

T.C.  
DUMLUPINAR ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
İşletme Ana Bilim Dalı

145858

Yüksek Lisans Tezi

BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN  
YÖNETİMİN KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ VE UYGULAMA

Danışman

Doç. Dr. Zeki ÇAKMAK  
145858

Hazırlayan

Arif KÖYLÜ

0191013176

KÜTAHYA-2004

## Kabul ve Onay

Arif KÖYLÜ'ün hazırladığı “Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulama” başlıklı Yüksek Lisans Tez çalışması, jüri tarafından lisansüstü yönetmeliğin ilgili maddelerine göre değerlendirilip kabul edilmiştir.

22.10.2004

### Tez Jürisi

Prof. Dr. M. Bülent TOKAT (Jüri Başkanı)

Doç. Dr. Zeki ÇAKMAK (Danışman)

Yard. Doç. Dr. Abdullah YILMAZ (Üye)

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

Prof. Dr. Ahmet KARAASLAN

## Yemin Metni

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Bilişim Sistemlerinin Yönetimin Karar Alma Sürecine Etkileri ve Uygulana” konulu çalışmamın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım kaynakların kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

18./10./2004

Arif KÖYLÜ



## ÖZGEÇMİŞ

1967 yılında Kütahya'nın Simav ilçesinde doğdu. İlkokulu Efir Köyü İlkokulunda, Orta Okulu Tavşanlı Atatürk Lisesinde, Liseyi Zonguldak Atatürk Lisesinde bitirdi. 1994 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesini kazandı. 1998 yılında bu bölümden mezun oldu. 1983-1985 yılları arasında Simav Orman İşletmesi bünyesinde çalıştı. 1987-1989 yılları arasında askerlik görevini tamamladı. 1985-1993 yılları arasında serbest muhasebecilik yaptı. 1993 yılında OSYM'nin yapmış olduğu sınav sonucu Dumlupınar Üniversitesine Bilgisayar İşletmeni olarak işe başlar. Eylül 2002 tarihinde Devlet Memurları Yükselme Sınavı neticesinde Şef oldu. Kasım 2002 tarihinde Hisarcık Meslek Yüksekokulu Sekreteri görevine atandı. Halen bu görevini yürütmektedir.





## ÖZET

Günümüz dünyasında hızlı teknolojik gelişim, sınır tanımayan rekabet ve küreselleşme sonucu, bilgi ve bilginin elde edilme hızı işletmeler için sahip olunmak istenilen en önemli değer haline gelmiştir. Bu gelişim 21. yüzyılın ilk yıllarının bilgi çağı haline gelmesini sağlamıştır. Değişim ve çağa ayak uydurabilmenin zorunluluğunu göyerek bunu bir yaşam felsefesi olarak benimseyen işletmeler, bilginin elde edilmesinin ve işlenmesinin önemini kavrayarak çalışmalarını bu yöne kanalize etmeye çalışmaktadırlar.

Bu tez kapsamında bilginin ihtiyacı ve özellikleri evresinden hareket ederek Bilişim Sistemleri'nin işletmeye kazandırılması ve verilerin bu sistemlerde işleme tabi tutularak elde edilen bilginin karar almaya katkılarının olup olmadığı incelenmeye çalışılmıştır. Ayrıca uygulama çalışmasında bu sistemin uygulanırılığı analiz edilip işletmeye sağladığı olanaklar ve sakıncaları ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İşletmelerin küreselleşme olgusu sayesinde ülke sınırlarını aşmasında bilişim sistemlerinin önemi çok fazladır. Ülkemizdeki işletmeler rekabet güçlerini artırmak amacıyla bu konuya önem vermek durumundadırlar.

## **ABSTRACT**

Today, due to technological progress, unlimited competition and globalisation, knowledge and its acquisition have assumed utmost importance for the business world. These changes have led the initial years of the 21<sup>st</sup> century to be the “age of knowledge”. Realising the obligation to change and keeping in step with the requirements of this age, and adopting these as part of their philosophy of existence, business institutions have been redirecting their studies in this respect.

In the present thesis, the main point of discussion was, beginning with the necessity and structural features of knowledge, the incorporation of Informatics Systems into business institutions, as well as the utility analysis of data acquired through these systems in the decision-making process.

In the application phase of the present study, an analysis of a working model was performed, with concluding discussions regarding the advantages, drawbacks, and possible prospects of the system.

Owing to the business globalisation process, the importance of Informatics Systems has been of greater importance for business institutions in extending their activities beyond national boundaries. Consequently, firms in our country are required to attach importance to that issue with a view to increase their competitive powers.

## İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET.....	v
ABSTRACT .....	vi
TABLolar .....	xv
ŞEKİLLER .....	xvii
KISALTMALAR .....	xviii
TEZ HAKKINDA .....	xix
GİRİŞ.....	...xxiii

## BİRİNCİ BÖLÜM

## BİLİŞİM SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR

1.1. BİLİŞİM SİSTEMLERİ .....	2
1.1.1. Veri .....	3
1.1.2. Veri Türleri .....	5
1.1.3. Bilgi .....	6
1.1.3.1. Bilgi Türleri .....	8
1.1.3.2. Bilginin Özellikleri .....	9
1.1.3.3. Bilgi Toplama .....	11
1.1.3.4. Bilgi Kullanımı .....	12
1.1.3.5. Bilginin Sonuçları .....	12
1.1.4. Bilişim .....	12

1.1.5. Sistem .....	15
1.1.5.1. Sistemlerin Çevre Yapılarına Göre Sınıflandırılması .....	16
1.1.5.2. Sistemleri Birbirini Tamamlama Unsuruna Göre Sınıflandırma .....	16
1.1.5.3. Sistemlerin Çalışma Yapılarına Göre Sınıflandırılması .....	17
1.1.5.4. Bilgi Sisteminin Aşamaları .....	18
1.2. BİLGİ İŞLEM BİLEŞENLERİ .....	19
1.2.1. Veri İşleme Sistemleri .....	20
1.2.2. Yönetim Bilişim Sistemleri .....	22
1.2.2.1. Kaydetme.....	25
1.2.2.2. Raporlama .....	25
1.2.2.3. Karar Destek Sistemleri .....	25
1.2.2.4. Ofis Otomasyonu .....	27
1.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN GELİŞMESİNİ SAĞLAYAN NEDENLER .....	27
1.3.1. Bilgisayarların Gelişimi .....	27
1.3.1.1. Bilgisayarların Sınıflandırılması .....	28
1.3.1.2. Bilgisayarların Bölümleri .....	29
1.3.2. Bilgisayar Ağları .....	32
1.3.2.1. LAN (Local Area Network) Yerel Alan Ağı .....	33
1.3.2.2. WAN (Wide Area Network) Geniş Alan Ağı .....	33
1.3.2.3. MAN (Metropolitan Area Networks) Büyük Şehir Alan Ağı .....	34
1.4. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİ ETKİLEYEN YENİLİKLER .....	34

1.4.1. İnternet .....	34
1.4.2. Kurum İçi Ağ (Intranet) .....	36
1.4.3. Kurum Çevresel Ağ (Exstranet) .....	36
1.4.4. Video Konferans .....	36
1.4.5. Elektronik Ticaret .....	38
1.4.6. Sanal Örgütler.....	40
1.4.7. Sistem Güvenliği .....	42
1.4.8. Bilgi Tabanlı Akıllı Sistemler .....	44
1.4.9. Uzman Sistemler .....	45

## İKİNCİ BÖLÜM

### YÖNETİMDE KARAR ALMA SÜRECİ

2.1. KARAR ALMA SÜRECİ .....	48
2.1.1. Karar Alma Sürecinin Temel Özellikleri .....	49
2.1.1.1. Karar Alma Süreci Maliyetlidir .....	54
2.1.1.2. Karar Alma Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır .....	55
2.1.1.3. Karar Alma Süreci Geleceğe Yöneliktir .....	56
2.1.1.4. Karar Alma Planlamadır .....	57
2.1.1.5. Karar Alma Sorun Çözme Sürecidir .....	58
2.1.2. Karar Alma Sürecinin Faktörleri .....	58
2.1.2.1. Karar Alma Sayısında Artış .....	63

2.1.2.2. Planlama Döneminde Kısalma .....	63
2.1.2.3. Karar Almayı Kişisellikten Kurtarma ....	63
2.1.2.4. Kullanılan Bilginin Niteliğinde Değişme .....	64
2.1.2.5. Karar Alma İşlevinde Değişme .....	64
2.1.2.6. İdari İşlemlerin Niteliğinde Değişme .....	65
2.1.3. Karar Alma Sürecinin Evreleri .....	66
2.1.3.1. Sorunun Tanımlanması .....	68
2.1.3.2. Soruna İlişkin Bilgi Toplanması .....	70
2.1.3.3. En Uygun Çözüm Yolunun Belirlenmesi .....	72
2.1.3.4. En İyi Seçeneğin Değerlendirilmesi .....	74
2.1.3.5. Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi .....	75
2.1.4. Karar Alma Süreci Modelleri .....	78
2.1.4.1. Üretim İle İlgili Kararlar .....	79
2.1.4.2. Pazarlama İle İlgili Kararlar .....	79
2.1.4.3. Finansman İle İlgili Kararlar .....	81
2.1.4.4. Personel İle İlgili Kararlar .....	82
2.1.5. Yönetmel Karar Alma Ortamları .....	83
2.1.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Alma .....	85
2.1.5.2. Belirsizlik Ortamında Karar Alma .....	86
2.1.5.2.1. Kötümser Karar Modeli .....	88
2.1.5.2.2. İyimser Karar Modeli .....	88

2.1.5.2.3. Hurwicz Karar Modeli .....	89
2.1.5.2.4. Laplace Modeli .....	90
2.1.5.2.5. Savage Fırsat Kaybı Modeli .....	90
2.1.5.3. Risk Ortamında Karar Alma .....	91
2.1.5.4. Yeni Ürün Geliştirmeye Yönelik Karar Alma .....	93
<b>2.2. KARAR ALMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR .....</b>	<b>94</b>
2.2.1. Karar Almada Kişisel Engeller .....	95
2.2.2. Karar Almada Yönetimsel Engeller .....	96
2.2.3. Karar Almada Kurumsal Engeller .....	97
2.2.4. Karar Almada Finansal Engeller .....	98
2.2.5. Karar Almada Gizli Tuzaklar .....	99
2.2.6. Karar Almada Sorun Analizi .....	102
2.2.7. Karar Almada Bilimsel Yöntem ve Karar Analizi .....	103
<b>2.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN YÖNETİM İÇİN ÖNEMİ VE</b>	
<b>KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ .....</b>	<b>104</b>
2.3.1. Bilişim Sistemlerinin Yönetim İçin Önemi .....	105
2.3.2. Yönetimsel Karar Alma Türleri .....	108
2.3.2.1. Stratejik Kararlar .....	111
2.3.2.2. Yönetimsel Kararlar .....	114
2.3.2.3. Eylemsel Kararlar .....	117
2.3.3. Yönetimsel Karar Almada Çevresel Etkiler .....	118

2.3.3.1. Teknolojik Çevre .....	120
2.3.3.2. Toplumsal Çevre .....	122
2.3.3.3. Ekonomik Çevre .....	123
2.3.3.4. Kamusal Çevre .....	124
2.3.4. Yönetmel Karar Alma Sürecine Bilişim Sistemlerinin Etkisi .....	125
2.3.4.1. Yöneticiye Dayalı Kararlar .....	125
2.3.4.2. Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar .....	127
2.3.4.3. Uzlaşmacı - Taviz Verici Kararlar .....	128
2.3.4.4. İkna Sistemine Dayalı Kararlar .....	129
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM</b>	
<b>METODOLOJİ VE BULGULAR</b>	
3.1. BİLGİ TOPLUMUNUN GELİŞİMİ VE TÜRKİYE .....	132
3.2. ARAŞTIRMADA EVREN VE ÖRNEKLEM .....	136
3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI .....	139
3.3.1. Demografik Bulgular .....	139
3.3.1.1. Yaş Dağılımı.....	139
3.3.1.2. Cinsiyet Dağılımı .....	140
3.3.1.3. Eğitim Durumu.....	140
3.3.1.4. Görev Ünvanı .....	141
3.3.1.5. Hizmet Süresi .....	142



3.3.1.6. Çalışan Sayısı .....	142
3.3.2. İşletmelerde Bilişim Sistemleri Kullanımı İle İlgili Bulgular .....	142
3.3.2.1. Bilgisayar Kullanımı .....	143
3.3.2.2. Network (Ağ) Kullanımı .....	143
3.3.2.3. Akıllı Sistem Kullanımı .....	144
3.3.2.4. Uzman Sistem Kullanımı .....	144
3.3.2.5. Sanal Ofis Kullanımı .....	145
3.3.2.6. Eğitim Semineri Verilmesi .....	145
3.3.2.7. İnternet Kullanımı .....	146
3.3.2.8. Intranet (Kurumiçi Ağ) Kullanımı .....	146
3.3.2.9. Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ) Kullanımı .....	147
3.3.2.10. E-Ticaret Uygulamaları .....	147
3.3.2.11. İşletme İçi E-Posta Kullanımı .....	148
3.3.2.12. İşletme Dışı E-Posta Kullanımı .....	148
3.3.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular .....	149
3.3.3.1. Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Alma Arasındaki İlişki	150
3.3.3.1.1. Bilgisayardan Yararlanma İle	
Karar Alma Arasındaki İlişki .....	150
3.3.3.1.2. Bilgi Paylaşımı İle Karar Alma Arasındaki İlişki ....	151
3.3.3.1.3. Verilerden Yararlanma İle	
Karar Alma Arasındaki İlişki .....	151

3.3.3.1.4. Örgüt Amaçları İle Karar Alma Arasındaki İlişki ...	152
3.3.3.2. Bilişim Sistemleri Kullanımı İle Karar Alma İlişisine Yönelik Analiz Sonuçları .....	154
3.3.3.3. Hipotezlere İlişkin Bulguların Genel Değerlendirilmesi .....	158
SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME .....	160
EKLER .....	163
KAYNAKÇA .....	169
DİZİN .....	182



## TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1.	Bant Genişlikleri .....	37
Tablo 2.1.	Karar Alma Sürecinin Evreleri .....	76
Tablo 3.1.	Yaş Dağılımı .....	138
Tablo 3.2.	Cinsiyet Dağılımı .....	139
Tablo 3.3.	Eğitim Durumu .....	139
Tablo 3.4.	Pozisyon .....	140
Tablo 3.5.	Hizmet Süresi .....	141
Tablo 3.6.	Bilgisayar Kullanımı .....	142
Tablo 3.7.	Network (Ağ) Kullanımı .....	142
Tablo 3.8.	Akıllı Sistem Kullanımı .....	143
Tablo 3.9.	Uzman Sistem Kullanımı .....	143
Tablo 3.10.	Sanal Ofis Kullanımı .....	144
Tablo 3.11.	Eğitim Semineri Verilmesi .....	144
Tablo 3.12.	İnternet Kullanımı .....	145
Tablo 3.13.	Intranet (Kurumiçi Ağ) Kullanımı .....	145
Tablo 3.14.	Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ) Kullanımı .....	146
Tablo 3.15.	E-ticaret Uygulamaları .....	146
Tablo 3.16.	İşletme İçi E-Posta Kullanımı .....	147
Tablo 3.17.	İşletme Dışı E-Posta Kullanımı .....	147
Tablo 3.18.	Metrik Soruların Kategorilere Göre Dağılımı .....	148
Tablo 3.19.	Bilgisayardan Yararlanma İle Karar Alma Arasındaki İlişki .....	150
Tablo 3.20.	Bilgi Paylaşımı ile Karar Alma Arasındaki İlişki .....	150
Tablo 3.21.	Verilerden Yararlanma İle Karar Alma Arasındaki İlişki .....	151

Tablo 3.22. Örgüt Amaçları İle Karar Alma Arasındaki İlişki .....	151
Tablo 3.23. Bilişim Sistemleri Kullanımı İle Karar Alma Arasındaki t-testi Sonuçları .....	154



**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Şekil 1.1	Veri Akış Şeması .....	4
Şekil 1.2	Bilgi İşleme Süreci .....	6
Şekil 1.3	Veri ve Bilgi İlişkisi .....	7
Şekil 1.4	Bilişim Sistemi .....	14
Şekil 1.5	Verinin Bilgiye Dönüşümü .....	15
Şekil 1.6	Sistem ve Unsurları .....	17
Şekil 1.7	Yönetim Bilişim Sistemlerinin Unsurları.....	24
Şekil 2.1	Karar Alma Sürecine Klasik Yaklaşım .....	67
Şekil 2.2	Örgütlerde Yönetim Kademeleri .....	109



**KISALTMALAR**

<b>AB</b>	Avrupa Birliği
<b>ABD</b>	Amerika Birleşik Devletleri
<b>AR-GE</b>	Araştırma Geliştirme
<b>BİT</b>	Bilgi ve İletişim Teknolojisi
<b>BS</b>	Bilişim Sistemleri
<b>GSMH</b>	Gayri Safi Milli Hasıla
<b>IBM</b>	International Business Machines
<b>İTÜ</b>	İstanbul Teknik Üniversitesi
<b>KDS</b>	Karar Destek Sistemleri
<b>LAN</b>	Local Area Network
<b>MAN</b>	Metropolitan Area Networks
<b>ODTÜ</b>	Orta Doğu Teknik Üniversitesi
<b>PC</b>	Personal Computer
<b>POS</b>	Point Of Sale
<b>SQL</b>	Sequentich Querylanguage
<b>WAN</b>	Wide Area Network
<b>YBS</b>	Yönetim Bilgi Sistemleri



**TEZ HAKKINDA**

## **PROBLEM**

Yöneticiler bilişim sistemlerini biliyorlar mı? Bilişim sistemlerini işletmelerinde kullanıyorlar mı? Etkin Karar Alma Sürecinde bilişim sistemlerinden yararlanıyorlar mı? Etkin bir karar almada bilişim sistemlerinin rolü nedir?

Çalışmamızda bu konularla ilgili ayrıntılı bilgiler verilip, yukarıdaki sorulara yanıtlar aranmaya çalışılmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI**

Hızla değişen küresel rekabet ortamında dünyanın en eski bilimlerinden biri olan yönetim bilimi, artan müşteri istekleri, işletmelerin rekabet ortamında gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerine uyum sağlamasını ve iş süreçlerinin sürekli yenilenmesini kaçınılmaz kılmıştır. Günümüzde rekabet şartlarına ayak uyduramayan, çevre faktörlerine uyum sağlayamayan, geleneksel üretim yöntemlerinden vaz geçemeyen, kendi kabuklarını kıramayan işletmeler teknolojik gelişmelere uzak kalmışlar ve kendi sonlarını hazırlamışlardır.

Çok hızlı değişen teknolojik yenilenmeler ister istemez yöneticilerin ve yönetim biliminin de değişmesini gerektirmiştir. Bu değişimde bilgi çağı ya da bilgi teknolojilerinin rolü çok fazladır. Çünkü, teknolojik gelişmeler yöneticilerin karar alma süreçlerinde eski bilgilere daha rahat ulaşmasını sağlamakta, karar alma süreçlerini kısaltmakta ve doğru karar almalarını sağlamaktadır.

Bilgi teknolojileri, bilgiyi saklama, paylaşma, güven altına alma, kolay erişim sağlama ve hızlı işlem yapabilme gibi imkanlar sağladığından işgören ve yöneticilerin iş yapma süreçlerini hızlandırıp, teknolojileri kullanmayan işletmelere göre rekabet avantajı sağlamaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ**

Yöneticiler; küreselleşen dünya ticaretinde işletmelerinin var olmasını istiyorlar ise işletme yapısına en uygun Bilişim Sistemlerini temin etmek durumundadırlar. Bilişim Sistemlerinde tutulan verilerden zamanında doğru bilgileri elde ederek etkin kararlar almak durumundadırlar. Bu sayede işletmelerini bağlı oldukları sektördeki rekabet



ortamına hazırlayarak, rakip işletmelerin piyasada yapacakları ataklara karşı zamanında gerekli tedbirleri alabilirler.

İşletmeler bağlı buldukları sektörde bilişim sistemlerini zamanında kullanarak rekabet avantajı sağlamalıdır. Aksi takdirde yoğun rekabet ortamında rakip firmaların planlarına uymak durumunda kalacaklardır.

### **ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI**

Yöneticiler; işletmelerinin sevk ve idaresi esnasında etkin kararlar almasında bilişim sistemlerinin rolü vardır. Bilişim sistemlerinin işyerine uygun olması, yöneticinin ve işgörenlerin bilişim sistemlerini benimsemesine ve verimli kullanmasına bağlıdır.

Bilişim sistemlerini iyi bir şekilde kullanan yöneticilerin etkin karar alma süreci kısılacaktır. Kararlarını doğru ve hızlı alan işletmeler rakip işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlayacaklardır.

### **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Kütahya ili içerisinde faaliyet gösteren Kamu İktisadi Teşekküllerinde orta ve üst kademe yöneticilere yönelik araştırma yapılmıştır. Bu araştırmamızda 80 yöneticiye ulaşılmıştır.

Araştırmamızda ilgili kuruluşların seçilmesinin sebepleri;

- İşletmelerin Kütahya ili sınırları içerisinde olması nedeniyle yöneticilere ulaşmanın daha kolay olması,
- Kütahya ili içerisinde özel işletme sayısının yetersiz olarak görülmesi,
- Özel işletme yöneticilerinin araştırmamıza yeterince zaman ayıramama endişesi,
- Özel işletmelere anketi uygulayacak kadar yeterince zamanın olmaması,
- İlgili Kamu İktisadi Teşekküllerinde çalışan tanıdıkların bulunmasından dolayı yöneticilere ulaşmanın kolay olacağı düşüncesi,
- Yöneticilere ulaşamaması durumunda ikinci kez aynı işletmeye gidilmesi gerektiğinde zaman ve maddi problem ile karşılaşmamak,
- Kütahya dışında faaliyet gösteren işletmelere ulaşma konusunda yeterince zaman ve para imkanının bulunmaması olarak sıralanabilir.

## ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tez çalışmasında uzun süren bir kaynak araştırması yapılmış, bu amaçla çeşitli kütüphaneler ve güncel süreli yayınlar takip edilmiş, makaleler taranmıştır. Konu hakkında yayınlanmış çok sayıda yerli kaynağın yanında sınırlı oranda yabancı kaynaklardan da kısmi olarak yararlanılmaya çalışılmıştır. Türkçe kaynak yetersizliği ülkemizde bilişim sistemlerinin önemini geç anlaşıldığını, bilimsel amaçlı kapsamlı bir kaynak oluşturmak için yeterli donanımına sahip olunmadığı izlenimini ortaya çıkarmıştır.

Bu alanda bulunan kaynakların büyük çoğunluğu makale, tez ve bilişim alanında çıkartılan dergilerden oluşmaktadır. Bilimsel çalışma yapan uzmanlar kısa makaleler ile konunun önemini vurgulamaya başlamışlardır. Bu da ileriki yıllarda bu alanda kapsamlı kaynakların ortaya çıkacağına işaretlerini göstermektedir.

## ARAŞTIRMADA HİPOTEZLER

**Hipotez(Varsayım, Denence):** Kuramlara ya da sezgiye dayalı olarak oluşturulan, araştırılan konu ile ilgili gerçekleşmesi beklenen bir durumu belirten önermedir. Hipotezin doğru olması ya da gerçekleşmesi söz konusu olmayabilir.<sup>1</sup>

**1. H<sub>1</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “Bilgisayar ve onun getirdiği yenilikler” yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

**2. H<sub>2</sub> Hipotezi:** İşletmelerin birimleri ve işgörenleri arasında “bilgi paylaşımının gerçekleşmesi” yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

**3. H<sub>3</sub> Hipotezi:** İşletme birimleri arasında “verilerden bilgi elde etme süreci” yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

**4. H<sub>4</sub> Hipotezi:** İşletmenin “örgüt amaçları” yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

---

<sup>1</sup> Kazım ÖZDAMAR, *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*, Kaan Kitapevi, İkinci Baskı, Eskişehir, 1999, s.85.

5. **H<sub>5</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “bilgisayar donanımı” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

6. **H<sub>6</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “network kullanımı” yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

7. **H<sub>7</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “akıllı sistem” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

8. **H<sub>8</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “uzman sistem” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

9. **H<sub>9</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “eğitim semineri” verilmesi yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

10. **H<sub>10</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “sanal ofis” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

11. **H<sub>11</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “işletme içi e-posta” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

12. **H<sub>12</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “İnternet” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

13. **H<sub>13</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “Intranet(kurum içi ağ)” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

14. **H<sub>14</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “Ekstranet(kurum çevresel ağ)” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

15. **H<sub>15</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “işletme dışı e-posta” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

16. **H<sub>16</sub> Hipotezi:** İşletmelerde “e-ticaret” kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini **olumlu** yönde etkilemektedir.

## GİRİŞ

Bilim ve teknoloji alanındaki gelişmeler baş döndürücü bir hızla ilerlemekte ve değişim olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişim içerisinde teknolojiyi üreten, temin eden veya kullanabilen işletmeler değişimi sürekli hale getirmekte, varlıklarını korumakta ve dünya ticaretinde söz sahibi olmaktadır.

Bu gelişmeler doğrultusunda yöneticilerin, bilgilerini sürekli yenilemesi, bilginin değerini anlaması, sahip olduğu bilgileri günümüz üretim tekniklerine uygulaması en büyük zenginlik kaynağıdır. Dünyanın en eski bilimlerinden biri olarak kabul edilen yöneticilik, işletmelerin varlığını sürekli kılabilmek amacıyla doğru bilgiyi zamanında sahip olarak geleceğe yönelik doğru kararlar almayı gerektirmektedir. Çağımızda teknolojik alandaki gelişmelerin temel kaynağı bilgi, bilginin topluma kazandırdıkları ise bilgi teknolojileri veya bilişim sistemleri olarak nitelendirilmektedir.

Yöneticiler, örgütün rekabet gücünü artırmak amacıyla iş süreçlerinde bilgiyi değerlendirecek ve karar alma sürecine aktaracak argümanları işletme bünyesinde barındırmak zorundadır. Küreselleşen dünya ticaretinde rekabetin dışında kalan ve değişime ayak uyduramayan işletmeler kendi sonlarını hazırlamış olmaktadır. Kabuklarını kıramayan, çevre faktörlerini göz ardı edip klasik, kapalı bir ekonomik sistem anlayışı sürdürmeye çalışan yöneticiler, gelişen teknolojik yeniliklere uyum sağlayamamaktadırlar. Her geçen gün artan bir hızla gelişen teknolojik gelişmeler ışığında yönetim bilimi de kendisini yenilemek durumundadır. Bilgi sistemleri ve bilgi çağı artık günümüzde önemli bir konuma sahiptir.

Yöneticiler, bilgisayar destekli sistemler ile verileri depolamak, değerlendirmek ve ihtiyaç duydukları zamanlarda bunları bilgiye dönüştürüp emek, zaman, maliyet gibi unsurlarda tasarruf sağlamak durumundadır. Günümüzde bilgiyi yaratmak, elde tutmak, paylaşmak ve kullanmak için geliştirilmiş yeni yollar ortaya çıkmaktadır. Bunlar, örgütlerin yapı ve işleyişleri, iş yapma biçimleri ve müşterilere yaklaşım biçimleri üzerinde odaklanmakta ve ekonomi her geçen gün daha fazla bilgiye dayalı ekonomi olmaktadır. Dolayısıyla günümüz işletmelerinin değeri sahip oldukları bilgi yaratabilme gücü ile ölçülmektedir.

Araştırmamızın ilk bölümünde bilişim sistemleri ile ilgili temel kavramlar açıklanarak örgütlerin bilgi yoğunluklu çalışmalarının önemi ortaya konulmaya çalışılacaktır. Bu bölümde bilgisayarların gelişim süreci üzerinde durularak örgüt bünyesinde kurulan ağ sistemleri ile bilgisayarlar arasında hızlı iletişimin sağladığı avantajlar ve ortaya çıkabilecek sakıncalar üzerinde durulacaktır.

İkinci bölümde örgüt kademelerine göre karar alma süreci incelenerek karar alma sürecinin özellikleri, unsurları, evreleri, modelleri ve karar alma ortamları üzerinde durulmaya çalışılacaktır. Karar alma sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar ortaya konulduktan sonra bilişim sistemlerinin yöneticilerin karar alma süreçleri üzerinde etkileri incelenecektir.

Üçüncü bölümde ise bilişim sistemlerinin örgütün karar alma süreci üzerindeki etkileri Kamu İktisadi Teşebbüslerinde yapılan bir uygulama ile incelenmeye çalışılacaktır. Örgütlerin bilişim sistemlerden hangi düzeyde yararlandığı, bu sistemleri kullanmanın yöneticilerin karar alma süreçlerini etkileyip-etkilemediği araştırılacaktır.

Türkiye'nin bilgi toplumu haline gelmiş dünya devletleri arasında yerini alabilmesi için bilişim sistemleri alanında yetişmiş işgücüne sahip olması, bunları belirli stratejik hedefler doğrultusunda motive etmesi, bilimsel kaynakların sayısını artırabilmesi için bilim adamlarına olanaklar sağlanması ve genç nüfusunu bu alana kanalize etmesi gerekir. Günümüzde yöneticilerin teknolojik yenilikleri benimsemekte kaybettikleri zaman süresi çok önemlidir. Kaybedilen zaman süresinde gün ve saatlerin bile çok önemi bulunmaktadır.



**TEZ METNI**



## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **BİLİŞİM SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ TEMEL KAVRAMLAR**

## 1.1. BİLİŞİM SİSTEMLERİ

Bilişim Sistemleri; insanların, işletmelerin, devletlerin, toplumların ve küreselleştiği vurgulanan tüm dünya olgularının teknolojik gelişmeler aracılığı ile işlemleri basitleştirerek bilgiye her an ulaşma olanağı sağlayan gelişmelerin tümünü tanımlamak amacıyla kullanılan bir kavramdır. Bu kavramın evrensel bir tanımı bulunmamasına karşılık bazı bilim adamları değişik tanımlamalarda bulunmuşlar ve şu ortak nokta üzerinde yoğunlaşma görülmektedir. Bilişim Sistemleri, örgüt yönetiminde kullanılan bilgilerin değerlendirilmesi ve iletilmesini sağlayan bir sistemdir.<sup>1</sup>

İşletmeler ve devletler teknolojik gelişmelere zamanında sahip olup bunu kullanarak buldukları sektörde rekabet üstünlüğü elde etmek isterler. Bu gelişmelerin sağlanabilmesi için teknolojik gelişmelerden yararlanılması gerekir. Teknolojiyi geliştirme ve uygulama konularında yazılım ve donanım alternatiflerini değerlendirme yöntemleri ise oluşturulacak kalite ve güvenilirlik ile sağlanabilir. Bilişim sistemlerinin geliştirilmesi, işletilmesi ve kullanımında donanım gereksinimlerinin belirlenmesi, incelenmesi bu sistemlerin, sosyal, fiziksel, örgütsel ve insan kaynakları açısından analiz edilmesi gerekmektedir.<sup>2</sup>

Bilgi işlem bileşenlerinin etkin kullanılması için bilginin elde edilmesi, bilgiyi işleyecek personelin eğitilmesi önemlidir. Bu kaynaklar; yazılı ve sözlü kaynaklar, alan araştırmaları ve gayri resmi kaynaklar olarak ifade edilebilir. Yöneticiler; bu kaynakları temin etmek ve personellerinin en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak zorundadırlar. Bilginin elde edilmesi, çok aşamalı bir süreçtir. Bu süreç veri ile başlar, öğrenmenin en üst ve son ürünü olan akıl ile biter. Öğrenme aşamasının ilk adımı ise bu verileri hızla elden geçirip, örgütün amaçları ile ilişkili olanlarını seçmek ve kullanmaktır. Bilgiye ulaşmak ya da sahip olmak ancak onun kullanım alanları ile birleştirilmesi sayesinde anlam kazanır.

---

<sup>1</sup> Hüseyin ÖZGEN, Azmi YALÇIN, "İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması", Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1-2, Cilt:X, Eskişehir, 1993, s.250.

<sup>2</sup> Tayfun TURGAY, "Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri", MPM Yayınları, Verimlilik Dergisi, Sayı: 3, 1995, s.7.



Bilgi, artan piyasa rekabeti, küreselleşen ekonomi ve hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı ortamlarda önemli bir rekabet silahıdır. Birçok bilim adamı ve işletme yöneticisi örgütsel bilginin en etkin şekilde nasıl kullanılabilceğine yönelik çalışmalara yönelmiştir.<sup>3</sup> Bilgi yönetimi girişimi; örgütün sahip olduğu bilgilerin geliştirilmesi, harekete geçirilmesi, onlardan yararlanılması ve değerlerinin ölçülmesiyle ilgili işlemleri kapsar. Bu eylemlerin gerçekleştirilmesi; üst yönetimin bu girişime inanması ve destek vermesi, bilgi yönetimi şampiyonunun atanması ve bilgi örgütlerinin oluşturulması ile gerçekleşir. Öngörülen ilk adımlar için pilot bir uygulama yapılması, bu uygulama planının geliştirilmesi, uygulama, ölçme ve eğitim gibi etmenlerin örgüte kazandırılması ile mümkün olur.<sup>4</sup>

Bilişim sistemlerinin önemi kadar onları kullanacak olan yöneticilerin bu sistemlere bakış açıları da önemlidir. Geleneksel yöntemlerden vazgeçmeyen ve yeniliklere kuşku ile bakan yöneticiler yönettikleri birimlerin gelişmelerine en büyük engel durumundadırlar. Bu amaçla yöneticilerin öncelikle bu yeniliklere açık olması gerekmektedir. Önümüzdeki yıllarda, bilginin giderek artan ekonomik değeri “bilgi yöneticisi”ni ve örgütü daha üst düzeylere çıkaracaktır.<sup>5</sup> Bilgi yönetimi örgütlerin kültüründe çok ciddi anlamda bazı değişiklikler gerektirecektir. Çalışanlar arasında güvenin yaratılması, bağlılığın sağlanması, açıklık ve girişkenliğe dayalı bir öğrenerek paylaşma ortamının oluşturulmasına bağlıdır.

### 1.1.1. Veri

Bilişim sistemlerinin temel girdisi işlenip bilgi haline dönüştürülen “veri”dir. Bir başka tanıma göre veri; işlenmemiş bilgi girdileridir. Bilişim sistemlerinde depolanan veriler ne kadar fazla olursa olsun işleme tabi tutulamaz ise bir anlam ifade etmez.

Verilerin istekler doğrultusunda işlenmesi ve anlamlı birer bilgi haline dönüştürülmesi gerekir. **Veriler**; bağımsız birimlerdir ve sayılamayacak kadar çoktur.

<sup>3</sup> Ali E. AKGÜN, Halit KESKİN, “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, Hora Ofset Matbacılık, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:1, Cilt:5, Ankara, 2003, s.175.

<sup>4</sup> İsmet BARUTÇUGİL, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002, s.143.

<sup>5</sup> Süleyman İLHAN, “Telekomünikasyonda Yönetim Bilişim Sistemleri Modeli”, Sakarya Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, 1998, s.181.

Genellikle sayısal değerler olarak düşünölmelerine karşın, insanların ve makinelerin sayısal olmayan algılarını ve gözlemlerini içerecek biçimde de tanımlanabilirler”.<sup>6</sup> Veri; bazı kişiler için işleme tabi tutulmadan bir anlam ifade etmez iken bazıları için işleme tabi tutulmaksızın bilgi haline dönüştürülebilir. Örneğin, sınav kağıtlarının üzerinde yazılı olan notlar öğrenciler için bilgi iken, üçüncü kişiler açısından bilgi değildir. Verilerin üçüncü kişilerce anlamlı hale gelebilmesi için amaçlar doğrultusunda verilerin işleme tabi tutulması ve tanımlanması gerekir.



Sekil 1.1. Veri Akış Şeması

**Kaynak:** Süleyman İLHAN, “Telekomünikasyonda Yönetim Bilişim Sistemleri Modeli”, Sakarya Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, 1998, s.185.

“Günümüzde bilgisayarlar ve elektronik cihazlar hızlı bir biçimde büyük miktarda bilgiye ulaşılmasına olanak sağlamıştır. Bilgiye ulaşmadaki bu olanaklar dünya çapında bir bilgi kaynağı oluşturmuş, bu da yeni bilgilerin geliştirilmesini hızlandırmıştır”.<sup>7</sup> İşletmelerdeki yöneticiler, tüm ilgililerle işbirliği yaparak veri sistemleri hazırlamak durumundadırlar.

Veri toplama süreci uygulamanın başlangıcını teşkil etmektedir. Örneğin; insan kaynakları gereksinimini karşılamak amacıyla eleman bilgileri ve işin gerektirdiği

<sup>6</sup> Hayri ÜLGEN, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yay. No: 225, İstanbul, 1990, s.5.

<sup>7</sup> Burhan ALBAYRAK, **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.210.

faktörler hakkındaki bilgiler sisteme girilir. Burada eleman ile ilgili adı, soyadı, adresi, telefonu gibi kişisel veriler toplanır iken birde işin gerektirdiği; eğitim durumu, yaş, bilgisayar tecrübesi, sürücü belgesinin sınıfı, özel bir kurs bitirme belgesine sahip olup olmadığını gösterir bilgiler de toplanarak web üzerinden veri tabanına girilerek işletme zaman ve emek tasarrufu sağlar.

### 1.1.2. Veri Türleri

Veriler, kullanım alanları ve tekrarlanma özelliklerine göre bazı bölümlere ayrılır. Bu tür verilerin anlam ifade edebilmesi için anlam bütünlüğüne göre belirli gruplara ayrılması kaçınılmazdır. Örneğin; üniversite öğrencilerinin okul, bölüm, sınıf, öğretim gibi gruplara ayrılarak tanımlayıcı numaralar verilmesi işlem yapmada kolaylık sağlayacaktır.

**i. Bağımlı ve Bağımsız Veriler:** Bağımlı veriler; taşıma zamanı, hız ve miktar performanslarını tanımlar. Bağımlı değişkenlere örnek vermek gerekirse bin ton madenin çıkış yerinde işlenmesi gerektiği veya işletmeye ne kadar sürede taşınacağı belirlenmesidir. Bağımsız veriler taşıma aracı, yol uzunluğu, yükün adet ve ağırlığını ifade eder. Örneğin; Kütahya'dan Ankara'ya taşınması gereken bir madenin taşınma zamanının, yol uzunluğuna mı yoksa yükün ağırlığına mı bağlı olduğunun belirlenmesidir.

**ii. Nicel ve Nitel Veriler:** Nicel veriler işletme verilerinin sayma ya da ölçme yoluyla elde edilmesidir. Ölçülen nicel veriler; zaman, ağırlık ve uzunluk ölçüleri gibi tahmin yapılarak saptanmasıdır. Nitel veriler ise, değerlendirme yoluyla elde edilirler. Nitel özelliklerin değerlendirilmesi belirleyici özelliklerin uygun olarak seçilmesine ve doğru tanımlanıp tanımlanmadıklarına bağlıdır.<sup>8</sup>

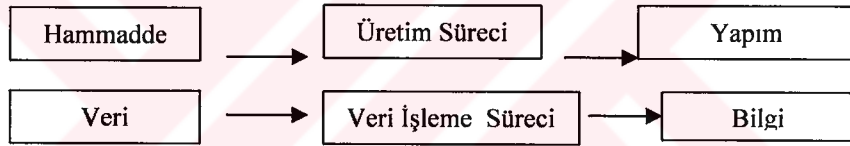
Veri kavramı işletmeler açısından ele alınırsa üzerinde işlem yapılmamış çabaları gösteren, saklanabilen, örgüt içerisinde rapor halinde bildirilen ham materyallerdir. Kurumsal amaçlara bağlı olarak işletmelerin çabalarından doğan verilerin işlemlere tabi tutulmak üzere veri tabanına kaydedilmesidir. Bu veriler

<sup>8</sup> ALBAYRAK, ...danışmanlık, a.g.e, s.66.

teknolojik sistemler aracılığı ile saklanarak yöneticilerin bilgisine sunulur.<sup>9</sup> Örneğin, bir işletmeye başka bir işletmeden 50 adet X malı siparişinin gelmesi o işletme için bir veridir. Ancak işletmenin belirli bir faaliyet dönemi içerisinde toplam kaç adet üretim yaptığı, yapılan bu üretim miktarının ne kadarını arz ettiği, stoklarında ne kadar mamul kaldığı, üretim süreçlerindeki verimlilik oranının ne kadar gerçekleştiği işletme yöneticisi için önemli bir bilgidir.

### 1.1.3. Bilgi

Bilgi; Latince “informatio” kökünden gelmekte, şekil verme, biçimlendirme ve bilgi-haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda; “Üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılara denir, kaynağını da veriler oluşturur”.<sup>10</sup> Bilginin bir anlam ifade edebilmesi için elde edilen bilginin doğruluk değerinin bulunması, konuyla ilgili olması, tam bilgiyi doğru zamanda sahip olunması, kullanıcılar tarafından anlaşılabilir, ulaşılabilir ve güvenilir olması gerekir.<sup>11</sup>



Şekil 1.2. : Bilgi İşleme Süreci

**Kaynak:** Semih BİLGİN, *Yöneticiler İçin Bilişim Sistemleri*, ODTÜ Enformatik Enstitüsü Emo Yayını, Ankara, 2003, s.6.

Bilgi sistemleri, örgütlenmelerin en başından beri örgütsel etkinliğin temeli ve yaşamsal koşulu olmuştur.<sup>12</sup> 20. yüzyılda küreselleşen dünya ticaretinde büyük servetlere kavuşan işletmeler petrol yataklarına sahip olan ve enerji kaynaklarına yatırım yapan örgütler olmuştur. 21. yüzyılın başlarında bu durum bilgi kaynaklarına

<sup>9</sup> Yılmaz CENGİZ, *Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:2, İstanbul, 1988, s.9.

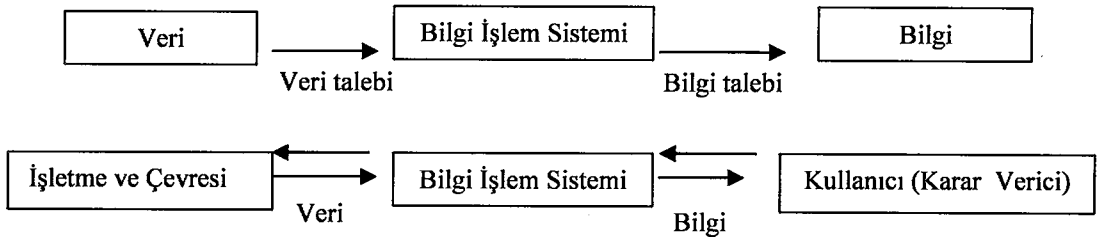
<sup>10</sup> Uğur YOZGAT, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998, s.45.

<sup>11</sup> Semih BİLGİN, *Yöneticiler İçin Bilişim Sistemleri*, ODTÜ Enformatik Enstitüsü Emo Yayını, Ankara, 2003, s.5.

<sup>12</sup> Haldun AKPINAR, *Bilişim Teknolojisi ve İşletme Öğretimine Etkileri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Kasım 1997, s.3-4.

sahip olan bilgi üreten ve bilginin ticaretini yapan şirketleri ön plana çıkarmıştır. Bu da içinde bulunduğumuz yüzyılın temel girdi maddesinin bilgi olacağını göstermektedir.<sup>13</sup>

Verilerin işleme tabi tutularak bilgiye dönüştürülmesinde bilgisayarların büyük önemi bulunmaktadır. Verilerin bilgiye dönüştürülmesi işlemi insan emeği veya veri işleyen mekanik, elektro-mekanik ve elektronik aygıtlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.<sup>14</sup>



**Sekil 1.3 : Veri ve Bilgi İlişkisi**

**Kaynak:** Haldun AKPINAR, **Bilişim Teknolojisi ve İşletme Öğretimine Etkileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Kasım 1997, s.3.

Bu yenilikler işyerlerinde tek düze işlemlerin mekanik sistemlere dönüştürülmesiyle gelişmektedir. Bu sistemler hem işletme yönetimlerinde hem de bilimsel araştırmalarda kullanılmaktadır. İşletmelerdeki uygulamalarda personel bordro takipleri, alacak-borç takibi, stokların tutulması en güncel kısmını oluşturmaktadır. Başarılı yöneticiler sürekli yeni bilgilere gereksinim hissettiğinden, örgütlerdeki bilgi-işlem, araştırma-geliştirme, eğitim, dokümantasyon gibi departmanlara daha fazla önem vermektedirler. Çünkü bu bölümler, doğrudan üretimle alakası olmadığı halde yönetim, üretim ve pazarlama için gerekli olan bilgilerin bir araya getirilmesi, depolanması ve yaygınlaştırılması faaliyetlerini gerçekleştirir.<sup>15</sup>

Enformasyon toplumunda yaşam gösteren örgütlerin giderek karmaşık yapıya bürünmeleri nedeniyle bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmaktadır. Günümüzün gelişmiş örgütlerinde gerek duyulan bilgi miktarı daha da artmaktadır. Kullanılacak bilgi miktarının optimum düzeye ulaşması sonucunda; bu bilginin alınması, işlenmesi ve yönetilmesi için geçen zaman ile karmaşık durumdaki bilginin düzenlenmesi, arşivlenmesi ve dosyalanması için gereken bütçe işletmeyi bir

<sup>13</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e, s.13.

<sup>14</sup> CENGİZ, a.g.e, s.11.

<sup>15</sup> İsmail TÜRKMEN, **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.519, Ankara, 1994, s.211.

çıkmaza yönlendirebilir. Bu toplumlarda örgütler, “Toplam Kalite Yönetimi”ni tam anlamıyla uygulayabilmek, uluslararası pazarda rekabet edebilmek, daha hızlı ve etkili kararlar alabilmek için bilgi teknolojilerinden tam anlamıyla yararlanmak zorundadırlar.

Bilgisayarların sağladığı hız ve güvenilirlik artışından yararlanmak üzere geliştirilen Yönetim Bilişim Sistemleri uygulamaları doğru kişiye, doğru bilgiyi, doğru zamanda sağlama ilkesine yönelik olarak örgütsel işleyişe ilişkin çeşitli ayrıntı düzeylerindeki izleme gereksinimlerini karşılayacak biçimde tasarlanırlar.<sup>16</sup>

Yöneticiler, örgüt içindeki tüm çalışanların “Öğrenen Örgüt Kavramı” etrafında birleştirmelidir. Öğrenen Örgüt Kavramı 1990 yılında Peter Senge'nin “Beşinci Disiplin” kitabında ilk defa bahsettiği ve sistem düşüncesi temeline dayanan bir kavramdır. Buna göre “Sistem Düşüncesi”, bir işletmeyi, farklılaştırılmış parçaların birbirlerini sürekli olarak etkiledikleri ve bu parçaların toplamından daha fazlasını içeren bir bütün olarak değerlendirilir.<sup>17</sup>

Bilgi aktarımının zayıf olduğu örgütlerde karar alma, yöneltme, denetim ve planlama çalışmaları etken ve zamanında olamamaktadır. Böylelikle, bu tür örgütler giderek hantallaşmakta ve karar üretmez duruma gelmektedirler.<sup>18</sup> İşletmeler, kendi çalışanlarında bulunan bilgi ve becerileri satın almak, kiralamak veya geliştirmek için büyük miktarlarda para ve zaman maliyetine katlanırlar. Çalışanlar ise; bilgi ağını kullanarak örgütün bir başka yerinde çalışan ve gereksinim duydukları bilgiye sahip olanları belirleyebilirler. Onlarla bağlantı kurarak öneriler alabilirler veya konuyu en iyi nasıl öğreneceklerini araştırabilirler.

### 1.1.3.1. Bilgi Türleri

Bilgi; değişim sürecinde sürekli olarak yeniden tanımlanmak zorunda kalmış ve anlamı günün gerekliliklerine göre yenilenmiştir. İşletmeler için bilginin önemi arttıkça ya da stratejik hale geldikçe rolü de değişmektedir. Artık bilgi; işletmeler için klasik üretim faktörlerine ilave olarak anılmaya başlanmıştır. Bilgi, geçmişten günümüze uzanan süreç içerisinde değişik anlamlarla anıla gelmiştir.

<sup>16</sup> BİLGEN, a.g.e, s.20.

<sup>17</sup> A.Zeynep DÜREN, 2000'li Yıllarda Yönetim, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.134.

<sup>18</sup> İsmail TÜRKMEN, Bilgi Sistemleri İle Pazarlama Yönetiminde Verimlilik, MPM Yayınları No.575, Ankara, 1996, s.14.

Bilgi türleri; bürokratik bilgi, genel destek için bilgi, yönetim için bilgi, stratejik kaynak olarak bilgi şeklinde sınıflandırılmaktadır. Örgütler bilgiyi etkili ve zamanında kullanabilmek için bilişim teknolojilerinden en verimli şekilde yararlanmak zorundadırlar. Çünkü sadece somut bilgi bir işe yaramamaktadır. Onu yoğuracak, bütünleştirecek, amaçlar uğruna stratejik hale getirebilecek beyinlere gereksinim vardır.

Günümüz toplumlarının sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilişim teknolojisinin ürünü olan bilgidir. Bilişim bilgisi bilgisayar sistemleri içerisinde bilimsel usullerle işlenip elde edildiği için, kişisel keyfilik ve saptırmalardan uzak olması nedeniyle daha objektif bir özelliğe sahip olacaktır. İşletmeler için stratejik öneme sahip olan bilgiler özel uzmanlarca yönetileceklerdir. Bir işletmenin bilgi yönetimi stratejisi onun rekabet stratejisini de yansıtır. Bilgi çağının oluşumuyla beraber örgütlerde kültürel değişim sürecine girmiş verimlilik ve kalite artış çabaları başlamış, ekonomilerde belirsizlik olduğu dönemlerde rekabet üstünlüğü sağlayan birer güven kaynağı oluşturmaya başlamıştır.

### 1.1.3.2. Bilginin Özellikleri

İşletmenin faaliyetlerini düzenli yürütebilmek için stratejik analiz sistemlerinin geliştirilmesi gerekir. Bunun yapılabilmesi için bilginin özelliklerinin irdelenmesi kaçınılmazdır. Bilginin ölçülebilir sayısal değerlerden oluşması, bilginin karşı tarafa anlatmak istediği mesajın önemi, bilginin hangi biçimde ifade edildiği, bilginin iletilmek istenen örgütlere hangi simge, kod ve sayılar ile ifade edildiği, bilginin doğruluk değerini ne kadar devam ettirdiği gibi konular bilginin özelliklerindedir.<sup>19</sup>

Bilgi toplumu bağlamında bilgiyi açıklarken bir yanılsamaya düşmemek gerekir. Bilgi toplumu gerçekte bir enformasyon toplumdur ve bilgi, enformasyona eşit değildir. Bilgi ile enformasyon arasındaki fark bilgi toplumu kavramını da anlamamıza yardımcı olacaktır. Enformasyon; haberdar olma, bilgilenme, haber alma ve bilgilendirmeyi anlatır. Enformasyon ile bilgi arasında bariz bir fark vardır. Dağınık

---

<sup>19</sup> Cihan DURA, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara 1990, s.100.



“bilgi parçaları kendiliğinden enformasyona dönüşmeyeceği gibi, her enformasyon bilginin yerini tutamaz.”<sup>20</sup>

Enformasyon, bilginin elde edilmesi için önceden varolması gereken süreçlerdir. Ancak hiçbir şekilde bilginin yeterli ön koşulu değildir. Bilgi, enformasyondan kat kat daha fazla miktarda insani emeğe gereksinim duyar. Bilgi enformasyondan daha açık, sistemli, tutarlı, kristalize olmuş bir madde gibi daha kalıcıdır. Bilgi, bireyin ürünü değil, toplum ve kültürün ürünü yani kolektif bir üründür.<sup>21</sup> Bilgi yaşadığımız toplumun kültürüyle, kültür ürünleriyle, eğitimiyle ve kendi kişisel çabalarıyla oluşur.<sup>22</sup>

Enformasyon teknolojileri ile artan bilginin ortaya çıkardığı yoğun haberleşme ağı bütün dünya ile iletişim sağlamaktadır. Bu olanaklar aşırı bilgi yığılmasına da neden olabilir. İletişim araçları ile yüz yüze gelinmesi ise, gerçekte kişiler ile değil, onların görüntüleriyle olmaktadır.<sup>23</sup>

Bilginin kalitesi konusuna değinecek olursak, günümüzde sanayileşmiş toplum sürecinden bilgi ve enformasyon toplumu sürecine geçildiği ifade edilmektedir. Artık günlük yaşantımızda yoğun bilgi birikimi ve iletişimiyle birlikteyiz. Kitaplar, makaleler, araştırmalar, bilgisayar ve internet gibi olanaklar bilgi miktarını ve dolaşımını önemli oranda artırmaktadır. İletişim teknolojisinin gelişmesi bilginin akışını hızlandırdığı gibi niteliğini de değiştirmiştir. Bilginin niceliğinde bir artış olduğu gibi niteliğinde de bir değişim söz konusudur. Elektronik ve bilgisayar alanındaki baş döndürücü gelişmeler, bilginin herkesin ulaşabileceği kadar bol ve ucuz olacağı umudunu meydana getirmiştir. Ancak, herkese kolayca ulaşan bu bilgi işlenmiş bir bilgidir ve işleyenin irade, amaç ve çıkarlarına göre manipülasyon geçirmiştir.<sup>24</sup>

Elektronik ve teknolojik gelişim, iletişim ve iletim olanaklarını artırmıştır. İletişim teknolojisindeki gelişmeler kişiler arasındaki “karşılıklı” iletişimi kolaylaştıran mektup, telefon, telgraf, e-mail gibi araçlardır. Teknolojik gelişmeler üretilen bir

<sup>20</sup> Haluk GERAY, “Enformasyon Toplumu ve Türkiye; Erişim Açısından Bir Değerlendirme”, *Yeni Türkiye* 1998, C.20, s.1415

<sup>21</sup> Füsun ALVER, “Medya Bilginin Değiştirilmesi”, *Yeni Türkiye* 1998, C.20, 1998, s.1538.

<sup>22</sup> Ahmet İNAM, “Bilgi Sağlığı”, *Yeni Türkiye* 1998, C.20, s.1665.

<sup>23</sup> İnci H. ÜNAL, “Bilgi ve Bilgi Gereksinimleri”, *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, Ankara, Temmuz 1993, s.337.

<sup>24</sup> Mehmet Ali KILIÇBAY, “En Son Demokratikleşecek Şey Bilgi Olacak”, *Yeni Türkiye* 1998, c.20, s.1673.



bilginin birden çok kişi ve yığınlara aktarılmasını sağlayan basın yayın araçları, sinema, radyo ve televizyon gibi araçlardır ve bunlara “kitle iletişim araçları” denilmektedir.

Bilgisayar ve İnternet’in yaygınlaşması, her gün binlerce yeni İnternet sitesinin açılmasına yol açmıştır. İnternet ile yaygınlaşan bilgiler gün geçtikçe bilgi çöplüğü haline gelmiştir. Bilgiye sahip olmak bu ortamda güçleşmekte ve sistemli bilgiye sahip olmak güç hale gelmektedir.<sup>25</sup>

Bilginin niceliğindeki bir artış, bilginin ya da enformasyonunun niteliğini de incelememizi gerektirmiştir. Kalite; vaat edilen olmayıp, yerine getirilen, gerçekleştirilebilendir. O halde kalite, belirli ölçüler yardımıyla belirlenebilen ve kullanım amacına göre ölçütleri değişebilen bir olgudur. Başka bir deyişle kalite, bir malın kullanım amacı ya da tüketici zevkini karşılama düzeyini belirleyen niteliklerin toplamıdır.<sup>26</sup> Enformasyon araçlarının bireyi ne kadar bilgilendirdiği tartışılmaktadır. Özellikle kitle iletişim araçlarının ilettiği bilgi, bireyin “hiçbir zaman ve hiçbir yerde” işine yaramayacak bilgi olabilmektedir. Ancak iletişim kanallarının çok olması bireyin istediği bilgiye bilinçli çabasıyla ulaşabilme olanaklarının artmasını da sağlamıştır. Bu durumda bireyin “kaliteli bilgi”yi elde etmesi ancak o bilgiyi analiz edebilecek öz niteliklere sahip olması durumunda söz konusu olacaktır.<sup>27</sup>

### 1.1.3.3. Bilgi Toplama

İşletme birimlerinde çalışan işgörenlerin görev ve yetkilerinin belirlenmesi, değerlendirilmesi ve gözden geçirilmesinde proje yönetiminin her aşamasında müşteri ilişkileri, işverenler, iş pazarları, teknolojik gereklilikler, rakiplerin durumları, strateji belirlemede kullanılan yöntemlerdir. Bu etkenler ile ilgili güncel bilgiye sahip olmak karar alma durumundaki yöneticiler için çok önemlidir. Bilginin toplanması aşamasında bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler; önceden belirlenmemiş sorularla mülakat, önceden hazırlanmış mülakat, yazılı mülakat, belge analizi, doğrudan gözlem ve danışmanın müşteri hakkında edindiği deneyimlerdir.<sup>28</sup>

<sup>25</sup> Atif ÜNALDI, “Bilgi Toplumu Türkiye’inde İnternet Yapılanması”, **Yeni Türkiye 1998**, C.20, s.1465.

<sup>26</sup> Mehmet ÇINAR, **Kalite Yönetimi**, Erciyes Üniversitesi, İİBF. Yay., Kayseri, 1993, s.13.

<sup>27</sup> ALVER, **a.g.e.**, s.1542.

<sup>28</sup> ALBAYRAK, ... danışmanlığı, **a.g.e.**, s.205

Teknolojik gelişmelerin görülmedik bir biçimde hızlı gelişmesi toplumsal alanda da büyük bir dönüşüme neden olmuştur. Bu teknolojik gelişim iletişim araçlarının gelişimini de beraberinde getirmiştir. İletişim teknolojisinde daha sonraki baş döndürücü gelişmeler, toplum yapısını da değiştirerek günümüzdeki tanımlamayla bilgi toplumunu ortaya çıkarmıştır.

#### **1.1.3.4. Bilgi Kullanımı**

İşletmenin iç ve dış kaynaklarından temin edilen bilginin elde tutulması kendi başına bir anlam ifade etmez. Bu bilginin anlamlı hale gelebilmesi için iş süreçlerinde kullanılması gereklidir. Bunun içinde işletmede çalışma kuralları yaratılmalı, bilgiyi süzgeçten geçirmeden önce doğruluğunun karşılaştırılması, alt kademe çalışanlardan görüş alınması ve elde edilen bilgilerin kullanılabilirliğinin ortaya konulması gereklidir.

#### **1.1.3.5. Bilginin Sonuçları**

İşletmenin iç ve dış kaynaklarından elde edilen bilgilerin kullanım sürecinden geçirildikten sonra işletme için bazı yararlı sonuçları ortaya koyması gereklidir. Bu bilgiler; doğru sorulara doğru zamanda yanıt vermeli, her varsayım test edilmeli, riski azaltmalı ve enformasyon sistemleri yönetimine yardımcı olmalıdır.

Yönetim çalışanların mevcut becerilerini en üst düzeyde kullanmak, bu becerileri eğitim ve geliştirme çalışmalarıyla daha da artırmak yoluyla örgütsel verimliliği geliştirmelidir. Sanayi toplumunda sistematik bilimsel bilginin üretim sürecine katılması söz konusu iken bilgi toplumunda bilginin birikime dayalı yenilik sürecinin önem kazanması ve bilginin yeniden üretilerek ekonomik değer oluşturması sağlanmalıdır.<sup>29</sup>

#### **1.1.4. Bilişim**

Bilgi, yöneticilerin karar ve eylemlerinin temel kaynağını oluşturmaktadır. Bu hem işletme çevresinden gelen bilgilerin hem de üretim sürecinde oluşan bilgilerin işlenmesi sonucu elde edilmektedir. Bu gelişmelere “gelişim süreci” denir.<sup>30</sup> Bilgi

<sup>29</sup> Hüsnü ERKAN, *Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme*, Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul 1998, s.162.

<sup>30</sup> Ataç SOYSAL ve diğerleri, *Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri*, MESS Yayınları, İstanbul, 1989, s.40.

olgusu, “bilgi saklama, erişim dizgeleri, bilginin işlenmesi, aktarılması ve kullanılması yöntemlerini toplum yararı gözeterek inceleyen uygulamalı bilim dalı”<sup>31</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Bilginin toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi, dağıtımı ve kullanımıyla ilgili çabaların tümü “**bilşim**” olarak tanımlanır. Bir başka deyişle “bilginin sistemli işlenmesinin bilimi olarak tanımlanıp çağımızın en dinamik kavramı olarak nitelendirilebilir.”<sup>32</sup> Bilşim, bilginin belli amaçlar çerçevesinde teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin, elektronik makineler aracılığı ile düzenli olarak toplanıp, işlenmesini konu alan mesleki ve akademik bir disiplindir.<sup>33</sup>

Bilşim, bir sistemin kendi durumunu başka bir sisteme bildirmesi olarak da tanımlanabilir. Bu bildirme, sistemin alacağı her durum için ayrı bir anlam taşıyıp bir işaret (sinyal) aracılığıyla gerçekleştirilir. Bir başka deyişle bilşim dendiğinde, yalnızca dil alanında olduğu gibi bir bildirme değil, sibernetikle birlikte kazandığı yeni anlam doğrultusunda, fiziksel bir uyarı da anlaşılır. Bu kavram, bildirme fiili sonunda elde edilen veriye, üzerinde uzlaşmaya varılan kurallardan yararlanılarak yöneltilen anlamı da içerir. Bilşim, yalnızca teknoloji alanının değil bir yanıyla da bilim alanının konusudur. Kendi içindeki derinlik, kapsadığı ilişki ve bulunduğu alanların genişliği, bilşimi, hem mesleki hem de akademik disiplin konusu haline getirmiştir.<sup>34</sup>

Bilşim ile ilgili yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde, bilginin depolanması, geri çağırılması, işlenerek yeni formlara dönüştürülmesi, iletilmesi gibi işlevlerin bu kavram içinde yer alması gerekmektedir. Sonuç olarak, bilgi ve iletişim sözcüklerinden meydana getirildiği izlenimi veren bilşim sözcüğünün, bilginin onun işlenmesinden oluştuğu bilinerek kullanılması uygun olacaktır.<sup>35</sup>

Bilgi teknolojileri, donanım ve yazılım alanında ki gelişmeler ile işletmelerde davranışsal ve sosyal alandaki gelişmeler siyasi, ekonomik, kültürel ve estetik

<sup>31</sup> Aydın KÖKSAL, “Bilgi Toplumu Değil, Bilşim Toplumu”, **Bilşim Kültürü Dergisi**, Sayı 75, İstanbul, Eylül 2000, s.10

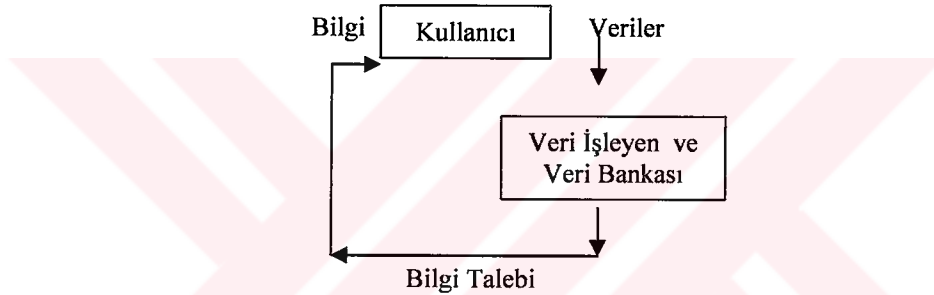
<sup>32</sup> Faruk ECZACIBAŞI, **BT/haber dergisi**, S:132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997, s.117.

<sup>33</sup> Aydın KÖKSAL, “**Bilşim Sözcüğü Üzerine**”, [www.yasinkaplan.com/makaleler.html](http://www.yasinkaplan.com/makaleler.html) 29/03/2004

<sup>34</sup> AKPINAR, **a.g.e.**,s.10.

<sup>35</sup> Tınaz TİTİZ, **BT/haber dergisi**, S:132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997, s.115.

dinamiklerin etkili olarak kullanılmasını sağlamıştır.<sup>36</sup> Bunların etkisi ile kişisel ve sosyal düzen örgütlerde vazgeçilmez bir bilgi birikimi ve değişimi meydana getirmiştir. Günümüzde işletmelerin düzenli yönetilmesi amacıyla iyi bir enformatik yapıya sahip olması gerekir. Enformatik; enformasyonun belli amaçlar çerçevesinde, toplanmasını, iletilmesini, işlenmesini, saklanmasını, kaynaklar arasındaki iletişimi ve bu işlevleri yerine getirecek yöntem, aygıt ve sistemlerin gerekli yazılımlarla birlikte geliştirilmesini konu alan mesleki ve akademik bir disiplindir. Değişik tanımlar yapılan bilişim ile ilgili olarak işletme için gerekli olan bilginin en uygun şekilde elde edilerek depolanması, karar alıcı durumundaki yönetim kademelerine, tasnif edilerek en kısa sürede iletilmesi olarak ifade edilebilir.



**Sekil 1.4. Bilişim Sistemi**

**Kaynak:** Ataç SOYSAL ve diğerleri, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, MESS Yayınları, İstanbul, 1989. s.39.

Bilgi işleme de tasarımcılar soru-yanıt sürecini kullanarak verilerin kaynaklara dayandırılmasını sağlamaktadırlar. Bu sayede veriler toplanacak, saklanacak, işlenerek üretilecek, gerektiğinde yeniden başvurulabilecek hale getirilecektir. Kullanıcı ile veri işleyen arasında kurulan diyalog yani soru-yanıt sistemi ile yanıtlanabilmesine bilişim sistemi, burada kullanılan bilgilerin toplandığı sisteme ise veri bankası adı verilmektedir.<sup>37</sup> Örgütlerde bilişim sistemlerinin bir sistem içerisinde gerçekleştirilebilmesi için birimler arasında etkili bir iletişim olması gerekir. Bazen bu iletişim düzenli kurulamamaktadır. Bunun en önemli nedeni ise çalışanların hayalci

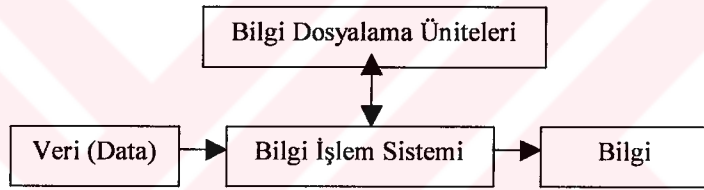
<sup>36</sup> Emin D.AYDIN, **Değişen Bilgi Toplumu**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.7.

<sup>37</sup> SOYSAL, a.g.e, s.29.

olması, zihinsel değerlendirme ve kişisel planlarda yapılan hatalardır.<sup>38</sup> Bunların aşılması için işletme çalışanlarının aynı hedef doğrultusunda odaklanması gereklidir.

### 1.1.5. Sistem

Kökene Yunanca'dan alınan ve parçaların oluşturduğu bütünlük anlamı taşıyan sistem sözcüğü modern örgütlerin temelini oluşturan ve işletmelerin sosyal bir sistem haline gelmesini sağlayan bir kavramdır. "Sistem en genel tanımıyla, belirli parçalardan oluşan; bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür".<sup>39</sup> Başka bir tanımda sistem; alt birimlerden ve sistemlerden oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisini tanımlayan bir bütündür."<sup>40</sup>



Sekil 1.5. : Verinin Bilgiye Dönüşümü

**Kaynak:** Ömer DİNÇER, "Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişme Sorunları 3 Ulusal İşletmecilik Kongresi", Kapadokya, 1989, s.77.

İşletmeler "bilgi-karar-uygulama" döngüsü içinde oldukça karmaşık bir yapı arz etmektedirler. Bu tip karmaşık bir yapının sistem yaklaşımını benimseyen bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi karşılaşılan sorunların çözümünde ve karar alma sürecinde etkinliği artıracaktır.<sup>41</sup> Sistem analizi geniş anlamda; karar alıcının birçok alternatif çözüm seçenekleri arasından birini seçebilmesine yardımcı olmak amacıyla yürütülen düzenli bir analitik çalışmadır. Karar bir çok seçenek arasından seçilen bir eylemi ya da

<sup>38</sup> Williams EGGLAND, **Örgütlerde İletişim**, Çevirenler: Yılmaz Büyükerşen ve diğerleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, Eskişehir, 1991, s.105.

<sup>39</sup> Bülent TOKAT, Derya ŞERBETÇİ, **İşletmecilik Bilgisi**, Beşinci Baskı, Avcı Ofset, İstanbul, 2001, s.157.

<sup>40</sup> Ömer DİNÇER, "Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişme Sorunları 3 Ulusal İşletmecilik Kongresi", Kapadokya, 1989, s.77.

<sup>41</sup> Hasan ÇOBAN, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1998, s.162.

eylemler dizisini belirtir. Karar alma süreci ise bir bireyin, yöneticinin veya bir örgütün mevcut alternatifler arasından, amaca en uygun birisini veya bir kaçını seçmesidir. Karar alma bu yapıyla yönetsel bir işlev olmasının yanında örgütsel bir süreçtir.

#### 1.1.5.1. Sistemlerin Çevre Yapılarına Göre Sınıflandırılması

İşletmelerde kullanılan sistemlerin çevre yapılarına göre incelendiğinde bazı değişiklikler arz ettiği görülmektedir. Bu yapılar işletmenin dış dünya ile etkileşimi ile orantılıdır. Bunların kapalı ve açık sistemler olarak iki gruba ayrıldığı görülmektedir.

**i. Kapalı Sistem:** Çevresindeki koşullardan her ne şekilde olursa olsun etkilenmeyen ve kendi kendine yeten sistemlerdir. Bu tür sistemler genel olarak doğu bloku ülkeleri tarafından kullanılmakta iken artık günümüzde fazla rastlanmamaktadır. Bu tür sistemlerde işletmenin yaşama şansı yoktur.

**ii. Açık Sistem:** Çevresindeki sistemler ile mutlaka ilişkisi olan, onlarla haberleşen ve etkileşen sistemlerdir. Açık sistemlerde, dış dünyadan gelen etkilerin sisteme girişiyle ilgili alt birimlere girdi birimleri denir. Bu sistemlerin dış dünyaya etki yapmasıyla ilgili alt birimlere çıktı alt sistemi, sistemin çalışmasında zaman içinde süreklilik ve tutarlılık sağlayan, girdilerin ya da üretilmiş ürünlerin yitirilmemesi için çalışan birimlere süreç ya da depolama alt sistemi, bunların dışındaki bütün işlevlerin yerine getirilmesini sağlayan süreçlere işlem, saklanan girdinin ya da üretilen çıktının yeniden işlenmesine geri bildirim adı verilir.<sup>42</sup>

İşletmelerde sistemlerin tam olarak çalışabilmesi onu oluşturan alt sistemlerin önceden tanımlanmış işlevsel ilişkiler içinde çalışmalarıyla gerçekleşebilir. Bunun için birbirini tamamlayan etmenlerin aksaksız çalışması gerekir.

#### 1.1.5.2. Sistemlerin Birbirini Tamamlama Unsuruna Göre Sınıflandırılması

İşletmede kullanılacak sistemler birbirinden bağımsız olamaz. İşletmenin bütün birimlerindeki sistemler birbiri ile aynı yapıda olması kaçınılmazdır. Birimler arasında farklı farklı sistemler kullanılması işletmeyi bütünlükten uzaklaştırır.

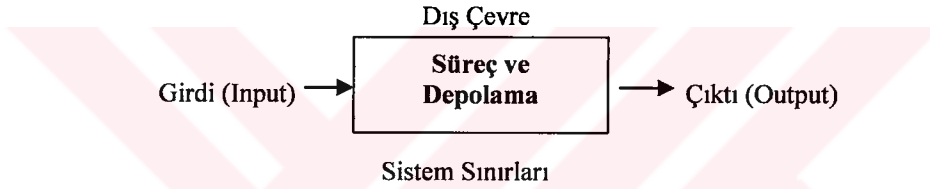
---

<sup>42</sup> BİLGİN, a.g.e, s.10.

**i. Dönüştürme İşlemi:** Tüm sistemler girdi, işlem ve çıktı olmak üzere üç temel elemandan oluşur. Bu işlemler iş süreçleri veya işletme yapıları ne olursa olsun tüm işletmelerde görülmektedir.

**ii. Sistem Sınırları:** Sistemin en alt ve en üst yapısı onun sınırlarını belirler ve genelde pratikteki tüm sorunlar bu sınırlar içinde görülür. Sistemin sınırları belirlenmez ise karmaşık duruma gelir. Onun için işletmedeki her bir birimin sistem çerçevesi içerisinde görev ve yetkilerinin sınırlandırılması ve bu süreç içerisinde işlemlerinin yürütülmesi sağlanmalıdır.

**iii. Sistemin Çevresi:** Sistemin dışındaki unsurlar ile bağlantı içinde olan tüm etmenler sistemin çevresini oluşturur.<sup>43</sup> Her sistem bilgi girişi ile başlar, bu bilgiler belirli aşamalardan geçirilir ve sonuçta bir çıktı elde edilir.



Sekil 1.6 Sistem ve Unsurları

**Kaynak:** Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998. s.161.

### 1.1.5.3. Sistemlerin Çalışma Yapılarına Göre Sınıflandırılması

İşletmelerde sistemler çalışma yapılarına göre beş grup halinde incelenebilir. Bu sistemler;

**i. Belirlilik Halindeki Sistemler:** Sisteme ilişkin tüm değişken ve parametreleri belli olan sistemlerdir. Sistemin çalışma yolu tek ve kesin olup kendi kurallarına göre çalışır.

**ii. Olasılık Taşıyan Sistemler:** Bu tip sistemlerde girdi değerleri ve süreç kesin değildir; ancak olasılık dağılımları ile temsil edilebilmektedir. Girdi değerlerinin olasılıklı oluşuna bağlı olarak çıktı değerleri de kesin değildir.

<sup>43</sup> Tamer KOÇEL, **İşletme Yöneticiliği**, Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.161.



**iii. Uyum Gösteren Sistemler:** Çevrelerinde oluşabilecek değişikliklere uyabilme özelliğine sahip sistemlerdir.

**iv. Paylaşılan/Çakışan Sistemler:** Birden fazla sisteme bağlı olan sistemlerdir. Bu sistemler diğer sistemlerin düzenli işlemesi ile orantılı çalışmaktadır.

**v. Katı Sistemler:** Çevrelerindeki hiç bir değişikliği kabul etmeyen sistemlerdir. Bu sistem 20. yy'ın son dönemine kadar doğu bloku ülkelerince yaygın olarak kullanılmıştır.

Sonuç olarak sistemler belirli bir amaç için oluşturulur, kapalı sistemler hariç diğer sistemler çevre ile etkileşim içinde bulunurlar, geri bildirim süreci, alt ve üst sistemleri bulunmaktadır. Sistemlerde bu süreçler dengeli çalışarak modern örgütlerin başarılı olmasını sağlar. Örgütler yaşayan birer sistemdirler, doğar, büyür, gelişir, değişim geçirir, bazen yok olup yeni örgütlenmelere yol açarlar.<sup>44</sup>

#### 1.1.5.4. Bilgi Sisteminin Aşamaları

İşletmelerde kullanılan bilgi sistemlerinin kurulması sistem analizi metodolojisi çerçevesinde dört temel aşamada gerçekleştirilmektedir. Bunlar;

**i. Stratejik Planlama:** Örgütlerde, bilgi sistemlerinin tasarımı yapılırken örgütün hedefleri, amaçları ve sistemin stratejik parametrelerinin belirlenmesinde örgüte giren her türlü veriler, istekler, komutlar ve sistemdeki başka bir kullanıcıya gönderilen haberlerden oluşmaktadır.

**ii. Süreç Tespiti:** İşletmeye bilgi sistemlerinin kazandırılmasında ikinci aşama işletmenin mevcut yapısının tanımlanması, değerlendirilmesi ve işletmeye giren verilerden alınan bilgilerin sınıflandırılması, bellekteki verilerin aktarılması, kayıt altına alınması, güncelleştirilmesi ve özetlenmesidir.

**iii. Sistem Planlaması:** İşletmede kurulacak yeni bilgi sistemlerinin durumu belirlenirken işletmenin uzun vadeli planlarının göz önüne alınması gerekir. İşletmenin durumu sürekli bir değişimi gerektiriyorsa iyi bir yapı kurulmalı ve bu sistemlerde bulunacakların işletmenin iç yapısı içinde tutulması gerekir. Örneğin, yazılım

<sup>44</sup> BİLGEN, a.g.e, s.50.



programını bir işletmeden satın almak yerine kendi personeline yazdırmak işletmenin planlarında değişiklik olması durumunda işletmeyi ek maliyetlerden kurtaracaktır.

**iv. Sistem Tasarımı ve Çıktı:** İşletmenin yapısına uygun değişik formlarda bilgilerin üretilmesi, basılı raporlar alınması, veri ve iletiler oluşturulması amaçlara uygun bir sistem tasarımı ile mümkündür.<sup>45</sup> Her işletme kendi yapısı ve misyonunu göz önüne alarak bilgisayara dayalı bilgi sistemi tasarımı yapmalı ve uygulamalıdır. Bu aşamada bilgi sisteminin alt sistemleri, işletmenin öncelikleri, sistemin gerek duyduğu veri tabanı, oluşturulacak form ve raporlar önceden belirlenmeli daha sonra ayrıntılı akış şemaları oluşturularak program yazılmalıdır.

Örgütlerde sistemin düzenli ve etkili çalışabilmesi için sistemin parçaları arasında bilgi alış-verişini sağlayan bir haberleşme olgusunun kurulması gerekir. Haberleşme, “sistemin bölümleri arasında eylemi başlatan bir yöntem olarak görülebilir. Bu açıdan haberleşme sadece eyleme yol açan bir öge değil, aynı zamanda sistemin karar merkezlerini birbiriyle uyumlu çalıştıran bir denetim ve düzenleme mekanizması görevini de görmektedir.”<sup>46</sup>

## 1.2. BİLGİ İŞLEM BİLEŞENLERİ

Bilgi İşlem Kavramı; işletmenin elde etmiş olduğu verilerden amaçlar doğrultusunda bilgi türetme işlemlerine denilmektedir. Bilgi işleme sistemlerinin üç ögesi bulunmaktadır. Bunlar; girdi temin etme, girdileri işleme tabi tutma ve bu değerlerden çıktı elde etme sürecidir.

Bilişim sistemleri geliştirme ve uygulama konularında işletmenin yapısına uygun bir donanım alt yapısı kurulmalı ve işletmenin gereksinimini karşılayacak yazılım alternatifleri ile desteklenmelidir. Kurulan bu sistemleri kullanabilecek teknik personelin örgüt içinde istihdam edilmesi gerekir. Bilişim sistemlerinin geliştirilmesi, işletilmesi ve kullanımında insan gereksiniminin belirlenmesi ve incelenmesi bu

<sup>45</sup> TOKAT, a.g.e. *İşl...*, ss.32-33.

<sup>46</sup> Bülent TOKAT, *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi*, Dumlupınar Üniversitesi Yayın No:6, Kütahya, 1998, s.67.

sistemlerin, sosyal, fiziksel, örgütsel ve insan faktörü açısından düzenlenmesi gerekmektedir.<sup>47</sup>

İş süreçlerinde bilgisayarlar farklı amaçlar doğrultusunda kullanılabilir. Amaçların farklı olması bilgi sistemlerinin de farklılaşmasını zorunlu kılmıştır. Bunun için faaliyet alanına uygun ve maksimum verimin alınabileceği bilgisayar donanımı ve yazılımının tespit edilip ona göre yatırım yapılması kaçınılmazdır. Gereksinimden fazla kapasitede bilgisayar donanım ve yazılımına sahip olmak gösterişten başka bir işe yaramaz ve ek maliyet getirir.

Bilgi sistemlerinin kurulması aşamasında temel amaç karar alma süreci için işletme bünyesinde etkin bir bilgi akışının sağlanması olmalıdır. Bu süreç işletme bütününde tüm yönetsel (planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim) ve örgütsel (pazarlama, üretim, finansman, personel gibi) işlevleri ilgilendirir. Yönetim işlevlerinin başarıyla yerine getirilebilmesi örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için birimler arasında bilgi alışverişinin sağlanması gereklidir.

### **1.2.1. Veri İşleme Sistemleri**

İşletmelerde gereksinim duyulan bilginin üretilmesi sürecinde kullanılan veriler mikro ve makro çevre kaynaklarından sağlanır. Mikro çevre kaynakları, örgüt içinde yer alan alt sistemler ve çalışanlardan oluşur. Bu tür bilgiler genellikle önceden olmuş ve sonuçlanmış olaylara ilişkindir. Üretim ve satış istatistikleri bu tür bilgilerdir. Makro çevre kaynakları ise örgüt dışında yer alan verileri sağlarlar. Bunların arasında müşteriler, işletmeye hammadde ve yarı mamul satan tedarikçiler, rakipler ve devlet de vardır.

İşletmelerde veri işlemenin amacı sınırsız miktardaki bilginin hızlı, ucuz, akıcı ve doğru olarak işlenmesidir. Bu faaliyetler 1950'lerden sonra bilgisayarların boyutlarının küçülmeye başlaması, 1980'li yılların başından itibaren mikrobilgisayarların, kişisel bilgisayarların işlem yapabilme kapasitelerinin ve bilgi

---

<sup>47</sup> ÜLGEN, a.g.e, s.139.

depolama özelliklerinin artması, bilgisayarların yaygın olarak kullanılması ile önem kazanmaya başlamıştır.<sup>48</sup>

Veri depolama olanaklarının artmış olması büyük ölçekli işletmeleri veri işleme sistemlerini kurmaya ve geliştirmeye itmiştir. Bu sayede işletmeler her türlü veriyi bilgisayar ortamına girip depolamaya başlamışlar, doğru bilgiye sahip olup gereksinim duyulduğunda bu verileri işleme tabi tutarak bilgiler elde edip doğru karar alma çabasına girmişlerdir.

İşletme verilerinin çoğalması işletmeleri bunları depolayacak, saklayacak ve gerektiğinde başvurabileceği bir “veri tabanı” sistemini kurma gereksinimini beraberinde getirmiştir. Veri tabanları sayısal bilgilerin düzenlenmesini kolaylaştırmıştır. Fiyatlar, üretim ve çıktı oranları, sipariş sayıları ve kapasiteleri belirleme gibi avantajlar sağladığından yöneticiler işletme bünyesinde yönetim bilişim sistemleri kurma gereksinimi hissetmiş ve bunları kullanabilecek uzman kişileri çalıştırmalarını da beraberinde getirmiştir. Çünkü işletmenin veri tabanında depolanan bilgilerin doğru olması durumunda doğru bilgiye sahip olacak ve işleme tabi tutulan bilgilerden elde edilecek sonuçlar da doğru olacaktır.

İşletmeler kurulan veri tabanları sayesinde işgörenlerin aldığı iç ve dış eğitimi bilgi ve tecrübelerini takip edebilir.<sup>49</sup> Veri tabanlarında işletmeye ait başarılı sonuçların elde edilmeye başlanması yönetim bilişim sistemlerinin oluşmasını sağlamıştır. Bilgi yönetimi her alanda uygulanan bir yöntem olduğu için çok yönlü uzmanlık gerektiren bir bilim dalıdır. “Bilgi yöneticisi olarak çalışan kişiler belirli bir dalda uzman olabileceği gibi, bilgi kaynaklarını bilmek, araştırma yöntemleri hakkında bilgi sahibi olmak, iletişim teknolojisi, bilgi, bilim ve kütüphanecilik alanlarında teknik yöntemleri de öğrenmesi gerekir”.<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> ÇOBAN, a.g.e, s.18.

<sup>49</sup> Ramazan GEYLAN, *Personel Yönetimi*, MET Basım-Yayım ve Organizasyon, Eskişehir, 1992, s.13.

<sup>50</sup> Meral ALAKUŞ, *Bilgi Toplumu*, Kültür Bakanlığı Yayınları, Kütüphanecilik Dizisi:22, Ankara,1991. s.46.

## 1.2.2. Yönetim Bilişim Sistemleri

Yönetim Bilişim Sistemleri(YBS)'nin kesin bir tanımı olmamasına karşın, karar almayı doğrudan etkileyecek yönetim bilgisini (planlama, örgütlenme, istihdam ve denetim işlevlerini) üreten sistem olarak tanımlanmaktadır. YBS, bilgisayarlardan çok daha önce, insanların ortak gereksinimlerini gidermek için (bir araya geldikleri tarihten itibaren) gerekli olan bir kavramdır. Bu kavram günümüzde bilgisayar ve onun bileşenleri ile bütünleştirilmiş bir sistem olup “hızla gelişen disiplinlerarası bir sistem”<sup>51</sup> şeklinde kabul edilmektedir.

YBS bölümü yönetim bilgi sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi amacıyla hem işletme bilimleri hem de bilgisayar ve bilişim bilimleri dalında önemli bir yere sahiptir. Bu bölüm sistem tasarımı, veri tabanları, veri iletişimi ve programlama gibi bilişim konuları ile örgütün; ekonomi, pazarlama, muhasebe ve finans gibi işletme konularını dengeleyen bir eğitim sürecini oluşturur. Son yıllarda uzmanlık gerektiren ve günün gelişmelerine ayak uydurmak isteyen işletmeler için vazgeçilmez bir sistemdir.

YBS, “bir örgütün yönetiminde kullanılan bilgilerin işlenmesini ve iletilmesini sağlayan sistemlerdir”.<sup>52</sup> Bu alanda araştırma yapan ve uygulayanların yapmış oldukları tanımlamalar bilgi kavramı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütlerde bilgi toplama, kayıt saklama, yenilenmeyi önleme ve bilginin dağıtımını sağlama sorunları arttıkça, işletmelerin faaliyet alanlarına, pazar yapılarına, rakip işletmelerin durumlarına, müşterilerin tüm iç ve dış çevre faktörlerine ilişkin bilgiler işletme içinde iletişim ağı kurulmasını kaçınılmaz kılmaktadır.

Karmaşık bilgi akışının sağlanabilmesi için hangi yöntemlerin seçileceği, kaydedileceği ve etkin kararlar alınması için yöneticinin nasıl besleneceği, etkin bir YBS sayesinde gerçekleşebilir. Etkin bir sistem, verileri ya da bilgileri olabildiğince çıkış noktalarından toplar, bunları düzenler, hesaplanabilir veriler haline getirir, özetleyerek karar organları için yararlı bilgi haline dönüştürüp bilgi işlem merkezlerinde toplar.<sup>53</sup> Örgüt içinde bulunan çok sayıda bilgiyi düzenlemek ve dağıtımını sağlamak

<sup>51</sup> Haluk ERKUT, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, Mess Yayınları, İstanbul, 1989, s.23.

<sup>52</sup> YILMAZ, **a.g.e.**, s.68.

<sup>53</sup> Nüvid ÖZDEN, **Bilişim Kültürü Dergisi**, Sayı: 75, İstanbul, Eylül 2000, s.23.

için özel olarak tasarlanmış, bilgiyi toplama, sınıflandırma, işleme tabi tutma, yöneticiye günlük işlemlerinde yardımcı olacak biçimde rapor hazırlanması önem kazanmaya başlamıştır.

YBS, örgütlerin her kademesinin bilgiye çabuk ulaşmasını, değerlendirmesini ve bilgiyi saklamasını sağlayarak, yöneticilerin karar alma esneklik ve çabukluğunu etkilemekte, çevresel koşullara uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Bu yönüyle çağdaş örgütler için vazgeçilmez bir sistem haline gelmiştir.<sup>54</sup> Bilgilerin sistemli olarak depolanmaya başlanması yöneticilerin karar almalarına yardımcı olmuş, kararların daha kısa sürede ve doğru alınmasını sağlamıştır.

Modern örgütlerin çok sayıda ve türde bilgiye ulaşmaya başlaması bilgisayar kullanımını ön plana çıkarmış, YBS'nin bir bileşeni olan bilgisayarların farklı donanım ve yazılımlardan oluşmasını sağlamıştır. Oluşturulan bu sistemler ile işletme birimleri için değişik raporlar (sipariş, işgücü, stok düzeyi, kaynak düzeyi, pazar durumu, üretim, satış) hazırlayıp mevcut durum veya gelecek için alınacak kararlara ilişkin bilgi elde edilebilir. Raporlar yönetim bilimleri analizini yansıtmaz, ancak yararlı ve kolayca yorumlanabilecek şekilde düzenlenmiş verilerin basit bir bileşimini oluşturur. Raporlar; üst yönetim için karar alma niteliği taşımasına karşılık işletme birim yöneticileri için üst yönetime bilgi vermek amacıyla alınıp değerlendirilebilir.

Yönetim Bilişim Sistemleri, Türkiye'de yeni gelişen bir alandır. Ülkemizde bu konuda bilimsel alanda Boğaziçi, (İngilizce lisans eğitimi) Beykent ve İTÜ gibi üniversiteler akademik bölümler açmıştır. Bu alanda ABD'de ise 200'ün üzerinde bölüm açılmıştır.<sup>55</sup> Örgütlerin yaşantısının her an ve her yerinde iletişimle iç içe olan insan, toplumsal bir varlık olarak kendisini gerçekleştirmekte, biyolojik bir varlık olmaktan çıkarak toplumun bir üyesi olmaktadır. Öte yandan iletişimin, toplumun üyeleri arasında sağladığı etkileşimle fikirlerde, değerlerde, davranışlarda ve hedeflerde benzerlik ve uzlaşmayı artırmaktadır. İletişim, fertlerin ve grupların kendi hedeflerini ortak bir amaçta bütünleştirerek toplumsal örgütlerin kurulmasında ve gelişmesinde önemli rol oynar.<sup>56</sup>

<sup>54</sup> İLHAN, a.g.e, s.181.

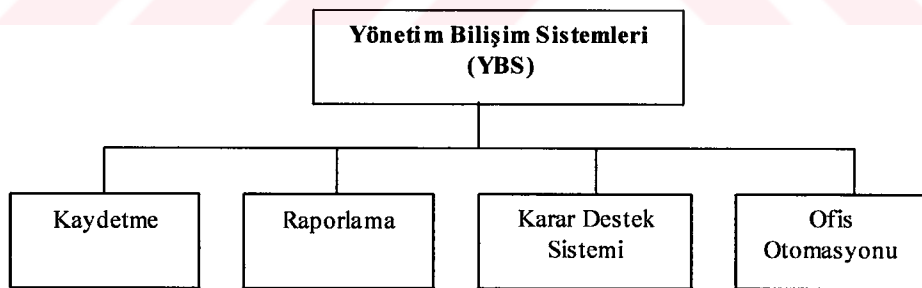
<sup>55</sup> <http://www.mis.boun.edu.tr/misweb/oss.asap/> (15.03.2004)

<sup>56</sup> Haluk GÜRGEN, *Örgütlerde İletişim Kalitesi*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.9.

Yöneticilerin karar alma gerekliliğinden dolayı yeterli ve doğru bilgiye sahip olması gerekir. Bu bilgilerin sağlanması etkin bir bilgi birikimi ile gerçekleştirilebilir. Bunun için bilgiler sayısal veriler haline dönüştürülmeli ve bu şekilde depolanmalıdır.<sup>57</sup> Bir başka tanımda YBS, tek başına çalışan bir sistem olmayıp bütün çalışan sistemlerin entegrasyonu, veri tabanı uygulamasının herkesçe ulaşılabilmesinin yanında, bu verilerin veya sistem girdilerinin karar alma amaçlı olarak kullanılabilmesidir.<sup>58</sup>

Bilişim toplumunda Internet ile sunulan bilişim bombardımanı beraberinde “bilgi kirlenmesi”ni de getirmiştir.<sup>59</sup> Bilişim teknolojisindeki gelişmelerin, siyasal süreçleri radikal bir şekilde etkilediği, etkilemeye devam edeceği tartışma götürmez bir gerçektir. Yöneticiler işgörenlerinin teknolojinin getirdiği bu tür bilgi kirlenmeleri konusunda dikkatli olmalarını, rakiplerinden gelebilecek ve kendisinin yürütmüş olduğu sanal aktivitelerinden dolayı doğabilecek risklere karşı tedbirli olmalarını sağlamak durumundadır.<sup>60</sup>

Yönetim Bilişim Sistemleri, çağdaş işletmelerin kullandıkları ve karar almayı kolaylaştıran sistemlerdir. Bu sistemlerin sağlıklı bir şekilde işleyebilmesi amacıyla bazı alt unsurlardan oluşması ve birbirini tamamlaması gerekmektedir. Çağdaş işletmelerde kullanılan bu sistemlerin alt unsurları aşağıdaki tabloda gösterilmiş olup bunları kısaca tanıtmakta yarar vardır.



**Şekil 1.7 Yönetim Bilişim Sisteminin Unsurları**

**Kaynak:** Erhan ADA, İşletmelerde Sistem Analizi ve Tasarımı, Yeni Teknolojiler ve Araçlar, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ankara, 1997, s.27.

<sup>57</sup> Belkıs ÇETİNKAYA, “Yönetim Bilgi Sistemleri”, *Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi* C:6, Eskişehir, 1998, s.299.

<sup>58</sup> Haluk ERKUT, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, MESS Yayınları, İstanbul, 1989, s.37.

<sup>59</sup> SOYSAL, a.g.e, s.23.

<sup>60</sup> Veysel BOZKURT, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000, s.34.



### 1.2.2.1. Kaydetme

Her işletmenin günlük işlemleri sırasında pek çok doküman üretilmektedir. Kaydetme bu dokümanların (muhasabe fişleri, müşterilerin parça istemleri gibi belgeler) bilgisayar ortamına aktarılması anlamına gelmektedir. İşletmeler belirli dönemlerin sonlarında biriken bilgileri yedekleme yaparlar. Bu yaklaşımlar dönemler itibariyle yıllık, aylık, haftalık veya günlük olarak yapılabilir. Bu süre işin önemine, kalitesine, etkinliğine göre farklılık gösterir.

### 1.2.2.2. Raporlama

Girilen bilgilerin kendi içerisinde anlamlı olarak sınıflandırılması ve özetlenmesi alt sistemlerin oluşturulması sonucunda yöneticilerin isteği doğrultusunda günlük, haftalık, aylık, üç aylık, yıllık raporlar alınması işlemidir. Raporlar işletme faaliyetleri ile ilgili olarak açıklayıcı özet bilgiler içerdiği için karar alıcılar için önemlidir.<sup>61</sup> Yoksa karar verecek olanlar bilginin içerisinde boğulur ve karar almakta zorlanırlar.

### 1.2.2.3. Karar Destek Sistemleri

İşletme de yöneticiyi destekleme kapasitesine sahip bir bilgi sistemi veya karmaşık sorunları çözebilmek için insan zekası, bilgi teknolojisi ve yazılımın etkileşim içinde harmanlandığı sistemlere Karar Destek Sistemleri(KDS) adı verilmektedir. Bu sistemde yönetici dahili bir eleman olarak görev yapar ve tekrarlanan işlemler arasında karara varmak için bilgi sistemi ile karşılıklı etkileşim içine girer. Karar Destek Sistemleri, karar alma süresi boyunca karar alıcının verileri bulup çeşitli çözümleri denemesine olanak sağlayan sistemlerdir.<sup>62</sup> Dolayısıyla yöneticilerin bilgi sistemi ile diyalog kurabilmesi sahip olduğu bilgi kapasitesine bağlıdır.

KDS, üç ana parçadan oluşan sistem şeklinde çalışır. Bunlar; Diyalog yönetimi, süreç yönetimi ve veri yönetimidir. Diyalog yönetimi kullanıcı ile ilişki kurulan arabirimlerin yönetimi ile ilgilidir. Süreç yönetimi ise iş süreçlerinin aktarılması ve işletilmesine ilişkindir. Veri yönetiminde verilerin sisteme aktarılıp saklanmasına ilişkin işlemlerin yürütülmesi yöneticilerin vazgeçemedikleri bir yönetim parçasıdır. Bu sistem, karar alma işlevinin bilgisayara uygulanarak hangi kararların alınacağı bu

<sup>61</sup> Yaşar HOŞCAN, **Bilgisayar**, İkinci Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997, s.11.

<sup>62</sup> ÖZGEN, YALÇIN, **a.g.m.**, s.258.

kararların nasıl alınması gerektiği, sürecin makineleşmesi aşamasında denetlenmesi ve programlanmış karar alma döngüsüne eklenmesidir. Bu sistemde programlanmış olan kararlar bir karar sürecinin çözülmesini sağlamakta, yöneticinin örgüt içerisinde hızlı haber akışını sağlamasına olanak vermektedir.<sup>63</sup>

Belirlenen planların uygulanarak çözümlenen ve makineleştirilebilen kararlar, genel olarak basit, tek düze hale gelmiş, tekrarlanan kararlardır. Bu sayede yöneticiler iş yüklerini azaltma olanağına kavuşmakta ve üst düzey stratejik kararlara daha çok zaman harcamaktadır. Karmaşık özellik taşıyan kararların da programlanması mümkün olmakla birlikte bunların gerçekleştirilmesi uzman elemanların mevcut olması ile mümkün olmaktadır. Bilginin işlenmesi ve karara doğrudan etkili olabilmesi için karar süreçleriyle bilginin işlenip değerlendirilmesi gerekir.<sup>64</sup>

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ulaştığı nokta ve bu gelişmenin büyük bir hızla devam etmesi örgütlerde ekonomik, toplumsal ve beşeri ilişkilerin yoğunluk kazanması karar alma ortamını geçmişe oranla çok daha karmaşık ve belirsiz bir hale getirmiştir. Yöneticiler, bilgisayar başta olmak üzere çeşitli teknolojik araçlardan; hızlı, güvenilir ve seçici bilgiye eskisine oranla daha şiddetle gereksinim duymaktadırlar. Bilgi sistemleri, yönetim bilimi ve yöneylem araştırması tekniklerinin dinamizmini ve anında karar alma gereksiniminin büyük boyutlara ulaştığı günümüz koşullarında bir ölçüde yetersiz kalmaktadır.<sup>65</sup>

Yöneticiler örgüt içi ve dışı iyi bir iletişime gereksinim duymaktadır. Bu şekilde sağlanan iletişimle sağlanan bilgiler işlenerek yöneticinin karar almada etken olması sağlanabilir. İşletme stratejisi, müşteri seçimlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunmayacağı çok farklı yararlar sunabilmektedir.<sup>66</sup>

<sup>63</sup> Nihat ERDOĞMUŞ, "Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli", [www.sbe.sakarya.edu.tr/tezler/98/organizasyon.html](http://www.sbe.sakarya.edu.tr/tezler/98/organizasyon.html) (29/03/2004)

<sup>64</sup> Hasan ÇOBAN, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş-Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve YBS Uygulaması**, DPT Yayını, Ankara, Mart 1996, s.163.

<sup>65</sup> Erhan ADA, **İşletmelerde Sistem Analizi ve Tasarımı, Yeni Teknolojiler ve Araçlar**, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ankara, 1997, s.27

<sup>66</sup> Arman KIRIM, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.8.



#### 1.2.2.4. Ofis Otomasyonu

Modern yönetimlerde bilgi teknolojisi ve elektronik haberleşme kaynaklarının kullanımı kaçınılmaz hale gelmiştir. Yöneticiler, bu amaçla geliştirilen ve işletmelerinin faaliyetlerini kolaylaştıran değişik bilgisayar programlarından yararlanırlar.<sup>67</sup> Bunlar arasında Winword, Excel, Access, Power Point, Outlook ve özel amaçlı yazılmış muhasebe programları (Eta, Logo, Ling, Alinteri) Hastaneler, Avukatlar, Bankalar gibi kamu kurum ve kuruluşlarına yönelik özel programlar geliştirilmiştir.

Bu sistemler bilgi teknolojisinin sağladığı olanaklar yardımıyla örgütte yürütülen günlük işlemlerde verimliliğin yükseltilmesini sağlayıp etkinliği artırır. Bu programlar işletmelerin iş süreçlerinde vazgeçemeyecekleri birer araç durumundadır. Bu sistemler aracılığı ile eldeki bilgilerin daha kolay ve maliyeti daha düşük olarak saklanması, bir yerden başka bir yere hızlı bir şekilde aktarılması ve işgörenler arasında iletişimi kolaylaştırmak amacıyla kurulur. Bir başka ifade ile çalışanların iş görmelerine yardımcı olan, bilgisayar teknolojisine dayalı sistemlerdir.<sup>68</sup>

### 1.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN GELİŞMESİNİ SAĞLAYAN NEDENLER

Bilişim teknolojileri kavramı çıkmadan önce insanların kullanımına girmiş olan bazı yenilikler vardır. Bilişim teknolojilerinin kaynağını oluşturan bu yenilikler; telefon, telsiz, radyo, televizyon, uydu sistemleri, bilgisayarlar ve cep telefonları gibi araçların sürekli olarak yenilenmesi ve yenilerinin insanlığın hizmetine sunulması farklı bir hizmet sektörünün oluşmasını sağlamıştır. Bu alandaki gelişmeler bilgiyi ön plana çıkarmış, teknolojiye yatırım yapan toplumların gelişmesini sağlamıştır. Günümüzde bu sistemlerin yaygınlaşmasını sağlayan nedenler; rekabet avantajı sağlamak, satıcı ve müşterileri bağlamak, maliyetleri düşürmek ve pazara odaklanmak olarak sıralanabilir.<sup>69</sup>

#### 1.3.1. Bilgisayarların Gelişimi

Bilgisayar; bir sonuca ulaşmak üzere tasarlanmış girdi işlevlerini, çıktı işlevlerine ulaştıran, bilgi üretme faaliyetlerini gerçekleştiren elektronik ve mekanik

<sup>67</sup> Steve SAGMEN, *Microsoft Office XP*, Birinci Baskı, (Çev. Belgin Elçioğlu, Selçuk Tüzel), Alfa Yayınları, İstanbul, 2001, s.1.

<sup>68</sup> Dilaver TENGİLİMOĞLU, Hasan TUTAR, *Çağdaş Büro Yönetimi*, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.257.

<sup>69</sup> Ö.Okan FETTAHLIOĞLU, [www.girisim.com.tr/bankatek/sayi15/bilisimsis.htm](http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi15/bilisimsis.htm) (29/03/2004)

makinelere denilmektedir. Abaküs adı verilen ilk bilgisayarın tarihi ise MÖ.2600. yıllara dayandırılmaktadır.<sup>70</sup> 1939 yılında “IBM Corporation MARC-1” adında ilk elektronik mekanik bilgisayarı piyasaya sürmesi bilgisayarın gelişmesini sağlayan en önemli gelişme olarak nitelendirilmektedir.<sup>71</sup>

1940’lı yılların sonlarında UNIVACI adı verilen 30 ton ağırlığında, makine dilinde saniyede 1000 işlem yapabilen, uzman kişilerin kullanabildiği bir bilgisayar geliştirilmiştir.<sup>72</sup> 1960’lı yıllarda Transistör, Diyotlar ve Slikon yongaların (chip) kullanılmaya başlaması bilgisayarları donanımsal olarak bir hayli küçültmüş, işlem kapasitelerini artırmış, yazılım alanında da gelişmeler olmuştur.<sup>73</sup>

1970’li yıllarda mikroişlemcili geniş ölçekli entegre devrelerin kullanılması bilgisayarların bellek ve hızlarında çok büyük gelişmeler sağlamıştır.<sup>74</sup> 1990’lı yıllarda bilgisayar teknolojisi “yapay zeka” adı verilen “kendi kendini denetleyebilen, daha akıllı ve insanlarla tam bir uyum içerisinde çalışabilen makineler” şekline dönüşmüştür. Bu çalışmalar henüz istenilen düzeye ulaşmamasına karşılık örgütlerde iş yükünü hafifleterek zamandan kazanmak, verimliliği artırarak üretkenliği geliştirmek, toplumların refah düzeyini artırmak ve bilgisayarla sesli iletişim kurmak gibi yararlar sağlamaya çalışılmaktadır.<sup>75</sup> 21. yüzyıla girdiğimiz şu günlerde bilgisayar alanındaki gelişmeler henüz istenilen düzeye ulaşmamıştır.

### 1.3.1.1. Bilgisayarların Sınıflandırılması

Günümüzde bilgisayarlar örgütlerin beklentilerine ve iş süreçlerine göre farklılıklar arz etmektedir. Bilgisayar teknolojisinden yararlanmak isterken öncelikle gereksinimlerin neler olduğu belirlenmeli ve ona göre bilgisayar donanımı alınmalıdır. Kullanımdan fazla kapasitede bilgisayar donanımı satın alınması maliyetleri artıracaktır.

<sup>70</sup> YOZGAT, a.g.e., s.59.

<sup>71</sup> Dilek-Adem KARAHOCA, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.244.

<sup>72</sup> Eyyüp KARAKAŞ, **Bilgi İşlem ve Enformasyon Teknolojisi-I**, Üçüncü Baskı, A.Ü.Çankırı MYO Yayın No: 27, Ankara, 1997, s.109.

<sup>73</sup> İsmail EKİNCİOĞLU ve Diğerleri, **Bilgi Teknolojisi Kullanımı ve İnternet**, Birinci Baskı, DPU Yayınları Yayın No:10, Ankara, 2003, s. 6.

<sup>74</sup> KARAHOCA, a.g.e., s.244.

<sup>75</sup> EKİNCİOĞLU ve diğerleri, a.g.e., s.5.

Kişisel bilgisayarlar günümüzde ev ve ofis ortamlarında yaygın olarak kullanılmaktadır. Kullanıcının amacı, istekleri, beklentilerine göre bu bilgisayarların özellikleri değişkenlik arz etmektedir. Ana bilgisayardan biraz daha düşük kapasiteye sahip bilgisayarlara iş istasyonları adı verilmekte genellikle ana bilgisayara bağlı ve ana bilgisayar önünde hizmet veren sistemlerdir.

Ana bilgisayarlar; işyerlerinde yüzlerce kullanıcıya aynı anda hizmet verebilen genellikle üniversitelerin, bankaların ve büyük işletmelerin bilgi işlem merkezlerinde veri işleyen, giriş-çıkış işlemlerinin yoğun olarak yapıldığı iş ortamlarında kullanılmaktadır. Süper bilgisayarlar ise üstün teknolojiye dayalı çok pahalı sistemlerdir. Saniyede milyarlarca veriyi işleme tabi tutma kapasiteleri olduğu için bilimsel araştırmalarda, savunma sanayiinde, hava tahmin işlemlerinde ve uzay çalışmalarında kullanılan teknolojilerdir.<sup>76</sup>

### 1.3.1.2. Bilgisayarların Bölümleri

Bilgisayarlar, merkezi işlem birimi, bellek ve diğer yardımcı elektronik devrelerin üzerinde bulunduğu ana kart ve dış çevre ile bilgi alış verişinin sağlandığı klavye, monitör, yazıcı, tarayıcı, çizici, optik okuyucu gibi donanımlardan oluşmaktadır. Donanım; bilgisayar sistemini oluşturan elektronik devreler, ekran, klavye, fare, kablolar ve mekanik aksamaların yer aldığı fiziksel elemanların oluşturduğu bütüne verilen isimdir.<sup>77</sup> Bir bilgisayar sistemi birçok parçanın birleşmesiyle oluşturulmaktadır. Tüm bu parçaların oluşturduğu bütün, amaca uygun yazılımlarla desteklenerek bilgisayar sistemine işlev kazandırır.<sup>78</sup>

Bilgi işleyen her sistemi en azından üç sınıfa ayırmak mümkündür. Bunlar; girdi veya veri kabul etme, veri işleme ve sonucun çıktı olarak verilmesidir.<sup>79</sup> Yazılımlar “Sistem yazılımı”, “Uygulama yazılımı” ve “Programlama Dilleri” olarak üç gruba ayrılmaktadır. Bilgisayarların çevre birimleri ile irtibat kurmasını sağlayan ve denetleyen programlara sistem yazılımı adı verilir. Bunlar da kullanım alanlarına göre

<sup>76</sup> EKİNCİOĞLU ve diğerleri, a.g.e, s.7.

<sup>77</sup> Sinan KARABULUT, *Donanım Mimarisi*, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.1

<sup>78</sup> Mehmet ÖZGÜLER, *Bilgisayar Donanımı*, Üçüncü Baskı, Akademi Yayınevi, Rize, 2002, s.6.

<sup>79</sup> Murat YILMAZ, *PC Donanımı*, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.6.

sistem yazılımları, programlama yazılımları, bellek hizmet programları gibi isimler adı altında kullanılmaktadır.<sup>80</sup>

Örgütler iş süreçlerine uygun bir yazılım programı edinmeli ya da kendi yazılım ekibini oluşturarak gereksinim duyduğu programları geliştirmelidir. Çünkü, yazılım alanında program geliştiren işletmeler yazılım kodlarını ilgili işletmeye vermemektedirler. Örgütlerin yazılımlarını kendisinin geliştirmesi yazılım programlarında güncellemeler yapabilmesi rekabet avantajı sağlayacaktır. Makine Dili; programların ikili sayı sistemine çevrilmesi ve yazılması olarak kullanılmakta, programlama dilleri ve bellek hizmet programları adı altında kullanım alanları bulunmaktadır.<sup>81</sup>

Yazılım Mühendisliği; bilgisayar teknolojilerinin bilgi veya yazılım sistemi oluşturmak amacıyla bir araya getirilmesinde üretimin en az maliyet ve en yüksek nitelikte yapılmasıdır.<sup>82</sup> Türkiye de genç neslin yazılım mühendisliği alanına yönlendirilmesi, kendi yapısına uygun yazılımlar geliştirmesi gerekmektedir. Aksi durumda ülke olarak yazılım alanında kaynak israfı yapmaya devam edilecektir.

Kelime işlemciler; masüstü kelime işlem programları Word 2.0, Word 6.0, Word 7.0, Word 2000 şeklinde versiyonlar olarak geliştirilmiş ve sürekli olarak yenilenmektedir. Bu programlar eğitim alanında ve resmi yazışmalarda yaygın olarak kullanılmaktadır. Yazışmalarda işlevsel olarak kullanılması eski ofislerin daktilolarının rafa kalkmasına neden olmuştur.<sup>83</sup> Tez çalışmalarında yaygın olarak kullanılan bu programlar Matematiksel formüllerden (Equation editörü) yararlanılarak bilimsel çalışma yapanlar için de büyük kolaylıklar sağlamaktadır.<sup>84</sup>

Hesaplama İşlemleri; Windows altında çalışan Excel 1.1., 2.0, 3.0, 4.0, 5.0, 7.0 ve Excel 2000 gibi sürümlerinin bulunduğu bir hesaplama programıdır.<sup>85</sup> Hesaplama programları ile yöneticiler işletmeleri ile ilgili verilerden yararlanarak İstatistik raporlar

<sup>80</sup> KARAHOCA, a.g.e, s. 277.

<sup>81</sup> YOZGAT, a.g.e, s.72.

<sup>82</sup> Ali ARİFOĞLU, Ali DOĞRU, **Yazılım Mühendisliği**, Birinci Baskı, Sas Bilişim Yayınları, Ankara, 2001, s.9.

<sup>83</sup> Mehmet ÇÖMLEKÇİ, **Office 95**, İkinci Baskı, Alfa Yayıncıları, İstanbul, 1997, s.189.

<sup>84</sup> Memik YANIK, **Başlangıç-Orta-İleri Düzey İçin Word 97**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.749.

<sup>85</sup> Naci ALTAN, **Microsoft Excel 7.0**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997, s.1.

hazırlamaktadır. Bu sayede işletme içi dinamizmi hakkında hesaplamalar yapabilmekte, tablolar elde edebilmekte bunları grafiklere dönüştürme olanağı bulmakta ve işletmelerinin başarısını basit bir şekilde gözlemleyebilmektedir. Bu tür işlemler ile işletmenin aksayan yönleri konusunda kısa sürede bilgiye ulaşip karar alma sürecini kısaltma olanağı bulunmaktadır. Yöneticiler bu kolaylıklardan ne kadar fazla yararlanırsa işletmelerinin de rekabet güçleri o oranda artacaktır.<sup>86</sup>

Veri tabanı; veri gösterimi, veri süreçleri, veri mimarı gibi işlevsel bağımlılık, kavramsal tasarım ve diagramlardan oluşur. Veri bağımsızlığı, veri bütünlüğü, tutarlılık, güvenlik, veri tanımlama, veri işleme, SQL dili ve laboratuvarlarda ki konular ile uygulamaların bütünleştirilmesidir. Günümüzde veritabanı sistemleri yazılım geliştirme ortamları arasında önemli yer tutmaktadır. Yazılım geliştirenler veritabanları ile yoğun ilişki içindedirler.<sup>87</sup> Oracle veritabanı değişik işletmeler için değişik sistemler üzerinde çalışabilen, basit işlemler ile yazılım geliştirme özelliğine sahip, güvenilirliği nedeniyle örgütler tarafından seçilen bir veri tabanıdır.<sup>88</sup>

Sanal Tanıtım; işletmelerin günümüzde en çok üzerinde durdukları konulardan birisi reklamlardır. Reklamın etkili olması ise işletme içinde iyi sunu hazırlanmasına bağlıdır. Front page gibi animasyon programları ile işletmeler profesyonel bilgisayarçı çalıştırmaktan kurtulmaktadır.<sup>89</sup> Yöneticiler işletmelerini tanıtıcı işlemleri yapabilecek tasarımcıları bünyelerinde barındırma çabası içindedirler. Bunun için tasarımcı veya operatörler Photoshop ve PowerPoint programlarını kullanabilmelidir.<sup>90</sup> Bu programlar, kullanıcılara becerilerini potansiyel işverenlere gösterme olanağı vermektedir. Tasarım programları yöneticiler, asistanlar, proje yöneticileri, satış temsilcileri, öğrenciler ve diğer kullanıcılar için çok yararlı programlardır.<sup>91</sup>

Elektronik haberleşme; işletmelerin örgüt yapıları genişleyip karmaşıklaştıkça birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması önem kazanmaktadır. Bu

<sup>86</sup> Memik YANIK, **Herkes İçin Excel 7.0**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.1.

<sup>87</sup> Yalçın ÖZKAN, Gülser ACAR DONDURMACI, **Access 2000**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.3.

<sup>88</sup> Osman Nihat ŞEN, **Oracle**, İkinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000, s.3.

<sup>89</sup> Stephen L. NELSON, **Bir Bakışta Front Page 98**, (Çev. Zeki İlker Doğan), Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999, s.1.

<sup>90</sup> Sabri VAROL, **Adobe Photoshop 5.0**, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.5.

<sup>91</sup> **Microsoft PowerPoint97**, Çev: İlker Durubal, Arkadaş Yayınevi, Ankara, s.XVII.

koordinasyonun sağlanabilmesi için iş süreçlerinin elektronik ortamda yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Microsoft Outlook, bilgisayar kullanıcılarının diğer kullanıcılar ile iletişim kurmasını, görevlerini programlamasını, kişisel işleri ile ilgili bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan programlardır.<sup>92</sup> Elektronik veri değişim sistemi aralarında ticari ilişki bulunan birden fazla kuruluşun birbirleri ile insan faktörünü kullanmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan sistemlerdir.<sup>93</sup>

Paket programlar; işletmelerin faaliyetlerini yürütmelerinde kolaylık sağlayan bilgisayar programları bulunmaktadır. Bunlardan işletmeler için önemli olanlarının başında muhasebe programları gelmektedir. Günümüz ekonomilerinin işleyiş biçimi devletlerin halklarından toplamış olduğu vergi temeline dayalı olduğu için muhasebecilere özel olarak hazırlanmış programlar çok yaygın şekilde kullanılmaktadır.<sup>94</sup> Vergi mevzuatı çerçevesinde yazılmış Eta, Logo, Mikro, Vega, Ling vb. gibi programlar yaygın olarak kullanılır. Bu programlar ile işletmeler stoklarını tutmakta, satış ve alışları ile ilgili bilgileri denetlemekte, banka, çek, senet, kredilendirme, personel bilgilerini bilgisayar ortamında tutarak işgörenlerin sigorta işlemlerini basit, hızlı ve güvenilir bir şekilde gerçekleştirebilmektedir.<sup>95</sup>

### 1.3.2. Bilgisayar Ağları

Bilgisayar ağı, kaynakların paylaşımını temel alan ikiden fazla bilgisayar sisteminin birbirine bağlanmasıyla oluşan yapıdır.<sup>96</sup> Network kelime olarak çalışma ağı anlamına gelmektedir. İki bilgisayarın birbirine bağlanması veya Internet bağlantısı ile milyonlarca bilgisayarın bir araya gelmesi şeklinde de oluşabilmektedir. Çalışma ağı olmayan bir bilgisayar günümüzde işlevsel bir yapı arz etmemektedir. İşletme

<sup>92</sup> Microsoft Press, **Adım Adım Outlook 97**, (Çev. Cem Yılmaz, S.Sinan, Tanören), Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2001, s.XV.

<sup>93</sup> Ergin UZGÖREN, Oğuz KARA, "Elektronik Veri Değişimi(EDİ) ve Bilgisayarlı Gümrük Etkinlikleri(Bilge) Sisteminin Verimliliğinin Değerlendirilmesi", **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Yıl:5, Sayı:6, Haziran 2002, s.12.

<sup>94</sup> Mustafa UÇAR, **Tek Düzen Muhasebe Sistemlerine Uygun Uygulamalı Bilgisayarlı Muhasebe** İstanbul, 2001, s.230.

<sup>95</sup> Eta For Windows Kullanım Klavuzu, **Fatura Program Modülü**, İstanbul, 1997, s.214.

<sup>96</sup> Mustafa SAVAŞ, Selami ERYILMAZ, Nurettin ALABAY, **Bilgisayar Teknolojileri Kullanımı**, Sistem Yayıncılık, Ankara, Mart 2001, s.63.



çalışanları arasında veri paylaşımı, kullanıcıların haklarının iyileştirilmesi, verilerin güvenliği ve sistemin hızlı çalışmasının sağlanmasıdır.

Örgütün; bağlı şubeler, iş ortaklıkları, diğer çevre birimleri ile haberleşmesi ve bilgi paylaşımı gibi avantajlar sağlamaktadır. Bilgisayar ağları da bilgisayarlar gibi sürekli yenilenmekte ve sürekli değişim içerisinde olup birçoğu ömrünü tamamlamış sistemlerdir.

Bilgisayar ağlarında bazen kaynak paylaşım sorunu ile karşılaşılabilir. Ağdaki kaynakların tüm kullanıcıların o anki isteklerine yanıt veremiyorsa ağ tıkanıklığı oluşur.<sup>97</sup> Bu kaynakların birbiriyle bağlantılı tüm bilgisayarlar arasında aynı anda kullanılma çabasından doğar. Bilginin dünyada öneminin artması bilgiyi taşıyan kaynakların da önemini artırmıştır. Bu gelişmeler verilerin elektronik ortamlarda tutulması, saklanması, korunması ve bu kaynaklara ulaşma olanağını ön plana çıkarmıştır.

#### **1.3.2.1. LAN (Local Area Network) Yerel Alan Ağı**

Kurulabilecek en küçük çaplı ağ olmakla birlikte büyüklükleri bir oda veya bir binayla sınırlı kalmayıp 1 km'ye kadar çıkabilmektedir. Küçük ve orta dereceli kurumların ağları bu şekilde bir yapıya sahiptir. İnternet uygulamaları ve beraberinde getirdiği veri transferi her geçen gün artmakta ve daha yüksek hat kapasitelerine gereksinim duymaktadır. Bu ihtiyacı karşılayabilmek amacıyla veri iletişimi için günümüzde fiberoptik kablolar ve optik sinyaller kullanılmaya başlanmıştır.<sup>98</sup>

#### **1.3.2.2. WAN (Wide Area Network) Geniş Alan Ağı**

Aralarında 1 km'den fazla mesafe olan yerel alan ağlarının birleşmeleriyle meydana gelen sistemlerdir.<sup>99</sup> Geniş alan ağları olarak da nitelendirilip bankaların kendi aralarında ve farklı kampüs alanlarını birbirine bağlamak amacıyla kullandıkları ağ sistemleridir.

<sup>97</sup> BİRİM, a.g.e, s.52.

<sup>98</sup> Mocan BORA, Dinleyici M.Salih, "Bilgi Teknolojilerinde Optik Haberleşmenin Yeri ve Önemi", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildirgeler**, Denizli, 1-4 Mayıs 2003, s.55.

<sup>99</sup> EKİNCİOĞLU ve diğerleri, a.g.e, s.31.

### 1.3.2.3. MAN (Metropolitan Area Networks) Büyük Şehir Alan Ağı

Bu sistem fiber optik kablo aracılığı ile ses ve görüntü naklinin sağlanması için kullanılan bilgisayar ağları ya da çok katlı ağlar olarak nitelendirilir. Bu sistemler pahalı olduğu için bir çok işletme tarafından seçilmektedir.<sup>100</sup>

Ulusal ve uluslararası alanda kurulan bilgi ağları, örgütleri çok çeşitli amaçlara yöneltmektedir. Toplumsal etkilerin araştırılması, bulunan değerlerin haberleşme ağları ile tüm ticari ve sosyal süreçlere aktarılması amacıyla bilgisayar ağlarının yaygınlaşması ve kullanımının basitleştirilmesi ihtiyacı doğmuştur.<sup>101</sup> Bilgisayarlar arasında iletişimi kolaylaştıran ağ çeşitlerine her geçen gün yenileri eklenmektedir. Bu sayede örgütler arasında bilgi alışverişi daha güvenli, çabuk ve sürekli gerçekleştirilebilmektedir.<sup>102</sup>

## 1.4. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİ ETKİLEYEN YENİLİKLER

İşletmelerde iş yapma süreçleri gelişen teknolojik gelişmeler doğrultusunda sürekli değişmekte ve yenilenmektedir. Bunların başında da bilgisayar ve onun sağladığı teknolojik gelişmeler kendisini göstermektedir. İş süreçlerini etkileyen bu yeniliklerden bazıları aşağıda açıklanmıştır.

### 1.4.1. İnternet

Bilgi teknolojisinin gelişmesi ile ortaya yeni kavramlar çıkmaya başlamıştır. İnternet bu kavramlardan olup kısa bir geçmişi olmasına karşın sağladığı avantajlar herkes tarafından benimsenmiş ve ekonomik faaliyetlerin doğasını köklü bir biçimde değiştirmiştir.<sup>103</sup> Bu gelişme yazılı ve yüz yüze iş yapma sistemlerinin yerini elektronik ortamda iş yapma olanağı sağlamıştır.<sup>104</sup>

İnternet, dünya çapında bilgi kaynaklarından oluşmuş bir gruba verilen addir.<sup>105</sup> Bu kavram, insanların her gün gittikçe artan ve üretilen bilgiyi saklayıp paylaşma ve ona kolayca ulaşma istekleri sonunda ortaya çıkmış bir teknolojidir. Bir başka tanıma

<sup>100</sup> Uğur YOZGAT, **Yönetimde Karar Alma Teknikleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994, s.130.

<sup>101</sup> Hasan TEKELİ, **Bilgi Çağı**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994 s.80.

<sup>102</sup> "Ağ Güvenliği İçin Tehlikeli Protokoller", **Chip Dergisi**, Bölüm 3, Aralık 2001, s.96.

<sup>103</sup> Deniz Tan SARIHAN, **Herkes İçin İnternet'98**, Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998, s.47.

<sup>104</sup> YOZGAT, **a.g.e.**, s.146.

<sup>105</sup> Erol BALEVİ **İnternet**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 1995, s.15.



göre çeşitli iletişim ve uyum protokolleri ile çok sayıda iletişim ağının birbiriyle haberleşmesini sağlayan küresel ağlar ağına verilen isim olarak kabul edilmektedir. Bu teknoloji sayesinde insanlar pek çok alanda bilgiye kolay, ucuz, hızlı ve pek güvenli olmasa da ulaşma olanağına sahip olmuştur.<sup>106</sup> Günümüzde bilgi birikimi, bilgi hazinesi, büyük bir kütüphane gibi benzetmeler de kullanılmaktadır.

Internet'in işletme yönetimini etkilemesi, iş yapma tekniklerinin Web üzerinden gerçekleştirilmesi, işletmelerarası rekabetin artmasında en önemli etkenlerden birisidir. Bu sayede Internet üzerinden ürünler pazarlanmakta ve genelde hedef kitle genç yaşta kullanıcılar olmaktadır.<sup>107</sup> Bu olanaklar küçük ve orta ölçekli işletmelerin büyük ölçekli işletmeler ile rekabet etmesini sağlamış, sorunlarının çözümünde kullanabileceği bir araç olmuştur. Teknolojik gelişmeleri benimsemeyen işletmeler zamanla bu değişimin bir zorunluluk olduğunu anlamış ve teknolojiyi takip etmeye başlamışlardır. Teknolojiyi takip etmekte yavaş hareket eden işletmeler ise kendi sonlarını hazırlamışlardır.<sup>108</sup>

Internet kullanımı maliyetleri azaltma, iletişim ve koordinasyonu artırma, bilgi paylaşımı sağlama ve pazarlama işlevini kolaylaştırma gibi avantajlar sağlamaktadır. Internet kullanımının yaygınlaşması “.com” ve “.net” gibi adreslerin çıkartılması ile gerçekleştirilmiştir. Bu sayede özel işletmelerin bu teknolojiyi kullanması sağlanmış ticari açıdan avantajları ön plana çıkarmış ve yararları ortaya çıktıktan sonra çok hızlı bir şekilde gelişme sağlamıştır.<sup>109</sup>

On-line bankacılık, sanal üniversiteler, 24 saat alışveriş, iş bulma, üreticiden tüketiciye doğrudan dağıtım, müşteriye özel hizmetler ve özel ürünler internet kullanıcılarının sayısını hızla artırmakta, işletmelerin küreselleşmesine yardımcı olmakta, örgütlerin potansiyel müşterilerine marka bilinci aşılama, ürün ve hizmet ile ilgili bilgi sunmakta, sipariş ve rezervasyon hizmetlerinde etkili bir rol oynayarak bilgi akışına hizmet etmektedir.<sup>110</sup>

<sup>106</sup> Mustafa AĞGÜL, **Internet ve İlgili Konularda Çokça Sorulan Sorular**, İNETTR.CSS., 1997.

<sup>107</sup> Edip ÖYMEN, **BT Haber Dergisi**, Sayı: 263.

<sup>108</sup> Bülent TOKAT, Mesut ÖNCEL, “Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak Internetin İşletme Yönetimine Etkileri Kobiler İçin Çözüm Yolları”, Dumlupınar Üniversitesi SBED, Kütahya, Yıl:3 Sayı:5, Haziran 2001, s.221-225.

<sup>109</sup> Billy BARRON, Jill H. ELLSWORTH, Kevin M. SAVETZ, **Internet**, Birinci Baskı, (Çev. Nezihe Bahar, Devrim Türkmen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 651.

<sup>110</sup> <http://inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/hasiloglu.html> (22/03/2004)

### 1.4.2. Kurum İçi Ağ (Intranet)

İşletmelerin güvenliklerini sağlamak amacıyla sistemlerini dış dünyaya kapatarak sadece çalışanlarının birbirleri ile haberleşmeleri için güvenli sistemler geliştirme ihtiyacına karşılık doğmuştur. İşletmelerin kendi kurum içi ağ sistemine Intranet ya da LAN (Local Area Network) adı verilmektedir.<sup>111</sup> Bu gelişmeler sonucunda işletmeler bünyelerine uygun olarak ekonomik ve etkin çözüm yolları aramaktadırlar. Tabiki bilginin en önemli rekabet aracı haline geldiği günümüzde işletmeler bilgi paylaşımını artırma, ekonomik yöntemler sağlayan ve personelin birbirine erişimini kolaylaştıran Intranet teknolojisinden yararlanmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Ülkemizdeki kurum ve kuruluşlar açısından bu teknolojilerin kullanımına bakıldığında henüz istenilen düzeye gelmediği görülmektedir. Bu da ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin dünya pazarlarında rekabet gücünü azaltıcı bir faktör olmaktadır.<sup>112</sup>

### 1.4.3. Kurum Çevresel Ağı (Exstranet)

Kurumların kendi içlerinde kullandıkları sistemleri aynı zamanda çalıştıkları bayiler, tedarikçileri, danışmanları gibi işletme ve şahıslar ile aralarındaki iletişimi sağlamak amacıyla kurdukları sistemlere Kurum Çevresel Ağı (Extranet) veya WAN (Wide Area Network) denilmektedir. Bu sayede işletmeler ortak amaçlar için faaliyet gösterdikleri diğer işletmeler ile iletişimlerini hızlı ve güvenli bir şekilde yürütme olanağına kavuşmuş olmaktadır.<sup>113</sup>

### 1.4.4. Video Konferans

Video konferans teknolojisi, birbirinden uzak yerlerde bulunan insanların, aynı odadaymış gibi toplantı yapabilmesini, canlı video bağlantısı ile birbirlerini görme olanağı sağlamaktadır. Pahalı canlı yayın sistemlerinin yerine ticari video konferans sistemleri ile ucuza yüksek görüntü kalitesi ile iletişim gerçekleştirilebilmektedir.<sup>114</sup>

<sup>111</sup> Mustafa AKGÜL, "Kampüs Ağ Çözümleri", *Akademik Bilişim 2000 Bildirileri*, Isparta, 10-11 Şubat 2000.

<sup>112</sup> TOKAT, *a.g.e.*, s.219.

<sup>113</sup> Sibel ALGAN, "Bilgi Yolunda Bildik Yeni Bir Durak: Ekstranet", *BT Haber*, Sayı: 111, 31 Mart-6 Nisan, 1997, ss.54-55.

<sup>114</sup> <http://www.pargem.com.tr/haber/2003/eylül/2.htm> (29/03/2004)

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanındaki gelişmeler video konferans sistemlerinin gelişmesinin en büyük etmenidir. Günümüzde işletmeler bağlı oldukları iş ortaklıkları ile bu sistem sayesinde hem görüntülü hem sesli bilgi alışverişinde bulunabilmektedir. Bunun öncülüğünü ise üniversiteler ve basın kuruluşları yapmaktadır.<sup>115</sup>

İletişim, kelimeleri olduğu kadar ses tonu, vurgulama ve vücut dilini kullanarak belli bir mesajı karşımızdakine aktarmaktır. Yüz yılı aşkın bir süredir telefon kullanılıyor olmasına karşılık önemli kararlar için "bu iş telefonla olmaz" diyerek bir masanın çevresinde toplanılması gereği ortaya atılır. Burada bir masanın etrafında toplanmanın altında yatan asıl neden iletişim sorununu aşmaktır.<sup>116</sup>

Video konferans teknolojisinden yararlanma, işletmeleri seyahat giderleri ve zaman tasarrufu sağlama olanağı sunmaktadır. Çalışan uzman personelin yokluğunda kaybedilen yeni iş fırsatlarını yakalama gibi avantajlar elde etmesini sağlamaktadır. Bu teknolojiler aynı bant genişliğinde uzak noktalarda olunsa bile aynı görüntü kalitesini verir. En uygun hız işletmeden işletmeye değişse de aşağıdaki hızlar belirli uygulamalar için gerekli minimum değerler olarak alınabilir.

Tablo: 1.1. Band Genişlikleri

64 Kilobit	Gerekli minimum bant genişliği
128 Kilobit	2 kişi için karşılıklı görüşme
256 Kilobit	2-3 kişilik gruplar
512 Kilobit	5-8 kişilik gruplar
1 Megabit	Değişken hareketli görüntü
2 Megabit	Çok değişken hareketli görüntü
4 Megabit	Yayın kalitesi yüksek
8 Megabit	Yayın kalitesi ve hızı yüksek

**Kaynak:** Börü, Mert, "Aktif mi? Interaktif mi?", **BT Haber**, 23-29 Haziran 1997. s.11.

<sup>115</sup> **Profesyonel Gözüyle Dergisi**, Sayı: 37. Ocak-Şubat 2002 s.2.

<sup>116</sup> Zeki KAYA, Mustafa KARAAĞAÇLI, "İnternet Yoluyla Eğitimde Etkileşimli Ortamların Tasarımı", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs 2002. s.69.

Pargem işletmesi, 11 Eylül 2001 tarihinde ABD’de meydana gelen terör saldırılarında etkilenenlere video konferans sistemi ile yakınları ile görüşme olanağı sunarak bu teknolojilerin önemini sergilemiştir. Burada sağlanan olanak ile seyahat giderlerinin yüksekliğinin yanı sıra ilgili ülkenin seyahatlere getirmiş olduğu sınırlama düşünülecek olursa yüz yüze iletişim sağlanması ile insanlar yakınlarının sağlık durumları ile ilgili tatmin edici bilgi sahibi olduğu gösterilmiş olmaktadır.

Sonuç olarak video konferans sistemleri bilgisayar altyapısına sahip işletmeler tarafından seçilen bir uygulamadır. Bu sayede işletmeler çağdaş sistemlerden yararlanmakta, yaşam kalitelerini, etkinliklerini, üretkenliklerini ve verimliliklerini en üst düzeye taşıyabilmektedirler.<sup>117</sup>

#### 1.4.5. Elektronik Ticaret

Bilgisayarlar; iletişim sağlama, pazarlama, reklam tasarımı, üretim süreçleri gibi birçok alanda kullanılmakta ve elektronik ortamda sipariş verme satış işlemlerini gerçekleştirme gibi avantajlar sağlamaktadır.<sup>118</sup>

Elektronik Ticaret, 20. yüzyılın son döneminde bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı değişim ve gelişmelere paralel bir şekilde karşımıza çıkmıştır. Ürünlerin telekomünikasyon şebekeleri aracılığıyla reklamının, satışının ve dağıtımının yapılması veya ekonomik iş ve işlemlerin elektronik iletişim araçları ile gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır.<sup>119</sup> Müşteri beklentilerindeki mal ve hizmet arzındaki artış iş dünyasındaki rekabeti küresel ölçekte zorlaştırmaktadır. İşadamları buna uyum sağlamak için örgütlerin çalışma biçimlerini değiştirmekte, işletme-müşteri-tedarikçi arasındaki engelleri İnternet ve e-ticaret ile kaldırmaktadır.<sup>120</sup>

E-Ticaret ile daha esnek yapıya kavuşan, tedarikçileri ile daha yakın çalışan, müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerini daha hızlı yanıt veren işletmeler, global ölçekte değişim yaşamaktadır. E-Ticaret, işletmeleri en iyi tedarikçiyi seçme ve tüm

<sup>117</sup> Hayat KABASAKAL ve arkadaşları, “E-İletişim Tutumları: Belirleyici Etkenler Olarak Değerler ve Öz-Yeterlilik”, 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 10, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, s.945.

<sup>118</sup> Pınar İge TAVMERGEN, *Doğrudan Pazarlama Yönetimi*, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002, s.104.

<sup>119</sup> Yakup KEPENEK, *Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret*, Alfa Yayınları, 2000, s.19.

<sup>120</sup> Emin AKATA, “e-türkiye”, *Bilişim Kültürü Dergisi*, Eylül 2000, Sayı: 75. s.39.

dünyaya satış yapma olanağı sunmakta iletişim ve bilgi işlem teknolojilerini ticari alışveriş için kullanma olanağı sağlamaktadır. Söz konusu kapsama her türlü elektronik bilgi ve iletişim aracı ile gerçekleştirilen tanıtım çabaları, ATM sistemleri, POS cihazları ve benzeri ticari transfer araçları ile ilgili bütün sistemler dahil edilebilir.

Türkiye'nin bilgi toplumuna geçişinde E-Türkiye diye özetlediğimiz girişimin de çok büyük bir katkısı olacaktır. Böyle bir toplumun amaçları arasında yer alan bilgi okur yazarlığını artırma ve kısaca dijital ayırım denilen geri kalmışlığın yeni ölçütünün önlenmesi veya hiç olmazsa en aza indirgenmesi amaçları ülkemiz ve halkımız açısından çok önemlidir.<sup>121</sup>

İTÜ'nin yaptığı bir araştırma verilerine göre, dünya genelindeki mevcut Web sitelerinin, %70'i ABD'de, %8'i Kanada'da, %14'ü Avrupa'da, %4'ü Asya-Pasifik'te ve %2.3'ü de Latin Amerika ve Afrika'da bulunmaktadır. İnternet aracılığıyla sağlanan katma değer, 2000 yılında ABD'nin GSMH'nin %1'ine karşılık gelecek şekilde 100 milyar dolara ulaşmıştır. Bu değer, 2010 yılında Japonya'da %2.5 oranında, Avrupa Birliği ülkelerinde ise 2008 yılında %3-7 arasında gerçekleşeceği öngörülmektedir. Elektronik ticaret ve İnternet'teki hızlı büyüme, bilgisayar aksamı ve bilgi programlarına olan talebi arttırdığı gibi çeşitli sektörlerde de önemli değişikliklere yol açmıştır. Türkiye'de devlet organlarının hantal yapısının giderilmesi, etkili bir hizmet verilmesi, kamu organları arasında etkili bir iletişimin sağlanması amacıyla e-devlet projesi başlatılmıştır. E-dönüşüm Türkiye Projesi'nin başlıca hedefleri, vatandaşlara daha kaliteli ve hızlı kamu hizmeti sunmak, katılımcı, şeffaf, etkin ve basit iş süreçlerine sahip devlet yapısı oluşturmaktır.<sup>122</sup>

Telekomünikasyon altyapısına girişte karşılaşılan zorlukların başında, altyapı kurucusunun tekel statüsünde olması, altyapıya giriş ve kullanım maliyetlerinin yüksek olması, bu alanda rekabetin bulunmamasıdır. Günümüzde yöneticiler e-ticaret ile satış

<sup>121</sup> Ziya AKTAŞ, "e-türkiye", *Bilişim Kültür Dergisi*, Eylül 2000, Sayı: 75, s.24.

<sup>122</sup> Ramazan ALTINOK, "Kamu Yönetimi Reform Tasarısının Bilgi Teknolojilerinin Olanakları ve E-Yönetişim Yönünden Değerlendirilmesi ve Değişiklik Önerileri", [www.liberal-dt.org.tr/guncel/Diger/ra\\_e\\_devlet.htm](http://www.liberal-dt.org.tr/guncel/Diger/ra_e_devlet.htm) (29/03/2004)

yapma olanaklarından yararlanmanın yollarını bulmak durumundadırlar. Aksi takdirde bu teknolojiyi takip eden rakiplerinin sürekli olarak arkasında kalacaklardır.<sup>123</sup>

#### 1.4.6. Sanal Örgütler

Sanal (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan ancak sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. Sanal ofislerde, bu fiilen olmayan bir olayın sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, gerçekmiş gibi görülmesini ifade etmektedir.<sup>124</sup> Sanal gerçeklik, temelde insanlara kendilerini aslında bulunmadıkları bir ortamda oldukları hissini vermeyi sağlayan tekniğin genel adıdır.<sup>125</sup> Bu kavram ses ve video iletimi, klavye, işaretleme aletleri gibi bilgisayar emir kumandasıyla işleyen aletleri çalıştıran ve kumanda eden elektronik bilgisayar sistemleridir. Örgütler, çevrenin yarattığı karmaşıklık ve belirsizlik altında karar alma işlemlerini sürdürürler. Bu karmaşıklık ve belirsizlik arttıkça, örgütler bunun etkilerini giderecek biçimde karar mekanizmasında ve örgüt yapısında değişiklik yapmak zorundadır.<sup>126</sup>

Bilgisayar ortamında tasarımı yapılan bir sinema koridoru içine girip yürümek; bir eşyayı çeşitli derecelerde çevirerek değişik açılardan görmek; telekonferansla toplantı yapmak; evde oturarak süper marketlerden alışveriş yapmak bu anlamda sanki fiilen mevcutmuş gibi hissedilen, yaşanan sanal gerçeklik örnekleridir.<sup>127</sup> İletişim teknolojilerinin gelişimi esnek çalışma uygulamalarına olanak veren yeni kavram "Sanal Örgütler"dir. Bu kavram; sanal takımların, sanal ofislerin ve sanal çalışanların gelecek yıllarda çok daha fazla gündemde olacağını göstermektedir.

Telekomünikasyon alanında yaşanan gelişmeler, gelişen bilgisayar ve yazılımlar sanal örgütlerin gelişip birçok endüstriye yayılmasını sağlamıştır. Dünya standartlarında yenilik yapmak isteyen yöneticilerin olağanüstü takımlar oluşturması, ileri teknolojiye ve olağanüstü iş süreçlerine sahip takımlar ile çalışması, doğru yeteneklere sahip insanlar ile çalışması gerekir.<sup>128</sup>

<sup>123</sup> <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/e-ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/ba1.html> (15/10/2002)

<sup>124</sup> KOÇEL, *Yönetim...*, a.g.e, s.340.

<sup>125</sup> Ersin MUTLU, *Uluslararası İşletmecilik*, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999, s.152.

<sup>126</sup> KOÇEL, *Yönetim*, a.g.e, s.251.

<sup>127</sup> MUTLU, a.g.e, s.156.

<sup>128</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e, s.69.



İyi yönetici, yaratıcı beyinleri bir araya getiren, uygun koşulları sağlayan, bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını araştıran, bilgi yaratma tekniğini bilgiye dönüştüren kişidir. Bilginin yönetilmesi, hem kişisel hem de örgütsel öğrenmeyi ve paylaşımı içerir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması ile sanal örgütler ortaya çıkmıştır. Bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler, kişisel bilgisayarlarla birbirlerinden fiziksel olarak uzakta bulunan insanlar arasında veri-bilgi alışverişine ve örgütsel esnekliği olanaklı kılmaktadır. Bu da geleneksel işletmelerde yaşanan zaman ve yer engelini ortadan kaldırmaktadır. Bu süreç; takımların, tele-çalışma, stratejik birlikler ve örgütler arasında geçici iş ortaklığı gibi uygulamaları içermektedir. Günümüzde örgütler, gerekli teknolojik altyapıyı kurduktan sonra, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini sanal ortamda etkin bir biçimde yerine getirebilmektedir.<sup>129</sup>

Sanal ortama giren insanlar, doğal ortamın vermiş olduğu koku, tat, dokunum gibi duyumlardan yoksun olmasıyla beraber ruh sağlıklarıyla ilgili sorunlar yaşamaya başlarlar.<sup>130</sup> Bu tür örgütler, siber pazarlama ilkeleri ve elektronik ticaret stratejileri “Günümüzün bilinçli örgütleri, bilgi toplumunda varlıklarını sürdürebilme yolunda çaba sarf etmektedir. Ancak bu çabanın düzenli hale getirilememesi ve planlanamaması durumunda başarıya ulaşmak mümkün değildir.”<sup>131</sup>

Bilgi toplumunun en önemli felsefesi bilginin etkili, verimli ve kaliteli olarak kullanılmasıdır. Örgütlerde iletişim her dönemde olduğu gibi bilgi örgütlerimde de kritik önem taşımaktadır. Birlikte çalışmak için her zaman iletişime gereksinim duyulmuştur. İletişim, bilgi yaratma ve bilgi paylaşma işinin dayanabileceği tek temeldir. Eğer örgütlerde etkili iletişim sağlanamamışsa işbirliği, ortak sahiplenme ve birlikte öğrenmenin gerçekleşme olanağı bulunmamaktadır. Başarılı bir bilgi örgütünün oluşturulabilmesi bilgisayarların ticari ölçekte üretilip satılmaya başlanması ile birlikte 1960’lı yıllarda başlamış bu da bilgi işçisi çağının başlangıcını oluşturmuştur.<sup>132</sup>

<sup>129</sup> TENGİLİMOĞLU, a.g.e., s.49.

<sup>130</sup> Pelin YOLAÇ, “Bilişim Çağının Birey Grular Temelinde Psikolojik Etkileri”, **Bilişim Toplumuna Giderken Psikoloji, Sosyoloji ve Hukukta Etkiler Sempozyumu’2001**. 23-24 Mart 2001.

<sup>131</sup> Selçuk Burak HAŞILOĞLU, Mete Okan Erdoğan, “Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği ve Gerek Duyulan Faktörler”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/hasiloglu.html> (22/03/2004)

<sup>132</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e, s.48.

Eğitim konusunda uzaktan eğitim büyük kitlelerin öğrenme gereksinimleri açısından en önemli zm olarak görülmeye başlanmıştır. Bu kavram film, radyo, televizyon ile başlamış ve tek taraflı görüntü veren sistemler ile gelişme göstermiştir. İnternet, uzaktan eğitim olanağı sunarak iki yönlü iletişim olanağı verdiği için çok kısa bir süre içerisinde büyük gelişim göstermiştir. Bu konuda lkemizde Anadolu, ODTÜ, Bilkent, Fırat ve Sakarya gibi niversiteler uzaktan öğrenim programları hazırlayıp İnternet üzerinden eğitim vermeye başlamışlardır. Bunu gerçekleştirmek için kütüphaneleri ile doğrudan uzaktan öğrenme programlarına katılanlara yönelik zgn hizmetler sunmaktadırlar.<sup>133</sup>

#### 1.4.7. Sistem Güvenliği

Teknolojik gelişmelerin artması, ağ teknolojisi, sanal sistemlerin gelişmesi kredi kartları ile alışverişi artırmıştır. Bu gelişmeler İnternet ortamında kredi kartı ile alışverişin güvenli olup olmadığı tartışmalarının başlamasına neden olmuştur. Bu konuda yapılması gereken en önemli yol; kullanıcıların alış veriş esnasında kotlayacağı şifre ile banka şifrelerinin online olarak denetlenebilir hale getirilmesi olacaktır. Alışveriş sitesi, yapılmış olan talebi kredi kartı sahibinin verdiği elektronik posta adresi bilgisi ile birlikte ilgili kredi kartı kurumuna iletebilir. Kredi kartı kurumu iletilen bilgiyi müşteriye onaylattıktan sonra işletmenin ödemesini yapar. Bunlar içinde elektronik kimlik numarası sistemi geliştirilerek sahtecilik engellenmiş olur. Bu sayede yöneticiler, işletmelerinin satış politikalarını belirleyip geliştirme olanağı bulacaklardır.<sup>134</sup>

Bilgi güvenliği bilgilerin yetkisiz kişilerden uzak tutulması, korunması, saklanması ve değerlendirmesi sürecidir. evre faktörlerden gelebilecek saldırılar, kurumsal açıdan belirli düzeyde imaj kaybı ortaya çıkarabilmekte, güvenin yeniden oluşturulması büyük ekonomik yıkımlara neden olabilmektedir. Veri güvenliği donanım güvenliği ile yakından ilgilidir bunun için tüm örgütün sistem güvenliği ön planda tutulmalıdır. İşletmelerin ağ yapılarında ana bilgisayara sistem yöneticisi dışındaki

<sup>133</sup> Nazlı ALKAN, "Uzaktan ğrenime Kütüphane Desteği", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri zetleri**, Denizli, 06-08 Mayıs 2002 s.10.

<sup>134</sup> ÖZDEN, a.g.e, s.76.



kullanıcıların erişimi mümkün değildir. Ana bilgisayara virüs bulaşmasının engellenmesi durumunda sistem güvenliğinin büyük bir kısmı çözümlenmiş olacaktır.<sup>135</sup>

Virüsler, bilgisayar donanım ve yazılımlarına değişik şekillerde zarar veren programlardır. Virüs kodları sistemde aktif hale geçtikten sonra çoğalma veya bilgisayardaki diğer dosyalara yayılma, ağ üzerinden diğer bilgisayarlara bulaşma gibi özelliklere sahiptir. Virüslerin popüler bulaşma yollarından birisi "virüs kapmış bilgisayar programları"dır. Bu durumda, virüs kodu bir bilgisayar programına virüsü yazan kişi tarafından eklenir. Böylece, virüslü programları çalıştıran kullanıcıların bilgisayarları virüs kapmış olur. Özellikle Internet üzerinden veri alış-verişlerinin ne kadar sık kullanıldığını düşünürsek tehlikenin boyutlarını daha da iyi anlayabiliriz.<sup>136</sup>

Virüsler, kimler tarafından yazıldığı belli olmayan programlardır. Ticari amaçlar için yazılabildiği gibi rakip işletme, toplum veya devletlere zarar vermek amacıyla da yazılabilmektedir. Ticari amaçlı yazılan virüslerin peşinden antivirüsleri yazılmakta ve bu sayede kazanç elde edilmektedir. Yani iş bir anlamda meslek haline gelmiş durumdadır. Yöneticiler açısından önemi ise; bu teknolojik olanaklardan kaçınmak artık günümüzde olanaksız hale gelmiştir. Çünkü sağlamış olduğu yararlar çok fazladır. Bunun için bu teknolojiden yararlanma esnasında doğabilecek tehlikeler hakkında bilgilenmeli ve çalışanlarını bilgilendirerek doğabilecek saldırılara karşı korunma yollarını her zaman gözetmelidir.<sup>137</sup>

Hacker; belirli amaçları gerçekleştirmek amacıyla rakip işletmelerin bilgisayar sistemlerine zarar vermek için yapılan saldırıları yapan kişilere verilen isimdir. İşletmelerin yaşamlarını bir anda etkileyen ve vazgeçilmez hale gelen bilişim sistemlerindeki bu gelişmeler yöneticileri ve işletmenin işlevlerini değişime uğratmıştır. Bu teknolojileri kullanmayan, üretmeyen, geleneksel sistemlerden vazgeçmeyen işletmeler yok olma ile karşı karşıya kalmıştır.<sup>138</sup>

<sup>135</sup> Tamer BAŞARAN ve diğerleri, "Sistem Güvenliği ve Yedekleme", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiriler**, Denizli, Mayıs 2003.

<sup>136</sup> <http://www.ankara.edu.tr/services/start/virus.html> (15/10/2002)

<sup>137</sup> <http://www.turkhukuk sitesi.com/internet/virusprogramlari.shtml> (15/10/2002)

<sup>138</sup> İsmail H.NAKİLCİOĞLU, "Bilgiye Dayalı Organizasyonda Veri Güvenliği", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs 2002. s.79.

Örgütlerde yöneticilerin bilgi yönetimi hakkında karşılıklı konuşmaları 1990'lı yıllarda gerçekleşmeye başlamıştır. Stratejik bilgi yönetimi, örgütlerde hangi amaçların ve fırsatların peşinde hangi yöne gidileceği konusunda ortak bir anlayış yaratmak, insanlara tüm yaşamlarının amacı olan bilgiyi yaratmak profesyonel yöneticiler için şeffaf bir yapı oluşturmak ile mümkün olabilir.<sup>139</sup> Bu sistem, bilginin sistematik ve top yekün olarak toplanması, yaratılması, geliştirilmesi, paylaşılması ve kullanılması yoluyla örgütlerin karlı ve sürdürülebilir bir şekilde büyümesini sağlayacaktır.

#### 1.4.8. Bilgi Tabanlı Akıllı Sistemler

Bilgisayar ve yazılım teknolojisi baş döndürücü bir hızda ilerlemektedir. Sürekli gelişen bu teknolojiye maksimum düzeyde yararlanmak amacıyla günün gerekirse 24 saatinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Çünkü alınan bir bilgisayar veya yazılımın kullanma süresi bir yıl veya maksimum iki yıldır. Bu süreden sonra kullanılamaz hale gelmekte veya yeni versiyonları ile değiştirilmesi gerekmektedir. Bu da işletmeler için yeni maliyetler ortaya çıkarmaktadır.

Bilgisayarların ilk geliştirilenlerinden günümüze kadar sürekli olarak insan gibi düşünen ve işlem yapan akıllı sistemler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen Uzman Sistemler ve Yapay Zeka gibi özel sistemler ile insan yaşamının kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.<sup>140</sup> Bilgi sistemlerindeki bu gelişmeler iş yaşamında her sektörü etkileyen, gelişmiş ülkelerden başlayıp tüm dünyaya hızla yayılan teknolojilerdir. Uzman sistemler, robotlar, yapay zeka ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler toplumların teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel yapılarında değişiklikler yaratmış ve günlük faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan birer araç haline gelmiştir.<sup>141</sup>

Bilgi sistemlerinin stratejik nitelikte olması, plan ufkunun birkaç yıllık, içeriğinin de uzun süreyi öngörür nitelikte olması gerekir.<sup>142</sup> Yönetici, gerek kendisi gerekse çalışanlarının bilgi işlem bileşenlerinden maksimum şekilde yararlanmasını sağlamalı, bunun için gerekli eğitim olanaklarını sunmalıdır. Burada unutulmamalıdır ki

<sup>139</sup> BARUTÇUGİL, a.g.e, s.99.

<sup>140</sup> YOZGAT, a.g.e, 52.

<sup>141</sup> ÇOBAN, Bilgi...(1996), a.g.e, s.141.

<sup>142</sup> BİLGİN, a.g.e, s.27.

göstermelik olarak bu bileşenlere sahip olmak yarar getirmeyeceği gibi üretim maliyetlerini artıracaktır.

#### 1.4.9. Uzman Sistemler

Uzman Sistemler, bilgi sistemleri terminolojisine en son katılan yöneticilere sorun çözme ve etkili karar almada yardımcı olan bilgisayar destekli sistemlerdir.<sup>143</sup> Bu sistemler kendine sorulan sorulara yanıtlar verebilen, açıklama talep eden, önerilerde bulunan ve etkili kararlar almaya yardımcı olan özelliğe sahiptir. Tanım olarak, belirli konuda uzmanlaşmış kişilerin o konu ile ilgili bilgisayara aktarılan bilgilerini kullanarak sorunlara çözüm getiren bilgi temelli sistemlerdir.

Uzman sistemler ile ancak bir uzman insanın çözebileceği karmaşık sorunların çözümlenmeye çalışılır. Sembolik işlemler kullanarak yönetim bilimine yeni bir boyut kazandırılmıştır. Bilgi tabanlı sistemlerin ve uzman sistemlerin asıl temeli zamanla, verilen bir sorunu çözmek için bir bilgiler ve olgular bütünü kullanan çıkarım mekanizması kavramıyla birlikte doğmasıdır.<sup>144</sup>

Bir uzman sistemde; bilgi kazanma, bilgi tabanı, çıkarım mekanizması, çalışma alanı, kullanıcı arabirimi, açıklama, düşünme kapasitesini iyileştirme gibi bileşenler mevcuttur. Potansiyel bilgi kaynakları uzman insanlar, kitaplar, veri tabanları, özel araştırma raporları ve kullanıcının kendi deneyimleridir. Bu sistemler, olaylar hakkındaki tüm bilgileri içerir, bunlar arasındaki mantıksal ilişki yapılarını inceleyip standart karar alma ve çözüm süreçlerini geliştirir. Çıkarım mekanizmaları uzman sistemlerin beyni görevini üstlenip, bilgi tabanı ve çalışma alanında bulunan bilgiler üzerine düşünmek için bir metodoloji sunup sonuçları biçimlendiren bir bilgisayar programıdır.

Sistemlerin bir uzman insan gibi öğrenebilmelerine yönelik çalışmalar sinirsel ağlar üzerinde sürdürülen araştırmalarla devam etmekte ve bir insan beyni gibi çalışan yapay zekayı geliştirebilmek amaçlanmaktadır.<sup>145</sup> Son zamanlarda uzman sistemlerin

<sup>143</sup> Mehmet GÖL, "Stratejik Karar Alma Ortamında Üst Yönetim Bilgi Sistemi ve Uzman Sistemler", **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Yıl:2, Sayı:3, Kütahya, Ocak 2000, s.361.

<sup>144</sup> <http://tef.selcuk.edu.tr/~ridvan/calis/uzman.htm> (15/10/2002)

<sup>145</sup> Rıdvan VERCAN, "Bilgi Mühendisliği ve Uzman Sistemler", **Verimlilik Dergisi**, Sayı 2, Milli Produktivite Merkezi Yayını, 1995, s.123.

geliştirilmesinde uzman sistem kabukları denilen sistemlerden de istifade edilmektedir. Bu sistemlerin işletmelerde kullanılması, maliyet azalması, verimlilik artışı, kalitenin iyileştirilmesi, işleyiş hatalarını azaltma, esneklik, daha ucuz teknoloji kullanımı, tehlikeli iş çevrelerinde işlem yapabilme, güvenilirlik vb. çalışma avantajları sağlamaktadır.<sup>146</sup>

Son yıllarda sorunların çözümünde bulanık kümeler ve yapay sinir ağları gibi yapay zeka teknikleri kullanılmaktadır. Yetenekli personellerin seçimi uzman sistemler sayesinde daha basit bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.<sup>147</sup> Bu sistemler ancak bir uzman insanın çözebileceği karmaşık sorunların bilgisayar ile çözümüne olanak sağlamaktadır. Belirli bir alanda ki sorunun çözümü için ilgili alan ile ilgili bilgilerle donatılmış ve sorunlara o alanda uzman bir kişinin getirdiği şekilde çözümler getirebilen bilgisayar programlarıdır.<sup>148</sup>

Bu sistemlerin amacı; çalışma zamanını, maliyetleri, yanıt alma süresini azaltmak ve değerli bilgileri saklamak olarak sıralanabilir.<sup>149</sup> Yönetim Bilgi Sistemleri olarak nitelendirilen tüm bu gelişmeler her işletmenin kendi yapısına uygun bir sistemin sağlanmasına bağlıdır. Bu sistemler, karar almayı doğrudan etkileyecek bir yönetim bilgisi sistemi veya bilgiyi üreten bir sistem olarak düşünülebilir.<sup>150</sup>

---

<sup>146</sup> YOZGAT, a.g.e, s.175.

<sup>147</sup> Maaz BAYTOK, "Uzman Sistemler İle Personel Seçimi", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya 1998, s.179.

<sup>148</sup> YOZGAT, a.g.e, s.176.

<sup>149</sup> Yapay Zeka, <http://www.yapay-zeka.org/modules.php> (29/03/2004)

<sup>150</sup> <http://members.tripod.com/~bagem/bagem/yz1.html> (29/03/2004)



## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİMDE KARAR ALMA SÜRECİ**

## 2.1. KARAR ALMA SÜRECİ

İnsan, yaşamının her evresinde, ister örgüt yaşamında olsun ister özel yaşamında, belli amaçlara ulaşmak veya karşılaşılan sorunları çözmek için sürekli karar almak durumundadır. İnsanın her eylem ve davranışı bilinçli veya bilinçsiz şekilde alınan bir kararın sonucudur. Günümüzde insan yaşamının özünü oluşturan karar alma, örgütlerin varlığını devam ettirebilmesi, devamlılığını sağlaması, içinde barındırdığı işgörenlerin aldıkları kararların amaçlara uygun olup olmadığı ile yakından ilgilidir. Dolayısıyla, yöneticiler sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaştırılan, anlamlı veya anlamsız, işletmenin parasını veya insanını gözetken, işletmenin ekonomik ömrünü uzatan veya kısaltan sayısızca karar almak durumundadır.<sup>151</sup>

Karar alma, en basit tanımı ile, hareket biçimleri içinden en uygun alternatifi belirlemektir. Birçok yazara göre karar alma, bilgi, düşünce, his ve alternatifin bir karar meydana getirmesidir.<sup>152</sup> Her bir karar beraberinde başka karar gereksinimlerini ve sorun çözmeye yönelik faaliyetleri zorunlu kılar. Bu bakımdan karar alma ve sorun çözüme faaliyetleri örgütlerde yürütülen her işlev için gerekli ve dinamik bir yapıdır.<sup>153</sup>

Kararlar, planlama ya da sorun çözüme etkinlikleri sırasında var olan hareket seçenekleri arasından yapılan seçimlerdir. Karar şemaları ise karar alma sürecinde daha etkili olunması için yardımcı araçlardır. Bir başka ifade ile karar, ne yapacağımıza ilişkin seçim yapmanın yanında niyetin ortaya konulması sürecidir.<sup>154</sup> Günümüz rekabet ortamında örgütlerin üst yönetimi başarılı sonuçlar alabilmek için çabuk ve yerinde karar almak durumunda olup tüm örgütle sıkı bir ilişki kurmak zorundadır. Dolayısıyla karar almak bir bakıma bilgiyi işlemek, işlenen bilgilerden sonuçlar elde etmek ve işletmenin geleceğine yönelik tercih yapmayı gerektirir.

Genellikle alınan kararların çoğunun farkında bile olunmaz. Her gün yüzlerce karar alırız. Karar alma, insan olmanın rutin parçalarından biridir. Yaşamımızı şekillendiren aldığımız kararlar ve bu kararları alış ve uygulayış biçimimizdir. Bir

<sup>151</sup> A.Kadir ÖZER, *Gerçekçi Yönetişim*, Birinci Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997, s.262.

<sup>152</sup> Zeyyat HATİPOĞLU, *İşletme Yönetimine Giriş*, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.512.

<sup>153</sup> İnternet, <http://www.insankaynakleri.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=193> s.1, 23/07/2004

<sup>154</sup> Peter CUSINS, *Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri*, Çev:Günhan Günay, Rota Yayınları, Birinci Baskı, İstanbul, 1997, s.93.

kararın tam olarak ne zaman alındığı belli değildir ve gizemli bir tarafı bulunmaktadır. Alınan kararlar bazen o kadar ani olarak alınır ki farkına bile varılmaz.

Yönetici kendisine gelen verileri değerlendirip ortaya çıkan bilgileri inceleyerek, analiz edecek, değerleyecek, sonuç da bazı değerleri görerek sorunu tanımlayacak veya amaç belirleyecektir. Ancak bunu yapabilmek için kendisine gerekli doğru bilgilerin ulaşması kaçınılmazdır. Yöneticiler; Yönetim Bilişim Sistemlerinden gelecek olan bu bilgilerden yararlanarak karar verecek ve bu kararı uygulamaya aktaracaktır. O halde karar süreci bir yönü ile yönetim bilgi sistemine, bir yönü ile de uygulamaya bağlıdır.<sup>155</sup>

Örgüt üyelerinin işletmeye kazandırılan bilgi sistemlerine karşı gösterecekleri tepkiler, davranışsal özelliklerde değişkenlik arz eder. Bu tepkileri üst ve orta kademe yöneticilerin iyi irdeleyip yumuşatması, sisteme destek verecek şekilde dönüştürmesi ve tasarım sürecine tüm işgörenleri dahil etmesi gerekmektedir. Eğer örgütler, sorunsuz işleyebilseydi yönetime de gerek kalmazdı. Örgütün çevresinin değişmesi, örgüt içinde işgörenlerin çatışmaya düşmeleri, örgütün hatalı kurulması gibi durumlar örgüt için doğal sorun kaynaklarıdır. Bütün bu sorunlar uygun bir biçimde çözümlenmedikçe örgüt iyi çalışamaz ya da yaşamını sürdüremez.<sup>156</sup>

Karar alma sürecini ayrı bir yönetim faaliyeti olarak ele almaktan çok, ister planlama ister planlama gereği olan uygulama niteliğinde olsun, bütün yönetim faaliyetlerinin temel unsuru olarak kabul etmek gerekir. Örgütün değişik kademelerine göre alınacak kararların derecesi değişkenlik gösterir. Sonuç olarak karar alma, bir amaca ulaşabilmek için mevcut olanak ve koşullara göre mümkün olabilecek hareket biçimlerinden en uygun olanını seçmek veya istenen bir sonucu elde etmek için mevcut seçenekler arasından bilinçli olarak seçilen bir eylem olarak tanımlanabilir.

### 2.1.1. Karar Alma Sürecinin Temel Özellikleri

İşletmelerde üst yöneticiler her zaman karar almak zorunda olduklarından yöneticilerin temel işlevini karar alma ve alınan kararların uygulanmasını sağlamak oluşturmaktadır. Dolayısıyla başarılı yöneticilerin doğru ve sıhhatli karar alması için

<sup>155</sup> KOÇEL, a.g.e, s.54.

<sup>156</sup> İ.Ethem BAŞARAN, *Eğitim Yönetimi*, Gül Yayınları, Ankara, 1998, s.52.



karar alma gücüne ve iradesine sahip olması gerekir.<sup>157</sup> Karar alma süreci, yönetimin diğer bütün işlevlerini doğrudan doğruya etkileyen ve onları yönlendiren bir özelliğe sahiptir.

Karar alan kişiler daha geniş ve farklı alanlardaki yeteneklere ve özelliklere gereksinim duyarlar. Eğer insanlar kararlarında sabit kalırlarsa, ekip arkadaşlarının görüşlerini almalıdırlar. Sorunu çözmek için bir yöntem geliştirmenin en basit yolu budur. Kullanmak zorunda olunan zihinsel çaba karar alma süreci ile benzerliğinden dolayı her ikisini de kapsayacak tek bir yöntem bulunmalıdır. İnsanlar veya yöneticiler, karar alma ve sorun çözme ile uğraşmaktan haz alır ve bu uğraşa ne kadar çok zaman ve çaba harcarsa onu daha fazla yapmaya güdülenir, yapar ve gittikçe o alanda daha başarılı olur.

Kararları, içe dönük ve dışa dönük kararlar olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür. İşletmenin iç yapısı ile ilgili işlemlerin yürütülmesine yönelik alınan kararlara içe dönük kararlar denir. İşletmenin faaliyette bulunduğu pazarlar, rekabet ortamı, sendikalar, devlet kuruluşları ve diğer işletmeler ile ilgili kararlara ise dışa dönük kararlar denir.<sup>158</sup>

Örgütlerde; etkin karar almada kullanılan bazı yaratıcı düşünme teknikleri bulunmaktadır. İşletmede etkin karar almayı gerçekleştirebilmek amacıyla yöntemlerin bir çoğu iş süreçlerine ve işletmenin durumuna göre kullanım alanı bulmaktadır. Örgütlerin birçoğunda yaygın olarak kullanılan bu tekniklerden en önemlileri arasında “Beyin Fırtınası Tekniği”, “Nominal Grup Tekniği” ve “Delphi Tekniği” gibi yöntemler kullanılmaya gelmektedir.<sup>159</sup> İşletmelerde kararların örgüt üyeleri tarafından alınıp uygulamaya konulması bu kararların üyeler tarafından benimsenmesinde işgörenlerin tutum ve davranışlarını etkilemektedir. Bu tekniklerden en fazla kullanılan Beyin Fırtınası Tekniğidir. Bu yöntem en çok bilinen ve 1930’lardan bu yana kullanılan düşünme tekniğidir.

<sup>157</sup> Nihat AYTÜRK, **Yönetim Sanatı, (Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri)**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1999, s.149.

<sup>158</sup> Orhan ELMACI, **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**, Kütahya, 2002, s.181.

<sup>159</sup> Enver ÖZKALP, “Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri”, *Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı:1-2, Cilt:IX, Eskişehir, 1991, s.311.



Beyin fırtınası gerçekten değerli bir düşünce tekniğidir. Yaratıcı düşüncenin temel bir veya iki ilkesini ortaya koymaktan çok daha fazla özellikler içermektedir. Bu özellikler insanı derin düşünme işleyişini kavramak, sorunları çözmekte daha iyi ve değişik yollar açabilir. Pek çok insan zihinsel düşüncelerinin onların haberi olmadan çalıştığını bilmez.<sup>160</sup>

Beyin fırtınası; bir grup insandan belirli bir süre içinde çok sayıda fikrin alınması olarak tanımlanmaktadır.<sup>161</sup> Bu teknik beş on üyeden oluşan bir gruba bir konu verilerek bu konu üzerinde mümkün olabilecek fikirler ve çözümler getirmeleri istenir. Bireylerin akıl yürütmelerine olanak tanınır ve hiçbir üyenin fikirleri şu veya bu şekilde engellenmez, kesilmez ve susturulmaz. Bireylerin ortaya sürdükleri fikirler yeniden değerlendirmeye tabi tutularak yeni fikirler ortaya çıkması ve sorunun çözümlenmesi amaçlanır ve hiçbir zaman sınırlaması olmaz. Grup liderinin sorunun analiz edilip tüm grup üyelerinin iyi anlamaları hususunda önemli bir sorumluluğu vardır.<sup>162</sup> Bu tekniğin uzun süreden beri kullanılıyor olması, aynı zamanda onun kullanışlı bir teknik olduğunu ve ileriye dönük kullanılmaya devam edileceğini göstermektedir.

Nominal grup tekniğinde karar alma sürecinde bireylerarası iletişim ve tartışmalar yasaklanır. Burada grup üyeleri örgüt ile ilgili çözmek zorunda olduğu bir sorun veya bir karar ile karşı karşıyadır. Onun için grup içindeki tartışmalara izin verilmez ve sorunun çözümü noktasına odaklanılır.<sup>163</sup>

Bir sorunun analiz edilmesi veya bir amacın belirlenmesi süreçleri genellikle zihnin programlanması anlamına gelmektedir. Analiz, bilinçli olarak uygulanan hayal gücü, beyin fırtınası gibi tekniklerin kullanılması ile edinilmiş sentez, olumsuz olmaktan çok olumlu bir yönde düşüncenin değerlendirilmesi, bu süreçlerin kullanılması, yaratıcı düşüncenin temellerini atmak için çok önemlidir.<sup>164</sup>

<sup>160</sup> ADAIR, karar..., a.g.e, s.53.

<sup>161</sup> John ADAIR, **Etkili Değişim**, Birinci Baskı, Çev: Fatma Beşenek, bky babalılı kültür yayınları, İstanbul, 2003, s.222.

<sup>162</sup> Joseph PROKOPENKO, **Verimlilik Yönetimi**, (Çev. Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan), MPM Yayınları, No:476., Ankara, 2001, s.180-181.

<sup>163</sup> ÖZKALP, a.g.m., s.314.

<sup>164</sup> Rifat ÜSTÜN, **Yönetim Muhasebesi**, Dördüncü Baskı, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul, 1999., s.135.

Delphi tekniğinde ise biraz daha karmaşık bir yapıya sahiptir. Burada grup üyelerinin bir araya gelme zorunluluğu bulunmamaktadır. Grup üyeleri hiçbir zaman yüzyüze gelip karşılaşmazlar. Bunun yerine hazırlanan soru listeleri veya anketlerle gerekli girdileri karar almak için temin ederler.<sup>165</sup>

Yöneticiler mümkün olduğu sürece işlerini yürüttükleri işletmelerin amaçları ve bunlara ulaştıracak yol, yöntem, araç ve olanakların neler olduğunu bilmeli ve birer seçenekler dizisi olarak ortaya koyup sağlıklı bir seçim yapmalıdır. Değerlendirme sonucu kabul görmeyen ve seçim dışı kalan seçeneklerin sağlayacağı yararlılardan vazgeçildiği için bunlar işletme için ek maliyet oluşturur. Karar almada kullanılan bazı özellik ve bilimsel yaklaşımlar aşağıdaki gibi incelenebilmektedir.

- Karar sorununun belirlenmesi,
- Sorunun formüle edilmesi,
- Model kurma,
- Bilgi derleme,
- Sürecin çözümü,
- Modelin geçerliliğini araştırma ve duyarlılık analizleri,
- Sonuçların yorumu,
- Karar alma, uygulama ve denetlemedir.<sup>166</sup>

Karar almak için bazı özellikler olmasının yanında karar almada karşılaşılan ve kararsızlığa neden olan bazı etmenlerde vardır. Bunlar;

- Veri ve bilgi yetersizliği,
- Amaç ve sorunların net ve açık olarak tanımlanmamasından dolayı alternatifler arasından seçim yapmanın güçlüğü,
- Seçeneklerin yetersiz ve tatmin edici olmaktan uzak olması,

<sup>165</sup> ÖZKALP, a.g.m., s.316.

<sup>166</sup> Osman HALAÇ, **Kantitatif Karar Alma Teknikleri (Yöneylem Araştırması)**, Dördüncü Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995, s.9.

- Seçim kriterlerinin belirsizliği,
- Çözüm seçeneklerinin birbirine çok yakın olmasından dolayı yöneticinin tercih yapmakta güçlük çekmesi,
- Yöneticinin karar alma yetkisine sahip olmaması,
- Yönetici vereceği kararın uygulamada çıkaracağı güçlükler nedeniyle tercih yapmakta zorlanıyor olması,
- Tercih edilen seçeneklerin olumsuz sonuç vermesi halinde ortaya çıkacak zarar veya diğer sonuçların büyüklüğü karşısında seçim yapmakta zorlanması,
- Yöneticinin risk almak istememesi, dolayısıyla riski yüksek seçenekler karşısında seçim yapmakta zorlanması.
- Yönetici kişilik özellikleri itibariyle kendisini belli bir yöne kanalize edemeyen, kararsız bir tip olabilir.
- İşletme içi politika ve güç mücadeleleri yöneticiyi tercih yapmakta çekimser bırakabilir.
- Olayı yaşayan ve yakın olan kişi ile karar vericinin birbirinden uzak olduğu durumlarda, karar verici durumundaki yönetici olayın veya durumun özelliklerini tam bilemediği için kendi önceliklerine göre seçim yapma eğilimine girebilir.
- Seçim yapmak suretiyle hata yapmak dolayısıyla eleştirilmek korkusu bazen yöneticileri kararsızlığa sevk edebilir.
- Yöneticinin kişisel hedefleri ile işin gerekleri birbirine uymayabilir. Bu nedenle yönetici tercih yapmakta çekimser davranabilir.<sup>167</sup>

Yöneticiler işletmenin başarısını sağlamak için işletme içi çatışmaları ortadan kaldırması gerekmektedir. İşletme içinde çalışanlar arasında olan çatışmalar zaman ile işletme unsurlarına zarar verme noktasına gelir. İşletmede çalışanlar ya kendi iç yapıları

---

<sup>167</sup> Tamer KOÇEL, **Yönetim, Yöneticilik ve Karar Alma**, Geliştirilmiş Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003, s.118.

ile çatışma ya da bireyler arasında çatışma şeklinde meydana gelebilir. “Kararlar çoğu zaman bir takım değer yargılarından biri olma durumuna gelir ve bir takım değer yargılarının ifadesi olur”.<sup>168</sup>

Bireyler belirli konularda farklı amaçlar beklediklerinden dolayı kendi çözüm yollarını üst yönetimlere kabul ettirmek adına diğer işgörenlerin olumlu fikirlerini görmezlikten gelebilirler.<sup>169</sup> Bu da işletme kaynaklarının israf edilmesine neden olabilir. Yöneticiler işletme çalışanlarını aynı amaca yönlendirmek ve ortak hedefe odaklandırmak durumundadır. Bunun için işletme çalışanlarını aşağıdaki süreçler konusunda bir dizi eğitimden geçirmesi gerekir.

İşletmenin amaçlarının açık bir biçimde ortaya konması, somut gerçeklere dayandırılması, yoruma açık olmayan ve herkes tarafından kolayca anlaşılabilir amaçlar olmasına dikkat edilmesi gerekir.

Kararlar ölçülebilir, rakamlaştırılabilir ve belirli tarihler içerisinde dağıtılacak şekilde bölümlendirilmesi gerekir. Bu sayede sermaye koyanların kısa sürede kar beklentileri ortadan kaldırılır ve hedeflere ulaşamayacak izlenimi içerisine girmeleri engellenmiş olur.

İşletmenin planları yapılırken kısa, orta ve uzun vadeli olarak belirlenmeli, kısa vadeli planlar aslında orta ve uzun vadeli planların parçalarını oluşturmalıdır. Aksi takdirde günü kurtarma çabasına girilir. Tüm personelde bugünü kurtarma mücadelesi içerisinde işletme planlarından uzaklaşır ve hedefler tutturulamaz. Örgütün amaçları, çalışan personelin çalışma prensipleri ile ters düşmemeli, onların çalışma ve başarıma duygularını güçlendirici nitelikte olmalıdır. Çalışanları işe motive edip başarılı olmalarını sağlamalı ve uzun vadeli hedeflere odaklandırmalıdır.

#### **2.1.1.1. Karar Alma Süreci Maliyetlidir**

Herhangi bir sorunun ortadan kaldırılması gerektiğinde, karar alınmadan önce, kararın etkin ve verimli olabilmesi için araç ve olanakların saptanmasına yardımcı olacak verilerin toplanması gerekir. Verilerin toplanması geniş bir işgören kadrosunun

<sup>168</sup> İnal Cem AŞKUN, Bülent Tokat, *İşletmelerde Örgüt*, İnci Ofset, Kütahya, 2003, s.14.

<sup>169</sup> ÖZER, a.g.e, s.314.

çalıştırılmasını zorunlu hale getirebilir. Ayrıca toplanan verilerin değerlendirilmesinde teknik araç gereç kullanımı harcama gerektirir. Bu nedenle bilimsel kararların alınması pahalıya mal olabilir. Karar alıcı (işletme yöneticisi) eylem seçenekleri arasındaki tercihte, her bir alternatifin toplam kar ya da zararının ne olacağını bilmek ister.<sup>170</sup> Dolayısıyla alınacak olan bir kararda alternatiflerin her yönüyle iyi analiz edilmesi, değerlerin bilimsel gerçeklere göre yapılması gerekir.

Karar almada işletmenin içinde bulunduğu ekonomik yapının yanında sektördeki rakiplerin durumları, ülke ekonomisinin içinde bulunduğu durum ve dünya ekonomik konjektörünün durumu önemlidir. Çünkü tüm piyasaların durumu yöneticinin kararının başarısında etkindir. Ekonomik yapı içerisinde dışa bağımlı bir sistem içerisinde bulunan işletmeler döviz kurlarındaki sürekli değişimden olumsuz yönde etkileneceklerdir.

Çevre faktörleri olarak bilinen ülkenin siyasi, ekonomik, yasal düzenlemeleri vb. gibi tüm süreçlerin iyi irdelenmesi ve alınacak olan kararlarda her türlü alternatif risk unsurlarının göz önüne alınması kaçınılmaz bir gerçektir.

#### **2.1.1.2. Karar Alma Süreci Etkinlik ve Rasyonelliğe Dayanır**

Karar almada, alınan kararın en kesin ve doğru karar olduğu iddia edilemez. Yönetici veya karar alan kişi çeşitli alternatifleri, gelişmeleri, eldeki bilgileri göz önünde bulundurarak incelemelerde bulunur ve en iyi seçimi yapmaya çalışır. Burada karar alma, belirli bir davranışta bulunma ya da seçim yapma gibi bir durum söz konusudur. Yöneticide bu davranışlardan birisini seçmek ve uygulamaya taşımak zorundadır.<sup>171</sup>

Karar almada, karar organı sınırlı olanakları en iyi şekilde değerlendirip, en uygun çözüme ulaşmayı amaçladığından, etkinlik ve rasyonellik ön plana çıkar. Dolayısıyla bilimsel yönetim tekniklerini uygulayan başarılı bir yönetici, karar alırken seçenekler arasından rasyonel bir seçim yapmak zorunda kalır. Başarılı bir yönetici,

<sup>170</sup> Rifat ÜSTÜN, **Maliyet Muhasebesi**, Gözden Geçirilmiş Beşinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, 1996, s.32.

<sup>171</sup> TORTOP, İSBİR, AYKAÇ, **a.g.e.**, s.131.

karar alırken alışlagelmiş gelenek ve göreneklere dayalı yöntemlerin yerine, daha rasyonel olan yöntemler kullanarak seçimini yapar.

Ortaya konan projenin gerçekleştirilebilmesi için işletmenin elinde bulunan kaynakların etkin bir şekilde kullanılması, atıl kapasite oluşturulmaması, verimliliğin en üst düzeye çıkarılması gerekir. Aksi takdirde rakipler ile rekabet koşullarında üstün tarafın oranı az olur ve belirli bir süre sonra bulunulan sektörde piyasa rakip işletmelere kaptırılır. Bu da yöneticilerin ortaya koyduğu projenin başarısızlıkla sonuçlanmasına neden olur.

### 2.1.1.3. Karar Alma Süreci Geleceğe Yöneliktir

Karar alma mevcut durumlardan sonuçlar çıkartarak alternatifler belirlenmesi işlemi olmasına karşılık burada temel unsur amaçların saptanması, mevcut durumun anlaşılması ve daha sonrada seçenekler arasından seçim yapılması söz konusudur. Seçim yapma işlemi sona erdiğinde geleceğe yönelik bir karar alınmıştır. Başka bir ifade ile alınan kararlar geçmişe yönelik değil geleceğe yöneliktir.

Yöneticiler bazen işletmenin mevcut yapısında bulunan sorunların giderilmesine yönelik kararlar almak durumunda kalsalar da genellikle aldıkları kararların temelinde geleceği planlamak ve yeni atılımlar yapma temeline dayanmaktadır. Tabii ki işletmenin bölümleri arasında yaşanan üretim, pazarlama, ar-ge birimlerinde teknik ya da sosyal sorunlar ile karşılaşılabilir. Örneğin çalışanların arasında oluşabilecek gruplaşmalar örgüt hedeflerinde sapmalara yol açabilir. Bu durumda işletme birimlerindeki bu tür olguların giderilmesine yönelik eylemsel kararlar alınması kaçınılmazdır. Ancak stratejik kararlar hep işletmenin uzun vadeli planları şeklinde gerçekleşir ve önem derecesi yüksektir.

Karar alma aşamasında seçenekler oluşturulup proje değerlendirilir iken kararın ne zaman alınacağı veya karar almak için ne kadar sürenin bulunduğu da ortaya konması gerekir. Karar hazırlığı sırasında kararın alınış zamanının ve süresinin de iyi belirtilmesi gerekir. Çünkü kararın zamanında alınamamasının olumsuz etkileri olabileceği gibi erken alınmasının da olumsuz etkileri olabilecektir.<sup>172</sup>

<sup>172</sup> TORTOP, İSBİR, AYKAÇ, a.g.e., s.133.

#### 2.1.1.4. Karar Alma Planlamadır

Karar alma bir plandır, nasıl bir yönetici plan yaparken, geleceği öngörerek plan hazırlıyor ise, karar alma işleminde de geleceği görebilmek önem taşımakta ve ona göre karar alınmaktadır. Karar alan bir yönetici için aynı zamanda gelecek için plan yapıyor diyebiliriz. Kararlar kişilerin tüm yaşamını şekillendirir. Bilinçli veya bilinçsizce alınmış, iyi veya kötü sonuçlanmış olsalar bile, yaşamın bize sunduğu fırsatlarla, mücadelelerle ve belirsizliklerle yüzleşmede temel araçları temsil ederler.<sup>173</sup> Yöneticiler genellikle zor kararlar almaktan korkarlar. Çünkü, zor kararların yüksek riskleri büyük ve ciddi sonuçları olur.

Örgütsel kararların, toplumsal niteliğini gösteren bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;

- Örgüt için alınan kararların çoğu bir kişiye mal edilmeleri mümkün olmayan grup kararları ya da karma kararlardır.
- İşletmelerde karar alanlar bu kararlarını örgüt adına yapmaktadırlar.
- Örgüt üyeleri görevlerini yerine getirirken önlerine çıkan sorunlara ilişkin değerleri, görüşleri ve amaçları bulunmaktadır. Bunun için alınacak olan kararı etkilemeye çalışmaktadırlar.<sup>174</sup> Karar almada planlı hareket etmeye önem verip, bilimsel bir nitelik taşımasına bağlıdır.

Yöneticiler aldıkları kararları planlamadan yaparlar ve diğer çalışanları bu sürece katmazlar ise eğer başarısızlık durumunda diğer yönetici ve çalışanlardan tepki alırlar ve sorumluluk paylaşımında tek başlarına kalırlar. Ancak karar alma ile karşı karşıya kaldıklarında değişik planlar arasında her türlü seçeneğin avantaj ve dezavantajları ortaya konulduktan ve diğer alt kademe yönetici ve çalışanların da görüşleri alındıktan sonra bu tür planlamalar yapılırsa başarısızlıkta herkes kendi üzerine bir pay çıkartacak ve başarısızlığın bertaraf edilmesi hususunda üzerine düşen görevden fazlasını yapmaya çalışacaktır.

<sup>173</sup> John S. HAMMOND, Ralph L. KEENEY, Howard RAIFFA, **Karar Verme Sanatı**, Çev.: Şebnem Özkan, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998, s.1.

<sup>174</sup> Oğuz ONARAN, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:321, Ankara, 1971, s.72.



### 2.1.1.5. Karar Alma Sorun Çözme Sürecidir

İşletme birimlerinde yöneticiler çoğu zaman bir sorunu gidermek amacıyla karar alırlar. Gerçekten örgütün hedefleri doğrultusunda ilerlemesini engelleyen bir sorun çıkarsa, alınan karar bu sorunu ortadan kaldırmak, yani sorun çözmek için verilmiş olacaktır. Yoksa durup dururken, örgütün faaliyetlerini etkileyen sorun bulunmaz ise, karar alma durumu ortaya çıkmaz. Faaliyetleri engelleyen sorunlar bulunmalıdır ki, yönetici bunları ortadan kaldırmak için gerekli olan önlemleri araştırсын ve birden fazla çözüm yolu sağlayacak olan seçenekler arasından biri için karar alsın ve sorunu çözme yoluna gitsin. Çoğu zaman işletmede eğer bir sorun yoksa karar almak gerekli olmayabilir.

İşletmelerde sorunlar değişik biçimlerde meydana gelebilir. Bunlar gerçeğe dayalı olması, işlevsel durumu, taktiksel nitelikte olmasına bağlıdır.<sup>175</sup> Yöneticiler sorunu çözmek için sorunu gruplandırılmalı, sorun hakkında kendisine göre bir sorun çözme yöntemi geliştirmeli ve sorunun büyüklüğünü ortaya koymalıdır. Unutulmamalıdır ki yönetimde, üst düzeyde ilke kararları, stratejik ve politik kararlar verilir; orta kademelerde daha çok taktik kararlar; alt kademelerde ise çoğunlukla teknik ve rutin kararlar verilir.<sup>176</sup> Dolayısıyla, üst kademelerde planlamaya yönelik kararlar, orta ve alt kademelerde ise uygulamaya yönelik kararlar alınır.

### 2.1.2. . Karar Alma Sürecinin Faktörleri

İşletmelerde alınan kararlardan iyi sonuçlar alınabilmesi için karar alma ile ilgili bazı özelliklere dikkat edilmesi gerekir. Karar alma süreci için bunlar önemli birer etmendir. Karar alma yönetsel bir olgudur. Çünkü yöneticinin temel sorumluluğu karar almaktır. Bu nedenle karar alma ile yönetim eşanlı tutulur. Kişilerin sadece yönetsel bir ünvana sahip olması onların yönetici olmalarına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak onun karar alma sorumluluğu olup olmadığına bağlıdır.<sup>177</sup>

- i. Karar almada, etkinlik, verimlilik ve kararlılık ilkeleri göz önünde bulundurulmalıdır.

<sup>175</sup> David F. FOLİNO, *Etkili Karar Alma (Atak Yöneticinin Rehberi)*, (Çev. E.Sabri Yarmalı), Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.23.

<sup>176</sup> AYTÜRK, a.g.e, s.149.

<sup>177</sup> Halil CAN, *Organizasyon ve Yönetim*, Beşinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara 1999, s.239.



- ii. Karar almada, gerekli tüm seçenekler araştırılmalı, bulunmalı, analiz edilmeli ve birbiriyle karşılaştırılmalıdır.
- iii. Karar almak için gerekli bilgiler toplanmalı, analiz edilmeli, yorumlanmalı, kullanılabilir hale getirilmeli ve bunun için uzmanlardan yararlanılmalıdır.
- iv. Karar alacak olanların yetki, sorumluluk ve yükümlülükleri olmalıdır.
- v. Karar alma sürecinde uygulama zamanının süresi ne olacak, ne zaman uygulamaya konulacak ve ne kadar süre uygulanacak bunun tespit edilmesi gerekir.
- vi. Karar alma, amaçların gerçekleştirilmesi ve sorunların çözülmesi için engellerin ortadan kaldırılması anlamını taşır.<sup>178</sup>

Tüm süreçler işletmede verimlilik, etkililik ve etkenlik analizine yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilmeye çalışılır. Verimlilik ölçümü ise, işletmede işlemlerin geliştirilmesini hızlandıracağı bir gerçektir.<sup>179</sup> Yöneticiler verimlilik ile ulaşılan sonuçlarla bu sonuçları elde etmek için harcanan zaman arasındaki ilişkiyi iyi tanımlamaları gerekmektedir. Verimlilik artışının temeli daha çok çalışmak değil, daha akılcı çalışmaktır.<sup>180</sup> Bilgi işleme yaklaşımı, insan beyni gibi işletmelerin en alt kademesinden en üst kademesine kadar bilgi işleyen ve karar üreten birimleri olarak ele alınır. Yöneticiler işletmesinde bilgiye sahip olma ve bilgi işleme yöntemleri konusunda çalışanlarının eğitilmesinin sağlanması ve koordinasyonun sağlanması konusunda gerekli çabukluğu yapmak durumundadır.

Bilimsel yaklaşım niçin ve nasıl sorularına dayanarak doğada ortaya çıkan olayları incelemektedir. Bir görüşe göre, yaşam ile bilimin yakınlaşması, saf psikolojik ilkeler ışığında incelenmesidir. Lider davranış biçimleri, otokratik, demokratik, katılımcı ve tam serbesti ile güdülemeyi, kişileri harekete geçiren ve hareketlerinin yönlerini belirleyen, onların düşünceleri, umutları, inançları, arzuları, gereksinimleri ve korkuları olarak tanımlar.<sup>181</sup>

<sup>178</sup> Burhan ALBAYRAK, **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998, s.23.

<sup>179</sup> PROKOPENKO, a.g.e., s..27.

<sup>180</sup> Bülent TOKAT, Derya ŞERBETÇİ, **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, 2000. s.135.

<sup>181</sup> Erol EREN, **Yönetim Psikolojisi**, Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993, s.6.

Bilgisayarlarını tüm dünyaya açan işletmelerin başarısı rakip işletmelerin ve ulusların kıskançlıkları sonucunda zarar verme amacıyla saldırılar ile karşı karşıya kalabilir. Bu gibi durumlarda Internet üzerinden veya kopyalama sistemleri ile virüs tehlikelerine karşı işletmeye gelecek olan bilgilerin denetlenmeden geçirildikten sonra sisteme dahil edilmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekir.

En önemli husus ise işletmede çalışanların kurulacak sistemi kullanması hususunda belirli işletme içi ve dışı eğitim olanaklarından yararlanılarak kullanımının sağlanması gerekmektedir. Aksi durumda sağlanacak teknolojiler süs olmaktan çıkmayacaktır. Teknolojiye yatırım yapılmadan önce işletmenin gereksinim duyduğu bilgisayar sisteminin iyi analiz edilmesi ve kapasiteden az veya daha fazla boyutlara sahip sistemlerin alınması engellenmelidir. Bilgi işleme bölümlerine gerekli önem verilmeli, sürekli bilgiyi yenileme ve teknolojiyi takip etmeleri hususunda desteklenmelidir. Bilgi işleme bölümünde çalışan personellerin seçiminde dikkatli hareket etmeli, personellere gerekli maddi olanaklar sağlanmalı bu sayede muhtemel rakip işletmelere bilgi akışı engellenmelidir.

Bilişim olgusunun kişilerarası sosyal bir süreç olduğu gerçeği Internet'in yaygınlaşmaya başlamasıyla kendisini hissettirmiştir.<sup>182</sup> Internet toplumlar üzerinde değişimi tetikleyen bir rol oynamış, sadece eğitim ve araştırma kurumları tarafından değil, ticari kuruluşlar ve şahıslar tarafından kullanılmaya başlanması işletmeler için önemli bir etmen oluşturmuştur. 1990'lı yılların sonlarına doğru elektronik posta hizmetleri, iletişim ve teknoloji transferi gibi hizmetlerden daha fazla yararlanmak isteyen işletmeler bilgiye dayalı yeni ekonomik düzenin oluşmasına paralel olarak, işletmenin daha fazla bilgiye daha kısa sürede ulaşma olanağı sağlamıştır.

Dünya pazarlarının küreselleşmesi ve Internet kullanımı sayesinde işletmeler ürünlerini, hizmetlerini dünyanın her yerinde bulunan müşterilerine ve potansiyel müşterilerine tek merkezden ulaştırarak küreselleşme kavramının doğmasını sağlamıştır. İnsan kaynaklarının kalitesinin artırılması çabaları, sipariş değerlendirme, müşteri geri

---

<sup>182</sup> B.Taner DİNÇER, Bahar KARAOĞLAN, "Bilginin Sosyal Uzantısı: Bilişim", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiriler**, Denizli, 1-4 Mayıs 2003. s.45.

beslemelerinin alınması sayesinde işletmeleri mal veya hizmeti sanal yollardan pazarlamaya yöneltmiştir.

İnternet 1990'lı yıllardan sonra iş yaşamında yaygınlaşmaya başlamasına ve on yıl gibi kısa bir geçmişi olmasına karşılık son birkaç yılda kullanım alanları çok fazla bir şekilde artmıştır. Bunun en önemli etkeni işletmelerin ticari faaliyetlerini Web üzerinden gerçekleştirebilme olanağına sahip olmasıdır. Bu sayede alıcı ile satıcı direkt olarak bağlantı kurabilmektedir. Bu da “elektronik pazar yeri” oluşmasını sağlamaktadır. İşletmeler bu sayede 7 gün 24 saat hizmet verebilir konuma gelmişlerdir.<sup>183</sup> Türkiye gibi ekonomik yönden güçlü olmayan piyasalar dış spekülasyonlara karşı çok duyarlıdır. Bu duyarlılık ara sıra devalüasyon olarak kendisini göstermektedir. Ülkelerin finans yapılarının güçlü olması işletmeleri de olumlu yönde etkiler.

Bilişim sistemleri karar alma işlevini bir bütün olarak diğer sistemlere bağlayarak ve bu işlevi oluşturan alt sistem unsurlarına yönelik olarak da, karar almada yapılması gereken araştırmaların hızını arttırmak, seçim işini programlara bırakmak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri değiştirmek suretiyle etkilemektedir. Gelişen teknolojiler karar almayı genel olarak insan gücünün tekelinden alarak bilişim sistemleri destekli karar sistemlerine aktarmaktadır.

Bilişim sistemlerinin örgütlerde kullanılmaya başlamasıyla birlikte karar alma sürecinde karar merkezlerinin bir araya gelmesi ve bütünleşmesi gerekir. İşletmelerde büyük hacimlerde bilgi depolama, analiz etme ve saklama kapasiteleri ile bilgisayarlar, gerek karar için gerekli bilgilere zamanında erişme olanağı sağlar. Karar alıcıya çeşitli süreçler yardımıyla mevcut seçenekleri etkili bir şekilde değerlendirme olanağı sunarak rasyonel kararların alınmasına katkıda bulunma olanağı vermektedir. Kararların tek merkezden alınması için gerekli ortamın sağlanarak böylece belli bir konuda karar alma merkezi tek bir merkez haline getirilmektedir. Bu sistemlerin kullanımında özellikle bilgisayarların yaygın olarak kullanılmasıyla birlikte karar alma işlerinde “karar alma merkezindeki değişimdir”. Bu değişim bir önceki sonuca bağlı olarak kendini göstermektedir.

<sup>183</sup> Mert BÖRÜ, “Aktif mi? Interaktif mi?”, **BT Haber Dergisi**, 23-29 Haziran 1997, s.18.

Karar almada merkezileşme olarak ifade edilen bu sonuç ile, bilgi toplama ve işleme tabi tutma işlevleri alt bölümlerin denetiminde kalmakta iken, karar alma sorumluluğu giderek üst kademelere doğru kaymaktadır. Özellikle günlük işlemlerin yürütülmesiyle ilgili olarak karar alma yetkisi eylemsel düzeyde çalışanlara bırakılırken, stratejik nitelikteki kararların alınması üst yönetim tarafından yerine getirilmektedir. Bu görüşler bilgisayarların kullanılmasıyla birlikte örgütlerde karar almada merkezileşmenin yaşandığını göstermektedir.

Örgütlerde bilgisayarların kullanımının yaygınlaşması karar alma sürecinde kararların ölçülebilir ve objektif olması, işletme sistemlerinin bilgisayar aracılığı ile karar sistemlerine aktarılması ve rutin programlanabilir kararlarda sistem tarafından kişisel yanlılığın bertaraf edilmesiyle ortaya çıkmaktadır.<sup>184</sup> Diğer taraftan bilgisayar programlarına aktarılan kararlar ölçülebilir kriterlere de kavuşmaktadır. Böylece alınan kararların objektif ve daha isabetli olması olanağı elde edilmektedir.

Bilişim sistemleri alanındaki gelişmeler ülke sınırlarını aşarak tüm dünya genelinde bilgisayar ağlarının kurulmalarına olanak sağlamıştır. Karar destek sistemlerinin her düzeyde etkili uygulanabilmesi, günümüz örgütlerinde rutin ve programlanabilir kararların alt düzeydeki yöneticilerden alınarak bilişim sistemlerine aktarılması sağlamıştır. Programlanamayan stratejik nitelikteki kararların üst yönetimce karar destek sistemlerinin desteği ile alınmasına olanak sağlamıştır.

Bilişim sistemlerinin örgütlerde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte istatistiksel programlar ve süreçlerin kullanımında artma meydana gelmiştir. Bu teknolojilerin çok büyük miktardaki verileri işleme ve analiz etme olanağı sağlamasıyla da kararlar nicel özelliğe kavuşmuştur. Klasik işletme anlayışında yöneticilerin kafasında yer alan karar verme yöntem ve süreçleri bilişim sistemlerine aktararak herkes tarafından kullanılabilir duruma gelmiştir. Yöneticilerin karar almasına etki eden faktörler bilişim sistemleri sayesinde gelişme göstermiştir. Yöneticilerin karar alma sürecini etkileyen bu unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

---

<sup>184</sup> Ahmet ÖZTÜRK, **Yöneylem Araştırması**, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Ekin Kitapevi Yayınları, Bursa, 1994, s.5.

### 2.1.2.1. Karar Alma Sayısında Artış

Yöneticilerin karar almada kullandıkları yöntemlerden birisi sezgi gücü ile karar almaktır. Sezgi gücü ile karar alan bir çok yönetici dünyada dev şirketlerin sahibi konumuna gelmişlerdir. Ancak sezgi gücüne sahip olmak milyonda bir kişiye nasip olan harika bir şeydir.<sup>185</sup> Bazı bilim adamları eskiden evrende her şeyin bilinebileceğini savunur iken büyük miktar bilgi toplayabilme kapasitesine sahip bilgisayarların üretilmeleri bunun mümkün olmayacağı tezini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde bilim adamları evrensel olasılıkları kestirebilme fikrine inanmaya başlamışlardır. Bu alanda kullanılmaya başlanan bilgisayarlar karar almada büyük miktarda bilgilere ulaşma ve değerlendirme olanağı sağlayarak, seçenek sayısını arttırarak ve her bir seçeneğin karar alıcının hızlı değerlendirmesine olanak tanıyarak sonuca bağlanan karar sayısının artmasına olanak tanımaktadır.

### 2.1.2.2. Planlama Döneminde Kısılma

Bilişim sistemlerine aktarılan karar alma işlevini, çevre ile karar alanları arasında karşılıklı bir geri beslemeye olanak tanıyarak gerekli değişikliklerin zamanında yapılmasına zemin hazırlamakta, planlama süresini kısaltmakta, hata riskini azaltmaktadır.

### 2.1.2.3. Karar Almayı Kişisellikten Kurtarma

Bilişim sistemlerinin karar almada bir başka etkisi ise karar alma işlevini kişisellikten kurtarmasıdır. Örgüt çalışanlarının örgütte sahip oldukları konum ve pozisyona göre başkalarına ne yapması gerektiğini anlatması gerekir. İş süreçlerinde çalışanın işi ile ilgili olarak yapacaklarını bir üstünden ya da başkasından öğrenmesi yerine bilişim sistemlerinden öğrenmesinin sağlanması karar almada kişiselliği ortadan kaldırmaktadır.

İyi yöneticiler cesaretli davranıp yetkilerini alt kademe yöneticilere devrederler. Bunun için ne zaman karar alınacağını iyi bilirler. Çalıştırdıklarını yetiştirenler, yetki devretmede de başarılı ve cesur olurlar. Güvenilir karar almayı altlarına öğreten

<sup>185</sup> Roger DAWSON, *Güvenli Karar Alma Rehberi*, Çev: Eshar Kütevin, Ziya Kütevin, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1995, s.58.

idareciler bu kademedekilere yetki devrinde zorluk çekmezler.<sup>186</sup> Başarılı işletmelerin alt yapıları incelendiğinde üst yönetim kademelerinde çalışanların iş süreçlerini kurulan bilişim alt sistemleri ile diğer çalışanlara ilettikleri gözlemlenmektedir. Bu sayede iş süreçlerindeki yöneticiyi bekleme sorunu ortadan kaldırılmış, sorunlar çıkış noktalarında giderilmiş, kararlar zamanında alınmış olmaktadır. Bu süreç tüm işletmenin yapısını olumlu yönde etkilemektedir.

#### **2.1.2.4. Kullanılan Bilginin Niteliğinde Değişme**

Karar alma süreci ile ilgili yapılan işlemlerin bir çoğu yöneticinin doğru ve mantıklı tercihler yapmasına yöneliktir. Örgütün doğru karar alma isteğinin yoğunluğu ve üst düzey yöneticilerin sık sık karşılaşılan istekleri bu tür yaklaşımları etkili kılmaktadır. Ancak, mantıklı süreçlerin kullanılması ile alınan kararların sayısı ise çok azdır.<sup>187</sup> Yöneticiler mantıklı yaklaşımlar ile karar almak istese bile bilgi toplamak, olasılıkları hesaplamak ve risk faktörünü sayısal olarak değerlendirmek iyi bir denetim mekanizması kurulması ile gerçekleştirilebilir.

Bilişim sistemleri yönetsel işler için gerekli bilgilerin toplanması ve analiz edilmesinde etkinlik sağlayarak kaliteli bilgilere ulaşma olanağı sağlar. Nitelikli bilgi zamanlı, amaca uygun ve yeterli olma gibi özellikleriyle yöneticilerin daha rasyonel kararlar almasına olanak sağlamaktadır.

#### **2.1.2.5. Karar Alma İşlevinde Değişme**

Bilişim sistemleri, özellikle eylemsel düzeyde yer alan işgörenlere yeterli bilgi sağlayarak, karar alma işlevini yerine getirmelerine ve alınan bu kararların da üst yönetim tarafından kolaylıkla izlenmesini sağlayarak karar almada yerleşmeye neden olabileceği gibi bazı durumlarda merkezileşmeye de neden olabilmektedir.

Kararlar sadece anlık olaylardan ibaret değildir ve birbirleri ile bağlantılı birtakım süreçler şeklinde gelişme gösterir. Bu kararların birçoğunu almak için bir çaba

<sup>186</sup> DAWSON, a.g.e., s.15.

<sup>187</sup> Alan BARKER, *Daha İyi Nasıl Karar Verme*, Çev: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1999, s.12.



harcamayız ve iş süreçlerinde etki tepki şeklinde gerçekleşirler. Bir karar döngüsü şu aşamalardan oluşmaktadır.

- Kararın içinde meydana geldiği değişimin unsurları,
- Geçmiş, şimdiki ve gelecek ile ilgili diğer kararlar,
- Örgütün yapısı,
- Diğer yöneticilerin görüş ve hedefleri,
- Tecrübelerimiz, hırslarımız, hedeflerimiz, hislerimiz ve korkularımızdır.<sup>188</sup>

### 2.1.2.6. İdari İşlemlerin Niteliğinde Değişme

Bilişim teknolojileri özellikle rutin nitelikteki işlerin astlara devredilmesine olanak 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 değişimde örgüt kültürü de önemli rol oynamaktadır. Örgüt kültürü; toplum ve kültür içinde yer alan çeşitli alt grupların ve kültürlerin etrafında toplanmasıdır.<sup>189</sup> Örgüt içerisinde var olan birtakım örgütsel ve yönetsel uygulamalarda örgüt kültürünün bir ögesi kabul edilmektedir. Örgütteki bütün uygulamalar, sosyal ve kültürel özellikleri de beraberinde taşır. Bu teknolojileri hızla kullanmaya başlayan örgütlerin, bilişim teknolojilerinin getirdiği bu değişimi sözü edilen özellikler ışığında planlaması ve yürütmesiyle başarılı bir gelişme ortamı sağlamaktadır.

Bilişim sistemleri örgütün merkezi ve çevresi arasındaki iletişimin çok etkili ve doğru bir biçimde gerçekleşmesini sağlamakta ve örgütleri daha merkezi bir örgüt süreci olmaya götürmektedir. Karar alma süreci üst yönetim kademesinde gerçekleşmekte ve “kararlar” üst yönetim alanında toplanmaktadır. Üst yönetim gücü elde edebilme ve var olan güç pozisyonlarının etkinliğini sağlamlaştırabilme yöntem ve araçlarını kullanmak istemektedir. Örgütsel yapılarıdaki güç, iletişimde ve diğer

<sup>188</sup> BARKER, a.g.e, s.10.

<sup>189</sup> Mehmet ŞİŞMAN, **Örgütler ve Kültürler**, Birinci Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002, s.71

süreçlerde yer alan bilgilerde teknolojik etkinliğin güçlendirilmesiyle daha da arttırılmaktadır. Böylece, yönetsel ve eylemsel roller yerini teknolojiye bırakmaktadır.

Karar alma aşamasında bilişim sistemlerden yararlanarak sorunların çözülmeye çalışılması ile işletmeler özellikle zaman, kaynak ve maliyet açısından üstünlük sağlamakta, bunun aksine bilgi teknolojisinden gerektiğinde yararlanamayan işletmeler ise diğerlerine oranla her geçen gün biraz daha geri kalmaktadır. Günümüzde işletmelerin dış çevrelerinde gelişen olayların hızlı değişmesine ve modern örgütlerin gittikçe büyümelerine karşılık karar süreçlerindeki sorunlar giderek artmakta ve karmaşık bir hale dönmektedir. Bu nedenle bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak bilgisayar tabanlı bir yönetim bilgi sistemi ile işlemlerin daha kolay ve daha hızlı yapılması olanağı artmıştır. Bunun yanı sıra bu tip sistemler en büyük yararı yönetimin alacağı kararlarda destek ve çabukluk sağlayacaktır.

Bilgisayar teknolojisindeki gelişmelere bağlı olarak işletmelerin bilgisayar ortamının yoğun olduğu yönetim bilgi sistemleri ile çalışmalara başlamasıyla bilgi teknolojisinden yararlanmak, karar almada yöneticilere büyük olanaklar sağlamıştır. Bilgisayar ağları tıkanıklığı, kaynak paylaşım sorunu olarak nitelendirilmesine karşılık bunun nedeni paket anahtarlamalı ağlarda kaynaklar tüm kullanıcılara aynı anda paylaştırılmasından kaynaklanmaktadır.<sup>190</sup> Bu olanaklardan etkin ve verimli yarar sağlamayı amaçlayan işletmeler de bu sistemleri kullanan uzman ve becerikli personellere yer verilmiş ve bu personeller aracılığı ile yönetsel kararlara destek sağlayacak teknik süreçlerin kurulması işlevlerine geçilmeye başlanmıştır.

### 2.1.3. Karar Alma Sürecinin Evreleri

Örgütler için birimler arasındaki koordinasyonun gerçekleştirilmesi, işgörenlerin ve alt kademe yöneticiler için yapılacak eylemlerin zamanında ve aksaksız yürütülebilmesi için “Karar Alma Süreci” çok önemli bir etmendir.<sup>191</sup> Bu süreç önem arz etmesine karşılık henüz yönetim alanında kesin bir bilim dalı haline gelememiştir. Son dönemlerde bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bilişim sistemlerinin etkin bir

<sup>190</sup> Birim BALCI, “Bilgisayar Ağlarında Kullanılan Delik Kova Tıkanıklık Kontrol Algoritması İçin Simulator”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiriler**, Denizli, 1-4 Mayıs 2003, s.52.

<sup>191</sup> John ADAIR, **Karar Alma ve Problem Çözme**, (Çev. Nurdan Kalaycı), Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.11.



şekilde kullanılmaya başlaması karar almak isteyen yöneticilerin işlerini kolaylaştırmıştır.

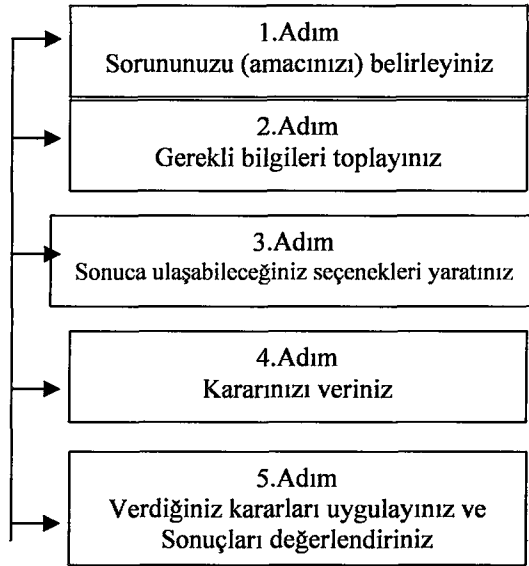
Etkili bir karar süreci gerçekleştirilebilmesi amacıyla karar alınacak konu hakkında bazı süreçlerin ortaya konulması kaçınılmazdır. Sorunun tanımlanmasındaki ilk aşama, sistemin karar alıcısının belirlenmesi, istenen davranış ile gerçekleşen davranış arasındaki farklılığın değerlendirilmesi, yeni bir davranışa yönlendirilmesi bir kişi ya da grubun yetki ve sorumluluğu altında gerçekleştirilmesi gerekir.

Örgüt yapıları içerisinde karar almak durumunda olanlar örgüt şemasının en üst kademesinde bulunanlar yani bir kişidir. Ancak, kararı uygulayan birey ya da grupların tutum ve davranışlarıdır. Bu da üst yöneticilerin almış oldukları kararların değişikliğe uğramasına bir bakıma yeniden gözden geçirilmesine neden olabilir. Yani kullanıcılar karar alıcının kararını benimsemezse sistem düzenli çalışmaz.<sup>192</sup> Bunun için tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenecek kararlar alınması işletmenin başarısı için önem arz etmektedir.

Karar alma esnek bir davranıştır. Yani, farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı davranışlar gösterip farklı kararlar alabilirler. Ancak kararların alınışındaki süreç veya izlenen yol aynıdır. Karar alma bir süreç olduğundan doğal olarak bu süreç içinde bir takım evreler bulunmaktadır. Bu evreler aşağıdaki şekilde görülmektedir.

---

<sup>192</sup> İmdat KARA, **Yöneylem Araştırmasının Yöntembilimi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları No: 215/139, Eskişehir, 1979, s.74.



**Sekil: 2.1. Karar Alma Sürecine Klasik Yaklaşım**

**Kaynak:** ADAIR John, **Karar Alma ve Problem Çözme**, (Çev. Nurdan Kalaycı), Gazi Kitapevi, Ankara, 2000, s.11.

### 2.1.3.1. Sorunun Tanımlanması

Yöneticiler için ortaya çıkan temel sorun, karar almada iki tür tekniğin rollerinin daha da açıklığa kavuşturulmasıdır. Günümüzde yönetici, sürekli geliştirilen yeni teknikler ile analiz, tahmin, denetim vb. araçlarla karşılaşmakta, bunlar sorunların çözümü, kararların alınması ve uygulanmasında kendisine önemli yardımlarda bulunmaktadır.<sup>193</sup>

Mantıklı bir karar süreci oluşturulabilmesi için sorunun net bir biçimde tanımlanması ve anlaşılması gereklidir. Sorunun anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerinin belirlenmesini sağlar. “Karar aslında bir sorunun çözümü amacını güder. Bu nedenle sorunun ne olduğunu, önemini, kapsamını, etki ve sonuçlarını açıkça bilmek gerekir. Sorun açık seçik ortaya konamazsa, alınacak karar sorunun çözümünden çok, içinde bulunulan koşulları daha da ağırlaştıracaktır.”<sup>194</sup> Bir başka tanıma göre, verileri toplayıp, irdeleyerek yanıtlanması zorunlu ve gerekli olan soruların saptanması sürecidir.<sup>195</sup>

<sup>193</sup> İnal Cem AŞKUN, “Karar Almada Nicelikli Araç ve Yöntemler”, Sevinç Matbaası, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Sayı:1 Cilt: IX, Ankara, 1973, s.1.

<sup>194</sup> İnal Cem AŞKUN, Bülent TOKAT, **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.88.

<sup>195</sup> Rıdvan KARALAR, **Yönetim Ekonomisi**, Eskişehir, 2003, s.54.

Bazı psikologlar sorun çözmeye dört aşama olduğunu belirtmektedirler. Bu aşamalar; tanıma, üretme, kuluçka ve değerlendirme olarak adlandırılır. Yöneticiler, tanıma aşamasında, ortaya çıkan sorunu oluşturan durumu ve engelleri tanıyıp ortaya koymaya çalışır. Üretim aşamasında sorunu gidermek için değişik çözüm seçenekleri aramaya başlar ve bu seçenekleri uygulamaya koyarak değerlendirir. Uygulamalardan bir çözüm elde edilememesi durumunda o zaman kuluçka devresine girerek sorunu çözümleme konusunu ara verir ve daha sonra soruna geri dönerek yeniden çözüm yolları aramaya başlar. Sorunu çözümleme süreci her zaman bu sırayı izlemeyebilir. Bazen bu sıralardan biri veya birileri atlanarak sorun çözümlenmeye çalışılır.<sup>196</sup>

Bir karar alabilmek için işletme amacının iyi tanımlanmış olması gereklidir. Amaç belirlendikten sonra bu amacı gerçekleştirebilmek için karar alıcının özel değerleri, tercihleri, istekleri sırasıyla belirlenir. Amaçlarda temel olan, alınan karar için özel kriterlerin neler olduğunun belirlenmesidir. Çünkü genel olarak karar almada temel unsur özel olarak belirlenen amaçlardır. Temel nitelikli sorunların tanımlanmasında, çeşitli araçlardan, uzmanlardan ve kaynaklardan yararlanmak gerekir. Sorun, çok geniş açıdan ortaya atılacak çeşitli sorular kapsayabilir. Büyük sorunları daha kolaylıkla çözümlenebilecek küçük bölümlere ayırmak, başarılı bir sorun tanımlama yoludur.

İşletmenin planları çerçevesinde ortaya konulan alternatifler arasından bir tercih yapılması gerekmektedir. Çünkü tüm alternatiflerin birlikte değerlendirilmesi ekonomik yönden mümkün değildir. İşletmenin belirlenmiş bir hedefi olmadığı zaman birçok karar seçeneğinin içerisinde seçim yapmak durumunda kalan yönetici yanlış karar alabilir. Yanlış alınan kararlar ise işletmenin maddi, manevi ve zaman kayıplarına neden olur. Kayıpların engellenmesi için hedeflerin doğru bir şekilde belirlenmesi ve işletme planları şeklinde ortaya konması gerekmektedir. Kısaca, işletme için yapılmak istenen amacın açıkça ortaya konulup belirlenmesi gerekir.

Bugünün çağdaş yöneticisi, işletme yönetiminde devrim yaratan niceliksel araç ve yöntemlerle kararlarında hem hız hem de doğruluğu sağlarken, başka bir yönde,

<sup>196</sup> Doğan CÜCELOĞLU, *İnsan ve Davranışı*, Altıncı Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996, s.219.

sorun çözüme davranışının nesnel ve öznel olmak üzere, yapısal öğelerinin ustalıkla birleştirilmesi gereği ile karşı karşıyadır.<sup>197</sup>

### 2.1.3.2. Soruna İlişkin Bilgi Toplanması

Amacın belirlenmesinden sonra gerekli olan aşamalar ile ilgili bilgilerin toplanması gerekir. Bazı bilgiler ilk bakışta açık olarak anlaşılmasına karşılık, bazıları ilk bakışta görülemeyecek kadar derinlerdedir. Yöneticiler iki tür bilgiyi birbirine karıştırırlar. Gerekli olan bilgi ve elimizde hazır olan bilgi farklı şeylerdir. Bu ikisinin kesiştiği yerdeki bilgilere ulaşılması gerekir. İşletmede ana sorunun tespit edilebilmesi için bazen küçük sorunlardan yola çıkılması gerekebilir. Bu küçük sorunlardan yola çıkarak ana soruna ulaşım, çözüme ulaşabiliriz. Sorunun tanımlanmasından sonra sürecin devamında ortaya çıkan değişik yönleri, onun yeniden incelenip tanımlanmasına neden olabilir.<sup>198</sup> Ancak yanlış belirlenen sorunlar işletmeyi hatalı sonuçlara götürebilir.

Yöneticiler, işletmenin kuruluş yerinin kararlaştırılmasından üretilecek malın çeşidine, reklamına, pazarlanmasına, taşınmasına ve fiyatlandırılmasına yönelik yaygın bir çok alanda kararlar alırlar. Bu gibi konulara ilişkin kararları yöneticinin kendisi alabileceği gibi konunun uzmanı kişiler ya da orta ve alt kademe yöneticiler ile birlikte de alabilir.

Yönetimsel ekonomi, sorunların çözümünde, bilginin değerlendirilmesinde, örgütlenmesinde ve karmaşık davranış biçimlerinin kararlaştırılmasında ekonomik çözümlenme araçlarının kullanılması ekonominin ağırlık noktasını oluşturur. Bu ekonomi yöntemi karar alma durumundaki yöneticiler için kıvamlılık sorunuyla karşı karşıya olan işletmeler için en uygun yöntemleri ve bunlara bakış açılarını ortaya koyar.<sup>199</sup>

Bir karara varmak için gerçekte gerekli olan bilgiler yerine, sadece elimizin altında hazır bulunan bilgileri kullanabilmiş olsaydık sorunlar çok daha kolay çözümlenebilirdi. Çoğunlukla sorun hakkında eldeki bilgiler oldukça fazladır. Bilgi teknolojileri ve enformasyon teknolojisi, insanlığı tümüyle kuşatmış durumdadır. Bilgisayarlar, telefon, faks, modemler ve internet her yerde ve her kişinin ulaşabileceği

<sup>197</sup> AŞKUN, Karar, a.g.m., s.2.

<sup>198</sup> Besim BAYKAL, *Günümüzde Yönetim*, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1974, s.264.

<sup>199</sup> Ridvan KARALAR, *Yönetimsel Ekonomi*, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Ant Matbaacılık-Yayıncılık, Eskişehir, 1996, s.2-3.

düzele gelmiştir. Bu araçlar çok miktarda bilgi ürettiği için fazla miktardaki veriler işletme raporlarında sayfa sayısının artmasına karşılık nitelik olarak çok şey kazandırmamaktadır. Gerçek teknolojik gelişme, sözlerin, görüntülerin, seslerin veya enformasyonun dijital hale getirilmesidir. Bu teknoloji, bilgi ekonomisinin kalbi ve bilgi çağının görünen yüzüdür. Bu gelişmeler kişileri yeni bir sorun ile karşı karşıya getirmektedir.

Bilgi, karar almak durumunda bulunan yöneticinin beklenti ve fikirlerinin pekişmesine ve değişimine yardım eden en önemli etmendir. Bu sayede karar alıcılar hangi alternatiflerin bilindiğini, bunlar arasında nasıl bir seçim yapılacağını tahmin edebilirler. Karar alma aşamasında soruna ait doğru bilginin toplanması son derece önemlidir. Çünkü toplanan bilginin niteliği kararın da niteliğini etkiler. Yönetici veya uzmanlar, bilgileri değerlendirirken, önyargılarının etkisinde kalmamalıdır. Çünkü, hazır olan gerekli bilgi ve olguların ışığında verilen kararlar, önyargılara ve bireysel önsözilere dayalı kararlardan daha üstündür.<sup>200</sup>

Karar almak durumunda bulunanlar genellikle seçtikleri bir alternatif ile diğer seçeneklerin tamamından vazgeçmiş olmaktadır. Bu da karlı olabilecek diğer seçeneklerden beklentilerin boşa gitmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla işletmelerde alınan her karar diğer seçeneklerin göz ardı edilmesi veya bu seçeneklerden vazgeçilmesi anlamına gelmektedir ki bu da işletmeler için karlı olabilecek bir seçenekten vaz geçilmesi anlamına gelir. Doğru karar alma ise doğru bilgiye bağlıdır. Bilgisayar ve diğer bilgi teknolojileri, toplanan ve değerlendirilen bilgilerin kalitesini oda yönetim kararlarının kalitesini artırmaktadır.<sup>201</sup>

Yönetici doğru seçeneği bulamazsa bazen sonuçlardan yarar elde edecek iken zarar elde edebilir. Burada yöneticiler diğer alt ya da orta kademe yöneticilerin fikirlerini alarak işgörenlerin örgüt hedefleri ile uyum içerisinde çalışmasını sağlayabilir. Bu sayede tüm örgütü bir hedef etrafında toplar ve belirli bir başarıyı yakalama şansını artırır.

<sup>200</sup> AYDIN, a.g.e., s.129.

<sup>201</sup> Y.Ziya AYIK, Abdullah KARAMAN, "Karar Almada Bilgi Teknolojilerinin Rolü", **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs 2002, s.23.

Yöneticiler örgüt hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla değişik planlar yaparlar. Bu planları uygulamak gerçekleştirmek için ilgili işe uygun bir ya da birkaç eleman görevlendirir. Görevlendirme aşamasında işin ne kadar sürede bitirileceği, maliyetinin ne kadar olacağı, görevi gerçekleştirebilecek uygun elamanların olup olmadığı gibi konular önem arz etmektedir. Başarılı yöneticiler işi yapabilecek kişileri tek tek belirler ve bunların arasından gönüllülerini tespit edip birlikte çalışmalarını isteyerek ekip çalışması yapılmasını sağlar.<sup>202</sup> Bu şekilde yapılacak işin belirlenen zamandan önce tamamlanmasını sağlamış olur.

Yöneticiler, örgütün makroekonomik sorunlarını ve uygulamalarını doğru biçimde çözümlenmeyi temel alması, yönetmiş olduğu işletmede almış olduğu kararlarda daha doğru, tutarlı ve gerçekçi sonuçlar alınmasını sağlar. Bilgi teknolojilerinin nitelik ve nicelik olarak etkin kullanımını sağlamak amacıyla bilgi üretmek, üretilen bilgiye en kısa zamanda ulaşmak ve kullanmak yönetimde karar almanın temel koşuludur.

### 2.1.3.3. En Uygun Çözüm Yolunun Belirlenmesi

Seçenek, “kullanılabilecek olan birden fazla yoldan birisinin tercih edilmesi” anlamına gelmektedir. Karar alma yeteneklerinde ise yöneticiler iki seçenekten birini seçme noktasında iken üçüncü bir yolu seçmek durumunda kalabilir. Yani yeni seçenekler belirlemek durumunda kalabilir. Çünkü belli bir süreden sonra, bilginin artış hızı azaldığı için, bilgi düzeyini arttırabilmek amacıyla daha fazla zaman ve daha fazla para harcamak zorunda kalınır. Bir bilginin yanlış olduğunu kanıtlamak, doğru olduğunu kanıtlamaktan daha kolay olabilmektedir.

Yönetim açısından bakıldığında karar alma işletmenin yaşamını devam ettirebilmesi için etkili kararlar alabilmesi çok önemlidir. İşletmelerde yönetim kademelerine bakıldığında üst ve orta kademe yöneticilerinin alacağı kararlar işletmenin yapısını ve geleceğini ciddi olarak etkilemektedir.<sup>203</sup> Bunun için karar almada öncelikli sorun seçim ölçütlerinin belirlenmesi ve bu etkinlikleri farklı öncelik durumlarına göre ayırmak gerekmektedir. Bunun için;

<sup>202</sup> Joseph T. STRAUB, *Atak Yöneticinin Yetki Verme Rehberi*, Çev: E.Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.45.

<sup>203</sup> Internet, <http://www.insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=195>, s.3, 23/07/2004



- Avantajlar ve dezavantajlar listesi hazırlanmalı,
- Seçilecek her seçeneğin sonuçları denetlenmeli,
- Belirlenen ölçütlere göre önerilen çözümler test edilmeli,
- Beklenen kazançlar ile riske atılanlar karşılaştırılmalıdır.

Bu aşamada olası çözüm yolları bulunurken, öncelikle çözüm yollarını değerlendirecek ölçütler belirlenmelidir. Çünkü bazı ölçütler belirlenmedikçe çözümün örgütü, amacına gerçekten ulaştırıp ulaştırmadığına asla karar verilemez.

Ölçütlerin belirlenmesinden sonra, söz konusu olan seçeneklerden birden fazlası amaca uygun görülebilir. Bu nedenle seçenekler ayrı ayrı ve dikkatle değerlendirilmelidir. Seçeneklerden bir tanesi diğerlerine oranla daha güçlü görünüyorsa, bu seçeneğin istenen ve istenmeyen yanları bir araya getirilerek, olumlu ve olumsuz etkileri karşılaştırılarak karar aşamasına gidilir ve seçenekler arasından en iyisi belirlenir. Amaçların tanımlanması her zaman kolay olmamaktadır. Bunun için, sorunun ve örgüt hedeflerinin açık bir biçimde anlaşılması gerekir.<sup>204</sup>

Karar almada pek çok seçenek olmasına karşılık karar alıcılar bunların sınırlarını iyi çizmek durumundadır. Çünkü, örgütü belirlediği hedeflere ulaştıracak bazı kısıtlamalar bulunmaktadır. Bu kısıtlamalar ise zaman, maliyet, kaynak yetersizliği gibi etmenlerden dolayı gerçekleştirilemeyecek hedefler ortaya konmasına neden olur. Böyle bir durum ise işletmenin başarısızlığına neden olabilir. Onun için işletme hedefleri ile sahip olduğu kaynakların birbirini tamamlar nitelikte olması kaçınılmaz bir gerçektir.

Örgütsel kararların etkinliğini artırmak için bilimsel bilgi birikimi çok önemlidir. Örgüt üyeleri tarafından daha önce geliştirilmiş, hazır, başarıyı artırıcı işlem, kural, teknik, yöntem, strateji, süreç ve kuramlarla daha çabuk ve etkin kararlar alınabilir. Yinede günümüzdeki değişimlerin dinamizmi, kişilerin çok yönlü olarak çalışması gibi güçlükler nedeniyle karar alma zamanı zorlaşmaktadır.

---

<sup>204</sup> Rıdvan KARALAR, "Yönetmel Karar Sürecinde Ortamlar ve Öğeler", Sevinç Matbaası, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Sayı:1, Cilt: XI, Ankara, 1975, s.19.

#### 2.1.3.4. En İyi Seçeneğin Değerlendirilmesi

Seçeneklerden bir tanesinin seçilmesi işlemi, seçeneklerin değerlendirilmesinden sonra üyeler arasında bir oylama yapılması, ortak bir görüşe varmak veya yöneticinin tek başına bütün sorumluluğu üstlenmesi ile gerçekleşir. Seçeneklerin, farklı zaman, yer ve insan faktörüne bağlı olarak, farklı sonuçlar verebileceği unutulmamalıdır.

Belirli seçenekler ortaya konduktan sonra bu seçeneklerin en iyisi tercih edilir ve bunun hayata geçirilmesi hususunda örgüt hedefleri doğrultusunda hareket edilmesi sağlanır. Aksi takdirde seçenekler arasından birinin tercih edilmesi süreç için başarısızlığa neden olabilir. Çoğu zaman kolaylıkla ayıklama yapıp, bir tek seçenek elde etmek güçtür. Bu yüzden gerektiğinde karar organının, uzmanlara danışması gerekebilir. Bu işletmenin geleceği açısından önemlidir.<sup>205</sup> Bunun yanında işletmede yardımcı matematiksel teknikleri kullanabilen, uzman bireylerinde olması, seçimde kolaylık sağlayabilir. Değerlendirmede sonuçlar önceden görülebiliyorsa bu sonuçlar açık sonuçlar, eğer önceden görülemiyorsa bunlarda gizli sonuçlardır. Kişiler, verilen koşullar ve bilgiler doğrultusunda en iyi kararı almak, ayrıca açık ve gizli olan sonuçlar ortaya çıktığında bunları çözmeye yarayacak diğer kararları almak durumundadır. Alınan her kararda bir risk ve onun getireceği bir kayıp söz konusudur.

Yöneticilerin örgüt içerisinde üstlendikleri görev ve sorumluluğun büyüklüğüne göre almak durumunda oldukları kararlarda farklılık gösterecektir. Örneğin bir muhasebe müdürünün alacağı kararlar servisi ile ilgili olacak, bir genel müdürün alacağı kararlar ise tüm işletmeyi ilgilendiren nitelikte olacaktır. Örgütün yöneticilere yüklediği görevin niteliğine göre alınacak olan kararın büyüklüğü de o oranda artacaktır. Yöneticiler çok önemli kararlar almak durumu ile karşı karşıya kaldıklarında işletme içi veya işletme dışında konunun uzmanı kişilerin görüş ve fikirlerine başvurup onlardan yararlanması gerekir. Bu sayede alınacak kararın başarı oranı artacaktır. Yöneticilerin bu tür önemli konularda çok biliyor havasına girmeleri tüm örgütün yapısını olumsuz yönde etkileyebilir.

Başarılı yöneticiler karşılıklı görüşmelerde en iyi sonuç yaratan anlaşmanın her iki tarafa da kazanç sağlayan anlaşma olduğunu bilirler. İş çevreleriyle uzun dönemli ve

<sup>205</sup> İnan ÖZALP, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1984, s.,93.



karşılıklı güven ve inanç duygularına dayanan ilişkiler geliştirmek yöneticinin başarısında önemli bir etmendir. Karşılıklı görüşmelerde görüşülen kişinin yetki, fikir ve hedefleri yeniden gözden geçirilmelidir.<sup>206</sup> Çünkü, görüşme yapılan kişinin yetkilerinin sınırlı olması görüşmenin sonunda istenilen düzeyde karar alınmasını engeller.

Yöneticilerin alacakları kararların ilgili birimlerdeki alt kademe yöneticiler ile fikir alış-verişinde bulunması uygulama aşamasında başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlar. Çünkü fikrine başvuru alan alt kademe çalışanları projeyi kendi aldıkları bir karar gibi kabul edip daha fazla motive olarak çalışma ihtiyacı hissederler ve elde edilecek başarının kendi başarıları olduğu fikrine sahip olurlar.

### 2.1.3.5. Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi

İşletme hedeflerine yönelik alternatifler arasından bir tanesinin belirlenmesi alınan kararın öncelikle işletmede çalışanların benimsemesine bağlıdır. Kararın uygulanmaya konması, kararın programlanması demektir. Alınan karar uygulamaya konulduktan sonra, uygulama aşamasında duruma göre yeni bir yapı oluşturmak veya mevcut olan eski yapıyı kullanmak söz konusu olabilir. Bir kararın etkili olabilmesi için kararın uygulayıcılar tarafından kabullenilmesi ile mümkün olabilir.

Yönetimsel ekonomi ve yöneylem araştırmaları etken karar alma işlemi etrafında birleşmektedir. Yönetimsel ekonomi, işletmelerde karar alma, sorunları anlama ve çözümlenmeye çalışan temel bir akademik konu niteliği taşımaktadır. Yöneylem araştırmaları ise, işletme yöneticilerinin günlük işlerinde onlara yol göstericilik görevi üstlenmektedir. Bu yönüyle karar sorunlarını inceleyen ve çözümlenmeye çalışan bir uzmanlık dalı görevini yürütmektedir.<sup>207</sup>

Uygulamaya geçmeden önce projenin örgüt hedef ve amaçları ile uyumlu olup olmadığı, elde mevcut kaynakların yeterli olup olmadığının araştırılması, projenin harici kullanıcılar (mevcut yatırımcılar, alternatif yatırımcılar, devlet organları, rakipler) tarafından benimsenip benimsenmeyeceğinin ortaya konulması gerekmektedir. Çünkü yönetici projenin yaşama geçirilmesi aşamasında eğer gereksinim hissederse dış

<sup>206</sup> Internet, <http://insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=195> 23/07/2004

<sup>207</sup> KARALAR, *Yönetimsel...*, a.g.e., s.7.

kaynaklardan fon temin etme yoluna gidecektir. Alınan karar sonucunda gerçekleştirilecek olan projenin kabul görmemesi daha hayata geçirilemeden terk edilmek durumunda kalınır. Bu da yöneticiyi ve örgütü başarısızlığa sürükler.

Alınan kararların uygulanması ile oluşan sonuçların değerlendirilmesi karar alma aşamasının en son aşamasıdır. Değerlendirme aşamasında alınan kararın doğruluğu başka bir ifade ile amaca uygunluğu test edilerek eğer hatalı bir durum varsa bunun nedenlerinin ortaya konulması gerekir.<sup>208</sup>

Yöneticilerin başarılı olması aldıkları kararların verimli bir şekilde uygulanması için çalışanların bu kararı benimsemesi gerekmektedir. Bunun karar alma aşamasında onların fikirleri alınarak yapılması alınacak kararın çalışanlar tarafından kabul edilmesini sağlayacaktır. Karar alma kuramı, sorunlar için bir tek çözüm olacağı ilkesini benimsemeyerek, doyurucu olacak çözümlerin bulunması temeline dayanır. Bu kuram belirsizlik koşulları altında oluşan çeşitli olasılıkların değerlendirilmesi ile uğraşır. Bilginin elde edilme ve değerlendirme maliyeti, haberleşme ve örgüt içindeki bireylerin güdülenerek tek amaca yönlendirilmesi gibi sorunları göz önüne alarak kişi davranışlarının psikolojik ve toplumsal etkilerini çözümlenmeye çalışır.<sup>209</sup> Yukarıdaki tüm bu açıklamalar doğrultusunda karar alma sürecinin evrelerini bir tablo halinde aşağıda görmek mümkündür.

---

<sup>208</sup> Talha HARCAR, **Silahlı Kuvvetlerde Karar Verme**, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara, 1992, s.101.

<sup>209</sup> KARALAR, **Yönetmelik...**, a.g.e., s.10.

Tablo: 2.1. Karar Alma Sürecinin Evreleri

Aşama	Ayrıntı	Örnek
1- Durumun görülmesi ve bunun ne olduğunun belirlenmesi	Bir olay veya düşünce bir karar alınması gereğini ortaya koyma	Fabrika müdürü işçilerin işten ayrılma oranının %5 olduğunu gösterir.
2- Seçeneklerin belirlenmesi	Ortakları seçenekler ve yeni seçenekler görülür. Seçenek ne kadar fazla olursa karar da o kadar anlamlı olur.	Fabrika müdürü ücretleri arttırabilir, yan çıkarları arttırabilir veya işe alma standartlarını yükseltebilir.
3- Seçeneklerin değerlendirilmesi	Her seçeneğin olabirliği değerlendirilir, bunların ne ölçüde yeterli olduğu ve sonuçları araştırılır.	Yan yararlar arttırılmaz, ücretler arttırılabilir ve işe alma standartları yükseltilebilir ve bunlar gereken sonucu alabilir.
4- En iyi seçeneğin seçilmesi	Durumsal bütün etmenler araştırılır ve en uygunu seçilir.	İşe alma standartlarının değişmesi uzun zaman aldığından ücret artırır
5- Seçilen seçeneğin gerçekleştirilmesi	Seçenek gerçekleştirilir.	Fabrika müdürü, genel müdürlükten müsaade almak zorunda olabilir. Personel bölümü yeniden ücret belirler.
6- Durumun izlenmesi ve değerlendirilmesi	Yönetici yeni uygulamanın ne ölçüde başarılı olduğunu belirler.	Fabrika müdürü 6 ay sonra ayrılma oranının düştüğünü görür.

**Kaynak:** Zeyyat, HATIPOĞLU, *İşletme Yönetimine Giriş*, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.520.

Sonuç olarak yöneticilerin aldıkları kararlar genellikle işletme bölümlerindeki çalışanlar tarafından uygulamaya geçirilecektir. Bu da göstermektedir ki bir yöneticinin aldığı karar alt kademe çalışanların bu kararı benimseyip benimsememeleri ile orantılıdır. Eğer karar alt kademeler tarafından benimsenmezse uygulamada başarı şansı azalır. Ama tüm çalışanlar bu kararı benimserlerse başarıya ulaşma şansı daha da fazla olur. Bu da işletmenin çalışma performansını artırır.<sup>210</sup> Karar alma sürecinde kesin karardan önce iyi düşünmek ve alınacak karardan dolayı her türlü sorumluluğun üstlenilmesi gerektiği unutulmamalıdır.

<sup>210</sup> ADAIR, *karar...*, a.g.e, s.30.

İşletme ile ilgili sorunun belirlenip tanı konulduktan sonra, sorun çözme ya da sorunun ortadan kaldırılması süreci kendiliğinden gelecektir. Çünkü sorunun ne olduğu ortaya konmuş ve giderilmesine yönelik bir karar alınması gerekmektedir. Dolayısıyla sorunun giderilmesine yönelik çözüm geliştirmek yöneticiler için basit birer olgu haline gelecektir.<sup>211</sup> Kararın uygulamaya konulmasından sonra ne kadar başarılı olduğunun denetlenmesi aynı zamanda bütün bir sürecin gözden geçirilmesini gerektirir. Karar, sorunun giderilmesine yönelik gereksinime yanıt verebildiği ölçüde başarılıdır. Değerlendirme aşamasında süreç boyunca yapılmış olan hatalar daha somut görülebildiği için, yönetici konumundaki bireylere benzer hataların yenilenmemesi hususunda yol gösterir.

Bir örgütte, amacın yönetici tarafından seçilmesi karar almayı gerektirir. Alınan kararın alt makamlara ulaştırılması gerekmektedir. Kişisel kararlarda da karar alan yöneticinin emrindeki diğer çalışanların belli ölçüde kararların alınmasına katkıda bulunması uygulamanın başarılı olmasını sağlar.<sup>212</sup>

Karar alma sürecinde yararlanılan beş adımlık düşünce yaklaşımının bilinçli olarak uygulanmasının amacı, bir adımın bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde uygulanmadığında bunun hemen fark edilmesidir. Adımın birinde hata yapıldığı anlaşıldığında bir önceki adıma geri dönüp yeniden bir değerlendirme yapılabilmekte ve hataların giderilmesi basitleşmektedir.

#### **2.1.4. Karar Alma Süreci Modelleri**

Yöneticiler, işletmelerde çeşitli aşamalarda değişik kararlar alırlar. Bu kararlar, işletmenin temel işlevleri olarak kabul edilen üretim, pazarlama, finansman ve personel birimlerinden herhangi biri ile ilgili olabilir. Bu eylem yöneticilerin, işletmelerde karşılaşılan sorunları çözmek için gerçekleştirdikleri kararlara ilişkin çeşitli eylem ve işlemlere ait karar alma süreçlerini oluşturur.

<sup>211</sup> ÖZER, a.g.e, s.271.

<sup>212</sup> Nuri TORTOP, Eyüp G. İSBİR, Burhan AYKAÇ, *Yönetim Bilimi*, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999, s.130.

Yöneticiler karar aşamasında bilinçli olarak aldıkları kararların yanında farkına varmadan da sayısız karar alırlar. Bu tür kararlar örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik ve ana hedefi destekler niteliktedir.

#### **2.1.4.1. Üretim İle İlgili Kararlar**

İşletmeler faaliyette buldukları iş kolunun türüne ve özelliğine göre değişik şekillerde üretimde bulunurlar. Bu üretim biçimleri işletmenin mal veya hizmet pazarlamasına göre değişkenlik gösterir. Özellikle mal üreten işletmelerde işletme ile ilgili üretim şekillerine göre karar almada göz önünde bulundurulması gereken hususlar vardır.<sup>213</sup> Bunlar;

- Fabrikanın kuruluş yeri,
- Üretim metotları (emek yoğun, teknoloji yoğun)
- Tesislerin kullanım biçimleri,
- Üretim hatlarının dengeli kurulması,
- Satın alma uygulamaları,
- Envanter miktarı,
- Ücret ödeme sistemi,
- Teknik araştırmalar.

Özellikle stratejik kararlar almak durumunda bulunan yöneticilerin işletmenin tamamını ilgilendiren yukarıdaki konularda iyi araştırma yapması gerekmektedir.

#### **2.1.4.2. Pazarlama İle İlgili Kararlar**

İşletmelerde mal veya hizmet üretiminin gerçekleşmesi yetmemekte bu üretilen birimlerin pazarlanması gerekmektedir. Bir kararı pazarlama; sponsorlara, kullanıcılara ve müşterilere satmak her zaman için muhatap kişileri almaya ya da ona bir şeyler

<sup>213</sup> İnan ÖZALP, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt I, Eskişehir, 1998, s.366.

katma konusunda ikna etme işidir.<sup>214</sup> Çünkü, işletme ekonomik yönden ne kadar iyi olursa olsun ürettiği mamulü belirli bir süre satamaz ise stoklama maliyetlerine de katlanmak durumunda kalacak ve ekonomik açıdan sıkıntıya düşecektir.

Pazarlama karmasının dağıtımına ilişkin kararlar iki temel alt bölümde değerlendirilir. Birincisi dağıtımın yapılacağı “kanal yönetimi kararları”; dağıtım kanallarının tasarımı, nasıl bir dağıtım şeklinin benimseneceği ve uygulanacağı, araçların sayıları gibi konular ile ilgilendir. İkincisi “fiziksel dağıtım yönetim kararları”; ürün akışına ilişkin, ulaşım türlerinin seçimi, stok düzeyleri, depo tipleri, fabrika ve depo yerlerinin ve hizmet düzeyinin belirlenmesi gibi konulardır.<sup>215</sup> İyi bir pazarlama ağı oluşturulabilmesi için yöneticinin pazarlama alanında bazı hususları göz önünde bulundurması gerekir.<sup>216</sup> Bunlar;

- Pazarın durumu,
- Satış bürolarının kuruluş yerleri ve sayıları,
- Mamullerin paketlenmesi,
- Kullanılan marka,
- Dağıtım kanalları,
- Belirlenen fiyat,
- Reklam şekli,
- Satış teknikleri (prim, komisyon, kar payı)
- Satış artırma yöntemleri,
- Pazarlama araştırmaları.

<sup>214</sup> BARKER, a.g.e., s.114.

<sup>215</sup> Füsun ÜLENGİN, “Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması”, İletişim Yayınları, Cep Üniversitesi, s.35.

<sup>216</sup> ÖZALP, Yön... a.g.e., s.367.

İşletmeler satış işlemlerini yürütürken genel olarak öncelikle belirli bir merkez belirler. Bu merkez genellikle tüm pazarlara yakın, her türlü ulaşım olanağı (hava, deniz, tren ve kara yolu) olan ortamlarda belirlenir. Daha sonra ulusal veya uluslararası pazarlama stratejileri belirlenerek yukarıda anlatılan pazarlama yöntemlerine başvurarak işletmenin ürettiği mal veya hizmetin satılması işlemi gerçekleştirilir.

### 2.1.4.3. Finansman İle İlgili Kararlar

İşletmeler faaliyetleri esnasında belirli fon kaynaklarına gereksinim duyarlar. Küçük işletmelerin en belirgin zayıflığı finansman konusunda kendini göstermektedir. Şüphesiz her büyüklükteki işletme zaman zaman finansal darboğazlar yaşamaktadır.<sup>217</sup> Küçük işletmelerin finansman sorunları genellikle tedarik, üretim, pazarlama, eğitim gibi konularda ağırlıklı olarak kendini göstermektedir. Bu gereksinim işletmenin kuruluşundan başlayıp üretim süreçleri ile devam eder ve pazarlama olgusuna kadar sürer. Bu aşamada işletmenin gereksinim duyduğu fonların harici ve dahili kullanıcılardan en az maliyet ile temin edilmesi gerekmektedir. Finansman birimi tüm faaliyetleri gerçekleştirme görevini üstlenir.<sup>218</sup> Bunun için;

- Sermayenin yapısı,
- Kredi durumu,
- Çalışma sermayesinin miktarı,
- Yeni fonların temin edilmesi,
- Karın dağıtımı,
- Finansman politikasının belirlenmesi,
- Faaliyet giderlerinin düzenlenmesi,
- Büro sistemlerinin belirlenmesi gerekir.

<sup>217</sup> Göksel ATAMAN, *İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar , Yeni Yaklaşımlar)*, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002, s.27.

<sup>218</sup> Cengiz EROL, *İşletmelerde Finansal Yönetim*, Birinci Baskı, İmge Kitapevi, Ankara 1999, s.19.



Çağdaş finansman yöneticileri yatırım kararları alırken işletme sahibi, hissedarlar, alternatif yatırımcılar adına finansal varlıkların değerlerinin maksimizasyonunu amaçlarlar. İşletme sahipleri hissedarlarının net finansal varlık değerlerinin artırımı, temettü dağıtım yoluyla veya işletmenin pazar değerinin artırımını gerçekleştirecek faaliyetler yoluyla sağlamaya çalışır. Finansal yöneticilerin bu faaliyetleri etkin bir şekilde gerçekleştirebilmesi için sermaye pazarlarının çalışma sistemlerini ve yapılarını çok işi şekilde anlaması ve bilmesi gerekir.

Yöneticiler yukarıdaki faaliyetleri gerçekleştirirken işletmenin gereksinim duyduğu fonları kredi veren kuruluşlardan (bankalar, aracı kurumlar, spekülâtörler) hangi maliyet ile temin edeceğini ve bu paranın hangi koşullarda geri ödeneceğini belirler. İşletmenin kısa veya uzun vadeli borçlanma politikaları, sermaye yapıları (sermaye artırıp artırmayacağı), hisse senedi veya tahvil ihracı yapıp yapmayacağı gibi konuları analiz etmesi gerekir. Bu iş için artık günümüz de profesyonel analiz yapan personeller işletme bünyesinde çalıştırılmaktadır.

İşletmede kullanılacak olan optimal öz ve yabancı kaynak sermaye bileşimine erişmek için, finanslama masraflarını miktar ve nitelik bakımından asgariye indirmek ve uygun sermaye yapısına bağlı yedek sermaye bileşimini azamiye çıkarmak gerekmektedir.<sup>219</sup> Finans yöneticileri, mümkün olan en düşük maliyet ile sermayeyi temin etmek, işletmenin yapısına uygun geri ödeme planına (uzun ve kısa vadeli) uygun sahip bir borçlanmayı sağlamak durumundadır.

#### **2.1.4.4. Personel İle İlgili Kararlar**

Sanayi devrinin yaşandığı 19 ve 20 yüzyıllarda işletmeler emek yoğun üretim yapmışlardır. Bu dönemde insan emeği ucuz olduğu için fazla sayıda personel çalıştırılarak üretim yapılmıştır. 20. yüzyılın sonlarına doğru bu teknoloji ağırlıklı bir üretim yönteminin benimsenmesine neden olmuştur. Bunun en büyük etmeni ise sendikal faaliyetlerin artması neticesinde insan emeğinin pahalı hale gelmesi, özellikle kalkınmış ülkelerde yeterli emek arzının olmaması gibi etmenlerdir. İnsan emeğinin pahalılaşması teknoloji yoğun üretim biçimlerini ön plana çıkarmıştır. Bu gelişme ise

<sup>219</sup> Doğan BAYAR, “İşletmelerde Optimal Sermaye Yapısına İlişkin Karar Verme”, Sevinç Matbaası, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Sayı:2, Cilt VIII, Ankara, 1972, s.16-17.

bilgi yoğun çalışanların değerini artırmış ve vasıfsız işsizlik ortaya çıkmaya başlamıştır.<sup>220</sup> Bu gelişmelere paralel olarak istihdam edilen personel için aşağıdaki bulguların iyi irdelenmesi gerekir.

- İşgücü kaynakları,
- Tekniklerin seçimi,
- Eğitim miktarı ve kalitesinin artması,
- İş analizi ve değerlendirmeler,
- Sendikalarla anlaşmalar,
- İşe gelme saatlerinde esnekliğin sağlanması,
- Emeklilik politikaları,
- İş emniyeti ve güvencesi geliştirilmesi,
- İşletmenin dış çevre ile ilişkileri.

İşletmeler iş süreçlerinde çalıştıracakları personeller ile ilgili yukarıdaki hususlara önem vermek zorundadır. Çünkü faaliyet gösterilen ülkelerde belirli yasal düzenlemeler ve yaptırımlar bulunmaktadır. Örneğin sigortasız işçi çalıştırmanın belirli bir cezai müeyyidesi bulunmaktadır.

Bilgi toplumlarında sanayi toplumundan farklı olarak çalışma şekillerindeki standartlaşmalar söz konusudur. Günümüzde işletmelerde yaşanan değişiklikler sosyal, ekonomik ve teknolojik alanda yaygın olarak değişimi yaratmıştır. Bilgi devrimi; yönetim ve örgütlenme biçimi üzerinde de köklü değişikliklere neden olmaktadır.<sup>221</sup>

### **2.1.5. Yönetmel Karar Alma Ortamları**

Yöneticiler karar alma sürecinde zaman alıcı adımın kararı almak değil o kararı uygulamak olduğunu bilirler. Yöneticiler için uygulanmayan karar, karar değil, olsa olsa

<sup>220</sup> ÖZALP, Yön... a.g.e., s.367.

<sup>221</sup> ATAMAN, a.g.e., s.53.

bir niyetten ibarettir.<sup>222</sup> Bu da şu anlama gelmektedir. Etkin karar kavramsal düşüncenin en üst düzeye çıkarılmış olsa bile o kararın içerdiği eylem taahhüdü onu uygulayacak kişilerin kapasitelerine olabildiğince denk düşmelidir. Hepsinden önemlisi de etkin yöneticiler karar almanın kendine özgü sistematik bir süreci olduğunu ve iyi tanımlanmış unsurları bulunduğunu bilirler.<sup>223</sup>

Karar almanın en zor adımı çerçeve koşullarının ne olduğu üzerinde düşünmek, alınan kararı eylem haline getirmek de en uzun zamanı alan adımdır. Bununla birlikte, alınan karara eylem taahhütleri daha baştan dahil edilmemişse o karar etkin olmayacak demektir. Nitekim, alınan kararın her bir aşamasının yürütülmesinden kimin sorumlu olduğu belirlenmemişse, ortalıkta karar diye bir şey de yok demektir. Bu yapılmadıkça ortada olan sadece bir niyettir. Kararların alınış biçimleri, oluşan koşullar çerçevesinde belirli türlere ayrılır. Bu karar türlerinin etkili olması alınan karar ile orantılıdır.<sup>224</sup>

İşletmelerde işgörenlerin motive edilmesine yönelik “insanların güdülenmesine bağlı olarak kararlar iki büyük bölümde toplanmıştır. Birinci bölümde, örgüte katılan veya onunla doğrudan ilgili kararlardır ve bu kararlar örgüt tarafından bireye, ondan istenen katkılarla dengeli olarak verilen özendirme veya güdülerin kısmen bir işlevi” şeklindedir. İkinci bölümde ise “bireyin verimlilik ya da üretkenliğini belirleyen koşullara ilişkin kararlardır”.<sup>225</sup>

Bu tür kararlar örgütlerin iş süreçlerine yönelik sağlanması gereken teknolojik yenilenmelere yöneliktir. Değişik seçenekler arasından bir seçim yapılmasına yönelik alınacak olan kararlarda en önemlisi yeni bir teknolojik makinanın satın alınması ya da alınmaması ile ilgili karardır. Çünkü yeni alınması planlanan teknolojik makinaya ayrılacak finansal değerler için ödenecek olan giderleri ne kadar sürede geri elde edecek, ekonomik yönden işletmeye artı bir değer kazandıracak mı gibi konularda iyi analiz yapılması gerekir. Teknolojik makinaların maliyetlerinin çok yüksek olması bu

<sup>222</sup> Review Harvard BUSINESS, **Karar Alma**, (Çev. Ahmet Kardam), MESS Yayınları, İstanbul, 2001, s.125.

<sup>223</sup> ADAIR, **karar...**, a.g.e, s.12.

<sup>224</sup> YOZGAT, **a.g.e.**, s.8.

<sup>225</sup> AŞKUN, **a.g.e.**, s.64.

tür bir araştırmayı kaçınılmaz kılmaktadır. Bu yeni makine tarafından sağlanacak ekonomik üstünlüğün iş süreçlerine yansımaları gerekmektedir.<sup>226</sup>

Kararın etkin olabilmesi için kişilerin davranışlarını, alışkanlıklarını veya tutumlarını değiştirmeleri gerektiğinde bu eylem taahhüdünün önemi ikiye katlanır. Bu durumda yönetim eyleminden kimin sorumlu olduğunu açık seçik belirtmekle yetinmemeli, sorumluluk verilen kişilerin de o işi yapma kapasitesine sahip olmalarını garanti altına almalıdır. Karar alıcı böylece ölçümlerin, başarı kıstaslarının ve yapılacak eylemin sorumluluğunu üstlenmiş kişilere verilen teşviklerin eşzamanlı olarak değişmesini sağlamalıdır. Yoksa örgütteki kişiler örgütü felç eden duygusal bir iç çatışmanın içinde boğulup giderler.<sup>227</sup>

Yöneticinin önemli kararları alabilmesi için bazı modeller çerçevesinde hareket etmesi gerekir. Bu süreçler, belirli bir sistem veya alt sistemin davranış kalıplarını ortaya koymaktır. Yöneticiler kendi bilgi düzeylerini, yöneticilik yeteneklerini, özel yeteneklerine yönelik karar süreçlerinden birisini kendilerine prensip edinip bu yöntemleri uygulamayı tercih etmektedirler. Bu süreçler; belirlilik ortamında karar alma, belirsizlik ortamında karar alma, risk ortamında karar alma ve yeni ürün geliştirmeye yönelik karar alma olarak sıralanabilir.

#### **2.1.5.1. Belirlilik Ortamında Karar Alma**

Belirlilik, karar alıcıların her bir alternatifin doğuracağı kesin sonucu bildiği ortamlardır. Başka bir ifade ile karar alıcının her alternatif stratejinin ya da işletmenin ulaşacağı özel sonucun önceden bilindiği ortamdır. Karar matrisinde yalnız bir tek olay ve alternatife karşılık olarak da belirli sonuçların bulunduğu sorunlar, belirlilik halinde karar sorunu olarak nitelendirilir. Belirlilik ortamında karar almada seçeneklerin hangi koşullar altında gerçekleşeceği kesin olarak bilinmektedir. Yani ortaya çıkacağı beklenen olayın olasılığı birdir.<sup>228</sup>

<sup>226</sup> Rıfat ÜSTÜN, "Maliyet Verilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması", Anadolu Üniversitesi Basımevi, Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı, Eskişehir, 1991, s.6.

<sup>227</sup> ADAIR, karar..., a.g.e, s.24.

<sup>228</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.4.

İşletmenin içinde bulunduğu bazı belirsizliklerin ortaya konulmasından sonra sorunun giderilmesi gerekmektedir. Bu da işletmenin arz edeceği ürünün üretilmesi için belirli yollar geliştirmesi ile gerçekleştirilebilir. Örneğin, işletmenin satış yapmadan önce müşterilerinden sipariş alarak ne kadar üretim yapacağını belirlemesi belirlilik ortamında karar alma türlerindedir. Bu yöntem ile işletme talep miktarını önceden belirleyerek arz edeceği mamulü daha sonra üretecektir. Bir risk söz konusu olmadığı için dönem sonunda genel olarak herhangi bir zarar söz konusu değildir.<sup>229</sup>

İşletme kararlarında belirlilik durumu her zaman mümkün olan bir olgu olmamasına karşılık çoğu kez karar alıcı hangi koşullar altında karar alabileceğini biliyor olsa bile bu koşulların gerçekleşme olasılıkları hakkında kesin bilgiye sahip değildir.<sup>230</sup> Yönetim ekonomilerinde karar alma kuramı, sorunlar için bir tek çözüm olacağı ilkesini benimsemeyerek birden çok çözüm yollarının bulunacağını savunur. Karar alma sürecinde belirsizlik koşulları altında oluşan çeşitli olasılıkların değerlendirilmemesi ile uğraşır. Burada bilginin elde edilmesi, değerlendirilmesi, maliyeti, haberleşme ve örgütteki bireylerin güdülenerek tek amaca yöneltilmesi gibi sorunları göz önünde bulundurur.

### 2.1.5.2. Belirsizlik Ortamında Karar Alma

Belirsizlik, denetlenemeyen faaliyetlerin mümkün sonuçlarının olasılık dağılımı hakkında hiç bilginin bulunmaması durumuna belirsizlik altında karar alma denilmektedir. Bir başka ifade ile belirsizlik, birden fazla seçeneğin bir takım sonuçlar doğuracağı, ancak bu sonuçlara ilişkin olasılıkların bilinmediği ve kestirilip, anlam verilemediği ortamlardır. İncelenen olayın kendisi bilinmezse sorunu incelemeye başlamadan önce ek araştırma yapılması gerekir. Muhtemel olasılıkların çok olması, en iyi seçeneğin belli olmaması, seçeneklerden birisinin tercih edilmesini gerektirecektir.<sup>231</sup> Bu da karar alan yöneticinin hata yapma ihtimalini artıracaktır. İşletmenin faaliyetleri ile ilgili kararları alırken birçok konuda belirsizlik bulunabilir. Değişen çevre

<sup>229</sup> Osman HALAÇ, **Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırmasına Giriş)**, Beşinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s.29.

<sup>230</sup>İsmail ÖZKAN, "Risk Ortamında Karar Ölçütlerinin Bilgisayar Paket Programı", Anadolu Üniversitesi Basımevi, **Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**, Eskişehir, 1990, s.158.

<sup>231</sup> HALAÇ, ...beşinci baskı, a.g.e., s.50.

koşullarının önceden bilinmemesi, çevre etmenlerinin sürekli değişime uğraması bazı koşullar hakkında bilgi eksikliğine neden olabilir.<sup>232</sup>

Belirsizlik ortamında karar almada, işletmenin elinde doğal durum olasılıkları ile somut bilgilerin mevcut olmaması sonucu karar verilmesini gerektirebilir. Örneğin, işletmenin bayilerinin sipariş usulü ile değil, rast gele alışveriş yapması, yani talebin belli olmaması üretilecek olan malın arz miktarında ne kadar üretileceğinin tahmini olarak oluşmasını sağlar. Bu da arz edilen malın belirli bir miktarının satılamaması sonucunu doğurabilir.<sup>233</sup> Belirsizlik ortamında meydana çıkan olaylar moda ve mevsimlik dalgalanmaları ile yapısal iniş çıkışları anlatır. Bu tür olaylar kesin olmadığı gibi olasılıkları da bilinmez, ancak olay sayısı bilinir ve buna göre doğal durumların olasılığını ortaya koyar.<sup>234</sup>

Belirsizlik altında karar almak, özellikle yeni ürün geliştirme sırasında, pazarlama yöneticilerinin her gün karşılaştıkları sorunlardandır. Belirsizlik, karar vericiyi optimal politikayı seçerken riski göz önüne almaya zorlar ve planlama süresinin uzunluğuna bağlı olarak değişir.<sup>235</sup> Yöneticiler tahmin tekniklerini kullanarak belirsizliği azaltmaya çalışsalar da karar almada çekimser kalırlar.

Yüksek belirsizlik ortamında örgütlerin belli olmayan tercihleri, açık olmayan teknolojiler ve sabit olmayan katılımcılar olarak kabul edilirler. Belli olmayan tercihler; karar alma sürecinin her basamağındaki belirsizlikleri anlatır. Belirsizlik durumunda karar almanın çeşitli kriterleri bulunmaktadır. Belirsizlik koşullarında karar almak durumunda kalanlar tümüyle yetersiz bilgiler içinde seçim yapmak zorundadır. Bunun için yöneticiler geleceğe yönelik kestirim güçlerine ve ön sezilerine göre hareket etmek durumundadırlar. Belirsizlik altında en iyi kararın elde edilmesi için diğer davranışsal kural olarak Laplace kuralı gösterilebilir. Bu kuralda doğal durumların meydana gelme olasılıklarının eşit olduğu varsayılır.<sup>236</sup>

<sup>232</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.5.

<sup>233</sup> Nuri ÇALIK, **Pazarlama Yönetiminde Sayısal Karar Modelleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 1037, Eskişehir, 1998, s.15.

<sup>234</sup> ÖZKAN, a.g.m., s.158.

<sup>235</sup> SÜER, a.g.e., s.35.

<sup>236</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.243.



Karar almada etkili olan belirsizlikler nedeniyle, karşılaşılabilecek olumsuz sonuçlardan korunabilmek için karar organı (birey veya grup) matematiksel ölçüde bir güven payına veya hata payına sahip olmayı tercih eder.<sup>237</sup> Çünkü alınan kararlar kesinlik içermediğinden, içinde bulunulan durumda olabilecek herhangi bir değişiklik olması sonucu karar değiştirilebilir. Karar alma sürecinde yaşanan belirsizliğin değişik ortamlara göre farklılık arz eden evreleri aşağıda açıklanmıştır.

#### 2.1.5.2.1. Kötümser Karar Modeli

Yöneticiye kendi amaçlarını belirleme seçme ve karar alma hakkı tanındığında, o bir amaç olarak gösterilmekte; seçme hakkı sınırlandırıldığında bir başkasının amaçları için kullanılmakta ve bir araç olarak kabul edilmektedir.<sup>238</sup> Kararların sağlıklı verilememesi veya kötümser koşulları öne sürerek iyi karar alınamamasının asıl nedeni, karar almada sorunları zorlaştıran etkenlerden en önemlisi bilgi eksikliğidir.

Risk bir belirsizlik etmenidir, bilginin eksik oluşu alınacak olan kararları olumsuz yönde etkiler ve kötümser koşulların gerçekleşme ihtimalini ön plana çıkarır. Kötümser karar modelinde işletme belli bir miktardan az kazanmayacağını veya belli bir miktardan fazla ödeme yapmayacağını garanti eden bir yöntem belirler. Bu yöntemin kötü tarafı işletmenin riski az üstlenmesinden dolayı fazla kar elde etme ihtimalini ortadan kaldırır.

#### 2.1.5.2.2. İyimser Karar Modeli

Yöneticilerin ilk görevi, örgütün gelecekte yapacağı çabaları belirleyerek kısa ve uzun dönemli kararlar almak, vereceği bu karar ile ilgili alternatif durumları sürekli analiz etmek, değerlendirmek ve bu seçenekler arasından seçim yapmaktır. Kişi kalımsal olarak, karşılıklı yardımlaşmaya ve işbirliğine eğilimlidir.<sup>239</sup>

Yöneticilerin karar almalarına yardımcı olmak amacıyla geliştirilen karar teorisi akılcı kararların nasıl verilmesi gerektiğini belirlemeye yöneliktir. Bu teori hem gerçek yaşamda hem de bilim ve matematik temele dayalı kararlar için mantıki bir çerçeve

<sup>237</sup> Şemsettin BAĞIRKAN, *Karar Verme*, Der yayınları, İstanbul, 1983, s.6.

<sup>238</sup> Mustafa AYDIN, *Eğitim Yönetimi*, Beşinci Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1998, s.71.

<sup>239</sup> AYDIN, a.g.e., s. 76.



oluşturmaya çalışır. Karar teorisi, birçok seçeneğin hareket biçimini bilim ve gerçek için yaşam alanlarını birbiriyle ilişkilendirir ve riskleri değerlendirir. Yöneticinin olası sonuçlara ait kendi bilgisini de katarak ne yapılacağı konusunda karar almasını sağlamaktır.<sup>240</sup>

Rasyonalist karar vericilerin gereksinim duydukları tek şey, sürekli eskiden olduğundan çok daha fazla şeyi bilmekten ibarettir. Bilgisayarlar sayesinde enformasyonu toplama ve kısmen işleme kapasitemiz elbette arttı, ama enformasyon bilgi demek değildir. Bilgi üretmek, herhangi bir ürünü üretmeye benzer. Günümüz ve yarının yöneticileri durmadan artan bir enformasyon yüküyle, karmaşık yönetsel kararlar da kullanabilecek bilgi miktarında çok az bir artışla karşı karşıyadır.

Karar alma, rasyonalistlerin ifade ettikleri kadar hiçbir zaman kolay bir iş olmamıştır. Psikologların ısrarla savundukları gibi, bugün karşı karşıya olduğumuz sorunlar başlamadan önce de, insan aklı önemli kararların gerektirdiği karmaşıklıklarla baş edebilecek durumda değildir. Rasyonalizm, karar almanın duygusal ve politik yönünü görmezden gelerek, yöneticilere kendilerinden mümkün olandan daha fazlasını, hatta istenmeyecek kadar fazlasını beklemeyi öğretmiştir.

### 2.1.5.2.3. Hurwicz Karar Modeli

Yöneticiler işletme ile ilgili önemli kararları alma ile karşı karşıya kaldıklarında orta bir yol izlemek isterler. Bu yol iyimser ve kötümser karar modellerinden yararlanarak uygun bir orta yol bulunması süreci olarak gerçekleşir. Hurwicz kuralı; en iyi ve en kötü durumların meydana gelme olasılıklarının genelleştirilmesidir.<sup>241</sup> Burada iyimserlik ve kötümserlik ölçütleri bir arada kullanılarak yeni bir ölçüt elde edilmesidir. Bunun nedeni, bazı karar organlarının düşünce yapısının, bu iki ölçüt arasında yer almasından kaynaklanır ve aşırı kötümserlik ile iyimserlik arasında denge sağlanması amaçlanır.

Kötümser ve iyimser olarak karar almanın riskli olduğu durumlarda kötümser ve iyimser durumun aritmetik ortalaması alınarak en yüksek ortalama değeri veren

<sup>240</sup> İrfan SÜER, *Pazarlama Yönetiminde Sayısal Modeller Yoluyla Karar Alma*, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2000, s.5.

<sup>241</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.242.

stratejinin tercih edilmesidir.<sup>242</sup> Bu yöntemde yönetici iş süreçlerindeki deneyim ve tecrübelerine dayanak 0 ile 1 arasında değişen bir iyimserlik katsayısı belirleyerek bir yol izlemeye çalışır. Bu yöntem son derece tutucu bir yaklaşım olup, kötümser ve iyimser sonuçları ele alır. Bu da bu yöntemlerin yetersiz yönü olarak karşımıza çıkar. Yani karar alıcının iyimserlik yönü bu iki aşırı uç arasındaki aralıkta yer alır.<sup>243</sup>

#### 2.1.5.2.4. Laplace Modeli

Laplace modeli aynı zamanda rasyonellik veya eş olasılıklar modeli olarak da isimlendirilen bir yöntemdir. İşletmede karar alma süresinde araştırma konusu hakkında hiçbir ön bilgiye sahip olunmaması, her olayın gerçekleşme olasılığının eşit olması durumunda alınacak olan kararda her olayın gerçekleşme ihtimalinin de eşit olduğu varsayımdır. Bu yöntemde verilecek olan kararda başarı şansının da her seçenek için eşit olduğu varsayılır.<sup>244</sup>

Belirsizlik ortamında karar ölçütlerinde doğal durumların meydana gelme ihtimalinin diğerlerinden farklı olmadığına dair bir neden ortada yoksa ihtimaller eşit kabul edilerek Laplace ölçütü altında incelenmeye çalışılır.<sup>245</sup> Bu yöntemde öncelikli olarak her bir alternatif için eş olasılık belirlenir ve belirlenen eş olasılık ile her bir alternatifin beklenen değerleri hesaplanır ve beklenen değeri en yüksek olan alternatif seçilir. Bu yöntemde olayın gerçekleşme durumu bilinmez, yani olaylardan birinin diğerine göre daha yüksek olasılıkla gerçekleşmesi için yeterli bir bilgi yoktur. Bu yüzden olasılıklar birbirine eşit belirlenir.<sup>246</sup>

#### 2.1.5.2.5. Savage Fırsat Kaybı Modeli

Savage modelinde işletme yöneticinin, istenmeyen bir olayın tesadüfen gerçekleşmesi nedeniyle ödeme açısından kaçırdığı veya kaybettiği fırsatların mümkün olduğu kadar küçük olduğu varsayımdır. Yönetici bu yöntemde kaybettiği fırsatların

<sup>242</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.242.

<sup>243</sup> YOZGAT, a.g.e., s.39.

<sup>244</sup> ÇALIK, a.g.e., s.19.

<sup>245</sup> ÖZKAN, a.g.m., s.158.

<sup>246</sup> Orhan İDİL, *Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulaması*, İşletme Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980, s.267.

mümkün olduğu kadar küçük olmasını öngörür. Bu yöntemde her strateji için bir olay eşleşmesi yapılarak kaybedilen fırsatlar değerlendirilmeye çalışılır.

Yukarıda açıklanmaya çalışılan karar ortamları ile bu karar ortamlarında karar almanın sağlayacağı sonuçlar arasında ilişki kurmak gerekir. Karar ortamlarında, tüm seçeneklerin getireceği sonuçlar görülebiliyorsa, bu ortamda alınan kararlardan beklenen sonuç da sınırlı olacaktır. Her olasılık ve sonuç biliniyorsa, bu ortamda en az gelirin beklediği koşulları taşımaktadır. Bu tür ortamlarda belirsizlik koşulları arttıkça, işletmenin zarara uğrama olasılığı da artmakta, ancak çok daha yüksek karlar elde etme olasılığı da bulunmaktadır.

### 2.1.5.3. Risk Ortamında Karar Alma

Karar alma, mevcut olanak ve koşullarda, denetim dışı etkenlerinde etkisinde kalarak, bir amaca ulaşmak, bir sorunu çözmek için eldeki seçeneklerden en uygun olanını seçmektir.<sup>247</sup> Bunun için risk ortamında karar almak seçme işleminde kar ya da zarar edilmesini ortaya çıkarmaktadır. Risk, her bir seçeneğin belirli bir sonuca götüreceğinin bilindiği, ancak karar alacak tarafından bilinen bu sonuçların birer olasılık olduğu ortamlardır. Kısaca risk ölçülebilir bir belirsizliktir. Belli sayıda olayın söz konusu olduğu karar sorunlarında olayların gerçekleşme olasılıklarının bulunduğu varsayılır.<sup>248</sup>

Karar alma sürecini zorlaştıran onun ne kadar risk taşıdığına bağlıdır. Riskin azaltılması için konu üzerindeki bilgilere yönelip, bu konudaki deneyimler, uygulama, uzmanlara danışma ve tekrar bütün bilinenleri gözden geçirme tekniklerine risk değerlendirme süreci denir. Risk ortamında karar alma durumunda her hareket biçiminin sonuçları ve doğal durumların meydana gelme olasılıkları bilinir, bu olasılıklar objektif bir yapıya sahiptir.<sup>249</sup>

<sup>247</sup> Bülent HİMMETOĞLU, *Karar Verme Yeteneğini Geliştirme*, Karaca Matbaası, İzmir, 1971, s.2.

<sup>248</sup> HALAÇ, *...beşinci baskı... a.g.e.*, s.33.

<sup>249</sup> Ersoy CANKÜYER, Kemal POYRAZ, "Bir Karar Alma Yöntemi Olarak Bayes Yaklaşımı ve Uygulaması", *Anadolu Üniversitesi Basımevi, Eskişehir Anadolu Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Dergisi*", Sayı:1, Cilt:1, Eskişehir, 1988, s.197.

Belirsizlik ortamında karar almayı gerektiren bir durumun ortaya çıkması, işletme yöneticisini doğal durumlara karşı analiz yapmaya zorlar. Bu durumda kararlar sadece durumsal seçenekleri değerlendirerek karar almayı gerektirir.

Risk ortamında karar alma, işletme unsurları ile ilgili karar alacak olan yöneticinin beklenen değerler ile ilgili bazı hesaplamaları öngörmesini gerektirir. Ancak bu olguların gerçekleşmesi mümkün olmayabilir. Bu durumda yönetici gerçekleşme durumu az olan tercihleri seçerek risk üstlenmiş olur. Yöneticinin, başarılı olması durumunda yüksek kar elde edecek, gerçekleşmemesi durumunda ise büyük zarar edecektir.<sup>250</sup>

Bilimsel bilgidaki gelişmeler bilgiyi ileri derecede planlamayı ve denetlemeyi gerektiren pahalı bir çalışma durumuna getirmiştir. Bunun sonucu olarak bilgi çalışmaları en az diğer işletme faaliyetleri gibi yönetilmeli, tümüyle planlanmalı, ileri derecede ayrıntılı bir biçimde örgütlenmeli ve etkin bir biçimde denetlenmelidir. İşletmelerin, yükselen rekabete karşılık verebilmesi en profesyonel ve etkili satış temsilcilerini piyasada çalıştırarak mümkün olabilir.<sup>251</sup>

İşletmelerde yöneticiler gelişen yenilikler doğrultusunda bazı araçlardan yararlanarak karar alabilmektedirler. İşletmelerin faaliyetlerini etkileyen unsurlar işletme içi ve işletme dışı olaylardan meydana gelebilmektedir. İşletme içi risklerde, işletmelerde belirli hatalardan dolayı ortaya çıkan olumsuz sonuçlar sürekli olarak yinelenir. Bu yinelenme zarar olasılığının belirlenmesini sağlar ve istatistiki olarak maliyetlerinin hesaplanmasını sağlayarak giderilmesine olanak verir. İşletme dışı risklerde yapılan gözlemler ve deneyler ile riskler tespit edilip bunlardan en az zarar edilmesi için çalışmalar yapılabilir. Ancak işletme içi risklerdeki gibi zararlarının giderilmesi işletmenin elinde olan bir etmen değildir.

Ekonomik yapıların tamamında risk ve belirsizlik ortamları tümüyle ortadan kaldırılamaz. Her ekonomi çeşitli derecelerde risk ve belirsizlik koşullarını taşımaktadır. Bu koşullar bazı alanlarda daha yoğun bazı alanlarda daha sınırlıdır. Çünkü, alınması

<sup>250</sup> ÇALIK, a.g.e, s.23.

<sup>251</sup> Magrath ALLAN J., 1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi, (Çev. Gündüz Egemen), Rota Yayınları, İstanbul, 1992, s. 78.

gereken kararlar geleceğe yöneliktir. Gelecek ise belirsizliklerle doludur. Bu nedenle karar alma, kararı alan yöneticiye belirli bir risk yükler.<sup>252</sup> Risk ortamında karar alma durumunda kalanlar belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşulları göz önünde bulundurması gerekir. Her seçeneğin her koşul altında alacağı sonuçlar belirli bir olasılıkla gerçekleşir. Karar almada yeni seçeneklerin seçimi belirli olasılıklara dayandırılarak alınan kararlara risk altında karar alma denir.<sup>253</sup>

#### 2.1.5.4. Yeni Ürün Geliştirmeye Yönelik Karar Alma

Başarılı bir bilgi yönetimi, bilgi profesyonellerini birlikte çalışmaya özendirerek, tek tek çalışan düşünsel güçlerin elde edebileceklerinin daha fazlasını ve daha iyisini bir arada uyum içinde elde etme girişimidir. Örgütlerde çalışanların kendi yeteneklerini sürekli değişen karmaşık dış çevreyi dikkate alarak düzeltmek zorundadır. Etkili bir bilgi yönetimi strateji ile başlar ve bilgi örgütün en değerli ve kullanılan kaynağı olarak görülmekte ve örgütün merkezinde entelektüel sermaye yer almaktadır.<sup>254</sup> Bu çalışmalarda özgürlük ve yönelmenin bir arada olabileceği ve ayrıca bunun önemli yararlar sağlayabileceği söylenebilir. Bilgi profesyonelleri temelde, çalışmalarının diğer kişilerce biçimlendirilmesine karşı değillerdir. Ancak, karar alma sürecinde kendilerinin önemli rol ve katkılarının bulunmasını isterler. Bunun için en uygun yöntem, bilgi profesyonellerinin kritik konularda kritik kişilerle belirli aralıklarla toplantılar yapması sağlanmalıdır.

Yeni ürün, gelecekte satışları ve karları artırmak amacıyla uygun tahminler yapıldıktan sonra işletme tarafından pazara sunulur. Yeni ürün satış tahminleri; potansiyel pazarın büyüklüğü, rekabet yapısı, işletmenin pazarlama planı ve kaynakların yeterli olup olmaması ile ilişkilidir.<sup>255</sup> Bu yaklaşımların yanında kısmi ihmal durumunda karar alma (bayes yaklaşımı) bulunmaktadır. Bu yöntemde karar alıcı belirsizlik altında karar alırken doğal durumların meydana gelmesi konusunda tam bir bilgisizlik ile karşı karşıyadır. Karar alıcının konu ile ilgili bilgisi, geçmiş tecrübeleri

<sup>252</sup> Yahya Kemal KAYA, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Geliştirilmiş Beşinci Baskı, Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1993, s.93.

<sup>253</sup> ÖZTÜRK, **a.g.e.**, s.5.

<sup>254</sup> Murat TÜRK, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2003, s.155.

<sup>255</sup> SÜER, **a.g.e.**, s.49.

yol gösterici olmakta ve belirsizliğin azaltılmasına etki yaparak, karar sorununu risk altında karar sorununa dönüştürmektedir.<sup>256</sup>

Yukarıda açıkladığımız tüm bu karar alma ortamlarının uygulamada en sık rastlanan karar konuları risklilik ve belirsizlik durumlarını içermektedir. Kararların belirsizlik dereceleri arttıkça karar süreç ve mekanizmaları daha fazla zaman, enerji ve masrafa neden olmaktadır. Karar alma modellerinin seçiminde; yöneticilerin bireysel tercihleri, karar alma sorunlarının yapılandırılabilir veya yapılandırılmaz nitelikte olup olmaması, sorunun belirsizlik derecesi gibi hususlar etkili olmaktadır.<sup>257</sup> Karar alma sürecinde çeşitli modellerin görevi, değişik çözümlerin sonuçlarını tahmin etmeye yardım etmektedir. Her model değişik varsayımlar üzerine kurulu olduğundan bu varsayımlar gerçeye ne kadar yakın olursa, model de sistemi o kadar iyi simgeler.<sup>258</sup>

## 2.2. KARAR ALMA SÜRECİNDE KARŞILAŞILAN SORUNLAR

Karar alma bir amaca ulaşabilmek için eldeki tüm olanak ve koşulların ortaya konması ve bu koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli yöneylem biçimlerinden en uygun olanını seçmek olarak tanımlanmaktadır.<sup>259</sup> Karar alma rasyonel, düşünülp tartışılmış, anlamlı ve önemli bir faaliyettir ve bu faaliyetin tek ve yalıtılmış olarak görülmesi yöneticilerin yanlısamalarına neden olur. Bir karar geçmiş bir davranışı ve gelecekteki sonuçları yansıtır.<sup>260</sup> O halde karar alırken çevreden toplanan bilgilerin pek de güvenilir bilgiler vermeye yanaşmadıklarını görecektir, birçok saptırıcı ile karşılaşılacaktır.<sup>261</sup> İşletmelerde yöneticilerin karar alması aşamasında bazı engeller bulunmaktadır. Bu engeller işletmede çalışanlardan kaynaklanan kişisel engeller, yöneticilerden kaynaklanan yönetsel engeller, işletmenin yapısından kaynaklanan kurumsal engellerdir. Bu engeller aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

<sup>256</sup> CANKÜYER, POYRAZ, a.g.m., s.199.

<sup>257</sup> Erol EREN, *Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayım, Üçüncü Baskı, İstanbul, 1996, s.131.

<sup>258</sup> Ziya BURSALIOĞLU, *Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1987, s.126.

<sup>259</sup> ÖZTÜRK, a.g.e., s.3.

<sup>260</sup> CAN, a.g.e., .242.

<sup>261</sup> DAWSON, a.g.e., s.46.



### 2.2.1. Karar Almada Kişisel Engeller

Yöneticilerin ezici çoğunluğunun seçimi, her yöneticinin katkılarını en üst düzeye çıkaran ve buluşçuluğu, risk üstlenmeyi, esnekliği ve güveni hakim kılmayı sağlayan yönetim sistemlerinden yanadır. Bununla birlikte bu yöneticilerin davranışlarının pek de etkin olmayan karar alma süreçlerini ortaya çıkardığı gözlenmektedir.<sup>262</sup> Etkisizliği artırıcı eğilimlerin kendilerini en fazla hissettirdikleri durumlar önemli kararların alındığı toplantılarda ortaya çıkar. Yöneticilerin yapabileceği bir başka şey, grubun etkinlik eksikliğinin yaşamın bir parçası haline gelmesine razı olmamaktır. Eğer elde edilen veriler doğruysa, yönetsel karar almada arayış süreci grup katılımını zorunlu hale getirecek kadar karmaşıklaşmıştır.

Bireysel düzeydeki uzmanlıklar örgütsel bilgidен farklı olmasına karşın örgütler, bireysel bilginin kullanımına çok dikkat etmek durumundadır. Eğer örgüt içindeki bireyler gerekli bilgi ve yeteneğe sahip değillerse, örgütsel bilgi düzeyinin oluşturulmasında bu bireyler arasındaki etkileşim, istenilen başarıyı sağlayamaz. Bunun için yönetimin temel amaçlarından birisi bireysel bilgilerden örgütsel bilgi elde edip bunlardan bilgi tabanları oluşturmak ve sürekli yenilenmesini sağlamak zorundadır.<sup>263</sup> Dolayısıyla bilgi yönetimi, görevlerin başarılması için bilginin yaratılması, elde edilmesi, dağıtılması ve kullanılması sürecini oluşturması gerekir.

Karar alma ile ilgili kişisel engeller; ekonomik, estetik, teorik, sosyal, politik ve dini konular etrafında toplanmaktadır.<sup>264</sup> Bu engellerin birkaçının bir arada bulunması mümkündür ve bazıları öncelikli olarak önemli kabul edilmektedir. Yani yöneticiler kişisel görüş ve fikirlerine göre bu faktörlerden bazalarına önem vermekte, bazılarını ihmal etmekte, iş yaşamının risk, belirsizlik, kazanma ihtimali, emniyet gibi konular kişilerin bakış açılarına göre değişkenlik arz edebilmektedir. Bu etmenler, yöneticinin veya karar alıcının kültürel ve psikolojik durumu ile doğrudan ilişkilidir.

Günümüzde etkili karar alabilmek için gerekli bütün bilgilere tek bir kişinin sahip olmasının mümkün olmadığı bir gerçektir. Eğer grup toplantılarında kişisel

<sup>262</sup> ADAIR, karar..., a.g.e, s.67.

<sup>263</sup> TÜRK, a.g.e., s.155.

<sup>264</sup> HATİPOĞLU, a.g.e., s.517.



katkılar gerekli görülüyorsa, o zaman buluşçuluğu, risk üstlenmeyi ve yöneticilerin karşılıklı konuşmalarında samimi bir eşitliğin kurulmasını engellemeyen bir ortamın yaratılması da önem taşır. Grubun önemi, kişisel katkıları azamiye çıkarmasından kaynaklanır. Yöneticileri sıkan şey, alınması gereken önemli kararların çoğunun olağanüstü karmaşık ve çok sayıda değişik yöneticinin koordine edilmiş samimi katkılarını gerektiriyor olmasıdır. Üst kademe yöneticiler için yararlı bir uygulama, alınacak kararın zor olduğu karar alma toplantılarını banda kaydetmektir. Grup üyeleri daha sonra toplanıp bantları dinleyebilirler. Sadece bu bandı dinlemek bile kendi başına bir eğitimidir. Yönetimin yapabileceği başka bir şey laboratuvar eğitimi ve onun uzantıları gibi yetkinliği arttırmaya yönelik programlara katılmaktır.

### 2.2.2. Karar Almada Yönetmel Engeller

Bilimsel bir karar alma sürecinde tüm kararların insan unsuruna dayanması, onun geleceğinin göz önünde bulundurulması ve geçmiş tecrübelerinden yararlanılması duygusu her zaman ön plandadır. Bunun için işletmelerde bazı yöneticilerin klasik yönetim tekniklerinden vazgeçmemekte direnmesi, teknolojik yeniliklere karşı olması bu başlık altında toplanabilir. Bu tür engellerin altında yatan etmenler yöneticinin yeniliklere bakış açısı ile orantılıdır. Bu etmenler; yöneticinin teknolojik yeniliklere karşı bilgisizliğinin ortaya çıkma korkusu, teknolojik yeniliklere güvenmeme, kendisinin bazı yeniliklere yabancı oluşunu işgörenlerin fırsat olarak kullanacağı endişesi gibi etmenler teşkil etmektedir.

Yöneticilerin bilişim sistemlerini işletmelerinde istememesi örgütü kapalı bir sistem içerisine iter. Bu tür hatalar işletmede üretim süreçlerinde maliyet avantajını ortadan kaldırır ve teknolojiyi benimseyen işletmelere göre rekabet dezavantajı yaratır. Yeniliklerden korkan yöneticiler için dışarıdan işletmeye her an saldırı olabilir. Onlara göre kara kabuklu ajandanın teknolojik yeniliklerden üstün tarafları her zaman fazladır. Ancak işletmeye ısrarla kazandırılmak istenmeyen İnternet, e-posta, e-ticaret gibi yenilikler işgörenlerin hareket yeteneklerini sınırlamakta, emek ve zaman kayıpları meydana getirmektedir.<sup>265</sup> Bu kayıplar maliyetleri yükseltecek, maliyetlerin yükselmesi

<sup>265</sup> Ömer DİNÇER, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Üçüncü Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994, s.111.

ise karın azalmasına neden olacaktır. Günümlük rekabet koşullarında işletmeye dış etkenlerden gelebilecek saldırılar işletmenin belirli bir süre sonra iflas etmesine neden teşkil edebilecektir.

İşletme birimleri arasında koordinasyonun hızlı, etkili ve verimli bir şekilde yürütülmesi işletme içi ve bağılı ortaklıklar arasında kurulacak sağlıklı bir ağ sistemi ile gerçekleştirilebilir. Yöneticinin bu tür yeniliklere karşı olması işletmenin zaman, emek, para kayıplarına neden olur. İşletme birimleri arasında hantal bir yapılaşma oluşur ve bürokrasinin dışına çıkılamaz.

### 2.2.3. Karar Almada Kurumsal Engeller

İşletmelerde başarının etmenleri işgörenler ve yöneticiler ile sınırlı değildir. İşletme yöneticileri ve çalışanları teknolojik yeniliklere açık ve ilgili olsa bile işletmenin sahibi niteliğinde bulunan sermayedarlar teknolojik yatırımların pahalı olması nedeniyle bu alanlara yapılacak yatırımların kâr oranlarını düşüreceği endişesi ile işletmenin eski üretim yöntemleri ile faaliyetlerini yürütmesini isteyebilir.

İşletme sahiplerinin bilişim sistemlerini satın almak istememesi ya da kısa süreli karlarından vazgeçmek istememesi, işletme bünyesinde çalışanların bu tür yenilikleri kullanamayacağı endişesi, yenilikleri kullanacak uzman kişilerin edinilemeyeceği, bu alanda yetişmiş kişilerin yüksek ücretler gerektirmesi gibi endişeler bunun temel etmenlerini oluşturmaktadır.

Örgütlerde alınan kararın alt kademelere iletilmesi yeterli değildir. Bu kararı uygulayacak olan personelin kararı uygulama konusunda yeterli bilgiye sahip olup olunmadığının tespit edilmesi gerekir. Personelin hangi konularda eğitilecekleri, bilmedikleri konuların araştırılması, eğitim gereksinimlerinin belirlenmesi ve ona göre eğitilmesi gerekir.<sup>266</sup>

Örgütlerde çalışanların çoğu çeşitli nedenlerle değişmeye karşı koyma eğilimi göstermektedir. Bu direnişin kişinin doğasından kaynaklandığı söylenebilir. Değişime karşı koyma genel olarak rasyonel bir araştırma sonucu oluşan ve hissi olan

<sup>266</sup> TORTOP, İSBİR, AYKAÇ, a.g.e., s.135.

direnişlerdir. Rasyonel bir araştırma ve inceleme sonucu oluşan direnişler, temel dayanakların güçlü olduğu durumlarda geçerlidir. Yöneticiler bu tür direnişlere önem vermek durumundadırlar. Aksi taktirde alt kademe çalışanları motive edilemez ve başarı şansı azalır. Duygusal direnişler ise kişisel çıkarları korumak amacıyla ileri sürülen ve mantık dışı direnişlerdir. Bu tür davranışlar engellenemezse işletme içi olumsuz sonuçlar doğabilir.<sup>267</sup> Örgütsel değişime direnme nedenleri ekonomik, psikolojik ve sosyal nedenler olarak karşımıza çıkmaktadır.

#### 2.2.4. Karar Almada Finansal Engeller

İşletmelerde üst kademe yöneticilerin ana işlevlerinden birisi işletme fonlarının akışını, yeni sermaye yatırımlarına, yeni projelerin ve yeni işletme donatımının geliştirilmesine uygun bir şekilde yöneltmektir. İşletme yöneticileri yatırım kararlarını alırken işletmenin elindeki mevcut sermaye miktarı ile gereksinim duyulduğunda temin edilebilecek sermayenin miktarı ve bu sermayenin işletmeye maliyetini iyi analiz etmek durumundadırlar. Çünkü yatırım kararları alınırken işletmenin elde edeceği kârlılığı göz önünde bulundurmak durumundadırlar. Sermayenin yüksek maliyetli olması işletmenin yapacağı yatırımlarda zarar etmesine neden teşkil edecektir. Bu açıdan bakıldığında yöneticiler yatırım yapmak durumunda kaldığında üç tür yatırım kararı alır. Bunlar;

**i. Genişleme kararları:** Bu kararlar işletmeler için yeni yatırımları oluşturduğundan tüm örgütün yeni bir üretim alanına geçmesine ya da eski üretim şeklini değiştirmesini sağlayan bir karardır. Burada yapılacak olan yatırımdan olumlu sonuç ve kar beklenir.

**ii. Yenileme ve seçme kararları:** Yenileme kararları işletmenin mevcut bir değerinin yenisini ile değiştirilmesi ilkesine dayanır. Burada bir iş makinasının ya da bir üretim sürecinin yeni teknolojiler ile değiştirilmesidir. Bu işlem ile yeni yatırım ile eskisene göre daha fazla gelir elde edilmesi amaçlanır.

**iii. Kiralama – satın alma kararları:** İşletmeler, iş süreçlerinde değişikliğe gitmek istediklerinde bazı alternatifler arasından seçim yapmak durumunda kalırlar.

<sup>267</sup> M.Şerif ŞİMŞEK, **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1996, s. 355.

Bunlardan birincisi satın alma yöntemidir. Burada iş süreci satın alınarak toptan ödeme gerektirdiğinden işletmeyi nakit sıkıntısına sokacağı gibi daha sonrası için ödeme yapılmaması ise giderlerde tasarruf sağlayacaktır. İkinci yöntem ise iş sürecinin kiralanması yöntemidir. Bu yöntemde işletme ilk değişimde toptan bir para ödememesine karşılık bu gider türü süreklilik arz edeceğinden işletmenin uzun vadede giderleri devam edecektir.<sup>268</sup> Günümüzde teknolojik gelişmeler çok hızlı ilerlemektedir. Örneğin bilgisayar alımı yapacak olan işletmeler 2-3 yıl içerisinde bu teknolojiyi yenilemek durumunda kalmaktadırlar. Bu gibi işletmelerin bilgisayarları satın alma yerine kiralaması daha akılcı bir karardır.

Yöneticiler bu yatırım kararlarından örgütün yapısına en uygun olanını seçme konusunda uzman kişilerin bilgisine başvurarak araştırma yapıp en uygun kararı almak durumdadır.

### 2.2.5. Karar Almada Gizli Tuzaklar

Güvenli karar almada karşılaşılan bazı engeller bulunmaktadır. Kötü kararların temeli o kararların alınış biçimindedir. Seçenekler yeterince açık değildir, doğru enformasyon toplanmamıştır, kararın geliri ve gideri doğru hesaplanmamıştır. Bazen de hatanın karar alma sürecinde değil, karar alan kişinin zihnindedir. İnsan beyninin işleyiş biçimi kararlarımızı sabote edebilir.<sup>269</sup> Yöneticilerin aldığı kararların olumsuz sonuç vermesini sağlayan bazı etmenler bulunmaktadır. Bunlar;

**i. Çıpa tuzağı:** Edindiğimiz enformasyona olağanüstü bir ağırlık vermemize yol açar. Tahminde bulanacak kişinin diğer etmenleri de dikkate alarak üzerinde düzeltmeler yapacağı geçmişe ait bu rakamlar çıpa haline gelirler. Çıpalar, sadece yöneticilerin kararlarını değil, muhasebecilerin, mühendislerin, bankacıların, avukatların, danışmanların ve borsa analizcilerin kararlarını da etkiler.

**ii. Statüko tuzağı:** Bize daha iyi seçenekler sunmasına karşılık mevcut durumu korumaya sevk eder. Rasyonel ve nesnel kararlar aldığımızı düşünmek hepimizin hoşuna gider. Oysa aslında hepimizin ön yargıları vardır ve bu ön yargılar yaptığımız

<sup>268</sup> KARALAR, *Yönetim...*, a.g.e., s.13.

<sup>269</sup> DAWSON, a.g.e., s.168.

seçimleri etkiler. Karar alıcılar statükoyu koruyan seçenekleri benimsemeye çok yatkındırlar. Statüko tuzağının kökleri psikolojimizin derinliklerinde, egomuzu koruma arzumuzda yatar. Statükoyu kırmak demek, eyleme geçmek demektir ki, bunu yapmamız sorumluluk üstlenmemiz, kendimizi eleştiriye ve pişmanlığa açmamız anlamına gelir.

**iii. Batık maliyet tuzağı:** Geçmiş hataları sürdürmemize yol açar. Geçmişte aldığımız kararlar iktisatçıların batık maliyet dedikleri şeyler haline gelirler. Geçmişte yapılmış ve artık kurtarılmaları mümkün olmayan zaman veya para yatırımlarıdır. Batık maliyeti öne çıkarabilir veya yöneticiyi teyit edici kanıtlara yöneltebilir. Karar süreçlerini inceleyen araştırmacılar, karar almayı belirli bir sıklıkla çarpıtan iki çerçeve türünü belgelemiştir.

**iv. Teyit edici kanıt tuzağı:** Mevcut eğilimi destekleyen enformasyon peşine düşüp, ona karşıt olanları hesaba katmamamıza neden olur. Bilinç altında ne yapmak istediğimize, o şeyi ne için yapmak istediğimizi belirlemeden önce karar alma eğilimindeyizdir.

**v. Çerçvelendirme tuzağı:** Bir sorunu yanlış formüle edip, bütün karar alma sürecini berbat ettiğimizde ortaya çıkar. Bir karar almanın ilk adımı sorunun çerçevesini çizmektir. Bu aynı zamanda en tehlikeli adımdır. Çerçvelendirme tuzağı çok çeşitli biçimler alabilir, çizilen çerçeve, bir statüko oluşturabilir veya bir çıpa halini alabilir.

**vi. Tahmin ve öngörü tuzağı:** Kişilerin çoğu; zaman, uzaklık, ağırlık ve hacim konularında tahminlerde bulunmakta çok usta olduklarını iddia ederler. Bunun nedeni, bu değişkenler konusunda sürekli yargılarda bulunuyor ve bu yargıların ne kadar isabetli olduğunun çok çabuk görülebiliyor olmasıdır. Günlük deneyimlerimiz sayesinde zihnimiz bu konularda gayet hassaslaşmıştır.<sup>270</sup>

**vii. Aşırı güven tuzağı:** Yöneticilerin belirli bir kısmı kendisine aşırı güvenmektedir. Bu da ilgili yöneticilerin öngörülerinin doğruluğunu abartmasına neden olur. Birçok yönetici tahmin veya öngörülerde bulunmada pek başarılı olmadığı halde, birçok konuda kendisine aşırı güvenmektedir. Bu da hatalı yargılara, dolayısıyla yanlış

<sup>270</sup> ADAIR, karar..., a.g.e, s.148.

kararlara yol açabilmektedir. Kısaca, çoğu yönetici tahminde bulunmada pek başarılı olmadığı halde, ilgili konularda kendisine aşırı güvenir bu da hatalı kararlara yol açar.

**viii. Temkinlilik tuzağı:** Belirsiz olaylar konusunda kestirimde bulunurken aşırı ihtiyatlılığa götürür. Aşırı ihtiyatlılık veya temkinlilik tuzağı risk oranı yüksek kararlara karşı karşıya geldiğimizde, tahminlerimizi veya öngörülerimizi “ihtiyatı elden bırakmayacak” şekilde yapma eğiliminde bulundurmada dolayı yöneticileri hatalı karar almaya iter.

**ix. Anımsama tuzağı:** Yöneticiler işletmeye yönelik stratejik bir karar alma durumunda kaldığında en yakın zamanda gerçekleşmiş dramatik olaylara takılabilir. Böyle bir olgu gelecekte aynı dramatik olayların meydana gelebileceği şüphesini ortaya çıkarır. Yöneticilerin tahminlerini sık sık geçmiş olaylara ilişkin anılarına dayandırdığında, dramatik olayların yöneticinin belleğinde derin izler bırakmış olanlarının çok fazla etkisinde kalabilir. Bu da stratejik karar alma ile karşı karşıya olan yöneticinin yaşamındaki dramatik veya travmatik bir olay da düşünme sistemini etkiler ve risk altına girmek istemeyebilir.

Stratejik önemi yüksek ve karmaşık kararlar saptırılmaya en yatkın olanlarıdır. Çünkü çok sayıda varsayım, öngörü ve girdinin değerlemeye tabi tutulmasını gerektirir. Yani, bahis ne kadar yüksekse psikolojik bir tuzağa yakalanma riski de o kadar yüksektir. Yöneticilerin, kendilerini ve örgütlerini bu türden çeşitli zihinsel hatalardan koruyabilmek için alabilecekleri bir takım basit önlemler vardır. Yöneticilerin en önemli işi karar almadır. Başarıları, aldıkları veya onayladıkları çok sayıda günlük karara bağlı olan yöneticiler için psikolojik tuzaklar özellikle tehlikelidir. Böyle bir tuzak yeni bir ürünün geliştirilmesinden işletmelerin birleşme ve ayrılma stratejilerine, emekli olanların yerine kimlerin geçeceğine dair yapılan planlara kadar her şeyi mahvedebilir.<sup>271</sup>

Karar almanın niceliksel bir ağırlık taşıdığı orta kademe yöneticiliklerde insanlar çoğu kez çok parlak işler yaparlar. Ama, sorunların karmaşıklaşp daha önemli bir hal aldığı üst yönetici konumuna geldiklerinde, karar alma yeteneklerinin veya sezgilerinin

<sup>271</sup> Peter F. DRUCKER, **Gelecek İçin Yönetim**, Altıncı Baskı, Çev. Fikret Üçcan, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1992., s.199.



gerektiği gibi olmadığını gözlemlerler. Böyle bir şey büyük bir sorundur. Bunun için sezgisel kararlar almakta dengeli duygular çok önemlidir. Yöneticilerin işletmelerinde yapmak istedikleri en büyük eylem işletme kültürünü değiştirmeye çalışmaktır.

### 2.2.6. Karar Almada Sorun Analizi

Yöneticiler uzun bir süreden beri sorun çözme ve akılcı kararlar alma yeteneklerinin o işte deneyim kazanmış olmanın değerli bir ürünü olduğunu varsayar. Ama bu kişilerin fiili uygulamalarının yakından gözlenmesi işe yıllarını vermiş o emektar yöneticilerin bile sorunlar ve kararlarla uğraşırken hiç de öyle sistematik olmayabileceklerini göstermiştir. Bu tür yöntemler çoğu kez hatalı sonuçlara dayalı kararlar üretilmesine neden olmaktadır. Sorunların çözümlenmesine yönelik karar alma zamanı üç aşamadan oluşur. Birincisi; sorunların ortaya çıktığı, bilgilerin toplandığı ve bir karar gerek olduğunun anlaşıldığı geçmiş zamandır. İkincisi; Seçeneklerin saptanıp, bu seçeneklerden birisinin seçildiği şimdiki zaman ve üçüncüsü ise; kararların eyleme dönüştürülüp sonuçlarının değerlendirildiği gelecek zamandır.<sup>272</sup>

Enformasyonu kullanma biçimlerinin şaşırtıcı derecede verimsiz olması eğitimden geçen bütün yöneticileri sorun çözerken ve karar alırken başvurdukları kendi akıl yürütme yöntemlerinin ne kadar hatalı olduğunu görerek hayretler içinde bırakmıştır. Karar alma sürecinde meydana gelen kimi farkına varılmamış ve tanımlanmamış eksiklikler yanlış veya yeterince doğru olmayan kararların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. İşletmelerde yöneticilerin etkin karar alabilmesi amacıyla karar almanın bazı özellikleri bilinmelidir. Bunlar;

\* Karar alma, işletmelerde bilgilerin uygulamaya konması ve karşılaştırma süreçlerinde, uygun, tam, istenilen yerde ve zamanında sağlayarak, yönetimin vereceği kararları her yönüyle değerlendirme olanağı sağlar.

\* Karar alma, uygulama ve karşılaştırma süreçlerinde yetersiz ve uygun olmayan bilgilerin kullanılmasında karşılaşılan sorunları ortadan kaldırır.

---

<sup>272</sup> CAN, a.g.e., s.242.



- \* Yönetimde kısa ve uzun dönem planların hazırlanmasında, ortak bilgi ve yöntemlerin kullanılmasını sağlayarak, değişik bilgi ve yöntemlerin yarattığı farklılıkları ortadan kaldırır.
- \* Bilgilerin analiz edilmesinde geçmişe dayalı ve geleceğe yönelik ilişkilerin kurulmasını ve sağlıklı bilgilerin elde edilmesini sağlar.
- \* İşletmenin hizmet veren bir sistem olarak bütün bölümleri arasında bilgi koordinasyonunu sağlar ve gerekli bilgilerde yinelemeyi en aza indirir.
- \* Bilgi işlem işlemlerinin en az maliyet ile doğru ve hızlı bir biçimde yapılmasını sağlar.
- \* Karar alma durumunda bulunan kişilere istedikleri bilgileri en kısa zamanda elde etme olanağı sağlar.<sup>273</sup>

### **2.2.7. Karar Almada Bilimsel Yöntem ve Karar Analizi**

İşletmelerde karar almaya ilişkin ilkeler ve bilim, karar alıcının ya da karar kuramcılarının kafasında birden oluşmamaktadır. Bu ilkeler, çeşitli ortamlar içinde ve çeşitli olaylara dayalı olarak zaman içinde gelişmektedir. Bilimsel yöntem karar almada bir çok yararlar sağlar. Bunlardan en önemlisi karar alacak kişilerin (kimya, sosyoloji, mühendislik, yönetim gibi) belirli konularda ortak bir kullanımını sağlar. Ayrıca, bilim sorun çözümünde ve karar almada kesin süreçler oluşturmaya çalışır. Bu oluşum işletmeleri sistematik, nesnel ve denetlenebilir bir sürece dönüştürerek karar almada güvenin oluşmasını sağlar.

İşletmelerde karar alma sürecinde birçok sorun yaşanmakta, bu sorunlara bilimsel yaklaşımlar ile çözümler getirilmektedir. Günümüzde işletmelerdeki karar alma süreçleri çeşitli faktörlerin etkisi ile sürekli karmaşıklaşmaktadır. Klasik ekonomik yapıda yöneticiler kararlarını sınırlı bilgi koşullarında, deneyime dayalı, yargı ve sezgilerine göre almaktaydılar. Ancak bugünün modern yöneticileri tecrübe, sezgi ve yargı gibi subjektif unsurlardan sıyrılıp daha rasyonel karar almak için gerekli koşulları taşımak durumundadırlar. Yöneticilerin gerekli koşulları sağlayabilmesi ise eğitim ve

<sup>273</sup> KARALAR, Yönetim..., a.g.e., 24.

teknolojik gelişmelerin yardımı ile bilimsel yöntemlerle desteklenen karar analizi tekniklerini kullanmak ile olur.

Karar alma sürecinde bilimsel yaklaşım; çözüm sonucu elde edilen sonuçlara başkaları tarafından da ulaşılmasını, bu amaçla çözümün olabildiğince sayısal yöntemlere dayandırılmasını ve tüm hesaplamaların, varsayımların, verilerin ve yargıların açıkça belirtilmesi gerekmektedir. Karar almada sayısal yöntemlerden yararlanarak hazırlanan bilimsel yaklaşımın temelinde yöneticinin denetimi altındaki girdiler ve denetimi dışındaki çevresel faktörler sonucunda oluşan çıktılar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması gerekmektedir.

Karar analizinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek, modelin kurulması aşamasında oldukça önemli bir başka öge olan ön yargısal yapının ihmal edilmesidir.<sup>274</sup> Yöneticiler bilimsel yöntemleri uygulama aşamasında çoğu zaman ön yargıları ile hareket etmektedirler. Bu da alınan kararın uygulamaya konulması sürecinde yeni sorunların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Burada bir strateji oluşturma örgütün kendini ve geleceğini oluşturmaya açısından önem arz etmektedir.

### **2.3. BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN YÖNETİM İÇİN ÖNEMİ VE KARAR ALMA SÜRECİNE ETKİLERİ**

Yöneticiler; idaresini yapmış oldukları işletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, alınacak kararın önemlilik derecesi ne olursa olsun sürekli olarak karar alma durumundadırlar. Karar almaktan korkan bir yönetici her zaman başarısızlığa kendisini mahkum eder ve alt kademelerdeki çalışanların belirlemiş oldukları kurallara uymak durumunda kalır. Yöneticiler başarılı olabilmek amacıyla her zaman stratejik ve etkin kararlar almak isterler. Başarılı olmak amacıyla işletme bünyesindeki mevcut durum hakkında bilgi sahibi olmak gerekmektedir. Bunu gerçekleştirebilmek için ise bilişim sistemleri ile gelişim gösteren yeni teknolojilerden en etkin bir şekilde yararlanmak gerekir.

İnsanlar, yaşamlarının her evresinde, ister örgüt yaşamında olsun ister özel yaşamda olsun, belli amaçlara ulaşmak veya karşılaşılan sorunları çözmek için sürekli

---

<sup>274</sup> ŞİŞMAN, a.g.e., s.163.

karar almak durumundadır. İnsanın her eylem ve davranışı bilinçli veya bilinçsiz şekilde alınan kararın sonucudur. Kısacası karar alma, yaşamımızın her aşamasının vazgeçilmez bir parçasıdır ve sürekli karşımıza çıkan bir olgudur. Görev ve sorumluluklar arttıkça alınan kararların önemi daha da artmakta ve karmaşık bir yapıya bürünmektedir.

### 2.3.1. Bilişim Sistemlerinin Yönetim İçin Önemi

Bilgiye dayalı yeni bir ekonomik yapının oluşması çeşitli yönlerden geleneksel ya da klasik ekonomi anlayışında değişikliklere yol açmıştır. Bilgi ekonomisi; kıtlık ekonomisi üzerine kurulu anlayışı bolluk anlayışına bırakmıştır. İşletmenin kuruluş yeri, uygulanan teknolojik yöntemler ve sanal örgütler önem kazanmaya başlamıştır. Bu gelişmeler neticesinde yasal düzenlemeler küreselleşme olgusu içerisinde önemini yitirmekte, ürün fiyatları gereksinimleri karşılama derecesine göre değişiklik göstermekte, sistemlere aktarılan bilgi örgütsel amaçlar için kullanılarak kişisellikten çıkarılmakta ve insan sermayesi bilgiye dayalı bir sermaye niteliği kazanmaktadır.<sup>275</sup> İşletmelerde planlamaların yapılması, yönetim işlevlerinin etkin bir şekilde çalışmasının sağlanması amacıyla insan ve bilgisayar tabanlı kaynakların toplanması, saklanması, değerlendirilmesi, iletişiminin sağlanması olarak tanımlanabilir.<sup>276</sup>

Dünyanın en eski bilimlerinden kabul edilen yönetim bilimi 20. yüzyılda hayli gelişme göstermiştir. Yönetim düşüncesinin önemi her şeyden önce, yönetimin evrensel bir faaliyet olmasından ileri gelmektedir. Bu nedenle, bilimin temel ögesi ve konusunu oluşturan “yönetim” kavramı en geniş anlamı ile; “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve koordinasyon sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümüdür”<sup>277</sup> şeklinde tanımlanmaktadır.

Her örgüt, etkili çalışabilmek için karar alma yeteneğine sahip olmak zorundadır. Kararlar lider tarafından, grup tarafından, örgüt dışı yasal güçler ya da başka yollar ile alınabilir. Yönetim; evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilim dalı olarak kabul edilmektedir. Süreç olarak yönetim ise bir takım çaba ve işlevlerin sistematik bir bilgi topluluğunu ifade eder. Örgütsel

<sup>275</sup> TÜRK, a.g.e., s.51-52.

<sup>276</sup> YOZGAT, a.g.e., s.155.

<sup>277</sup> Kemal TOSUN, *İşletme Yönetimi*, Altıncı Baskı, Merter Matbaası, İstanbul, 1983, s.1.

kararların etkinliği bu kararların ussallığının artırılması yolu ile en üst düzeye çıkarılmasıdır.<sup>278</sup> Yönetim; “Örgüt amaçlarının etkili ve verimli olarak gerçekleştirilmesi amacıyla, planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim işlevlerine ilişkin kavram, ilke, teori, model, tekniklerin, sistematik ve bilinçli bir biçimde ustalıkla uygulanmasıyla ilgili faaliyetlerin tümüdür.” Bir başka görüşe göre, “planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetim” cümlesiyle yönetimin bir süreç; “Sistematik ve bilinçli bir biçimde, maharetle uygulanması” ifadesi, yönetimin bir Sanat; “kavram, ilke, teori, model ve teknikler” ifadesi ile, yönetimin bir bilim olduğu belirtilmektedir.

Yönetimi kısaca ifade etmek gerekirse, “başkaları aracılığı ile iş yaptırmak” olarak tanımlanabilir. Bir başka görüşe göre yönetim, “evrensel bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, gelişmekte olan bir bilim olarak tanımlanmaktadır.”<sup>279</sup>

Yönetim bilimi 19. yüzyılın sonlarına doğru şekillenmeye başlamış ve diğer bilimlerden ayrılarak 20. yüzyılda başlı başına bir yönetim bilimi olarak kabul edilmiştir. Böylece yönetim ve örgütlerde sistematik, bilimsel bilgi birikimi ile yönetim biliminin doğuşu gerçekleşmiştir.

Yazarlar yönetimin bilimsel niteliğinin bir meslek haline geldiği ve uygulamaların büyük ölçüde bilimsel bilgilere dayandırılması gerektiği üzerinde odaklanmaktadır. Yönetim düşüncesi bilimsel bilgiden pratik amaçlara ulaşma yolunda yararlanma derecesine, bu bilgilere sahip olma ölçüsüne, teorik ve pratik zekasına, daha da önemlisi bilgiyi kullanabilmesine bağlıdır.

Eski yönetim sistemlerinde başarı, neredeyse tamamen işçinin gayretini elde etme temeline dayandırılmıştır. Gerçekte de bu gayreti elde etmenin o kadar kolay olmadığı görülmektedir. Bilimsel yönetim sisteminde ise çalışanın gayreti, yani sıkı çalışması, becerisi, iyi niyeti eski sistemden daha fazla ve tam bir düzenlilik içindedir. İşçi tarafındaki bu gelişmeye ek olarak yöneticiler de eski sistemde hayal bile edemedikleri yeni sorumluluk, görev ve yetkilere sahip olmuşlardır. Yöneticiler bilimsel

<sup>278</sup> AYDIN, a.g.e., s.127.

<sup>279</sup> Atilla BARANSEL, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, Üçüncü Baskı, Venüs Ofset, İstanbul, 1993, s.25.

yönetim sisteminde işçilerin sahip olduğu bilgi ve becerileri toparlayıp sınıflandırarak, düzenleyip tüm işçilerin günlük çalışmalarını yapmaları konusunda kurallar şekline dönüştürme olanağı bulmuştur.<sup>280</sup>

Bilgisayarların işletmelerde kullanılmaya başlanması ile birlikte yöneticilerin işletmelerdeki rolleri değişmeye başlamıştır. Yöneticiler değişik bilgisayar sistemlerinden yararlanarak birimler arasındaki iş süreçlerini yetmiş elemanlar aracılığı ile verileri bilgiye dönüştürmüşlerdir. Bu sayede işlemlerin insan gücünden veri işleyen mekanik, elektro-mekanik ya da elektronik aygıtlar ile gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.<sup>281</sup>

Bilgisayarların işletme ile ilgili elde tutulmuş olan bilgileri çok hızlı bir şekilde işlem yaparak raporlama yapabilmesi yöneticilerin karar almalarına yardımcı olmuştur. Karar almak ise bilgiyi işlemek, yöneticinin bilgi ve veriyi inceleyerek, analiz ederek, değerleyerek sorunu tanımlayıp amaçlarını belirlemektir.<sup>282</sup>

İşletmelerde yönetim, üretim ile ilgili bütün faaliyetlerin yapılması ile ilgili işlemlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Burada önemli olan bu süreç içerisinde gerçekleştirilen faaliyetlerin aksaksız ve düzenli şekilde yürütülmesi için iyi bir planlama ve etkili bir denetim gerekmektedir. İşletmelerin sermaye planlamalarının yanında, kullanmış oldukları malzeme, personel, rakip işletmeler ve çıktılar ile ilgili planlamalar yapmaları çok önemli hale gelmiştir.

Yöneticiler, gerçekçi planlar yapabilmek için çok miktarda bilgiyi, güvenli bir şekilde işlemek, elde edilen sonuçlara göre planlar yapmak ve bu planları uygulayabilmek amacıyla geçmişe ait bilgilerden yararlanıp doğru tahminlerde bulunmak durumundadır.<sup>283</sup> Bütün bu bilgilerin elde tutulmasını sağlayan günümüzde bilgisayar teknolojisidir. Yöneticiler işletmelerinin çalışmalarını çok yetenekli ekiplerle yürüttüğünden, küresel yöneticilerde pek az kişide doğal olarak bulunan, kültürel

<sup>280</sup> Frederick W. TAYLOR, **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çev: H.Bahadır Akın, Çizgi Kitapevi, Konya, 1997, s.43.

<sup>281</sup> ERKUT, **a.g.e**, s.27.

<sup>282</sup> KOÇEL, **a.g.e**, s.54.

<sup>283</sup> H. Stephen RHINESMİTH, **Yöneticinin Küresel Rehberi**, Birinci Baskı, (Çev. Gülden Şen), Sabah Yayınları, İstanbul, 2000, s.46.

çeşitliliğe yönelik duyarlılık, farklı kültürlere karşı çeşitliliğe sahip bulunması gerekmektedir.

Küreselleşme; işlerin ulusal sınırlar tanımaması demektir. Yöneticilerin bu yeni dünya düzenine uyum sağlamaları, dünya devi işletmelerden gelebilecek tehlikeler konusunda kendisini ve dolayısıyla işletmesini hazırlaması gerekmektedir.<sup>284</sup> Yöneticilerin değişim ile bütünleşmeleri, bunu sürekli hale getirmeleri, değişimin sonucunda işletmelerde ortaya çıkacak olan karışıklıkların ortadan kaldırılması işletme yöneticilerinin konularında uzmanlaşması ile mümkündür. Değişimin gerçekleşebilmesi için liderlerde, bilginin sınır, yetenek ve davranış özelliklerinin bulunması gerekir.<sup>285</sup>

### 2.3.2. Yönetimsel Karar Alma Türleri

Yönetimsel faaliyetler farklı kademelerde yer alan yöneticiler tarafından gerçekleştirilmekte, bu şekilde örgütlerde bir yönetim kademesi oluşturulmaktadır. İşletmelerde yönetimsel faaliyetleri yapmayan çalışanlarda bulunmaktadır. Bu tür çalışanlar örgüt yapısının en alt basamağında yer almaktadır.<sup>286</sup>

Yöneticiler örgütlerde işgal ettikleri konumlara göre; ilk, orta ve üst düzey yönetici ve sorumlu oldukları örgütsel faaliyetlerin alanlarına göre de fonksiyonel ve genel yöneticiler olarak ikili bir sınıflamaya tabi tutulmaktadır. Birinci sınıfta hiyerarşik yapıdaki konumlarına göre yöneticiler; alt (ilk) düzey yöneticiler, orta düzey yöneticiler ve üst düzey yöneticileridir. İkinci sınıfta ise fonksiyonel yöneticiler ve genel yöneticiler bulunmaktadır.<sup>287</sup>

Örgütlerde alınan birçok karar sadece örgüt birimlerine iyi iletilmedikleri için başarısızlığa uğramaktadır. Yöneticiler almış oldukları birçok kararı kendi kendini anlatır nitelikte olduğunu varsayarak diğer yönetim birimlerine veya çalışanlara aktarmak için bir çaba harcanması gerektiğini düşünmemektedirler.<sup>288</sup> Bu tür eksiklikler işletme için iyi bir iletişim ağının bulunmamasından kaynaklanmaktadır. Kararların etkin olarak benimsenmesi ve kullanılması için örgüt içi iletişim kanalları ile bunun tüm

<sup>284</sup> RHİNESMİTH, a.g.e, s.231.

<sup>285</sup> Orhan ELMACI, *Toplam Kalite Yönetimi*, Kütahya, 2001, s. 76-77.

<sup>286</sup> ATAMAN, a.g.e., s.16.

<sup>287</sup> ŞİMŞEK, a.g.e., s.25.

<sup>288</sup> BARKER, a.g.e., s.109.



örgüt üyelerine iletilmesinin sağlanması gerekmektedir. Aksi takdirde örgüt üyelerinin çoğunun alınmış olan karardan haberleri bulunmayacaktır. İşletmelerde faaliyet alanı, örgütün yapısı, örgütün büyük ya da küçüklüğüne bakılmaksızın belirli yönetim kademeleri bulunmaktadır.

İşletmelerde alınan kararlar iş süreçlerine ve yönetim kademelerine göre değişkenlik arz etmektedir. Karar türleri; üst yönetimin aldığı strateji ve politika kararları, orta kademe yönetimin aldığı yönetim kararları ve alt yönetimin aldığı yürütme kararları şeklinde kendisini göstermektedir.<sup>289</sup> Üst yönetimin aldığı kararlar daha çok tüm işletmeyi ilgilendiren stratejik kararlardır. Stratejik kararlar; hedef ve politikaların belirlendiği, uzun vadeli planların yapıldığı, işletme stratejilerinin saptandığı ve tüm işletme işlevlerinin koordine edilip denetlendiği faaliyetlerle ilgilidir.<sup>290</sup>

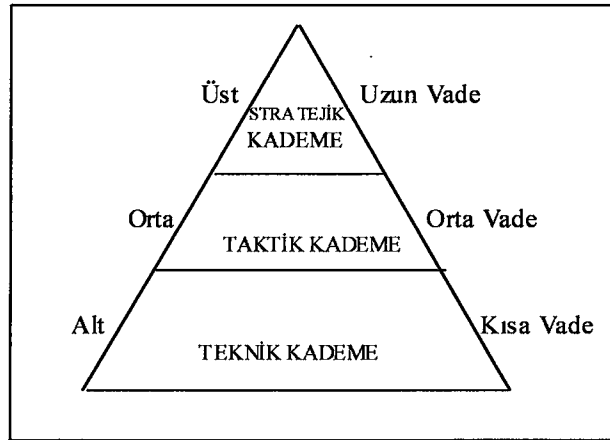
Orta kademe yöneticilerin aldığı kararlar taktik kararlardır. Bu kararlar; örgüt birimlerinin koordine edilmesine yönelik belirlenmiş hedef ve politikalara göre yöntemler oluşturma, işlevlerin etkin ve verimli şekilde gerçekleştirilmesi için orta vadeli plan ve programlar ile ilgili faaliyetlerdir. Alt kademe kararlar ise örgüt birimlerinin iş süreçlerinin düzenli yapılmasına yönelik eylemsel ya da teknik kararlardır. Bu kararlar; Örgüt birimleri içinde iş emirlerini yerine getiren kişilerin ilk amirleri durumunda olanlar tarafından verilen emirler ile kısa vadeli plan ve programların yürütülüp denetlenmesi faaliyetlerine yönelik kararlardır. Seri olarak alınan kararlar; işletmedeki faaliyetlerden doğan ve hemen her gün tekrarlanan, karar organı için alışlagelmiş kararlardır. Tek kararlar ise işletmenin sıkça karşılaşmadığı, ileride tekrarlanma olasılığının olup olmadığının bilinmediği kararlardır.<sup>291</sup>

<sup>289</sup> HATİPOĞLU, a.g.e., s.512.

<sup>290</sup> Ayşe KURUÜZÜM, **Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler**, Akdeniz Üniversitesi Basımevi Yayın No: 72, Antalya, 1998, s.9.

<sup>291</sup> M.Hulusi DEMİR, Bülent BİRCAN, Hülya TÜTEK, **Yönetimsel Karar Verme**, MESS Yayınları, İstanbul, 1988, s.14.





**Sekil 2.2. Örgütlerde Yönetim Kademeleri**

**Kaynak:** Erol R.Sayın, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Dördüncü Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 884, Eskişehir, 1998, s.27.

Şekil 2.2.'de örgütün zirvesinde yönetim kurulu başkanı ve üyeleri, genel müdür ve yardımcıları, genel koordinatörler gibi üst kademe yöneticiler bulunmaktadır. Bu yöneticiler örgüt ile ilgili uzun vadeli ve işletmenin tamamını ilgilendiren stratejik kararları alırlar. Yöneticiler işletmenin kurulmasından itibaren her karar alma aşamasında bulunmak zorundadır. Yönetici, örgütün tüm yönetiminden sorumlu olup örgütün faaliyet politikalarını belirler ve çevre ile örgüt arasındaki etkileşimleri yönlendirir.

Örgütün orta kademelerinde bölüm müdürleri, fabrika müdürleri, daire başkanları, şube yöneticileri, idare amirleri gibi yöneticiler bulunmaktadır.<sup>292</sup> Bu yöneticiler örgütsel performansların izlenip değerlendirildiği ve taktik kararların alındığı basamağı oluşturur. Alt kademe yöneticilerin ise gözetim ve eylemsel işlemlerin gerçekleştirildiği ve kısa vadeli teknik kararların alındığı bölümler olduğu gözlemlenmektedir. Örgüt kademelerinin alt bölümünde şefler, amirler, nezaretçiler, usta başları, baş kalfalar gibi yöneticiler çalışmaktadır. Bu yöneticiler üst kademelerden gelen emir ve komutaların eyleme dönüştürülmesini sağlamak, örgütün kapsamlı politikalarının fiilen uygulanmasına hizmet edecek faaliyetleri yönlendirmektedir.

<sup>292</sup> ATAMAN, a.g.e., s.17.

Şekilde görüldüğü gibi yönetim kademeleri arasında aslında kesin ve katı sınırlar bulunmamaktadır. Kademeler arasında geçişler bulunmakta ve kademeler arasında farklılıklar bulunduğu bununda bilgi gereksinimleri ile orantılı olduğu gözlemlenmektedir.<sup>293</sup> Bazı işletmelerde bu yönetim kademelerindeki geçişler görülmez.

Yönetimsel kararların en büyük özelliği işletmenin elinde bulunan öz ve yabancı sermayenin en uygun şekilde dağıtılması ve bu kaynakların verimliliğinin sağlanmasıdır.<sup>294</sup> Eğer işletmenin faaliyetleri esnasında dengeli hareket edilmezse sermaye maliyetleri (faiz giderleri) artacak, işletme rekabet edemez duruma gelecektir. Sonuç olarak yöneticiler stratejik karar alma aşamasında örgütün genel amaçlarını saptama ve amaçlara ulaştıracak yatırım alanlarını belirlemek durumundadır.

Yönetim kararları, örgütlere dinamik bir yapı kazandırmaktadır. Amaç ve karar döngüsü, sürekli faaliyeti de beraberinde getirmektedir. Bu kararlar örgütlerin üretken yapısı nedeni ile önem kazanırlar. Üretken olmayan bir örgüt, herhangi bir hizmet veya değer üretmeyen durağan bir organizasyon olacaktır. Bu durum rasyonel ve bilimsel karar alma gerekliliğini beraberinde getirmekte ve bu olgunun zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu açıdan bakıldığında karar almanın yönetimde çok önemli bir yeri bulunmaktadır. Karar almada yöneticinin de bilgi ve deneyim sahibi olması gerekmektedir.

Örgütlerde alınan kararları çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmak veya türlere ayırmak mümkündür. Kararın alınmasına, karar alma aşamalarına, kararın uygulanmasına, takibine, denetimine vb. göre kararlar gruplandırılabilir. Fakat genel olarak kararlar stratejik kararlar, yönetimsel kararlar ve eylemsel kararlar gibi türlere ayrılmaktadır.

### **2.3.2.1. Stratejik Kararlar**

Stratejik kararlar; örgüt ile çevresi arasındaki ilişkilerin düzenlenmesi ile ilgili alınan kararlardır. İşletmenin genel amaçlarının belirlenmesine yönelik ve örgütün dış

<sup>293</sup> Erol R. SAYIN, *Yönetim Bilgi Sistemi*, Dördüncü Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 884, Eskişehir, 1998, s.27.

<sup>294</sup> Erol EREN, *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.26.

çevre etkileşimini sağlamaktadır.<sup>295</sup> Bu kararlar işletmenin rekabet ortamında gelecekte çevrede meydana gelebilecek olayların derinlemesine incelenmesini gerektirmektedir. Bu kararlar işletmenin veya örgütün, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, mal bileşimlerinin veya belirli yatırımların tercihi, finanslama olanağı gibi konularla ilgilidir. Bu türdeki kararlar kısa, orta veya uzun dönemli kararlardır.

Orta kademe yöneticileri daha çok üst kademe yöneticilerin almış olduğu kararları gerçekleştirmek amacıyla uygulamaya yönelik çok sayıda iş yaparlar.<sup>296</sup> İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör ile ilgili yeni yatırımlar yapılması, pazar payının artırılması gibi süreçler için çevre analizinin yapılması gerekir. Burada müşteri gereksinimleri, gelişme yolları ve hizmetlerinin değerlendirilmesi, işletmenin güçlü ve zayıf olduğu tarafların tespit edilip buna göre önlem alınması gerekir.<sup>297</sup> İşletmeye dış çevre etmenlerinden gelebilecek tehditlere karşı önlem alınması ile ilgili kararların uygulanması genellikle tüm işletmenin yapısını bir bütün olarak ele alır ve işletmenin örgütsel misyonunun gerçekleştirilmesine yönelik eylemler ile ilgili kararlar niteliğindedir.

Teknolojik alanda yaşanan olumlu gelişmeler rekabet koşullarını etkilemiş, işletmeler rekabet güçlerini artırabilmek için bu teknolojileri kullanıp ürünlerin daha kısa sürede üretilmesini, piyasaya hakim olmayı, büyük ölçülerde üretim yapmayı ve esnek davranma olanağına sahip olmaya başlamışlardır. İşletmeler devamlılıklarını sayılabilmek için sürekli yeni ürünler geliştirmek durumundadırlar. Çünkü, ürünlerde tıpkı insanlar gibi doğar, gelişir, büyür ve ölürler. İşletmeler için önemli olan ürün sürecini devamlı hale getirebilmektir.<sup>298</sup>

İşletmelerin ürettiği mal ve hizmette bulunduğu sektörde lider işletme durumuna gelmesi, faaliyetlerinde mükemmelliğe ulaşması ve müşteri ilişkilerinde belirli bir devamlılığı yakalayabilmesi büyük oranda sahip olduğu insan sermayesinin yoğunluğu ve niteliğine bağlıdır. İnsanların bilgi ve becerilerinin örgütlerin en önemli varlığı olduğu gerçeğini kabullenen işletmeler gelecekte var olmaya devam edeceklerdir. Bilgi

<sup>295</sup> EREN, *İşl... a.g.e.*, s.27.

<sup>296</sup> ATAMAN, *a.g.e.*, s.18.

<sup>297</sup> ŞİMŞEK, *a.g.e.*, s.25.

<sup>298</sup> C.-ÇAĞALAN, U.YURDAKUL, *Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta*, Ankara, İş Bankası Kültür Yayınları, No: 361, 1997, s.52.

çağı olarak nitelendirilen günümüz işletmelerinde sermaye, zekaya sahip olan insan gücünü bünyesinde barındırma ile orantılıdır. Bilgi çağı; otomatik bilgi işlem ve iletişim teknolojilerinin birleştirilmesi ile ortaya çıkan gelişmeler, örgütlerde otomasyon için elverişli bir ortam oluşturmuştur.<sup>299</sup>

Bir işletmenin en önemli zenginlik kaynağı o işletmede çalışan bilgili, nitelikli, tecrübeli ve işine bağlılığı yüksek olan kişilerdir. İşletmeyi başarıya götüren ve onlara rekabet üstünlüğü kazandıran kişiler, işletmenin görünmez varlıklarını temsil etmektedir.<sup>300</sup> İşletmelerde kurulan insan kaynakları biriminin temel işlevi ise işletmeye yetenekli, bilgili, tecrübeli personel kazandırmak, iş eğitimlerini gerçekleştirmektir. Bu alanda Internet ortamında iş başvurularını kabul etmek, uygun görülenlerin davet edilmesi ve işe yerleştirilmesi rekabet üstünlüğü sağlamaktadır.<sup>301</sup> Gelişmek isteyen toplumlar insan kaynaklarının kalitesini ne kadar yüksek tutarsa teknoloji üretmesi de o kadar basit olacaktır.

Yöneticilerin eleman seçiminde karşılaştıkları en büyük sorunlardan birisi kişilikle nitelik arasındaki dengenin kurulamamasıdır. Çünkü, kişilik ve niteliğin ideal bileşimi tek bir kişide her zaman bulunmamaktadır. İşletmeler insan kaynakları birimleri bu dengesizliği en aza indirgeyebilmek için işletmelerinde mülakat sistemi ile eleman seçme yöntemini uygulamaktadırlar. İşletme açısından bu yöntemin avantajları olmasına karşılık, işgören açısından olumsuz yönleri bulunmaktadır.<sup>302</sup> Tecrübeli yöneticiler özellikle üst düzey bir yöneticiyi işe alırken dışarıdan uzman kişilerin görüşlerini alarak hareket ederler.

Stratejik kararlar alınırken gelecekte ortaya çıkacak olası olayların ve değişimlerin tahmini olarak göz önünde bulundurulması ve buna göre karar alınması gerekmektedir. Bu bağlamda stratejik kararları etkileyen en önemli faktörler çevrede meydana gelebilecek ekonomik, sosyal, politik vb. gibi değişimlerdir. Bu kararlar üst

<sup>299</sup> TENGİLİMOĞLU, a.g.e., s.17.

<sup>300</sup> Derya ŞERBETÇİ, "21.YY İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi", **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Kütahya, Yıl:5, Sayı: 8, Haziran 2003, s.160.

<sup>301</sup> Ceylan ALDEMİR, **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1996, s.5.

<sup>302</sup> John FİNNİGAN, **Doğru İşe Doğru Eleman**, İkinci Baskı, Çev.Mehmet Kılıç, Rota Yayınları, İstanbul, 1997, s. 47.

düzey yönetim tarafından alınıp örgütü bir bütün olarak ele alır ve örgütün tüm sistemlerini etkiler.

### 2.3.2.2. Yönetimsel Kararlar

Yönetimsel kararlar; işletmelerin örgütsel yapılandırmalarına yönelik alınan kararlardır. Bu kararlar sayesinde işletmenin örgüt yapısı oluşturulmuş olur. İşletmenin mevcut bütçesinin kaynaklarına nasıl dağıtılacağı, yetki ve sorumlulukların nasıl belirleneceği, örgüt kademeleri arasındaki iletişim ağının nasıl kurulacağı belirlenmeye çalışılır. Strateji belirleme ile ilgili alınmış olan kararların uygulamaya geçirilmesi ile alınan kararlardır.<sup>303</sup> Örgütsel kararlar; örgütteki karar alma birimlerince alınan ve örgütün temel amaçlarını saptayan ya da bu amaçlara ulaşmak için konulan genel kurallar, örgütün ilerideki faaliyetlerine yol gösterici ilkeleri ortaya koyan kararlardır.<sup>304</sup>

Yönetimsel kararlar, ana hiyerarşi basamaklarında, genel müdür veya müdürler dışındaki orta veya yüksek kademedeki yöneticiler tarafından alınan kararlardır. Bu ara basamak yöneticileri, üst yönetim basamağında alınan kararları, somut direktiflerle alt uygulamacı basamaklara iletmek ve açıklamak zorundadır. Bu yüzden kararla ilgili sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici burada kararı almakla kalmayıp en uygun bir haberleşme kanalıyla alınan kararı çalışanlara iletmek ve açıklamak durumundadır.

Yönetimde karar alma sürecinde bir zaman faktörü bulunmaktadır. Bu faktör, herhangi bir kararın alınmasından başlayarak kararın uygulanması ve karara bağlı olarak sonuca ulaşma evresine kadar olan süreyi kapsar. Bu karar almanın süreçsel bir özelliğidir. Dolayısıyla, alınan kararın uygulanmaya konulması karar sürecinden sonra gerçekleştiğine göre, kararlarda daima bir gelecek zaman boyutu bulunmaktadır. Buna bağlı olarak alınan kararların gerçekleşmesi için bir zamana gereksinim vardır. Bu da gelecek zamanı kapsamaktadır. Karar almada zaman faktörünün etkilerinden biriside kararın istenilen zamanda alınıp alınmadığıdır. Zamanında ve yerinde alınmayan kararlar beraberinde karmaşık sorunları getireceğinden, kararların etkin, yerinde ve zaman yönünden olumsuz etkileyerek örgütün belirlenen amaçlarına ulaşmasına geciktirip amaçlardan uzaklaştırabilir. Bu açıdan bakıldığında zamanın örgüt için ne

<sup>303</sup> HATİPOĞLU, a.g.e., s.513.

<sup>304</sup> ONARAN, a.g.e., s.84.

kadar önemli olduğu düşünülürse takdirde bu olumsuz duruma yer vermemek için yöneticilerin kararlarını zamanında ve yerinde almaları, alınan bu kararları en uygun ve en sağlıklı iletişim kanalıyla örgüt bünyesindeki diğer birimlere ulaştırmaları gerekmektedir.

Günümüzde işyerlerinde eleman tedariki değişik yollar ile olmakla beraber bunlardan en fazla kullanılan teknik görüşme yöntemidir. Bu yöntemin işletmeye kazandırdığı bazı avantajlar vardır. Bu avantajlar; genç insanların işe alınmasının sağlanması, işe alınacak personelin potansiyelinin belirlenmesi, nihai seçim için diğer yöneticilerden fikir alma olanağı sağlanması bunlardan en önemlileridir.

Doğru elemanı seçme konusunda çoğu zaman bazı testler uygulanır. zeka testleri, yetenek testleri, kişilik testleri, mizaç testleri gibi testler bunlardan bazılarıdır.<sup>305</sup> Kişinin yaratıcılığı, bilgisi, zekası, deneyimi ve yeteneği günümüz işletmelerinde rekabet üstünlüğü sağlayan temel dayanak oluşturmaktadır. İnsanların sevdikleri işi yapmalarının sağlanması, benimsediği işi yaparak bu alanda ilerlemesi, kendini gerçekleştirmesini sağlayacak, çalışanların yaratıcılığını ön plana çıkaran işletmeler rekabet üstünlüğünde büyük bir faktör oluşturacaktır. Yönetimsel kararlar, kişisel kararlardan farklı olarak bazı özelliklere sahiptir. Bu özellikler;

- Yönetimsel kararlar kolektif kararlardır. Bir tek kişi tarafından alınsa bile tüm işletmeyi ilgilendirir,
- Yönetimsel kararların sonucu; örgütteki tüm unsurları, örgütü ve toplumu etkiler,
- Yönetimsel kararlar; başkalarını, örgütü ve toplumu etkilediğinden, kararı alan kişi ve karar organlarına belirli bir risk yükler,
- Yönetimsel karar alma sürecinde; karar alanın eğitimsel, kültürel ve mesleki nitelikleri doğal ve biçimsel kanallardan gelen bilgilerden etkilenir.<sup>306</sup>

21. yüzyılın en önemli sermayesi, insan ve onun sahip olacağı bilgi olacaktır. Bilgi, insanın içinde var olan ve insan tarafından yeniden öğretilen bir faktördür.

<sup>305</sup> FİNNİGAN, a.g.e., s.62.

<sup>306</sup> Yahya Kemal KAYA, Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama, Sef Ofset Matbaacılık, Ankara, 1991, s.95.



Bilginin sahip olduğu kişinin önem arz etmeye başlaması eğitimin önemini artırmakta ve genç insanları ön plana çıkarmaktadır. İnsanın yaratıcılık özelliğinin olması ise işletmelerde değişik fikir ve bilgi üretimini sağlayan en önemli faktör olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>307</sup>

Entellektüel insanlara sahip olan işletmeler refaha, başarıya ve uygarlığa ulaşma yolunda büyük aşamalar kaydederek rekabet üstünlüğü elde ederler. Önemli olan entellektüel kişilerin desteklenmesi ve onların bilgi ve becerilerinden en üst düzeyde yararlanılmasına yönelik her türlü çabanın gösterilmesi gerekir.<sup>308</sup>

Entellektüel insanları bünyesinde barındıran ve bilgi üreten işletmelerde entellektüel sermaye kavramı oluşmuş ve işletmenin piyasa değerinden maddi varlıklarının çıkarılması ile işletmenin sahip olduğu entellektüel sermayesi bulunmaktadır. Günümüzde batılı gelişmiş işletmelerin yapıları incelendiğinde entellektüel sermayelerin ön planda olduğu görülmektedir. Entellektüel sermaye değerleri olarak açıklanıp sınıflandırılan bilgi, deneyim, teknik altyapı, müşteri ilişkileri, iş rutinleri ve profesyonel rekabet gelecekteki kar/kazanç potansiyelini yaratacaktır.<sup>309</sup> Örgütlerin yapıları ve süreçleri, kendi üstün ve zayıf yönlerini, fırsatlarını ve kayıplarını saptamaları açısından önemlidir. Bu durum işletmeler için rekabet avantajı elde etmenin temel koşullarından birisi bilgili insanların işletmeye bağlılıklarını artırmak, sahip oldukları bilgi, yetenek, beceri ve tecrübeleriyle rakip işletmelere geçmelerini engellemek hususunda üst yönetime çok büyük görevler düşmektedir. Kaybedilen bu tür insanların rakiplerimiz için yeni ürünler ortaya çıkaracağı ve bunları kaybeden işletmeler için bir tehlike oluşturacağı unutulmamalıdır.

Örgüt içerisinde alınacak karara katılıp katılmama, örgütün yapısı ve özelliği ile yöneticinin deneyimleri ve bilgisi çerçevesinde uyguladığı yönteminin türüne veya uygulanmasına göre değişiklikler gösterir. Bazı yöneticiler, yardımcılarının ya da çalışanların görüşlerini almadan bireysel kararlar alırlar. Bu denetimin kolay olduğu küçük ölçekli işletmeler için söz konusudur. Fakat, örgüt büyüdükçe karmaşıklığı ve

<sup>307</sup> DÜREN, a.g.e., s.99.

<sup>308</sup> ŞERBETÇİ, a.g.m, s.158.

<sup>309</sup> Nalan Kösebalaban DOĞAN, "Entellektüel Sermaye Yönetimi Yaklaşımı ve Entellektüel Varlıkların Korunmasına Yönelik Öneriler", Dönence Basım-Yayın Hizmetleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:15, Sayı:47, İstanbul, 2004, s.19.



sorunları beraberinde getirmekte, yöneticinin bütün işleri takip ve kontrol etmesini güçleştirmektedir. Bu durumda yönetici ister istemez yönetime katılmaya yönelik diğer çalışanların düşüncelerini almak isteyerek grup veya örgütsel kararlar almak isteyecektir.

### 2.3.2.3. Eylemsel Kararlar

Eylemsel kararlar, işletmenin genel plan ve programlarının uygulanmasına yönelik alınan kararlar olup aynı zamanda uygulama kararları durumundadır. Bu kararlar, görevleri meydana gelecek durumlara göre katı ve iyice belirlenmiş kuralları uygulamak olan uygulayıcı personele bırakılmışlardır. Alt kademe yöneticileri işletme ile ilgili işleri fiilen yapan işçilerin, teknik, ticari veya büro işlemlerinin yaptırılmasını sağlayan birimlerdir. Bu tür kararlar işin yapıldığı yerde alınan kararlardır.<sup>310</sup>

Eylemsel kararlar işletmenin alt kademelerini ilgilendiren her türlü iş ve eylemlere yöneliktir. Bir başka ifade ile işletmenin bölümleri ya da kısımlarını ilgilendiren satış, reklam, üretim gibi konuları içerisine alan kararlardır. Bu yöneticilerde teknik yetenek, özel bilgi, ustalık ve yöntemler önem kazanmaktadır. Buralardaki riskleri en aza indirmek için iş süreçlerinde belirli standartlaşmalar yapılabilir. Bunun içinde işletmenin özellikle AR-GE faaliyetlerine önem vermesi gerekir. Araştırma-Geliştirme; “bilimsel ve teknik bilgi birikimini artırmak amacıyla sistematik bir temele dayalı olarak yürütülen yaratıcı çaba ve bu bilgi birikiminin yeni uygulamalara uygulanması”<sup>311</sup> olarak tanımlanmaktadır.

Küreselleşen dünyada söz sahibi olan işletmeler araştırma geliştirmeye yapmış oldukları yatırımlar sayesinde yeni teknolojiler üretmişler ve dünya çapında pazarlara hakim olmuşlardır. Küçük işletmeler için ar-ge çalışmalarına kaynak ayırmak mümkün olmadığı için Internet teknolojisi ar-ge’ye sahip olan işletmelerden yararlanma olanağı vermektedir.

Günümüz işletmelerinin varlıklarını sürdürebilmesi için tesadüflere bağlı kararlar almak gibi bir keyfiyete sahip değillerdir. Eğer bu yöndeki çalışmalar etkin bir şekilde yürütülmek isteniyorsa, işletmenin yeni ürün geliştirme programı ve politikası

<sup>310</sup> HATİPOĞLU, a.g.e., s.513.

<sup>311</sup> TOKAT, a.g.e., s.366.

iyi örgütlenip denetim altında tutulmalı, yeni ürün geliştirme işlevi, örgütün bütün bölümlerinin iyi koordine edilmiş ortak faaliyeti şeklinde olmalıdır.<sup>312</sup> Eğer işletme işlevlerinin tamamı yenilikleri benimsemezse işletmenin başarı elde etmesi düşünülemez.

Yöneticiler işletmelerinin risklerini azaltmak için ise bir ürün geliştirmek yerine birden fazla ürün geliştirme stratejisi izleyebilir. Hatta işletmenin kendisine ait bir portföyü oluşturulabilir. Bu sayede işletmenin başarı şansı artırılmış ve riskleri azaltılmış olacaktır.

Örgütlerdeki yöneticiler yönettikleri faaliyetlerin kapsam ve alanlarına bağlı olarak fonksiyonel ve genel olmak üzere iki tür yönetim birimi anlayışı bulunmaktadır. Fonksiyonel yönetici üretim, pazarlama, satış ve finansman yönetimi gibi yalnız bir birimden sorumlu olan yöneticilerdir. Genel yöneticiler ise, büyük bir şirket ve onun bir işletmesi veya onun bir bölümü gibi karmaşık bir birimi yöneten ve yönlendiren kişilerdir.<sup>313</sup> Sonuç olarak bu kararlar işletme yöneticilerinin dikkat ve enerjisinin büyük bir kısmını alan ve yöneticileri en çok meşgul eden çalışmalardır. Burada temel amaç kaynakların mümkün olduğunca en etkin şekilde kullanılmasıdır.

### 2.3.3. Yönetimsel Karar Almada Çevresel Etkiler

Örgütlerin çevresini bazı koşullar çevrelemektedir. Bu koşullar; teknolojik koşullar, yasal koşullar, siyasal koşullar, ekonomik koşullar, demografik koşullar, ekolojik koşullar ve kültürel koşullardır. Burada çevre, örgütün sınırları dışında kalan bütün unsurları kapsayan bir kavramdır.<sup>314</sup> Küçük işletmelerde yöneticiler sınırlı sayıda bulunmakta ve işletmeye ait tüm yetki ve sorumluluk bu kişilerde toplanmaktadır. İşletmenin yapısından dolayı uzman kişilerin çalıştırılması da sınırlı olmaktadır. Büyük işletmelerde ise yönetim kademeleri karmaşıklaşmakta ve geniş bir örgüt yapısı oluşturularak uzmanlaşma ön plana çıkmaktadır.<sup>315</sup>

<sup>312</sup> Sevgi GÖNÜLLÜOĞLU, "Belirsizlik Ortamında Yeni Ürün Geliştirmeye İlişkin Portföy Oluşturulması", *Dumlupınar Üniversitesi, SBED, Kütahya, Yıl: 5, Sayı:8, Haziran 2003, s.105.*

<sup>313</sup> ŞİMŞEK, *a.g.e.*, s.25.

<sup>314</sup> TORTOP, İSBİR, AYKAÇ, *a.g.e.*, s.292.

<sup>315</sup> ATAMAN, *a.g.e.*, s.27.

İşletmelerde karar almayı etkileyen işletmenin dışında da bazı etmenler bulunmaktadır. Örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi amacıyla bu çevresel etmenlerin yakından takip edilmesi gerekir. Bu etkenler işletmeler için ihmal edilemeyecek kadar önemlidir. Karar davranışı, genel amaçlar tarafından yönlendirildiği ölçüde amaçlara uygun olacaktır. Karar almayı gerektiren sorunla ilgili enformasyon hazır olmadıkça akla uygun ussal bir karar alınmaz.<sup>316</sup> Örgütlerin, çevresiyle sürekli alış verişte bulunan toplumsal bir sistem olduğu bilinmektedir. Dolayısıyla, örgütün iktisadi, toplumsal, siyasal, fiziki çevresi de karar alma davranışını etkilemektedir. Çevresel faktörler, sosyal, ekonomik, teknolojik, matematiksel ve istatistiksel faktörler gibi örgütsel ve fiziksel çevrenin sebep olduğu ve söz konusu çevrenin, kararın alınma biçimini ve niteliğini etkilediği etmenlerdir.

Örgütler, faaliyette buldukları çevreleri ile sürekli etkileşim halindedirler. Çevre, örgütün amacını etkilemekle kalmayıp insan, teknoloji gibi faktörleri de etkilediği gibi örgütün de çevreyi etkilediği bir gerçektir. Bu nedenle yöneticiler karar alırken tüm bu faktörlerin etkisinde kalmakta, söz konusu faktörler alınacak kararın niteliğine ve yönünü de etki edebilmektedir. Bu çevresel etkenleri dört grup altında incelemek mümkündür.

Çevre, “bir örgütü ya da örgütler topluluğunu çevreleyen ve etkileyen tüm koşullar ve etkenleri kapsar.”<sup>317</sup> Dolayısıyla işletmelerin karar aşamasında örgütün çevresinde gelişen ekonomik, teknolojik, politik ve toplumsal değişimleri sürekli takip etmek durumundadır. Sosyal çevre genel olarak sosyal değerler ve sosyal güçlerden oluşmakta, kültürel normlar, bireysel, grupsal ve sosyal beklentilerle ölçülmektedir. Ülkenin dili, geleneklere bağlılığı, alışkanlıkları ve topluma ait kişilerin değerleri önemli birer etmendir.

Örgütün çevre ile etkileşiminden dolayı yönetici, karar alırken, çevreden örgüte gelen geribildirimleri her ne kadar kararları bazen olumsuz etkileme riski olsa bile, dikkate almak ve karar alırken bunu göz ardı etmemek durumundadır. Çünkü örgüt, içinde bulunduğu çevrenin bir parçasıdır ve gerektiğinde çevre ile bütünleşmelidir.

<sup>316</sup> AYDIN, a.g.e., s.129.

<sup>317</sup> KARALAR, Yönetim..., a.g.e., s.35.

### 2.3.3.1. Teknolojik Çevre

Teknoloji, işletmeleri etkileyen sürekli değişen diğer çevrelere göre daha duyarlı bir etkidir. Ya da yarar sağlamak amacıyla insanın üretim faaliyetlerinde bulunurken başvurduğu bilgilerin toplamıdır.<sup>318</sup> Bir başka tanıma göre, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmakta ve insanlar için fiziksel, psikolojik ve sosyal çevreyi oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevrede insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir. Teknoloji, belirli bir kültürün ürünü olabileceği gibi kendisi de kültürün bir ürünü olabilmektedir.<sup>319</sup> İşletmelerde karar almak durumunda olan üst yöneticiler teknolojik alanda meydana gelen gelişmeleri sürekli olarak izlemek ve bunlar hakkında bilgi edinmek durumundadır. Klasik yönetim şekillerinde ısrarcı olmak, teknolojik alandaki gelişmeleri görmezlikten gelmek kabul edilemez.

Örgütsel değişimde teknolojik yaklaşım olarak ilk sıçramayı, iş ölçme teknikleriyle bilimsel yönetim yaklaşımı yapmıştır. Diğer taraftan işgören yönetimi de işleyiş gelişimini tamamlamak için, test yapma, davranışları araştırma, iş değerlemesi gibi yaklaşım tekniklerinin çıkışını beklemek durumunda kalmıştır. Bu gelişmelerden sonra teknoloji örgütü değiştirmede başka bir giriş kapısı olarak etkisini göstermeye başlamıştır.<sup>320</sup>

Son yıllarda yaşanan gerek teknolojik değişim gerekse teknolojinin yayılma hızı önemli oranda artmıştır. Aslında bu iki değişim birbirini destelemekte ve bütünsel bir yapı oluşturmaktadır.<sup>321</sup> Teknolojik değişimin hızlı bir şekilde yaşanmasının değişik etmenleri bulunmaktadır. Bu etmenlerin başında artan bilgi yoğunluğu gelmektedir. Bilgi yoğunluğunun artması işletmeleri bu bilgileri muhafaza edecek teknolojik yenilenmeyi gerektirmektedir. Örgütün elde etmiş olduğu bilgi oranı arttıkça bu bilgileri tutacak, saklayacak, yeniden değerlemeye tabi tutacak teknolojik yenilenmeyi kaçınılmaz kılmaktadır. Ekonomik kalkınma düzeylerinin artması işçi maliyetlerini artırmış ve üretim süreçlerinin teknoloji yoğun bir seyir izlemesine yol açmıştır. Bu da işletmeleri insanın yerine geçebilecek yeni arayışlara yönlendirmiştir.

<sup>318</sup> Gönül BUDAK, *Yenilikçi Yönetim*, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.40.

<sup>319</sup> ŞİŞMAN, a.g.e., s.4.

<sup>320</sup> İnal Cem AŞKUN, "Örgütlerde Değişme", Sevinç Matbaası, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi, Sayı:1, Cilt VIII, Ankara, 1972, s.33.

<sup>321</sup> Tekin AKGEYİK, *Stratejik Üretim Yönetimi*, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.23.

Bir diğ er unsur ise son yıllarda iş süreçlerinde robot kullanımında yaygınlaşma eğiliminin olmasıdır. Endüstri alanında robot kullanımının yaygınlaşması temelde gelişmiş bilgisayar, telekomünikasyon, elektrik kontrol aygıtları ve benzeri mega-teknolojilerin hızla gelişmesi ve uygulama olanağının sağlanmasına bağlıdır.<sup>322</sup>

İşletmeyi etkileyen teknolojik çevre, örgüt üzerinde sadece ayırma açısından değil, örgütün bir sistem olarak işleyebilmesi için, birimler arası bütünleşmeyi sağlayan her türlü etmendir.<sup>323</sup> Teknolojik çevreyi oluşturan unsurlar; ar-ge harcamaları, patent korumacılığı, yeni ürünler, yeni teknoloji ve otomasyon sistemleridir.<sup>324</sup>

Teknolojik gelişmelerin sürekli değişim içerisinde olması yöneticiler için kısıtlayıcı ekonomik sorunlar yaratmaktadır. Bu durumda yöneticiler örgütün ekonomik yapısına uygun, iş süreçlerini yürütecek miktarda teknolojik yeniliğe sahip olmak durumundadır. Gerekinden fazla teknolojik yatırım yapmak yenilikleri bünyesinde barındırmak durumundadır. Örgütlerde yönetsel ve örgütsel işlevleri yerine getirmeyi kolaylaştıran ve yöneticiler için gerekli bilgileri sağlayarak, karar almaya destek veren sistemler işletme yapısına kazandırılmalıdır.<sup>325</sup>

Teknolojik yenilenmeler işletmeleri rakipleri karşısında üstün duruma getirmiştir. Bunu fark eden diğ er işletmeler rekabet edebilmek için daha üstün teknolojik yenilenmeye yönelmişlerdir. Rekabetin teknolojiyle olan bu yakın bağı, yeni yönetsel yaklaşımlarda esnekliği ön plana çıkarmıştır. İşletmeler teknolojide meydana gelen hızlı gelişmeler sonucu piyasaları istila eden yeni ürünler karşısında rakiplerinin stratejilerini yanıt verecek yeni arayışlara yönelmiştir. Tüm bu gelişmeler örgütlerin teknolojik çevrelere karşı çok duyarlı olmasını gerektirmektedir. Burada önemli olan nokta bu teknolojik yenilenmeyi örgütün kendisinin yapıp diğ er işletmeleri yönlendirmesi gerekmektedir.

<sup>322</sup> AKGEYİK, a.g.e., s.24-25.

<sup>323</sup> AYDIN, a.g.e., s.146.

<sup>324</sup> ATAMAN, a.g.e., s.156.

<sup>325</sup> TENGİLİMOĞLU, a.g.e., s.239.

### 2.3.3.2. Toplumsal Çevre

Günümüzde işletmelerin kuruluş yerinin seçiminden, çevreye verdiği zararlar, işletmenin atıklarının atılacağı yerin seçimi, pazarlara uzaklığı, işletmenin kurulacağı ülkedeki toplumsal yaşantı gibi etmenler çok önemlidir. Yöneticiler işletmenin faaliyette bulunduğu bölgede toplumsal sorumluluk, toplumsal adalet ve toplumsal uzlaşma konularına önem vermek durumundadır.

Örgütün idari yapısının merkezi yönetim sistemi ile ya da bölgesel yönetim sistemi ile yönetilmesi de önem arz etmektedir. Yapısal değişme de denilen bu yaklaşım ile işletmenin merkezleşmeme temeline dayalı bir yönetim anlayışı benimsenmektedir. Bu şekilde örgütün merkezleştirilmemesi sayesinde esnek davranması sağlanmakta, teknoloji ve diğer değişkenlerin örgütsel birimlerin içinde yer alması sağlanmakta, bölgesel değişkenliklere söz konusu birimlerin uyarlanması kolaylaşmaktadır.<sup>326</sup>

İşletmenin kurulacağı alanının toplumsal koşulları kuruluş kararını büyük ölçüde etkiler. İşletmede çalıştırılacak işgücünün sağlanması, üretilen malın pazara sunulacak bölgede tutulup tutulmayacağı, işletmenin çevreye zarar verip vermeyeceği gibi konular toplumsal çevre baskısı olarak işletmelerde kısıtlayıcı etmenlerdir. Çünkü, ülkedeki yasal düzenlemeler bazı bölgeleri imtiyazlı kılabilmektedir. Örneğin, ülkeler turizmin yaygın olduğu bölgelerde yaz aylarında inşaat yapmayı yasaklamıştır. İnşaat alanında faaliyette bulunan bir işletmenin bunu görmezlikten gelmesi söz konusu değildir. İnşaat işletmeleri ilgili bölgedeki turizm sektörünün gürültü kirliliğinden zarar görmemesi için faaliyetlerini ilgili dönemde ara vermek durumundadır.

İşletmenin faaliyette bulunduğu ülkedeki sosyal yapı işletmeler için önemlidir. İlgili ülkedeki işsizlik, yoksulluk, konut sıkıntısı, açlık, eğitimsizlik, okur yazar oranının düşüklüğü, kan davaları, kentsel ve kırsal alanlardaki dengesizlik, çevre kirliliği, rüşvet ve yolsuzluk gibi toplumsal sorunların yaygınlığı bu bölgelerde kurulacak işletmelerin kararlarını etkilemektedir.<sup>327</sup> Özellikle belirtilen sorunların yaşandığı ülkelere yabancı ülkelere yatırım yapılması durumunda bu sorunların tamamı sorun teşkil edebilmektedir. Yabancı yatırımcılar ilgili bölgelerde bu tür sorunları bahane edip

<sup>326</sup> AŞKUN, *Örgütlerde Değişim*, a.g.m., s.32.

<sup>327</sup> KARALAR, *Yönetim...*, a.g.e., s.37.



yatırım yapmaktan kaçınmakta ya da ilgili ülke yönetimlerinden güvence talep etmektedirler.

Toplumsal çevrenin yaptırım gücü; ilgili ülkedeki geleneklerden, göreneklerden, toplumsal baskılardan, sivil toplum kuruluşlarının etkili olup olmaması gibi etmenlerden kaynaklanır. Bu etmenler işletmenin tüm birimlerinin faaliyetlerinde etkin bir rol oynar.<sup>328</sup> Burada işletme çalışanlarının her biri toplumsal baskıyla yasa dışı işlem ve eylemlerden uzak durur.

### 2.3.3.3. Ekonomik Çevre

İşletmeler üretim yaptıkları ürünleri pazarlayıp yüksek kar elde etmeyi hedefler. Doğal çevre örgütün çevresindeki doğal kaynaklar ve doğal olayları kapsayan çevredir. Bunlar; çevre kirlenmesi, enerji eksikliği, doğal kaynakların israfı ve doğal afetler gibi etmenlerdir. Üretilen mal ya da hizmetin ilgili piyasada satılması ise ilgili bölgenin ekonomik yönden gelişme durumu ile ilintilidir. Ekonomik çevreyi oluşturan unsurlar; işletme karları, enflasyon oranları, verimlilik, işsizlik oranları, ödemeler dengesi, faiz oranları, vergi oranları, tüketici harcamaları ve para politikalarıdır.<sup>329</sup> Örneğin; işsizlik, yoksulluk gibi etmenlerin yaygın olduğu bölgelerde lüks ürünlerin pazarlanmaya çalışılması işletme için olumsuz sonuçlar doğuracaktır.

Ekonomik çevre değişimi kesin olmasa bile daha çok maddi değişimi gösterir. Başka bir ifade ile ekonomik değişimde söz konusu olan yeni üretim araçlarının bulunarak pazara sunulması, bunları gerçekleştirebilmek amacıyla bunları finanse edecek araç ve gereçlerin bulunmasını ifade eder.<sup>330</sup>

Çevresel değişim ve çalkantılara maruz kalan işletmeler, yaşamlarını idame ettirmek için yapılarında ve işleyişlerinde değişiklik yapma yoluna gitmektedirler. Örgütlerde yaşanan bu değişim, iş yöntemlerinde, yapısında, süreçlerinde ve kültüründe bütün olarak veya kısmen planlanarak gerçekleştirilen farklılıklardır. Değişimin

<sup>328</sup> BAŞARAN, *örgütsel...*, a.g.e., s.16.

<sup>329</sup> ATAMAN, a.g.e., s.156.

<sup>330</sup> Fuat ÇELEBİOĞLU, *Davranış Açısından Örgütsel Değişim*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990, s.66.



zorluğu, değişimi uygulayacak olan yöneticilerin sorumluluklarının da artmasına neden teşkil etmektedir.<sup>331</sup>

Örgütsel değişimi başarıyla yürütmek teknik ya da analitik sorunları çözme becerisinden daha fazlasını gerektirmektedir. Yapılması gereken işlerin yapılması, fikir ve kararların uygulamaya geçirilmesi günümüz örgütlerinde yaygın bir sorundur. Üstelik bu sorun, hem özel sektörde hem de kamu sektöründe gün geçtikçe ağırlaşmaktadır.<sup>332</sup>

Ülkelerin ekonomik yönden güçsüz olması işletmelerin bu bölgelerdeki yüksek faiz oranları, enflasyon gibi etmenlerden etkilenmelerine neden olmaktadır. Yöneticiler faaliyette bulunulan bu bölgelerdeki bu tür ekonomik değişkenlikleri iyi analiz etmek durumundadırlar.

#### 2.3.3.4. Kamusal Çevre

İşletmelerin faaliyette buldukları bölgedeki kamusal çevre çok önemlidir. Çünkü ilgili ülkedeki yasal düzenlemeler, vergi yükü, sosyal güvenlik kuruluşlarının yapısı, kalifiye eleman tedariki gibi konularda ülke bazındaki uygulamalar işletmeleri olumsuz yönde etkiler.

Devlet, ülke içinde rekabeti bozucu öğeleri ortadan kaldırma, tüketicinin aldatılmasını engelleme, çevreyi koruma, finansal piyasaların düzenlenmesi, rekabetin düzenlenmesi, tüketici işletme ilişkilerinin düzenlenmesi, kayıt dışı ekonomiyi engelleme, vergi adaletini sağlama gibi konularda yasal düzenlemelerde bulunmaktadır.<sup>333</sup>

Yasal çevrenin unsurları; tüketicileri koruyan kanunlar, tekel işletmeleri kurmaya karşı kanunlar, çevre koruma kanunları, vergi kanunları, teşvikler, uluslararası mevzuat, mevcut hükümet politikaları, kayıt dışı ekonominin oluşmasını engellemeye

<sup>331</sup> Oya ERDİL, Halit KESKİN, “Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki”, Dönence Basım-Yayın Hizmetleri, İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Yıl:15, Sayı:47, İstanbul, 2004, s.4.

<sup>332</sup> Jeffrey PFEFFER, **Güç Merkezli Yönetim (Örgütlerde Politika ve Nüfuz)**, Çev: Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999, s.16.

<sup>333</sup> KARALAR, **Yönetim...**, a.g.e., s.38.

yönelik yasal düzenlemeler ve siyasi istikrarın olup olmamasıdır.<sup>334</sup> Bu tür düzenlemeler işletmeleri olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Öte yandan, devlet üreticiyi ve tüketiciyi koruma, doğal kaynakları koruma gibi etmenlerden dolayı dolaylı olarak üretim yapabilmektedir. Bu tür üretimler ise özel piyasadaki işletmeler için rekabet dezavantajı oluşturur. Çünkü devlet tekel statüsünde olduğundan ve kar elde etme gibi bir zorunluluğu bulunmadığından mal ya da hizmet üretmesi özel işletmelerin faaliyetlerini olumsuz yönde etkileyebilmektedir.

#### **2.3.4. Yönetmel Karar Alma Sürecine Bilişim Sistemlerinin Etkisi**

İşletmelerde üst kademe yöneticilerin etkin bir karar alma mekanizması oluşturulabilmesi için örgütün yapısına en uygun bilgi sistemlerinin temin edilmesi gerekir. Bu sistemler; veri işleme sistemi, yönetim bilgi sistemi, karar destek sistemi, uzman sistemler ve fonksiyonel bilgi sistemidir.<sup>335</sup> İşletmenin çalışma ortamındaki yapılara göre de karar alma belirli kategorilere ayrılabilir. Bunlar; yöneticiye dayalı kararlar, parlamenter sisteme dayalı kararlar, uzlaşmacı-taviz verici kararlar ve ikna sistemine dayalı kararlar olarak dört grup halinde incelenebilir.<sup>336</sup>

##### **2.3.4.1. Yöneticiye Dayalı Kararlar**

Yöneticiler; karar alma aşamalarında bazı klasik ve yönetmel karar alma yöntemlerine başvururlar. Bu yöntemler seçilirken yöneticinin kişisel tercihleri, sorunların programlanabilir olup olmaması ve sorunların bilirsizlik derecesi önemli birer etmendir. Örgütlerde üst düzey yöneticiler işletmede bütün olup bitenlerden haberdar olmak isterlerse bütün karar alma yetisini kendilerinde bulundurmak isteyeceklerdir.<sup>337</sup> İşletmelerde karar alma yetkisinin hangi yönetim kademesine bırakılacağı işletmenin amaçları ile orantılıdır. Burada örgüt hedeflerine göre yöneticiler bu tür kararları alt kademelere devir edip etmeme konusunda önemli bir karar almak zorundadır. Çünkü, bu tür kararlar üretim, planlama, stok denetimi gibi kararlardır.

Yöneticiler bilgisayarın sağladığı olanaklardan yararlanarak bazı karar alma yöntemleri geliştirmişlerdir. Bu sayede çok sayıda etkenin karşılıklı etkilerinin sonuçları

<sup>334</sup> ATAMAN, a.g.e., s.157.

<sup>335</sup> TENGİLİMOĞLU, a.g.e., s.242-246.

<sup>336</sup> ALBAYRAK, ...danışmanlık, a.g.e., s.25.

<sup>337</sup> HATİPOĞLU, a.g.e., s.514.

ortaya konularak yöneticinin çözmek zorunda bulunduğu birçok sorunu matematiksel bir süreç ile ölçülebilir hale getirme olanağına kavuşmuşlardır.<sup>338</sup>

Karar alma sürecinin bir özelliği de kararların hem kişisel olarak hem de grup olarak alınması şeklindedir. Örgütlerde tek bir kişi yani karar alıcı, yetkisini kullanarak alternatifler arasından seçimler yapabilir ve kararlar alabilir. Bu durumda kişisel kararlar söz konusudur.

Kişisel kararlarda karar alıcının veya yöneticinin en üst seviyede yetkisi vardır. Bu kararlarda, bireyin eğitimi, kültürel yapısı, deneyimleri, değer yargıları, bakış açısı ve güdeleri gibi çeşitli faktörler, alacağı kararlar üzerinde önemli bir etkide bulunmaktadır. Bununla birlikte birey olarak yönetici, karar ile ilgili tüm bilgileri toplamış olsa bile, her konuyla derinlemesine ilgilenemeyeceğinden veya tüm işlere yetişemeyeceğinden ve her konuyu ele alıp değerlendiremeyeceğinden alacağı kararların çoğu subjektif olacaktır. Bu açıdan bakıldığında kişisel kararlar çoğunlukla nesnel olmaktan uzaktır. Ancak bireysel kararlar grup kararlarına göre kıyaslandığında daha hızlıdır. Grup kararlardaki karmaşıklık ve zaman kaybı bireysel kararlarda yoktur. Çünkü bu kararlarda yönetici kararı tek başına aldığı için kararın alınışında zaman kaybı olmamaktadır.

Yöneticinin kararı tek başına alması beraberinde bir takım riskleri de getirebilmektedir. Çünkü karar alıcının bilgisi, deneyimi ve örgüt içindeki birimlerden veya çevreden aldığı geribildirim, alacağı kararların yerinde, etkili ve zamanlı kararlar olmasını sağlamayabilir. Bu durumda tek sorumlu kişi yönetici durumundadır. Bu açıdan bakıldığında bir yöneticinin bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olması ve gerektiğinde bu bilgileri, örgütün amacına ulaşabilecek şekilde kullanması bireysel olarak alacağı kararların isabetli ve zamanlı verebilmesini sağlayacak ve riskleri ortadan kaldırmaya yönelik etkin bir haberleşme ağını kurması gerekmektedir. Bu sayede alacağı geribildirimler, yöneticinin daha gerçekçi, amaca yönelik, isabetli ve zamanlı kararlar alınmasını sağlayacaktır.

---

<sup>338</sup> HATİPOĞLU, a.g.e., s.516.

Kararların örgüt içinde bir grup tarafından alınması gerekebilmektedir. Bu durumda grup kararı veya komite kararı söz konusu olmaktadır. Karar birden fazla kişi tarafından alınmış ise, bu karar kollektif karar, komite kararı veya grup kararı olarak nitelendirilmektedir. Bu tür kararların uygulanması grup yetkilisi veya grubun başı veya yöneticisi tarafından yapılır. Böyle bir karar alma anlayışı yöneticinin bir işi yaparken, bu işi tek başına değil de astlarını ya da bir noktada çalışanları da katarak yapması, sorumluluğu paylaşması demektir. Yönetici sorumluluğu paylaşması ile kendisine karşı olan ve olacak antipatiyi ve muhalefeti de azaltmış veya ortadan kaldırmış olacaktır. Bu sayede karara katılımı sağlayarak daha güçlü, herkes tarafından benimsenen bir konuma ulaşacaktır. Burada önemli olan yöneticinin yetkisi ve denetiminde fakat ilgili kişilerin katılımı çerçevesinde bir grubun olmasıdır. Fakat yöneticinin grup kararı alırken kendi fikirlerini gruba dikte ettirmesi, kararın grup kararı olmaktan çıkarıp bireysel karar olmasına sebep olacaktır ve uygulamada sıkıntılar yaratacaktır.

Karar almada, bireysel ve grup performansı karşılaştırıldığında, bireysel kararlarda hata yapma ya da amaçtan sapma oranı daha fazla olmaktadır. Buna karşın doğruluk, kesinlik, hız ve yeterlilik oranı bireysel kararlarda grup kararlarına göre artmaktadır. Grup kararları bireysel kararlara göre daha yavaştır.

#### **2.3.4.2. Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar**

Parlamenter sisteme dayalı kararlar tüm üyelerin ya da karar alacakların görüş, düşünce ve oylarına dayalı olarak alınan kararlardır. Burada tüm üyelerin kararlara katılımı ya da görüşlerini ortaya koyma fikri temeldir. Bu yöntem ile kararların alınması demokratik sisteme dayalı bir yöntem olarak nitelendirilmektedir. Bazı kararlar alternatif çözümler formüle edilip, analiz edilmeli ve karar almadaki yaklaşımlar göz önüne alınmalıdır. Bu basit iş problemini çözmekte olduğu kadar, stratejik planlama, orta vadeli planlama ve faaliyet planları için de geçerlidir.

Parlamenter sisteme dayalı kararlar yöneticiler tarafından onlara resmi idari mevkilerindeki rollere uygun olarak alınır. Stratejinin benimsenmesi, amaçların hazırlanması, planların onaylanması bunlara örnek gösterilebilir. Bu tür kararları yerine getirmek için sık sık yetkiler alt kademe yöneticilere devir edilir. Parlamenter sistemde kararlar yöneticiler tarafından stratejinin benimsenmesi, amaçların hazırlanması,

planların onaylanması aşamalarında diğer yönetim birimlerindeki görüşlerinin alınarak işletme birimleri arasında bütünlük sağlanmış olur. Örgütlerde üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademe yönetim birimlerinin ortak hareket ederek sorun çözme ya da planlar geliştirme konusunda birlikte hareket etmesi parlamenter sistemin benimsenmesi anlamına gelmektedir.

Üst düzey yöneticiler örgütün bütününe ilgilendiren tüm işletmenin geleceğine yön vermekle sorumludurlar. Yöneticilerin işletme ile ilgili tüm bu kararları alırken bazı yükümlülükleri bulunmaktadır. Bunlar; işletmenin yönetim sorumluluğunu taşıma, işletmenin vizyon, misyon ve stratejilerini belirleyip işletmeyi temsil etmedir. Orta kademe yöneticilerin ise beşeri ilişkilerinin üst düzeyde bulunması gerekir. Çünkü, alt ve üst kademe yönetim birimleri arasında üst yönetimden aldıkları emirleri alt kademe yönetimlere uygulamaya gibi görevleri bulunmaktadır. Bu yöneticiler işletmeyi bir bütün olarak görebilmeli, çeşitli bölümlerin işletmenin amaçlarına katkısını değerlendirip tüm faaliyetleri koordine edebilmelidir. Karar almada örgütün başarılı olabilmesi için tüm alt sistemlerin görevlerini yerine getirmesi, örgütün amaçları doğrultusunda elinden gelenin fazlasını gerçekleştirmesi gerekir.<sup>339</sup> Burada alt sistemlerden amaç üretim, pazarlama, finans, muhasebe vb. birimler olarak nitelendirilmektedir.

#### **2.3.4.3. Uzlaşmacı - Taviz Verici Kararlar**

Uzlaşmacı-taviz verici kararlar, iş süreçlerinde karşılaşılan görüş farklılıklarında uzlaşma sağlamak için taviz vermek suretiyle alınan kararlardır. Burada yöneticiler kendi savundukları tezlerden tavizler vererek karşı tarafa yaklaşma gibi bir politika izlerler. Bu uygulamada her iki görüşü savunan taraf karşılıklı küçük tavizler vererek aradaki görüş ayrılıklarını gidermeye ve uygun bir fikri karşı tarafa benimsetmeye çalışırlar.<sup>340</sup>

Üst kademe yöneticilerin iş süreçlerine yönelik katı kurallar koyması çoğu zaman uygulayıcılar üzerinde tepkilere neden olabilir. Bu gibi durumlarda çalışanların fikirleri alınarak küçük tavizler verilir ve istenilen karara yakın bir uygulama gerçekleştirilmeye çalışılır.

<sup>339</sup> İbrahim Ethem BAŞARAN, *Örgütsel Davranışın Yönetimi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını: No:14, Ankara, 1982, s. 29.

<sup>340</sup> ALBAYRAK, ...danışmanlık, a.g.e, s.27.

İşletmelerde çalışanlara ödenecek ücret artışlarında bu uygulama yaygın olarak görülmektedir. İşçi sendikaları işverenden yüksek oranda bir ücret artışı talep etmektedir. İkili görüşmelerde karşılıklı olarak küçük fiyat tavizleri verilmekte ve karşı tarafında taviz vermesi sağlanmaktadır. Bu şekilde iki tarafta fikrini karşı tarafa benimsetmeye çalışmaktadır.

Örgütler, amacını veya sorunu arzuladığı sonuca ulaşmak ister, bunu alacağı en iyi kararlarla gerçekleştirir. Çünkü en iyi karar, karar organının arzuladığı sonucun gerçekleştirilmesine en uygun karardır. Bunun nedeni ise, en iyi karar diye bir kavramın olmaması, yani bunun gerçekleştirilememesidir. Karar almada önemli olan kusursuz doğruyu bulmak değildir. Çünkü karar almada gerçekleşen sürekli değişkenlik sonucu kesinlik yoktur. Bunun sonucu, karara iyi ya da kötü karar olarak kesin bir sınır konulamamaktadır.

#### **2.3.4.4. İkna Sistemine Dayalı Kararlar**

İkna sistemine dayalı kararlar yöneticinin karara katılmasını sağlamak için toplantının sürdürülmesi ve ikna edilmesi suretiyle alınan kararlardır. Bütün bu kararların boyutu nitelik belirlemek ve kabul edilebilir bir yol bulmak amacıyla yapılır. Bir başka ifade ile kararı yerine getirecek olan alt kademedeki işgörenlerin kararı benimseme derecesini gösteren kararlardır.<sup>341</sup>

Yöneticiler işletmelerinde çevre uyumunu sağlayacak iyi bir halkla ilişkiler çalışanlarına sahip olmak durumundadır. Çünkü, günümüzde iletişimin temel kaynağı insandır. İnsanlarında birbirleri ve çevre ile iletişimi sağlayabilmesi çalışanların yeteneklerine bağlıdır. İşletme birimlerinde çalışanlar müşterileri özel bir durumda belirli bir davranışta bulunmaya iten faktörleri anlama konusunda yetiştirilerek işletmenin müşterileri ile uyumunu ve iletişimi sağlamaya çalışılır.

Müşteri hizmetleri, işletmenin müşterilerine sattığı ürünün ötesinde önerdiği, bir değeri ifade eden her şeydir. Müşteri hizmetlerinin boyutu, en göze çarpan garanti kapsamındaki bakım onarımdan, en uç noktada yer alan fiyat değişikliklerine karşı koruma, hızlı dağıtım, bayi tanıtımları, eğitim olanakları, kişisel olarak tüketicilerin

<sup>341</sup> S. Michael KRAVİTZ, **Olumsuz İnsanları Yönetme**, Birinci Baskı, (Çev. H.Can İkizler), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999, s.33.



eğitimine kadar değişik konuları kapsamaktadır.<sup>342</sup> Oluşturulan sistem ile elektronik posta aracılığı ile müşterilerin kendi işletmelerinden almış oldukları ürünler hakkında olumlu ve olumsuz fikirlerini almakta ve bunları elektronik posta yardımıyla yanıtlayarak müşteri odaklı bir satış yapmaktadırlar.

Günümüzde işletmelerin bir çoğu çalışmalarının müşteri odaklı olacağı konusunda hemfikirdirler. İşletmenin bugününü ve geleceğini güvence altına alan ve başarısının anahtarı olan bilgi varlıkları, yöneticiler ve çalışanlar tarafından özenle korunmalı ve geliştirilmelidir.<sup>343</sup> Bilgi örgütü olma sürecinin amacı, bireyin ve örgütün belirli bir bilgi düzeyine ulaşmasını sağlamak ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracak bir ortam yaratmaktır. İşgörenler, bilgi ve yeteneklerini kullanarak, işletmeler için değişimi ateşleyebilecek tek faktördür. Bilgi örgütleri de işgörenleri yeniliğe, yaratıcılığa ve müşterilerine özel ürünler vermeye adanmışlardır. İletişim teknolojilerinin gelişmesiyle örgüt ve bağlı birimleri arasında birebir ilişki kurulmuş, bu ilişki iki yönlü bir pazarlama anlayışına dönüşmüş ve müşteriyle kurulan ilişkiyi odak noktası olarak gören yeni bir pazarlama anlayışı gelişmesini sağlamıştır.

Örgütlerde kurulan bilişim sistemi, yöneticilere üç ayrı sorumluluk düzeyinde bilgi sağlamalıdır. Bu düzeyler; eylemsel denetim, yönetsel denetim ve stratejik planlamadır. Bu üç kategori, yönetim hiyerarşisinin farklı düzeylerinde ortaya çıkan faaliyetler şeklinde düşünülebilir. Bu sistemlerin kaynağı ister işletme içinde olsun ister işletme dışında olsun bilgiyi ilgili kişilere istenen formatlarda ulaştıracak biçimlerde tasarlanmalıdır. Bilgi iç ya da dış kaynaklardan sağlandıktan sonra farklı yönetim kademelerindeki yöneticilere hizmet edecek şekilde işletme tarafından içselleştirilmelidir. Bilginin içselleştirilmesi farklı yönetim kademelerinde karar kalitesini arttırarak katma değer yaratacaktır.

<sup>342</sup> B.Zafer ERDOĞAN, Hakan ÇELİK, "Etkin Müşteri Hizmetleri Yönetiminde Örgütlenme Alternatifleri", Dumlupınar Üniversitesi SBED, Yıl:3 S.5, Kütahya, Haziran 2001, s.232.

<sup>343</sup> ADAIR, karar..., a.g.e, s.41.





**ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**  
**MEDOLOJİ VE BULGULAR**

### 3.1. BİLGİ TOPLUMUNUN GELİŞİMİ VE TÜRKİYE

Ülkelerin gelişmişlik düzeyleri incelendiğinde bilgi ve bilgi toplumuna yapmış oldukları yatırımların önemi açıkça ortaya çıkmaktadır. Gelişmiş ülkelerin nasıl kalkındıkları, geri kalmış ülkelerin neden kalkınamadıkları konusundaki araştırmalar da beyin gücüne verilen önemi göstermektedir. Gelişmiş ülkeler bilgiye yapmış oldukları yatırımlar nedeniyle sanayileşmeyi zamanında gerçekleştirmiş, teknolojinin baş döndürücü hızla ilerlediği bir dönemde bu hızlı ilerlemeye rahat bir şekilde uyum sağlamışlardır.

İletişim teknolojilerinde meydana gelen hızlı gelişmeler sonucunda global bir köye dönüşen dünyamızda, bilgi toplumu olmanın tüm insanlara dayattığı yeni davranış şekli küresel düşünmek, yöresel davranmak ve geleneklere bağlı yaşayan insanlar bilgi toplumunun birer üyesi olacaklardır.<sup>344</sup> Küreselleşme ile birlikte hızla değişen işletme çevresi, örgütleri tüketiciler, müşteriler ve çevre hakkında daha fazla bilgi sahibi olma yoluna yönlendirmiştir. Ancak başarıya ulaşmanın yolu bu bilgiler ile birlikte işletme içerisinden veya dışından akan bilgilerin verimli ve güncel bir şekilde elde edilmesi ve işletme yöneticilerine aktarılmasına bağlıdır.<sup>345</sup> Bilgi toplumu kavramı ilk olarak 1950’li yıllarda ABD’de gelişmeye başlamış, sonra teknolojik ve yönetim alanında çalışan “beyaz yakalılar” oransal olarak “mavi yakalılar” a göre sayısal üstünlüğe ulaşmıştır.<sup>346</sup>

Yönetim Bilişim Sistemleri, sadece rekabet ortamındaki işletmelerde önemlidir. Rekabet ortamının özel sektördeki kadar olmamasına karşılık kamu sektöründe de YBS faaliyetlerine son yıllarda ağırlık verilmiş ve devlet teşkilatının her kademesinde kullanılmaya başlanmıştır.<sup>347</sup> Teknolojik alanda yaşanan sürekli değişim süreci yönetim alanında da etkili bir şekilde kendisini göstermiş ve endüstri toplumlarının bilgi toplumuna dönüştüğü bir dönemde o da kendisini yenileme ihtiyacı hissetmiştir. Endüstri ötesi toplumlarda dikkatler, üretim ve hizmet süreçlerinin nasıl daha etkin

<sup>344</sup> Ergin UZGÖREN, “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edebililik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım”, *Dumlupınar Üniversitesi SBED, Özrenk Matbaası, Yıl:1 Sayı:1 Kütahya, Ocak 1999, s.166.*

<sup>345</sup> TÜRK, *a.g.e.*, s.73.

<sup>346</sup> ALAKUŞ, *a.g.e.*, s.7.

<sup>347</sup> Ali TÜRKER, “Bilişim Sektöründe Kaynak Seviyesinde İşbirlikleri” <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php> 29/03/2004

düzenlenebileceğine, bilgiye dayalı etkin karar alma sistemlerinin nasıl kurulabileceğine yönelmiştir. Bu eğilim, yönetim anlayışında stratejik yaklaşımların bilgi ve bilginin etkin kullanımına doğru bir değişim yaşanmasını kaçınılmaz kılmıştır.<sup>348</sup>

Kapalı ekonomik sistemle yönetilen işletmeler değişime uğramış, kalkınmalarını sağlamak amacıyla bilişim, personel, altyapıya bağlı sanayi ve bilgi sektörlerindeki birikim ile dışa açılımı gerçekleştirmeye yönelmişlerdir.<sup>349</sup> IDC işletmesince 2000 yılında yapılan bir araştırmaya göre 2003 yılında Türkiye’de bilgisayar uzmanı konusunda 45.237 uzmana gereksinim duyulacağı, bunun 24.886’nın temin edilebileceği ve uzman eleman gereksiniminin %35 oranında açık vereceği, bunun dünya devletlerinin bir çoğu için aynı oranda olacağını vurgulamaktadır.<sup>350</sup>

İşletmelerin değişim mühendisliğini iş süreçlerine uygulayabilmelerini sağlayan modern bilgi teknolojisi tüm değişim mühendisliğinin bir parçası durumundadır.<sup>351</sup> Günümüzde işletmeler; mal ve hizmet üretiminden çok bilgi ve enformasyon üretimi ve dağıtımına önem vermeye başlamışlardır. Bilgi ekonomisi, sürekli yenilik bulup bu yeniliğin dağıtımıyla ilgilenmektedir. Bu olguya bilgi ekonomisi denilmekte ve bu olgunun yaratıcılık ile gelişen bir sistem olduğu savunulmaktadır. Gelişmiş dünya devletleri olarak nitelendirilen ABD, AB, Japonya, Rusya, Çin gibi ülke işletmeleri faaliyetlerinden elde ettikleri gelirlerinin büyük bir kısmını AR-GE çalışmalarına ayırarak teknolojik yenilikler ürettikleri görülmektedir.

Enformasyon toplumlarında endüstri toplumunun aksine insan makinenin emrinde değil, makine insanın emrindedir.<sup>352</sup> Artık günümüzde klasik yönetim dönemlerinde uygulanan üretim faktörlerinin aksine bu yöntemlerin yerine bilim ve teknoloji temeline dayalı üretim yöntemlerinin geldiği ortadadır. Gelişmiş ülkeler teknoloji alanında ürkütücü şekilde ileri düzeye gitmişler. Bu teknolojik gelişmeleri

<sup>348</sup> DÜREN, a.g.e., s.56.

<sup>349</sup> ERKAN, a.g.e., s.113.

<sup>350</sup> Ali ARİFOĞLU, *Bilişim Kültürü Dergisi*, Sayı 75, İstanbul, Eylül 2000, s.76.

<sup>351</sup> Hammer M. CHAMPY J. *Değişim Mühendisliği*, Beşinci Baskı, (Çev. Sinem Gül), Sabah Yayınları, İstanbul, 1998, s.76.

<sup>352</sup> Veysel BOZKURT, *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996. s.102.

politik, sosyal, kültürel, ekonomik ve askeri yaşama uygulayarak her alanda hızlı kalkınma süreçlerini devam ettirmişlerdir.<sup>353</sup>

Girişimci; üretim faktörlerini, (emek, sermaye, doğal kaynaklar ve müteşebbis) bir araya getirip üretime aktaran kişiler olarak tanımlanabilir. Bilgi toplumunda ise bilişimci olabilen kişiler, “yetenek, güdüleme, eğitim, deneyim ve bilgi alanında ön plana çıkacak kişiler” girişimci olarak anılacaktır.<sup>354</sup> Yönetimlerde karar alabilmek için öncelikle belirli bir ön bilgiye sahip olmak önemlidir, Bu nedenle yönetimler, kendi yapısına uygun bir bilgi işlem sistemini kurup bunlardan en üst düzeyde yararlanmak durumundadırlar.

İşletmeler bilgisayar desteğinden yararlanarak gereksinim duyduğu bilgiler ile ilgili kayıtları tutar, sınıflandırır, düzenler, hesaplamalar yapar ve özet raporlar halinde bu bilgileri ilgili kişiler için tutar. İşletme ile ilgilenen tüm özel ve resmi kuruluşların talebi durumunda bu bilgileri çoğaltarak ilgili kişilere sunar. Orta ve uzun vadeli planlar yapılması gerektiğinde ilgili bilgilere başvurarak işletmenin durumu ve geleceği hakkında kararlar alınır. Donanım ve yazılım alanındaki teknolojik gelişmeler yöneticileri bu süreçlere uyma ve yenilikleri takip etme zorunluluğu doğurmaktadır.<sup>355</sup>

Son kuşak bilgisayarlar işletmelere; hız, doğruluk ve bilgiyi çok yönlü kullanabilme olanağı sunmakta, bilgi kalitesini yükseltmekte, işletmelerde elde bulunan bilgilerin doğru ve güncel tutulmasını sağlamaktadır. Bilgisayar kullanımı verilerin daha hızlı değerlendirilmesini sağladığı için rekabet üstünlüğü oluşturmaktadır. İşletmelerin sürekli olarak büyüüp bölgesel, ulusal veya uluslararası bir işletme durumuna gelmesinden dolayı faaliyetlerin iç ve dış politikada stratejik ve politik yönden işlemleri zorlaşacaktır.<sup>356</sup> Bilgisayardan makro düzeyde yararlanan örgütler bu zorlukları daha çabuk aşmaktadırlar.

Türkiye birçok alanda olduğu gibi bilginin değerini geç anlamıştır. Bu olguyu gelişmiş ekonomilerin gölgesinde takip etmek durumunda kalmıştır. Ülkemiz, dinamik genç bir nesle sahip olmasına karşılık ekonomik yönden desteklenememesi ve bilişim

<sup>353</sup> KOÇEL, *İşletme...a.g.e.*, s.15.

<sup>354</sup> YOZGAT, *a.g.e.*, s.35.

<sup>355</sup> TEKELİ, *a.g.e.*, s.193.

<sup>356</sup> YOZGAT, *a.g.e.*, s.80.

teknolojisindeki hızlı değişimden dolayı bilgi çağını yakalamakta zorlanmaktadır. Bunun için bilgi toplumuna planlı bir geçiş süreci yaratılamamış bu alanda stratejik bir planlama yapılamamıştır.<sup>357</sup>

Ülkemiz bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) alanında AB ülkelerine göre çok geride kalmıştır. Devlet Planlama Teşkilatı tarafından 2002 yılında yapılan bir araştırmaya göre her 100 kişiye düşen bilgisayar sayısı 4.1, İnternet kullanım oranı ise yüzde 7.3 olarak açıklanmıştır.<sup>358</sup> Bilgisayar ve internet kullanım oranının düşük olması ülkemiz işletmelerinin bilişim sistemlerine henüz yeterince önem vermediklerini göstermektedir.

Türkiye'nin teknolojik alanda geri kalmasının nedenlerinin başında teknolojinin ithal edilmesi, teknoloji alanında ülkemizde üretim yapılmaması, teknolojik alanda kalifiye insan gücünün azlığı ve var olanların ülke içerisinde tutulamaması gelmektedir. Bilgi toplumunun altyapı parametreleri ile ekonomik gelişme arasında iki yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir.<sup>359</sup> Bu süreçlerden birincisi yöneticiler işletmelerini geliştirmek için bilişim sistemlerinden yararlanarak durum analizi yapması, ikincisi ise çevredeki tehlikeleri, doğabilecek fırsatları araştırıp örgütün kuvvetli ve zayıf yönlerini ortaya koymasındır.<sup>360</sup>

Gelişmiş ülkelerin bilişim sistemleri alanına yapmış olduğu yatırımlar Türkiye gibi yeni gelişmekte olan ve geri kalmış ülkelerdeki beyin göçünün engellenememesine neden olmaktadır.<sup>361</sup> Çünkü bilgi toplumunun sürükleyici gücü ve en başta gelen kaynağı bilgidir. Bilişim bilgisi ise, bilgisayar sistemleri içerisinde bilimsel yöntemlerle işlenen, keyfilikten uzak ve objektif bir yapıya sahip bir bilgi niteliği taşımaktadır.<sup>362</sup>

<sup>357</sup> ÇOBAN, a.g.e., s.130.

<sup>358</sup> Turgay SEÇEN, "Türkiye Bilgi Toplumu Sıralamasında 50. Sırada", <http://www.turk.internet.com/haber/yazigoster/php> (29/03/2004)

<sup>359</sup> Cengiz DURAN, Hayriye ATİK, *Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye*, Birinci Basım, Literatür Yayıncılık İstanbul, 2002. 59.

<sup>360</sup> Hüseyin ERGİN, Orhan ELMACI, "Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü", *Dumlupınar Üniversitesi SBED*, Yıl:2, Sayı:4, Kütahya, Haziran 2002, s.95.

<sup>361</sup> Aslı EVREN, "Bilişim Çalışanı Aranıyor", [www.bthaber.net/281/menu\\_haber\\_04.htm](http://www.bthaber.net/281/menu_haber_04.htm) (29/03/2004)

<sup>362</sup> Mustafa KURT, "Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yönü", *Dumlupınar Üniversitesi SBED*, Yıl: 2, Sayı:4, Kütahya, Haziran 2002, s.82.

Türkiye'nin bilgi çağına entegre olabilmesi için yönetim sistemleri; iletişim sistemleri, bilgi sistemleri, bilgi teknolojileri ve iletişim teknikleri ile desteklenmelidir. Bilgi toplumu, bilgi teknolojisine sahip toplum değil, bilgiyi kullanan, geliştiren, üreten toplum olarak nitelendirilmektedir. Günümüzde örgütlerin bilişim sistemlerini kullanan değil, üreten ve pazarlayan örgütler haline getirilmesi kaçınılmazdır. Ülkemizin bilgi toplumu haline gelmesi için üniversitelere aktif görevler verilmelidir. Üniversitelerde yetişen genç kuşaklara bilgi toplumunun önemi anlatılmalı, gençler bilgi üreten kişiler haline getirilmelidir.

Ülkemizdeki kamu işletmelerinde iş süreçlerinin iş bölümü ve koordinasyon anlayışı içinde yürütülmesi, bilgilerin güncelleştirilmesi, verilerde tekrarlamayı, işgücü ve kaynak kaybının önlenmesini sağlamak için “Başbakanlık Yönetim Bilişim Sistemi” birimi oluşturulmuş ve yürürlüğe konmuştur. Bu sistem ile bilginin ilgili kamu kurum ve kuruluşları arasında koordine edilmesi, düzenlenmesi, ilişkilendirilmesi, paylaşılması ve kullanımının sağlanması amaçlanmaktadır. Bu sistem ile kamu kuruluşlarında karşılaşılan mükerrerlikler önlenerek dinamik bir yapı oluşturmak ve denetim işlevini aktif olarak kullanmak temel hedef olarak gösterilmektedir.<sup>363</sup> Bu proje kapsamında ideal anlamda oluşturulacak olan ülke bilgi sistemi ile tüm kamu kuruluşlarının sisteme bağlı verilerinin belli bir ürün standardında bütünleştirilmesinin sağlanması amaçlanmaktadır.<sup>364</sup>

### 3.2. ARAŞTIRMADA EVREN VE ÖRNEKLEM

Kamu İktisadi Teşekkülleri, 1930'lu yıllarda ülkenin ekonomik kalkınmasını sağlamak, ülke sınırları içerisinde yaşayan insanların gereksinimlerini karşılamak için devlet eliyle ve sermayesi ile kurulmuş devlet fabrikalarını ve işletmelerini kapsamaktadır. 1970'li yıllarda bu fabrikalar teknolojik yenilenmeyi sağlayamayınca ekonomik ömürlerini tamamlamış, dünyada aynı alanda faaliyet gösteren diğer rakiplerine göre daha pahalı üretim yapar ve rakipleri ile rekabet edemez duruma gelmiştir. Ülkenin, 1 Ocak 1996 tarihinde Gümrük Birliği'ne girmesi ile yabancı

<sup>363</sup> Filiz GÜLTEKİN, Taner ÖĞÜNÇ, “Bilgi Toplumu ve Türkiye Bilginin, Sistem Anlayışı İçerisinde İletişim Teknik ve Teknolojileriyle Desteklenerek Organizasyonda, Yönetim Karar ve Uygulamalarına Aktif Kullanımı”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiriler**, Denizli, 1-4 Mayıs 2003, s.250.

<sup>364</sup> T.C. Başbakanlık Ulusal Bilgi Sistemi, Mayıs 2000, s.18.

malların satışının serbest kalması ve gümrük vergilerinin kaldırılması bu kuruluşların durumunu tamamen kötüleştirmiştir.

1990'lı yıllarda tüm bu etmenlere siyasi hatalar ve sendikal faaliyetler sonucu işçi ücretlerinin bilinçsizce artırılması maliyetleri hat safhaya çıkardığından bu işletmelerin büyük bir çoğunluğunun zarar eden birer işletme olmasına neden teşkil etmiştir. Zarar eden kuruluşların zararlarının bütçeden karşılanması ilgili kuruluşların özelleştirilmelerini ülke gündemine getirmiştir. Ancak sendikal faaliyetler neticesinde işçi çıkarılamaması, özelleştirmeyi özümsemeyen bir anlayışın devam etmesi ve ülke olarak bir özelleştirme politikası belirlenememesi nedeniyle bu işletmelerin bütçe açıklarının getirdiği yük iç ve dış borç yükü olarak sürekli artırmıştır. Tüm bu olumsuzluklar yöneticileri emekliliği dolan işçileri emekli edip yerine yenilerinin alınmaması gibi bir politika izlemeye yöneltmiştir.

Türkiye genelinde faaliyet gösteren KİT'lerden maden ve enerji alanında Kütahya il sınırlarında faaliyet gösteren kuruluşların bilişim sistemlerinden yararlanıp yararlanmadığı ve bu sistemlerin ilgili işletmelerde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin karar alma süreçlerine etkilerinin olup olmadığı araştırılmıştır. Anket, işletmelerde görevli tüm yöneticiler (raporlu, izinli ve görev gereği şehir dışında bulunan yöneticiler hariç) araştırmaya dahil edilmiştir.

### **i. Araştırmanın Evreni**

Bilişim sistemlerindeki gelişmelerin yönetimin karar alma sürecine etkilerini araştırdığımız çalışmamızda araştırmanın örneklemini; ülkemizde özelleştirilmesi düşünüldüğü bir türlü gerçekleştirilemeyen işletmelerden Kütahya il sınırları içerisinde faaliyetlerinin çoğunluğunu maden ve enerji sektöründe yürüten Kamu İktisadi Teşekkülleri oluşturmaktadır. Araştırmaya ilgili bölgede bulunan 13 işletmedeki 80 yöneticiye (görevli, izinli ve raporlular hariç) anket uygulanmıştır.

Araştırma sonucu elde edilen veriler Windows altında çalışan SPSS For Windows 11.0 istatistik programından yararlanarak hazırlanan anketin güvenilirliği ölçülmüştür.



## ii. Araştırmaya Katılan İşletmeler

Araştırmamız aşağıda açık isimleri ve ticaret ünvanları belirtilen işletmeler bünyesinde gerçekleştirilmiştir.

1. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü, Emet Bor İşletme Müdürlüğü (ETİBOR)
2. Türkiye Gübre İşletmeleri Genel Müdürlüğü Kütahya Gübre Sanayi Anonim Şirketi (TÜGSAŞ)
3. Eti Maden İşletmeleri Genel Müdürlüğü Eti Gümüş İşletme Müdürlüğü (ETİGÜMÜŞ)
4. Seyitömer Linyitleri Müessese Müdürlüğü (SLİ)
5. Tunçbilek Termik Santralı İşletme Müdürlüğü (TTİ)
6. Sosyal Sigortalar Kurumu Kütahya Sigorta İşletme Müdürlüğü (SSK)
7. Garp Linyitleri İşletmesi (GLİ)
8. Türkiye Şeker Fabrikaları Kütahya Şeker Fabrikası İşletme Müdürlüğü
9. Türkiye Elektrik Dağıtım Anonim Şirketi (TEDAŞ)
10. Elektrik Üretim Anonim Şirketi (EÜAŞ)
11. Kütahya Manyezit İşletmeleri Anonim Şirketi (KÜMAŞ- Özelleştirme aşamasında)
12. Türkiye Elektrik İletim Anonim Şirketi (TEİAŞ)
13. İmar ve İskan Müdürlüğü Kütahya İmar ve İskan İl Müdürlüğü

### 3.3. ARAŞTIRMA BULGULARI

Bu araştırmada veri toplama metodu olarak anket yöntemine başvurulmuştur. Anketin dört boyutu bulunmakta ve 1-5 Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu boyutlardan bilgisayarın getirdiği yenilikler ile ilgili 12 kategorik soru, bilgisayardan yararlanma, bilgiyi paylaşma, veriden yararlanma, örgüt amaçları ve karar alma ile ilgili metrik 18 soru ve demografik bilgileri ölçmeye yönelik 7 soru bulunmaktadır.

Araştırmanın sonunda elde edilen bulgular dört ayrı kategoride incelenmiştir. Bunlar; demografik bulgular, işletmelerde kullanılan bilişim sistemlerine ait bulgular, hipotezler ile ilgili bulgular ve gözleme dayalı bulgular olarak sıralanmaktadır. Metrik sorular araştırma konularına göre 5 grup altında toplanmış ve bu gruptan dördü bağımsız değişken, biri bağımlı değişken olarak belirlenmiştir. Elde edilen araştırma bulguları daha sonra analiz edilerek aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Anket verilerinden elde edilen Alpha katsayısı 0,9236 olduğu görülmektedir. Bu değer 1.00'a yakın bir değer olduğundan anketin güvenilir olduğuna karar verilmiştir.

#### 3.3.1. Demografik Bulgular

Demografik bulgular başlığı altında incelenen konular kurumlardaki üst ve orta kademe yöneticilerden araştırmamıza katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yerindeki görevi ve iş tecrübesi gibi bilgileri içermektedir.

##### 3.3.1.1. Yaş Dağılımı

Tablo 3.1'de işletmelerde çalışanların yaş dağılımı frekans analiz sonuçlarına baktığımızda, araştırmaya katılanların 24-61 yaşları arasında değiştiği ve yöneticilerin yaş dağılımı ortalamasının 46.71 olduğu gözlemlenmektedir. Üst ve orta düzey yöneticilerin yaş dağılımlarının %20'in 40'lı yaşın altında, %80'nin kırklı yaşın üstünde olduğu görülmektedir. İşletmeler için alınacak bazı stratejik kararların önceki iş tecrübeleri ve deneyimlerine göre alındığı düşünülecek olursa, yöneticilerin yaş ortalamasının 46.71 olması ve çoğunluğunun kırklı yaşın üzerinde bulunması yani olgun yaşlarda olması stratejik kararlar alma açısından olumlu yorumlanabilir.

Tablo: 3.1. Yaş Dağılımı

Yaş	Frekans	Yüzde
18-30	2	2,5
31-40	14	17,5
41-50	37	46,2
51+	27	33,8
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.1.2. Cinsiyet Dağılımı

Tablo 3.2.'de araştırmaya katılanların %96,3'nün bay %3,7'si bayandır. Buna göre ilgili işletmelerde görev yapan üst ve orta kademe yöneticilerin tamamına yakınının bay olduğu görülecektir. İlgili işletmelerde istihdam edilen üst ve orta kademe yöneticilerin erkek yoğunlukta olmasının en önemli nedeni araştırmaya dahil edilmiş işletmelerin maden ve enerji ağırlıklı iş süreçlerine sahip işletmeleri kapsamından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo: 3.2. Cinsiyet Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde
Bay	77	96,3
Bayan	3	3,7
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.1.3. Eğitim Durumu

Tablo 3.3'de araştırmaya katılanların eğitim durumunu incelediğimizde karşımıza üniversite mezunu oranının yüksek olduğu gözlemlenmektedir. Araştırmaya katılanlar arasında Lisans ve Lisansüstü eğitim gören kişilerin oranının %93,7 Orta dereceli okullardan mezun olan yöneticilerin düzeyinin ise %6,3 olduğu gözlemlenmiştir. Eğitim durumunun yüksek bulunması yani ilgili işletmelerde yüksek eğitim düzeyine sahip olunması Kamu İktisadi Teşekkülü statüsündeki bu işletmeler için olumlu yorumlanabilir.

Tablo: 3.3. Eğitim Durumu

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde
Lise	5	6,3
Üniversite	62	77,5
Yüksek Lisans	12	15,0
Doktora +	1	1,2
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.1.4. Görev Ünvanı

Tablo 3.4.'de araştırmaya katılanların çalıştıkları işletmelerdeki pozisyonlarını incelediğimizde üst kademe yönetici olarak %28,7 oranında, bilişim sistemleri yöneticisi olarak %12,5 oranında ve orta kademe yönetici olarak %58,8 oranında ağırlıklara sahip olduğu görülmektedir. İlgili işletmelerde çalışan üst ve orta kademe yöneticilerin bilişim sistemleri ile ilgili halen bazı eksiklikleri bulunduğu söylenebilir. Çünkü bazı işletmelerde anket formları doldurulması için bilgi işlem biriminde çalışanların görüşlerine başvurulmuştur. Anketin doldurulması aşamasında ise bilgisayar genç kişilerin işi gibi atıflarda bulunulmuştur.

Tablo: 3.4. Görev Ünvanı

Görev Ünvanı	Frekans	Yüzde
Genel Müdür./Müdür	11	13,7
Genel Müdür.Yardımcısı Müdür Yardımcısı	12	15
Bilişim Sistemleri Müdür	4	5
Bilişim Sistemleri Müdür Yardımcısı	6	7,5
Departman Müdürü. Şube Müdür	33	41,3
Departman Müdür Yard. Kısım Müdürü	12	15
Diğer	2	2,5
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.1.5. Hizmet Süresi

Aşağıdaki Tablo 3.5’de araştırmaya katılanların yaklaşık %17,5’nin 15 yıldan az iş tecrübesinin bulunduğunu, %17,5’nin iş tecrübesinin iyi olduğunu, %65’nin iş tecrübesinin fazla olduğunu göstermektedir. Bir başka yorum ise özelleştirilmesi düşünülen bu işletmelerde yönetici olarak çalışanların %45’nin emeklilik süresinin geçtiği, %20’nin de emekliliğinin yaklaştığını göstermektedir. Yöneticilerin hizmet yılı 7-36 yıl arasında değişmektedir. Araştırmada yöneticilerin hizmet süreleri ortalamasının 22.75 olduğu görülmektedir.

Tablo: 3.5. Hizmet Süresi

Hizmet Süresi Dağılımı	Frekans	Yüzde
0-10	2	2,5
11-15	12	15
16-20	14	17,5
21-25	16	20
26+	36	45
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.1.6. Çalışan Sayısı

Araştırmaya katılan işletmelerin %57,1 oranında çalışan personel sayısının 500’ün altında, %43,9 oranında ise 500’ün üzerinde işgören istihdam etmektedir. İşletmelerin tamamında çalışanların ortalamasını aldığımızda ortalama her işletmede 921 çalışan bulunduğu, Standart Sapmasının ise 1207,57 olarak belirlenmiştir. Bu da göstermektedir ki ilgili işletmeler istihdam kapasitesi olarak ülke ekonomisinde büyük bir öneme sahiptir.

### 3.3.2. İşletmelerde Bilişim Sistemleri Kullanımı İle İlgili Bulgular

Kamu İktisadi Teşebbüslerinin son yıllarda ülke gündeminde zarar eden, verimsiz çalışan, işçi maliyetleri yüksek olan, teknolojik ve ekonomik ömürlerini tamamladığı bu yüzden de ilgili işletmelerin özelleştirilmesi gerektiği savunulmaktadır.

Bu işletmelerde bilişim sistemleri kullanımının araştırılması, ilgili işletmelerde ki üst ve orta kademe yöneticilerin bu sistemleri karar almada kullanıp kullanmadıklarını ölçmeye yönelik hususları içermektedir.

### 3.3.2.1. Bilgisayar Kullanımı

Tablo 3.6'da araştırmaya katılan yöneticilerin %76,3'nün işgörenlerine bilgi iletişim sistemlerinde önemli rol oynayan bilgisayar kullanımının, %23,7'nin bilgisayarın kullanılmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuç araştırmamıza dahil edilmiş Kamu İktisadi Teşebbüslerinin günümüz teknolojik yeniliklerine uyum sağlamaya başladıklarını göstermektedir.

Tablo: 3.6. Bilgisayar Kullanımı

Bilgisayar Donanımı	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	61	76,3
Kullanılmıyor	19	23,7
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.2. Network (Ağ) Kullanımı

Tablo 3.7'de araştırmaya katılan işletmelerin %75'inde işletmenin gereksinimlerini karşılayacak özellikte işletme birimleri arasında kullanılan bir ağ sisteminin kullanıldığı, %25'de ağ sisteminin kullanılmadığını göstermektedir ki, araştırmaya katılanların  $\frac{3}{4}$  oranında birimler arasında Ağ sisteminin kullanıldığını göstermektedir. Dolayısıyla ilgili işletmeler birimlerarasında koordinasyonun sağlanması açısından ağ sistemlerinin kullanılması olumlu yorumlanabilir.

Tablo: 3.7. Network (Ağ) Kullanımı

Network(Ağ)	Frekans	Yüzde
Ağ Sistemi Var	60	75
Ağ Sistemi Yok	20	25
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.3. Akıllı Sistem Kullanımı

Tablo 3.8’de araştırmaya katılanların %48,7’inde işletmenin iç yapısına yönelik akıllı sistem kullanıldığı, %51,3’ünde ise kullanılmadığı görülmektedir. Bu da ilgili işletmelerin henüz teknolojik yönden yeterli düzeyde alt yapıya sahip bulunmadığını göstermektedir.

Tablo: 3.8. Akıllı Sistem Kullanımı

Akıllı Sistem	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	39	48,7
Kullanılmıyor	41	51,3
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.4. Uzman Sistem Kullanımı

Tablo 3.9’da araştırmaya katılanların %28,7’i işletmelerinde iş süreçlerine yönelik uzman sistem kullanıldığını, %71,3’ ise kullanılmadığını belirtmiştir. Bu da ilgili işletmelerin teknolojik yönden yeterli düzeyde teknolojik alt yapıya sahip bulunmadığını göstermektedir.

Tablo: 3.9. Uzman Sistem Kullanımı

Uzman Sistem	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	23	28,7
Kullanılmıyor	57	71,3
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>



### 3.3.2.5. Sanal Ofis Kullanımı

Tablo 3.10'da araştırmaya katılanların %17,5'i işletmelerinde işgörenlerin sanal ortamda iş yapma olanağının bulunduğunu, %82,5'ni böyle bir olanağın olmadığını belirtmişlerdir. Böyle bir sonuç işletmelerin bağlı oldukları sektö­rün uygun olmayışı ve kamu iradesine ait işletmeler olmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Tablo: 3.10. Sanal Ofis Kullanımı

Sanal Ofis	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	14	17,5
Kullanılmıyor	66	82,5
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.6. Eğitim Semineri Verilmesi

Tablo 3.11'de araştırmaya katılanların %61,2'nde iş süreçleri ile ilgili işgö­renlere eğitim semineri verildiğini, %38,8'i ise eğitim semineri verilmediğini belirtmişlerdir. Bu da işletmelerde yöneticilerin çalışanlarının eğitimi konusunda tam anlamıyla duyarlı bulunmadıklarını göstermektedir.

Tablo: 3.11. Eğitim Semineri Verilmesi

Eğitim Semineri	Frekans	Yüzde
Verilmektedir	49	61,2
Verilmemektedir	31	38,8
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.7. İnternet Kullanımı

Tablo 3.12’de araştırmaya katılanların %58,8’i iş süreçlerinde İnternet teknolojisinden yararlanıldığını %31,2’i yararlanılmadığını belirtmişlerdir. Bu da ilgili işletmelerin henüz bilişim sistemleri teknolojisine yeterince adapte olamadıklarını göstermektedir.

Tablo: 3.12. İnternet Kullanımı

İnternet	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	47	58,8
Kullanılmıyor	33	41,2
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.8. İnternet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı

Tablo 3.13.’de araştırmaya katılanların %70’i iş süreçlerinde İnternet teknolojisinden yararlanıldığını %30’i yararlanılmadığını belirtmişlerdir. Bu da ilgili işletmelerin henüz bilişim sistemleri teknolojisine yeterince adapte olamadıklarını göstermektedir.

Tablo: 3.13. İnternet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı

İnternet (Kurum İçi Ağ)	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	56	70
Kullanılmıyor	24	30
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.9. Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ) Kullanımı

Tablo 3.14’de araştırmaya katılanların %48,8’i işletmelerinin bağlı ortaklıklar ile kurum çevresel ağ bağlantısının bulunduğunu, %51,2’i bulunmadığını belirtmiştir. Bu da ilgili işletmelerin bağlı ortaklıklar ile diyaloguunun iyi olduğunu göstermektedir. Bu sonucun iyi kabul edilmesinin nedeni araştırmaya katılan işletmelerin bazılarının ülke genelinde tek bir işletme statüsünde bulunmasındandır. Bir başka ifade ile ilgili işletmeler ülke genelinde bir tek işletme durumundadır.

Tablo: 3.14. Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ) Kullanımı

Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ)	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	39	48,8
Kullanılmıyor	41	51,2
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.10. E-Ticaret Uygulamaları

Tablo 3.15’de araştırmaya katılanların %8,8’i işletmelerinde e-ticaret uygulamalarının bulunduğunu belirtmiş, %91,2’si bulunmadığını belirtmişlerdir. Elektronik ticaretin bulunmamasının en büyük nedeni ilgili işletmelerin KİT statüsünde bulunması ve rekabet edecek rakiplerinin olmayışından kaynaklanmaktadır. Bu durum, ilgili işletmelerin zarar etmelerinin en büyük etmenlerinden birisidir.

Tablo: 3.15. E-ticaret Kullanımı

E-Ticaret	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	7	8,8
Kullanılmıyor	73	91,2
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.11. İşletme İçi E-Posta Kullanımı

Tablo 3.16’da araştırmaya katılanların %40’i işletmelerin iç yapılarında e-posta kullanıldığını, %60’i ise kullanılmadığını belirtmiştir. Günümüzde bilişim sistemlerinin en kullanışlı yeniliklerinden olan ve işletmeye büyük avantajlar sağlayan böyle bir uygulamanın ilgili kuruluşların iç yapılarında kullanılmaması, klasik haberleşme yöntemlerinin ağırlığını koruduğunu göstermektedir. Bu teknolojik yeniliklerden yararlanılmaması işletme içi haberleşme ve koordinasyonu eksik bırakmaktadır.

Tablo: 3.16. İşletme İçi E-Posta Kullanımı

İşletme İçi e-posta	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	32	40
Kullanılmıyor	48	60
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.2.12. İşletme Dışı E-Posta Kullanımı

Tablo 3.17’de araştırmaya katılanların %58,8’i işletmelerinin dış dünya ile iletişimde e-posta kullanıldığını, %41,2’i ise kullanılmadığını belirtmiştir. Burada e-posta kullanımının yüksek çıkması merkez birim ile haberleşmede zorunluluk bulunmasından kaynaklanmaktadır.

Tablo: 3.17. İşletme Dışı E-Posta Kullanımı

İşletme Dışı E-Posta	Frekans	Yüzde
Kullanılıyor	47	58,8
Kullanılmıyor	33	41,2
<b>Toplam</b>	<b>80</b>	<b>100</b>

### 3.3.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Araştırmamızda hipotezleri test etmek için anket çalışması sonucunda elde edilen veriler SPSS for Windows 11.0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Bu değerlendirmede araştırma soruları kategorik ve metrik sorular olarak iki grup halinde değerlendirilmiştir. Metrik sorular ilgi alanlarına göre beş grup altında toplanmıştır. Bu gruplardan dördü iş süreçleri ile ilgili biri ise karar alma ile ilgili gruptur. Hipotezleri test etmek için korelasyon analizi ve t-testi yöntemleri kullanılmıştır.

Tablo: 3.18. Metrik Soruların Kategorilere Göre Dağılımı

Soru No	Grup Soruları	1-5 Likert Ölçekli Metrik Sorular
1	Bilgisayardan Yararlanma	<p>Soru 2: Şirketimiz/İşletmemiz birimlerinde yeterli düzeyde bilgisayar yazılım programı kullanılmaktadır.</p> <p>Soru 3: Şirketimizde/İşletmemizde yöneticiler uzmanlık alanları ile ilgili bilgisayar programlarını (Word, Excel, Powerpoint, Aotucad, Potoshop, Özel Yazılım vb.) etkin bir biçimde kullanabilmektedir.</p> <p>Soru 5: Şirketimizde/İşletmemizde Bilişim Sistemlerinin tüm işletme bünyesinde etkin bir şekilde kullanımını sağlayan Network alt yapısı mevcuttur.</p>
2	Bilgi Paylaşımı	<p>Soru 10: Şirketimizde/İşletmemizde, bilgiyi “üretmek”, dışarıdan satın “almaktan” daha önemlidir.</p> <p>Soru 11: Şirket/İşletme çalışanlarının yeni bilgi üretmeleri, bilgiyi paylaşmaları ve bilginin örgüt hedefleri için kullanımına yönelik sürekli destek verilmektedir.</p> <p>Soru 12: Şirketimizde/İşletmemizde elde edilen bilginin, şirket içerisinde iletişim ortamı aracılığıyla hızlı ve etkili biçimde yaygınlaştırılması sağlanmaktadır.</p>
3	Veriden Yararlanma	<p>Soru 21: Şirketimiz/İşletmemizde, amaçlarına uygun ve tutarlı stratejik kararlar alabilmesi için kullandığı bilgiler her zaman güncel tutulmaktadır.</p> <p>Soru 22: Şirketimiz/İşletmemiz, amaçlarına uygun ve tutarlı kararlar alabilmek için kullandığı bilgiler doğru kaynaklardan elde edilmektedir.</p> <p>Soru 23: Şirketimiz/İşletmemiz, amaçlarına uygun ve tutarlı kararlar alabilmek için kullandığı bilgiler yeterlidir.</p> <p>Soru 24: Şirketimiz/İşletmemiz, amaçlarına uygun ve tutarlı kararlar alabilmesi için kullandığı bilgiler gerek duyulan zamanda elde edilmektedir.</p>

4	Örgüt Amaçları	<p>Soru 28: Şirket/İşletme Yöneticileri karar alma süreçlerinde örgüt amaçlarına göre hareket etmektedirler.</p> <p>Soru 29: Şirketimiz/İşletmemiz, yeni teknolojilere adaptasyon açısından başarılıdır.</p> <p>Soru 30: Şirketimizde/İşletmemizde Ar-Ge çalışmaları başarılı bir şekilde yürütülmektedir.</p>
5	Karar Alma	<p>Soru 19: Şirketimiz/İşletmemizde karar alma sürecinde, Bilişim Sistemlerinin kullanılması, veri işleme kapasitesini artırmış ve maliyetleri azaltmıştır.</p> <p>Soru 20: Şirketimizde/İşletmemizde, bilgisayarlar yöneticilerin karar alma hızını artırmış, daha kısa zamanda isabetli kararlara ulaşmasını kolaylaştırmıştır.</p> <p>Soru 25: Şirketimiz/İşletmemiz, Bilişim Sistemleri ile oluşturulan iletişim sayesinde (müşteri, tedarikçi, bağlı ortaklıklar vb) etkin ve hızlı iletişim kurmakta ve bunu karar alma sürecine yansıtmaktadır.</p> <p>Soru 26: Şirketimiz/İşletmemiz, Bilişim Sistemleri aracılığı ile rakip şirketleri takip ederek alternatif stratejiler geliştirmektedir.</p> <p>Soru 27: Şirketimizde/İşletmemizde yönetsel bir eylem olarak algılanan karar alma faaliyetlerine, Bilişim Sistemleri aracılığıyla diğer çalışanlarda katılmaktadırlar.</p>

### 3.3.3.1. Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Alma Arasındaki İlişki

Araştırmamızda korelasyon analizi kullanılarak bilişim sistemlerinin yönetimin etkin karar alma sürecine etkileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırmamızda bağımsız değişkenler (bilgisayardan yararlanma, bilgi paylaşımı, veriden yararlanma ve örgüt amaçları) ile bağımlı değişken (karar alma süreci) arasındaki anlamlılık düzeyi ölçülmeye çalışılmıştır.

#### 3.3.3.1.1. Bilgisayardan Yararlanma İle Karar Alma Arasındaki İlişki

İşletmelerde bilgisayar teknolojilerinin kullanılması ile yöneticilerin karar alma süreci arasındaki ilişkinin sonucu aşağıda görülmektedir. Tablo 3.19'u incelediğimizde bilgisayarın getirdiği yeniliklerin kullanılması ile karar alma arasındaki ilişkinin .527 ve anlamlılık düzeyinin  $p = .000$  olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerler arasında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve 0,01 anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Araştırmamızda bilgisayar kullanımı, bilgisayarlarda kullanılan yazılım programları, işletmelerin iş süreçlerine göre kullandıkları özel yazılım programlarının

kullanılmasının yöneticilerin karar alma süreçlerini olumlu yönde etkilediği gözlemlenmektedir. İncelemeler sonucunda elde edilen bulguların  $H_1$  hipotezini destekleyip doğruladığı söylenebilir. Kısaca bilgisayarın sağladığı avantajlar yöneticilerin karar almalarını olumlu yönde etkilediği söylenebilir.

Tablo: 3.19. Bilgisayardan Yararlanma İle Karar Alma Arasındaki İlişki

Paerson Korelasyon	p
.527	.000

### 3.3.3.1.2. Bilgi Paylaşımı İle Karar Alma Arasındaki İlişki

Tablo 3.20’de işletmelerde bilgi paylaşımı ile yöneticilerin karar alma süreci arasındaki ilişkinin sonucu görülmektedir. İlgili tabloda işletmelerde bilginin üretilmesi, bilginin paylaşılması ve yaygınlaştırılması ile yöneticilerin etkin karar alma süreci arasındaki ilişkinin .624 ve anlamlılık düzeyinin  $p = .000$  olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerlerin aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve 0,01 anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo: 3.20. Bilgi Paylaşımı İle Karar Alma Arasındaki İlişki

Paerson Korelasyon	p
.624	.000

### 3.3.3.1.3. Verilerden Yararlanma İle Karar Alma Arasındaki İlişki

Tablo 3.21’de işletmelerde tutulan mevcut verilerin işleme tabi tutularak bilgi haline getirilmesi ile yöneticilerin etkin karar alma süreci arasındaki ilişkinin sonucu görülmektedir. İşletmelerde verilerin güncel tutulması, verilerin doğru kaynaklardan elde edilmesi, bilginin en az gereksinim kadar yeterli düzeyde bulundurulması ve istenilen zamanda hazır olması ile yöneticilerin karar alma süreci arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktadır. İşletmelerde mevcut veriler ile karar alma arasındaki .663 ve anlamlılık düzeyinin  $p = .000$  olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerlerin aralarında pozitif



yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve 0,01 anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo: 3.21. Verilerden Yararlanma İle Karar Alma Arasındaki İlişki

Paerson Korelasyon	p
.663	.000

#### 3.3.3.1.4. Örgüt Amaçları İle Karar Alma Arasındaki İlişki

Tablo 3.22.'de işletmelerin örgüt amaçları ile karar alma süreci arasındaki korelasyon analizi ilişkisinin sonucu görülmektedir. Bir başka ifade ile örgütün uzun vadeli hedefleri, yeni teknolojilere adaptasyonu ve ar-ge çalışmalarına verdiği önem ile karar alma süreci arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tabloda iki değişken arasındaki anlamlılık düzeyinin .759 ve  $p = .000$  olduğu gözlemlenmiştir. Bu değerlerin aralarında pozitif yönlü bir ilişkinin bulunduğu ve 0,01 güvenilirlik düzeyinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Tablo: 3.22. Örgüt Amaçları İle Karar Alma Arasındaki İlişki

Paerson Korelasyon	p
.759	.000

Elde edilen verilere göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Bu bulgular;

Tablo 3.19'da elde edilen analiz sonuçlarında **H<sub>1</sub> hipotezi kabul edilmiştir**. Bir başka ifade ile bilgisayarın getirdiği yenilikler yöneticilerin karar almalarını olumlu yönde etkilemiştir.

Yöneticiler işletme birimlerinde iş süreçlerine yönelik bilgisayar yazılım programları kullanarak emek ve zamandan tasarruf sağlamış, hızlı ve güvenilir kararlar almışlardır.

Yöneticiler iş süreçlerinde işletmenin gereksinim duyduğu yazılım programlarının kullanımını saylayarak işlemlerin düzenli yapılmasını sağlamıştır.

Yöneticiler işletmenin tüm birimleri arasında ağ sistemi kullanarak birimler arasındaki koordinasyonu sağlamışlardır. Bu sayede birimler arasındaki iş süreçleri hızlandırılmış, bilgi alış verişi basitleşmiş ve etkin bir yapı oluşturulmuştur.

Tablo 3.20’de elde edilen sonuçlardan **H<sub>2</sub> hipotezi kabul edilmiştir**. Bir başka ifade ile bilgi paylaşımı yöneticilerin karar almalarını olumlu yönde etkilemiştir.

Yöneticiler; işletme bünyesinde gerek duyulan bilgileri üreterek dışarıya bağımlılıktan kurtulmuş ve karar alma süreçlerini hızlandırmıştır.

Yöneticiler; işletme çalışanlarına bilgi üretme, bilgiyi paylaşma ve bilginin örgüt hedefleri doğrultusunda kullanımını motive ederek bir örgüt kültürü oluşturulmuştur. Bu kültür ile alt kademe yöneticileri karar almaya dahil edilerek belirli bir sorumluluk üstlenmeleri sağlanmıştır.

Yöneticiler; işletme içi iletişimi oluşturarak elde edilen bilgilerin tüm örgüt üyelerine ulaştırarak üretim süreçlerinde zamandan, emekten ve maliyetten tasarruf sağlamıştır.

Tablo 3.21’de elde edilen sonuçlardan **H<sub>3</sub> hipotezi kabul edilmiştir**. Bir başka ifade ile verilerden yararlanma yöneticilerin karar almalarını olumlu yönde etkilemiştir.

Yöneticiler; oluşturulan teknolojik yatırımlar ile gereksinim duyulan bilgilerin güncel tutulmasını sağlamıştır. Bu sayede istenilen raporlar zamanında elde edilmiştir.

İşletmenin elinde tutulan bilgilerden yararlanarak örgüt amaçlarına yönelik tutarlı kararlar alınması sağlanmıştır.

İşletmenin amaçlarına uygun kararlar alabilmesi amacıyla gerek duyulandan fazla bilgi her zaman hazırda tutulmakta ve gereksinim hissedildiğinde bundan yararlanılmaktadır.

Yöneticiler işletme bünyesinde oluşturulan bilişim sistemleri sayesinde gereksinim duyulan bilgiye zamanında ulaşma olanağına kavuşmuştur. Bu sayede stratejik kararlar alınmasında ve zaman kısıtlaması olduğu durumlarda avantaj elde etmektedir.

Tablo 3.22’de elde edilen sonuç ile **H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir**. Bir başka ifade ile örgüt amaçları yöneticilerin karar almalarını olumlu yönde etkilemiştir.

Yöneticiler karar alma aşamasında örgütün belirlemiş olduğu kısa, orta ve uzun vadeli planlarına göre hareket etmektedirler.

Yöneticiler; oluşturdukları bilişim sistemleri sayesinde tüm çalışanların teknolojik yeniliklere adaptasyonunu sağlamışlardır. Bu şekilde örgütün rekabet avantajı elde etmesini sağlamışlardır.

Yöneticiler; işletmelerinde oluşturdukları ar-ge birimleri sayesinde yeni teknolojilere rahat uyum sağlamışlardır.

### **3.3.3.2. Bilişim Sistemleri Kullanımı İle Karar Alma İlişkisine Yönelik Analiz Sonuçları**

Bilgisayarlar donanımlarının boyutlarının küçülmesi, işlem yapabilme hızlarının artması, bilgi depolama kapasitelerinin artması gibi gelişmeler işletmelerin bu teknolojilerden yararlanarak rekabet avantajı elde etmelerini sağlamıştır. Bilgisayarın gelişmesi ve Internet’in yaygınlaşması bilişim sistemleri ve onun getirdiği yeni kavramların doğmasını sağlamıştır. Tüm bu gelişmelerin yönetimin karar alma sürecine etkilerinin olup olmadığını incelediğimiz araştırmamızda bilgisayarın getirdiği bu yeni kavramlara üst ve orta kademe yöneticilerin vermiş olduğu yanıtların anlamlı olup olmadığını belirlemeye yönelik “t-testi” yapılmıştır. Bu test sonucunda elde edilen bulgular aşağıdaki tablo 3.24.’de verilmiş ve açıklanmıştır.

Tablo: 3.23. Bilişim Sistemleri Kullanımı İle Karar Alma Arasındaki t-testi Sonuçları

Değişken		t	p
1	Bilgisayar Donanımı	1.195	.236
2	<b>Network Kullanımı</b>	3.600	<b>.001</b>
3	Akıllı Sistem	1.351	.180
4	Uzman Sistem	-.035	.972
5	Eğitim Semineri	1.229	.223
6	Sanal Ofis	1.167	.247
7	<b>İşletme İçi e-posta</b>	2.458	<b>.016</b>
8	<b>İnternet</b>	2.023	<b>.047</b>
9	<b>Intranet (Kurum İçi Ağ)</b>	3.313	<b>.001</b>
10	Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ)	1.138	.259
11	İşletme Dışı e-posta	.925	.358
12	E-Ticaret	1.775	.080

Yukarıdaki tablo kategorik sorulara yanıt verenlerin değişkenlik durumlarına göre almış olduğu değerlerden elde edilen t-testi sonuçlarını ve anlamlılık düzeylerini göstermektedir.

Tablo 3.24.'de elde edilen sonuçlarda bilişim sistemleri ile ilgili kategorik sorular ile karar alma süreci arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik analiz bulgularından aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

#### 1- $H_5$ hipotezi;

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=1.195$  ve  $p=.236$  değerlerinin bilgisayar donanımı kullanımı ile karar alma süreci bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığını gösterdiğinden  $H_5$  hipotezi red edilmiştir.

### **2- H<sub>6</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=3.600$  ve  $p=.001$  değerlerinin işletmelerde Network kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,01 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunması, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H<sub>6</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

### **3- H<sub>7</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=1.351$  ve  $p=.180$  değerlerinin işletmelerde akıllı sistem kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H<sub>7</sub> hipotezi red edilmiştir.

### **4- H<sub>8</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=-.035$  ve  $p=.972$  değerlerinin uzman sistem kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H<sub>8</sub> hipotezi red edilmiştir.

### **5- H<sub>9</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=1.229$  ve  $p=.223$  değerlerinin işletmelerde eğitim semineri verilmesi ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H<sub>9</sub> hipotezi red edilmiştir.

### **6- H<sub>10</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=1.167$  ve  $p=.247$  değerlerinin işletmelerde sanal ofis kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H<sub>10</sub> hipotezi red edilmiştir.

**7- H<sub>11</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=2.458$  ve  $p=.016$  değerlerinin işletmelerde işletme içi e-posta kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunduğunu, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H<sub>11</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**8- H<sub>12</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=2.023$  ve  $p=.047$  değerlerinin işletmelerde Internet kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunduğunu, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H<sub>12</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**9- H<sub>13</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=3.313$  ve  $p=.001$  değerlerinin işletmelerde Intranet (kurum içi ağ) kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,01 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunduğunu, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğundan H<sub>13</sub> hipotezi kabul edilmiştir.

**10- H<sub>14</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=1.138$  ve  $p=.259$  değerlerinin işletmelerde Ekstranet (kurum çevresel ağ) kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H<sub>14</sub> hipotezi red edilmiştir.

**11- H<sub>15</sub> hipotezi;**

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=.925$  ve  $p=.358$  değerlerinin işletmelerde işletme dışı e-posta kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H<sub>15</sub> hipotezi red edilmiştir.

## 12- H<sub>16</sub> hipotezi;

Araştırma sonucunda elde edilen  $t=1.775$  ve  $p=.080$  değerlerinin işletmelerde e-ticaret kullanımı ile karar alma bağımlı değişkeni arasında 0,05 önem düzeyinde aralarında bir ilişkinin bulunmadığını, bu ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığından H<sub>16</sub> hipotezi red edilmiştir.

### 3.3.3.3. Hipotezlere İlişkin Bulguların Genel Değerlendirilmesi

Bilgisayarın getirdiği yeniliklerden yola çıkarak geliştirilen bilişim sistemleri ile ilgili kategorik soruların yöneticilerin karar alma sürecini etkileyip etkilemediğini araştırdığımız t-testi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletmelerde Network alt yapısı oluşturularak birimler arasındaki koordinasyonun etkin olarak sağlanması, çalışanlar arasındaki iletişimin etkin olarak gerçekleştirilmesi yöneticilerin karar alma süreçlerini olumlu yönde etkilemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen  $t=3.600$  ve  $p= 001$  olduğu bu değer 0,01 anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgüt birimleri arasında Network sisteminin oluşturulması birbirinden uzakta bulunan birimler arasındaki iletişimi kolaylaştırmış, bilgi alış verişinin ağ üzerinden yapılmasını sağlamış, işletme çalışanlarının birimler arasındaki gelip gitmelerinde kaybettikleri zaman kaybını azaltmış, iş süreçlerinin kısa sürede yapılmasını sağlayarak zamandan tasarruf sağlamıştır.

Örgüt çalışanları arasında işletme içi e-posta kullanımının sağlanması çalışanlar arasında haberleşmeyi basitleştirmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen  $t=2.458$  ve  $p=016$  olduğu bu değer 0,05 anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütlerde klasik haberleşme yöntemlerinin kullanımı azaltılarak haberleşme maliyetleri azaltılmış ve zaman tasarrufu sağlanmıştır. Çalışanların iş kayıpları önlenerek verimlilik artırılmıştır. E-posta haberleşmesi sayesinde gelen iletinin posta kutusunda beklemesi, ulaşılmak istenilen kişinin müsait olduğunda gelen elektronik iletleri okuyup yanıt verme olanağı sağlanmasından dolayı kolaylık sağlamakta, toplantı, izin, rapor gibi nedenler ile ulaşılamama engelini ortadan kaldırmıştır.



Örgüt içerisinde Internet'ten yararlanılması yöneticilerin karar alma süreçlerini olumlu yönde etkilemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen  $t=2.023$  ve  $p=047$  olduğu bu değer  $0,05$  anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgütte çalışanların değişimin çok hızlı olduğu bir dönemde ekonomik, teknolojik, sosyal, finansal vb. gibi değişiklikleri zamanında takip etme olanağı vermektedir. Özellikle ülkemiz gibi yeni gelişmekte olan ekonomiler hassas bir yapı oluşturduğundan her türlü çevre faktörlerinden çabuk etkilenebilmektedir. Bu etkileşimi en az kayıp ile atlatmak Internet teknolojisinin takip edilmesi ile gerçekleştirilebilmektedir.

Örgüt birimleri arasında Intranet (Kurum İçi Ağ) kullanımı yöneticilerin karar alma süreçlerini olumlu yönde etkilemiştir. Araştırma sonucunda elde edilen  $t=3.313$  ve  $p=001$  olduğu bu değer  $0,01$  anlamlılık düzeyinde aralarında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Örgüt birimleri arasında bilgi güvenliğinin sağlanması amacıyla kurum içi ağ oluşturulması stratejik bilgi üreten işletmelerin işlemlerini güven içerisinde yürütülmesini sağlar. Bu konuda işletmeye çevre etmenlerden gelebilecek tehditler en aza indirgenmiş olur. İşletme içi haberleşme güvenilir bir şekilde gerçekleştirilir. Bu şekilde üst ve orta kademe yöneticiler güvenlik endişeleri bulunmadığı için işletmenin geleceğine yönelik stratejik kararlar alma konusunda daha fazla zaman kazanmış olurlar.

## SONUÇ VE GENEL DEĞERLENDİRME

1990'lı yıllardan itibaren teknolojik gelişmelerde yaşanan hızlı değişim sayesinde örgütlerin işleyiş biçimleri tamamen farklılaşmıştır. Yaşanan bu değişmelerin temelinde ise küreselleşme olgusu, iletişim alanındaki gelişmeler ve bilgiye verilen önem bulunmaktadır. Bu gelişmelerin hızlı bir trend kazanması bilginin paylaşılması, tüketilmesi ve tekrar üretilmesi olgusunun yaygınlaşmasından kaynaklanmaktadır.

Teknolojide son yıllarda ve hatta son günlerde yaşanan hızlı gelişim, kendisini yönetim bilimleri alanında da hissettirmiştir. Bu teknolojik gelişime paralel bir şekilde yönetim bilimi teknikleri de değişme göstermekte ve yönetim açısından bir alanda kolaylık sağlamaktadır. Özellikle bilgisayar bilimleri alanında yaşanmakta olan baş döndürücü gelişme ister istemez bilgisayar tabanlı sistemlerle çalışan kişi ve kuruluşları da etkilemekte ve gelişime ayak uydurmayı zorunlu kılmaktadır. Haberleşme ve iletişim alanındaki gelişmeler, ülkelerarası kurulan iletişim ağları (Internet) dünyayı büyük bir köy haline getirmiştir.

Dünyanın herhangi bir yerinde üretilen bilginin sayısal hale getirilerek bilgisayar ortamında saklanması o bilgiye dünyanın her yerinden çok kısa sürede erişme olanağı sağlamaktadır. Bilgi çağı ve bilgi toplumu gibi terimlerin sıklıkla kullanıldığı günümüzde bilginin önemi daha açık bir şekilde ortaya çıkmaktadır. Bilginin öneminin arttığı ortamlarda bilgiye ulaşma olanağı sağlayan sistemlerin de önemi artmaktadır.

İşletmelerde yaşanan bu hızlı değişim ve hareketlilikte doğru bilgiye en kısa sürede ulaşmak zorundadır. Çünkü yöneticilerin örgütün faaliyetlerini devam ettirebilmesi için karar alması, doğru kararı alabilmek için doğru bilgiye ulaşması gerekmektedir. Bu gelişmeler doğrultusunda işletmeler de teknolojik değişikliklere uyum sağlayabilmek için iş süreçlerinde bilgisayar teknolojilerinden yararlanmak, gerekli bilgileri ilgili sistemlerde tutarak istenildiğinde yöneticilere sunulmak üzere hazır bekletilmektedir. Burada önemli olan bilgilerin toplanması, sınıflandırılması dağıtılmasından çok zamanında doğru bilgiyi düzenli bir şekilde verecek bir sisteme sahip olmaktır.

Araştırmamızın birinci bölümünde bilişim sistemleri ile ilgili temel kavramlar açıklanarak bilginin işletmeler için taşıdığı önem ortaya konulmuştur. Bu bölümde Bilgisayarın fiziksel boyutlarında ki küçülmeye karşılık işlem yapabilme ve bilgi saklama kapasitelerinde yaşanan artışın ortaya çıkardığı yeni kavramlar üzerinde durulmuştur. Örgüt bünyesinde kurulan ağ sistemleri ile bilgisayarlar arasında hızlı iletişimin sağladığı avantajlar ve ortaya çıkabilecek sakıncalar üzerinde durulmuştur. Bilişim sistemlerinin gelişmesini etkileyen Internet, Intranet, Ekstranet, Video Konferans, Elektronik Ticaret, Sanal Örgütler, Bilgi Tabanlı Akıllı Sistemler ve Uzman Sistemlerin işletmeler için ne kadar önemli olduğu ve yöneticilerin bu sistemlerin kullanımı konusunda gerekli hassasiyeti göstermesi gerektiği ortaya konulmuştur.

İkinci bölümde yönetim kademelerine göre karar alma süreci incelenmiş; karar alma sürecinin özellikleri, faktörleri, evreleri, modelleri ve karar alma ortamları üzerinde durulmuştur. Karar alma sürecinde karşılaşılabilecek sorunlar ortaya konulduktan sonra bilişim sistemlerinin yöneticilerin karar alma süreçlerine etkileyip-etkilemediği incelenmiştir. Bu bölümde bilişim sistemlerinin örgüt için taşıdığı önem açıklanmış, yönetsel karar alma türleri ve karar almaya etki eden çevresel etmenler ortaya konulup yönetim kademelerine göre karar türleri açıklanmıştır.

Üçüncü bölümde ise bilişim sistemlerinin Kamu İktisadi Teşebbüslerinde kullanılıp-kullanılmadığı, bu sistemlerden hangi düzeyde yararlandığı, bu sistemleri kullanmanın yöneticilerin karar alma süreçlerini etkileyip-etkilemediği araştırılmıştır. Kütahya'nın stratejik doğal kaynak rezervleri yönünden önemli bir konuma sahip olması nedeniyle ilgili bölgede kurulan maden ve enerji alanındaki Kamu İktisadi Teşekkülleri araştırmada uygulama alanı olarak seçilmiştir. Bilişim sistemlerinin bu işletmelerde kullanılıp-kullanılmadığı, ilgili işlemlerde görevli üst ve orta kademe yöneticilerin karar alma sürecinde bu sistemlere başvurup-başvurmadığı ortaya konulmuştur.

Yöneticilerin araştırmamıza verdiği bilgilerden ilgili işletmelerde bilgisayarın yaygın olarak kullanılmaya başladığı ve bilişim sistemleri kavramı ve onun getirdiği yeniliklerin işletmeler için önem arz ettiği kabul edilmektedir. Ancak yöneticilerin çoğunluğunun bilgisayar ve onun getirdiği yeni teknolojilerin genç nesillerin işi olduğu fikrinden kurtulamadıkları ortadadır. Araştırma neticesinde görev unvanları

incelendiğinde henüz bilgi işlem yöneticiliği alanında yeterli istihdam bulunmadığı ve bu alanda istihdam edilenlerin iş tecrübesinin yeterli düzeyde bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Araştırmamız sonucunda ilgili işletmelerde bilgisayar teknolojisinin kullanılmaya başlandığı, bilgisayarın getirdiği bazı yeniliklerin işletme birimlerine kazandırıldığı, yararlarının bulunduğu kabul edilmek ile birlikte bu yeniliklerden sistemli bir şekilde yararlanılmadığı ortaya çıkmıştır. İlgili işletmelerde bilişim sistemleri henüz gerçek anlamda örgüt birimlerine ve kültürüne yerleşmemiştir. İşletmelerin bazılarında yaşanan gelişmeler bilgisayar ile sınırlandırılmakta, bazılarında bilgi işlem birimleri ile sınırlandırılmakta ve bu yeni kavramların genç nesillerin işi olduğu fikri hakim durumdadır.

Araştırmamıza konu işletmelerin bazılarında 1990'lı yıllardan itibaren özerk bir yönetim yapısı kazandırılması veya bu işletmelerin özelleştirmeye çalışılması ilgili işletmelerin yönetimlerinde bilişim sistemlerine bakış açısında biraz da olsa değişme sağlamıştır. Bunun nedeni ise işletmenin özelleştirilmesi durumunda işsiz kalma endişesi olarak ortaya çıkmaktadır. Tüm bu gelişmelere rağmen bu işletmeleri yönetme konusunda atanan üst düzey yöneticilerin liyakat sistemine göre atanmadıkları ortaya çıkan bir gerçektir.



**EKLER**

## ANKET FORMU

### “BİLİŞİM SİSTEMLERİ KULLANIMININ YÖNETİMDE KARAR ALMAYA ETKİLERİ” HAKKINDA DEĞERLENDİRME FORMU

Bu Anketden elde edilecek olan bulgular bilimsel çalışma amacıyla hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışmasında değerlendirilecektir. Bu çalışmanın başarısı sizin ankete göstereceğiniz ilgiye bağlıdır. Yapılan bu çalışmaya yardımcı olmanız dileği ile aşağıdaki sorulara İşletmenizdeki/Biriminizdeki uygulamalara en uygun seçeneği katılma derecenize göre yanıtlayınız.

Bu formda çalışmakta olduğunuz işletmelerde, **Bilişim Sistemlerinin (BS)** kullanımının, **örgütlerde stratejik** karar almaya etkileri ile ilgili sorular bulunmaktadır. Lütfen sorulara vereceğiniz yanıtları, uygun bulduğunuz rakamı daire içine alarak belirtiniz.

**Bilişim Sistemleri (BS):** Örgüt için gereksinim duyulan *bilgiyi* toplayan, işleyen, saklayan, değerlendiren, transfer eden, görüntüleyen, yayan ve üzerinde işlem yapan altyapı, teşkilat, personel ve bileşenlerin bir bütünüdür.

#### Kriterler:

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kısmen Katılıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

## BİLİŞİM SİSTEMLERİ KULLANIMININ

**Soru 1:** Şirketimiz/İşletmemiz departmanlarında (muhasabe, üretim, pazarlama, ar-ge vb.) yeterli düzeyde **bilgisayar donanımı** kullanılmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 2:** Şirketimiz/İşletmemiz birimlerinde yeterli düzeyde **bilgisayar yazılım programı** kullanılmaktadır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 3:** Şirketimizde/İşletmemizde yöneticiler uzmanlık alanları ile ilgili bilgisayar programları (Word, Excel, Powerpoint, Aotucad, Potoshop, Özel Yazılım vb) etkin bir biçimde kullanabilmektedir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 4:** Şirketimizde/İşletmemizde Bilişim Sistemlerinin tüm işletme bünyesinde etkin bir şekilde kullanımını sağlayan **Network** alt yapısı mevcuttur.

Evet  Hayır

**Soru 5:** Şirketimizde/İşletmemizde veri girişi, bilgi işleme ve çıktı süreci genellikle elektronik ortamda yapılmaktadır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 6:** Şirketimizde/İşletmemizde iş süreçlerine yönelik bilgi tabanlı **Akıllı Sistemler** kullanılmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 7:** Şirketimizde/İşletmemizde iş süreçlerine yönelik **Uzman Sistemler** (bir hammaddeyi analiz edip raporlama) kullanılmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 8:** Şirketimizde/İşletmemizde **Sanal Ofis** Uygulaması kullanılmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 9:** Şirketimizde/İşletmemizde çalışan personelin geliştirilmesine yönelik Bilişim Sistemleri destekli eğitim (seminer, kurs, sunu vb) verilmektedir.

Evet  Hayır

**Soru 10:** Şirketimizde/İşletmemizde, bilgiyi “üretmek”, dışarıdan satın “almaktan” daha önemlidir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 11:** Şirket/İşletme çalışanlarının yeni bilgi üretmeleri, bilgiyi paylaşmaları ve bilginin örgüt hedefleri için kullanımına yönelik sürekli destek verilmektedir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum



**Soru 12:** Şirketimizde/İşletmemizde elde edilen bilginin, şirket içerisinde iletişim ortamı aracılığıyla hızlı ve etkili biçimde yaygınlaştırılması sağlanmaktadır

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 13:** Şirketimiz/İşletmemizde, faaliyetlerini yürütürken (üretim, pazarlama, muhasebe, finans vb) **İnternet** hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 14:** Şirketimiz/İşletmemiz, faaliyetlerini yürütürken (üretim, pazarlama, muhasebe, finans vb) **Intranet (Kurum İçi Ağ)** hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 15:** Şirketimiz/İşletmemiz, faaliyetlerini yürütürken (üretim, pazarlama, muhasebe, finans vb) **Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ)** hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 16:** Şirketimiz/İşletmemizde, **şirket içi** haberleşmede e-posta kullanmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 17:** Şirketimiz/İşletmemizde, **şirket dışı** haberleşmede e-posta kullanmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 18:** Şirketimizde/İşletmemizde e-ticaret uygulamaları kullanılmaktadır.

Evet  Hayır

**Soru 19:** Şirketimizde/İşletmemizde karar alma sürecinde, Bilişim Sistemlerinin kullanılması, veri işleme kapasitesini artırmış ve maliyetleri azaltmıştır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 20:** Şirketimizde/İşletmemizde, bilgisayarlar yöneticilerin karar alma hızını artırmış, daha kısa zamanda isabetli kararlara ulaşmasını kolaylaştırmıştır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 21:** Şirketimiz/İşletmemizde, amaçlarına uygun ve tutarlı stratejik kararlar alabilmesi için kullandığı bilgiler her zaman **güncel** tutulmaktadır.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 22:** Şirketimiz/İşletmemiz, amaçlarına uygun ve tutarlı kararlar alabilmek için kullandığı bilgiler **doğru kaynaklardan** elde edilmektedir.

Kesinlikle 1 2 3 4 5 Kesinlikle  
katılmıyorum katılıyorum

**Soru 23:** Şirketimiz/İşletmemiz, amaçlarına uygun ve tutarlı kararlar alabilmek için kullandığı **bilgiler yeterlidir.**

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**Soru 24:** Şirketimiz/İşletmemiz, amaçlarına uygun ve tutarlı kararlar alabilmesi için kullandığı bilgiler **gereksinim duyulan zamanda** elde edilmektedir.

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**Soru 25 :** Şirketimiz/İşletmemiz, Bilişim Sistemleri ile oluşturulan iletişim sayesinde (müşteri, tedarikçi, bağlı ortaklıklar vb) etkin ve hızlı iletişim kurmakta ve bunu karar alma sürecine yansıtılmaktadır.

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**Soru 26:** Şirketimiz/İşletmemiz, Bilişim Sistemleri aracılığı ile rakip şirketleri takip ederek alternatif stratejiler geliştirmektedir.

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**Soru 27:** Şirketimizde/İşletmemizde yönetsel bir eylem olarak algılanan karar alma faaliyetlerine, Bilişim Sistemleri aracılığıyla diğer çalışanlarda katılmaktadırlar.

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**Soru 28:** Şirket/İşletme yöneticileri karar alma süreçlerinde örgüt amaçlarına göre hareket etmektedirler.

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**Soru 29:** Şirketimiz/İşletmemiz, yeni teknolojilere adaptasyon açısından başarılıdır.

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**Soru 30:** Şirketimizde/İşletmemizde **Ar-Ge** çalışmaları başarılı bir şekilde yürütülmektedir.

Kesinlikle	1	2	3	4	5	Kesinlikle
katılmıyorum						katılıyorum

**DEMOGRAFİK SORULAR**

**Soru 1 :** Yaş: .....

**Soru 2 :** Cinsiyet :  Bay  Bayan

**Soru 3 :** Eğitim Durumu:

İlkokul  Ortaokul  Lise  
 Üniversite (Önlisans/Lisans)  Yüksek Lisans  Doktora ve üstü

**Soru 4 :** İşletmenizdeki/Görev Ünvanınız:

Genel Müdür/Müdür  Genel Müdür Yrd./Müdür Yrd.  Bilişim Sist. Md.  
 Bilişim Sist. Md. Yrd.  Departman/Şube Md.  Departman/Şube Md. Yrd.  
 Diğer .....

**Soru 5 :** Toplam hizmet yılınız : .....

**Soru 6 :** Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör : .....

**Soru 7 :** Şirketinizde toplam çalışan sayısı : .....

## KAYNAKÇA

### Kitaplar

- Ada Erhan, **İşletmelerde Sistem Analizi ve Tasarımı, Yeni Teknolojiler ve Araçlar**, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ankara, 1997.
- Adair, John, **Karar Alma ve Problem Çözme**, Çev: Nurdan Kalaycı, Gazi Kitapevi, Ankara, 2000.
- Adair John, **Etkili Değişim**, Birinci Baskı, Çev: Fatma Beşenek, bky babıalı kültür yayınları, İstanbul, 2003.
- Akgeyik Tekin, **Stratejik Üretim Yönetimi**, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Akpınar, Haldun, **Bilişim Teknolojisi ve İşletme Öğretimine Etkileri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Kasım1997.
- Alakuş Meral, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayınları Kütüphanecilik Dizisi: 22, Ankara, 1991.
- Albayrak Burhan, **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.
- ....., **Proje Yönetimi ve Proje Danışmanlığı**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Aldemir, Ceylan, **Personel Yönetimi**, İkinci Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 1996.
- Allan J. Magrath, **1990-2000 Yıllarında Satış Yönetimi**, Çev: Gündüz Egemen, Rota Yayınları, İstanbul, 1992.
- Altan, Naci, **Microsoft Excel 7.0**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997.
- Arifoğlu, Ali-Doğru Ali, **Yazılım Mühendisliği**, Birinci Baskı, Sas Bilişim Yayınları, Ankara, 2001.
- Aşkun İnal Cem, Tokat Bülent, **İşletmelerde Örgüt**, İnci Ofset, Kütahya, 2003.
- ....., **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003.
- Ataman Göksel, **İşletme Yönetimi (Temel Kavramlar, Yeni Yaklaşımlar)**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2002.
- Aydın Emin D., **Değişen Bilgi Toplumu**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1996.
- Aydın Mustafa, **Eğitim Yönetimi**, Beşinci Baskı, Hatipoğlu Yayınevi, Ankara, 1998.

- Aytürk, Nihat, **Yönetim Sanatı, (Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri)**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Yargı Yayınları, Ankara, 1999.
- Bağırkan Şemsettin, **Karar Verme**, Der yayınları, İstanbul, 1983.
- Balevi, Erol, **İnternet**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 1995.
- Baransel, Atilla, **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, Üçüncü Baskı, Venüs Ofset, İstanbul, 1993.
- Barker Alan, **Daha İyi Nasıl Karar Verme**, Çev: Ali Çimen, Timaş Yayınları, İstanbul, 1999.
- Barron, Billy, Ellsworth Jill H., Savetz, Kevin M. **İnternet**, Birinci Baskı, Çev: Nezihe Bahar, Devrim Türkmen, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Barutçugil, İsmet, **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2002.
- Başaran İbrahim Ethem, **Eğitim Yönetimi**, Gül Yayınları, Ankara, 1998.
- Başaran İbrahim Ethem, **Örgütsel Davranışın Yönetimi**, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayını: No:14, Ankara, 1982.
- Besim BAYKAL, **Günümüzde Yönetim**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul, 1974.
- Bilgen Semih, **Yöneticiler İçin Bilişim Sistemleri**, ODTÜ Enformatik Enstitüsü Emo Yayını, Ankara, 2003.
- Bozkurt, Veysel, **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1996.
- ....., **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2000.
- Budak Gönül, **Yenilikçi Yönetim**, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Bursalıoğlu Ziya, **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları, Ankara, 1987.
- Business Harvard Review, **Karar Alma**, Çev: Ahmet Kardam, MESS Yayınları, İstanbul, 2001.
- Can Halil, **Organizasyon ve Yönetim**, Beşinci Baskı, Siyasal Kitapevi, Ankara, 1999.
- Cüceloğlu Doğan, **İnsan ve Davranışı**, Altıncı Baskı, Remzi Kitapevi, İstanbul, 1996.
- Cusins Peter, **Orta Düzey Yönetici İçin Yönetim Teknikleri**, Birinci Baskı, Çev:Günhan Günay, Rota Yayınları, İstanbul, 1997.

- Çağalan C., Yurdakul U., **Bilgi Teknolojileri Türkiye İçin Nasıl Bir Gelecek Hazırlamakta**, İş Bankası Kültür Yayınları, No: 361, Ankara, 1997.
- Çalık, Nuri, **Pazarlama Yönetiminde Sayısal Karar Modelleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1037, Eskişehir, 1998.
- Çelebioğlu Fuat, **Davranış Açısından Örgütsel Değişim**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, İstanbul, 1990.
- Çınar Mehmet, **Kalite Yönetimi**, Erciyes Üniversitesi, İİBF. Yay., Kayseri, 1993.
- Çoban Hasan, **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1998.
- ....., **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş-Bilgi Toplumuna Geçmek İçin Stratejik Planlama ve YBS Uygulaması**, DPT Yayını, Ankara, Mart 1996.
- Çömlekçi, Mehmet, **Office 95**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1997.
- Dawson Roger, **Güvenli Karar Alma Rehberi**, Çev: Eshar Kütevin, Ziya Kütevin, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1995.
- Demir M.Hulusi, Bircan Bülent, Tütek Hülya, **Yönetimsel Karar Verme**, MESS Yayınları, İstanbul, 1988.
- Dinçer, Ömer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Üçüncü Baskı, İz Yayıncılık, İstanbul, 1994.
- Drucker, Peter F., **Gelecek İçin Yönetim**, Altıncı Baskı, Çev: Fikret Üçcan, İş Bankası Yayınları, Ankara, 1992.
- Dura Cihan, **Bilgi Toplumu**, Kültür Bakanlığı Yayını, Ankara 1990
- Duran, Cengiz, Atik Hayriye, **Bilgi Toplumu Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**, Birinci Basım, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2002.
- Düren, A.Zeynep **2000'li Yıllarda Yönetim**, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- Eggland Williams, **Örgütlerde İletişim, Çevirenler**, Yılmaz Büyükerşen ve diğerleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:628, 1991.
- Ekincioğlu İsmail ve Diğerleri, **Bilgi Teknolojisi Kullanımı ve İnternet**, Birinci Baskı, DPU Yayınları Yayın No: 10, Ankara, 2003.
- Elmacı Orhan, **Toplam Kalite Yönetimi**, Kütahya, 2001.
- Elmacı Orhan, **Stratejik Yönetim Açısından Yönetim Muhasebesi**, Kütahya, 2002.
- Erol EREN, **Yönetim ve Organizasyon**, Üçüncü Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1996.

- Eren, Erol, **Yönetim Psikolojisi**, Dördüncü Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1993.
- Eren Erol, **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Erkan Hüsnü, **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Yay., İstanbul 1998.
- Erkut Haluk, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, MESS Yayınları, İstanbul, 1989.
- ....., **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, Mess Yayınları, İstanbul, 1989.
- Erol Cengiz, **İşletmelerde Finansal Yönetim**, Birinci Baskı, İmge Kitapevi, Ankara 1999.
- Eta For Windows Kullanım Klavuzu, **Fatura Program Modülü**, İstanbul, 1997.
- Finnigan John, **Doğru İşe Doğru Eleman**, İkinci Baskı, (Çev.Mehmet Kılıç), Rota Yayınları, İstanbul, 1997.
- Folino David F., **Etkili Karar Alma (Atak Yöneticinin Rehberi)**, Çev: E.Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Geylan Ramazan, **Personel Yönetimi**, MET Basım Yayım ve Organizasyon, Eskişehir, 1992.
- Gürgen Haluk, **Örgütlerde İletişim Kalitesi**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.
- Halaç Osman, **Kantitatif Karar Alma Teknikleri (Yöneylem Araştırması)**, Dördüncü Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 1995.
- Halaç Osman, **Kantitatif Karar Verme Teknikleri (Yöneylem Araştırmasına Giriş)**, Beşinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.
- Hammond John S., Keeney Ralph L., Raiffa Howard, **Karar Verme Sanatı**, Çev.: Şebnem Özkan, Beyaz Yayınları, İstanbul, 1998.
- Hammer, Michael, - Champy James, **Değişim Mühendisliği**, Beşinci Baskı, Çev: Sinem GÜL, Sabah Yayınları, İstanbul, 1988.
- Harcar Talha, **Silahlı Kuvvetlerde Karar Verme**, Kara Harp Okulu Matbaası, Ankara, 1992.
- Hatipoğlu Zeyyat, **İşletme Yönetimine Giriş**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.
- Himmetoğlu Bülent, **Karar Verme Yeteneğini Geliştirme**, Karaca Matbaası, İzmir, 1971.
- Hoşcan, Yaşar, **Bilgisayar**, İkinci Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1997.



- İdil Orhan, **Örnekleme Teorisi ve İşletme Yönetiminde Uygulaması**, İşletme Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1980.
- Kara, İmdat, **Yöneylem Araştırmasının Yöntembilimi**, Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yayınları, No.215/139, Eskişehir, 1979.
- Karabulut Sinan, **Donanım Mimarisi**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.
- Karahoca, Adem-Dilek, **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- Karakaş, Eyyüp, **Bilgi İşlem ve Enformasyon Teknolojisi-I**, Üçüncü Baskı, A.Ü.Çankırı MYO Yayın No: 27, Ankara, 1997.
- Karalar, Rıdvan, **Yönetimsel Ekonomi**, Genişletilmiş Üçüncü Baskı, Ant Matbacılık-Yayıncılık, Eskişehir, 1996.
- Karalar Rıdvan, **Yönetim Ekonomisi**, Eskişehir, 2003.
- Kaya Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1991.
- Kaya Yahya Kemal, **Eğitim Yönetimi Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Geliştirilmiş Beşinci Baskı, Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1993.
- Kepenek, Yakup, **Ekonomik Yönleriyle Elektronik Ticaret**, Alfa Yayınları, 2000.
- Kırım, Arman, **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.
- Kravitz S.Michaeltz, **Olumsuz İnsanları Yönetme**, Birinci Baskı, (Çev. H.Can İkizler), Alfa Yayınları, İstanbul, 1999.
- Koçel, Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998.
- ....., **Yönetim, Yöneticilik ve Karar Alma**, Geliştirilmiş Altıncı Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2003.
- Kuruüzüm Ayşe, **Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler**, Akdeniz Üniversitesi Basımevi Yayın No: 72, Antalya, 1998.
- Microsoft Press, **Adım Adım Outlook 97**, Çev: Cem Yılmaz, S.Sinan, Tanören, Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2001.
- Mutlu, Ersin, **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 1999.
- Nelson, Stephen L., **Bir Bakışta Front Page 98**, Çev: Zeki İlker Doğan, Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999.
- Onaran Oğuz, **Örgütlerde Karar Verme**, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Yayınları, No:321, Ankara, 1971.

- Özalp İnan, **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt I, Eskişehir, 1998.
- Özalp İnan, **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir, 1984.
- Özdamar Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1**, İkinci Baskı, Kaan Kitapevi, Eskişehir, 1999.
- Özer A.Kadir, **Gerçekçi Yönetişim**, Birinci Basım, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.
- Özgüler Mehmet, **Bilgisayar Donanımı**, Üçüncü Baskı, Akademi Yayınevi, Rize 2002.
- Özkan Yalçın, Dondurmacı, Gülser Acar, **Access 2000**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000.
- Öztürk Ahmet, **Yöneylem Araştırması**, Genişletilmiş Dördüncü Baskı, Ekin Kitapevi Yayınları, Bursa, 1994.
- Prokopenko, Joseph, **Verimlilik Yönetimi**, Çev: Olcay Baykal, Nevda Atalay, Erdemir Fidan, MPM Yayınları, No:476. Ankara, 2001.
- Pfeffer Jeffrey, **Güç Merkezli Yönetim (Örgütlerde Politika ve Nüfuz)**, Çev: Elif Özsayar, Boyner Holding Yayınları, İstanbul, 1999.
- Rhinesmith, H. Stephen, **Yöneticinin Küresel Rehberi**, Birinci Baskı, Çev: Gülden Şen, Sabah Yayınları, İstanbul, 2000.
- Sagman, Steve, **Microsoft Office XP**, Birinci Baskı, Çev: Belgin Elçioğlu, Selçuk Tüzel, Alfa Yayınları, İstanbul, 2001.
- Sarıhan, Deniz Tan, **Herkes İçin İnternet'98**, Birinci Baskı, Desnet Yayınları, İstanbul, 1998.
- Savaş Mustafa, Eryılmaz Selami, Alabay Nurettin, **Bilgisayar Teknolojileri Kullanımı**, Sistem Yayıncılık, Ankara, Mart 2001.
- Sayın Erol R., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Dördüncü Baskı, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 884, Eskişehir, 1998.
- Soysal Ataç, ve diğerleri, **Bilgisayar Destekli Yönetim Sistemleri**, MESS Yayınları, İstanbul, 1989.
- Straub Joseph T., **Atak Yöneticinin Yetki Verme Rehberi**, Çev: E.Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999.
- Süer İrfan, **Pazarlama Yönetiminde Sayısal Modeller Yoluyla Karar Alma**, Bizim Büro Basımevi, Ankara, 2000.
- Şen, Osman Nihat, **Oracle**, İkinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2000.

- Şimşek M.Şerif, **Yönetim ve Organizasyon**, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş İkinci Baskı, Damla Ofset Matbaacılık, Konya, 1996.
- Şişman Mehmet, **Örgütler ve Kültürler**, Birinci Baskı, Pegem A Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Taylor, Frederick W., **Bilimsel Yönetimin İlkeleri**, Çev: H.Bahadır Akın, Çizgi Kitapevi, Konya, 1997.
- Tavmergen, İge Pınar, **Doğrudan Pazarlama Yönetimi**, Birinci Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2002.
- Tekeli, Hasan, **Bilgi Çağı**, Simavi Yayınları, İstanbul, 1994.
- Tengilimoğlu Dilaver, Tutar Hasan, **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.
- Tokat Bülent, Şerbetçi Derya, **İşletmecilik Bilgisi**, Beşinci Baskı, İstanbul, Avcı Ofset, 2001.
- Tokat Bülent, **Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi**, Dumlupınar Üniversitesi Yayın No:6, Kütahya, 1998.
- ....., **İşletmecilik Bilgisi**, İstanbul, 2000.
- Tortop Nuri, Eyüp G. İSBİR, Burhan AYKAÇ, **Yönetim Bilimi**, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 1999
- Tosun Kemal, **İşletme Yönetimi**, Altıncı Baskı, Meter Matbaası, İstanbul, 1983.
- Türk Murat, **Küreselleşme Sürecinde İşletmelerde Bilgi Yönetimi**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2003.
- Türkmen İsmail, **Bilgi Sistemleri İle Pazarlama Yönetiminde Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No.575., Ankara, 1996.
- ....., **Yönetimsel Zaman ve Yetki Devri Açısından Yönetimde Verimlilik**, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No.519, Ankara, 1994.
- Uçar, Mustafa, **Tek Düzen Muhasebe Sistemlerine Uygun Uygulamalı Bilgisayarlı Muhasebe** İstanbul, 2001.
- Ülgen Hayri, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yay. No: 225, İstanbul, 1990.
- Üstün Rifat, **Yönetim Muhasebesi**, Dördüncü Baskı, Bilim Teknik Yayınları, İstanbul, 1999.

Üstün Rifat, **Maliyet Muhasebesi**, Gözden Geçirilmiş Beşinci Baskı, Bilim Teknik Yayınevi, 1996.

Varol Sabri, **Adobe Photoshop 5.0**, Birinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999.

Yanık, Memik, **Başlangıç-Orta-İleri Düzey İçin Word 97**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

....., **Herkes İçin Excel 7.0**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

Yılmaz Cengiz, **Bilgi İşlem ve Yönetim Bilgi Sistemi**, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No.2, Kayseri, 1988.

Yılmaz Murat, **PC Donanımı**, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Yozgat, Uğur, **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

....., **Yönetimde Karar Alma Teknikleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1994.

#### **Makaleler**

“Ağ Güvenliği İçin Tehlikeli Protokoller”, **Chip Dergisi**, Bölüm 3, Aralık 2001.

Akata, Emin, “e-türkiye”, **Bilişim Kültür Dergisi**, Eylül 2000, Sayı: 75.

Akgül, Mustafa “Kampüs Ağ Çözümleri”, **Akademik Bilişim 2000 Bildirileri**, Isparta, 10-11 Şubat 2000.

....., “İnternet ve İlgili Konularda Çokça Sorulan Sorular”, **INETTR.CSS**. 30 Ekim 1997.

Akgün Ali E., Keskin Halit, “Sosyal Bir Etkileşim Süreci Olarak Bilgi Yönetimi ve Bilgi Yönetimi Süreci”, Hora Ofset Matbacılık, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, Cilt:5, Ankara, 2003.

Aktaş, Ziya, “e-türkiye”, **Bilişim Kültür Dergisi**, Sayı: 75, Eylül 2000.

Algan, Sibel, “Bilgi Yolunda Bildik Yeni Bir Durak: Ekstranet”, **BT Haber**, Sayı: 111, 31 Mart-6 Nisan, 1997.

Alkan Nazlı, “Uzaktan Öğrenime Kütüphane Desteği”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, 06-08 Mayıs 2002.

Alver Füsün, “Medya Bilginin Değiştirilmesi”, **Yeni Türkiye 1998**, C.20, 1998.

Arifoğlu, Ali, **Bilişim Kültürü Dergisi**, Sayı 75, İstanbul, Eylül 2000.

Aşkun İnal Cem, “Örgütlerde Değişme”, Sevinç Matbaası, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Sayı:1, Cilt VIII, Ankara, 1972.

- Aşkun İnal Cem, “Karar Almada Nicelikli Araç ve Yöntemler”, Sevinç Matbaası, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Sayı:1 Cilt: IX, Ankara, 1973.
- Ayık, Y.Ziya, Karaman Abdullah, “Karar Almada Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs 2002.
- Balcı Birim, “Bilgisayar Ağlarında Kullanılan Delik Kova Tıkanıklık Kontrol Algoritması İçin Simulator”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiriler**, Denizli, 1-4 Mayıs 2003.
- Başaran Tamer ve diğerleri, “Sistem Güvenliği ve Yedekleme”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi**, Denizli, Mayıs 2003.
- Bayar Doğan, “İşletmelerde Optimal Sermaye Yapısına İlişkin Karar Verme”, Sevinç Matbaası, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Sayı:2, Cilt VIII, Ankara, 1972.
- Baytok Maaz, “Uzman Sistemler İle Personel Seçimi”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1998.
- Börü, Mert, “Aktif mi? Interaktif mi?”, **BT Haber**, 23-29 Haziran 1997.
- Canküyer Ersoy, Poyraz Kemal, “Bir Karar Alma Yöntemi Olarak Bayes Yaklaşımı ve Uygulaması”, Anadolu Üniversitesi Basımevi, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Sayı:1, Cilt:1, Eskişehir, 1988.
- Çetinkaya, Belkıs, “Yönetim Bilgi Sistemleri”, **Anadolu Üniversitesi, İİBF Dergisi**, C:6, Eskişehir, 1998.
- Dinçer B.Taner, Karaoğlan Bahar, “Bilginin Sosyal Uzantısı: Bilişim”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi**, Pamukkale Üniversitesi, Denizli, 1-4 Mayıs 2003.
- Dinçer, Ömer, “Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişme Sorunları” **3. Ulusal İşletmecilik Kongresi**, Kapadokya, 1989.
- Doğan Nalan Kösebalaban, “Entelektüel Sermaye Yönetimi Yaklaşımı ve Entelektüel Varlıkların Korunmasına Yönelik Öneriler”, Dönence Basım-Yayın Hizmetleri, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Yıl:15, Sayı:47, İstanbul, 2004.
- Eczacıbaşı, Faruk, **BT/haber**, S:132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997.
- Erdil Oya, Keskin Halit, “Örgütsel Değişim Sürecinin Özellikleri, Enformasyon Sisteminin Etkinliği, İş Değişimlerini Uygulama Etkinliği, Rekabet Stratejileri ve İşletme Performansı Arasındaki İlişki”, **İÜ İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi**, Dönence Basım-Yayım Hizmetleri, Yıl:15, Sayı:47, İstanbul, 2004.

- Erdoğan B.Zafer, Çelik Hakan, “Etkin Müşteri Hizmetleri Yönetiminde Örgütlenme Alternatifleri”, **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Yıl:3 S.5, Kütahya, Haziran 2001.
- Ergin Hüseyin, Elmacı Orhan, “Stratejik Yönetim Sisteminin Etkinliğinin Sağlanmasında Stratejik Yönetim Muhasebesinin Rolü”, **Dumlupınar Üniversitesi, SBED**, Yıl:2, Sayı: 4, Kütahya, Haziran 2002.
- Geray Haluk, “Enformasyon Toplumu ve Türkiye; Erişim Açısından Bir Değerlendirme”, **Yeni Türkiye 1998**, C.20.
- Göl Mehmet, “Stratejik Karar Alma Ortamında Üst Yönetim Bilgi Sistemi ve Uzman Sistemler”, **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Kütahya, Yıl:2, Sayı:3, Ocak 2000.
- Gönüllüoğlu Sevgi, “Belirsizlik Ortamında Yeni Ürün Geliştirmeye İlişkin Portföy Oluşturulması”, **Dumlupınar Üniversitesi, SBED**, Kütahya, Yıl: 5, Sayı:8, Haziran 2003.
- Gültekin Filiz, Ögünç Taner, “Bilgi Toplumu ve Türkiye Bilginin, Sistem Anlayışı İçerisinde İletişim Teknik ve Teknolojileriyle Desteklenerek Organizasyonda, Yönetim Karar ve Uygulamalarına Aktif Kullanımı”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildirileri**, Denizli, 1-4 Mayıs 2003.
- İlhan Süleyman, “Telekomünikasyonda Yönetim Bilişim Sistemleri Modeli”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, 1998.
- İnam Ahmet, “Bilgi Sağlığı”, **Yeni Türkiye 1998**, C.20.
- Kabasakal Hayat ve Arkadaşları, “E-İletişim Tutumları: Belirleyici Etkenler Olarak Değerler ve Öz-Yeterlilik”, **9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 10, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.
- Karalar Rıdvan, “Yönetimsel Karar Sürecinde Ortamlar ve Öğeler”, Sevinç Matbaası, **Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi**, Sayı:1, Cilt: XI, Ankara, 1975.
- Kaya Zeki, Karaağaçlı Mustafa, “İnternet Yoluyla Eğitimde Etkileşimli Ortamların Tasarımı”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs 2002.
- Kılıçbay Mehmet Ali, “En Son Demokratikleşecek Şey Bilgi Olacak”, **Yeni Türkiye 1998**, c.20
- Köksal, Aydın, “Bilgi Toplumu Değil, Bilişim Toplumu”, **Bilişim Kültürü Dergisi**, Sayı 75, İstanbul, Eylül 2000.
- Kurt Mustafa, “Bilgi Toplumuna Geçiş ve Bilgi Toplumunun Ekonomik Yöntü”, **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Yıl: 2, Sayı:4, Kütahya, Haziran 2002.



Microsoft PowerPoint97, Çev: İlker Durubal, Arkadaş Yayınevi, Ankara.

Mocan Bora, Dinleyici M.Salih, “Bilgi Teknolojilerinde Optik Haberleşmenin Yeri ve Önemi”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildirgeler**, Denizli, 1-4 Mayıs 2003

Nakilcioğlu İsmail H., “Bilgiye Dayalı Organizasyonda Veri Güvenliği”, **Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiri Özetleri**, Denizli, Mayıs 2002.

Öymen Edip, **BT Haber Dergisi**, Sayı: 263.

Özden Nüvid, **Bilişim Kültürü Dergisi**, Sayı: 75, İstanbul, Eylül 2000.

Özgen Hüseyin, Yalçın Azmi, “İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemi ve Yönetim Kararlarında Kullanılması”, Anadolu Üniversitesi Basımevi, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1-2, Cilt:X, Eskişehir, 1993.

Özkan İsmail, “Risk Ortamında Karar Ölçütlerinin Bilgisayar Paket Programı”, Anadolu Üniversitesi Basımevi, **Anadolu Üniversitesi Afyon İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**, Eskişehir, 1990.

Özkalp Enver, “Örgütlerde Grupların Karar Verme Teknikleri”, Anadolu Üniversitesi Basımevi, **Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:1-2, Cilt:IX, Eskişehir, 1991.

Profesyonel Gözüyle Dergisi, Sayı: 37. Ocak-Şubat 2002.

Şerbetçi Derya, “21.YY İşletmelerinin Gerçek Zenginlik Kaynağı: İnsan Sermayesi”, **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Kütahya, Yıl:5, Sayı: 8, Haziran 2003.

T.C. Başbakanlık Ulusal Bilgi Sistemi, Mayıs 2000.

Tınaz Titiz, **BT/haber**, S:132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997.

Tokat Bülent, Öncel Mesut, “Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternetin İşletme Yönetimine Etkileri Kobiler İçin Çözüm Yolları”, **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Yıl:3 Sayı:5, Kütahya, Haziran 2001.

Turgay Tayfun, “Verimlilik Açısından Yönetim Bilişim Sistemleri”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 3, 1995.

Uzgören Ergin, “Bilgi Toplumunda Uluslararası Rekabet Edebilirlik Avantajının Yaratılmasına Yönelik Stratejik Yaklaşım”, **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Özrenk Matbaası, Yıl:1 Sayı:1 Kütahya, Ocak 1999.

Uzgören Ergin, Kara Oğuz, “Elektronik Veri Değişimi(EDİ) ve Bilgisayarlı Gümrük Etkinlikleri(Bilge) Sisteminin Verimliliğinin Değerlendirilmesi”, **Dumlupınar Üniversitesi SBED**, Yıl:5, Sayı:6, Kütahya, Haziran 2002.



Ülengin, Füsün, “Pazarlama Stratejileri ve Karar Alma Mekanizması”, İletişim Yayınları, **Cep Üniversitesi**

Ünal H. İnci, “Bilgi ve Bilgi Gereksinimleri”, **Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Ankara, Temmuz 1993.

Ünaldı Atıf, “Bilgi Toplumu Türkiye’nde İnternet Yapılanması”, **Yeni Türkiye 1998**, C.20.

Üstün Rıfat, “Maliyet Verilerinin Yönetim Kararlarında Kullanılması”, Anadolu Üniversitesi Basımevi, **Anadolu Üniversitesi Kütahya İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yıllığı**, Eskişehir, 1991.

Vercan Rıdvan, “Bilgi Mühendisliği ve Uzman Sistemler”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı: 2 MPM Yayını, 1995.

Yolaç, Pelin, “Bilişim Çağının Birey Grular Temelinde Psikolojik Etkileri”, **Bilişim Toplumuna Giderken Psikoloji, Sosyoloji ve Hukukta Etkiler Sempozyumu 2001**. 23-24 Mart 2001.

#### **İnternet Makaleleri**

Altınok Ramazan, “**Kamu Yönetimi Reform Tasarısının Bilgi Teknolojilerinin Olanakları ve e-yönetişim yönünden değerlendirilmesi ve değişiklik önerileri**”, [www.liberal-dt.org.tr/guncel/Diger/ra\\_e\\_devlet.htm](http://www.liberal-dt.org.tr/guncel/Diger/ra_e_devlet.htm) (29/03/2004)

Erdoğan Nihat, “**Kariyer Geliştirmede Uzman Sistemlerin Federasyonu ve Bir Örgütsel Yedekleme Modeli**”, [www.sbe.sakarya.edu.tr/tezler/98/organizasyon.html](http://www.sbe.sakarya.edu.tr/tezler/98/organizasyon.html) (29/03/2004)

Evren Aslı, “**Bilişim Çalışanı Aranıyor**”, [www.bthaber.net/281/menu\\_haber\\_04.htm](http://www.bthaber.net/281/menu_haber_04.htm) 29/03/2004

Fettahlıoğlu Ö.Özkan, [www.girisim.com.tr/bankatek/sayi15/bilisimsis.htm](http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi15/bilisimsis.htm) 29/03/2004

Haşiloğlu Selçuk Burak, Mete Okan Erdoğan, “**Elektronik Ticaretin Uygulanabilirliği ve Gerek Duyulan Faktörler**”, <http://inet-tr.org.tr/inetconf6/tammetin/hasiloglu.html> 22/03/2004

Köksal Aydın, “**Bilişim Sözcüğü Üzerine**”, [www.yasinkaplan.com/makaleler.html](http://www.yasinkaplan.com/makaleler.html) 29/03/2004

Seçen Turgay, “**Türkiye Bilgi Toplumu Sıralamasında 50. Sırada**”, <http://www.turk.internet.com/haber/yazigoster/php> 29/03/2004

Türker Ali, “**Bilişim Sektöründe Kaynak Seviyesinde İşbirlikleri**”, <http://turk.internet.com/haber/yazigoster.php> 29/03/2004

Yapay Zeka, <http://www.yapay.zeka.org/modules.php> 29/03/2004

<http://www.be.itu.edu.tr/lisansustu/bt/bt/html> 29/03/2004

<http://www.ankara.edu.tr/services/strat/virus.html> 15/10/2002

<http://www.isl.itu.edu.tr/sem/ybs.htm> 22/03/2004

[http://www.kobinet.org.tr/hizmetlerle\\_ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/ka1.html](http://www.kobinet.org.tr/hizmetlerle_ticaret/e-ticaret-kutuphanesi/ka1.html) 15/10/2002

<http://www.mis.boun.edu.tr/mis.web/oss/asap/> 15/03/2004

<http://www.pargem.com.tr/haber/2003/eylül/2.htm> 29/03/2004

<http://www.turkhukusitesi.com/internet/virtisprogramlari.shtml> 15/10/2002

<http://members.tripod.com/~bagem/bagem/yz1.html>. 29/03/2004

<http://tef.selcuk.edu.tr/~ridvan/calis/uzman.htm> (15/10/2002)

<http://www.insankaynakleri.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=193> 23/07/2004

<http://insankaynaklari.com/cn/ContentBody.asp?BodyID=195> 23/07/2004



**DİZİN****-A-**

AB, 128,130  
 Abaküs, 27  
 ABD, 23,37,39,127,128  
 Alinteri, 26  
 Anadolu, 41  
 Analiz, 4,51,101  
 Araştırma Geliştirme, 56,114,119,128,  
 145,147,149,151,164,166

**-B-**

Beşinci Disiplin, 8  
 Beykent, 23  
 Bilkent, 41  
 Boğazici, 23

**-C-**

Chip, 28

**-Ç-**

Çin, 128

**-D-**

Dünya, 4,6,10,16,33,35,36,38,39,40,44,  
 55,60,62,104,106,114,127,132,143,160

**-E-**

Enformasyon, 7,9,10,11,101,129  
 Entellektüel, 113  
 Equation, 30  
 Eta, 26,32

**-F-**

Fırat, 41  
 Finansal, 81,97

**-G-**

GSMH, 39

**-H-**

Hurwicz, 88

**-I-**

IBM, 27

**-İ-**

İTÜ, 23,39

**-J-**

Japonya, 39,128

**-K-**

Kalite, 7,11  
 Kanada, 39  
 KİT, 131,132,141  
 Kütahya, 5,132,133,157,162,168

**-L-**

Laplace, 86,89  
 Latin Amerika, 39  
 Ling, 26,32  
 Logo, 26,323

**-M-**

Microsoft Outlook, 31  
 Mikro, 20,32

**-N-**

Network, 32,33,35,36,138,139,144,  
 150, 152,155, 164

**-O-**

ODTÜ, 6,41,169

**-P-**

Pargem, 37  
 Peter Senge, 8

**-R-**

Rusya, 128

**-S-**

Sakarya, 4,41  
 Savage, 89  
 Slikon, 28

**-T-**

Televizyon, 10,27,,41  
 Türkiye, 23,30,38,39,61,116,127,128,  
 130,131,132,133,159,161

**-U-**

UNIVACI, 27

**-V-**

Vega, 32