net tanımlama" ise, misyon ve diğer amaçların gerçekleştirilmesi halinde ne olacağının edebi bir ifadesidir.

Geleceğin Tahmini; geleceğin tahmini, pazarın sahip olduğu teknolojik, demografik, yasal ve sosyo-kültürel eğilimlerin derinlemesine incelenmesini ve yorumlanmasını gerektirir. Geleceğin tahmini olmaksızın vizyon sadece bir hayalden öteye geçemez.

Misyon, vizyon ve amaçların belirlenme süreci stratejik yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Misyon ve vizyon tanımlandıktan sonra gelecekle ilgili stratejilere yol gösterecek, bunların ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde yardımcı olacak bir takım amaç ve hedeflerin de belirlenmesi gerekir. Amaç ve hedefler kesin ve ölçülebilir özellikte olup, genelde vizyonun belirli bir zaman sürecinde nicelik olarak belirtilmiş şeklidir.

1.4.2. Stratejik Seçim

Stratejik analiz aşamasından sonra yönetim mevcut durumdan faydalanabileceği bir alternatifler setini dikkatte almalıdır. Bu alternatifler incelenirken stratejik yönetimden sorumlu yöneticiler şu sorulara cevap aramalarıdır (Önder, 2001: 22):

- Hangi işle ilgilenmekteyiz?
- Mevcut olan işimizi sürdüreceğ miyiz?
- Eğer sürdürmeyeceksek, hangi yolu seçmeliyiz?
- Mevcut faaliyetimize yeni iş ilave edecek mi?
- Eğer edeceksek, mevcut etkililiğimizi artırarak büyüme planlıyor muyuz?

Bu sorulara verilen cevaplardan çıkarılacak sonuç mevcut durumun korunması, büyüme veya küçülme stratejisi şeklinde olabilir. Bu stratejiler belirlenirken işletmenin karşısına hürmetin, bürokrasinin, sendikalarının ve

hatta bazen de çıkacağı dikkatte alınmalıdır. Bu yüzden, bir strateji herhangi bir sebeple uygulanmadığında uygulamaya konulabilecek başka bir stratejinin hazır olması gerekir.

Stratejiler, iç ve dış çevre analizleri sonucu elde edilen veriler ışığında, amaç ve hedefler doğrultusunda ve misyonla vizyona uyumlu olacak kimi alternatifler arasından seçilecektir. Bu alternatifler arasından uygun stratejileri seçmek için bazı ilkeler bulunmaktadır (Güvercin, 2008: 62):

- Seçilen bir stratejinin projelendirilmesi uzun bir zaman alacağı, işletmenin kaynaklarının yeniden dağıtımını zorunlu kılacağı muhakkaktır. Stratejinin fikirsel bir kurgu olduğu açıktır. Stratejilerin projelendirme aşamasının, stratejilerin secimi aşamasından daha uzun bir sureye ihtiyaç duyacağı söylenebilir.
- Seçilen strateji, mutlaka işletmenin misyonu ile uyumlu olmalıdır. Misyonun değerleri ve gayesi ile tam örtüşmeyen bir stratejinin istenen gelişim ve değişimi kolaylaştırması mümkün değildir.
- Seçilen strateji işletme kaynaklarını asmamalıdır. Stratejinin mümkün olduğunca gerçekçi temeller üzerine inşa edilmesinde fayda vardır.
- Strateji seçimini bir grup üst düzey yöneticinin sorumluluğuna vermek uygulama aşamasında büyük sorunlar yaratabilir.
- İşletmenin tarihinde, karar aldığı ve uygulamaya geçtiği stratejiler de bu konuda yardımcı olacaktır. Çünkü geçmişte alınan kararların ne ölçüde başarılı olduğu veya neden beklenen sonuçları yaratmadığı anlaşıldığı takdirde strateji alternatifini birbiri ile kıyaslamak daha kolay olacaktır.

Strateji seçimi, analizler, veriler ve formülasyonlar doğrultusunda gerçekleştirilecek olsa da, seçilen her strateji rasyonel bir secimi yansıtamayabilecektir. Strateji secimi aşamasında önemli olan, tüm kısıtlıkları göz önüne alarak, işletmeye en uygun stratejiyi seçebilmektir.

1.4.3. Stratejinin Uygulanması

Stratejik yönetimin son aşaması stratejinin uygulanmasıdır. İşletme stratejilerinin uygulanması, yönetimin tüm faaliyetlerini ve fonksiyonlarını ilgilendirir. Stratejinin uygulanması aynı zamanda fonksiyonel stratejilerin belirlenmesini ve kaynakların geliştirilmesini de gerektirir (Önder, 2001: 23).

Stratejik seçim kararı verildikten sonra, amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin uygulanması süreci başlar. Seçilen stratejiye uygun işletme yapısı, kurum kültürü, lider ve yöneticilerle ilgili çalışmalar yapılır. Burada önemli bir nokta da stratejilerin gerçekleşmesidir (Aygün, 2007: 35).

Stratejik yönetim üst yönetimin sorumluluğunda gerçekleşen bir yönetim şekli olsa da stratejilerin uygulanması aşamasında sorumluluk büyük çoğunlukla orta ve alt kademe yöneticilere aittir. Stratejilerin uygulanması aşamasında çalışanların stratejik planlama ve stratejik yönetimin yararları konusunda bilgilendirilmesine dikkat edilmesi gerekir. Çünkü hazırlanan stratejik planı uygulayacak olan çalışanlardır (Yılmaz, 2007: 54).

Stratejilerin başarıyla uygulanmasında önemle üzerinde durulması gereken bir başka konu da örgüt kültürüdür. Geliştirilen stratejiler doğrultusunda örgüt kültürünün gözden geçirilmesi, yeni istikametlere göre ortak değerlerin oluşturulması, bir bütün olarak örgütü harekete geçirecek ve dolayısıyla başarıyı artıracaktır (Dinçer, 1998: 51).

Stratejileri başarılı olarak uygulamak için şu faktörlerin dikkate alınması gerekir (Köçer, 2007: 76):

- Stratejiler ve planlar, stratejik uygulamalar çerçevesinde bütün karar alıcılara açıkça iletilmelidir.
- Planlar ve stratejilere temel olan varsayımlar, bütün ilgili kişilere ve kurullara açıklanmalıdır.
- Stratejiler ve planlar, bugünkü gerçeklerin dikkate alınmasını sağlamak amacıyla belirli dönemler itibarıyla gözden geçirilmelidir.
- Stratejiler ve planlar, değişen koşullara uygun olarak geliştirilmelidir.
- İşletme, stratejilerin başarılmasına yardımcı olacak biçimde yapılandırılmalıdır.
- İşletme içinde, stratejilerin ve planların başarılmasını kolaylaştıracak inanç ve değerlerin yerleştirilmesi gerekir.

Stratejik kararlar verildikten sonra, amaçları sağlayabilecek uygun stratejilerin işletmelerde uygulanması süreci başlar. Strateji uygulama aşamasında işletme kaynaklarının harekete geçirilmesi söz konusudur. Strateji uygulama hangi stratejinin önce uygulanacağını karar verme sürecidir. Stratejilerin uygulama sürecinde değişiklik yapılmamışsa, var olan kaynaklarla faaliyetler devam eder. Ancak strateji değişikliğine gidilmiş ise işletmede alınan pek çok karar tekrar gözden geçirilmelidir (Aktepe Sarı, 2008: 26).

İKİNCİ BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

2.1. BİLGİ KAVRAMI, ÖZELLİKLERİ VE KULLANIMI

İnsan ve makine gücüne dayanan sanayi toplumu günümüzde büyük bir değişim ve gelişmenin sonucu olarak bilgi toplumuna dönüşmüştür. Sanayi toplumlarından bilgi toplumlarına geçişte en büyük etki bilgiye verilen önemin artmasıyla paralel olarak; bilgi elde etme, işleme, saklama ve bilgi paylaşımında yaşanan gelişmelerdir. Bir diğer ifadeyle bilişim teknolojileri ve bilişim sistemlerinde yaşanan gelişmelerle paralel olarak bilgiye verilen önem ve bilgiye dayalı işgücü artmıştır. Bu nedenle öncelikle bilginin çerçevesini belirlemek, özellik ve evrelerine değinmek gerekmektedir.

2.1.1. Bilgi Kavramı

Çok boyutlu bir kavram olan bilginin tam bir çerçeve içine alınabilmesi ve kapsamının iyi anlaşılabilmesi için; bilgi ile içi içe olan ve çoğu zaman karıştırılan 'diğer kavramların da açıklanması gerekmektedir. Bilgi, insanoğlunun gerek özel hayatında gerekse iş hayatında ihtiyaç duyduğu, ulaşmak için çaba sarf ettiği bir kavramdır. Özellikle bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle bilgi kavramının hayatımızdaki yeri giderek artmaktadır (Höçük, 2007: 9).

Geçmişten günümüze bilginin tanımına dair pek çok farklı yaklaşım bulunmaktadır. Günlük hayatta sıkça kullanılmasına rağmen bilgiyi tanımlamak oldukça güçtür. Bilgi, kelime anlamı itibariyle; bir iş, konu, olay ve herhangi bir şey konusunda bilinenler, malumat veya "öğrenme, araştırma ya da gözlem yoluyla elde edilen gerçekler" şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram olarak bilgi pek çok bilim dalında ele alınmakta ve farklı şekillerde ifade edilmektedir. Örneğin felsefe ve psikolojide ele alınan şekliyle bilgi bir

önermenin doğru olduğunu veya olabileceğini bilme olarak tanımlanırken, sosyal bilimlerde toplumsal etkileşimin bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Dinçken, bilgi kelimesinin anlamını “öğrenme, araştırma veya gözlem sonucu tekrar elde edilebilen, genelde kabul görebilecek gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad” şeklinde tarif ederken, bu çerçevede herhangi bir ifadenin veya bir metnin bir inancı değil de bilgiyi yansıttığını anlamak için içeriğinin ortaya çıkış şekline, tekrar kanıtlanabilmesine ve genel olarak benimsenebilmesine bakmak gerektiğini ifade etmektedir. Ona göre bu şartlar sağlanmazsa bilgidен değil inançtan söz edilir (Gökçe, 2006: 3).

Bilgi, doğruluğu verili nesnel ve öznel koşullarda gerekli ve yeterli sayılan kanıtlarla temellendirilmiş, önermeler biçiminde dile getirilebilen bilinç içeriği olarak tanımlanmaktadır (Türkmen, 1996: 25).

Bilgi, değişik bağlamlarda değişik amaçlar için, farklı biçimlerde kullanılabilir. Bunlardan veri (data) ve bilgi (information) kavramları, sık sık karıştırılmakta ve kimi zaman bu kavramlar yanlışlıkla birbirlerinin yerine kullanılmaktadır. Bilgi teknolojileri ve sistemleri yazınında, bu iki kavrama ilaveten üçüncü bir bilgi kavramı - üst bilgi (knowledge) daha bulunmaktadır ki, aşağı yukarı bu kavram da ilk bakışta diğer iki kavramın yüklendiği anlamı çağrıştırmaktadır. Ancak, bu üç terim anlam bakımından birbirinden farklıdır (Bostancı, 2002: 5).

Veri, gerçeklik üzerinde yapılan gözlemlerin sonucu ve bu anlamda bilginin üretildiği hammadedir. Başka bir ifadeyle veri, kullanıcılar için herhangi bir anlam ifade etmeyen olgular ve şekillerdir. Verilerin, sadece sayısal değerler olmaları gerekmez. Deneylerle elde edilen ya da gözlemlerin sonucu olan, sayısal olmayan değerler de veri olarak değerlendirir. Bilgi ise, karar vermede faydalı olacak şekilde verinin dönüştürülmesi ve analiz edilmesiyle anlamlı hale getirilmesidir (Gökçen, 2007: 4).

Veri ve bilgi arasındaki farkı anlamak; iki nedenden dolayı önem arz etmektedir. Birincisi, yöneticilerin bilgi gereksinimleri ile veri temelli gereksinimlerine göre tasarımılayabilme. İkinci ise, karar verme düzeyindeki kişilere veri yerine, bilgi sağlama gerekliliği olmaktadır. Veri her ne kadar karar alıcıyı bilgilendirmede kullanılan temel malzeme ise de, eldeki tüm veriler etkili kararlar almada gerekli bilgi üretemeyebilir. Pek çok örgütte oldukça fazla miktarda verilerin tutulduğu bir havuz olmasına karşın, karar alıcıların, bu geniş veri havuzlarından yararlanma olanakları kısıtlı olabilmektedir. Bu duruma meydan vermemek için, örgütün bilgi sistemi tasarlanırken, "bilgi" ile ne kastedildiğinin ortaya konması gerekir. Bilgiler karar vericinin ihtiyaçlarını karşıladığı sürece bir anlam taşırlar. Kişisel ve örgütsel etkili kararlar almada kilit rol üstlenen bilgilerin, belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bilginin değerini belirleyen temel nitelikler; doğruluk, noksansızlık, zamanlılık, uygunluk, yerindelik ve ucuzluktur (Altınkaynak, 2005: 75).

Bilgi ile arasındaki farkın ortaya konulması gereken bir diğer kavram ise üst bilgi kavramıdır. Üst bilgi; bilginin oluşturulması, toplanması, depolanması ve paylaşımını sağlayacak kavramsal araçlar ve kategorilerinin tümünü kapsamaktadır. Üst bilgiler spesifik bir konuya ilişkin ve belirli bir amaca yönelik olarak bilgilerin çeşitli analiz, tasnif ve gruplandırma işlemlerinden geçirilerek ileri zaman dilimleri için kullanıma hazır hale getirilmesiyle oluşmaktadır (Tekin ve diğeri, 2003: 3).

Yönetimde bilgi, belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için verilerin ya da ham bilgilerin birtakım işler sonucunda yöneticiler için faydalı biçimde sokulmuş şekilidir. Bu tanımdan, bilginin bir dönüşüm sürecinin sonucu olduğu görülmektedir. Şu halde, hammaddenin bir üretim süreci sonunda üretim haline dönüştürülmesi benzer biçimde, veri ya da işlenmemiş bilgiler de veri işleme prosesi sonucu bilgiye dönüştürebilir bu arada üretim prosesi sonunda elde edilen ürünler satılıp, değerlendirilmedikçe bir yarar sağlamadığı gibi, veri işleme prosesi sonunda

elde edilen bilgi de yerine kullanılmayıp, yönetim faaliyetleri ve karar almaya desteklemedikçe bir değer kazanamayacaktır (Gökçen, 2007: 4).

2.1.2. Bilginin Özellikleri

Bilginin temel özelliklerini ise şöyle sıralayabiliriz (Özcan, 2006: 16).

- Bilgi kolayca biriktirilip saklanamaz. Bilgi bilgisayarlardan daha çok insanların beyninde yer alan şeylerdir. Bilgi, hammaddelerde olduğu gibi, ihtiyaç duyulduğunda işçilerin kullanımına sunulabilmesi için genellikle, depolanamaz, kodlanamaz veya istiflenemez.
- Enformasyon, insan aklı ile işlenmediği sürece değersizdir ve bilgi haline gelmez. Bilgi, insan aklı ile enformasyonun işlenmesi, yaratılması, düzenlenmesi veya kullanılmasıdır. Bilginin oluşma süreci, olay ve verilerin genel enformasyonları oluşturacak şekilde organize edilip yapılandırılması ile başlar; belirli bir kullanıcı grubunun ihtiyaçlarına uygun bir biçimde yeniden düzenlenip filtreden geçirilmesi ile sürer ve belirli bir düzen ve yapıya kavuşmuş bu enformasyonu bireylerin özümseyip bilgiye dönüştürmeleri ile son bulur. Bu dönüştürme süreci bireylerin tecrübe, davranış ve içinde buldukları koşullardan etkilenir.
- Bilgi, tecrübe, yorum ve içinde bulunulan şartları bünyesinde barındıran enformasyondur ve yeni bir bakış açısının ortaya çıkmasına yol açar.
- Bilgi, kullanılmadığında herhangi bir anlam ifade etmez. Bilgi, karar eylemlere uygulanmaya hazır yüksek değerdeki enformasyondur.

Ancak herhangi bir bilginin değer taşıyabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması gerekir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 28):

- Doğruluk; durum adil bir şekilde ortaya konulabilmesi için bilgiler doğru olmalıdır. Her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşabilmek mümkün olmadığı unutulmamalıdır.

- İlgililik; bilgi konuyla ilgili olmalıdır; aksi halde gereksiz işlemlere ve zamana mal olmaktadır.
- Tamlık; bilgi tam olmalıdır; eksik bilgi sonuçların yanıltıcı hatta yanlış olmasına neden olabilmektedir. Gerçekte konuyla ilgili tüm bilgilerin toplanabilmesi zor olduğu için en azından kritik bilgiler sağlanmalıdır.
- Doğru zamanlama; bilgiye ihtiyaç duyulduğu anda hazır olmalıdır. Zamanında elde edilemeyen bilgi değerini yitirip boşa çaba haline gelebilmektedir.
- Ulaşılabilirlik; bilgiye istenilen her anda kolaylıkla ulaşılmalıdır.
- Anlaşılabilirlik; bilgi kullanıcıya tereddüde sürüklemeyen kolaylıkla anlaşılabilir olmalıdır.
- Güvenirlilik; kullanıcı bilgiye güvenmeli. Gönül rahatlığıyla kullanılmalıdır.
- Etkin Maliyet; bilginin maliyeti bilgiden elde edilecek faydadan daha fazla olmamalıdır. bilginin toplam maliyeti rant oranını aşıyorsa, Bilginin her hangi bir değeri kalmamaktadır.

2.1.3. Bilginin Kullanımı

İşletmelerin kullandığı bilgi dört kategoriye ayrılmıştır; içerik, form, davranış ve eylem (Bostancı, 2002: 6):

- İçerik bilgisi: Modern şirketin temelini oluşturmaktadır. Miktar, yer ve birimlerin türleri hakkındaki bilgileri içerir. Örneğin, basit bir envanter sistemi, belirli tipteki parçaların sayısına ve sistem içinde nerede konumlandırıldığına dair bilgileri içerir. İlgili diğer dosyalarda bu parçaların özellikleri bulunabilir. Personelle ilgili veri tabanları çalışanların adreslerini, işe başladıkları tarih gibi bilgileri içerir. Müşteri dosyaları ise, kredi durumlarını, geçmişteki etkinliklerini ve son siparişleri konusundaki bilgileri içerir.
- Form-şekil bilgisi: Form bilgisi nesnenin şeklini ve yapısını tamamlar. İçerik bilgisiyle karşılaştığımızda bu tür bilgi oldukça hacimlidir. Örneğin, Ford Focus hakkındaki içerik bilgisi otomobilin rengini, tipini,

arabaya yerleştirilen aksesuarların seçeneklerini, fiyatını, dağıtım sisteminde arabanın nerede bulunduğunu tanımlar. Aynı araba hakkındaki biçim bilgisi, sistemin içerdiği her parçanın şeklini tanımlar. Pistonun, tamponun, motor blokunun şekli hakkında en ince bilgileri içerir. İçerik bilgisiyle birkaç yüz bayt tanımlandığı halde, form bilgisinde aynı otomobil için milyonlarca baytlık verinin saklanması gerekecektir. İçerik bilgisi geçmişin kayıtlarıdır. Form bilgisi şekli tanımlar ikisi de gelecek için fazla bir şey vaat etmez.

- Davranış bilgisi: Davranış bilgisi genellikle şekil bilgisiyle başlar ve büyük ölçüde bilgisayar gücü gerektirir. Fiziksel nesnenin davranışını tahmin edebilmek için, bilgisayarın zaman içinde farklı adımlarla onun hareketinin üç boyutlu mekânda benzetimini yapması gerekir. Örneğin, bir milyon aygıt içeren ve saniyede 100 megahertz hızla çalışan bir mikro işlemci devrenin performansının benzetimini yapmak için bilgisayarın benzetim süresinin bir saniyenin yüz milyonda birinde bir milyon aygıtın her birinin durumunu belirlemesi gerekmektedir. Bu tür hesaplamaları yapabilen, bilgi işlem teknikleri günümüzde kullanılmaktadır.
- Eylem bilgisi: Hesaplama gücü gün geçtikçe daha ucuz, daha küçük ve daha güçlü olmaktadır. Bu olanakları sayesinde, sadece bilgi toplayıp işleyen makineler değil aynı zamanda sonuçlara göre davranabilen makineler yapılabilir. Eylem bilgisi bugün makineleri çok geliştirmiştir. Endüstri robotları, aldıkları bilgi doğrultusunda mekanik parçalar yapabiliyor, parçaları inceleyip, yerlerine takabiliyor.

Kurum ve kuruluşlar geçmişi hatırlamak, bugünü izlemek ve geleceği öngörebilmek amacıyla bilgiye gereksinim duymaktadırlar. Bilginin temel kullanım amacı, karar alma işlevine destek sağlamaktır. Günümüzde bilgi, ekonomide en temel kaynak olarak karşımıza çıkmaktadır. Doğal kaynaklar, sermaye, girişim gücü ve işgücünden oluşan geleneksel üretim faktörleri, günümüzde ikincil öneme sahip olmuşlardır. Bu kaynakları belirli düzeyde bilgi sağladığı müddetçe kolayca elde etmek mümkün olabilmektedir. Bilgi

dışındaki üretim faktörleri bölüşüldükçe azalmaktadır. Bilgi ise bölüşüldükçe çoğalmakta ve kendini yenilemektedir (Yücel, 1997: 33).

2.1.3. İşletmelerde Bilginin Yeri

Çağdaş dünya, sürekli gerçekleşen yoğun ve yaygın bilgi akışı ve bunun getirdiği değişimler ile nitelendirilebilir. Sanayi toplumunda ön planda olan maddi ürünlerin üretimi yerine, bilgi toplumunda bilgi teknolojileri kullanımı sonucunda bilgi üretimi önem kazanmaktadır. Bilgi toplumunda bilginin temel özellikleri, sürekli üretilebilmesi ve artış göstermesi, iletişim ağları içinde taşınabilir, bölünebilir ve paylaşılabilir olması, işgücü, sermaye ve toprağı ikame edebilmesi şeklinde özetlenebilir. Bilgi toplumu ile birlikte, geleneksel kaynakların yani; emeğin, doğal kaynakların ve sermayenin getirişi, bilginin getirilerine oranla giderek azalma eğilimine girmiştir (Öğüt, 2001: 31).

Dolayısıyla günümüzde örgütler hayatta kalabilmek, sektörde kendilerine yer bulabilmek ve kâra geçebilmek için bilgiye önem vermek, hatta sadece bilgiyi elde etme ve kullanma yollarını arayan departmanlar oluşturmak zorundadırlar. Öyle ki bazı örgütler yalnızca bilgi üretmek ve önü pazarlamak amaçlı kurulmuş, diğer örgütlerin bilgi ihtiyaçlarını karşılayarak özel bir sektör oluşturmuşlardır (Höçük, 2007: 13).

2.2. TEKNOLOJİ

İçinde yaşadığımız yüzyılda teknoloji; insan hayatını, uluslar arası siyasal ve ekonomik ilişkileri ve toplumların sosyal refah düzeylerini belirlemede en önemli faktörlerden biri durumuna gelmiştir. İnsanoğlunun doğada bulunan maddeleri kendi yararına dönüştürebilmek ve yeni ürünler geliştirebilmek amacıyla kullandıkları farklı yöntemleri de içine alan tekniklerin bütünü genel anlamda teknoloji kavramı altında ele alınmaktadır. Dolayısıyla,

teknoloji tarihi, insanların ilk alet ve araç yapmaya başladıkları taş ve tunç devrinden itibaren başlatılabilir (Öğüt, 2001: 167).

Bilişim teknolojisinin konuna geçmeden önce teknoloji kavramına verilen tanımlar ve açıklamalar ele alınmaktadır.

2.2.1. Teknolojinin Tanımı

Teknoloji kavramı, tarihsel süreç içerisinde önemli gelişmeler göstererek günümüzdeki kapsam ve tanımına erişmiştir. Teknolojinin fiziksel, bilgi ve sosyal boyutları vardır. Bu bağlamda, teknolojiye ilişkin olarak yapılan kimi tanımların, bu boyutlarının bazılarını veya tümünü kapsadığı görülmektedir. Bu tanımlardan bazıları şöyledir (Tekin ve diğeri, 2003: 80):
Teknoloji;

"Üretim araçlarını kullanarak bireyin çevresini değiştirmek amacıyla geliştirdiği metotlardır",

"Araştırma ve geliştirme sonucu elde edilen tekniklerin üretime uygulanması sonucu geliştirilen süreç, metot ve bilgidir",

"Yeni bir mal ve hizmet üretilmesine veya mevcut ürünlerin daha ucuz ve kaliteli olarak üretilmesine imkân sağlayan üretim bilgisi, süreci ve tekniğidir".

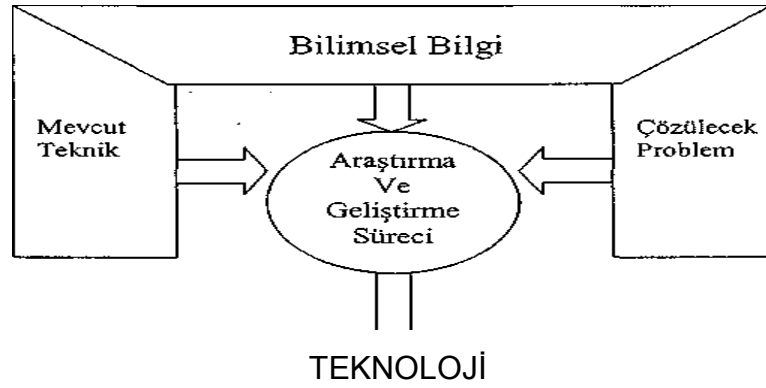
Bu tanımlar çerçevesinde özellikle bilginin önemini vurgulayacak şekilde teknolojiyi genel olarak şu şekilde tanımlamak mümkündür:

"Teknoloji, birey ihtiyaçlarının daha etkin biçimde karşılanması amacıyla, örgütsel süreçlere bilginin uygulanmasıdır" (Tekin ve diğeri, 2003: 80).

Tüm bu tanımların ortak noktaları; mevcut yöntemler dışında geliştirilen bir metot olması ve bu metodun birey ve toplum ihtiyaçlarını karşılamak için yani mal veya hizmet üretim sürecinde kullanılmış olmasıdır.

Teknoloji terimi çoğunlukla teknik kelimesiyle karıştırılmakta, birbirlerinin yerine kullanılmaktadır.

Teknoloji; "çeşitli teknikleri inceleyen ve yeni teknikler araştıran bilim" olarak tanımlanmaktadır. Daha açık bir tanım ise "güç ve bilgiyi denetleme, toplama, biriktirme, işleme, iletme vb. amaçlar için oluşturulan makinelerin, dizgelerin ve araçların tümü" olarak yapılmaktadır. Buna karşıt olarak teknik ise "bir endüstri dalıyla ilgili yapım yöntemlerinin, yollarının ve araçlarının incelemesinden oluşan aktarılabılır bilgi" olarak tanımlanmıştır. Teknoloji; Dussauge ve diğ. (1992) tarafından "açık ve dolaylı olarak yapılan araştırma ve geliştirme ile yani bilimsel bilginin uygulanması ile mal ve hizmetin ticari olarak üretilmesine imkân veren süreç" olarak tanımlanmaktadır. Şekil 5'te bu tanımın oluşumunu göstermektedir (Özdemir, 2005: 6).



Şekil 5- Teknolojinin tanımı (Yücel, 2002: 6).

2.2.2. Teknolojinin Çevresi

Örgütlerin teknolojilerini başarılı bir şekilde kullanabilmesi ve geliştirebilmesi için, teknolojinin çevresini oluşturan faktörleri anlaması ve bu faktörlere ilişkin durumları istenilen sonucu alacak tarzda etkileyebilmek için izlemesi gereken politikaları belirlemelidir. Bu faktörleri şu şekilde gruplandırmak mümkündür (Cebi, 1997: 11):

Teknik olanakları; Teknolojinin çevresini sınırlayan gruplardan biri olan teknik olanaklar. Yeni bilgi veya bilimsel yeniliklere dönüştürülecek tarzda bilgi birikiminin kullanılmasını sağlayan bilim", girdileri işleyebilmek ve kullanabilmek

için gerekli olan bilimsel bilgi ve tecrübenin bilişimden oluşan kapasite" ile ürünleri, hizmetleri ve süreçleri geliştirecek şekilde bu bilgilerin kullanılmasıyla oluşan tasarım uygulamalarından" meydana gelir.

Dönüşüm potansiyeli; İşgücü ve donanımdan oluşan sistemlerle bu sistemlerin verimli bir şekilde yönetilmesini sağlayan kontrol kapasitesi yardımıyla girdilerin ve fikirlerin ürün ve hizmetleri şekline dönüştürülmesini ifade eder. Teknik olarak, sadece işgücü ve donanım kullanarak girdileri ürüne dönüştürmek mümkün olmakla birlikte üretim için optimal bir sistemin yaratılabilmesi, kalite ve miktarın da göz önüne alınarak kaynakların dengeli bir biçimde yönetilebilmesine bağlıdır.

Pazarın etkileri; Bu grupta yer alan faktörleri değer, monopol ve kurumsal davranışlar olarak sıralamak mümkündür.

Altyapı; İnsan becerilerini ve yeteneklerini geliştirecek şekilde eğitim ve yetiştirme çabalar, gösterebilmek için gerekli kaynaklar, malzeme ve enerjinin kontrolü ve bulunabilirliği ve teknolojinin gelişmesi yönünde yaratılan finansal destekler ve bir topluluğu oluşturan insanların sosyal değerleri ile içinde yaşanılan fiziksel çevre teknolojik gelişimi sınırlandıran veya etkileyen faktörler arasındadır.

2.2.3. Teknoloji Yönetimi

Teknoloji yönetimi; yöneticilik ile teknik uzmanlık arasında bir bağlantı kurmakta, işletmenin rekabet edebilmesi ve büyüebilmesi için hangi teknolojiye ne şekilde yatırım yapılacağı, teknolojinin ne şekilde üretilebileceği, ne şekilde geliştirilebileceği ve nasıl pazarlanacağı, işletmenin organizasyon yapısının yeni teknolojik gelişmelere göre ne şekilde değiştirilmesinin gerektiği ve sahip olunan teknolojiyle işletmelerin izleyeceği rekabet stratejilerinin neler olması gerektiği gibi konularla ilgilenmektedir (Karadal ve Türk, 2008: 63).

Teknoloji yönetimi kavramı genellikle dar kapsamlı ele alınmakta ve Ar-Ge faaliyetleri yönetiminin çok önemli olduğu ileri teknoloji örgütlerindeki teknolojinin yönetimi şeklinde tanımlanmaktadır. Daha geniş bir tanım, ileri teknoloji dışındaki durumlarla ilgili ürün ve süreç geliştirmelerini de kapsayacaktır. Böylece, geniş kapsamlı bir teknoloji yönetimi şu hususları içermelidir (Tekin ve diğeri, 2003: 92):

- İleri teknoloji örgütlerinin stratejisi,
- Yeni ürün geliştirme,
- Yeni süreç geliştirme,
- Teknoloji transferi,
- Örgüt içinde teknoloji yönetimi,
- Teknoloji uygulaması ve teknolojik değişim yönetimi.

Teknoloji yönetimi; bir organizasyonun stratejik, taktik ve operasyonel amaçlarının biçimlendirilmesinde ve bunlara ulaşılmasında gereksinim duyulan teknolojik kapasitenin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanmasıdır. Başka bir ifadeyle, teknoloji yönetimi, yöneticilik ile teknik uzmanlık arasında bağlantıyı kurmak ve teknoloji transferi, teknoloji pazarlaması, teknolojik planlama, araştırma-geliştirme, tasarım, imalat, prototip oluşturma, test etme gibi teknoloji teminine ve teknoloji geliştirmesine yönelik faaliyetlere yönetim fonksiyonlarının uygulanmasıdır. Yani bu faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi, koordinasyonu ve kontrolüyle ilgili yapıların tümüdür (Öğüt, 2001: 179).

2.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİ

Bilişim teknolojisindeki gelişmelerin bilişim sistemlerinin gelişmesine olan katkıları, modern örgütlerde heyecan verici ve dinamik faaliyetler arasında yer almaktadır. Bilişim teknolojilerinin örgütlere sundukları stratejik avantajları değerlendirebilmede öncelikle bilişim sistemlerinin örgütlerde oynadıkları rolleri bilmek ve anlamak gerekir. Bilişim sistemleri örgüt yönetiminde en temel süreç olan karar alma işlevini desteklemek için vardır. Bilginin amacı, gelecekte ortaya çıkabilecek bir olay ya da durumla ilgili olarak belirsizliği azaltmak iken, bilişim sistemlerinin hedefi, en genel anlamda karar alma sürecinde gereksinim duyulan bilgileri sağlamaktır (Höçük, 2007: 25).

Bilişim sistemleri, yönetim yapısını, görevlerini, temel faaliyetlerinin planlama ve uygulama metotlarını değiştirdi. Aynı zamanda çağdaş işletmelerde bilişim sistemlerinin rolü de değişti, bu sistemler sadece verileri tescil eden ve çözümlendiren, bilgi üreten ve rapor sunan bilgisayar edatları değil, bugün bu sistemler, tüm düzey ve boyutta çalışma akışıyla birleşen çalışma ve yönetim sistemi olmuştur. Böylece, her işletme heykelinin oluşturulması operasyonunda merkezi bir bölümü temsil etmektedir. Aynı zamanda bu işletmelerin sistemlerini, düzen çevresi ile olan iç ilişkileri ve çalışma çevresiyle olan dış ilişkilerinin kurulmasında ve geliştirilmesinde vazgeçilemez ve olmazsa olmaz bir başlama noktasıdır. Bu bağlamda bilişim sistemleri kavramını inceleyeceğiz ve bu kavramı oluşturan temel oluşumları açıklamaktadır.

2.3.1. Bilişim Sistemlerinin Tanımı

Bilişim sistemleri kavramı; bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulamalar, hizmetler ve sistem üzerindeki bilgilerin tümünü kapsamaktadır. Bilişim sistemleri, bilgiyi işleme ve yazılı hale getirmede bilgisayar yazılım ve donanım teknolojilerine dayanmaktadır (Çetinkaya, 2007: 5).

Bilişim sistemi; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi sistemidir (Tekin ve diğeri, 2000: 83).

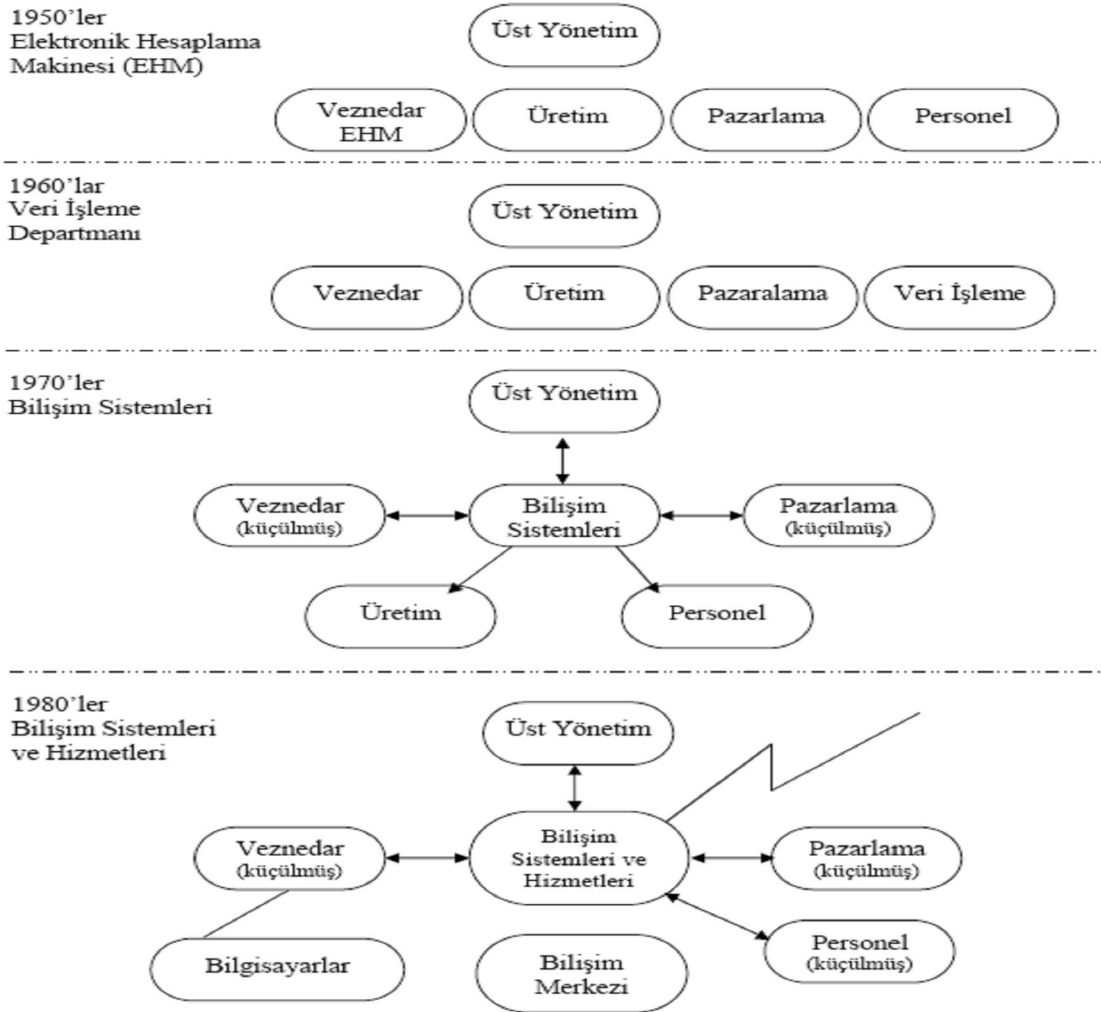
Her sistem gibi, bilişim sistemleri de birbirleriyle ilişkili belli parçalardan (girdiler, süreçler, veri dosyaları, donanım, insanlar ve çıktılardan) oluşmaktadır. Bilişim sisteminin özünü; girdiler, süreçler, veri dosyaları ve çıktılar oluşturmakta, bunlar ise, veri işlemek ve kullanıcılara bilgi sağlamak amacıyla donanım ve çalışanlar tarafından işletilmekte ve kontrol edilmektedirler (Çetinkaya, 2007: 5).

Bilişim sistemleri dinamik ve değişken bir alan olup arkasındaki en önemli yönlendirici güç bilgisayarlardır. Bununla birlikte dikkat edilmesi gereken nokta, bilişim sistemlerinin bilginin işlenmesi ve dağıtılmasında bilgisayar teknolojisinden yararlanmasına rağmen bilgisayar donanımı ve yazılımından farklı olmasıdır. Bilgisayarlar ve yazılım bilişim sistemlerinin teknik temelleridir. Bilgisayarlar bilginin işlenmesi ve depolanmasını sağlarken, yazılımlar bilgisayar işlemlerini kontrol etmekte ve yönlendirmektedir. Bilgisayarlar, bilişim sistemlerinin sadece bir bölümünü oluşturmaktadır. Bilişim sistemlerini şekillendiren unsurlar, bilişim teknolojisinin yanı sıra organizasyon ve yönetimdir. Bu nedenle işletme açısından bilişim sistemleri; cevreden gelen problem ve tehlikelere karşı, bilişim teknolojisi destekli örgütsel ve yönetsel çözümü ortaya koymaktadır (Ay, 2007: 50).

Bilişim sistemlerinin en önemli elemanı insandır. Bilişim sistemleri ile kişiler yeni sisteme uygun olarak eğitilemedikçe, sistem ne kadar mükemmel olursa olsun, başarı şansı oldukça az olacaktır. Eğitimin, yöneticiler, kullanıcılar ve bilgi işlem merkezi elemanları için, kendileriyle ilgili olacak şekilde ayrı ayrı tasarlanması gerekmektedir. Eğitimi verenler, satıcılar, sistem analistleri, dışarıdan ücretli eğiticiler, firmadaki eğiticiler vb. olabilir (Gökçen, 2007: 208).

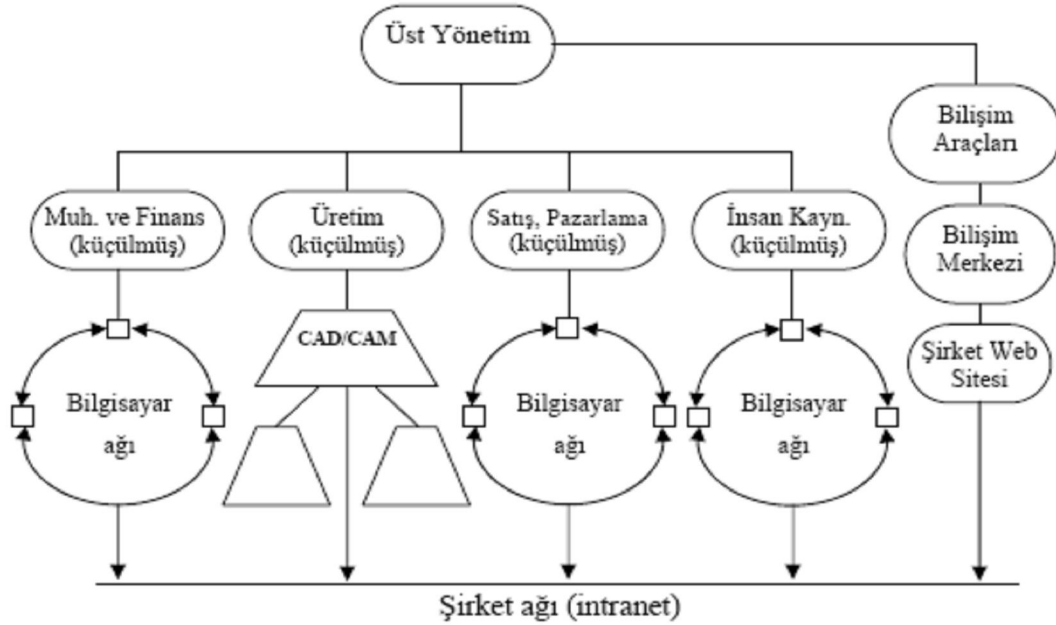
2.3.2. Bilişim Sistemlerinin Gelişimi

Aşağıdaki şekilde, bilişim sistemlerinin 1950'lerden bu yana dünyadaki gelişimi görülmektedir. Şekilden de anlaşıldığı üzere yıllar ilerledikçe bilişim sistemi şirketin merkezine yerleşmiştir. Aynı zamanda bilişim sistemleri merkezi bir konuma geldikten sonra şirketin diğer birimleri (Pazarlama, Personel, Veznedar gibi) küçülmüştür. Beraberinde bilişim sistemlerinin kapsamı da genişlemiştir ve bilişim sistemleri, birimlerin ayrı ayrı kullandıkları sistemleri entegre etmesinin yanında bir bakıma üst yönetimin diğer birimleri koordine eden bir birimi haline gelmiştir.



Şekil 6-Bilişim Sistemlerinin Gelişimi (Can, 2006: 19)

Aşağıda bilişim sistemlerinin 1990'lar sonrası ve 2000'li yıllarda şirket içinde aldığı şekil görülmektedir. Bilişim sistemleri geçirdiği aşamalar sonrasında şirketin temel fonksiyonlarının dâhil olduğu ağı idare eden bir görev üstlenmiştir. Bu durum, üst yönetimin şirketin birim ve bölümlerini daha iyi koordine etmesini sağlamıştır.



Şekil 7- Bilişim Sistemlerinin Gelişimi: 1990 sonrası ve günümüz (Can, 2006: 19).

2.3.3. Bilişim Sistemlerinin Yararları

Bilişim sistemleri kullanımının işletme yönetimine sağlayacağı yararları şu şekilde özetlemektedir (Tekin ve diğeri, 2003: 179):

- İşletmeyle ilgili tüm bilgiler daha düzenli ve kolay erişebilir bir şekilde olacağından yöneticiler gereksinim duydukları bilgileri zamanında ve istedikleri biçimde elde edebileceklerdir.
- Merkezi bilgi bankası, hızlı hesaplama yeteneği ve bu işi yapabilecek hazır programlar sayesinde işletme yöneticilerinin bilgi talepleri daha çabuk karşılanabilecektir.

- Yöneticinin geleceğe ait öngörülerinin ve yönetsel planların dayandığı kararlarının tutarlılığı ve doğruluk derecesinde artış olacaktır.
- İşletmenin bölümleri arasındaki bilgi alışverişi, işbirliği ve koordinasyon artmasında bağlı olarak, daha düzenli bir yönetim anlayışı yerleşecektir.
- Bilgisayar iletişim teknolojisi kullanan örgütler, diğer örgütlere oranla piyasa etkinlikleri yönünden daha avantajlı olacaktır.
- İşletmenin personel gereksinimi daha hızlı takip ederek gerekli bölümün dikkatini çekmek, personel giderlerinde azalmaya neden olacaktır.
- Rakiplerin yakından takip edilmesi ve uyguladıkları stratejilere daha hızlı tepki verilebilmesi örgütlerin rekabet gücünü de olumlu etkisi olacaktır.
- Çok hızlı bilgi iletilmesi nedeniyle zamandan tasarruf sağlayacak, böylece yöneticilere diğer yönetim faaliyetleriyle daha fazla uğraşma olanağı doğacaktır.

2.3.4. Bilişim Sistemlerinin Uygulamaları

Bilişim sistemleri 1980'lerden önce genellikle, "Veri İşleme Sistemleri" veya "Yönetim Bilişim Sistemleri" olarak sınıflandırılmaktaydı. 1980'lerden sonra ise büyük ölçüde bilgisayar donanımındaki ve yazılımındaki gelişmelerin bir sonucu olarak bilişim sistemlerinin çeşitlerinde ve uygulamalarında büyük artış olmuştur. Bu gelişmelere bağlı olarak, günümüzde bilişim sistemleri yönetsel bilişim sistemleri ve fonksiyonel bilişim sistemleri olmak üzere sınıflandırılabilir (Tekin ve diğeri, 2003: 184).

2.3.4.1. Yönetsel Bilişim Sistemleri

Yönetsel bilişim sistemleri, örgütsel düzeyler arası iletişimin sağlanmasını amaçlayan alt, orta ve üst düzey yönetime örgütsel karar verme ve yönetsel sorun çözme süreçlerinde operasyonel, taktik ve stratejik bilgi desteği sağlayan bilişim sistemleridir (Tekin ve diğeri, 2003: 184). Yönetsel bilişim sistemleri; bir örgütteki tüm gerekli bilgi akısını sağlayan, iç

ve dış çevreden verileri bütünleştirip, bilgi ve işleme desteği veren, gerektiği zaman yönetime karar almasını kolaylaştıracak bilgileri zamanında ve anlamlı bir biçimde sunan, bilgisayar destekli bir sistemdir (Er, 2007: 31).

Tablo 5- İşletmelerde Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları ve Bilgi Kullanımı (Öğüt, 2001:147).

Bilişim Sistemleri	Bilgi Kullanımı
Elektronik Veri Sistemleri	Örgüt faaliyetlerine ilişkin rutin veriler.
Ofis Otomasyon Sistemleri	Operasyonel düzey için dijital veriler.
Yönetim Bilişim Sistemleri	Genel yönetim düzeyi için; planlama, kontrol, karar verme amaçlı bilgiler.
Karar Destek Sistemleri	Tepe yöneticileri için kurum içi ve kurum dışı grafiksel bilgiler.
Üst Düzey Yönetici Bilgi Sistemleri	Etkileşimli destek içeren, analitik bilgiler.
Uzman Sistemler	Spesifik konularda uzmanlık önerileri içeren, yapay zekâ destekli üst bilgiler.

2.3.4.1.1. Elektronik Veri İşleme Sistemleri

Bir örgütte yapılan rutin işler, örgütün faaliyet alanına göre farklılık gösterir. Ancak rutin işlerin çoğu örgüt içi ve dışı iletişimde kullanılan evrakların yönetimiyle ilgilidir. Rutin işler, bazen stratejik faaliyetler kadar önemli görülme bile, stratejik faaliyet ve kararlara basamak oluştururlar. Bu nedenle rutin işlerin zamanında ve doğru yapılması, düşünüldüğünden fazla önem taşır. Buna rağmen, kısa zamanda çok tekrarlanmaları, bu faaliyetleri gerçekleştirirken hata yapma olasılığını artırır. Bilişim sistemlerinin bu faaliyetlerde kullanılması; örgütlere hem zaman açısından hem de hata payını ortadan kaldırma ve sonuçta elde edilen verileri paylaşma açısından

büyük avantajlar sunar. Örgütün işlem düzeyindeki faaliyetlerine hizmet veren veri işleme sistemleri (VİS), örgütün temel işlevlerinden biridir (Höçük, 2007: 28).

Elektronik veri işlem sistemleri örgütte üç temel amaca hizmet ederler. İlki, işletme olaylarıyla ilgili verinin toplanması ve depolanmasıdır. İkincisi, işletme olaylarının günlük kontrolü için gerekli bilginin sağlanması, üçüncüsü ise, örgütte orta ve daha yüksek kademedeki yöneticilerin kullandığı üst düzeydeki bilişim sistemlerine veri tabanı oluşturmasıdır elektronik veri işlem sistemleri, bir örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesinde önemli bir rol oynayabilir. Birçok örgüt, iletişim ağları vasıtasıyla kendilerini müşterilerine veya tedarikçilerine elektronik olarak bağlayan örgütler arası elektronik veri işlem sistemleri geliştirmişlerdir (Ay, 2007: 53).

2.3.4.1.2. Ofis Otomasyon Sistemleri (OOS)

Bir ofiste yapılan rutin işlemleri ve işlevleri otomatik hale getirmek amacıyla bilgisayar teknolojisinin kullanılmasını ifade etmektedir. Ofis otomasyon sistemleri, bireyler, gruplar ve örgütler arasında elektronik mesajların, belgelerin ve diğer iletişim formlarının toplanmasını, işlenmesini, kayıt edilmesini ve aktarılmasını olanaklı kılmaktadır (Çetinkaya, 2007: 9).

Ofis otomasyonu uygulamalarından bazıları aşağıda verilmektedir (Gökçen, 2007: 59):

Kelime işlemci; yazılı dokümanları oluşturan, görüntüleyen, biçimleyen ve yazıcıya gönderen yazılımlardır ve ilk ofis otomasyonu uygulamasıdır.

- Elektronik posta ve sesli posta; telefonla haberleşmeye alternatif olarak tasarlanmıştır. Her iki durumda da kullanıcının posta kutusu, bilgisayarın deposunda yer almaktadır.
- Faks makineleri veya bilgisayarlar kullanılarak, uzun mesafeli belge kopyalamaları yapılabilir.

- Görüntü işleme; doküman yoğun örgütlerde, dokümanların elektronik bir görüntü üretmek üzere taranmasıdır.
- Elektronik takvimleme; firmadakilerin, toplantı ve ziyaretlerinin planlanması amacıyla, diğer insanların randevu takvimlerine erişimini mümkün kılar.
- Telekonferans sistemiyle, bir araya gelmeden iletişimi sağlamak mümkündür.
- Masaüstü yayıncılık; bilgisayar yardımıyla profesyonel anlamda basılı ve görüntülü iletişim malzemelerini (yazışma, raporlar, slâyt, eğitim materyalleri, firma dışı için reklam ilanları, broşürler vb.) üretir.

2.3.4.1.3. Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS)

Yönetim bilişim sistemleri farklı yazarlardan farklı tanımlar yapıldığı görülmektedir (Bensghir, 1996: 57):

- Ralph H.Sprague'a göre YBS, örgütsel kaynak olarak bilginin yönetilmesi, işlenmesi ve kullanılması ile ilgili işlevler ve sistemler bütünüdür.
- David, M.Kroenke ve Kathleen A.Nolan YBS, geçmiş, bugün ve gelecekle ilgili olarak örgüt ve çevresi ile ilgili bilgiler sağlayan bir işletme sistemi olarak tanımlamaktadır.
- James O.Hicks, YBS'yi yönetsel kararlar için gerekli olan bilgilerin çeşitli kaynaklardan sağlanarak bir araya getirilmesine yönelik biçimlendirilen bir sistem olarak ele almaktadır.
- Aktaş, YBS'ye örgütün bilgi sisteminin bir alt sistemi olarak bakmıştır. Bu sistem, stratejik planlama ve kontrol için yönetsel kararlar almada gereksinim duyulan bilgileri sağlayan sistem olarak tanımlamaktadır.
- Robert Murdick, YBS'ni, kuruluşta yürütülen etkinliklerden doğan verileri elde tutma, çevrede ortaya çıkan durumlarla ilgili verilere erişme ve bunları izleme gibi işlevlere ilaveten, tüm bu verileri filitreleme, düzenleme

ve seçme yapmak suretiyle bilgi olarak yöneticilere sunan sistem olarak tarif etmektedir.

YBS'nin genel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Ay, 2007: 57):

- YBS, işlevsel kontrol ve yönetim kontrol seviyelerinde yöneticileri karar almalarında desteklemektedir. Bunun yanında, planlamaya da yardımcı olmaktadır,
- YBS, genelde kontrol ve raporlama odaklıdır. Günlük işlerin kontrol edilmesi ve yöneticilere raporlanması için tasarlanmıştır,
- YBS, güncel veri ve veri yollarını kullanmaktadır,
- YBS'nin işlemsel yeteneği sınırlıdır,
- YBS, geçmiş ve güncel verileri kullanarak karar almaya destek olmaktadır,
- YBS, esnek değildir,
- YBS, organizasyon içine yöneliktir,
- Bilgi ihtiyaçları bilinmekte ve bellidir,
- YBS, uzun analiz ve tasarım aşamasını gerektirmektedir.

Teknik olarak YBS'nin tüm veri girişleri firna içerisinde.. Veri işlem sistemleri (VİS), YBS için önemli bir firma içi veri kaynağıdır. Zaten YBS genel anlamda birkaç VİS üzerine kurulmuş, örgütün ya da birkaç alt sistemin yönetsel bilgi ihtiyacını karşılamaya yönelik sistemlerdir. Bu sistemler, birbiriyle ilişkili birden fazla veri dosyası ve çeşitli karar modellerinden oluşurlar ve rapor üretirler. Şekil YBS ve VİS ve aralarındaki etkileşim şematik olarak verilmiştir. Şekilde, veri işlem seviyesindeki stok, üretim ve muhasebe bölümlerinde ilişkin verilerin, YBS dosyalarına dönüştürülmesini göstermektedir. Bu YBS dosyaları daha sonra yöneticiye sunulacak olan raporların hazırlanmasında kullanacaktır (Gökçen, 2007: 41).

İşletmeler, karar alma işlemleri ve örgütsel süreçlerde yönetim bilgi sistemlerini kullanmaları durumunda şu faydaları elde edebilirler (Emhan, 2007: 222):

- İşletmedeki operasyonel verimliliği artırır. Operasyonel verimlilik, rutin işleri daha hızlı ve daha ucuz yapmaktır.
- Müşterilere daha iyi hizmet sunabilme imkânı meydana getirir. Özellikle bankacılık, turizm gibi hizmet sektöründe yönetim bilişim sistemleri sayesinde işlemler çok kısalmış ve müşterilere bilgisayarlı sistemler yardımıyla daha iyi hizmetler sunulur.
- Bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede yardımcı olur. Günümüzde bilgi önemli bir üretim girdisi olduğu gibi, aynı zamanda özellikle hizmet sunan sektörlerde kendisi de baslı basına bir ürün durumuna gelmiştir.
- Rekabet üstünlüğü sağlar. Günümüzde bilgi en önemli rekabet unsurlarından biri durumuna gelmiştir. Bilgiyi en iyi şekilde isleyen ve üretime dönüştüren işletmeler rakiplerine göre önemli üstünlükler elde etmektedirler.
- Pazardaki yeni fırsatları fark etmeye veya yakalamaya imkân meydana getirir.
- Üst düzeyde stratejik planlama önem kazanacak ve yönetim hiyerarşisi azaldığı için, çalışanlarla üst düzey yönetimin koordinasyonu güçlenecektir. BS örgüt içindeki bilgi ve haberleşme imkânını arttırdığı için bu kopukluk önemli ölçüde giderilmiş olacaktır.
- Bilişim sistemleri bir organizasyonda hem zaman, hem emek tasarrufu sağlamak yanında kurumsallaşma konusunda da önemli destek sağlar.

2.3.4.1.4. Karar Destek Sistemleri (KDS)

Karar destek sistemleri (KDS) karar verme sürecinde yöneticiler tarafından kullanılan bilgisayar sistemleri şeklinde tanımlanabilir. KDS, karmaşık işletme problemlerini çözmek için, insan zekâsı, bilgi teknolojisi ve yazılımın etkileşim içinde olacak şekilde harmanlandığı bir sistemdir. KDS'ler, karar alma durumundaki yöneticilere model desteği, bilgi desteği, yazılım desteği, hesaplama desteği ve analiz desteği gibi destekleri sağlamak amacıyla geliştirilen bir bilişim sistemi türü şeklinde de tanımlanabilir (Ay, 2007: 58).

Karar destek sistemleri ile ilgili yapılan değişik ancak anlam bakımından aynı sayılabilecek birkaç tanım aşağıda verilmektedir (Gökçen, 2007: 49):

- Bir karar destek sistemi, kullanıcıya yarı-yapısal ve yapısal olmayan karar verme işlemlerinde destek sağlamak amacıyla, karar modellerinde ve verilere kolay erişim sağlayan etkileşimli bir sistemdir.
- Karar destek sistemleri, kararın yapısal olmadığı durumlarda karar alma işlemine yardımcı olmak için tasarlanmış, esnek ve etkileşimli bilişim teknolojisi sistemleridir.
- KDS, karmaşık problemleri çözebilmek için insan zekâsı, bilişim teknolojisi ve yazılımın etkileşim içerisinde olacak şekilde harmanlandığı bir sistemdir.
- Karar verme sürecinde, yönetime destek vermek için hedeflenen bilginin üretilmesi ve sunulması için kullanıcı etkileşimli bilgi sistemleridir.
- Karar vericinin yerine geçmesinden ziyade onun kararlarını destekleyen, yarı-yapısal ve yapısal olmayan problemlerin çözümü için karar vericiye karar vermesinde yardımcı olan etkileşimli sistemlerdir.

KDS, tek bir yönetici ya da birden fazla yöneticiden oluşan gruba özellikle yarı yapısal nitelikteki sorunların çözümüne bilgi ve ilgili öneriler

sağlayarak destekleyen sistemdir. KDS, karar vericinin yerini almaktan çok ona destek sağlar; yarı yapısal ve yapısal olmayan sorunların çözümüne katkıda bulunur (Bensghir, 1996: 87).

KDS çok değişik alanlarda farklı uygulamaları bulunmaktadır. Kimleri büyük boy bilgisayarlarda, kimleri ise kişisel bilgisayarlarda (PC'ler) çalışmak üzere geliştirilmektedir. Bazı KDS'ler yalnızca tek bir karar vericinin bulunduğu bir karar grubuna hizmet verir. Yine bazı KDS'ler ad hoc kararları desteklemek üzere, bazıları ise karar etme özelliği olan ve önceden planlanabilen kararlar için geliştirir. Diğer taraftan kimi KDS'ler KDS geliştirme araçları (tools) ile kimleri ise KDS yaratıcıları (generator) yoluyla tasarlanır (Bensghir, 1996: 97).

2.3.4.1.5. Üst Düzey Bilişim Sistemleri (ÜDBS)

Üst düzey bilişim sistemleri; işletmenin stratejik kademesindeki yapılandırılmamış karar vermeyi, gelişmiş grafikler ve iletişim sayesinde belirlemeyi amaçlayan bilişim sistemleridir. Üst yöneticiler karar vermek için bu sistemleri kullanırlar. Stratejik kademeye hizmet veren yönetici destek sistemleri yapılandırılmamış kararları belirler ve belirli yetenek veya herhangi bir sabit uygulama sağlamaktan ziyade iletişim ortamı ve geliştirilmiş hesaplama olanağı sağlarlar (Can, 2006: 31).

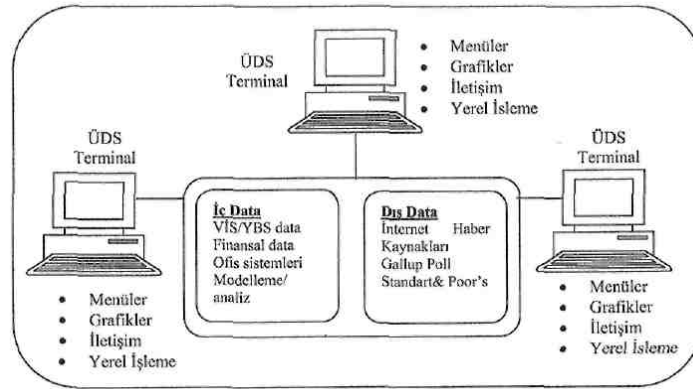
Üst düzey yöneticilerin, fırsat ve tehlikelere karşı etkili bir şekilde yanıt verebilmesi ve değişen koşullara hızlı tepki gösterebilmesi gerekmektedir. Bu sebeple birçok örgütte üst kademe yöneticileri, üst düzey bilişim sistemleri tarafından sağlanan bilgiyle desteklenmektedir. Bu sistemler üst kademe yöneticilerinin kritik başarı faktörlerine ilişkin işletme içi ve işletme dışı bilgiye kolaylıkla erişmesini sağlamaktadır. Üst düzey bilişim sistemi (ÜDBS), yöneticilere işletme hakkında yüksek düzeyde stratejik bilgiye erişimi kolaylaştıran bilgisayar temelli bilişim sistemleri olarak tanımlanabilir. Ayrıca

bir başka şekilde ÜDBS stratejik planlama seviyesindeki yöneticiler için özel olarak tasarlanmış bir sistemdir diye tanımlanabilir (Ay, 2007: 60).

İyi bir üst düzey bilişim sisteminin sahip olması gerekli özellikleri şu şekilde belirtmek mümkündür (Tekin ve diğeri, 2003: 194):

- Kolay kullanılabilir donanım unsurları kritik öneme sahiptir. İyi sistemler, yöneticiye değişik donanım unsurları (fare, dokunmatik ekran, klavye gibi) arasından kendisi için rahat olanı seçme imkânı sağlayan sistemlerdir.
- Önemli ve kritik bilgileri içerdiklerinden üst yönetim bilişim sistemleri güvenilir olmalıdır.
- Üst düzey bilişim sistemleri “eğer-ise” analizlerini ve bir defalık (ad hoc) sorgulamalarını desteklemelidirler. Bu nedenle üst düzey bilişim sistemleri KDS'nin bazı modelleme yeteneklerini içermelidirler.
- Üst düzey bilişim sistemleri yöneticiye verileri inceleme ve gerektiğinde analiz etme olanağı sağlamalıdır. Yöneticiler özet bilgi tercih etmekle beraber gerektiğinde ayrıntılara da göz atma olanağına sahip isterler.
- Üst düzey bilişim sistemleri çok hızlı cevap verme yeteneğine sahip olmalıdırlar.
- Renkli grafik sunabilme özelliğine sahip olmalıdırlar.
- Üst düzey bilişim sistemleri kullanılan bilgi çok farklı merkezlerde bulunabilir. Dolayısıyla, yöneticinin bilgisayarını ile diğer bilgisayarlar arasında bir ağ bağlantısı sağlanmalıdır.
- Bilgiyi gözden geçerken, yönetici sıkça bilginin değişik bölümlerini yorumlarıyla birlikte işletme içindeki başka kişilere ve bölümlere göndermek ister. Bu nedenle kelime işletme ve elektronik posta yeteneklerine sahip olmalıdır.

ÜDBS, şu soruların cevaplandırılmasında yardımcı olmalıdır: Hangi işte olmalıyız? Rakiplerimiz ne yapıyor? Ne gibi yeni kazançlar bizi iş dalgalanmalarından korur? Kazancı artırmak için üzerinde durmamız gereken birimler hangileridir? (Gökçen, 2002: 67).



Şekil 8- Tipik bir ÜDBS Modeli (Gökçen, 2002: 67).

KDS yapısal ve yarı yapısal kararların alınmasında destek sağlarken, ÜDBS yapısal olmayan kararların alınmasında, ileri grafik ve iletişim teknolojilerini kullanarak destek sağlamak amacıyla kullanılmaktadırlar. Bu sistemler; genel müdür, yönetim kurulu üyeleri gibi örgütün misyonunun, vizyonunu, değerlerini belirleyen stratejik düzeyine hizmet sunar. ÜDBS bu hizmetleri gerçekleştirirken; Şekil-4'te de gösterildiği gibi diğer yönetsel bilişim sistemlerini kullanarak örgüt içi veriye ulaşırken; özellikle interneti kullanarak da örgüt dışı verilere ulaşır. Ulaşılan veriler terminaller tarafından işlenerek kısa zaman içinde anlamlı şekilde üst yönetime ulaştırılır (Höçük, 2007: 34).

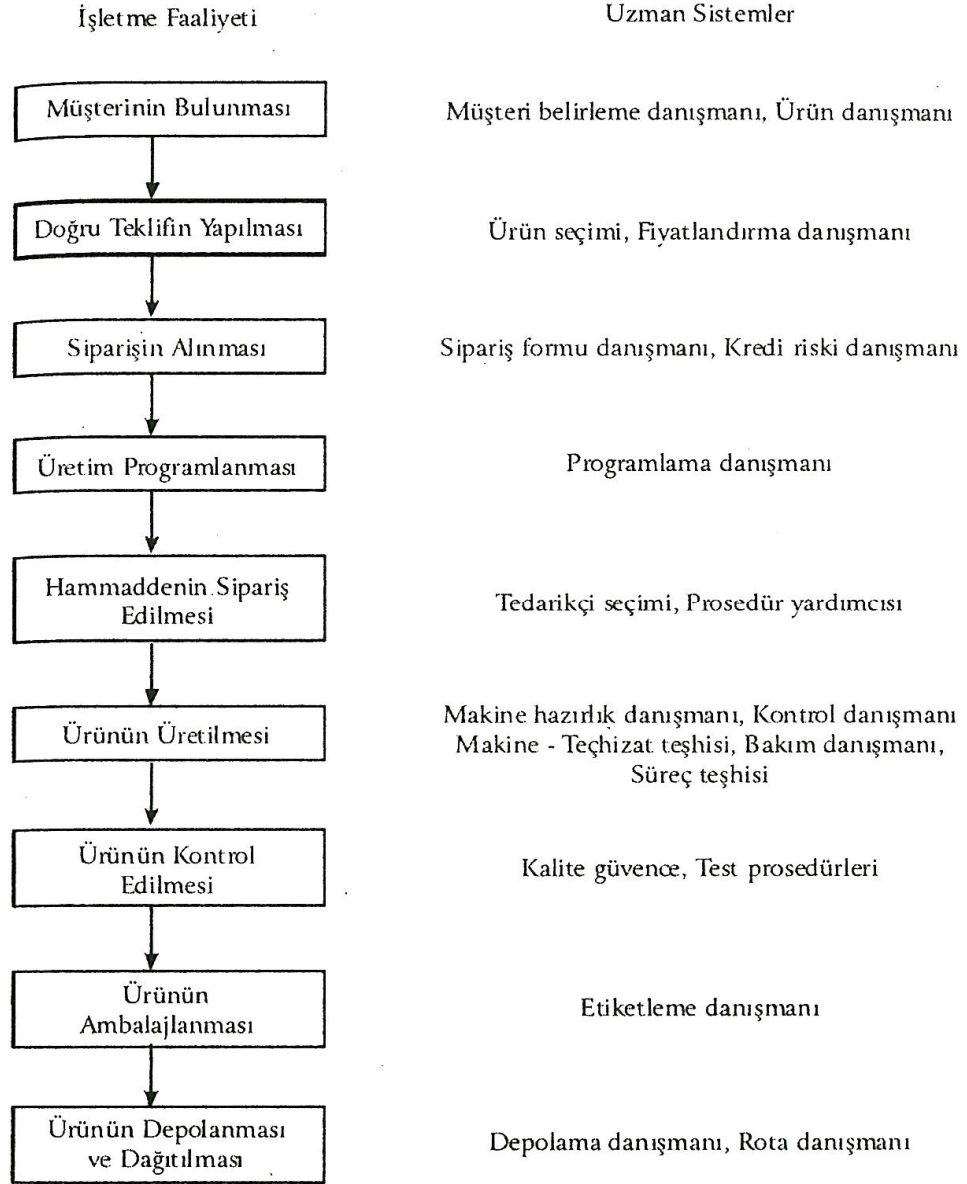
2.3.4.1.6. Uzman Sistemler (US)

İnsanların çalışmalarını, deneyimlerini bilgisayara aktaran yapay zekâ programlarına uzman sistem adı verilmektedir. Bir uzman sistem, belirli bir alanda uzman bilgisini depolayabilir, mantıksal sonuçları takip etmek suretiyle problemleri çözebilir. Uzman sistemler deneyim ve uzmanlık gerektiren karmaşık işlerin nasıl yapılacağı konusunda yol gösteren bilgisayar uygulamalarıdır. Uzman sistemler genellikle ihtisas konularında danışılan ve karar vericiye görüş belirten bir uzman gibi çalışırlar (Tekin ve diğeri, 2005: 118).

İşletme faaliyetlerinin planlanması ve yürütülmesi karmaşık bir süreçtir. İşletmelerde birçok konuda uzman bilgisine ve görüşüne ihtiyaç duyulur. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak uzman bilgi ihtiyacının karşılanması amacıyla uzman sistemler geliştirilmiştir. Uzman sistemler, uzman bilgisinin organize edilmesi, depolanması ve sunulmasında etkin bir araçtır. Uzman sistemler, dar bir problem alanında yüksek düzeylerde performans elde etmek için uzman bilgisi kullanan bir bilgisayar sistemi şeklinde tanımlanabilir (Ay, 2007: 62).

Uzman sistemler (US), bilişim sistemleri literatürüne en son katılan terimler arasında yer almaktadır. Aynı karar destek sistemleri gibi uzman sistemler de, yöneticilere sorun çözme ve etkili kararlar almada yardımcı olan bilgisayar destekli sistemlerdir. Ancak US bu desteği diğer sistemlerden farklı olarak yerine getirmektedir. US, kendine sorulan sorulara yanıtlar verebilen, açıklamalar talep eden, önerilerde bulunan etkili kararlar almaya yardımcı olan bilgisayara dayalı bir sistemdir (Bensghir, 1996:123).

Başarılı bir uzman sistem örneği de Xerox şirketinde uygulanmaktadır. Uzaktan Enteraktif İletişim diye adlandırılan sistem, şirket tarafından üretilen fotokopi makinelerindeki potansiyel problemleri teşhis ederek, daha problem meydana gelmeden önce servis personelinin hızla makinenin bulunduğu yere gönderilmesini sağlar. Her bir fotokopi makinesine yerleştirilen bir arıza teşhis sistemi, merkezde bulunan daha kapsamlı uzman teşhis sistemiyle karşılıklı etkileşim içindedir. Sistemde bir problemden kuşkulandığında, fotokopi makinesinin modemi merkezdeki bilgisayarı arayarak, merkezi bilgisayara fotokopi makinesinin hafızasını yüklemektedir. Merkezi bilgisayar bu bilgileri analiz ederek, problemi teşhis eder ve bir servis ekibini zamanında bakım işlerinin yapılması için makinenin bulunduğu yere yönlendirir. Bu şekilde Xerox şirketi hem müşteri memnuniyet düzeyini yükseltmekte hem de servis kaynaklarının en etkin ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamaktadır (Tekin ve diğeri, 2003: 196). US şekil 9'da görüldüğü üretim sürecinin her aşamasında kullanılabilirler.



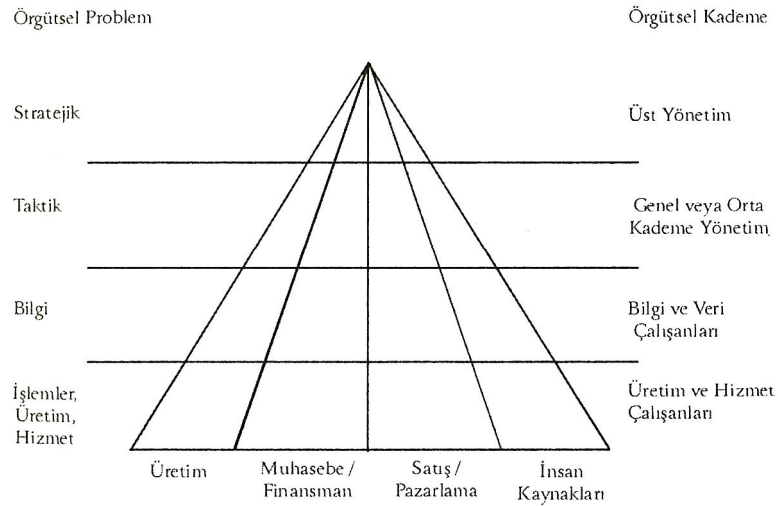
Şekil 9- Üretim Sürecinde US Kullanım Alanları (Tekin ve diğeri, 2003: 196).

2.3.4.2. Fonksiyonel Bilişim Sistemleri

Örgüt amaçlarının yerine getirilmesi bir takım işletme fonksiyonlarının uygun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde bilişim sistemlerinin birçok katkıları olmaktadır (Göral, 2002:110).

Fonksiyonel bilişim sistemleri hitap etikleri örgütsel problem düzeyine göre dört gruba ayırmak mümkündür (Tekin ve diğeri, 2003: 199):

- Stratejik düzey sistemleri, işletmenin uzun vadeli veya stratejik problemlerinin çözümünde kullanılır. Örneğin yeni mamul geliştirme, kuruluş yeri değiştirme.
- Taktik sistemleri, işletmenin kısa dönem veya taktiksel sorunların çözümünde kullanılır. Örneğin, belirli amaçlara nasıl ulaşacağı ve amaca ulaşma sürecinin nasıl değerlendirileceği.
- Bilişim sistemleri, bir işletmede bilgi ve teknik uzmanlık gerektiren problemlerin çözümünde çalışan bilgi çalışanları tarafından kullanılan bilişim sistemleri. Örneğin, optimal ürün karmasının belirlenmesi, eğitim faaliyetlerinin planlanması.
- İşlemsel sistemleri, bir işletmenin günlük faaliyetlerinin izlenmesinde kullanılan sistemlerdir.



Şekil 10- bilişim sistemlerinin işletme içindeki rolüne ilişkin bütüncül bir bakış (Tekin ve diğeri, 2003: 199).

Fonksiyonel bilişim sistemleri; pazarlama bilişim sistemleri, üretim bilişim sistemleri, insan kaynakları bilişim sistemleri ve muhasebe finansman bilişim sistemleri olmak üzere dört ayrı başlık altında incelenmektedir.

2.3.4.2.1. Pazarlama Bilişim Sistemleri

Üretilen ürün ve hizmetlerin, müşterilere pazarlanması ile ilgili tüm faaliyetlerde pazarlama bilişim sistemleri kullanılarak, müşteri memnuniyeti sağlanmaya çalışılmaktadır. Günümüzde özellikle müşteri segmentasyonu çalışmalarıyla müşterilerden elde edilen bilgiler analiz edilerek müşterilerin gruplandırılması ve müşteriler lehine kullanılmasında bilişim sistemleri önemli role sahiptirler. Özellikle mobil sistemler kullanılarak, doğrudan pazarlama etkinliklerinin performansı artırılmakta, müşteri siparişlerinin zamanında karşılanabilmesi sağlanmaktadır (Er, 2007: 34).

Pazarlama bilişim sistemleri, pazarlama yönetimine; pazarlama planlamasına, pazarlama örgütlenmesine, pazarlama elemanlarının hedef pazara yöneltilmesine, pazarlama etkinliklerinin uyumlaştırılmasına, denetlenmesine veri sağlayan, işleyen, bilgi üreten, aktaran ve depolayan bütünlük bir bilgi sistemi şeklinde tanımlanabilir. İşletmenin diğer bilgi sistemleriyle etkileşimli olan bütünlük pazarlama bilişim sistemleri, işletmenin küresel pazarda, tüketici odaklı olarak çalışabilmesine olanak sağlamalıdır (Ay, 2007: 64).

İşletmelerde pazarlama fonksiyonunun yerine getirilmesinde bilişim teknolojilerinin genel olarak sağladığı faydalar şu şekilde ifade edilebilir (Tekin ve diğeri; 2003: 203):

- Hedef pazara daha az maliyetle ulaşma olanağı sağlarlar,
- Geleneksel pazarlama yöntemlerine oranla maliyetlerde düşüşe yol açarlar,
- Marka bağımlılığının oluşturulmasında yardımcı olmaktadır,
- Müşteri memnuniyetinin artırılmasında katkıda bulunmaktadır.

İster mal ister hizmet üretsin, günümüz örgütleri için en önemli fonksiyonlardan biri pazarlama fonksiyonudur. Malların ve hizmetlerin son derece çeşitlendiği, bunları üreten işletme sayılarının ise giderek çoğaldığı

günümüzde aksi bir durum söz konusu bile değildir. Çünkü artık işletmeler yalnızca kendi hizmet bölgelerinde kendi alanlarında üretim yapan işletmelerle değil şehir, ülke hatta dünya çapında küreselleşen bir ekonomide rekabet etmek zorundadırlar. Dolayısıyla bu rekabet sırasında yalnızca ürettikleri mal ya da hizmetin ihtiyacı karşılamaya yönelik olmasıyla değil, isteklere uygunluk, sunum, ulaşım, satış sonrası hizmetler gibi alanlarda da ön plana çıkmak zorundadır. Bu durum ise ancak etkili bir pazarlama stratejisi ile mümkün olabilmektedir. Bilişim teknoloji ve sistemleri her alana olduğu gibi pazarlama alanına da büyük yemlikler ve kolaylıklar getirmiştir. Artık işletmeler bilgisayar ve internet sayesinde pazarlama kavramlarının sınırlarını da zorlamaktadırlar (Höçük, 2007: 39).

2.3.4.2.2. Üretim Bilişim Sistemleri

İşletmelerin küresel rekabet ortamında başarılı olabilmeleri, ürettikleri ürün ve hizmetlerin müşterilerin istek ve ihtiyaçlarına uygun bir biçimde zamanında piyasalara sürebilmesine bağlıdır. Bu bağlamda, ürün tasarımından müşterilere verilen satış sonrası servis hizmetlerine varıncaya kadar her türlü üretim etkinliklerinde bilişim sistemleri kullanılarak, üretim hızı artırılabilir, müşteri siparişlerinin zamanında karşılanması sağlanabilir ve müşteri isteklerindeki farklı taleplere de zamanında cevap verilebilmektedir (Er, 2007: 34).

Üretim bilişim sistemleri; üretim sistemlerinin planlanması, düzenlenmesi, işletilmesi, izlenmesi ve kontrol edilmesi için gerekli verileri sağlamaktadır. Bu tür bilişim sistemleri, diğer işlevler için geliştirilen bilişim sistemlerinden kullandıkları girdi ve çıktı araçları ile sistemin içerdiği verilerin yapısı bakımından farklılık göstermektedir. Bir başka tanımla üretim bilişim sistemleri, üretim süreçlerinin planlanmasına, işletilmesine, denetlenmesine ve düzeltici eylemlerin yapılmasına yönelik tüm etkinlikleri kapsayan ve destekleyen bütünleşik bir bilişim sistemidir (Ay, 2007: 65).

Bilişim sistemleri üretimin her aşamasında kullanılabilirlik kazanmış durumdadır. Bu sistem ve teknolojilerin üretim planlaması, ürün tasarımı ve kontrolü, kalite kontrol gibi aşamalara adapte edilmesi üretim sürecinin kalitesini yükseltecektir. Aynı zamanda karar verme yetkisine sahip olan kişilere de daha kısa zamanda daha güvenilir verilere ulaşma imkanı sunmaktadır (Höçük, 2007: 40).

2.3.4.2.3. İnsan Kaynakları Bilişim Sistemleri

İşletme faaliyetlerinin başarılı bir biçimde yürütülmesinde insan kaynaklarının önemi yadsınamaz. Kalifiye personelin seçimi, personelin eğitimi, kariyer planlama faaliyetleri, personel performans ölçümü, personelin izin, terfi gibi verilerinin izlenmesi gibi tüm uygulamalar, insan kaynakları bilişim sistemleri aracılığıyla etkin bir biçimde gerçekleştirilebilmektedir. İnsan kaynakları bilişim sistemleri sayesinde, işletmeler her birimde çalışan çok sayıda personeli ile ilgili gereksinim duyacağı tüm etkinlikleri zamanında gerçekleştirebilmektedir (Er, 2007: 33).

İnsan kaynakları fonksiyonu örgütün iş gücünü korumak ve geliştirmekle sorumludur. İnsan kaynakları bilişim sistemleri; çalışanları belirlemek, mevcut çalışanların kayıtlarını tamamlamak, çalışanların yetenek ve ustalıklarını geliştirmek için programlar geliştirmek gibi aktiviteleri desteklemektedir. Personel bilgi sistemi anlayışından insan kaynakları felsefesine geçişle paralel olarak, insan kaynakları bilgi sistemlerine ilişkin bilgisayar yazılımları da yalnızca ücret bordrosu hesaplayan basit birer program olmaktan çıkmış, tüm insan kaynakları işlevlerini içeren çağdaş yazılımlar şekline dönüşmüştür (Höçük, 2007: 40).

Bu bağlamda günümüzde birçok örgüt bilişim sistemlerini, insan kaynakları yönetimini destekleyecek şekilde belirtilen amaçlar için kullanmaya başlamışlardır (Ay, 2007: 66):

- Personelin bulunması, seçilmesi ve ise alınması,
- İşe yerleştirme,
- Performans değerlendirmesi,
- Çalışanlarla ilgili özlük haklarının analizi,
- Eğitim ve geliştirme,
- Sağlık ve iş güvenliği.

2.3.4.2.4. Muhasebe-Finansman Bilişim Sistemleri

Temel olarak finans ve muhasebe farklı kavramlardır. Finansal sistem, örgüt faaliyetlerinde parasal değerlerin akışı ve dönüştürülmesi ile ilgilidir. Muhasebe ise, finansal nitelikteki olayların para cinsinden kaydedilmesi, sınıflandırılması, özetlenmesi ve bunların sonuçlarının yorumlanmasıdır. Bu farklılığa rağmen birçok örgütte finans ve muhasebe işlemlerinin tek bir bölümde yer alması sebebiyle bu sistemleri de muhasebe-finansman bilişim sistemleri adıyla tek bir başlıkta ele almak mümkündür. Finansman bilişim sistemi; örgütteki finansal yöneticilere, gereksinim duyulduğunda en uygun maliyetle kaynak bulması ve bu kaynakların tahsisi ve kontrolü ile ilgili destek sağlayan bir sistemdir. Muhasebe bilişim sistemi; örgüt faaliyetlerini planlamak, kontrol etmek ve yönetmek amacıyla bilgi kullanıcılarının gereksinim duydukları bilgileri sağlamak için mali nitelikteki işlemleri süreçleyen ve onlara sunan bir sistemdir. Muhasebe bilişim sistemi, temel işletme bilgi sistemlerinin en önemlisi ve en eskisidir (Höçük, 2007: 41).

Her ne kadar birbirinden farklı fonksiyonlar olmasına rağmen birçok örgütte finans ve muhasebe tek bir bölümde yer almaktadır. Finansal sistem, örgüt faaliyetlerinde parasal değerlerin akışı ve dönüştürülmesi ile ilgilidir. Finans fonksiyonunun temel amacı; örgüt amaçları doğrultusunda örgüt varlığını maksimize etmek üzere gerçekleştirilecek faaliyetlere fon sağlamak, kullanmak ve kontrol etmemdir. Muhasebe bilişim sistemleri ise, işletmedeki parasal olayların gözlemlenmesi, belgelendirilmesi, sınıflandırılması, kendi

sınıfındaki hesaplara kayıtlarının yapılması, vergi usul kanunu hükümlerine göre belge ve kayıt düzeninin sağlanması, gerekli defterlerin tutulması, işletme bilançosunun ve basta gelir-gider tablolarının hazırlanması, saklanması, ilgili yerlere sunulması işlemlerini kapsamaktadır (Ay, 2007: 66).

2.4. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Geride bıraktığımız yüzyıl, teknolojik değişme ve ilerleme bakımından çok çarpıcı gelişmelere sahne olmuştur. Özellikle 20. yüzyılın son çeyreğinde bilgi sistemleri ve teknolojilerinde yaşanan ve dijital devrim adıyla da anılan hızlı değişimler, başta organizasyon ve yönetim olmak üzere kendini ekonomik ve sosyal yapıda da hissettirmiştir. Bilgi teknolojileri alanında yaşanan bu gelişmeler bir taraftan önemli kolaylıklar sağlarken, diğer taraftan her alanda hızla yeni düzenlemeleri ve değişimleri beraberinde getirmektedir. Teknolojideki bu gelişmelere yol açan en önemli buluşlar olarak sırasıyla yazı, kâğıt, matbaa, telgraf, buharlı makine ve bilgisayarlar icadı gösterilmektedir. Özellikle telgraf, telefon, teleks ve internet şeklinde ortaya çıkan iletişim teknolojileri bilgi iletimi ve bilgi değişimini hızlandırmış ve yeni kavramların doğmasına neden olmuştur (Özarslan, 2007: 38).

2.4.1. Bilişim Teknolojilerinin Tanımı

Bilgi teknolojilerindeki gelişmelerle küçülen ve küreselleşen dünyada, uluslar ve organizasyonlar arasındaki rekabetin boyutları ve kapsamı genişlemeye devam etmektedir. Bu zorlu rekabet ortamında, bilgi çağı organizasyonlarında rekabetçi konumun en temel göstergelerinden olan hizmet kalitesi ve kurumsal etkinlik düzeylerinin geliştirilmesi açısından ileri bilgi teknolojilerinin, çağdaş yönetim teknolojilerinin kullanılması ve sağlam bir bilgi teknoloji altyapısının kurulması önem arz etmektedir. Bilgi teknolojileri, yönetim ve organizasyon literatüründe, hem bilgiden yararlanma düzeyinin maksimizasyonu bağlamında, hem de organizasyonların bilgi

çağının sürekli değişen koşullarına uyumlarının sağlanması açısından vazgeçilmez stratejik araçlar olarak değerlendirilmektedir (Öğüt, 2001: 2).

Bilişim denince, kullanıcıları için faydalı ve anlamlı hale getirilmiş veri anlaşılmaktadır. Bu bağlamda bilişim teknolojisi; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan formal bir bilgi teknolojisi olarak tanımlamak mümkündür. “Bilişim teknolojisini kısaca, “Ana sistemlerden mikrobilgisayarlara kadar bilgisayar temelli tüm bilişim sistemleri” veya “Bilgisayarlar aracılığıyla bilgilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve gerekli yerlere dağıtılması” olarak tanımlamak mümkündür” (Bozbay, 2007: 11).

Bilişim teknolojileri, “bilginin toplanması, işlenmesi, saklanması ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden bu bilgiye erişilmesini sağlayan teknolojiler” olarak tanımlanacağı gibi, “bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi, erişilmesi ve dağıtılmasına hizmet eden teknolojiler, uygulama ve hizmetlerin bütünü ve sistem üzerindeki bilgilerin tümü” olarak da açıklanabilir. Bilişim sistemi; yöneticinin karar vermesi için gerekli bilgiyi değişik kaynaklardan toplayan, işleyen, saklayan ve veriyi raporlayan bir bilgi sistemidir (Elibol, 2005: 157).

Bilişim teknolojisi alanında iki önemli itici güç vardır. Bunlardan birincisi elektronik boyutların küçülmesine bağlı olarak ortaya çıkan maliyet düşüşleri, ikincisi ise bilgisayarların ve veri iletişim sistemlerinin birlikte kullanılabilirleridir. Değer bir ifadeyle, bilgisayar ve iletişim endüstrilerindeki teknolojik değişim, mikro elektronikteki gelişmelere yakından bağlıdır. Bu bağlamda bilişim teknolojisi terim, donanım ve yazılımdan oluşan bilgisayarları, iletişim teknolojilerini ve mikro elektroniği kapsamaktadır (www.sosyalbil.selcuk.edu.tr).

Bilişim teknolojileri bilgiyi işleyen ve insanlar arasında, insanlar ve elektronik sistemler arasında, elektronik sistemler arasında farklı şekillerdeki

iletişime olanak veren tüm teknolojileri kapsamaktadır. Bu teknolojiler aşağıdaki bölümlere ayrılabilir (Onat, 2007: 70).

- Yakalama teknolojileri, girdi araçlarıyla bilgiyi dijital formda toplayan ve dönüştüren teknolojiler. Bu araçlar arasında klavyeler, mouselar, dokunmatik ekranlar, ses tanıma sistemleri, barkod okuyucuları, görüntü tarayıcılar, avuç içi kameralar, kablosuz veri aktaran araçlar- mobil telefon, avuç içi bilgisayar gibi.
- Saklama teknolojileri, bilgiyi dijital formda saklamak ve geri çağırmak için üretilmiş çeşitli araçlardır. Bunların arasında manyetik bantlar, diskler, hard diskler, RAM diskler, optik diskler (CD Rom gibi), silinebilir diskler, akıllar kartlar, usb, flash bellekler gibi araçlardır.
- İşleme teknolojileri, dijital bilişim teknolojilerinin performansı için gerekli olan sistemleri ve uygulama yazılımlarını yaratmıştır.
- İletişim teknolojileri, bilgiyi dijital formda aktarmak için araçlar, yöntemler ve networklar üretmiştir. Dijital yayın, birleşik dijital network hizmetleri (ISDN), dijital hücresele networklar, yerel alan networkları (LAN), internet gibi geniş alan networkları (WAN), elektronik bülten tahtaları, modemler, fiber optikler gibi aktarım araçları, hücresele telefonlar, mobil uzay iletişimi için dijital transmisyon teknolojileri.
- Gösterme teknolojileri, dijital bilgiyi gösterecek çeşitli çıktı araçları yaratmıştır. Bu araçlar arasında bilgisayarlar için gösteri ekranları, otomatik resim ayarlı dijital televizyon setleri, yazıcılar, dijital video diskler (DVD), ses sintizayzırları ve sanal gerçeklik kaskları, tek bir araçla kablosuz erişimle birden fazla gösterim araçları (Wimax) ve son çıkan diğer gösterim araçları bulunmaktadır.

2.4.2. Bilişim Teknolojilerinin Gelişimi

1950'lerden bu yana bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler işletmeleri hemen her düzeyde farklı şekillerde etkilemiştir. 1990' lara kadar bilişim teknolojileri donanım ve yazılım imkânlarına bağlı olarak daha çok alt ve orta kademe yönetim tarafından etkin olarak kullanılırken, stratejik amaçlı kullanım sınırlı kalmıştı. Günümüzdeki gelişmeler ise tepe yönetime bilgisayardan stratejik yönetim amaçlı faydalanmayı mümkün hale getirmiştir. Yeni teknolojilerin sebep olduğu iktisadi ve sosyal değişimler, günümüzde bilgi toplumu adı verilen yeni bir oluşumu da beraberinde getirmiştir. Bilişim ve iletişim teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren özellikle gelişmiş ülkelerde toplumsal bir dönüşüm gerçekleştirmiştir.

2.4.2.1. Bilgisayar Teknolojilerindeki Gelişmeler

Günümüzde bilgisayar, hayatın birçok sahasında hizmet vermektedir. Temel anlamda bilgisayar, önceden tanımlanmış olan biçimde verileri kabul edebilen, verileri işleyen ve işlem sonuçlarını önceden tanımlanan bir şekilde bilgi veya işaret olarak diğer ortamlara aktarabilen bir makinedir.

Elektronik anlamda 1946 yılında başlayan bu teknolojik ürün hemen hemen dünyanın hiçbir sanayi üretiminde görülemeyecek bir hızla gelişmektedir. Başlangıç yıllarında yaklaşık otuz ton olan bilgisayarlar artık cebimize sığacak boyutlara inmiştir (Höçük, 2007: 17).

Bilgisayarların evriminde bugünkü seviyeye ulaşımındaki ilk basamak hesaplayıcılık özelliği olmuştur. Bu çevrede yapılan gelişmeler incelendiğinde 1550 – 1617 Napier, 1642 Pascal 1671, Leibniz, 1820 Thomas'ın geliştirdikleri hesaplayıcı makineler öncü olarak karşımıza çıkmaktadır. 1830 yılında Babbage ilk mekanik bilgisayar tasarımını yapmıştır. 1890 yılında ise

ilk delikli kartlar geliştirilerek mekanik bilgisayarların temelleri atılmış olup 1831 yılında ilk fiziksel büyüklükler üzerinde işlem yapan analog bilgisayar Dr. Wanner tarafından geliştirilmiş ardından 1839 yılında ilk sayısal bilgisayar Dr. George Stibitz tarafından geliştirilmiştir (Özarlan, 2007: 46).

Son 40-50 yıl içinde bilgisayarların örgütlerde veri işleme ve bilgi sağlama konularında kullanım alanlarına ilişkin önemli gelişmeler olmuştur. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak, veri işleme daha hızlı, güvenilir ve ucuz bir hale gelmiştir. Mikro-elektronik teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak, bilgisayarın boyutlarının küçülmesi ve performanslarının artması sonucu mikrobilgisayarların örgütlerdeki kullanım alanları yaygınlaşmıştır (Tekin ve diğeri, 2003:158).

2.4.2.2. İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Bilişim teknolojilerinin yaygın bir şekilde kullanılmasında bilgisayar teknolojileri alanındaki gelişmelere paralel olarak iletişim teknolojileri alanındaki gelişmelerin de çok önemli katkıları olmuştur.

İletişim alanındaki gelişmelere bakılacak olursa; modem veri iletişimi çağından önce bilgi kâğıt, kart, kaset gibi fiziksel olarak bir yerden başka bir yere aktarılmaktaydı. Telgraf ve telefonun icadıyla bilgi elektronik sinyallere dönüştürülerek kablolar vasıtasıyla iletmeye başlanmıştır. İkinci Dünya savaşından sonra ilk önce askeri amaçlı kullanılmaya başlanan teleteks daha sonra örgütler tarafından bilgi aktarımında yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanılmıştır (Höçük, 2007: 11).

Süreç olarak elektronik haberleşmenin kullanılması 1960'lı yıllara dayanmaktadır. İlk olarak ABD ileri savunma projesi departmanı (Department of Defence Advanced Project-DARPA) bünyesinde oluşturulmuş olan bilgisayar tabanlı mesajlaşma sistemiyle (Computer Based Messaging

Systems – BMS) ile başlamış olup yayılma başlamıştır (Schaffer, Sewll ve Edward, 1960: 113). İnternet tüm dünyaya yayılmış 7-8 milyon değişik ebat, marka ve işletim sistemine sahip bilgisayarlardan oluşan geniş bir ağ olup TCP / IP (Transmission Control Protocol ve Internet Protocol) ile desteklenerek pek çok hizmetler sunan bir sistemdir. Bu altyapı üzerinde bilginin dolaşımını ve paylaşımını amaçlayan araştırmacılar sayesinde 1990“lı yılların başında World Wide Web (WWW) sistemi geliştirildi ve bu sayede kelime, pratik, resim vb. bilgiler özel tasarlanmış bir dille (Hyper Test Markup Language-HTML) dünyanın herhangi bir yerine ulaştırılır hale gelmiştir (Özarıslan, 2007: 48).

İletişim kanallarındaki ve mesaj iletimindeki gelişmelerle birlikte iletişim teknolojisi ve bilgisayarlar 1960'lardan itibaren bütünleşmeye başlamış ve bilgisayarlar arası iletişimi mümkün kılan ağlar ortaya çıkmıştır. Bu noktada iletişim teknolojilerinin gelişimine genel olarak bakıldığında; 1837’ de telgrafın icadıyla başlayan yolculuk, 1875’ de telefon, 1927’ de teleksin icadıyla devam etmiştir. 1950'lerde bilgisayar ve transistörün geliştirilmesini 1960'ların basında modem izlemiştir. 1970'lerde ilk veri ağları ile tanışılmış ve elektronik veri değişimi taşımacılık sektöründe kullanılmaya başlanmıştır. 1980'lerden sonra katma değerli ağlar ortaya çıkmış ve örgütler arasında hızlı bir yayılma göstermiştir. İletişim teknolojisindeki en önemli gelişmelerden biri ise askeri ve akademik amaçlar için geliştirilen internetin kamu kullanımına sunulmasıyla yaşanmıştır (Ay, 2007: 48).

Günümüzde bilgisayar ve iletişim kelimesi yan yana geldiği zaman hemen İnternet akla gelmektedir. İnternet, merkezi yönetimi olmayan ve hiç kimsenin tek başına sahiplenemeyeceği, ancak, herkesin, tüm kullanıcıların birlikte sahip olduğu bir ortamdır. Coğrafi mesafeler İnternet ve İnternet teknolojileriyle kolaylıkla aşılabilir (Can, 2006: 8).

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin gelişimi 6 dönem halinde ele alınarak bu dönemlere ait gelişmeler aşağıda verilmiştir (Yılmaz Yalçınar, 2007: 14-15):

Dönem 1: Otomasyonsuz Fonksiyonel Hiyerarşi; 1950'ler: Her fonksiyon için elle bir veritabanı tutulmaktadır, bilgiler kişiler tarafından tutulmaktadır. Bilgisayar olanaklarına geçiş radikal bir yeniliktir.

Dönem 2: Nesneye Yönelik Otomasyonla Fonksiyonel Hiyerarşi;1960'lar: Organizasyonel iletişim dikeydir. Yazılım uygulamaları devreye girmiştir. İletişim etkili değildir. Kâğıt listeler yâda manyetik kasetler kullanılmaktadır. Otomasyon ve yatay iletişim geliştirilmiştir.

Dönem 3: Ana Bilgisayarda Paylaşım Veritabanı ile Fonksiyonel Hiyerarşi; 1970'li yıllar: Yazılım Uygulamaları işletme süreçleri ile bütünleşmiş hale gelmiştir. Veri tabanı yönetim sistemi ortaya çıkmıştır. İşletme dikey bilgi akışlarıyla hiyerarşiktir. BPR'in ortaya çıkması için olanaklar belirlemiştir.

Dönem 4: Sürece Yönelik İşletme; 1980'ler: İş süreçlerinin yeniden tasarlanması (BPR) ortaya çıkmıştır. Basit istemci-sunucu işletme uygulamaları görünmeye başlamıştır. Grafiksel kullanıcı arayüzünün ilk kullanımı istemci-kullanıcı sisteminde iş istasyonlarının grafiksel yetenekleri sayesinde tetiklenmiştir. 3 katmanlı bir yazılım mimarisi ortaya çıkmıştır. Kullanıcı grafik arayüzü sistemleri nesneye yönelik teknolojilerin ilk uygulamasıdır. LAN ile bağlantılar oluşturulmaya başlamıştır.

Dönem 5:Tedarik Zinciri Sürecine Yönelik İşletme;1990'lar: Veri ambarları, fabrikalar ve dağıtım merkezleri girmiştir. Kurumsal seviye istemci-sunucu uygulamaları doğmuştur. Geniş alan ağları kazandırılmıştır. İşletme partnerleri arasında uzun dönemli ilişkiler mesajların ve protokollerin standardize edilmesi ile desteklenmiştir. Standart Telekom altyapısı farklı işletmelerle elektronik veri değiş tokuşunu desteklemek için kullanılmıştır.

Dönem 6:Gelecek; Web olanaklı çevik sürece yönelik işletme: Uygulama mimarisi yüksek oranda dağıtık (standart işlevselliğini kısaltan, birlikte çalışabilen bileşenleri içeren) hale gelmiştir. İletişim ve işbirliği paradigmaları mesaj temelliden zeki etmenlerin yayılması şeklinde değişmiştir. Güçlü kişisel bilgisayarların yanında yeni çoklu çevre birimleri taşınırılıkta ve sunum

servisinde yeni taleplerde artış getirir. Yüksek bant genişlikli ağlar ve düşük iletişim maliyetleri yeni iletişim ve işbirliği paradigmalarının uygulanmasına imkân tanır.

2.5. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ALT YAPISI

Çağımızda başarıya ulaşmak ve çağın gereklerini yerine getirerek, rekabet ortamında üst sıralarda yer almak isteyen örgütler ve örgüt yöneticileri, bilişim teknolojilerini üretimin her aşamasında faaliyetlerine dahil etmek zorundadırlar. Bu zorunluluk, bilişim teknolojilerinin tam olarak ne olduğunu, neleri içerdiğini ve örgüt faaliyet alanına nasıl uyumlaştırılacağını bilme zorunluluğunu da beraberinde getirmektedir (Höçük, 2007: 20).

Bilişim teknolojileri; sesli, resimli, metinli ve sayısal verilerin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve dağıtımını yürüten mikro elektroniğe dayalı hesaplama ve iletişim teknolojilerini içerir. Bu çerçevede, başta bilgisayarlar ve bunlara destek sunan girdi ve çıktı donanımları olmak üzere faks, mikrografik, telekomünikasyon, doküman doldurma ve hazırlama makineleri ve basım makineleri vb. bilişim teknolojileri terimi içinde yer alan donanımlar olmaktadır. Bilişim teknolojileri lazer, fiber, optik, ses tarayıcıları gibi iletişim teknolojilerinin gelişimine paralel olarak hızla gelişmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işbirliği içinde gelişmesi, bilginin üretilmesi ve akışının daha etkili ve verimli gerçekleştirilmesinde devrimsel bir değişimi sağlamıştır. Bilgi artık daha verimli ve etkili işlenebilmekte, daha hızlı ve arzu edilen biçimlerde iletilebilmektedir (Bensghir, 1996: 39).

Bilgisayarlar, bilgisayara ait ek donanımlar, bilgisayar ağları, telekonferans sistemleri, video konferans sistemleri; bilginin üretilmesi, saklanması ve paylaşımı esnasında kullanılan unsurlardır. Dolayısıyla bu unsurlar bilişim teknolojilerinin temel alt yapısını oluşturur.

2.5.1. Bilgisayarlar

Günümüzde bilgisayar, heyetin birçok sahasında hizmet vermektedir. Temel anlamda bilgisayar, önceden tanımlanmış olan biçimde verileri kabul edebilen, verileri işleyen ve işlem sonuçlarını önceden tanımlanan bir şekilde bilgi veya işaret olarak diğer ortamlara aktarabilen bir makinedir. Modern bilgisayarlar analog ve dijital olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Analog bilgisayarlar, süper elektronik hesaplayıcılar olarak kullanılırlar. Dijital bilgisayarlar ise, ikili rakam sistemine göre çalışan bir hesaplama makinesidir. Bilgisayarlar ise bütünü oluşturan elemanları itibari ile yazılım ve donanım kısımları olarak ikiye ayrılmaktadır (Dönmez, 2008: 52):

- Donanım: Bilgisayarlarda kullanılan her türlü fiziksel elemanlardır. Bu elemanlar aynı zamanda bilgisayarın görüp dokunulabilen parçalarıdır. Bilgisayarın donanım yapısı, mantık i matematik, mekanik ve elektroniğin birbirini bütünleyen biçimde birleşmesi sonucunda oluşmuştur.
- Yazılım: Bilgisayarların bilgi işleme işlevini yerine getirmesini sağlayan her tur programı, yordamı, kuralları ve belgelendirmeyi içeren kavramdır. Dolayısıyla bilgisayarı oluşturan tüm programlar yazılım anlamına gelir.

Şüphesiz bilgisayarlara ait tüm bu donanım birimlerinin var olması bilgisayarların çalışabilir olması için yeterli değildir. Fiziksel parçaların işlerlik kazanabilmesi için kullanıcıyla donanımı ortak noktada buluşturabilecek programlara ihtiyaç vardır. Bilgisayar donanımlarına işlerlik kazandıran ve onların koordineli çalışmasını sağlayan bu programların tümüne yazılım denir. Bilgisayarların çalışmasını sağlayan programlar sistem yazılımlarıdır. Kullanıcının amacını gerçekleştirmesini sağlayan, veriler üzerinde işlem yapan yazılımlar ise uygulama yazılımlarıdır. Örgütler genellikle; kullandıkları veri ve bilgileri saklamak ve üzerinde işlem yapmak için veritabanı oluştururlar. Bunun için amaçlarını karşılayabilecek uygun veritabanı programlarını kullanırlar (Höçük, 2007: 20).

2.5.2. Bilgisayar Ağları

İki veya daha fazla bilgisayarın bir araya gelerek oluşturdukları yapıya bilgisayar ağı denir. Ağa bağlı tüm bilgisayarlar birbirleri ile iletişim kurabilirler, aynı kaynakları paylaşabilirler. Bir bilgisayarın ağa bağlanabilmesi için temel ağ gereksinimlerini yerine getirmesi gerekir.

Günümüzde, bilgisayar ağlarının kullanılması sayesinde, bilgi iletiminde tüm sınırlar ortadan kalkmıştır. Dolayısıyla örgütler gerek kendi şubeleri gerekse diğer firmalarla iletişim kurma, edinmek istedikleri bilgileri elde etme ve ağların ağı olan internet aracılığı ile seslerini dünyaya duyurma olanağı bulmaktadırlar. Ağlar coğrafi konumlarına göre; yerel alan ağları ve geniş alan ağları olarak ikiye ayrılırlar.

Yerel ağlar, sınırlı alanlar içinde kurulan ağlardır. Genellikle, okul, şirket, büro, sınıf gibi alanlarda kurulan ve buldukları alan içindeki bilgisayarların haberleşmesinin amaçlandığı ağlardır. Dış dünya ile bağlantıları yoktur. Yerel ağlar sınırlı sayıda bilgisayardan oluşur ve ağda bulunan iki bilgisayar arasındaki uzaklık birkaç kilometreden fazla olmaz. Yerel ağlar içinde bilgisayar, yazıcı, CDROM, CD writer, tarayıcı gibi donanımlar ve diğer çevre birimleri bulunabilir. Tüm bu birimler birbirlerine kablolar aracılığı ile bağlanırlar (www.mtuncel.com).

Geniş ağları ise, bir ülke ya da dünya çapında yüzlerce veya binlerce kilometre mesafeler arasında iletişimi sağlayan ağlardır. Coğrafi olarak birbirinden uzak yerlerdeki (şehirlerarası/ülkelerarası) bilgisayar sistemlerinin veya yerel bilgisayar ağlarının (LAN) birbirleri ile bağlanmasıyla oluşturulur. Genellikle kablo ya da uydular aracılığı ile uzak yerleşimlerle iletişimin kurulduğu bu ağlarda çok sayıda iş istasyonu kullanılır. WAN' lar üzerinde on binlerce kullanıcı ve bilgisayar çalışabilir (www.mtuncel.com).

Intranet ve Extranet de, bilişim teknolojileri kapsamında örgütlere sunulan teknolojilerdir. Intranet; bir örgütün, farklı şehirler hatta ülkeler

arasında olsa bile, kendi bünyesindeki bilgisayarların bağlantısında kullandığı ağ yapısıdır. Extranet ise; örgütün intranet yapısına, birlikte iş yapılan örgüt bilgisayarlarının da dahil edilmesiyle oluşturulan ağ yapısıdır.

İnternet aracılığıyla veri transferinin kolay ve hızlı bir şekilde mümkün olması ve bu kadar yaygın kullanım alanına sahip olabilmesinde iki unsurun teknolojik açıdan büyük etkisi olmuştur. Bunlar www (world wide web) ve http (hypertext transfer protocol) dir. Bu kavramların bilinmesi internet yapısının anlaşılması açısından önem taşımaktadır.

WWW (World Wide Web): İnternet sistemi vwebin (www) gelişmesiyle büyük reklama sahip olmuştur. Web teknolojisi, Genevo'da bulunan Nükleer Araştırma Laboratuvarında, nükleer araştırmalarla ilgili çalışan İsviçreli bir bilim adamı tarafından geliştirilmiştir. Amaç; evsahibi bilgisayardan girilen dokümanlar ' arası hypertext linkleri aracılığıyla, dünya çapındaki araştırmacılarla işbirliği içinde çalışmayı mümkün kılmaktır.

Durağan bilgilerin ve sıradan dokümanların aksine internet dokümanları, okuyuculara bir link (bağlantı) aracılığı ile aynı konu veya temaları içeren dokümanlara geçiş yapmayı mümkün kılmaktadır. Servis sunucuları dünya üzerinde herhangi bir yerden herhangi bir konuyla ilgili bilgi içeren vwebsitelere bağlanmaya olanak tanımaktadır. Mesela; konuyla ilgili tanımlanan kelime ya da resimleri bilgisayarına giren bir kişinin verilerini, farklı bilgisayarlardan giren internet kullanıcıları elde edebilmektedir. Bu tarz dokümanlara hypertext denir. İnternet kullanıcıları yalnız hypertextlere değil, grafik, video, ses ya da diğer veri kaynaklarına da internet aracılığı ile ulaşabilmektedir (Ghosh, 1997:253).

HTTP (Haypertext Transfer Protocol): World wide webin olağanüstü büyümesi, kısmen http'nin dünya çapında kabul edilen bir protokol olarak kullanılmasından dolayıdır. Protokol, internette dışarı ve geri bilgi geçişlerine

bir konuşma sırasındaki gibi hızlı ve etkili olarak olanak tanıyan sistem ve koddur, http sadece ağlarda kullanılan bir protokoldür (Ghosh, 1997:254).

2.5.3. Tele Konferans Sistemleri

Telekonferans sistemleri, coğrafi olarak birbirinden uzak yerlerde bulunan kişi ya da gruplar arasında çeşitli teknolojik araçlar yardımıyla iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Bu sistemlerden yalnızca ses iletimine dayalı olanı "audio telekonferans", ses ve hareketsiz grafik iletimine dayalı olanı "audio-grafik telekonferans", ses ve hareketli görüntü iletimine dayalı olanı ise "video telekonferans" adını almaktadır (Deryakulu, 2009: 109). Yönetim bilgi sisteminde olan kişiler çok da pahalı olmayan bu sistem ile anında sesli iletişim kurabilirler. Birbirlerine görüşlerini aktarır yeni gelişmeler hakkında ortak bilgi alış verişi yapabilirler.

2.5.4. Video Konferans Sistemleri

Video Konferans; iki ya da daha çok kullanıcı arasında gerçek zamanlı, yüksek kalitede ses ve görüntü (High Definition) transferine imkân sağlayan bir teknolojidir. Bir toplantının gerçekleştirilmesi için gerekli, büyük konferans odaları kiralama, toplantının gerçekleştirileceği ülke ya da şehre yolculuk gereksinimleri gibi zaruretleri ortadan kaldırarak zaman, işgücü ve maliyet tasarrufu sağlar. Pek çok firma, bayilerindeki personel için düzenlediği periyodik eğitimlerini bu sistemi kullanmakta vermekte ve eğitim kurumlarında dersler öğrencilere gerçek zamanlı ve etkileşimli olarak video konferans sistemi ile gerçekleştirilebilmektedir (www.tr.net).

Uygun koşullarda kullanıldığında hem maliyet hem de zaman açısından kurumlara büyük olumlu katkılar yapabilmektedir. Bir holdingin üst yöneticileri video konferans ile birbirlerinden çok uzakta olsalar bile görüşebilirler, zamanın para olduğu günümüzde karar vericiler çok kısa sürede karar verebilirler. İş görme ve bilgi iletimi konusunda sınırların ortadan

kalktığı günümüzde; video konferans sistemleri gibi bilişim teknolojilerinden yararlanmak suretiyle örgütler zaman ve maliyet unsurlarını azaltarak rekabet ortamında daha kuvvetli rol alabilirler (Höçük, 2007: 17).

2.6. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ

Örgütlerde yerine getirilmesi gereken en önemli işlevlerden biri olan karar alma, muhtemel alternatifler arasında seçim yapmaktır. Bu işlev ise, birbiriyle ilişkisi olan şu alt unsurlarda yapılan işlerle gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla; amaç tespiti, bu amaçlara ulaşmada muhtemel sorunların tanımlanması, gerekli bilgi ve verilerin toplanması, değerlendirilmesi, alternatif yolların çıkarılması, bu yolların muhtemel sonuçlarının tahmin edilmesi ve bunlardan amaca en uygun olanın seçilmesidir. Karar alma birbiriyle ilişkili olan bu alt unsurlarla birlikte bir sistem olarak düşünülebilir. Bilişim teknolojileri karar alma işlevini bir bütün olarak; daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlayarak ve bu fonksiyonu oluşturan alt sistem unsurlarına yönelik olarak da, karar almada yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim işini programlara bırakmak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri değiştirmek suretiyle etkilemektedir (Whisler, 1970: 62). Bu iki yoldan hangisi olursa olsun, bilişim teknolojileri karar almayı genel olarak insan gücünün tekelinden alarak BT destekli karar sistemlerine (KDS ve GKDS) aktarmaktadır (Bozbay, 2007: 32).

Bilgisayar kullanımının karar alma fonksiyonuna etkisi, örgüt düzeylerine göre değişmektedir. Bilgisayar destekli karar sistemleri örgütün orta düzey yönetim kademesini kısa, üst düzey yönetim kademesini ise uzun dönemde etkilemektedir. Bilgisayar kullanımı örgütlerde bazı karar alanlarını birleştirmek suretiyle orta düzey yönetim kademesini doğrudan etkilemektedir. Üst düzey yönetim ise örgütün alt düzeyinden kaynaklanan bu değişime uzun dönemde ayak uydurmak durumunda kalmaktadır (Bozbay, 2007: 32).

Bilişim teknolojileri karar alma etkinliğini değişik yollarla etkileyebilmektedir. Bilişim teknolojilerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte matematiksel ve istatistiksel modellerin kullanımında artış olmuştur. Bu teknolojilerin çok büyük miktarlardaki verileri işleme ve analiz etme imkânı sağlamasıyla da kararlar nicel özelliğe kavuşmuştur. Önceleri yöneticilerin kafasında yer alan karar verme yöntem ve modelleri bilgi sistemlerine aktararak herkes tarafından görülebilir ve kullanılabilir duruma gelmiştir. Böylece karara esas olacak çıkarımlar herkesin kullanımına sunulmuştur. Bilişim teknolojileri karar alma etkinliğini baslıca şu yollarla etkileyebilmektedir (Bensghir, 1996: 255):

- Karar Alma Sayısında Artış

Bilgisayarlar karar almada büyük miktarlarda bilgilere ulaşma ve değerlendirme imkânı sağlayarak, alternatif sayısını artırarak ve her bir alternatif karar alıcının hızlı değerlendirmesine imkân tanıyarak sonuca bağlanan karar sayısının artmasına imkân tanımaktadır.

- Planlama Döneminde Kısalma

Bilgi sistemlerine aktarılan karar alma fonksiyonu, çevre ile karar alanları arasında karşılıklı bir geri beslemeye imkân tanıyarak gerekli değişikliklerin zamanında yapılmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece planlama yapma dönemi kısaltmakta ve tahminleşmede hata riski azalmaktadır.

- Karar Almayı Kişisellikten Kurtarma

Bilişim teknolojilerinin karar almada bir başka etkisi ise, karar alma işlevini kişisellikten kurtarmasıdır. Örgüt çalışanlarının örgütte sahip oldukları konum ve pozisyona göre başkalarına ne yapmaları gerektiğini söylemeleri ve çalışanın işi ile ilgili olarak yapacaklarını bir üstünden ya da başkasından öğrenmesi yerine bilişim sistemlerinden öğrenmesi ile karar almada kişisellik ortadan kalkmaktadır.

- Kullanılan Bilginin Niteliğinde Değişme

Bilişim teknolojileri yönetsel işler için gerekli bilgilerin toplanması ve analiz edilmesinde etkinlik sağlayarak “daha nitelikli bilgilere” ulaşma imkânı sağlar. Daha nitelikli bilgi zamanlı, amaca uygun ve yeterli olma gibi özellikleriyle yöneticilerin daha rasyonel kararlar almasına imkân sağlamaktadır.

- Karar Alma Fonksiyonunda Değişme

Bilişim teknolojileri, özellikle operasyonel düzeyde yer alan personele yeterli bilgi sağlayarak karar alma fonksiyonunu yerine getirmelerine ve alınan bu kararların da üst yönetim tarafından kolaylıkla izlenmesini sağlayarak karar almada yerelleşmeye (decentralization) neden olabileceği gibi bazı durumlarda merkezileşmeye de sebep olabilecektir.

- İdari İşlerin Niteliğinde Değişme

Bilişim teknolojileri özellikle rutin nitelikteki işlerin astlara devredilmesine imkân tanınmasıyla birlikte idari işleri planlamak ve yürütmek için yöneticilere daha fazla zaman kazandıracaktır. Bilişim teknolojilerinin genel olarak örgütlere etkisi örgütten örgüte, bir örgüt içinde bölümden bölüme ve hatta yöneticilerin niteliklerine göre değişmektedir. Bu değişimle örgüt kültürü de önemli rol oynamaktadır. Bu teknolojileri hızla kullanmaya başlayan örgütlerin, bilişim teknolojilerinin getirdiği bu değişimi sözü edilen özellikler ışığında planlaması ve yürütmesiyle başarılı bir örgüt geliştirme ortamı sağlamaktadır. Diğer taraftan karar alma işlerinin bilgi sistemlerine aktarılması bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Karar alma işlerinin bilgi sistemlerine aktarılması ve kararın tamamen otomatik olarak sistem içinde verilmesi su iki riski ortaya çıkarmaktadır (Whisler, 1970: 72). Bunlardan ilki, sisteme aktarılan karar kurallarının ve karar modellerinin değişime bağlı olarak gözden geçirilmemesi nedeniyle yetersiz kalmasıdır. İkinci risk ise, örgütün sezgiye dayalı olarak değerlendirilmesi gereken bazı karar sorunlarına mevcut karar sisteminin cevap vermemesidir.

2.7. REKABET ÜSTÜNLÜĞÜ SAĞLAMADA BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN ROLÜ

Günümüz bilgi çağında, rekabet avantajı yakalamanın en etkili yollarından biri olan strateji geliştirmek, aynı şeyi daha iyi yapmayı değil, farklı bir şey yapmayı seçmektir. Farklı bir sonuç elde etmek, işlerin farklı bir şekilde yapılmasını gerektirmektedir. Strateji, işletmenin ne açıdan benzersiz olacağına dair bir seçim yapmasıdır. Stratejisi olan bir işletme, açık ve net sınırlar tayin edebilmektedir. Diğerlerinden farklı olan bir stratejiye sahip olmanın önemi günümüzde gittikçe artmaktadır ve bu rakiplerle basa bas aynı şeylerle rekabet etmektense, seçimler yapmak, kendine sınırlar koymak ve böylece belli bir konuda benzersiz olmak anlamına gelmektedir. Michael Porter'a göre, işletmeler bir rekabet avantajı elde etmek istiyorlarsa, artık bunu faaliyetlerini ya da iş süreçlerini daha verimli hale getirerek elde edemezler. Bunun için diğerlerinden farklı ve özgün bir rekabet yolu bulmaları gerekmektedir. Porter, stratejik konumlandırma ile işletmelerin rekabet avantajını yakalayabileceğini ileri sürmektedir (Gökçe, 2006: 85).

Teknolojik yenilikler, rekabetin artmasına, kaliteli ürünün piyasaya sunulmasına yardımcı olacaktır ve yeni teknolojiler uluslararası rekabet avantajları oluşturacaktır. Teknoloji ile ortaya çıkan yeni iş çevresinde küreselleşmeyi de beraberinde getirir ve bu da işletmelerin sınırlarını ortadan kaldırmış ve aynı ürün veya hizmeti sunan işletmelerin her biri dünyanın neresinde olursa olsun birbirlerinin rakibi durumuna getirmiştir. Küreselleşme ve teknoloji arasındaki ilişki incelendiğinde, günümüzde özellikle bilişim teknolojisi ve telekomünikasyondaki ilerlemelerin küreselleşmeyi önemli ölçüde etkilediği kolayca görülebilir (Yılmaz Yalçınar, 2007: 18).

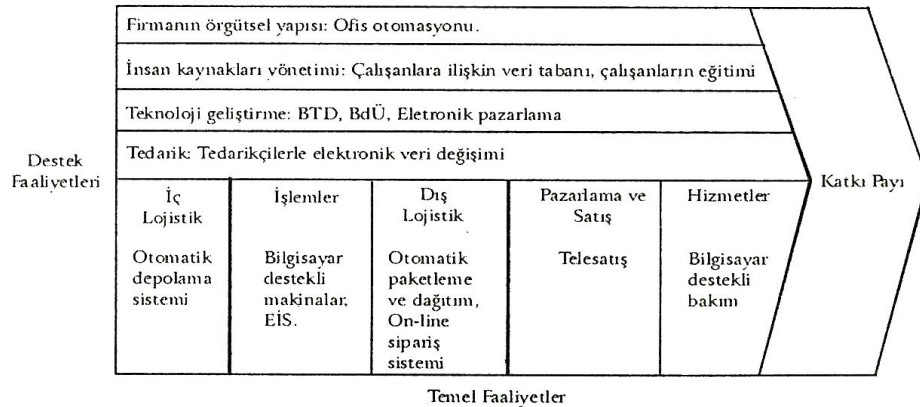
Bilişim teknolojilerinin rekabet üstünlüğü elde etmede yapacakları katkıları strateji uzmanı Michael Porter tarafından geliştirilen Değer Zinciri-Sistemi ve bir sektördeki rekabet yapısını açıklamada yararlanılan Beş Kuvvet Modeli (sektör analizi modeli). Bu iki model rekabetin stratejiyi ve bilgi

yönetiminin rekabet yapısını nasıl etkilediğini anlama konusunda yardımcı olmaktadır.

2.7.1. Değer Zinciri Modeli

Değer zincir kavramına göre işletmeler yürüttükleri faaliyetler aracılığıyla alıcılar için bir değer yaratmaktadırlar. Bu faaliyetler değer faaliyetlerdir. Değer faaliyetleri, işletmelerin müşteriler için değerli olan bir ürün ve hizmeti üretmek amacıyla yerine getirdikleri teknolojik ve fiziksel faaliyetlerdir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 154).

Bir işletmede yerine getirilen değer faaliyetleri Temel (birincil) ve Destek faaliyetleri olmak üzere iki gruba ayrılır. Temel faaliyetler, ürün ve hizmetlerin fiziksel olarak üretilmesini, alıcılara pazarlanmasını ve satış sonrası hizmetleri içeren faaliyetler olup; iç lojistik, işletmeler, dış lojistik, pazarlama ve satış sonrası hizmetler olmak üzere beş kategoriye ayrılır. Destek faaliyetler ise, temel faaliyetleri destekleyen ve sürekliliklerini sağlayan faaliyetler olup; girdi tedariki, insan kaynakları yönetimi, teknoloji geliştirme ve altyapı faaliyetleri olmak üzere dört kategoriye ayrılmaktadır. Temel ve destek faaliyetlerine ilişkin bu dokuz kategori şekil gösterilmektedir (Tekin ve diğeri, 2003: 332).

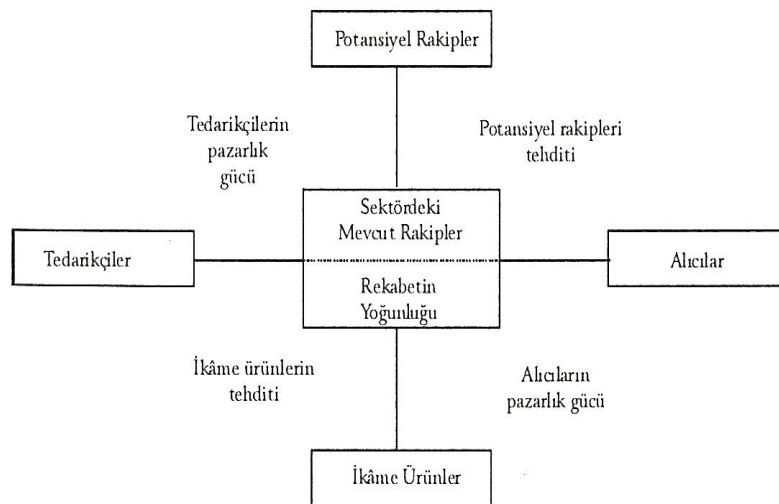


Şekil 11- Değer Zinciri Modeli (Yasin, 2007: 70)

Bir işletme rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için tüm faaliyetlerini rakiplerine göre daha az maliyetle yürütebilmesi ve rakiplerine göre daha farklı ve üstün ürün ve hizmet üretebilmesi gerekmektedir. Bunun içinde bilişim teknolojilerinden en iyi şekilde faydalanabilmelidir. BT değer zincirinin tüm noktalarında faaliyetlerin gerçekleştirilmeli şeklini ve faaliyetler arasındaki ilişkilerin yapısını değiştirmede, ürün ve hizmetlerin yeniden şekillendirilmesinde etkin bir rol oynamaktadır. Bilişim teknolojilerinin değer faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde kullanılmasıyla işletmeler ürün farklılaştırılmasının sağlanması, maliyetlerin düşürülerek, verimliliğin artırılması gibi rekabet üstünlüklerini elde edebileceklerdir (Yeniçeri ve İnce, 2005: 155).

2.7.2. Sektör Analizi Modeli

Sektör analiz modeline göre bir sektördeki rekabet durumu; tedarikçiler, alıcılar, mevcut rakipler, sektöre yeni girecek firmalar, ikame ürünlere olmak üzere beş rekabet gücüne bağlıdır (Yeniçeri ve İnce, 2005: 155). Şekil 12’de sektördeki rekabet yapısını etkileyen faktörler görülmektedir.



Şekil 12- Sektör Rekabeti Etkileyen Faktörler (Yasin, 2007: 64).

Sektördeki rekabet düzeyini belirleyen bu beş faktörle mücadele ederken işletmeler temel olarak üç değişik rekabet stratejisi izleyebilir, bunlar (Tekin ve diğeri, 2000: 163):

- **Maliyet liderliği stratejisi**

İşletmenin, faaliyette bulunduğu sektörde ürün ve hizmetleri en düşük maliyet sunma stratejisini seçmesidir. Bunlar beraber, işletme tedarikçilerinin ve müşterilerinin de maliyetlerini azaltmayı ya da rakiplerin maliyetlerini artırmayı hedefleyebilir.

- **Farklaştırma stratejisi**

Burada amaç üretilen ürün ve hizmetleri rakiplerinkinden farklılaştırmak veya rakiplerin ürün farklılaştırma avantajını ortadan kaldırmaktır. Bu işletmeye ürün ve hizmetler belirli pazarlarda veya niş (eşik)lerde odaklaştırmak suretiyle rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilir.

- **Yenilik yapma stratejisi**

Belirli bir sektörde rekabet ederken yapılan faaliyetleri farklı yapmanın yollarını bulmaya dayanmaktadır. Yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesi, yeni Pazar veya Pazar bölümlerine girilmesi, başka işletmelerle işbirliğine gidilmesi gibi faaliyetleri kapsar. Sektör yapısını değiştirecek şekilde ürün ve hizmetlerin dağıtımında yeni yolların bulunması da yenilik yapma stratejileri içinde kabul edilir. Bilişim teknolojileri yeni ürün, hizmet ve süreçler geliştirilmesine yaptıkları katkılar vasıtasıyla, bir işletmenin yeni pazarlara veya mevcut pazardaki yeni pazar bölümlerine kolaylaştırabilir.

Bilişim teknolojileri bu rekabet stratejilerin gerçekleştirilmesine faaliyetlerin verimliliğini artırmak, örgütsel yenilik yapmayı teşvik etmek ve stratejik bilişim teknoloji kaynakları oluşturmak suretiyle katkı sağlamaktadır. Bunlar vasıtasıyla bir işletmenin nasıl rekabet üstünlüğü elde edebileceğine dair örnekler tablo 6'de verilmiştir. Porter tarafından belirtilen ve bir

endüstrideki rekabet yapısını etkileyen faktörlerin etkilerinin işletmenin lehine çevrilmesi konusunda bilişim teknolojilerinin önemli katkıları olmaktadır (Tekin ve diğeri, 2003: 338).

Tablo 6- Bilişim Teknolojileri Uygulamalarının İşletmelere Sağladığı Stratejik Yararlar (Tekin ve diğeri, 2000: 164).

Operasyonel Verimliliği Artırmak

- BT vasıtasıyla işletme süreçlerinin verimliliğini artırmak.
- İşlemsel süreçleri BT ile kontrol ederek maliyetlerini düşürmek
- BT desteğiyle üretilen ürün ve hizmetlerin kalitesini yükseltmek

Yenilik Yapmayı Teşvik Etmek

- BT unsurları içeren yeni ürün ve hizmetlerin sunulması
- Mevcut ürün ve hizmetleri farklılaştırmak için ürün ve hizmetlere BT unsurları katılması
- BT vasıtasıyla yeni pazarların, iş alanlarının ve işletmelere arası ittifakların sağlanması

Stratejik Bilişim Teknolojisi Kaynakları Oluşturmak

- BT tarafından işletme içi ve işletme dışı verileri analiz edecek bir stratejik bilgi tabanının oluşturulması
- BT yatırımlarını artırarak BT'nin işlemsel alandaki uygulamalarından stratejik alandaki uygulamalarına geçmek.

Diğer Bilişim Teknolojileri Stratejileri

- Müşterileri ve tedarikçileri bağımlı hale getirecek örgütler arası bir bilişim sisteminin oluşturulması
- BT vasıtasıyla potansiyel rakiplerin piyasaya girmesini engellemek veya zorlaştırmak.
- BT unsurları vasıtasıyla ikâme ürün ve hizmetlerin etkisini azaltmak
- Ürün ve hizmetlerin değerini artırmak için temel işletme süreçlerine BT uygulamak.

2.8. STRATEJİK YÖNETİMDE BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİ

Bilişim teknolojileri ve bilgi işlemenin içeriği günümüzde eskiye göre oldukça farklılaşmıştır. Artık bu teknolojiler maliyetlerin düşürülmesi, performansın artırılması ve geleneksel üretim sistemlerinin dönüştürülmesi amacıyla kullanılmaktadırlar. Küresel rekabetle karşılaşan işletmeler, standart ürünler ortaya koyabilme ve yeniden yapılanmış pazarlarda başarılı olabilmek için bilişim teknolojilerini farklılaşabilme, daha esnek hareket edebilme ve kendine özgü pazarlar yaratabilme amacıyla kullanmaya gayret etmektedirler (Demircan, 2008: 52).

1990'lardaki durum, geçen on yıla nazaran bilişim teknolojilerinin işletmelerde çok daha farklı amaçlarla kullanıldığını ortaya koymaktadır. Grafik işleme, veri tabanı yönetimi ve uzman sistemler gibi yeni teknolojiler bir işletmenin faaliyetlerini pek çok açıdan etkileyecektir. Maliyet yapısı, varlıkların değerlendirilmesi, yeni elektronik dağıtım kanalları, karmaşık işlemlerin kolaylaşması, yeni örgüt yapıları ve kontrol sistemleri gibi konularda önemli ilerlemeler sağlanmıştır. İşletmeler küresel anlamda yeniden yapılırken bilişim teknolojisi desteği olmaksızın bu faaliyetin gerçekleşmesi imkânsız görünmektedir. Dolayısıyla, bilişim teknolojisi geleceğe dönük stratejilerin en önemli konumunda yer almaktadır (Bozbay, 2007: 27).

21.yüzyılda, açık strateji ihtiyacı giderek artmaktadır. Çünkü kesin bir farka ve benzersizliğe nasıl sahip olacakları, farklı müşteri gruplarına nasıl rakiplerinden farklı bir şey sunacakları hakkında açık bir vizyon belirlemeyen işletmeleri yoğun rekabet tehdit edecektir. Dünyanın her yerinde işletmeler, toplam kalite yönetimi, zamana dayalı rekabet, değişim mühendisliği gibi yönetim tekniklerini kullanmaya çalışmaktadırlar. Bu fikir ve tekniklerin çoğu işleri daha iyi yapmakla, operasyon etkinliğini arttırmakla ilgilidir. Bu gelişme, rekabet ortamında kalabilmek için şarttır. Ancak günümüzde bu da yeterli değildir. Herkes aynı değişkenler dizisi üzerinden çalıştığında standart

yükselmekte ama işletmelerin çoğu ilerleyememektedir. İlerlemek, stratejinin temelidir ve rekabet avantajı yaratmaktır. Strateji, işletmeleri rakiplerinden farklı kılmakla ilgilidir. İşletme yaptığı işte daha iyi olmaktan öte, farklı olmak zorundadır. İyi strateji ve iyi planlanmış bir stratejik yönetim, endüstrinin yapısal evrimiyle ve şirketin o endüstri içindeki kendine özgü konumuyla ilgilidir (Gökçe, 2006: 85).

Bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımı ile ilgili beklentiler şu şekilde sıralanabilir (Demircan,2008: 52):

- Bilişim teknolojilerinin en önemli uygulama alanı, kuskusuz, stratejik bir silah olarak zamandan elde edilecek kazançlarla ilgilidir. Farklı sektörlerde ürün hayat süreçleri farklı ölçülerde son derece çarpıcı bir şekilde kısılacaktır. Bilişim teknolojisi, zaman temelli rekabetin kalbini oluşturacaktır.
- Maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılması bilişim teknolojilerinin stratejik olarak etkileyecekleri alanlardandır. Mesela, ilaç toptancılığı sektöründe satışların bir yüzdesi olarak dağıtım maliyetleri 1970-1990 arasında yüzde 16'dan yüzde 2.5 düzeyine gerilemiştir. Bu gerilemedeki birinci etken ise bilişim teknolojileridir. Artık, yüzde 16 oranıyla çalışan bir kurumun rekabet gücü kalmamıştır.
- Bilişim teknolojisi kullanımı ile ürün kalite standartları artmaya devam edecektir. Bilgisayar destekli tasarım modelleri makine ve ürünlerin performanslarını ileri benzetim yöntemleriyle arttırmaktadır. Etkin geri besleme ile de üretim sürecinde tolerans düzeyleri azaltılabilmektedir.
- Uzman sistemlerin yaygınlaşması, beşeri yargıların gücünü arttıracaktır. Bunun yanında veri tabanı yönetim sistemlerindeki çarpıcı gelişmeler yöneticilerin kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam edecektir. Günümüzde çok yoğun veri birikimi yöneticileri bir anlamda veri dağları ile karşı karşıya bırakmaktadır. Yöneticiler, bu veri dağının içinden kendileri için gereken bilgileri almak ve birçok veri arasındaki ilişkileri belirlemek

zorundadırlar. Veri madenciliği olarak isimlendirilen bu süreç, son zamanlarda önem kazanmakta ve bu alanda yazılımlar geliştirilmektedir.

Özellikle stratejik düzeyde karar verme durumunda bulunan üst yöneticilerin desteklenmesi amacıyla klasik karar destek sistemlerinden çok daha etkin sistemler gerekmektedir. Üst yönetim destek sistemleri bu amaçla geliştirilmiş destek sistemleridir. Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin üst yönetimin stratejik kararlarını önemli ölçüde etkilemeye devam edeceği açıktır.

- İlerleyen teknoloji, maliyetleri arttırmaksızın daha kısa üretim süresine imkân sağlamaktadır. Tüketicilerin öneminin arttığı bir dönemde, bilişim teknolojileri maliyetlerin mümkün olduğunca sabit tutularak karmaşık ürünlerin uygun fiyatlarla piyasaya sürülmelerine imkân verecektir.
- Pazarlama dönüşüm geçirmeye devam edecektir. Bireysel müşteri zevklerine ve satın alma tercihlerine ulaşarak detaylı mikro pazarlama stratejileri geliştirilebilecektir. Daha küçük pazar dilimlerine hitap eden ürünlerin dağıtımını önem kazanacak, kitlesel pazarlara kârlı olarak dağıtım yapmak zorlaşacak ve düşük teknolojiyle çalışan işletmeler önemli dezavantajlarla karşılaşacaklardır.
- Dağıtım kanalları büyük ölçüde elektronik hale gelecek, bu da aracı kurumların büyük ölçüde farklılaşmasına veya ortadan kalkmasına neden olacaktır.
- Bilişim teknolojileri işletmelerin örgüt yapıları ve iç kontrol sistemlerini önemli ölçüde etkilemektedir ve etkilemeye devam edecektir.
- Bilişim teknolojileri işletmeler arasında stratejik birleşmeleri yaygınlaştıracak ve değişik işbirliklerini mümkün hale getirecektir. Mesela bilişim teknolojileri çok farklı sanayi dallarından olan Amerikan Airlines, MCI ve Citibank'ın 1990 başında stratejik bir işbirliğine girmelerine imkân sağlamıştır. Buna göre Amerikan Airlines ile seyahat etmek, MCI ile telefon görüşmeleri yapmak ve Citibank'tan kredi kullanmakla Amerikan

Airlines'tan bedava bir seyahat kazanmak mümkün olacaktı. Bu süreç her üç kuruluş arasında büyük miktarlarda standart hale getirilmiş bilgi akımını mümkün kılıyordu. Söz konusu sinerjinin sağlanabilmesi için ise ortaklığa gerek kalmamıştır.

Günümüzde ise bilişim teknolojilerine dayalı hızlı çözümleri sağlamakta ve bu amaçla aşağıdaki açıklamalar söylemek mümkündür (Gökşen ve Yıldırım: 213):

- Bilişim sistemleri uzun zamandır rekabetçi bir silah olarak tanımlanmaktadır.
- Bilişim teknolojileri "Stratejik Avantaj" olarak adlandırılan Değişim Mühendisliği gibi değişimleri destekler. Örneğin bilgi teknolojileri iletişime hız kazandırarak merkezkaç yapıyı olanaklı kılar ve bilgisayar destekli mühendislik araçları sayesinde ürün tasarım süresini kısaltır.
- Bilişim teknolojileri işletme ve iş ortaklarını etkin ve verimli bir şekilde birbirine bağlar.
- Bilişim teknolojileri maliyetlerin azalmasını sağlar. Örneğin çevrimiçi hisse senedi brokerliği çevrimdışı brokerlikten %90 daha az maliyetlidir. Fiyatlandırmada yenilik, stratejik avantaj elde etme konusunda sürükleyici bir güçtür.
- Bilişim teknolojileri ürünler, pazarlar, rakipler ve çevresel değişimler hakkında bilgiler toplayarak ve analizler yaparak rekabetçi zekâ sağlar. Örneğin, bir işletme rakiplerinden önce çok önemli bir bilgiye ulaşırsa ya da rakiplerinden önce doğru yorum yapabilirse, stratejik avantajı ilk yakalayan olabilir.

2.9. BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN İŞLETME STRATEJİLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

Günümüzde bilişim teknolojilerinin yeni ürün ve hizmetlerin geliştirilmesinden, satış ve satış sonrası hizmetlerin desteklenmesine, piyasa ve sektörlere ilişkin öngörülerin gerçekleştirilmesinden, karar destek araçları sağlanmasına kadar farklı alanlarda etkileri olan kritik bir yönetim aracı olduğu ifade edilmektedir. Bu doğrultuda, bilişim teknolojilerinin yönetim sistemleri ve örgüt yapıları üzerindeki etkisinin, diğer kurumsal alt sistemler üzerindeki etkisinden daha kapsamlı olduğu söylenebilir. Kapsam sadece iş dünyasıyla sınırlı kalmamakta, kamu kurum ve kuruluşlarından banka ve sigorta şirketlerine, stratejik savunma birimlerinden üniversite ve gönüllü kuruluşlara kadar çeşitli organizasyonlar üzerinde etkili olmaktadır. Dolayısıyla 21. yüzyılda örgütlerin rekabetçi yönetim stratejilerinin, bilişim ve telekomünikasyon teknolojileri, sektörsel yeniden yapılanmalar ve yeni sektörel oluşumların etkisi altında olacağı ileri sürülmektedir (Bayrak Kök, 2006: 127).

Bilişim teknolojilerinin işletme stratejilerinin oluşturulup uygulanması üzerinde ne ölçüde etkili olduğu son zamanlarda sıkça ele alınan bir konu haline gelmiştir. Kesin olan tek şey, bilişim teknolojilerinin hem ulusal bazda, hem de işletme düzeyinde oluşturulan stratejilerin önemli bir kısmını oluşturduğudur. Küresel anlamda iletişimin hızla sağlanabilmesine imkân sağlayan teknolojiler, hem işletme yöneticilerinin hem de politika oluşturanların bilişim teknolojilerindeki stratejik potansiyeli görmelerini sağlamıştır. Bilgi işlem, iletişim ve otomasyondaki ilerlemeler işletmeler arası bilişim faaliyetleri, bütünleşmeler ve iş yapma metotları üzerinde dönüşümlere sebep olmaktadır. Bunun yanında donanım özelliklerinin iyileşmesi ve maliyetlerin çok büyük ölçüde düşmesi, yazılımların kolaylıkla kullanılabilir hale gelmesi de bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımına yardımcı olmuştur (Bozbay, 2007: 27).

Bilişim teknolojileri ve bilgi işlemenin içeriği günümüzde eskiye göre oldukça farklılaşmıştır. Artık bu teknolojiler maliyetlerin düşürülmesi, performansın artırılması ve geleneksel üretim sistemlerinin dönüştürülmesi amacıyla kullanılmaktadırlar. Küresel rekabetle karşılaşan işletmeler, standart ürünler ortaya koyabilme ve yeniden yapılanmış pazarlarda başarılı olabilmek için bilişim teknolojilerini farklılaşabilme, daha esnek hareket edebilme ve kendine özgü pazarlar yaratabilme amacıyla kullanmaya gayret etmektedirler. 1980'ler boyunca bilişim teknolojilerinin rekabetçi üstünlük üzerindeki etkileri üzerinde fikirler ileri sürülmüş, birçok araştırmanın temelini işletme stratejisi ve politikaları ile bilişim sistemlerinin bütünleştirilmesi oluşturmuştu.

1990'larda ise bilgi her yönüyle stratejik bir konuma yerleşmiştir. Ancak, yine de stratejik yönetim ve karar alma süreçlerinde bilgi kullanımına gereken önemin verilmediği ileri sürülebilir. Hâlbuki doğası gereği işletme stratejisi bilgi işinden farklı bir şey değildir. Bunun anlamı, bilginin birincil üretim faktörü haline gelmiş olmasıdır (Akın, 1998: 244).

1990'lardaki durum, geçen on yıla nazaran bilişim teknolojilerinin işletmelerde çok daha farklı amaçlarla kullanıldığını ortaya koymaktadır. Grafik işleme, veri tabanı yönetimi ve uzman sistemler gibi yeni teknolojiler bir işletmenin faaliyetlerini pek çok açıdan etkileyecektir. Maliyet yapısı, varlıkların değerlendirilmesi, yeni elektronik dağıtım kanalları, karmaşık işlemlerin kolaylaşması, yeni örgüt yapıları ve kontrol sistemleri gibi konularda önemli ilerlemeler sağlanmıştır. İşletmeler küresel anlamda yeniden yapılanırken bilişim teknolojisi desteği olmaksızın bu faaliyetin gerçekleşmesi imkânsız görünmektedir. Dolayısıyla, bilişim teknolojisi geleceğe dönük stratejilerin en önemli konumunda yer almaktadır (Demircan, 2008: 53).

Örgüt stratejileri, örgüt hedeflerini yerine getirmek üzere hali hazırda kullanılan ve kullanılacak olan yaklaşımları tanımlamaktadır. Bilişim

teknolojileri, iş süreçleri ve işletme stratejileriyle karşılıklı etkileşiminden dolayı strateji oluşturmada önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bilişim teknolojilerinin işletme stratejileri üzerindeki etkileri üç düzeyde incelenebilir. Bunlar: Sektörel, işletme ve stratejik düzeydir (Bayrak Kök, 2006: 129).

2.9.1. Bilişim Teknolojilerinin Sektör Düzeydeki Etkileri

Bilişim teknolojileri bir sektördeki mal ve hizmetlerin doğasını değiştirebilir. Ürün geliştirme ve dağıtım süreci son derece kısa hale getirilerek bir sektördeki mal ve hizmetlerin niteliği değiştirilmektedir (Akin, 1998: 246).

Bilişim teknolojileri sektör düzeyinde çok yaygın bir iletişim ağı kurulmasına imkân vererek mal ve hizmetlerin yerel ve ulusal olarak kolayca dağıtılmasına ve bunun sonucunda ekonomik bir kazanç elde edilmesine imkân verebilmektedir (Yılmaz Yalçınar, 2007: 24).

Sektör düzeyinde bir başka etki, üretim ekonomisine olan etkileridir. Bilişim teknolojileri örgütlerin maliyet yapılarını iyileştirmekte ve onlara kurumsal etkinlik ve hizmet kalitesi düzeylerinde önemli gelişmeler sağlamaktadır. Bilişim teknolojileri üretim ekonomisi anlamında, en az maliyetle çıktıya ulaşımını sağlaması ve ürün ve hizmet çeşitlendirmesinde hızlandırıcı bir faktör olarak yoğun ilgi görmektedir (Bayrak Kök, 2006: 129).

2.9.2. Bilişim Teknolojilerinin İşletme Düzeyindeki Etkileri

Bir işletmenin karşı karşıya bulunduğu rekabet faktörlerinin tümü değişik ölçülerde bilişim teknolojilerinden etkilenmektedir. M.Porter'in tanımladığı bu rekabet faktörleri; alıcılar, tedarikçiler, ikame ürünleri, potansiyel rakipler ve mevcut rakiplerdir. Bilişim teknolojileri, işletmelerin yan sanayi ve müşterileriyle bütünleşmeleri ve çok hızlı ve etkili veri değişimi

yapmalarına imkân vermektedir. Bunun yanında, rakiplerden farklılaşmaya imkân veren yöntemler kullanılması, sektöre yeni giren firmaların yeni teknolojilerle rekabete başlamaları ve süregelen rekabette yeni teknolojilerin adaptasyonu işletmeleri önemli ölçüde etkileyecektir (Akın, 1998: 247).

Bilişim teknolojilerinin örgüt üzerindeki etkileri tedarikçi, tüketici, ikame ürün ve hizmetlere etkisi, sektöre girmekte olan işletmelere etkisi ve rakip işletmelere etkisi olarak ele alınmaktadır (Bayrak Kök, 2006: 130):

- Tüketiciler üzerinde etkisinde ise, bilişim teknolojilerinin özellikle tedarikçiler, alıcılar ve müşterilerden oluşan fonksiyonel zincir oluşturarak müşteri-örgüt ilişkilerinde derinlemesine etkiler yarattığı belirtilmektedir. Örneğin, otomatik banka işlem makineleri, banka terminalleri, ev bankacılığı, işyeri bankacılığı, internet bankacılığı gibi uygulamalarda bu fonksiyonel değer zinciri ortaya çıkmakta ve müşteri-banka ilişkilerini önemli ölçüde etkilemektedir.
- İkame ürün ve hizmetlere etkisinde, bilgi teknolojilerinin ürün ve hizmetlerde yenilikçilik aracılığıyla sağlanan gelişmelerle birlikte bazı sektörlerde ürün ve hizmetler arası ikame oranını değiştirmiştir. Evden alışveriş perakende işletmecileri için video konferansları işe klasik iktisatçılar için tehdit olarak algılanacak ikame yöntemleri temsil etmektedir.
- Sektöre girmekte olan işletmelere etkisi ele alındığında, bilişim teknolojilerinin sektöre ve endüstriye girebilmek için işletmeler için önemli yatırım alanları oluşturduğu ve rekabetin bu alandaki gelişmeye odaklı ilerlediği görülmektedir. Başka bir deyişle, bilişim teknolojileri, kurumsallaşma için zorunlu hale gelmekte hatta sektöre girişlerde yeni duvar ve sınırları gündeme getirebilmektedir.
- Rakip işletmelere etkisi itibarıyla bilişim teknolojilerinin rekabetin doğasını değiştirdiği söylenmektedir. İşletmelerin rekabette üstünlük kazanmaları yenilikçi stratejileri izlemelerine bunların izlenmesi ise, bilişim

teknolojilerinin (bilgi+iletişim teknolojilerinin) kullanımıyla formüle edilip uygulanmasına bağlanmaktadır.

2.9.3. Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Düzeydeki Etkisi

Stratejik düzeyde bilişim teknolojileri düşük maliyet liderliği, ürün farklılaştırma ve özel pazarlara yönelme alanlarında önemli etkilere sahiptir. Özellikle ofis otomasyonu ve üretim sürecinde planlama ve kontrol amacıyla bilişim teknolojileri kullanımı maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliği artırılması açısından önem taşımaktadır (Yılmaz Yalçınar, 2007: 25).

Bilgisayar destekli tasarım ve işletme dışıyla kurulan iletişim ağları ürün farklılaştırma ve geliştirme sürecine büyük katkılar sağlamaktadır. Bu şekilde işletmeler hem somut olarak üründe hem de ürünün sunulması sırasında ve sonrasındaki hizmetlerde önemli farklılaşma avantajları sağlayabilmektedirler. Belirli bir ürün ya da pazar üzerinde yoğunlaşarak işletmeler stratejik bir üstünlük kazanabilirler. Bilişim teknolojileri belirli pazarlardaki tüketicilerin detaylı bilgilerinin toplanıp analiz edilmesinde yararlı olacaktır (Bozbay, 2007: 31).

Bilişim teknolojileri, işletmelerin varlığını sürdürmesi ve gelişmesi açısından önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Özellikle stratejik düzeyde bilişim teknolojileri düşük maliyet liderliği ve ürün farklılaştırma, özel pazarlara yönelmede önemli etkiler yaratmaktadır. Örneğin, bilişim teknolojileri, ofis otomasyonu ve üretim sürecinin planlama ve kontrolünde maliyetlerin düşürülmesi ve verimliliğin artırılmasında önemli destek sağlamaktadır. Diğer taraftan bilişim teknolojileri, bilgisayar destekli tasarım ve işletme dışı kurulan işletme ağlarıyla ürün farklılaştırma sürecine katkılar sağlamaktadır. Benzer şekilde, özel pazarlara yönelen organizasyonlar açısından bilişim teknolojileri tüketiciler hakkında detaylı bilgilerin toplanıp analiz edilmesine imkân vererek stratejik bir avantaj sağlayabilmektedir (Bayrak Kök, 2006: 131).

Bilişim teknolojisi kaynaklarının etkin kullanımıyla stratejik üstünlük elde etme konusunda son yıllarda birçok işletmenin faaliyette bulunduğu gözlenmektedir. Genel işletme stratejisinin desteklenmesinde bilişim teknolojisinden etkin olarak yararlanan işletmeler bulunduğu gibi, bu amaçla bilişim teknolojisi kullandığı halde çok yüksek maliyetlerle başarısızlığa uğrayan deneyimler de rapor edilmiştir. Bu konularda görülen başarı ve başarısızlık örneklerinin sentezlenmesi, bilişim teknolojilerinin stratejik yönetim ve hedefler için mümkün kılan bir rol oynayabilmesi için en az aşağıdaki altı noktanın işletmelerce dikkate alınması gerektiğini ortaya koymaktadır (Akın, 1998: 247):

- **Sistemin Kavramsallaştırılması**

Strateji destek sistemleri bir örgütün stratejik plan ve hedeflerinin yaratıcı ve yenilikçi bir şekilde desteklenmesi, geliştirilmesi ve sürdürülmesi amacıyla kullanılan konvansiyonel sistemlerdir. Bu sistemler genelden kopuk, ayrı tür sistemler olarak görülmemelidirler. Bu bakış açısıyla ele alınan ayrı stratejik bilişim sistemleri gerçekte mevcut değildir. Bir sistemi stratejik yapan onun sınıflandırılması değil kullanılmasıdır. Bilişim teknolojisi kaynaklarının bu şekilde anlaşılması, söz konusu kaynaklara yönelik örgütsel felsefede bir değişim öngörmektedir.

- **Geliştirme**

Stratejik destek sistemlerinin geliştirilmesi devrimsel değil evrimsel olmalıdır. Stratejik bilişim sistemi planlamasının uygulanması ve önemine atfedilen büyük bilgi yığınlarına karşın, aslında uygulamadaki örnekler stratejik destek sistemlerinin yeterince dikkatli olarak hazırlanmadığı görülmektedir. Başarılı sistemler üzerinde yapılan incelemeler, birçok işletmede sadece geliştirme planlarında değil, uygulama planlarında da önemli eksiklikler olduğunu ortaya koymaktadır. Strateji destek sistemleri, yeni ve gelişen teknolojilere uyum sağlayabilmek için yenilikçi düzenlemeler yapmak ve değişen rekabetçi çevreye uyum için zaman içinde geliştirilen bilgisayar temelli geleneksel bilişim sistemleridirler.

- **Köken**

Bilişim teknolojisi kaynaklarının stratejik olarak uygulanabilmesi için yenilikçi fikirler müşteriler ve tedarikçilerle daha çok temasta bulunan satış, satın alma vb. personel tarafından geliştirilmektedir. Bilişim sistemi elemanları stratejik yeniliklerin mümkün kılınması için uygulama ve geliştirmede önemli bir destek rolü oynamakla birlikte, yeniliğin arkasındaki kökeni oluşturmazlar.

- **Rekabetçi üstünlüğü sürdürmek**

Bilişim teknolojisi temelli rekabetçi üstünlüğü sürdürebilmek, özellikle sağlanan üstünlük rakipler tarafından çok önemli olarak algılanıyorsa zor olacaktır. Rakipler hızlı bir şekilde yenilikleri kopya edip uygulamaya koyabilir, hatta bir adım öne geçebilirler. Bunun doğal sonucu, bugünün stratejik ve yenilikçi bilişim teknolojisi temelli uygulamasının yarının faaliyet düzeyinin bir gerekliliği olduğudur. ATM uygulamaları bu konunun en güzel örneğidir.

- **Odak**

Stratejik bilişim teknolojisi temelli yenilikler sonucu oluşturulacak bilişim sistemi örgütler tarafından göreceli olarak oldukça küçük tasarlanmalıdır. Her ne kadar tamamlanmış bir strateji destek sisteminin büyük ve karmaşık olduğu doğru ise de, sistemlerin tipik olarak büyük ve karmaşık bir halde kurulmadıkları da doğrudur. SABRE, XCON ve ASAP gibi bilişim sistemleri strateji destek sistemlerinin küçük olarak kurulmasını ve kademeli olarak sisteme yeni, göreceli olarak küçük, rekabet açısından yenilikçi özellikler eklenmesini öngörmektedirler. Büyük ve karmaşık sistemler üzerinde yoğunlaşmakla, örgütler geleneksel sistemlere yapılacak küçük fakat önemli değişiklik veya yenilikler sonucunda elde edilmesi mümkün olan rekabetçi kazançları elden kaçırabileceklerdir.

- **Risk**

Bilişim teknolojisi temelli stratejik işletme planı destek sistemlerinde ve uygulamalarda bir takım risklerin bulunması doğaldır. Bu riskler işletme içinden kaynaklanan teknolojik, iktisadi, örgütsel, boyuta bağlı karmaşıklık riskleridir. İşletme dışında ise rekabetin temelini değişmesi ve rakiplerin bu alana kayması, sektörde ilk olmanın getireceği bazı avantajların kısa sürede rakipler tarafından tehdit haline dönüştürülmesi, gerçekleştirilen değişime müşterilerin uyum sağlama güçlüğü çekmeleri ve sistemi reddetmeleri, rakipler ve hükümetin rekabet ile ilgili konularda sistemi engelleme çabaları, teknolojik bütünleşmeler sonucunda önemli bilgilerin işletme dışına çıkma ihtimali ve müşterilerin düşük maliyetlerle tedarikçilerini değiştirebilme ihtimali söz konusu sistemlerin karşılaşılabileceği riskler arasındadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLİŞİM TEKNOLOJİLERİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. AMAÇ ve KAPSAM

Yeni teknolojilerin etkilediği iktisadi ve sosyal değişimler, günümüzde bilgi toplumu adı verilen yeni bir oluşumu beraberinde getirmiştir. Bilişim ve iletişim teknolojisi alanında yaşanan gelişmeler 20.yüzyılın ikinci yarısından itibaren özellikle gelişmiş ülkelerde toplumsal bir dönüşüm gerçekleştirmiştir. Günümüzün küreselleşen dünyasında bu etkiler gelişmekte olan ülkelere de yansımış, hemen her alanda bilgi çağıının etkileri hissedilmeye başlamıştır.

Bilişim teknolojilerinin özellikle son 10 yılda en fazla etkilediği kesim kuşkusuz iş dünyası olmuştur. İş dünyasının artan rekabet ve küreselleşeme karşısında ortaya çıkan taleplerine cevap verebilmek için yazılım ve donanım teknolojileri hızla ilerlemiş, teknolojik ilerlemeler birçok sektörde dönüştürücü etkiler yaparken bazı sektörlerin ortadan kalkmasına ve yeni sektörlerin oluşmasına neden olmuştur.

Bilişim teknolojileri yakın zamana kadar genellikle alt kademe ve orta kademe yönetimin rutin işlerinde kolaylık sağlama görevi üstlenirken, günümüzde özellikle hızlı işlemciler, gelişen veri tabanı yazılımları ve internet teknolojisi üst yönetimin stratejik kararları üzerinde önemli bir etki yapmaktadır.

Bu çalışmada, bilişim teknolojisi olgusunun gelişme süreci ve işletmelerin üst kademelerinde alınan stratejik kararlar üzerindeki etkisi ele alınmıştır.

Literatür araştırma konusu ile benzer çalışmalar kapsamında incelendiğinde şu bulgular elde edilmiştir:

Sabahat Bayrak Kök' n yaptığı: “Bilişim Teknolojilerinin Yönetsel ve  rg tsel Etkileri”. alışmasında, bilişim teknolojilerinin otorite ve kontrol, hiyerarşik yapı, örgütteki pozisyon sayısı ve departman performansı, istihdam ve görev yapısı, işgücü ve çalışma şekillerine etkisi araştırılmıştır. Ayrıca bilişim teknolojilerinin genel, yönetsel ve örgütsel etkileri incelenmiştir. Çalışma, bilişim teknolojileri genel etkiler kapsamında yeni ahlaki, kültürel değerler ve küresel ilişkiler ortaya çıkarmaktadır. Ayrıca kariyer gelişimine, yapılan iş niteliklerinin değişimine, mavi yakalı işçilerin yerine bilgi işçilerinin anlayışına doğru bir dönüşümü yönlendirmektedir.

Diğer taraftan yönetsel olarak isletmeleri, sektör işleyişinde, is yapma anlayışında koordinasyon sağlama ve artırmada yeni uygulanma ve yapılanmalarla karşı karşıya bırakmaktadır. Özellikle bilişim teknolojileriyle birlikte, geleneksel örgüt yapısı ve hiyerarşik işleyişin ortadan kalkmakta, daha esnek bir çalışma anlayışının ortaya çıkmasına neden olan bir süreç gözlemlenmektedir. Bilişim teknolojilerinden etkin yararlanmak ve yeni ekonomide gelişmeleri takip etmek, kuşatmasında kalınan etkilerin sağlıklı analizini gerektirmektedir.

Altai ve Almaazidi'nin çalışmasında (2002) ise, rekabet avantajlarının gerçekleştirilmesinde bilişim teknolojisi ve stratejik bilgi sisteminin etkileri ele alınmıştır. Çalışmada, bilişim teknolojisi ile stratejik bilgi sistemi arasındaki ilişki ve bunların rekabet avantajlarının gerçekleştirilmesindeki etkileri incelenmiştir. Çalışma, Türkiye'de bankalarda çalışan bir grup uygulama müdürünü örnek olarak onlar üzerine uygulanmıştır. Çalışmanın hedefi, stratejik bilgi vasıtasıyla rekabet avantajlarının gerçekleştirilmesinde bilişim teknolojisinin rolünü bilmektir. Buna ilave olarak, her üç değişkeni birbirine bağlayan kavramsal ve saha çerçevesini sunmak ve bunu uygun bir çevrede deneme amaçlı sınamaktır. Çalışma, bilişim teknolojisi ile işletme tarafından rekabet avantajlarının gerçekleştirilmesi arasındaki ilişkide stratejik bilgi sisteminin kattığı rolün önemine ulaşabilmiştir. Bilişim teknolojisi değişkeni, stratejik bilgi sisteminin uygulanmasını desteklemek ve bu sisteme stratejik özellik ilave etmek bakımından ana değişken sayılır. Rekabet avantajının

işletme tarafından gerçekleştirilmesi, söz konusu işletmede, stratejik bilgi sisteminin uygulaması seviyesine bağlıdır.

Sabri'nin yaptığı çalışmada (2002), Arap çalışma ortamında karar alma tavırları ışığında bilişim teknolojisi ve bunun işçi katılımını desteklemekteki rolü, ele alınmıştır. Çalışmada, bilgi teknolojisi ile karar almakta işçi katılımını desteklemek arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışmanın hedefi, karar alma davranışları ve Arap çalışmalar işletmeleri kapsamında işçilerin katılım oranı bakımından bilgi teknolojisinin rolüne ışık tutmaktır. Çalışma, tüm işletmelerde bulunan müdürlerin klasik ve otoriter yönetim davranışlarından, yeni bilgi toplumu sütununa dayalı çağdaş yöntemlere geçmeyi kabul etmeleri gerektiğini ortaya koymuştur. Bunun da kararın âdemi merkezîyetçiliği, ortaklaşma ve otorite çemberinin genişletilmesi, kendi kendine işleyen çalışma gruplarını kullanmak, tüm seviyelerde birbirine girmiş ve birbirini tamamlayan ağlar aracılığı ile bilgi akışı, işletmenin önemli ve hayati bir kaynağı olarak verileri esas almak, çözümlenmek ve analiz etmek ve bunu yönetsel operasyonlar boyutlarından biri olarak görmek yoluyla, gerçekleştirilmesi mümkündür. Aynı zamanda, teknolojinin transfer operasyonları, doğru ihtiyaç esası ve transfer olunan teknolojiyi bilmek esası değil, taklit esası üzerine kuruludur; bu da teknolojinin kullanılmasının kavramını, araçtan amaca dönüştürmüştür.

Aşur, el Şentef ve el Senfi'nin çalışması (2004), "Karar yapım operasyonunda hesaplanmış yönetim bilişim sisteminin rolü" adı altında ortaya konmaktadır. Bu çalışmada, şimdiki sistem oluşumunun yeterliliği ile (teçhizat, programlar, iletişim, veri kuralları, sistemde çalışan fertlerin kapasitesi, sistemi çalıştırmak için kullanılan tedbirlerin uygunluğu) karar yapım operasyonu arasındaki ilişki incelenmiştir. Ayrıca, hesaplanmış bilgi sistemlerinin işgal ettiği düzenli seviye ile karar operasyonu arasındaki ilişki belirlenmiştir. Çalışmanın hedefi, üç yönetim seviye veya boyuttaki karar yapım operasyonunda hesaplanmış yönetim bilgi sistemlerinin etki oranını tanıtmaktır. Bu çalışma, bir taraftan, beş boyut katkısı ile şimdiki sistem oluşumlarının yeterliliği ile hesaplanmış yönetim bilgi sistemlerinin iktisadi

yeterliliği ve faaliyeti ve diğer taraftan, karar yapımı operasyonu arasında düz orantılı bir bağ olduğunu ortaya koymuştur.

Gökşen ve Yıldırım alışması, “Bilgi Teknolojilerinin İşletme Stratejileri ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi ve Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması”, bu çalışmada Türkiye’deki işletmelerin bilgi teknolojilerine ve stratejik bilişim sistemi planlarına bağlılığını ve dolayısıyla da çevrenin belirsizliğinin ve endüstrideki bilgi yoğunluğunun işletmenin rekabet avantajı yaratma yeteneği üzerindeki etkisinin araştırılmıştır. Araştırma saha çalışması ile Amerika’da 2003 yılında yapılmış olan benzer bir çalışma karşılaştırılmış ve istatistiksel analizler yapılarak yorumlanmıştır.

Sonuçlar ise, Türkiye’deki ve Amerika’daki örneklem analizleri çalışmaya esas teşkil eden değişkenler arasında pozitif ve aynı yönlü ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak ele alındığında her iki ülke için değişkenler arasında benzer seviyede ilişkiler söz konusudur. Ancak iki ülkenin örneklem ortalamaları karşılaştırıldığında çevrenin belirsizliği ve BT’nin rekabet için kullanılması iki ülkede farklı düzeylerde dir denilmektedir.

Olajubu, Awoyelu, Kumalato & Ninan’nin (2006)’da yaptığı alışma “İktisat ve beşeri gücü geliştirmek için gelişmekte olan ülkelerde bilgi ve iletişim teknolojisini uygulanması için ereve” adı altında ele alınmıştır. Çalışma, bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulamasına yönelik bir model konu edinmiştir. Bunun aracılığı ile milli iktisadın yapılandırılmasında birçok ağdaş işletmenin alt yapısı sayılan beşeri gücün geliştirmesinin bir boyutu olarak, gelişmekte olan ülkeler, hızlıca bilişim teknolojisi ve iletişimi benimseyebilecektir. Çalışmanın amacı, bilişim ve iletişim teknolojisini benimsemek konusunda, her türlü kaynağı ve işletmede sağladığı katkıyı tanımaktır. Buna ilave olarak, işletmelerden her biri için ve genellikle vatandaşlar için gerçekleşen en önemli yararları sınırlamaktır. Çalışma, herhangi bir işletmede bilişim ve iletişim teknolojisinin uygulanması için sıra bakımından beşeri kaynağın maddi kaynaktan sonra geldiğini ortaya koymuştur. Aynı zamanda en iyi uygulama operasyonuna ulaşabilmek için,

bu işletmeler tarafından üst düzey bir bağlılığın varlığı ortaya koyulmuştur. İşletmelerde, bu kaynakların varlığı işletmelerin karşılaşacağı sorunların azalmasına yol açar ve işçileri neoloji çalışmalara yönelik geliştirir ve neolojik ürünler icat etmeyi sağlar. Bu da uluslararası piyasaya girmekte yardımcı olur ve hizmetlerin kalitesini yükseltir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SORULARI

- İşletmelerde müdürlerin bilişim teknoloji, oluşumu, önemi ve anlamını kavrama boyutlarının.
- İşletmelerde yönetim bilişim sistemlerinin kurulmasında bilişim ve iletişim teknolojisinin kullanım oranlarının.
- İşletmelerde müdürlerin stratejik yönetimin önemi ile ilgili bilgilerinin değerlendirmesi.
- İşletmelerde stratejik kararlar etkililiğini, bilgi ve iletişim teknolojisini kullanarak bilgi sistemleri tarafından sunulan bilgi ve fikirlerden sağlanma durumunun belirlenmesidir.

3.3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada öncelikle, bilişim teknolojisi ve stratejik yönetim alanında literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Araştırma Irak Musul bölgesinde yapılmıştır. Araştırmanın önemi ortaya konması için Irak hakkında genel bilgiler sunulmuştur. Ayrıca araştırılan işletmelerin bilgileri ve çalışmaları da belirlenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI ve VARSAYIMLARI

Araştırma sonucunda elde edilen verilerin değerlendirmesinde bir takım engellerle karşılaşmıştır. Elde edilen verilerin yöneticilerin objektif görüşü olup olmadığı konusunda tereddütler yaşanmış olsa da, verilerin cevapların objektif olduğu varsayılarak değerlendirme yapılmıştır. Araştırmada yaşanan bir diğer sorun da yöneticilerin konu hakkında detaylı bilgiye sahip olmaması ya da bilgi paylaşmamasıdır. Yaşanan bu sıkıntı bilgilerin detaylandırmasını ve kesin sonuçlara ulaşılmasında olumsuz etkileri vardır.

Araştırmada, ele alınan iki işletmenin yöneticilerinin mülakat sorularına doğru cevap verdikleri varsayılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMADA ELE ALINAN İŞLETMELER

Araştırma Irak Musul bölgesinde yapılmıştır. Araştırma iki işletmede gerçekleştirilmiştir. İşletmelerin biri kamu sektörüne aittir ikinci ise özel sektöre aittir. Burada da iki soru ortaya çıkmasını görülmektedir. Bu sorular:

- Irak-Musul'un seçme nedeni nedir?
İki işletmenin seçilme nedeni nedir?

Musul; Irak, Suriye ve Türkiye ülkeleriyle bağlantılı olan stratejik bir bölgedir. Coğrafi özelliği yüzyıllardan beri ticaretin merkezi olarak kabul edilmesine neden olmuştur. Ayrıca günümüzde bölgedeki en önemli ticaret merkezlerinden birisidir. Bölgenin zor şartlar altında olmasına rağmen tarafımızdan uygulamada kolaylıklar sağlandığı için bu bölge seçilmiştir.

Musul bölgesinde, faaliyet gösteren ve kendine has özellikleri bulunan iki firma seçilmiştir. Neyneva ilaç, bölgedeki alanında en büyük işletmedir. Aynı büyüklükte diğer firmalar ise çimento fabrikalarıdır. Bu fabrikalar ise Musul'un dışında yer alıp, onlarla iletişim kurmak oldukça zordur. Almahmud

ticaret ise hızlı gelişen ve aynı zamanda aktif işletmelerden birisidir. Bilişim alanında da faaliyet göstermesi, bu işletmenin seçilmesine neden olmuştur.

Dolayısıyla bu firmalar, en büyük ve en hızlı büyüyen iki firma olarak dikkati çekmektedir. Bu çevrede bilişim teknolojilerini en yüksek kullandığı düşünülen iki firmadır. Bu şirketlerdeki bilişim teknolojilerinin kullanımı özel ve kamu sektöründe yönetime etkilerinin belirlenmesi diğer firmaların durumunun tahmininde bir ölçü olacaktır.

3.5.1. Irak Hakkında Genel Bilgiler

Irak Cumhuriyeti, dünyanın en eski medeniyetlerine ev sahipliği yapmış olan Aşağı Mezopotamya bölgesinde kurulmuş bir devlettir. Osmanlı idaresinden sonra İngiliz manda yönetimi altına giren Irak, 1932 yılında bağımsızlığa kavuşmuştur. 1958 yılında ülkede cumhuriyet ilan edilmiştir. Irak, 1979-2003 Saddam Hüseyin önderliğinde BAAS Partisi tarafından idare edilmektedir.

Saddam Hüseyin'in iktidarı ele geçirmesinden sonra Irak, 1980-88 yılları arasında İran'la savaşımış, 1990 yılının Ağustos ayında ise Kuveyt'i işgal etmiştir. Bu işgal Birleşmiş Milletler tarafından çok sert bir şekilde karşılanmış ve ABD önderliğinde Ocak-Şubat 1991 tarihinde gerçekleştirilen müdahale ile Irak Kuveyt'ten çekilmek zorunda bırakılmıştır. Ayrıca, 661 sayılı BM Güvenlik Konseyi kararıyla bu ülkeye ambargo uygulanmaya başlanmıştır.

Ancak bu dönemde Kuveyt'in işgal edilmesi sonrasında BM müdahalesi ve ambargo kararı Irak ekonomisini ciddi olarak etkilemiştir. Savaş ortamı Irak'ın savunma harcamalarını arttırmıştır. Askeri harcamaların milli gelire oranı 1991 yılında yüzde 75'e kadar yükselmiştir. 2001-2002 yıllarında, global ekonomideki yavaşlama ve petrol fiyatlarındaki düşüş nedeniyle milli gelirden de bir azalma söz konusu olmuştur(The World Factbook, 2003). 2003 sonrası ekonomideki göstergelerle ilgili tahminlerde

önemli yanılma payı olsa da temel göstergelerin tamamında önemli bir gerileme ve ekonomide ciddi bir tahribat olduğu açıktır.

1997 yılında yürürlüğe giren “BM Petrol Karşılığı Gıda, İlaç ve İnsani İhtiyaç Maddeleri Programı (MOU)” kapsamında uygulanmakta olan bu ambargo halen sürdürülmektedir. Bu karar sebebiyle Irak ithal etiği maddeler sadece insani ihtiyaçlar kapsamaktadır.

Bu çerçevede 2003 senesine kadar bilişim teknolojisi ve iletişime ilişkin ithalatı kısıtlanmıştır. 2003 sonrası bilişim teknolojilerinin ithalatına yönelik kısıtlamalar özellikle Amerikan işgalinden sonra kaldırılrsa da, istenilen gelişim sağlanmamıştır.

İşgal sonrası ayakta kalan işletmelerin çoğu, günlük faaliyetleri dikkate alarak, uzun vadeli stratejik kararlar alınmamıştır. Siyasi ve ekonomik belirsizlikler teknolojik yatırımları geciktirmiştir.

Tablo-7 IRAK-temel Sosyal Göstergeler(The World Factbook, 2009).

Resmi Adı	Irak Cumhuriyeti
Başkenti	Bağdat
Dini	%97 Müslüman, %3 Hıristiyan ve diğer
Geliri	Petrole dayanmaktadır
Yüzölçümü (km ²)	437.072
Komşuları	İran (1.458 km), S. Arabistan (814 km), Suriye (605 km), Türkiye 331 km), Kuveyt (242 km), Ürdün (181 km)
Nüfusu (2009-Tahmin)	28.945.569
Erkek/Kadın Oranı (2009-Tahmin)	0.9
Nüfus Artış Hızı (2009Tahmin)	2.506%
Ortalama Ömür (2000-Tahmin)	66,53 yıl
Okur Yazarlık Oranı (1995-Tahmin)	%58

Tablo 7’da görüldüğü gibi Irak cumhuriyetin başkenti Bağdat’tır, resmi dili Arapçadır, nüfusun %97’si Müslüman ve %3’ü Hıristiyan’dır. Geliri tamamen petrole dayanmaktadır. Irak cumhuriyeti yüzölçümü 437.072m, komşuları İran ile(1.458km), Suudi Arabistan ile(814km), Suriye ile(605), Türkiye ile(331km), kuvvet ile(242km), Ürdün ile(181km).

Irak Cumhuriyetin nüfusu tahminen 28.945.569, erkek kadın oranı 0.9, 2009 yılının tahminine göre Irak’ın nüfus artış hızı %2.506’dır. Irak’ta ortalama ömür 66,53 yıldır. Bebek ölüm oranı ise %062,49’dır. 1995 yılın tahminine göre okuryazarlık oranı %58’dır.

3.5.2. Araştırma Yapılan İşletmeler Hakkında Genel Bilgiler

Daha önce ifade edildiği gibi araştırma iki işletmede yapılmıştır. Bu iki işletmeye ait olan genel bilgiler ve faaliyetleri aşağıda sunulmaktadır:

Birinci işletmeye ait genel bilgiler

Neyneva İlaç Sanayisi Firması (NDI): (NDI) Irak’ın kuzeyinde mevcut olan bir ilaç firmasıdır, daha önce merkezi Samarra kentinde bulunan tıbbi ilaç ve malzeme sanayisi kamu şirketine bağlı iken, 22.04.2002 tarihinde bugünkü halinde şirket olarak kurulmuştur. Neyneva İlaç Sanayisi Firması Sanayi ve Madenler Bakanlığına bağlı bir kamu sektörü firmasıdır. Firma, çok sayıda vatandaşa iş aş sağlayarak Irak’ın ekonomisine büyük katkı sağlamış ve tüketicilere yüksek kaliteli ürün sağlayabilmiştir.

Birim ve bölümler olarak işletme yönetim sistemi bakımından çağdaş bir yapıya sahiptir. İşletme bünyesinde şu bölümler mevcuttur: Mali işler bölümü, idari işler bölümü, mali denetim bölümü, ilaç ilanı ve ilişkiler bölümü, hukuki bölüm, kalite idaresi bölümü, araştırma ve geliştirme bölümü, kalite kontrol bölümü, ticari bölüm, planlama bölümü, pazarlama bölümü, depolar bölümü, mühendislik ve bakım bölümü, bilişim bölümü ve projeler bölümü.

Neyneva İlaç Sanayisi Firması Irak'ta tıbbi ilaç ve malzeme sanayisi bakımından birinci derece firma olma çabası içerisinde.

İkinci işletmeye ait genel bilgiler

Almahmud Elektronik Cihaz Ticareti Şirketi: Irak Musul şehrinde faaliyet göstermektedir. İşletmenin faaliyetleri elektronik ve iletişim cihazların ticaretinden oluşmaktadır. Bilgisayar alım, satım ve bakım faaliyetleri, ayrıca yedek parça ve cep telefonuna özel programlarının alımı temel faaliyetleridir. Almahmud Şirketi'nde toplu alım, satım faaliyetleri de yapılmaktadır. Ayrıca servis garantisiz ürün satım özelliğine sahiptir. Almahmud şirketi üç bölümden oluşmaktadır. Bu bölümler ise; bilgisayar ve elektronik cihazlar bölümü, bilişim bölümü ve servis bölümüdür. Almahmud yönetimi, hem kaliteli hem uygun fiyat ve en iyi servis hizmetine sahip olduklarını iddia etmektedirler.

Tablo 8- Araştırma Yapılan İşletmelerin Özelliklerinin Karşılaştırılması

	Neyneva ilaç firması	Almahmud ticaret
Çalışma yeri	Musul	Musul
Sektör	Kamu	Özel
Personel sayısı	2165	36
Bilgisayar sayısı	229	15
Alan	İlaç ve tıbbi malzemeler sanayisi	Elektronik ve iletişim cihazların ticareti

Tablo 8'de görüldüğü gibi, Neyneva ve Almahmud şirketleri ikisi de Irak Musul bölgesinde faaliyet yürütmektedir. Neyneva kamu sektör firması Almahmud ise özel sektör firmasıdır. Neyneva ilaç firmasının 2165 personeli bulunmaktadır. Almahmud ticaret firması ise 36 personeli vardır. Neyneva ilaç firmasında 229 adet bilgisayar bulunmaktadır. Almahmud ticaret

firmasında ise 15 aded bilgisayar bulunmaktadır. Neyneva ilaç firması, ilaç ve tıbbi malzemeler üzerine faaliyet sürdürmekteyken almahmud ticaret firması elektronik ve iletişim cihazların ticareti üzerine yoğunlaşmaktadır.

Tablo 9'de ise firmaların bölümlerine ilişkin bilgiler görülmektedir. Buna göre; Neynava ilaç firması ve almahmud ticaret firmasının bilişime ilişkin bölümleri vardır. Buna karşı Neyneve ilaç firmasında planlama bölümü bulunurken Almahmud firmasında planlama bölümü yoktur. Neyneva ilaç firmasında bazı bölümlerde internet kullanıldığı tespit edilmiştir buna karşı Almahmud ticaret firmasının bütün bölümlerde internet kullanılmaktadır.

Neyneva ilaç firması hakkında intranet kullanımı söz konusu değildir. Ancak Almahmud ticaret ise intranet vardır. Ekstranet ne Neyneve ilaç firmasında ne de Almahmud ticaret firmasında kullanılmaktadır. E-ticaret bakımından ise, neyneva ilaç firmasında e-ticaret kullanılmamaktadır Almahmud ticaret ise e-ticaret kullanılmaktadır. İstatistiksel çalışmalar yönüyle Neyneva ve Almahmud ticaret firmalarının hiçbir faaliyeti yoktur.

Tablo 9- Araştırma Yapılan İşletmelerinin Bilişim Teknolojilerinin Yapılarına İlişkin Karşılaştırma

Faaliyetler	Neyneva ilaç firması	Almahmud ticaret
Bilişim bölümü	Var	Var
Planlama bölümü	Var	Yok
İnternet kullanımı	Bazı bölümlerde	Bütün bölümlerde
İntranet	Yok	Var
Ekstranet	Yok	Yok
Elektronik ticaret	Kullanılmamaktadır	Kullanılmaktadır
İstatistik faaliyetleri	Yapılmamaktadır	Yapılmamaktadır

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırma sürecinde veriler nitel araştırma teknikleri kullanılarak toplanmış ve veriler işletme üst düzey yetkileri ile yarı formel mülakat tekniği kullanarak sağlanmıştır. Mülakatlar sırasında işletmelerin yöneticiler ile (bölüm başkanı, müdür ve yönetim kurulu üyeleri) görüşülmüş, ayrıca işletmelerin web sayfaları da incelenmiştir. Araştırma 22.07.2009 ile 15.10.2009 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmada kullanılan yöntemler, verilerin değerlendirmesinde açık olarak belirlenmiştir. Araştırma süresinde telefon görüşmeleri ve elektronik posta kullanılmıştır. Araştırmanın ilk adımında işletme temsilcisiyle işletmeye girilmek için telefonla randevu alınmıştır. Görüşülen işletme temsilci dilekçe yazılması gerektiğini belirlemiştir. Daha sonra dilekçe yazılmış ve bir hafta içerisinde araştırmanın yapılması için izin verilmiştir. Yöneticiler tarafından belirlenen tarihlerde yapılan mülakatlar ilgili kişilerle yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Bazı yöneticilerin durumu müsait olmadığı için telefon görüşmeleri ve elektronik posta kullanılmıştır.

Araştırmanın amacı ile verilerden elde edilen sonuçlar tutarlılık göstermiştir. Araştırma sırasında elde edilen verilerle ilgili kayıtlar titizlikle tutulmuştur. Görüşülen kişilerin isimleri, unvanları görüşme içeriği kayıt altında alınmıştır. Verilerin değerlendirmesi sırasında bireysel değerlerden ya da yaklaşımlardan uzak durulması için özen gösterilmiştir.

Araştırmada sorulan sorular iki ana başlık altında toplanmıştır. İlk grupta işletme hakkında genel bilgileri elde edilmesi amaçlanmıştır. Bu grup altında sorulan sorular:

- İşletmeniz ne kadar zamandır faaliyet göstermektedir?
- İşletmenizi kısaca anlatabilir misiniz?
- İşletmenizde kaç bölüm bulunmaktadır?
- İşletmenizde kaç personel çalışmaktadır?

- Başka şehirlerde şubeleriniz ya da birimleriniz var mıdır?
- İşletmenizin varlığının Irak'ta hangi eksikleri tamamladığını düşünüyorsunuz? Örneğin rakiplerinizle kıyasladığınızda ülkede gözle görülür bir istihdam imkânı sağlıyor musunuz?
- Yaptığınız çalışmalarının topluma duyuyor musunuz? Bunu hangi yöntemle yapıyorsunuz? Örneğin web sitenizde mi duyuyorsunuz yoksa periyodik yayınla mı yapıyorsunuz?
- Küresel krizin etkilerini Irak'ta nasıl hissettiniz?
- Size krizin etkileri nasıl oldu?

İkinci grupta ise işletmenin bilişim teknolojilerinin ve stratejik yönetim kavramlarına ilgili sorular sorulmuştur:

- Bilişim teknolojinin (BT) kavramını nasıl tanımlıyorsunuz?
- İşletmenizde bu tanımın uygulamalarını kullanılıyor mu?
- BT çalışmalarının değerlendirmesi nasıl yapıyorsunuz?
- Bölümünüzde kaç bilgisayar vardır?
- Bölümünüzde internet teknolojisini kullanılıyor mu?
- Bölümünüzde intranet ve ekstranet teknolojisi kullanılıyor mu?
- Bölümünüzde hangi programlar kullanıyorsunuz?
- Stratejik kararlarda bilişim teknolojileri ne kadar kullanıyorsunuz?
- BT kullanımının doğru kararlarda etkisi var mı? (teknoloji kullanılsaydı da aynı doğru kararı verebilir miydiniz)?
- BT kullanımı sizi yanlış kararlara yönlendirdi mi?
- Teknolojinin yenilendirmeleri takip ediyor musunuz? Hangi teknoloji ne kadar sürede yeniliyor musunuz?
- BT alanında çalışmalarınızı takdir edildiğine inanıyor musunuz?

3.7. ARAŞTIRMANIN GEÇERLİLİĞİ VE GÜVENİLİRLİĞİ

Araştırma niteliksel araştırma kapsamında ele alınacağından, Miles ve Huberman'ın (1994; 70-75) niteliksel araştırmalara yönelik kriterleri dikkate alınmıştır. Buna göre:

- Araştırmada kullanılan yöntemler, verilerin değerlendirilmesinde açık olarak belirlenmiştir.
- Verilerin elde edilmesinde telefon, yerinde ziyaret, elektronik posta ve internet taraması yöntemleri kullanılmıştır. Bunlar detaylarıyla açıklanmıştır.
- Araştırmanın amacı verilerle, veriler de elde edilen sonuçlarla tutarlılık göstermiştir.
- Araştırma sırasında elde edilen verilerle ilgili kayıtlar titizlikle tutulmuştur. Görüşülen kişilerin isimleri, unvanları, adres ve telefon bilgileriyle görüşme içeriği kayıt altında alınmıştır.
- Verilerin değerlendirmesi sırasında bireysel değerlerden ya da yaklaşımlardan uzak durulması için özen gösterilmiştir.

İçsel güvenilirliği artırmak, sürecin tutarlılığı ve dengesi amacı ile gerek telefonla gerek yüz yüze yapılan mülakatlarda aşağıdaki yöntemler kullanılmıştır:

- Sorular sorulurken mümkün olduğunca açıklayıcı olması için özen gösterilmiştir, kişilerin aklında anlam karışmasına neden olacak ifadeler kullanılmasından kaçınılmıştır. Mülakatlar sırasında mümkün olduğunca aynı ifadelerle sorular sorulmaya çalışılmıştır.
- İşletmelerden veriler alınırken doğru bilgi sağlanabilmesi için konu hakkında yetkili kişilerle görüşülmesine özen gösterilmiştir.
- Mülakatlar için öncelikle kişilerle elektronik posta yolu ile ulaşılmış, ardından kendilerinden randevu alınarak ya da telefon ile görüşülerek veriler toplanılmıştır.

3.8. ARAŞTIRMANIN VERİLERİ

Araştırma süresinde alınan yanıtlar şu şekilde özetlemektedir:

3.8.1. Neynava İlaç Sanayisi Firmasında Elde Edilen Veriler

Neynava ilaç firmasında; gözetmenler başkanı, araştırma ve geliştirme bölümü başkanı, ilaç ilanı ve ilişkiler bölümü müdürü, firmanın başmühendisi, yönetim kurulu üyesi, yönetim kurulu üyesi ve idari işler müdürü ve programcılar başkan yardımcısı ile görüşülmüştür. Bunlara göre: Neynava ilaç sanayisi firması gözetmenler başkanı şu ifadede bulunmuştur: “nitelik bakımından çalışmalarımız, internet hattının şirket üzerine dağıtılması ve sürekli olarak bakımı yapılması, hatların dağıtılmasına özel direklerin (kule) kurulması, elektronik postaların (email) teslim alınması, durumla ilgili bilgilendirme ve sorumlulara bilgi transferine bağlı diğer faaliyetler, bizim faaliyetlerimizdir. Bilişim teknolojisini kullanmak, hazır bilgisayar programlarını kullanmak aracılığıyla gerçekleşir. Burada yapmamız gereken tek şey, teslim alınan veya gönderilen verileri girmektir. Teknolojik cihazları veya programları yenilemek (değiştirmek) stratejik planlamalara değil, ihtiyaçlara bağlı bir konudur. İstatistik programlar kullanarak bilgiler elde etmekte ve çağdaş metotları kullanarak denetim operasyonunda bilişim teknolojisinden yararlanmaktayız. Bu bilgilere dayanarak stratejik planlarımızı çizeriz”.

Neynava ilaç sanayisi firması araştırma ve geliştirme bölümü başkanı ise şu ifadede bulunmuştur: “araştırma ve geliştirme bölümü, firma için araştırma planı koymak, yeni ilaçlar üretmek, görevi yerine getirirken kriter ve özelliklerden uzaklaşmaya neden olan sapmaları çözümlendirmek, üretimine ve kalitesinde sorun meydana gelen ilaçların alternatifini üretmekten, sorumluyuz. Bu bölüm yüksek boyutta bilişim teknolojisinin kullanımına dayanmaktadır. Çalışmaya, yeni teknolojiye sokmak veya var olanı

değiştirmek stratejik planlarla değil, dünyada meydana gelen gelişmelerle uyum içerisinde olan ihtiyaçlara bağlıdır. Bilişim teknolojisi dünyayı küçük bir köy haline getirmiştir; çok kolay bir Şekilde bilgiye ulaşma kolay olmuş, her düzeyde meydana gelen gelişme ve son bilgileri izlemek mümkün olmuştur. Yeni fabrikalarda, bilişim teknolojisinin kullanımı esasi bir unsur olmuştur. Çünkü ilaç fabrika ve laboratuvarlarında kullanımda olan (hızlı ve hassa özellikli) yeni cihaz ve aletlerin çoğu bilgisayar programları ve teknolojiye dayanmaktadır. Bilişim teknolojisinin sağladığı metotlar – karar alma operasyonunda yardımcı bilgi elde etme aracılığıyla- yönetiminin çalışmasını kolaylaştırmıştır”.

Neynava ilaç sanayisi firması ilaç ilanı ve ilişkiler bölümü müdürü şu ifadede bulunmuştur: “ işimiz, firma ürünlerinin promosyonunu yapma, uluslararası ve yerel şirketlerle ilişkiler kurmak, aynı zamanda şirket memurların problemlerini zmlendirmek ve seslerini üst yönetime bildirmekten ibarettir. Sunmakta olduğumuz hizmetleri, firmanın resmi web sayfası, televizyon ve firmaya ait özel dergi aracılığı ile tüketicisi ve müşterilerimize iletmekteyiz. Bunun yanında müşteri ve tüketicilerimize ulaşabilmek adına, periyodik bülten, cep telefonu ve posta listelerinin kullanma metodu da gelecekle ilgili planlarımız arasında yer almaktadır. Bilişim teknolojisi: elektronik cihaz ve programlar kullanarak çalışmayı hızlı, sağlıklı ve en iyi Şekilde yerine getirmek demektir. Kesinlikle yüksek bilişim teknolojisi kullanan herhangi bir firmanın doğru stratejik kararlar alabileceği kanaatindeyiz”.

Neynava ilaç sanayisi firması başmühendisi şu ifadede bulunmuştur: “işimiz, firmada bakım mühendisliğini yönetmektir. Bu da, firmaya sanayi hizmetlerini sağlamak, üretmek adımlarını izlemek ve çalıştırmak, cihaz ve aletlerin dönüşümlü olarak bakımını yapmak, teknik kadroları eğitmek ve bunlara ilave olarak diğer bölümlerle izleme operasyonunda bulunmak faaliyetlerinden ibarettir. Bilişim teknolojisi, elektronik ortamda çalışmayı kâğıt üstünde çalışmaya tercih etmeyi ve tüm taraflarla doğrudan doğruya bağlantı kurarak tüm konularımıza girebilir. Yeni (ağdaş) fabrikalarda, bilişim

teknolojisinin kullanımı temel bir unsur haline gelmiştir. Çünkü ilaç fabrikalarında kullanımda olan (hızlı ve hassas özellikli) yeni cihaz çoğu bilgisayar programları ve teknolojiye dayanmaktadır. Çağdaş fabrikalarda bilişim teknolojisinin çok büyük önemine rağmen, bilişim teknolojisini kullanıyor olduğumuz için, doğru olmayan kararlar çıkardık. Bunun için, stratejik kararlar alırken gelişmiş bir bilişim teknolojisinden faydalanmaya inanmamaktayız”.

Neynava ilaç sanayisi firması yönetim kurulu üyesi ise şu ifadede bulunmuştur: “kalite kontrol bölümünü yönetmekten ibaret olan işimiz aşağıdaki şubelerden oluşmaktadır: 1. Ham maddeler şubesi 2. Üretim süreci kontrol şubesi 3. Kimyasal laboratuvar şubesi 4. Cihazlar şubesi 5. Koordine ve izleme şubesi. İdeal bir şekilde zamandan yararlanmak, hızlı yanıtlamak, firmalarla irtibata geçmek ve ince, hızlı bilgi sunan internet ve program kullanarak ürünleri pazarlamak ve işlemleri yürütmek açısından bilişim teknolojisinin kullanılması gerekli bir hale geldi. Doğru kararların alınması, girilen verilere bağlıdır. Bu da üst yönetimin stratejik kararlar alırken, gelişmiş bilişim teknolojisinin kullanılmasını destekleyen önemli sebepler arasında yer almaktadır”.

Neynava ilaç sanayisi firması yönetim kurulu üyesi ve idari işler müdürü de şu ifade de bulunmuştur: “işimiz, piyasa ihtiyaçları ile bağdaşan tüm tıbbi ilaçların üretilmesi için firmanın faaliyet ve aktivitelerini yönlendirmekten ibarettir. Bilişim teknolojisi, internet, iç iletişim ağları ve bilişim metotlarını kullanarak müşteri, simsar ve tüketicilerle bilgi ve uzmanlığı karşılıklı olarak alıp vermekten ibarettir. Fabrika, pazarlama, depo, ticaret, planlama ve genel müdürün bürosunu (LAN) yerel çalışma ağına bağlamak, geleceğe yönelik planlarımız arasında yer almaktadır. Firmamızda, idari birimler arasında iletişim operasyonu kâğıt üzerinde yazılı dönüşümlü raporlar göndermek şeklinde icra edilmektedir. İstatistik programları, ofis otomasyon, çalışanları kontrol etme operasyonunda modern metotların kullanılması ve bunlardan başka bilişim teknolojisinin sağladığı metotlar, bizim işçilerin yeteneklerinin belirlenmesi, işçi sayısının artırılması

veya azaltılması ile ilgili kararların alınması, piyasada rekabet bakımından bir özellik elde etmek adına fabrikaya gerekli yeni cihazlar sokmak gibi stratejik kararlar almak için, hızlı ve ince bilgiler elde etmemizi sağlar”.

Neynava ilaç sanayisi firması programcılar başkan yardımcısı ise şu ifade de bulunmuştur: “işimiz, bölümlerin çalışma gereksinimleri ile bağdaşan programları koymaktan ibarettir. Bilişim teknolojisi, birçok zorlukları kolaylaştıran, bilişim sorunlarını çözen ve medeni iletişim aracı olan internet yoluyla bilgi ve uzmanlık paylaşımını sağlayarak dünyayı küçük bir köy haline getiren vesiledir. Programcı ve bilgisayar uzmanları kurumumuzun temel bir parçası değildir. Stratejik kararlarımızı sağlama sağlamak adına gelişmiş bir bilişim teknolojisi kullanmamız durumunda büyük bir yarar elde edeceğimiz kanaatinde değilim”.

3.8.2. Almahmud Elektronik Cihaz Ticareti Şirkette Elde Alınan Veriler

Şirkette bilgisayar bölüm başkanı ve servis bölümün müdürü ile görüşülmüştür. Bunlara göre; Almahmud elektronik cihaz ticareti şirketi, bilgisayar bölümü başkanının görüşü şöyledir: “ bilişim teknolojisi, satım ve alım faaliyetlerini ve mal transferini ve hızlı olarak ürün elde edebilmeyi kolaylaştırdı. Dış çevrede bulunan rakip taraflarla ilgili bilgi sunarak, bilişim teknolojisi, kesin rekabet ayrıcalığını sağlar. Bölümümüzün faaliyetleri ise Bilgisayar bölümü idaresi, alım, satım ve bakım faaliyetleri. Cihaz, alet, program, iletişim ve ağın kullanılması, üretim giderlerini, pazarlama, dağıtım, transfer, araştırma, geliştirme ve başlıca şimdiki ve gelecekteki faaliyetlerimizi etkileyen diğer bilgileri belirlemekte ve elde etmekte bize yardımcı olan faktörler arasında yer almaktadır. Bunlara dayanarak, doğru stratejik planlama kurmak adına, bilişim teknolojisinin kullanılmasını tamamen onaylıyoruz”.

Almahmud elektronik cihaz ticareti şirketi yönetim kurulu üyesi, servis bölümün müdürü: “Şirketimiz, iletişim cihazlarının bakımını yapan şirketlerin en iyisidir ve ülkenin farklı bölgelerinde bulunan bakım merkezlerinin çoğuna yedek parça sağlamaktadır. Bölümümüz faaliyetleri ise iletişim cihazları alım ve satım faaliyetleri idaresine ilave olarak yedek parça ve cep telefonuna özel programlarının alımı. İşimiz bakımından bilişim teknolojisi aşağıdaki açılardan dolayı çok önemlidir: Zamanı kısaltma, Soft kablo ve bakım ilanı gibi en yeni bilimsel gelişmeleri hızlı olarak elde etmek. Biz bilişim teknolojisinin sağladığı yeni yolları kullanmak sayesinde güvenilir uluslararası şirket ve bakım merkezlerinden en son yenilikleri elde etmek bakımından hedeflerimizi gerçekleştirmiş bulunuyoruz. Şunu dememiz mümkündür; “ üst yönetime, bilişim teknolojisini ve bilişim sistemlerini kullanmadan, doğru bir şekilde stratejik yönetimin hedeflerini çizemez”.”

3.9. VERİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Yapılan araştırma sonucunda Neynava ilaç sanayisi firmasının organizasyon yapısı, çağdaş özelliklere sahiptir. Elde edilen veriler, bu firma yönetim yapısı bakımından bu alanda faaliyet gösteren çağdaş uluslararası firmalara benzerdir.

Almahmud elektronik cihaz ticareti şirketi ise, mükemmel özelliklere sahip bir firma veya şirket değildir. Bunun sebebi yöneticilerine göre, araştırma konusu olan işletmenin daha yeni kurulmuş olmasıdır. Elde edilen veriler çerçevesinde, söz konusu araştırma konusu olan işletme ileriki yıllarda çağdaş özelliklere sahip bir işletme haline gelecektir. Çünkü bu işletmenin yönetim kurulu üyelerinin bu işletmeyi mükemmel özelliklere sahip bir işletme haline getirecekleri konusunda ısrar ve çabalar söz konusudur.

Neynava ilaç sanayisi firmasının faaliyetlerinin bürokratik yapıdan etkilendiği belirlenmiştir. Bu firmada değiştirme ve yenileme operasyonları çok yavaş yürümektedir. Almahmud elektronik cihaz ticareti şirketindeki durum ise, farklılık arz etmektedir. Almahmud şirketinin yönetim çalışmaları daha aktiftir ve hızlı bir şekilde piyasada bulunan değişikliklere ayak uydurma özelliğine sahiptir.

Araştırmada ele alınan işletmelerin bölüm başkanları yüksek eğitim seviyesine sahiptir. Buna ilave olarak, şirkette farklı branşlarda kadro bulunmakta ve üst yönetim uzmanlığa sahip oldukları belirlenmiştir.

Her iki şirketin uluslararası internet ağında özel sayfaları vardır.

Şirketlerde dönemsel toplantılar, işletmenin ulaşması gereken stratejik hedef ve kararların belirlenmesi aracılığı ile yapılmaktadır.

Almahmud şirketinde elektronik ticaret yöntemi yaygınken, Neyneva firması, mal transferi yaparken bilinen klasik yöntemleri kullanmaktadır.

Üst yönetim, işletmesinin bilgisayar ve bilgisayar programları gibi teknolojik bilişime özel cihazlar ve programlara sahip olması yönünde çaba göstermektedir. Buna ilave olarak işletme bünyesinde bilişim bölümü de mevcuttur. Bu bölümün görevi, verileri analiz etme ve çözümlendirme yoluyla araştırma konusu işletmeyi desteklemek ve karar alanları yararlı bilgilerle donatmaktır.

Bilişim ve programlama biriminde çalışan kadrolar, teknik ve idari deneyime sahiptirler. Söz konusu kişiler aynı zamanda bilişim alanında meydana gelen gelişmeleri izlemekte ve ilgi göstermektedirler.

Araştırma konusu olan işletmelerde kullanılan teknoloji gelişmiş ve yenilemesi mümkün özelliğe sahiptir, ancak uluslararası piyasada mevcut olan kaliteye sahip değildir.

Söz konusu işletmeler, çalışanlarının bu alanda açılan kurslara gitmelerini teşvik ederek çalışanlarının idari ve programcılıkla ilgili uzmanlık kazanmaları yönünde ısrarcı bir tutum sergilemektedirler.

Bunun yanında, bilgi sunmak ve bilgi elde edinmek için, işletmelerini internet ve ekstra net gibi iç ve dış elektronik bilgi ağlarıyla donatmak için çaba göstermektedir.

Ayrıca işletmelerin içinde karşılıklı bilgi alıp vermek ve bilgi transferi konusunda yeni iletişim yollarının bulunmadığı ve bu bağlamda sıkıntı yaşandığı gözlemlenmiştir.

Verileri çözümlendirme ve bunları kullanılabilen bilgiye dönüştürme, nitelikli kabiliyeti olan yönetim bilişim sistemlerine sahip olma ve aynı zamanda, veri tabanı yönetme, karşılaştırma yapma, verileri izleme, arındırma ve kurtarma operasyonları yapmak konusunda derin deneyimli kadroya sahip olmasıdır.

Ancak bu yapıya kullanacak olan müdürlerin, bilişim teknolojisinin kullanımları konusunda çok az bilgiye sahip olması, firmanın etkinliğini azaltmaktadır. Firmada müdürler bu alandaki eksikliklerini bilişim bölümüne dayanarak gidermeye çalışmaktadır.

Stratejik kararlar alma operasyonu, genel müdür, bazı müdürlerin katılımı ile yönetim kurulu üyelerinin görevindedir.

Araştırma konusu olan kişilerin çoğu, bilişim teknolojisi ve bilişim sistemlerine dayanarak almış oldukları kararlar, güvenilir ve doğru kararlardandır. Buna ilave olarak söz konusu kararlar gerçekçi ve uygulaması mümkün olan niteliktedirler.

Elde edilen verilere göre, daha belirgin ve hızlı bilgiler elde edilmek uğruna yönetim bilişim sistemleri faaliyetlerinin daha mükemmel bir hale gelmesi için, araştırma konusu olan işletmelerin cihaz, programlar, iletişim

ağları ve uygulamalardan oluşan gelişmiş ve mükemmel bir teknolojiye sahip olması bir gerekliliktir.

Bu çerçevede, iki işletmede yapılan gözlemlerde dikkate alındığında stratejik olarak işletmelerin güçlü ve zayıf yönleri şu şekilde ortaya koymak mümkündür:

Ele alınan işletmelerin güçlü yönleri:

- Neynava ilaç sanayisi firmasının organizasyon yapısı, çağdaş özelliklere sahiptir.
- Almahmud şirketinin yönetim çalışmaları daha aktiftir ve hızlı bir şekilde piyasada bulunan değişikliklere ayak uydurma özelliğine sahiptir.
- Araştırmada ele alınan işletmelerin bölüm başkanları yüksek eğitim seviyesine sahiptir. Buna ilave olarak, şirkette farklı branşlarda kadro bulunmakta ve üst yönetimin yüksek tecrübeye sahip oldukları belirlenmiştir.
- Almahmud şirketinde elektronik ticaret yöntemi kullanılmaktadır.
- Bilişim ve programlama biriminde çalışan kadrolar, teknik ve idari deneyime sahiptirler. Söz konusu kişiler aynı zamanda bilişim alanında meydana gelen gelişmeleri izlemekte ve ilgi göstermektedirler.
- Söz konusu işletmeler, çalışanlarının bu alanda açılan kurslara gitmelerini teşvik ederek çalışanlarının idari ve programcılıkla ilgili uzmanlık kazanmaları yönünde ısrarcı bir tutum sergilemektedirler.

Ele alınan işletmelerin zayıf yönleri ise:

- Almahmud elektronik cihaz ticareti şirketi, mükemmel özelliklere sahip bir firma veya şirket değildir.
- Neynava ilaç sanayisi firmasının faaliyetlerinin bürokratik yapıdan etkilendiği belirlenmiştir.

- Neyneva firması, mal transferi yaparken bilinen klasik yöntemleri kullanmaktadır.
- Araştırma konusu olan işletmelerde kullanılan teknoloji gelişmiş ve yenilemesi mümkün özelliğe sahiptir, ancak uluslararası piyasada mevcut olan kaliteye sahip değildir.
- Ayrıca işletmelerin içinde karşılıklı bilgi alıp vermek ve bilgi transferi konusunda yeni iletişim yollarının bulunmadığı ve bu bağlamda sıkıntı yaşandığı gözlemlenmiştir.
- Müdürlerin, bilişim teknolojisinin kullanımları konusunda çok az bilgiye sahip olması, firmanın etkinliğini azaltmaktadır. Firmada müdürler bu alandaki eksikliklerini bilişim bölümüne dayanarak gidermeye çalışmaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Stratejik yönetim boyutlarından biri işletmenin faaliyetlerinin dış çevrenin gereksinimleri ile bağdaşır olmasıdır. Bu hedefi gerçekleştirilmesi, işletmelerin iç ve dış çevreleri ile ilgili detaylı bilgi elde etmek yoluyla ancak mümkündür. Bu bilgileri elde etmek için üst yönetime yardımcı olacak en önemli unsur, işletme tarafından, bilişim ve iletişim (haberleşme) teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılmasıdır.

Bilişim ve iletişim teknolojisinin kullanımı işletmelerin, yakalanması gereken fırsatları tanımasını ve kaçınılması gereken tehditleri bilmesini sağlar. Buna ilave olarak yeni uluslararası şirket ve piyasalarla tanışmasına katkı verir.

Bilişim teknolojisi kendi başına bir hedef değil, üst yönetimin ihtiyaçlarını temin için, bunun operasyonları ve faaliyetleri konusunda yönetim bilişim sistemlerinin tam ve bağlantılı bir şekilde kullandığı bir vesile veya araçtır. Böylece ana faktör sayılan bu vesile veya araç aracılığı ile stratejik planlar koyulmaktadır.

Stratejik karar alırken bilişim teknolojisinden yararlanmak, üst yönetimin bu teknolojinin faaliyetlerine katkı vereceğine kanaat getirmiş olmasına bağlıdır. Yönetim bilişim sistemleri tarafından üretilen bilgilere önem veren ve stratejik planlarını koyarken bunu kullanan yönetim, bilişim teknolojisinden faydalanmaya kalkışacak yönetimdir. Çünkü bilişim teknolojileri yönetim bilişim sistemlerinin çalışmasında ana ve önemli faktör sayılmaktadır.

Etkili stratejik kararların alınması bilgi çokluğunu değil, detaylı ve uygun bilgilere dayanır. Bu da işletmenin hedeflerine uygun bilişim teknolojisini elde etmek konusunda stratejik yönetimin ilgisini çeken en önemli sebeplerden biridir.

Günümüzde, çağdaş işletmelerin bilişim teknolojisi alanında deneyimli uzman kadrolarla ilgili talebi artmıştır. Çünkü bunlar, globalleşen dünya

piyasalarında sürekli olan yenilikleri izlemek için, çağdaş alet ve araçlarla teamül etmek konusunda ana faktördürler.

Bilişim teknolojisini profesyonel olarak kullanmak, gerçek zamanda işletme için rekabet ayrıcalık gerçekleştirecek şekilde ek değerli bilgi üretmeye yol açar. Çoğu işletmelerin karşı karşıya kaldığı sorun, alet ve bilişim teknolojisinin eksikliği veya var olmayışından dolayı değil, bu teknolojinin kaynak ve kapasitesini iyi değerlendirmekten veya zayıf değerlendirmekten kaynaklanmaktadır. Çünkü bu teknolojiye, bilişim teknolojisinin oluşumlarını, çalışma özelliklerini ve bu teknolojinin işletmenin faaliyet ve operasyonlarında kullanma yöntemini bilme ayrıcalığı olan kadrolara sahip olmak için, stratejik planlar koymaya çalışan, aktif bir yönetimin varlığını gerektirir.

Ortaya çıkan sonuçlara göre, Irak-Musul bölgesinde en büyük firmalardan biri, Neynava ilaç şirketinde büyüme trendi içinde bilişim teknolojilerinden yararlanmanın temel unsurlardan biri olduğu ortaya çıkmıştır. Bölgede en hızlı büyüyen ve bilişim sektöründe yer alan Almahmud ticaret şirketinde de büyüme hızının stratejik kararlarda bilişim teknolojilerinin kullanmalarını büyük bir rol oynadığını çıktığı sonucu ortaya çıkmıştır.

Araştırmada ele alınan işletmelerde kullanılan teknoloji gelişmiş ve yenilemesi mümkün özelliğe sahiptir, ancak uluslararası piyasada mevcut olan kaliteye sahip değildir. Ayrıca işletmelerin henüz bilişim teknolojilerinin faaliyetlerini aktif ve uygun bir şekilde kullanmaya çalıştığı tespit edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular dikkate alındığı aşağıda belirtilen önerileri ortaya koymak mümkündür:

1. Kamu sektörüne ait işletmeleri büründüğü rutin özelliklerini değiştirdi ve söz konusu işletmelerin çalışmalarını daha etkili konuma getirdi ve hızlandırdı.
2. Irak iş çevresini incelememiz ve kendisini dünya iş çevresiyle karşılaştırmamız sonucu, özel sektör faaliyetlerinin zayıflığını tespit

edilmiştir. Global piyasada meydana gelen değişim ve gelişmelere ayak uydurabilmek için, kanaatimizce devletin bu sektörü desteklemesi gerekmektedir.

3. Gelişmekte olan ülkelerde üst yönetim, yeni çalışma stratejisi kurma ve bilişim teknolojisinin tasarım ve kullanılması ile ilgili meydan okumalarla baş edebilen yeni modeller icat etmek çabasında olmalıdır. Bu da işletme içinde ve iş çevresinde bulunan faydalanan tarafla yeni ilişkiler yaratır ve yeni çalışma icatlarına yol açar.

Kanaatimizce, bilişim teknolojisi alanında gelişmekte olan ülkelerle gelişmiş ülkeler arasında bulunan dev uçurum, gelişmekte olan ülkelerin bu uçurumu daraltmak yollarını incelemek için bir gerekçe ve teşviktir. Bu uçurumun daraltılması, çalışma kuruluşu stratejilerinin araştırılması yoluyla olur.

4. İşletmelerin, e-ticaretin sunduğu hizmetlerinden faydalanabilmesi için, uygun ortam hazırlamak gerekmektedir. İşletmeler, e-ticaret faaliyetlerinin uygulanması konusunda isteklidir, ancak buna rağmen e ticaret uygulanmamaktadır. Bunun sebebi de Irak'ta elektronik banka hizmetlerinin olmamasıdır.

Elektronik banka çalışma faaliyetleri için henüz ortam müsait değildir. Çünkü bu tür işler ülkenin iletişim ve bağlantı ağının geliştirilmesi ve elektronik ticaret ve iş için kanuni iskeletin hazırlanması ile bağlantılıdır.

5. Üst yönetim, işletmenin hedefleri ile bağdaşan bilişim teknolojisinin kullanılması için stratejik planlar ortaya koymalıdır. Sadece gelişmiş bilişim teknolojisini satın almak ve temin etmekle yetinilmemelidir. Kuruluştaki kaynakların en iyi şekilde kullanılmasını garanti eden bu teknolojinin uygulanması için etkili stratejiler koymalıdır.
6. Üst yönetim, stratejik kararlarında bilişim teknolojisini kullanma konusunda istekliyse, bu teknolojiyi kullanarak elde edilen bilgileri-

karar almakta- yardımcı faktör değil, stratejik kararların alınmasında yönlendirici faktör olarak görmelidir.

7. İşletmelerin üst yönetimleri, gizli ve özel bilgileri saklamak için, kendine özel bir veri tabanına sahip olmalıdır.
8. Stratejik yönetimin, bilişim teknolojisinin sunduğu hizmetlerden yararlanma konusunda istekliyse, bilişim birimi müdür veya sorumlusunu üst yönetime yaklaştırmalıdır ve kendisine stratejik toplantılara katılma yetkisi tanınmalıdır.
9. Bilişim bölümünü, işletme dışında bulunan bilişim bölümleri ile bağlamak ve işletmenin ihtiyaçlarını temin etmek için ittifaklar kurmak gerekmektedir.
10. İşletmede bulunan tüm bölümler, birbirini tamamlayan gruplar şeklinde takım çalışması yapılmalıdır. Bu da söz konusu bölümleri, iç bağlantı ağları ile birbirine bağlamak yoluyla olur. Böylece, tüm bölümler birleşik bilgi sistemi içinde çalışmış olur, yani herhangi bir bölümün çıktıları aynı zamanda diğer bir bölümün girdileri sayılır.
11. Çalışanları, bilgisayar ve idare alanında bilgi uzmanlıklarını arttırmak için, eğitim kurslarına katılmalarını teşvik etmek gerekmektedir.
12. Çağdaş işletmelerin üst yönetimi, işletmelerinin dünya bilişim ağında bir sayfasının (sitesinin) var olması üzerinde önemle durmalıdır. Ayrıca işletmeye ait sayfanın yönetimi, düzenlemek ve güncelleştirmekle ilgili kadroyu, sayfanın içeriği ve kullanılan dijital medya çeşitliliği konusunda haberdar etmelidir. Böylece, bu yolla sunulan bilgi ve hizmetlerin kaliteli olması garanti edilmiş olur ve buna ilave olarak işletmenin ürünlerini pazarlamak için başka sitelerle katılmak sağlanmış olur.

KAYNAKÇA

AKAY, Hale; “Sivil Toplum Kuruluşları İçin Stratejik Düşünme-Stratejik Geliştirme”, **İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları**, İstanbul, 2007, S.108.

AKIN, H.Bahadır, “Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri” Çukurova Üniversitesi, **İ.İ.B.F. Dergisi**,1998. S-244,247

AKTAN, Coşkun Can; “**2000**’li Yıllarda Yeni Yönetim Teknikleri”, **Stratejik Yönetim**, TÜGİAD Yayını, İstanbul, 1999.

AKTEPE SARI, Perihan; “Stratejik Yönetim Yaklaşımıyla Banka Birleşmeleri”, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

ALTINKAYNAK, Erdal Nuri, “Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Yönetimi Üzerindeki Etkisi” **İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2005.

ALYAKUT, Baver; “Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Süreci ve Sivil Toplum Kuruluşlarında Stratejik Yönetim Uygulamalarının İncelemesine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

AY, Mustafa, “Bilişim Teknolojilerinin Muhasebe Denetiminde Kullanılması ve Türkiye’de Faaliyet Gösteren Bağımsız Denetim Firmalarında Bilişim Teknolojilerinin Kullanım Düzeyi Üzerine Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya. 2007.

AYGÜN, M.Suha; “Akarsu Havzalarında Stratejik Yönetim Planlarının Oluşturması: Gediz Havzası Örneği”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

BAYRAK KÖK, Sabahat, “Bilişim Teknolojilerinin Yönetmel ve Örgütsel Etkileri” Pamukkale Üniversitesi, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, 2006, S. 127,129,130,131.

BAYRAKTAR, Berat Bir; YILDIZ, Asiye Kakırman; “**Kurumsal Bilginin Stratejik Planlama Sürecinde Kullanılması: Bir İlçe Belediyesi Örneği**”, Bilgi Dünyası, cilt 8, sayı 2, İstanbul, 2007, S.287.

BECERİKLİ, Sema Yıldırım; “Stratejik Yönetim Planlaması: 2000’li Yıllarda İşletmeler İçin Yeni Bir Açılım”, **Amme İdaresi Dergisi**, Cilt 33, Sayı 3, Ankara, 2000, S.99.

BENSGHİR, Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara, 1 Baskı, 1996.

BOSTANCI, Harun, “Bilgi Teknolojisi Yatırımlarının Firma Performansına Etkileri” **İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

BOZBAY, Sevil, Bilişim Teknolojilerinin İşletmelerde İletişim ve Karar Alma Faaliyetlerine Etkileri: Kütahya İlinde Faaliyet Gösteren Banka Şubelerinde Bir Uygulama, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

BUMİN, Birol; **İşletmelerde Organizasyon Geliştirme ve Çatışmanın Yönetimi**, Gazi Üniversitesi, Ankara,1990.

CAN, Doğan, “Bilişim Sistemlerinin Örgüt Yapısına Etkisi (Çerkezköy Organize Sanayi Bölgesinde Bir Araştırma)” **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007.

CEBİ, Ferhan; “Bileşim teknolojilerinin rekabet üstünlüğüne yönelik etkileri ve Türk işletmelerinde bir araştırma”, **İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul, 1997.

ÇAĞLAR, İrfan; Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal bir çalışma, Gazi Üniversitesi, **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt3, Sayı3, Ankara, 2001.

ÇETİNKAYA, Ali Şükrü, “Bilişim Teknolojilerinin Konaklama İşletmeleri Performansına Etkileri: Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Araştırma” **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya. 2007.

ÇOMAKLI, Şafak Ertan; ETİCİ, Kanan Mehmet; ŞAHİM, Tarık Zeki; **Geleceği Planlama Stratejik Yönetim**, 1. Baskı, A-C Yayınevi, Ankara, 2007.

DEMİRCAN, Meryem Neşe, “İnşaat Sektöründe Etkin Kararlama Sürecinde Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Önemi ve Bir Uygulama” **Dukuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2008.

DERYEKULU, Deniz; “Etkileşimli Sistemler”, Anadolu Üniversitesi, **Açık öğretim Fakültesi Yayınları**, no: 564, Eskişehir, 2009. S.109.

DİNÇER, Ömer; **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.baskı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş, 2004.

DÖNMEZ, Dağhan, “Bankacılıkta Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bir Çağrı Merkezi Uygulaması” **Marmara Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2008.

DUSSAUGE, Pierre; HART, Stuart; RAMANANTSOO, Bernard; **Strategic Technology Management**, Chichester, Wiley, 1992.

DURSUN, İ.Taha; “Stratejik Yönetim Yaklaşımları Açısından Sektör Analizi”, **Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007.

ELİBOL, Halil; “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmenin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, Selçuk Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Konya, 2005, S.157.

EMHAN, Abdurrahim, “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:21, 2007, S.222.

ER, Avni, “Bilişim Teknolojilerinin Kurumsal Performansa Etkileri (Orta Öğretim Okullarında Bir Uygulama)” **Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

ERDEM, Aybike; “Stratejik Yönetim ve Kamu Örgütlerine Uygulanabilirliği” Mersin Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Mersin, 2006.

ERDOĞAN, Didem Duygu; “Stratejik Yönetim ve Kurumsallaşma Üzerindeki Etkisi”, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, 2. Baskı, Bayrak Matbaacılık, İstanbul, 1987.

EREN, Erol; **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7.baskı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım A.Ş., 2005.

GHOSH, P.K; **Office Management**, New Delhi, Sultan chand & Sons, 1997.

GÖKÇE Şükran; “Bilgi Çağının İş Organizasyonlarında Stratejik Bilgi Yönetimi: Teori ve Bir Uygulama” **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya. 2007.

GÖKÇEN, Hadi, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, Ankara, Palme Yayıncılık, 2007.

GÖKŞEN, Yılmaz; YILDIRIM, Fatma Kevser; “Bilişim Teknolojilerinin İşletme Stratejileri ve Rekabet Avantajı Üzerine Etkisi ve Karşılaştırmalı Bir Alan Araştırması” **Dokuz Eylül Üniversitesi, İ.İ.B.F, Y.Y, S.213.**

GÖRAL, Ramazan; **Büro Yönetimi ve İletişim Teknikleri**, Makro Yayınları, Ankara, 2002.

GÖL, Mehmet; “Stratejik Yönetim Eksenli Rekabet Gücü Analizi”, **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Muhasebe Finans Programı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 1996.

GÜVERCİN, Burcu; “Rekabetçi Stratejik Yönetim ve Rekabet Edilebilirlik Arasındaki Köprü”, **Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2008.

HATİBOĞLU, Zeyyat; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, işletme yönetimi ihtisas dizisi No: 1, İstanbul, 1986.

HÖÇÜK Özden; “Bilişim Teknolojilerinin Büro Faaliyetleri Üzerine Etkisi” **Gazi Üniversitesi, Eğitim Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2007.

<http://www.aof.anadolu.edu.tr/kitap/IOLTP/2276/unite11.pdf>, 22 Şubat 2010.

<http://www.kosgeb.com>, 22 Şubat 2010.

<http://www.mtuncel.com/bilgisayaraglari.htm>, 22 Şubat 2010.

<http://www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/dergi>, 22 Şubat 2010, S.38

<http://www.tr.net/vk/vkb.pdf>, 22 Şubat 2010.

KARADAĞ; Ahmet, “Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlamanın Maliyetleme Boyutu (Örnek Uygulama ve Bir Elektronik FTM Modeli Önerisi), **İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Maliye Ana Bilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans tezi, İstanbul, 2007.

KARADAL, Fulden, TÜRK, Murat, “İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği” Niğde Üniversitesi **İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:1, Sayı: 1, 2008, S.63.

KÖÇER, İsmet; “İşletme ve Organizasyonlarda Stratejik Yönetim Yaklaşımları” **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

KOZLU, Cem; Uluslararası Pazarlama, **Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları**,1995.

MİLES, Matthew B., HUBERMAN, Michael; **Qualitative Data Analysis: An expanded Source Book**, 2. bs., CA: Sage, Thousand Oaks, 1994.

OKTAY, Ercan; “Stratejik Yönetim Sürecinde Performans Geliştirmenin bir Aracı Olarak Dış Kaynak Kullanımı”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Doktora Tezi, Konya, 2006.

ONAT, Ferah, “Bilişim Teknolojilerinin Yaygınlaşması İle Değişen Örgüt Yapılarında Halkla İlişkilerin Rolü: Network Örgüt Yapılarına Yönelik Bir Çalışma” **Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, Yayınlanmış Doktora Tezi, İzmir, 2007.

ÖĞÜT, Âdem; **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1.Baskı, 2001.

ÖNDER, Berna; “Elektronik İş Kavramının Firmalardaki Stratejik Yönetim Uygulamalarına Etkileri”, **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2001.

ÖZARSALAN, Yasin, “Örgütlerde Bilişim Teknolojilerinin Planlama ve Denetim İşlevlerine Etkisi: İstanbul Vergi Dairesi Başkanlığı Servis Uygulaması Örneği” **Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Kütahya, 2007.

ÖZCAN, Bilal, “Yönetim Bilişim Sistemleriyle İşletmelerde Değer Yaratılması” **Yıldız Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2006.

ÖZÇAM, Evren; “Büyük İşletmelerde Stratejik Planlama ve Konuya İlişkin Bir Araştırma”, **Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İzmir, 2007.

ÖZDEMİR, Fatih; “**Stratejik Yönetim ve Etkilik**”, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2000.

ÖZGÜR, Gülhan; “Denizli KOBİ’lerinde Stratejik Yönetim”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Denizli, 2007.

PAPATYA, Nurhan; **Sürdürülebilir Rekabetçi Üstünlük Sağlamada Stratejik Yönetim ve Pazarlama Odağı**, 2. Baskı, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, Ankara, 2007.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat, TOKOL, Tuncer; **İşletme I-II**, Uludağ Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Bursa, 1997.

Schaffer, M, Sewll, M. S, Edward, H; **Communicating By Electronic Mail**, ABD, Sage Publications, 1960.

ŞENER, Tuba; “Eğitimde Stratejik Planlama”, **Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2009.

TEKİN, Mahmut, GÜLEŞ, Hasan Kürşat, ÖĞÜT, Âdem; **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Ankara, Nobel Yayın, 2 Baskı, 2003.

TEKİN, Mahmut, ZERENLER, Muammer, BİLGE, Atıl; “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletme Performansına Etkileri: Lojistik Sektöründe Bir

Uygulama” **İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi**, Cilt:4, Sayı:8, 2005, S.118.

TULAY, Gökhan; “Stratejik Yönetim ve Planlama Uygulamasında Karşılaşılan sorunlar ve Çözüm Öneriler”, **Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2007.

TÜRKMEN, İ; “ Bilgi Sistemleriyle Pazarlama Yönteminde Verimlilik” **Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları**, Ankara, 1996.

ÜLGEN, Hayri; MİRZE, Kadri; **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti, İstanbul, 2007.

ÜZÜN, Cengiz; **Stratejik Yönetim ve Halkla İlişkiler**, 1. Baskı, Eylül Yayıncılık, İzmir, 2000.

WHISLER, Thomas L, **The Impact of Computers an Organization**, Praeger Publisher, New York, 1970.

YASİN, S.Galip; **Bilişim teknolojileri ve Yönetim Bilişim Sistemlerinin Temelleri**, Musul Üniversitesi, Y.Y, 2007.

YENİÇERİ, Özcan, İNCE, Mehmet; **Bilgi Yönetim Stratejileri ve Girişimcilik**, İstanbul, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 1.Baskı, 2005.

YILMAZ YALÇINER, Ayten, “Kurumsal Bir İmalat Bilişim Modeli Önerisi” **Sakarya Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 2007.

YILMAZ, Mehmet Levent; “İlk 500’de Faaliyet Gösteren Konya’daki İşletmelerin Stratejik Yönetime Bakış Açıkları, Sorunlar ve Çözüm Önerileri”, **Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü**, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Konya, 2007.

YURDAKUL, Alpay; **(Bütçeden Stratejik Yönetim) İşletme Planlaması**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1990.

YÜCEL, Devrim; “Bilişim teknolojilerinin çalışma yaşam kalitesi üzerindeki etkisi”, **İstanbul Teknik Üniversitesi, Fen Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 2002.

YÜCEL, İsmail Hakkı; “Bilim-teknoloji politikaları ve 21. Yüzyılın toplumu”, Devlet Planlama Teşkilatı. Sosyal Sektörler ve Koordinasyon Genel Müdürlüğü. **Araştırma Dairesi Başkanlığı**, Ankara,1997.
<http://ekutup.dpt.gov.tr/bilim/yucelih/biltek.html>

YÜKSEL, Fatih; “**Sürekli Değişen Kentsel Faktörler Karşısında Yerel Yönetimlerde Stratejik Planlama Gereği**”, **Çağdaş Yerel Yönetimler**, Cilt 11, Sayı 1, 2002, S.1.

ÖZET

Ayman M.ALİ SELMAN. Bilişim Teknolojilerinin Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri: Bir Alan Araştırması, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2010. Günümüzde, bilginin çağdaş işletmeler için en önemli stratejik kaynak olduğu ifade edilmektedir. Zira geleceğe yönelik planlamaların yapılması ve işletmeyi saran çevrenin incelenmesinde bilgi temel faktördür. Bu Söz konusu planlama ve incelemenin yapılması, değerlendirilmesi gereken fırsatların kaçırılmaması, sakınılması gereken tehditler ve bunun çözümlendirilmesi açısından önem arz etmektedir. Günümüzde, bilişim sektöründe özellikle hızlı çözümlenmeler, gelişmiş veri tabanları ve internet teknolojisi ortaya çıktıktan sonra, işletmelerde stratejik kararlarda bunların etkileri görülmektedir. Stratejik karar alırken bilişim teknolojilerinden yararlanmak, üst yönetimin bu teknolojinin işletmeye katkısına kanaat getirmiş olmasına bağlıdır. Etkili stratejik kararların alınması bilgi çokluğuna değil, detay ve uygun bilgilere dayanır. Bu da işletmenin hedeflerine uygun bilişim teknolojisini elde etmek konusunda stratejik yönetimin ilgisini çeken en önemli sebeplerden biridir.

Bu araştırmada, bilişim teknolojileri ve stratejik yönetim alanında literatür taraması yapılmıştır. Ayrıca Irak Musul bölgesinde yarı formel mülakat tekniği kullanılarak bir araştırma yapılmıştır. Çalışmanın amacı ise bilişim teknolojisi olgusunun gelişme süreci ve işletmelerin üst kademelerinde alınan stratejik kararlar üzerindeki etkisini incelenmiştir. Ortaya çıkan sonuçlara göre, araştırmada ele alınan işletmelerin büyüme trendi içinde ve stratejik kararlarda bilişim teknolojilerinden yararlanmanın temel unsurlarından biri olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca işletmelerin henüz bilişim teknolojilerinin faaliyetlerini aktif ve uygun bir şekilde kullanmaya çalıştığı tespit edilmiştir.

Anahtar Sözcükler

1. Bilişim sistemleri
2. Bilişim teknolojileri
3. Strateji
4. Stratejik planlama
5. Stratejik yönetim

ABSTRACT

Ayman M.ALI SELMAN. Effects of Information Technology on Strategic Management: A Field Study, Master's Thesis, Ankara, 2010. Nowadays, it is expressed that information is the most important strategic source for contemporary businesses. This is because information is the fundamental factor in planning for the future and examining the environment of the business. The performance of this planning and examination is of significance in terms of not missing opportunities to be taken advantage of threats that need to be avoided and their solution. Following the appearance of especially rapid solutions, developed databases and internet technology today in the information technology sector, their impact can be observed in the strategic decisions of businesses. When making a strategic decision, benefiting from information technology, depends on the opinion of the upper management that this technology contributes to the business. Making effective strategic decisions depends on detail and relevant information rather than the abundance of information. This is one of most important reasons drawing the attention of strategic management with regards to the matter of obtaining information technology suitable for the goals of the business.

In this study, a literature review has been performed in information technology and strategic management. Furthermore, research has been performed in the Mosul region of Iraq through the semi formal interview technique. The purpose of the study is to examine the development process of the information technology phenomena and its influence on the strategic decisions made in the upper management of businesses. According to the obtained results, benefiting from information technology has appeared to be one of the basic elements of the growth trend of businesses discussed in the study and in strategic decisions. Furthermore, it has been determined that businesses are currently attempting to use information technology in an active and relevant manner.

Key Words

1. Information Technology Systems
2. Information Technology
3. Strategy
4. Strategic Planning
5. Strategic Management