

T.C.
DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

**ORTA ÖLÇEKLİ ULUSLARARASI BİR FİRMADA
STRATEJİK VE OPERASYONEL KARAR ALMA SÜREÇLERİNİN
BİLGİSAYAR ORTAMINDA DESTEKLENMESİ**

Uğur ÖRNEK

Danışman
Prof. Dr. Gönül BUDAK

2007

ÖNSÖZ

Teknolojik gelişmelerle birlikte şirketler bilgisayarları yönetimin ve karar verme mekanizmalarının her aşamasında kullanmaya başlamışlardır. Sürekli artan merkezi ve merkezi olmayan verilerin toplanması ve değerlendirilmesi için bilgisayar destekli yönetim sistemlerine ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu tezin oluşturulmasında, çalışmalarına yön veren ve katkılarını esirgemeyen değerli hocam Prof. Dr. Gönül BUDAK'a teşekkürü borç bilirim.

Çalışmanın hazırlanmasında katkı ve desteklerini esirgemeyen başta sayın hocalarım Doç. Dr. Vahap TECİM, Yrd. Doç. Dr. Yılmaz Gökşen'e ve araştırma görevlisi Ebru TOLAY SABUNCUOĞLU'na, çalışmama aktif destek veren Micro-Epsilon Messtechnik GmbH Co. & KG. firması genel müdürü Karl Wisspeintner'e teşekkür ederim.

Beni bugüne kadar tüm çalışmalarımda desteklemiş olan, sabır ve sevgisini eksik etmeyen eşim Gülşah ÖRNEK'e, değerli zamanını aldığım oğlum Bora'ya ve aileme teşekkürü bir borç bilirim.

Aralık 2007

Uğur ÖRNEK

İZMİR

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “**.Orta Ölçekli Uluslar arası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi.**” adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

13 / 12 / 2007

Uğur ÖRNEK

İmza

YÜKSEK LİSANS TEZ SINAV TUTANAĞI

Öğrencinin
Adı ve Soyadı : Uğur Örnek
Anabilim Dalı : İşletme Anabilim Dalı
Programı : Yönetim ve Organizasyon
Tez Konusu : Orta Ölçekli Uluslar arası Bir Firmada
Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin
Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi
Sınav Tarihi ve Saati :

Yukarıda kimlik bilgileri belirtilen öğrenci Sosyal Bilimler Enstitüsü'nün tarih ve sayılı toplantısında oluşturulan jürimiz tarafından Lisansüstü Yönetmeliği'nin 18. maddesi gereğince yüksek lisans tez sınavına alınmıştır.

Adayın kişisel çalışmaya dayanan tezini dakikalık süre içinde savunmasından sonra jüri üyelerince gerek tez konusu gerekse tezin dayanağı olan Anabilim dallarından sorulan sorulara verdiği cevaplar değerlendirilerek tezin,

BAŞARILI OLDUĞUNA O OY BİRLİĞİ O
DÜZELTİLMESİNE O* OY ÇOKLUĞU O
REDDİNE O**

ile karar verilmiştir.

Jüri teşkil edilmediği için sınav yapılamamıştır. O***
Öğrenci sınava gelmemiştir. O**

* Bu halde adaya 3 ay süre verilir.
** Bu halde adayın kaydı silinir.
*** Bu halde sınav için yeni bir tarih belirlenir.

Tez burs, ödül veya teşvik programlarına (Tüba, Fulbright vb.) aday olabilir. Evet
Tez mevcut hali ile basılabilir. O
Tez gözden geçirildikten sonra basılabilir. O
Tezin basımı gerekliliği yoktur. O

JÜRİ ÜYELERİ Başarılı Düzeltme Red İMZA
.....
.....
.....

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

Orta Ölçekli Uluslararası Bir Firmada Stratejik ve Operasyonel Karar Alma Süreçlerinin Bilgisayar Ortamında Desteklenmesi

Uğur ÖRNEK

Dokuz Eylül Üniversitesi

Sosyal Bilimleri Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Yönetim ve Organizasyon Programı

Yönetim olgusunun süreçlerinden olan karar verme süreci, yönetimin diğer süreçlerini doğrudan etkilemektedir. Her faaliyet bir karar ile başlamaktadır. "Karar Destek Sistemleri", karar verme aktivitelerinin desteklendiği bilgi tabanlı bilgisayar destekli bilgi sistemleridir. Karar destek sistemleri, özü itibariyle, bir şirketin tüm iş süreçlerinde elde ettiği verilerin tek bir yerde toplanması ve istenildiğinde bilgi haline dönüştürülebilmesi olarak tanımlanıyor.

"Yönetim Bilgi Sistemleri" olarak da adlandırılan bu sistemler sayesinde analiz yeteneği artan şirketler, çok daha hızlı ve sağlıklı kararlar alabiliyor. Müşteri bölümlerinden satış analizlerine, personel yönetiminden üretimin planlanmasına dek bir şirket içindeki her türlü veriyi kapsayan Karar Destek Sistemleri, özellikle geniş bir tedarikçi ağı ile çalışan orta ölçekli uluslararası bir şirket için vazgeçilmez bir yatırımdır.

Anahtar Kelimeler: Stratejik Yönetim, Yönetim Bilgi Sistemi, Karar Destek Sistemi, Stratejik Karar Verme, OLAP, Özet Tabloları

ABSTRACT

Master Thesis

**Decision Support Systems for Strategically and Operational Decisions
In an International Medium-Sized Company**

Uğur ÖRNEK

Dokuz Eylul University

Institute Of Social Sciences

Department of Management

Management and Organization Program

The decision process, which is one of the factors of management, directly affects the other processes of management. Every action starts with a decision. Decision support systems are a class of computer-based information systems including knowledge-based systems that support decision-making activities. Decision support systems are defined as a collection of information gained from the internal and external processes in a company, which could be transformed to knowledge.

With management information systems, increased the companies the analysis capabilities and can decide very fast and successful. The components of the decision support systems are a data warehouse, OLAP server, data mining and analysis products. For an international medium-sized company, which sets priority on customer segmentation, sales analysis, personal management, production planning and supply chain management, is investing in decision support systems essential.

Keywords: Strategic Management, Management Information Systems, Decision Support Systems, Strategically Decisions, OLAP, Pivot Tables

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	II
YEMİN METNİ	III
TUTANAK	IV
ÖZET	V
ABSTRACT	VI
İÇİNDEKİLER	VII
KISALTMALAR	XI
TABLolar LİSTESİ	XII
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII
GİRİŞ	XV
BÖLÜM I. İŞLETMELERDE YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM	1
I.1. Yönetimle İlgili Kavramsal Çerçeve	1
I.1.1. Yönetim.....	1
I.1.1.1. İşletme Yönetimi	2
I.1.2. Yönetimin Tanımı ve Anlamı	3
I.1.3. Yönetimin Kapsamı	8
I.1.4. Yönetim İşlevleri.....	10
I.1.4.1. Planlama	10
I.1.4.2. Organize Etme	11
I.1.4.3. Yürütme.....	12
I.1.4.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme).....	13
I.1.4.5. Kontrol Etme	14
I.2. Stratejik Yönetim ile İlgili Terim ve Kavramlar	15
I.2.1. Planlama, Amaçlar ve Plan	15
I.2.2. Strateji	16
I.2.3. Taktik ve Politika	17

I.2.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi	18
I.2.4.1. Amaç - Hedef ve Strateji	19
I.2.4.2. Vizyon ve Strateji	22
I.2.4.3. Misyon ve Strateji	23
I.2.4.4. Strateji ve Yönetim	24
I.3. İşletmelerde Stratejik Yönetim	27
I.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri	28
I.3.2. Stratejik Yönetim Süreci	30
I.3.3. Stratejik Kontrol	33
BÖLÜM II. İŞLETMELERDE KARAR VERME SÜREÇLERİ	40
II.1. Karar Verme ile İlgili Terim ve Kavramlar	40
II.1.1. Karar Verme Tanımları	40
II.1.2. Karar Vermede Amaç	42
II.1.3. Karar Vermenin Önemi	43
II.2. Karar Verme Süreci	43
II.2.1. Problemi (Amaç) Belirleme ve Tanıma	44
II.2.2. Alternatif Çözüm Yollarını Geliştirme	45
II.2.3. Değerlendirme ve En Uygun Alternatifi Seçme	45
II.2.4. Seçilen Alternatifi Uygulama	47
II.2.5. Uygulamayı İzleme ve Değerlendirme	47
II.3. Karar Türleri	48
II.3.1. Stratejik Kararlar	48
II.3.2. Yönetimsel Kararlar	50
II.3.3. Operasyonel Kararlar	50
II.3.4. Programlı Kararlar	51
II.3.5. Programlı Olmayan Kararlar	52
II.4. Karar Modelleri	52

II.5. Karar Verme Yöntem ve Teknikleri.....	53
II.5.1. Nicel yöntemler.....	53
II.5.2. Nitel yöntemler	56
II.6. Kararların Uygulanması	58
II.7. Kararların Değerlendirilmesi	61
II.8. Karar Verme Sürecini Etkileyen Yeni Yaklaşımlar	62
BÖLÜM III. İŞLETMELERDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ	63
III.1. Yönetim Bilgi Sistemleri	63
III.1.1. Yönetim Bilgi Sistemlerinde Kavramsal Çerçeve.....	64
III.1.2. Yönetim Bilgi Sisteminin Kapsamı.....	66
III.1.3. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Karar Verme Mekanizmasındaki Yeri	67
III.2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Alt Sistemleri	70
III.2.1. Satış-Pazarlama Bilgi Sistemleri	72
III.2.2. Üretim Bilgi Sistemleri	75
III.2.3. Finans – Muhasebe Bilgi Sistemleri.....	77
III.2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri	80
III.3. Bileşenleri Açısından Sistemler	81
III.3.1. Veri İşleme Sistemleri	81
III.4. Karar Destek Sistemleri (KDS).....	83
III.4.1. Karar Destek Sistemi Türleri.....	84
III.4.2. Karar Destek Sisteminin Öğeleri.....	85
III.4.3. Karar Destek Sisteminin Faydaları.....	88
III.4.4. Karar Destek Sisteminin Uygulanması	89
III.4.5. Karar Destek Sisteminin Gelecekteki Uygulamaları.....	90
III.5. Grup Karar Destek Sistemleri	90
III.5.1. Grup Karar Destek Sisteminin Öğeleri ve Senaryolar	91

III.5.2. Grup Karar Destek Sisteminin Grup Kararlarına Etkisi.....	93
III.6. Üst Yönetim Destek Sistemi.....	95
III.6.1. İşletme ve Üst Yönetim Destek Sistemi.....	95
III.6.2. Üst Yönetim Destek Sisteminin Geliştirilmesi	102
III.6.3. Üst Yönetim Destek Sisteminin Yararları.....	103
III.7. Bilgi Teknolojileri Kullanımının Stratejik Düzeydeki Etkileri.....	104
III.8. Bilgi Teknolojilerinin Karar Verme Sürecine Etkileri.....	106
BÖLÜM IV. ÖRNEK UYGULAMA: ORTA ÖLÇEKLİ ULUSLAR ARASI BİR FİRMADA KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN BİLGİSAYAR ORTAMINDA DESTEKLENMESİ	111
IV.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler	116
IV.2. Uygulamanın Amacı.....	121
IV.3. Uygulama.....	124
IV.3.1. Sorguların Oluşturulması	125
IV.3.2. ODBC Bağlantısının Kurulması	126
IV.3.3. Özet Tabloları - Veri Bankası Bağlantısının Kurulması	129
BÖLÜM V. UYGULAMANIN SONUÇLARI, DEĞERLENDİRMELER VE ÖNERİLER	139
KAYNAKLAR	141

KISALTMALAR

BI	Business Intelligence
DSS	Decision Support Systems
ESS	Executive Support Systems
GDSS	Group Decision Support Systems
IDE	Integrated Development Environment
KDS	Karar Destek Sistemleri
MIS	Management Information Systems
ODBC	Open Database Connectivity
OLAP	Online-Analytical-Processing
SQL	Structured Query Language
TKY	Toplam Kalite Yönetimi
TPS	Transaction Processing Systems
ÜYDS	Üst Yönetim Destek Sistemleri
VİS	Veri İşleme Sistemi
YBS	Yönetim Bilgi (Bilişim) Sistemi

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1.	Kavramlar arası ilişkiler tablosu	26
Tablo 2.	Stratejik Değerleme ve Kontrolde Önemli Noktalar	37
Tablo 3.	İşlevsel İşletme Süreçleri Örnekleri.....	72
Tablo 4.	Örnek - Satış ve Pazarlama Bilgi Sistemi.....	75
Tablo 5.	Örnek - Üretim Bilgi Sistemleri	76
Tablo 6.	Örnek – Finans - Muhasebe Bilgi Sistemleri.....	78
Tablo 7.	Örnek – İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri.....	80
Tablo 8.	Stratejik Bilgi Sistemleri İle Geleneksel Bilgi Sistemleri Arasındaki Farklılıklar	97
Tablo 9.	Operasyonel, Taktiksel ve Stratejik Bilgi Türleri.....	99
Tablo 10.	SQL Veritabanı Sorgulama	113
Tablo 11.	Satış Miktarının Ürün Grupları Ve Çeyreklere Göre Dağılımını Gösteren Sorgulama Sonucu.....	114
Tablo 12.	Excel Özet Tabloları ile Oluşturulan Sonuç.....	115
Tablo 13.	Kısaltmalar (Organizasyon Şeması).....	120
Tablo 14.	ODBC DSN Dosyası.....	129

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.	Şirketlerde Yönetim Kademeleri	6
Şekil 2.	Planlama, Planlar ve Stratejiler.....	17
Şekil 3.	Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları.....	27
Şekil 4.	Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim Süreci	31
Şekil 5.	Stratejik Yönetimin Süreçleri	32
Şekil 6.	Etkili Stratejilerin Değerlenmesinde Önemli Faktörler.....	38
Şekil 7.	Kişisel Kararlarda Etkili Olan Faktörler.....	58
Şekil 8.	İşletme Bilgi Değer Zinciri.....	67
Şekil 9.	Yönetim Bilgi Sistemi ve Karar Verme.....	69
Şekil 10.	Sipariş İş Akış Diyagramı.....	71
Şekil 11.	Örnek – Satış Bilgi Sistemi.....	74
Şekil 12.	Stok Sistemine Genel Bakış.....	77
Şekil 13.	Alacaklar Hesabı Sistemi.....	79
Şekil 14.	Yönetim Bilgi Sistemlerinin Verileri Organizasyonun Veri İşleme Sistemlerinden Elde Etmesi	82
Şekil 15.	Karar Destek Sisteminin Öğeleri.....	86
Şekil 16.	Sistemler Arası Bağlantılar.....	100
Şekil 17.	Bilgi Türlerinin Yönetimsel Seviyeler ile İlişkilendirilmesi.....	101
Şekil 18.	İşletme Verileri ile İlgili Dört Tablo.....	112
Şekil 19.	Micro-Epsilon Grubu.....	116
Şekil 20.	Micro-Epsilon (Şirketler Arası Ağ Bağlantıları)	118
Şekil 21.	Micro-Epsilon (Organizasyon Şeması).....	119
Şekil 22.	Micro-Epsilon (Coğrafi Hedefler -Avrupa, Asya, Kuzey Amerika).....	121
Şekil 23.	Micro-Epsilon (Yıllara Göre Çalışan Sayısı)	122
Şekil 24.	Micro-Epsilon (Yıllara Göre Ciro Artışı)	123
Şekil 25.	Sorguların Hazırlanması (SQL Server Management Studio)	125
Şekil 26.	ODBC Bağlantısının Kurulması	127
Şekil 27.	Özet Tablo ve Özet Grafik Raporu (Excel)	130
Şekil 28.	Dış Veri Kaynağı Seçme (Özet Tablo Sihirbazı).....	131

Şekil 29.	Dış Veri Alma (Özet Tablo Sihirbazı).....	132
Şekil 30.	Dış Veri Alma (Özet Tablo Sihirbazı).....	132
Şekil 31.	Sorgulama Sütunlarının Seçimi (Sorgulama Sihirbazı).....	133
Şekil 32.	Verileri Excel'e Verme (Sorgulama Sihirbazı)	134
Şekil 33.	Dış Veri Alma (Özet Tablo Sihirbazı).....	135
Şekil 34.	Verilerin Excel'e Verilmesi (Özet Tablo Sihirbazı)	135
Şekil 35.	Veriler (Özet Tablo ve Özet Grafik Raporu).....	136
Şekil 36.	Orta Kademe Yönetim Raporu (Özet Tablo Raporu).....	137
Şekil 37.	Üst Yönetim Raporu (Özet Grafik Raporu).....	138

GİRİŞ

Yönetim olgusu, insanın tarih sahnesine çıktığı günden bu yana sürekli önemini korumuş gündemden hiç düşmemiştir. 20.YY' da bilimsel anlamda yönetimle ilgili çalışmaların başlaması yönetim kavramının bugün bilimsel bir zemine oturmasına neden olmuştur. Yönetimin bir süreci olan fakat diğer süreçlerini doğrudan ya da dolaylı olarak sürekli etkileyen karar verme süreci, insan faaliyetlerinin her aşamasında olduğu gibi, organizasyonlarda da faaliyetlerin her aşamasında kendisini göstermektedir. Yönetici, belirlenen amaç veya amaçlara ulaşılabilmesi için yapılan her faaliyette kararlar vermek ve verdiği kararları uygulamak zorundadır. Bu açıdan bakıldığında istenen düzeyde yaşanan karar verme süreci, yapılan faaliyetlerin amaca ulaşmasını sağlamada büyük önem taşımaktadır.

Yönetim her zaman bir karar verme işlemidir. Şirket yaşamları, içinde barındırdığı bireylerin aldıkları kararların amaçlara uygunluğu veya uygunsuzluğu ile son derece yakından ilgilidir. Dolayısıyla, yönetim sorumluluğu almış bireyler, sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaşan, anlamlı veya anlamsız, şirketin parasını veya çalışanları gözeten, şirketin ömrünü uzatan veya kısaltan, vb. milyonlarca karar verme durumundadırlar (Özen, 1997; 2621).

Çağımızın değişen koşulları ve küreselleşme sebebiyle sadece doğru karar vermekten öte hızlı ve doğru karar vermek önem kazanmaktadır. Yöneticilerin yerinde, doğru ve zamanlı kararlar verebilmeleri mesleki bilgileriyle, deneyimleriyle ve eğitimleriyle doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda yöneticilerin bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olmaları ve gerektiğinde bu bilgilerini verecekleri kararlarla yapılacak faaliyetlerde hayata geçirmeleri büyük önem taşımaktadır.

Yöneticiler önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıyadırlar. İşte bu sorunların varlığı onları çözüm yollarını araştırmaya ve bulmaya, daha açık bir anlatımla, onları karar vermeye zorlamaktadır.

Yöneticilerin verecekleri kararların rasyonel (akılcı) olması gerekir (Demir-Gümüőođlu, 1988; 1).

Bu günün yöneticileri; sürekli olarak değişen bir çevrede buldukları organizasyonlarda çeşitli kararlar alırlar. Karar verme süreçlerinde ve ortaya çıkan sorunların giderilmesinde çeşitli bilgilere ihtiyaç duyarlar. Günümüz işletmeleri için bilgi, enerji ve makineler kadar yaşamsal önem taşıyan bir kaynaktır. Rekabetin egemen olduğu ortamda bir organizasyonun ayakta kalabilmesi, organizasyonu meydana getiren unsurların kaynaşmış olması gerekmektedir. Aksi durumda organizasyonda işleyiş ve koordinasyon sorunları meydana gelir. Bu kaynaşmayı sağlayacak temel unsur bilgidir. Organizasyonların etkin ve verimli bir şekilde işleyebilmesi için bir diğer gereklilik bilgi teknolojilerinin tümleşik olarak kullanılmasıdır.

Bu çalışmanın amacı orta ölçekli uluslar arası bir firmada karar verme mekanizmalarını desteklemektir. Sağlıklı karar vermek için gerekli en önemli unsur veri işleme sistemlerinden kazanılan verilerin güvenilirliğinin sağlanmasıdır. Uluslar arası çalışan firmanın tüm iştiraklerinden sağlanan veriler analiz edilmek ve karar verme süreçlerini desteklemek üzere tek merkezde toplanmaktadır. Bu verilerden bilgi elde etme işleminin her kademesinde oluşan bilgi şirket yönetiminin alt, orta ve üst düzey yöneticilerine grafik ve raporlar şeklinde sunulmaktadır. Bu çalışmada verilerin bilgiye dönüşme aşamaları uygulamalı olarak gösterilmektedir.

Bu çalışma sonuç ve öneriler dâhil beş bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde yönetimin genel tanımı, işlevleri ve stratejik yönetim ve süreçleri incelenmektedir.

İkinci bölümde yönetimin ve stratejik yönetimin her aşamasında tüm verilerden yararlanılarak oluşturulan karar verme ve karar verme süreçleri ele alınmaktadır.

Üçüncü bölümde bu sürecin yönetim bilgi sistemleri, karar destek sistemleri, grup karar destek sistemleri, uzman sistemler ve üst yönetim destek sistemlerine etkisine yer verilmiştir. Bu sistemlerin temel yapısı, avantajları ve dezavantajları, sağladığı faydalar ve uygulamasında karşılaşılan sorunlar irdelenmektedir.

Dördüncü bölümde yönetici düzeyinde orta ölçekli uluslar arası bir firma olan Micro-Epsilon Messtechnik GmbH Co. & KG firmasında nasıl uygulamaya geçirilebileceği konusuna destek verecek teorik ve uygulamalı yapılanma ortaya konmaktadır.

Sonuç ve öneriler bölümünde Micro-Epsilon Messtechnik GmbH Co. & KG firmasının holding oluşumu sürecinde firmaların ihtiyaçları olan analizler, raporlar ve istatistiksel değerlendirmelerin hem merkezden hem de bağımsız olarak yapılmasını sağlayacak teknik ve organizasyonel yapının kurulması için temel teşkil etmektedir.

BÖLÜM I. İŞLETMELERDE YÖNETİM VE STRATEJİK YÖNETİM

I.1. Yönetimle İlgili Kavramsal Çerçeve

İşletmelerde yönetimin ve yönetim süreçlerinin anlaşılması, yönetim kavramlarının net bir şekilde ortaya konulmasına bağlıdır. Bu kavramsal yapı ortaya konduktan sonra ancak yönetim ile değerlendirmeler yapılabilir.

I.1.1. Yönetim

Yönetim olgusunun başlangıcı çok eski tarihlere kadar gitmektedir. İnsanoğlu yeryüzünde var olduğundan beri kendisini yönetim olgusunun ve/veya faaliyetinin içinde bulmuştur. Çok küçük ve ilkel bir toplulukta bile kaba bir yönetimin varlığından söz etmek mümkündür. Bu olgu, insanın, insan topluluklarının ya da milletlerin yaşamını derinden etkilemiş, toplumların ve bireylerin gündeminden hiç düşmemiştir. Çünkü insan, yaşamını kolaylaştırmak, düzene koymak ve belirlediği amaç ve hedeflere ulaşmak için organizasyonlar meydana getirmiştir. Organizasyonların ayakta kalması, sürekliliği ve etkinliği de ancak rasyonel ve günün koşullarına karşılık ya da yanıt verecek bir yönetim anlayışı ve uygulaması ile mümkün olmuştur. Bu noktada denilebilir ki yönetim olgusu, insanoğlunun en önemli aktivitelerinden birisi olmuştur ve olmaya devam edecektir.

İlk uygulamaları insanın faaliyetleriyle ortaya çıkan yönetimin, bilimsel bir bakış açısıyla değerlendirilerek, kuramlarının oluşturulması ve geliştirilmesi 20. yüzyılın başlarında olmuştur. Bu dönemde özellikle Frederick Winslow Taylor, Henry Fayol gibi mühendis kökenli uzmanların yönetim ile ilgili çalışmaları, bilimsel yönetimin temellerinin atılmasına yol açmıştır. Dünyada 1900 yılında üç üniversitede yönetim dersleri verilmekteydi: Pennsylvania, Chicago ve California Üniversiteleri. 20. yüzyıldan önce yönetim ağızdan ağza, nesilden nesle geçen ve deneme-yanılma yoluyla öğrenilen bir bilgiydi. Buna dair ne bir kuram vardı ne de ders kitapları

yazılmıştı (Hatiboğlu, 1999; 15). Günümüzde ise yönetim, evrensel bir bilim dalı olarak kabul edilmekte ve neredeyse bütün üniversitelerde yönetim ile ilgili bilimsel çalışmalar yapılmaktadır. Bu alışmalar, yönetim bilimine gösterilen önemi ve ciddiyeti göstermektedir.

İnsanların belirli amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya gelerek oluşturdukları ve beraberce sistematik bir şekilde işbirliği yaparak çalıştıkları gruplara organizasyon adı verilmektedir. Bu anlamda, ticari ortaklıkların yanı sıra, birlikler, dernekler, kulüpler, politik partiler, askeri kuruluşlar, işletme birimleri, takımlar ve buna benzer kuruluşlar da birer organizasyon örneğidir. En küçük sosyal grup olarak da nitelendirdiğimiz aile de bir organizasyondur. Nitekim aile de, eşlerin birlikte ve işbirliği içinde gerçekleştirilmesine karar verdikleri amaçları vardır. Dolayısıyla organizasyon denince akla her zaman büyük insan grupları gelmemelidir. Bu nedenle organizasyonu; iki veya daha fazla bireyin amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelerek işbirliği yaptıkları gruplar olarak tanımlayabiliriz.

I.1.1.1. İşletme Yönetimi

Yönetim düşüncesi insanlık tarihi kadar eskidir. Tarihi incelediğimizde insanların belirli amaçlarını gerçekleştirmek amacı ile bir araya gelerek işbirliği yaptığı ortamlarda yönetim konuları hep var olmuştur. ‘‘Yönetim’’ terimi bazen bir süreç olarak anlaşılmakta ve ele alınmakta, bazı hallerde bu süreçte yer alan yöneten kişi veya insanlardan oluşan bir organ olarak anlaşılmakta, bazen de bir bilgi ve beceri topluluğu olarak ele alınmaktadır (Koçel, 1998; 10).

Yönetimi bir süreç olarak anlayan uzmanlara göre yönetim, bir işletmenin veya organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler v.s.) etkili ve verimli olarak kullanması süreci olarak tanımlanmaktadır. Yönetimin bir süreç olarak daha geniş olarak yapılmış tanımına ise süreçteki yönetim fonksiyonları da katılmakta ve yönetim: ‘‘işletmenin veya organizasyonun, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, etkili ve verimli bir

şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme süreci” olarak tanımlanmaktadır (Daft, 2000; 7).

Yönetimin bir süreç olarak başka bir tanımı ise “işletmenin, elindeki kaynaklarını planlayarak, organize ederek, yürüterek ve kontrol ederek, diğer insanlar aracı ile etkili ve verimli bir şekilde kullanması ve amaçlarını gerçekleştirme süreci” şeklinde yapılandırılır.

Bu durumda yönetimin süreç olarak tanımlanmasında 4 önemli nokta göz önüne alınmaktadır (Ülgen, Mirze, 2004; 22):

- İşletmenin (organizasyonun) amaçlarına ulaşılması,
- Başkaları aracılığı ile işin yapılması,
- Planlama, organize etme, yürütme ve kontrol etme işlevlerinin kullanılması,
- Tüm bu faaliyetleri yaparken etkili ve verimli olunması.

Sonuç olarak, yönetim sürecinden söz edebilmek için;

- Yapılacak bir işin (amaçlar)
- İş yapacak çalışanların (insan kaynakları)
- Gerekli organizasyonel kaynakların (doğal kaynaklar, sermaye, hammadde, makine, bilgi, v.s) bulunmasından başka, bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde dört önemli yönetim işlevini de yerine getirmesi gereklidir.

I.1.2. Yönetimin Tanımı ve Anlamı

Yönetim kavramı, (yönetim İngilizcedeki “administration” ve/veya “management” sözcüklerinin Türkçedeki karşılığıdır) yönetmek fiilinden türetilmiş bir terim ile adlandırılmaktadır. Türkçe Sözlükte yönetmek fiili, “1. Yasalara, kurallara veya belli şartlara uygun biçimde çalışmayı sağlamak, idare etmek, 2. Birinin bir konudaki etkinliğine, çalışmasına yön vermek, birini yönlendirmek” (Türkçe Sözlük 2, 1988; 1643) olarak açıklanmıştır.

Yönetim bilimciler, siyasal bilimciler, toplum bilimciler ve ekonomistler yönetime, kendi çalışma ve ilgi alanları doğrultusunda farklı açıdan yaklaşarak buna uygun bir biçimde açıklamaya çalışmışlardır. Ekonomistlere göre yönetim, toprak, sermaye ve emekle birlikte bir üretim fonksiyondur ve bu fonksiyonlarla birlikte anlam kazanmıştır. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilmektedir. Toplum bilimciler ise yönetimi, sınıf ve saygınlık sistemi olarak kabul etmişlerdir. Bununla birlikte yönetim bilimciler bile, “yönetim” kavramına ilişkin ortak bir tanım üzerinde anlaşamamışlardır. Örneğin, klâsik yönetimler veya klâsik yönetim düşüncesini savunanlar yönetimi, para, makine, yöntem, insan, araç ve gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken; davranış bilimciler de kararların alınması ve uygulanması biçiminde tanımlamışlardır (Can, vd., 1999; 130).

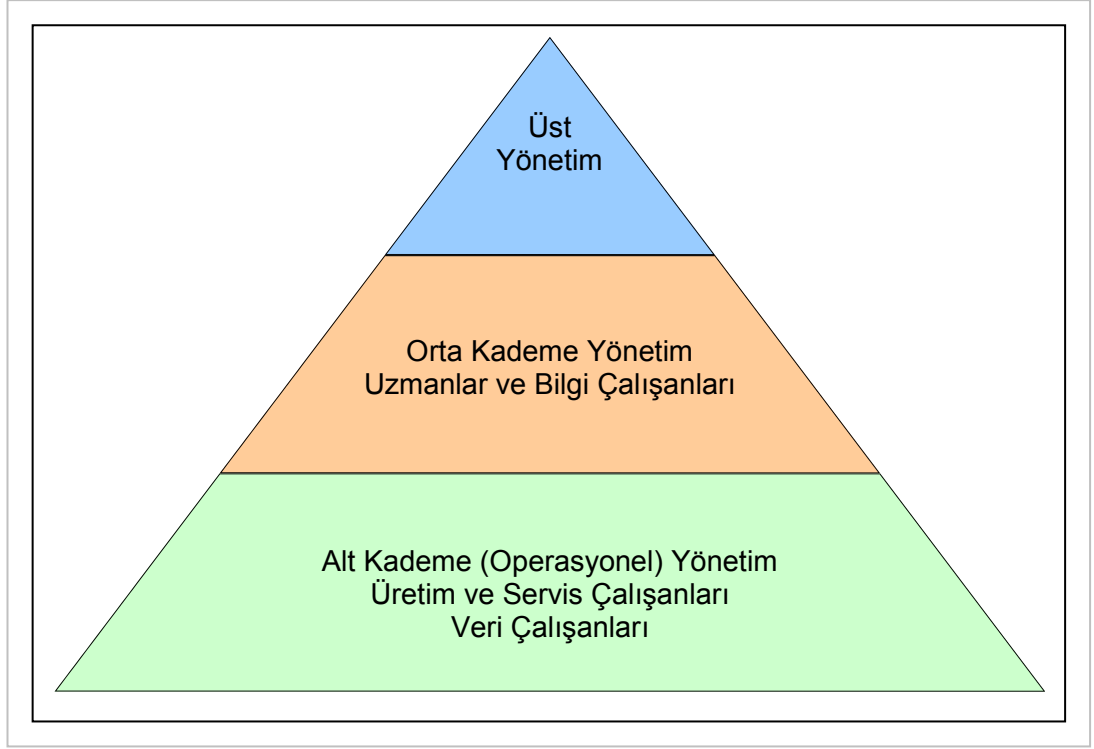
Disiplinlerdeki yönetim anlayışının farklılığına karşın bu yaklaşımlardaki ortak nokta, yönetimin diğer kişilerin (çalışanların) çabaları aracılığıyla amaçların başarılması süreci olduğudur. Çünkü yönetimin işlevselliği, devamlılığı ve amacına ulaşması diğer faktörlerle birlikte insan faktörünün etkin bir biçimde “aracı” olarak kullanılmasıyla mümkündür. Örneğin bir işçi kendisine düşen işi ya da yapılması istenen işi yaptığında, organizasyonun dolayısıyla yönetimin belirlediği amaç veya amaçlara ulaşmasında yaptığı iş oranında “aracı” görevini üstlenmiş olacaktır. Bu faaliyet, organizasyonun amacına ulaşmasında bireysel katkının varlığını gösterir. Bu durum, genel olarak bölümlerin ve çalışanların amaç ve araç çerçevesinde faaliyetleri olarak düşünüldüğünde, burada da amacın toplu veya grup olarak gerçekleştirilmesi söz konusudur. Böylece yönetimin faaliyetler çerçevesinde işlevselliğinin ve devamının gerçekleştirilmesi sağlanmış olacaktır (Yılmaz, 2002; 18).

Yönetim, herhangi bir organizasyonun yaşaması ve faaliyetlerini sürdürebilmesi açısından çok önemli bir etkidir. Amaç ve/veya hedeflerin belirlenmesi ve onlara ulaşılması, ancak bilimsel ve etkin bir yönetim anlayışıyla mümkün olmaktadır. Dolayısıyla yönetim, bir organizasyona dinamo görevi üstlenmektedir denilebilir. Yönetim olgusunun, insan faaliyetlerinin her aşamasında bulunduğu görülmektedir. Örneğin, okulda, fabrikada, büroda, hastanede, bankada ve

hatta evde bir yönetimin varlığı ve yönetim faaliyeti kendini göstermektedir. Bu yönüyle yönetim evrenseldir. Bununla birlikte değişik faaliyet alanlarında bulunan yöneticilerin görevlerinin ve amaçlarının farklı olması, bütün olumsuzlukları aşarak başarıya ulaşmak istemeleri ve başarıya ulaşmak için izledikleri yöntem farklı şekillerde olmaktadır. Bu yönüyle de yönetim bireyseldir. Yöneticilerin niteliklerinin, tutumlarının ve sorumlu oldukları organizasyonun yapısının değişik olması bu farklılığı ortaya çıkarmaktadır.

Bu noktada yönetici kavramına ve/veya unsuruna değinmek gerekmektedir. Yönetici, (ing. “administrator” veya “manager”) “bir organizasyonun ve/veya organizasyonun belirlediği amaçlara ulaşabilmesini sağlayacak aktiviteler (faaliyetler) olan planlama, organizasyon, liderlik ve kontrolden sorumlu olan kişidir” (Lewis, vd., 1995; 7). Yönetici, genel olarak planlama, organize etme, kontrol, yöneltme, personel alma (kadrolama) ve karar verme gibi işlevleri şekillendiren ve yönlendiren kişidir. Yöneticiler, üst, orta ve alt kademe yöneticileri olmak üzere üç şekilde sınıflandırılmaktadır. Üst kademe yöneticileri, daha çok organizasyonun amacını belirleyerek ve bu amaca ulaşmada kullanılacak prensip ve politikaları ortaya koyarak, başkaları aracılığıyla bunların uygulanmasını gerçekleştirmeye çalışan kimselerdir. Bu yöneticiler daha çok stratejik kararlar alınmasını sağlarlar. Orta ve alt kademe yöneticileri ise; organizasyonun belirlemiş olduğu amaca ve hedeflere ulaşmak için saptanan prensip ve politikalar doğrultusunda kararlar alarak organizasyonun ana amacını gerçekleştirecek olan “alt amaçlara” ulaşmaya çalışan kimselerdir. Bu yöneticiler, hiyerarşik yapı doğrultusunda sorumlu oldukları bölümlerde ayrı fonksiyonların ya da faaliyetlerin yerine getirilmesinden sorumludurlar. Doğrudan üst kademe yöneticisine bağlıdırlar. Üst kademe yöneticileri, orta ve alt kademe yöneticileri, bunlar da çalışan personeli yönlendirerek yani sevk ve idare ederek belirlenmiş ortak amaçlara ulaşmaya çalışırlar. Yöneticiler, saptanmış olan amaç ve hedeflere ulaşmak için organizasyon içinde yapılan ve yapılacak olan işleri organize eden ve yönlendiren kişidir. Yönetici bu faaliyetleri yaparken, işlevsellik, zamanlılık, yerindelik ve devamlılık açısından yönetim süreçlerini gerektiği yerde, zamanda ve koşulda harekete geçirmelidir.

Şekil 1. Şirketlerde Yönetim Kademeleri



Kaynak: Laudon, 2007; 17

İşletme organizasyonlarında üç temel kademeyi içeren bir hiyerarşi vardır: üst yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademe (operasyonel) yönetim. Bilgi sistemleri bu üç kademeye hizmet eder. Uzmanlar ve bilgi çalışanları orta kademe yöneticilerle çalışırlar (Laudon, 2007; 17). Üretim ve servis bölümlerinde çalışanlar ile veri işlemlerini gerçekleştiren çalışanlar alt kademe (operasyonel) kademedeki yöneticilerle çalışırlar.

Bütün yöneticiler, belirlenmiş bir misyonun ve amacın başarılabilmesi için, birlikte çalıştığı grubun devamı ve düzenlenmesi görevini yerine getirme yönünde çalışırlar. Yöneticiler, grubun, dolayısıyla organizasyonun, amacına ulaşabilmesi için gerekli olan isteklendirme çalışanlarına verirler. Yönetici, organizasyonun performansı için iç ve dış çevreyi düzenler. Bir yönetici başarıya ulaşmak istiyorsa ekonomik, teknolojik, sosyal, politik ve etik (ahlâkî) faktörleri iyi bilmelidir (Koontz, vd., 1986; 3-4).

Yöneticilerin başlıca işi, organizasyonun belirlenmiş amaçlarına ulaşabilmesi için karar vermektir. Bu amaçlara ulaşabilmek için yöneticiler, beş değişik ama birbirleriyle bağıntılı fonksiyon kullanmaktadır. Bunlar; planlama, organizasyon, personel, liderlik ve kontrol fonksiyonlarıdır. Bu fonksiyonlar, yönetim bilimciler ve yazarlar tarafından farklı sınıflandırılmaktadır. Örneğin, yukarıdakilere ek olarak, bazı yönetim bilimciler finans, üretim ve pazarlamayı da yönetimin fonksiyonları olarak kabul etmektedirler (Koontz, vd., 1986; 4). Her ne kadar bu süreçler farklı sınıflandırılrsa da bütün fonksiyonların veya süreçlerin yönetimde önemli bir yeri olduğu ve birbirlerini sürekli etkiledikleri kabul edilmektedir.

Yönetim; organizasyonun, belirlenen amaçlara ulaşması için var olan kaynakların etkin, becerikli ve rasyonel bir şekilde kullanılmasını sağlayan süreçtir (Lewis, vd., 1995; 5).

Yönetim; “organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için insan ve fiziksel kaynaklarını en etkin ve düzenli bir biçimde sağlayan, yerleştirilmesini ve kullanımını koordine eden, onu çevresi ile dinamik bir denge içinde tutabilen bir süreçtir” (Üçok, 1993; 5).

Bu tanımların dışında yine yönetim bilimciler ve uzmanlarca birçok tanım yapılmıştır. Genel olarak bu tanımların ortak yönünün, yönetimin organizasyonun hedefleri doğrultusunda belirli bir amacı olduğu ve bu amaca ulaşmak için birtakım faaliyetlerde bulunduğuudur. Ayrıca amaca ulaşmak için hangi faaliyetlerin ne şekilde yapılması gerektiği de belirtilmektedir.

Bu tanımlardan çıkan sonuçlara göre bir yerde yönetimin varlığından söz edilmek isteniyorsa burada insan ve fiziksel kaynak faktörü gereklidir. Yönetim ancak insanın olduğu yerde vardır. Ayrıca belirlenmiş bir amaç ve bu amaca ulaşabilmek için fiziksel kaynakları kullanarak bir takım faaliyetlerin gerçekleştirilmesi ya da yerine getirilmesi de gerekmektedir.

I.1.3. Yönetimin Kapsamı

Ortak bir amaç için bireylerin bir araya geldiği ve birlikte çalıştıkları grup, örgüt veya organizasyon olarak adlandırılmaktadır (Lewis, vd., 1995; 5). Organizasyon sadece bireyleri içermemektedir. Bununla birlikte organizasyon denilince akla, “işletmenin amacına ulaşabilmesi için gereksinme duyduğu maddî ve beşerî araçlarla donatılması ve bu araçların en verimli olacakları veya en ekonomik şekilde çalıştırılacakları kısım veya bölümlere yerleştirilmesi anlamına da gelmektedir” (Eren, 1993; 110).

Organizasyonların kuruluş amaçlarına ve yapılarına bakıldığında, genel olarak, kâr amacı güden ve kâr amacı gütmeyen organizasyonlar şeklinde iki gruba ayrıldığı görülmektedir. Örneğin, bir tekstil fabrikası kâr amacıyla kurulmuş bir organizasyondur (işletme), faaliyetlerinin ana hedefi ticarî anlamda kâr etmektir. Buna karşılık Kızılay, Çocuk Esirgeme Kurumu, birtakım yardım dernekleri ve vakıflar da kâr amacı gütmeyen buldukları topluma sadece karşılıksız hizmet etme adına faaliyetlerini sürdürürler; milli kütüphaneler, halk kütüphaneleri ve çocuk kütüphaneleri vs. gibi organizasyonlar da bu gruba girmektedir. Bu tür organizasyonlar karşılıksız olarak hizmet, vermekle buldukları çevreye yarar sağlarlar; kârları ise, sadece müşteri (kullanıcı) memnuniyeti veya tatminidir.

Organizasyonların daha işlevsel olmasında ve amaçlarına ulaşmasında yönetim faktörü çok büyük ve çok önemli bir etkidir. Bütün organizasyonların temelinde iyi ya da kötü bir yönetim vardır. Bununla birlikte “organizasyonlar teknolojik ilerlemelere paralel olarak sürekli gelişme içinde olduklarından çalışmalarını çeşitli öğeler olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Bu çalışmalarını organize etmek ve bu öğelerden en alt düzeyde etkilenmelerini sağlayacak olan sistem yine yönetim sistemidir” (Akat, vd., 1999; 7).

Bir disiplin olarak yönetim, birçok bilim dalının kesişme noktası konumundadır. Yönetimin en önemli özelliklerinden birisi de, farklı bilim dallarınca ortaya çıkartılan ve bu disiplinlerce geliştirilen bilgilerin, analitik yöntemlerin ve teorilerin birleştirilerek yönetime uyarlanmış ve uygulanmış olmasıdır. Bu özellik

aynı zamanda yönetim fonksiyonlarının gerek işletme içi gerekse de işletme dışı birçok disiplin ile karşılıklı yoğun ilişki ağını ortaya koymaktadır. Çağdaş yönetim anlayışı ile birlikte, yönetimin diğer disiplinlerle etkileşimi yoğun bir şekilde gerçekleşmiştir. Diğer bilim dallarında (sosyoloji, psikoloji, felsefe, hukuk, istatistik, matematik vs. gibi) çeşitli bulguların elde edilmesi ve yönetime uyarlanması, bilimsel ve modern yönetime zemin hazırlamıştır. Bu noktada yönetim bilimsel açıdan evrensel bir kavram olmuştur. Kapsamı, içine aldığı konuların çeşitliliği, yönetime olan ilginin artmasına neden olmuştur. “Yönetim, ekonomiden hukuka kadar uzanan geniş toplumsal bilimler yelpazesindeki bilim dallarının kesişme noktasında yerini almış, bu bilim dallarının yöntemlerinden yararlanan bir disiplinler arası bir yaklaşım görünümündedir” (Can, 1999; 23).

Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki sonuçlara varılabilir (Yılmaz, 2002; 24–25):

Yönetim bir grup sürecidir ve sosyal bir niteliğe sahiptir. Yönetim süreci ancak birden çok insanın var olduğu durumlarda ortaya çıkar. Bireyin gereksinimlerini gidermek için yaptığı çabalar ancak “ekonomik çaba” olarak nitelendirilebilir, yönetsel olamazlar.

Yönetim beşerî bir niteliğe sahiptir. Yönetim sürecinde sözü edilen grup ancak bir insan grubu olabilir. Yönetim, grubu oluşturan kişilerin birbirleriyle olan ilişkilerini kapsar.

Yönetim bir işbirliği sürecidir. Yönetimde, bir grup insanın belirlenen amaç çerçevesinde işbirliği yapması gerekmektedir. İşbirliği ise, ancak birden çok kişinin bir araya gelerek bir grup oluşturmaları, çalışmalarını birleştirmeleri ve işbirliğine gitmeleri ile gerçekleştirilir.

Yönetim bir eşgüdümleme (koordinasyon) sürecidir. Belirli bir amaç ve hedeflere ulaşmak için bir araya gelmiş olan ve bu doğrultuda aralarında işbirliği yapan insanların, aralarındaki ilişkilerinin ve çabalarının sonuca en kolay, en çabuk

ve en verimli biçimde ulaşabilmesi için eşgüdümlemesi (koordine edilmesi) gerekmektedir.

Yönetim bir yöneltme sürecidir. Saptanan amaçlara ulaşmak üzere bir araya gelen bireylerin çalışmalarını birleştirmeleri ve uyumlu bir biçimde sürdürmeleri, onları kimi şeyleri yapmaya ya da yapmamaya itmek ve isteklendirmek yönünde yetki kullanılması gerekli olmaktadır. Bu durum, grubu oluşturan bireyler arasında hiyerarşi doğuracaktır. Böylece bir araya gelerek işbirliği yapan bireylerin bir kısmı yönetici bir kısmı da yönetilen olacaktır.

I.1.4. Yönetim İşlevleri

Yönetimin işlevlerini (fonksiyonlarını) 5 ana başlık altında inceleyebiliriz. Önce amaçlar ve bu amaçlara ulaşabilecek yollar ve araçlar analiz edilecek (planlama), sonra kaynaklar bir yapı ve düzen içinde gruplanacak ve düzenlenecek (organize etme), daha sonra insanlar kurulmuş düzen içinde harekete geçirilecek (yürütme), sonrasında çalışmalar arasındaki uyumlaştırma sağlanacak (eşgüdümleme) ve son olarak da işlerin yöntemine, düzenine ve amaçlara uygun bir şekilde yapılıp yapılmadığı denetlenecektir (kontrol etme). Her yönetim sürecinde bu dört unsurun az veya çok mutlaka olması gereklidir. Bu işlevler için ayrılan süre yöneticiden yöneticiye ve işten işe farklılık gösterebilir. Bazı rutin işlerde planlama ve organizasyon işlevleri daha az süre alırken, yürütme işlevi daha uzun sürebilir. Bazı işlerde ise planlama veya organizasyon işlevleri önemli olup, daha fazla zaman alabilir.

I.1.4.1. Planlama

Yönetimin ilk işlevi olan planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara ulaşabilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Amaçlar belirlenmeden, nereye varılacağı, neye erişilmek istendiği bilinmeden bir işletme veya organizasyonun kurulması söz konusu olmaz. Bu nedenle bu yönetim işlevinde, işletmenin amaçlarının belirlenmesi, bu amaçlara hangi araçlarla, ne

zaman ve hangi sürelerde ulaşılabileceğinin saptanması, daha sonra da çeşitli seçenekler arasından seçim kararı verilmesi gibi hususlar önemli olanlarıdır. Planlama işleminde bilgi toplama, analiz yapma, varsayımların kurulması, tahmin ve öngörülerin yapılması, seçeneklerin belirlenmesi, karar verme gibi konular ön plana çıkmaktadır.

Planlama, önceden neyin nasıl neden ne zaman ve nerede yapılacağına ve bunları kimin yapacağına karar vermektir. Planlama bir süreci, plan ise bir sonucu ifade eder. Çünkü planlama; planı ortaya çıkarmak için sarf edilen gayretleri, plan ise bir karar veya kararlar toplamını ifade eder (Aktaran: Budak, 2004; 279).

Planlama, kaynakların en verimli şekilde kullanılması için, işletmenin amaçlarını seçenekler arasından tercih ederek saptamak ve çalışmalarını da seçilmiş olan amaca en etkili olarak ulaşmayı sağlayacak biçimde düzenlemektir. Planlama bir süreç olarak ele alındığında üç temel ögeden bahsedilebilir (Can, 1992; 86). Etkili planlamanın temeli, mevcut durumun belirlenip değerlendirilmesine bağlıdır. Durum analizi yapıldıktan sonra planlamanın ne kadar bir süreyi kapsayacağı belirlenmelidir. Planlamanın türüne göre uzun, orta ve kısa vadeli planlar birbirleriyle çatışmayacak şekilde belirlenmelidir. Planların etkinliğini, gerekli nitelik ve nicelikte verilerin uygun zamanda elde edilmesi ve analiz edilmesine bağlıdır (Budak, 2004; 284).

I.1.4.2. Organize Etme

Organize etme işlevi planlamadan sonra gelmektedir. Amaçlar, planlar ve araçlar belirlendikten, analizler yapıp kararlar verildikten sonra bunları gerçekleştirecek yapının kurulması organize etme (organizasyon) süreci içinde yer alır. Bu durumda planlama faaliyetlerinin sonucu olarak organizasyon, üretim unsurlarını düzenli bir şekilde toplayan, gereken faaliyetleri yerine getirmek için kişileri düzenleyen, bu kişileri birbiriyle bağıntılı görevler aracılığıyla birleştiren, belirli amaçların yerine gelmesi için bireylerin etkili bir biçimde, beraberce, tam bir uyum içinde çalışmalarına yardım etmeye yönelik bir süreçtir. Bu durumda organize etme sürecini, amaçlara uygun olarak işlerin gruplandırılması, bölüm ve bölümlerin

kurulması, yetki ve sorumlulukların belirlenerek verimli çalışmaya uygun bir yapının oluşturulması ve koordinasyonun sağlanması olarak tanımlayabiliriz. Bu safhada işlerin gruplandırılması, emir komuta düzeninin kurulması, bölümlendirilmelerin yapılması, yetki ve sorumlulukların, gerekli işgücünün ve yönetim alanlarının belirlenmesi, merkezi veya yerel yönetim uygulamaları, yönetim düzeylerine ve diğer işlere uygun nitelikte personelin seçimi ve ataması hususları ele alınmaktadır.

Organize etmenin başarısı, bireyleri bir araya getiren neden ve amaçları elde etme derecesiyle ölçülür. Organizasyon yapısı ve işletme amaçları arasındaki paralellik ve uyum, sürekli olmak zorundadır. İyi bir organizasyon, işletmenin amacına uygun olarak gelişebilen bir organizasyondur. Böyle bir organizasyonun başarısı ise, yönetim hiyerarşisinin işletme faaliyetlerini yeterli ve etkili bir biçimde kontrol etmesine bağlıdır (Budak, 2004; 324).

I.1.4.3. Yürütme

Yönetim sürecinin üçüncü işlevi “düğmeye basmak ve işletmeyi amaçlara uygun olarak harekete geçirme” safhasıdır. Planlar yapılıp gerekli yapı kurulduktan sonra işi yapacak kişilerin harekete geçirilmesi bu süreçte olur. İşletmede işi yapacak olanlar işletmenin çalışanlarıdır. Dolayısıyla yürütme süreci işi yapacak olan “çalışan insanlar” ile ilgilidir. Planlar ne kadar iyi olursa olsun, yapı ne kadar iyi kurulursa kurulsun, işi yapacak çalışanlar doğru seçilmez ve iyi yönetilemezse, kişiler verimli çalışamazlarsa amaçlara etkili ve verimli bir şekilde varabilmek zorlaşır.

Organizasyonların yönetimlerinin başarılı olabilmesi, etkili bir sonucun sağlanabilmesi için yürütme sisteminin bazı koşulları yerine getirmesi gerekmektedir. Bu koşullar aşağıda sıralanmıştır (Aktaran: Budak, 2004; 369):

- Organizasyon içinde sürdürülen faaliyetlerde ekip ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenin her yönüyle iyi tanınması,
- Görev ve sorumluluk üstlenemeyecek kapasitede olanların işletmeden uzaklaştırılması,

- Yöneticinin, kişiliği ve davranışlarıyla işgörene iyi örnek olması,
- İşgören ve işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- İşgörenin kontrol altında tutulması,
- Yöneticinin, astlarıyla sık sık toplantılar yapıp, astlarından yazılı veya sözlü raporlar alması,
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
- İşgörenin birlik, fedakârlık ve çalışma ruhunun canlı tutulması,
- Astlara organizasyon içinde yetenek ve becerilerine uygun düşen pozisyonların verilmesi,
- İyi bir cezalandırma ve ödüllendirme sisteminin oluşturulması,
- Astlara hatalarında hoşgörülü davranılıp, gelişmelerine yardımcı olması.

Yürütme işlevi, organizasyon içinde yer alan işgörene, görevlerini en verimli ve etkin biçimde yaptırmayı amaç edinmiş bulunmaktadır. İnsanları çalıştırmak, onlara yazılı veya sözlü emir ve yönergeler vermek, yol göstermek, yürütmekte oldukları işlerle ilgili olarak yetki ve sorumluluklar devretmek ya da geçirmek gerekmektedir (Budak, 2004; 370).

I.1.4.4. Koordinasyon (Eşgüdümleme)

Eşgüdüm (Uyumlaştırma-koordinasyon) kuruluşun tümlüğünü (bütünlük) ve dolayısıyla varlığını sağlayan etmenlerin başında gelir. Kuruluşun, grup olarak çalışma, aynı amaca doğru çaba harcama, kısaca bir işbirliği (cooperation) sistem ve mekanizmasıdır. En yalın grup çalışmalarında bile çabaların etkinliği, uyumlaştırılmış oldukları oranda artar (Arıkanlı, Ulubaş, 2004; 47)..

Eşgüdümde işbirliği zorunludur. Çalışanların haberleşmeleri gerekir. Kuruluşu oluşturan çeşitli bölümler, birbirlerinin yaptıklarından haberli olmazlarsa, işletme, kararsız ve kendi kendine rakip bir niteliğe bürünür.

H. Fayol'e göre eşgüdüm, "bir işletmede çalışmalar arasında uyum yaratmak"... "maddesel ve toplumsal organizmaya (kurum) rolünü güvenli ve iktisadi bir biçimde başarabilmesi için gerekli olan her işlevden uygun oranlarda vermektir". Eşgüdümleme; teknik, parasal, tecimsel ve bu gibi faaliyetlerin, işletmenin diğer kısımları üzerinde yaratacağı etkileri hesaba katmaktır. Eşgüdüm, en önemliyi daha az önemliye üstün tutmak, her iş ve her şeyin hakkını vermek, araçları amaca, geliri gidere, satışları üretime veya üretimi satışlara uydurmaktır. Eşgüdümleme, bir bakıma, işletmede her şeyin optimalini, ortalamasını, yani ortasını bulmaktır.

Eşgüdümlü bir organizasyonun görünüşü şöyledir: Her departman ve bölüm, diğerlerinin ne yaptığından haberdirdir ve onunla uyumlu olarak yürür. Yine, her bölüm, değişen koşullarla, sürekli olarak uyum içindedir. Tersinde ise: Her bölüm diğerlerini hesaba katmaz ve ayrı baş çeker, sorumluluğunu bir kâğıt, bir emir veya sirküler arkasına saklamak ister, bireyler kendi çıkarlarını ön plana aldıkları için girişim ve disiplin azdır.

I.1.4.5. Kontrol Etme

Planlama ile başlayan, organize etme ve yürütme ile süren yönetim işlevlerinden sonuncusu kontrol işlevidir. Kontrol işlevi genel olarak görülen işlerin amaçlara, konulan usul, izlek ve standartlara uygun olarak yapıp yapılmadığını belirlemek ve gerektiğinde düzeltmeler yaparak işlerin amaç ve planlara uygun olarak yürütülmesini sağlamaya yönelik faaliyetlerin tümünü kapsar. Geleneksel geribildirim niteliğinde kontrol teknikleri, modern ileri bildirim niteliğinde kontrol teknikleri ve eşzamanlı kontrol teknikleri işletmelerde kullanılan temel kontrol teknikleridir. Kontrol etme her ne kadar en son yönetim işlevi olarak görülse de hızlı değişen koşullar ve teknolojiler bu işlevin diğer ilk üç yönetim işlevinin her safhasında yer almasını ve etkili olarak uygulanmasını gerekli kılmaktadır. Nitekim çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde kabul edilen ve birçok işletmede uygulanan Toplam Kalite Yönetimi (TKY) aslında sürekli kontrol ve geliştirmeye dayanan bir yöntem uygulamasıdır.

İşletmede amaçlanan faaliyetlerle gerçekleşen faaliyetler arasında bir sapma ortaya çıkarsa, bunu kontrol işlevi sayesinde belirleyebiliyoruz. Kontrol işlevinin yerine getirilmesi için gerekli belirli aşamalar bulunmaktadır (Budak, 2004; 462).

Öncelikle amaç, plan ve politikaların ışığında kontrol standartları belirlenmelidir. Kontrol işlevinin arzulandığı biçimde yerine getirilebilmesi için bazı standartlara gereksinim duyulur. Standartlar, işletme içi kaynaklardan işletme organlarınca saptanabileceği gibi, işletme dışındaki kaynaklar ve organlarca da belirlenmiş olabilir.

Kontrol işlevinin yerine getirilmesinde stratejik kontrol noktalarının belirlenmesi çok önemlidir. Kontrol noktalarının belirlenmesinde en önemli kriter kontrol etme ile sorunu ortadan kaldırma çabalarının en az masraf ve zamanda yapılmasıdır. Aşırı kontrol noktaları, üretim için engelleyici olmamalıdır.

Kontrol işleminde önemli olan aşamalardan biri, ortaya çıkan gerçek sonuçları, saptanmış olan amaç ve standartlarla karşılaştırmaktır. Bu karşılaştırma sonucunda ortaya çıkan sapmalar ve nedenleri değerlendirilmelidir.

I.2. Stratejik Yönetim ile İlgili Terim ve Kavramlar

Bu kısımda stratejik yönetim ile ilgili terim ve kavramlar ele alınıp değerlendirilmiştir. Bu kavramlar açıklandıktan sonra ancak stratejinin ve stratejik yönetimin kavramlar arası ilişkisi değerlendirilebilir.

I.2.1. Planlama, Amaçlar ve Plan

Planlama, işletmenin amaçlarının tespiti ve bu amaçlara erişebilmek için gerekli yol ve araçların belirlenmesi olarak tanımlanmaktadır. Dikkat edileceği gibi planlama da bir "süreç"tir ve belirli evreleri vardır. Sonuçta elde edilenler ise, belirlenen amaçlar ve bu amaçlara ulaşmayı sağlayacak yollardır.

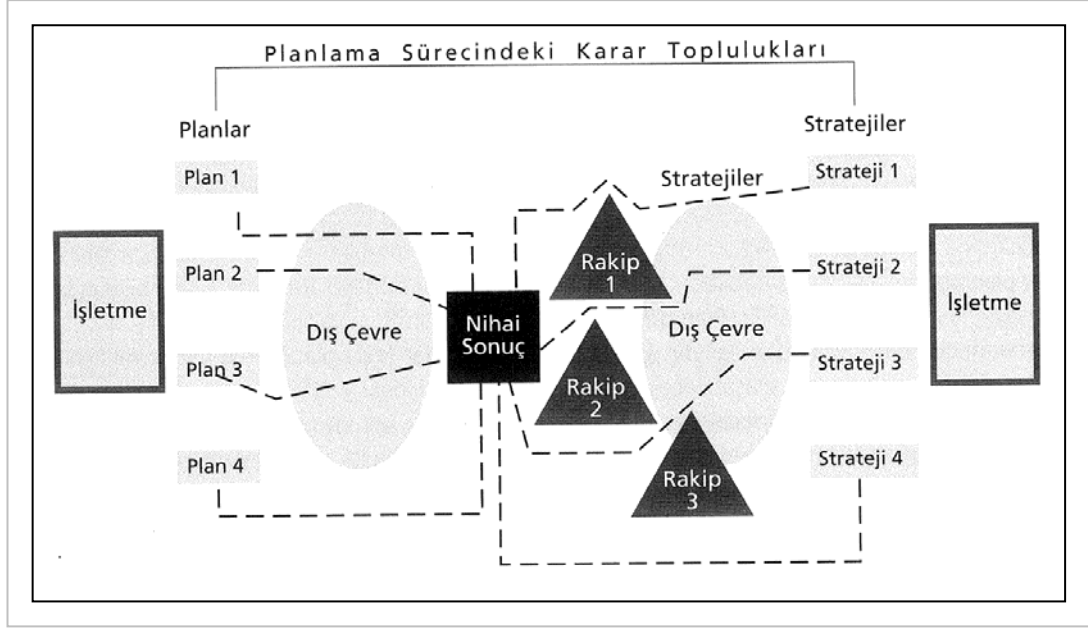
Amaçlar, “belirlediğimiz ve varmak istediğimiz sonuçlar”dır. İşletmelerde faaliyetlerin başarılı bir şekilde yerine getirilmesi ile ulaşmayı arzuladığımız ve beklediğimiz bir veya birden fazla sonuçtur.

Plan, “planlama süreci içinde amaçlara varmak için belirlenmiş kararlar topluluğu” dur. Neyi, nasıl, nerede yapmamız gerektiğini bildiren, bunları uygun şekilde yerine getirirsek arzu ettiğimiz sonuçlara veya amaçlara ulaşabileceğimizi açıklayan, kabul ettiğimiz kararlar, yollar ve araçlardır. Plan kavramı, genel olarak strateji, politika, yöntem ve program gibi kavramları da kapsamına alır. Amaçlara varabilmek için uygulamamız gereken planlar bir veya birkaç olabilir. Her plan bizi amaçlara ulaştırabilecek olası bir yol'dur. Planlar doğal olarak elde edilen bilgiler ve varsayımlara dayanarak yapılır. Planlar belirlilik veya ileri derecede belirsizlik altında yapılabilir. Planda işletme ve içinde yaşadığı çevre arasındaki etkileşim de göz önüne alınarak olası çevre değişiklikleri incelenir.

I.2.2. Strateji

Strateji de bir plandır. Çünkü stratejide de esas olan, arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmaktır. Stratejiler aynen planlarda olduğu gibi, belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında yapılır. Stratejide de işletme ve onun içinde yaşadığı çevre dikkate alınır. Ne var ki, strateji plandan daha dinamiktir ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakip veya rakiplerin olası faaliyetlerinin de göz önüne alınmasını gerektirir. Yani strateji belirlenirken yapılan analizin içine olası rakip veya rakipler ile bu rakiplerin bizim ulaşmak istediğimiz sonuçları etkileyebilecek olası faaliyetleri dâhil edilmiştir. Kısaca, **strateji**, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlanabilir (Ülgen, Mirze, 2004; 34).

Şekil 2. Planlama, Planlar ve Stratejiler



Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004; 35

İşletmeler, amaçlarına ulaşmak için buldukları sektörde rakiplerinin faaliyetlerini izlemek, yapılmış veya yapılabilecek olası rakip faaliyetleri dikkate almak zorundadırlar. Pazarlama stratejileri, yatırım stratejileri, üretim stratejileri hep rakiplerin olası faaliyet ve kararları da dikkate alınarak hazırlandığından birer stratejidir.

1.2.3. Taktik ve Politika

Taktikler de, aynen stratejiler gibi, bir plan türü olup, stratejilerin uygulanması süresinde karşılaşılan, rekabete ve değişen şartlara uygun olarak yapılan dinamik ve daha kısa dönemleri kapsayan, genellikle nihai sonuca odaklı olmayan, ama olası rakip davranışlarını dikkate alan faaliyetler ve kararlardır. Süre ve ölçek olarak daha kısa ve küçük, ancak dinamik faaliyetlerdir. Taktikler stratejinin bir parçası olduğundan onun gibi nihai sonuca odaklı değildir. Usul ve teknik bakımından stratejiden daha ayrıntılıdır. Taktikler, bazen maksatlı olarak, kişi veya organizasyonları arzu etmedikleri konumlar ve durumlarla karşı karşıya getirebilir.

İşletme yönetimi alanında işletmenin belirli bir pazarda rekabet için geliştirdiği satış stratejilerinin uygulanması sırasında karşılaşılan rekabet durum ve koşullarına uygun olarak geliştirilen kısa süreli ve küçük ölçekli dinamik faaliyetler ve manevralar da taktiklere örnek olarak gösterilebilecek uygulamalardır. Örneğin; bir basketbol takımının temel stratejisi galip gelmek, şampiyon olmak ve kupayı almaktır. Oysa takımın rakip bir takımla maçı sırasında teknik adamlar farklı savunma veya hücum taktikleri uygulayabilirler. Anılan savunma veya hücum taktikler maçın belirli bir andaki durumuyla ilgilidir.

Politikayı, işletme veya organizasyonlarda arzulanan amaçlara ulaşılabilmesi için belirlenen stratejilerin uygulanması sürecinde çalışanların vermesi gerekli olan kararlara ve yapılması gerekli faaliyetlere yol gösteren bir düşünce tarzı, rehber, bir pusula olarak tanımlayabiliriz. Çalışanlar buldukları işletmede işlerin nasıl yapılacağını veya yapılması gerektiğini bu rehber aracılığı ile öğrenir ve kararlarını bu doğrultuda vererek işlerini yaparlar. Politika, yol gösteren bir bilgiler dizini olması nedeniyle genellikle tekrar edebilen, sık sık değişmeyen yönetim uygulamalarıyla ilgili olarak hazırlanır.

Politika, işletmede işlerin nasıl yapılacağını bildiren bir kurallar dizisi değildir. Bu nedenle emredici değildir. Çalışanlar, politikanın öngördüğü sınırlar dâhilinde kendi konularında takdir haklarını kullanma yetkisine sahiptirler. Bu bağlamda politikayı "işletmeyi amaçlarına yönlendirecek strateji ve faaliyetlerle uyumlu ve genellikle değişmeyen durumlarla ilgili olarak alınması gereken kararlar ile gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere rehberlik eden, çalışana iki sınır arasında takdir hakkı veren bir yol" olarak da geniş ve farklı bir şekilde tanımlayabiliriz. Bu tanımla politika, stratejiye oranla daha yeterli tanımlanmış ve gerekli bilgilerle donatılmış olan belirlilik ortamında alınan kararlardan oluşur.

I.2.4. Stratejinin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatürde, stratejinin kelime kökeni bakımından iki kaynağı dayandığı ifade edilmektedir. Bunlardan biri; Latince yol, çizgi ya da yatak anlamına gelen stratum

kavramı, ikincisiyse, eski Yunanlı General Strategos'un adıyla ilgilidir. Bu generalin sanatını ve bilgisini belirtmek için kullanılmıştır. Türkçede strateji, sürme, gönderme, götürme ve gütme anlamlarında kullanılmaktadır. Strateji bilimsel bir disiplin olarak gelişmesini askeri alanda taşıdığı öneme borçludur. Savunma ve hücum yönünden askeri amaçları etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirebilme tarih boyunca orduların stratejik gücünün göstergesi olmuştur.

I.2.4.1. Amaç - Hedef ve Strateji

Amaç, bir işletmenin gelecekte ulaşmayı düşündüğü durumu ifade eder. Amaç belirleme, stratejik yönetim sürecinin başlangıcından önce gelen bir aşamadır. Amaçlar, işletme kaynaklarını gelecekte erişilen durumu gerçekleştirmek üzere düzenlenmesine, yani strateji oluşumuna temel teşkil eder, strateji ve misyon amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç konumundadırlar.

Amaçlar, işletmenin erişmeye çalıştığı uzun dönemli genel sonuçlar olarak tanımlanabilir. Hedeflere amaçlara erişmek için gerekli olan kısa dönemli aşama durumlarını oluşturur. Hedeflerin bir diğer özelliği ise daha açık ve ölçülebilir olmalarıdır.

İşletmenin, sosyal bir kuruluş olarak temel varlık nedeni, amaçlara ulaşmak için bir araç olduğudur. İşletmenin de bu amaçlara göre kendi durumunu belirlemesi gerekir, yani amaçlar ortadan kalkarsa bu amaçların gerçekleşmesinde araç rolü oynayan işletme de strateji de misyon da kalkar. Çevre zaman içinde nitelik ve nicelik bakımından değişikliğe uğrarsa işletme de kendisini yenilemeli ve amaçlarını misyon ve stratejilerini değiştirmek suretiyle buna ayak uydurmalıdır.

Amaçlar ikiye ayrılmaktadır. Kısa dönemli olanlar genellikle 1–2 yıllık, uzun dönemli amaçlarsa 3–5 yıllık dönemlerde maksatlarına ulaşmayı denerler. Bunlar arasında iki önemli fark vardır. Birincisi (şüphesiz olarak) yapılan süreçten gelen zaman farkı, ikincisiyse kısa dönemliler, daha ayrıntılı olarak neyin, nasıl, ne sürede,

kim tarafından yapılacağını gösteren program ve bütçeyle ilgilidir. Hangilerinin kısa dönemli, hangilerinin uzun dönemli olacağını işletmenin stratejistleri kararlaştırır.

Bir işletme ve organizasyonun çalışanları da ayrı ayrı amaçlara sahiptirler. İşletme sistemi içinde herkesin ayrı ayrı kendi amacını gerçekleştirme söz konusu olmaz. Kişisel amaçlarını gerçekleştirebilmesi için organizasyonu oluşturan tüm üyelerin mutabık kalacağı ortak organizasyonel amaçların geliştirilmesi gerekir. Bu açıklamalar ışığında işletmeyi çeşitli grup ya da kişilerin amaçlarının bir koalisyonu olarak görebiliriz. Koalisyon özelliğinin yanı sıra amaçlar politikalarının saptanmasında, kaynaklar seçiminde, programların hazırlanmasında işletmenin yöneticilerine yol gösterici niteliklere ve fonksiyonlara da sahiptirler. İşletme, birbirleriyle çelişen amaçların değerlendirildiği genel amaçlar sistemi olarak algılanabilir.

İşletmelerde tepe yönetimi tarafından belirlenmiş amaçların herkes tarafından benimsenebilmesi ve başarıyla gerçekleştirilebilmesi için, belirli ölçütlere göre dengeler gözetilerek oluşturulması önemlidir.

Yol gösterici ve gerçekçi amaçların oluşturulması için gereken başka ilkeler şunlardır (Eren, 2004; 6):

- **Amaçlar açık ve seçik olmalıdır.** Açık seçik amaçlar tam olarak neyin, kim tarafından, ne kadar sürede yapılması gerektiğini ortaya koyar. Yöneticiler arasında yanlış yorumları ve karışıklığı önler ve bütün organizasyon üyelerinin onlardan ne beklediğini bilip öğrenmelerine yardım eder. Uzun vadeli ve üst hiyerarşik düzeyler için belirlenen amaçlar daha genel ifadeler olacaktır. Aşağı düzeylerde amaçlar daha açık seçik, özgün ve somut olurlar.
- **Amaçlar gerçekçi ve çekici düzeyde olmalıdır.** Amaçlar yeterli derecede gerçekçi ve cazip olmalı ve çalışanları güdülemelidir. Amaçlar gerçekçi değilse personel hayal kırıklığına uğrayıp bunları önemsemeyebilir. Amaçlar çalışanlar için kolay erişilebilecek cinsten olmamalı, heyecan yaratmalıdır.

- **Amaçlar esnek olmalıdır.** Amaçlar çevresel değişmelerle gerçekçiliğini ve güncelliğini yitirebilir. Çevrede beklenmeyen değişikliklere, özellikle tehlike ve fırsatların ortaya çıkardığı sorunlara uymak amacıyla amaçların gözden geçirilmesi ve gerekli değişikliklerin yapılması sağlanmalıdır. Bu takdirde amaçlara ulaşmada araç olan stratejilerde de gerekli değişiklikler yapılacaktır.
- **Amaçlar ölçülebilir olmalıdır.** Amaçlar somut ve sayılarla ifade edilebilir olmalıdır. Sayılarla ifade edilebilmenin en önemli yararı ne iş istendiğinin net olarak anlaşılmasıdır. Bununla kişiler kendilerinden beklenen hususları somut biçimde öğrenirler.
- **Kısa ve uzun dönemde erişilecek amaçları birbirinden ayırmalıdır.** Uzun dönemli amaçlar organizasyonun misyonunu ve 3–5 yılda ulaşılacak istenen durumları açıklar. Orta ve kısa dönemli amaçlarsa 3 yıldan daha az yıllık, aylık, haftalık erişilebilecek hedeflerle ilgilidirler ve hedefler amaçların gerçekleşmesine uzun dönemde yardımcı olurlar.
- **Amaçlar uygulayıcılar tarafından benimsenmelidir.** Amaçlar, personele iyice açıklanmalı ve onlar tarafından kabul edilmesine çaba sarf edilmelidir. Bu nedenle, amaçlar personele açıklanmalı, tereddütler giderilmeli, onların cesaret ve arzuları arttırılmalıdır.
- **Amaçlar çalışanları motive edici olmalıdır.** Personel, amaçlara erişildiği takdirde kendilerine sunulacak maddi ve manevi teşvik araçlarının neler olacağını bilirse, çaba ve enerjileri daha da arttırılabilir.
- **Amaçlar her düzeyde birbirleriyle uyumlu olmalıdır.** Gerek genel amaçlarla bölüm ve kısım amaçları dikey olarak birbirleriyle, gerekse yatay olarak bölüm ve kısım amaçlarının kendi düzeylerinde birbirleriyle uyumlu olması, organizasyonel işbirliği, çabalarda uyum ve sinerjik etkileri arttırıcı

bir durum ortaya çıkar. Aksi halde, çatışma ve anlaşmazlıkların kaynağı olur. Strateji başarı ile uygulanamaz.

I.2.4.2. Vizyon ve Strateji

Vizyon, bir yöneticinin geçmişte ve şimdi düşünülmemiş ya da başarısız olmuş olan, gelecekte başarılmasını düşündüğü yapılması gerekenlerle ilgili açıkça ifade edilen ve o kişinin kendisine özgü (orijinal) düşünceleridir. Vizyon, strateji olmadan sınamamış düşünceler ve ham hayallerdir. Vizyon evresi, stratejik yönetim için çok önemli dönemdir. Gelecekte ne gibi işlerin yapılabileceğinin bolluğu ve zenginliği yöneticinin görüş açısına ve derinliğine bağlı olarak bu evrede ortaya konacaktır. Vizyon yöneticinin yemliğe, orijinalliğe ve yaratıcılığa açıklığının, başka insanların görüşlerinden ve katkılarından ilham alma derecesinin de bir göstergesidir. Diğer bir ifadeyle vizyon, yöneticinin kendine özgü, gelecekte yapılması düşünülen tüm faaliyetlerle alternatifler topluluğunun algılanması, değerlendirilmesi, tanımlanması, açıklanması ve paylaşılmasıyla ilgili zihinsel süreç ve çabaları kapsamına alır. Yöneticinin, gelecekle ilgili olarak, tüm bu faaliyetleri, kendisinin yalnız başına başarması, yönetim açısından mümkün olmadığına göre, astlarıyla bu konuları görüşmesi, fikirlerini açıklaması, paylaşması ve onları ikna ederek motive etmesi önemlidir. Ancak, bazı yönetsel gruplarda yönetici geçmişte kazandığı başarılarla astları üzerinde tanısı bir güvene dayanan otorite oluşturmuşsa, astlarını yöneticinin vizyonuyla ilgili açıklamalarını tartışmasız bir emir olarak değerlendirip harekete hazır ve motive olduklarını da görebiliriz. Bu toplumun ve organizasyonun kültür düzeyi ve alışkanlıklarıyla da ilgilidir.

Şu halde, kısaca açıklamak gerekirse vizyonun nitelikleri şunlardır (Eren, 2004; 7):

- Her yönetici ve lider için orijinaldir, yani kendilerine özgüdür ve farklıdır.
- Gelecekte çevrede yapılması düşünülen tüm faaliyetlerin algılanması ve değerlendirilmesini gerektirir.

- Her yönetici kendi ekibi ve imkânlarıyla (araç, gereç, teknoloji v.b.) neleri yapabileceğine, bunların miktarını, çeşitlerini, yurt içi ve yurt dışı başka ülkelerde faaliyet yapma eğilimlerini değerlendirip ve açıklamasını gerektirir.
- Vizyon yönetici tarafından açıklanıp başkaları tarafından anlaşılıp, paylaşıldıkça değer kazanır.
- Vizyon açıklanan kişiye özgü, kendi işlerinin ya da başında bulunduğu, içinde çalıştığı kuruluşunun geleceğine ilişkin faaliyetlere bakış açısıdır. Bu strateji ve amaçlar için önemli kaynakları oluşturur.
- Tepe yöneticisinin ve stratejistlerin vizyonları kuruluşun amaçlarının şekillenmesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için ne gibi stratejilerin (faaliyetlerin) yapılacağına oluşmasına katkıda bulunur.
- Vizyon yönetici ve stratejistlerin yaratıcılık, yenilikçilik, riski göze alma, katılımcı ve paylaşımcı olma nitelikleri hakkında bilgi verir ve organizasyon kültürünün niteliğini ortaya koyar.

Yukarıdaki açıklamalarımız değerlendirilecek olursa, amaç ve stratejiler vizyonun ham hayallerinden birtakım analiz ve değerlendirmeler yapılarak titiz bir şekilde ortaya çıkarılmış ve uygulanması organizasyonca resmen benimsenmiş kavramlardır. Vizyonun zenginliği amaç ve stratejilerin de zenginliğini sağlar. Vizyonda amaç, strateji, misyon birbirine karışmış olabilir, ancak amaçlar, stratejiler ve misyon birbirleriyle ilişkili bir düzene ve düzenlemeye oturtulmuş kavramlardır. Kısacası vizyon, hem stratejinin hem amacın ve hem de misyonun çıkış ya da ilham kaynağıdır.

I.2.4.3. Misyon ve Strateji

Organizasyonların varlık nedenlerini açıklamak ya da işletmelerin kendilerini ne tür bir işletme olarak görmek istedikleri hususuna misyon adı verilir. Misyon; işletmenin hangi mal ya da hizmet sektörünü seçtiğini, hangi iş kolunda olduğunu, temel ürün ya da hizmetlerin neler olacağını, tüketici ve pazar ihtiyaçlarını, teknoloji gereksinimini ya da tüm bu konuların birlikte ifade edilmesidir.

Misyon açıklamaların nasıl olması gerektiği konusunda kesin bir standart biçim olmamakla beraber birçok organizasyona aşağıdaki ifadesini bulan misyon tanımı ve açıklamalarının olduğunu görebilmekteyiz:

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

Misyon stratejinin açıklanmasından önce yani organizasyonel kaynakların tahsisinden önce belirlenmesi gereken bir konudur. Böylece işletme neyi yapacağını, topluma ne gibi bir katkıda bulunarak onun bağrında yaşama ve gelişme imkânı elde edeceğini belirlemektedir. Stratejiye kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren daha somut bir kavramdır.

Bir organizasyonun misyona sahip olmasının birçok önemli işlevi vardır (Eren, 2004; 8):

- Bütün yönetici ve personelin benzer amacın gerçekleştirilmesi için bir ara-da olmasını sağlar.
- Tüm organizasyonel güçleri bir araya toplar, isteklendirmeyi sağlar.
- Organizasyonun akılcı kaynaklar bulmasına yardımcı olur, stratejinin belirlenerek bunların tahsisine yardımcı olur.
- Organizasyonun sorumluluğu ve yöneticilerin iş sorumluluğunu anlamasına yardımcı olur.
- Organizasyonel amaçların ve stratejilerin belirlenmesini kolaylaştırır.

I.2.4.4. Strateji ve Yönetim

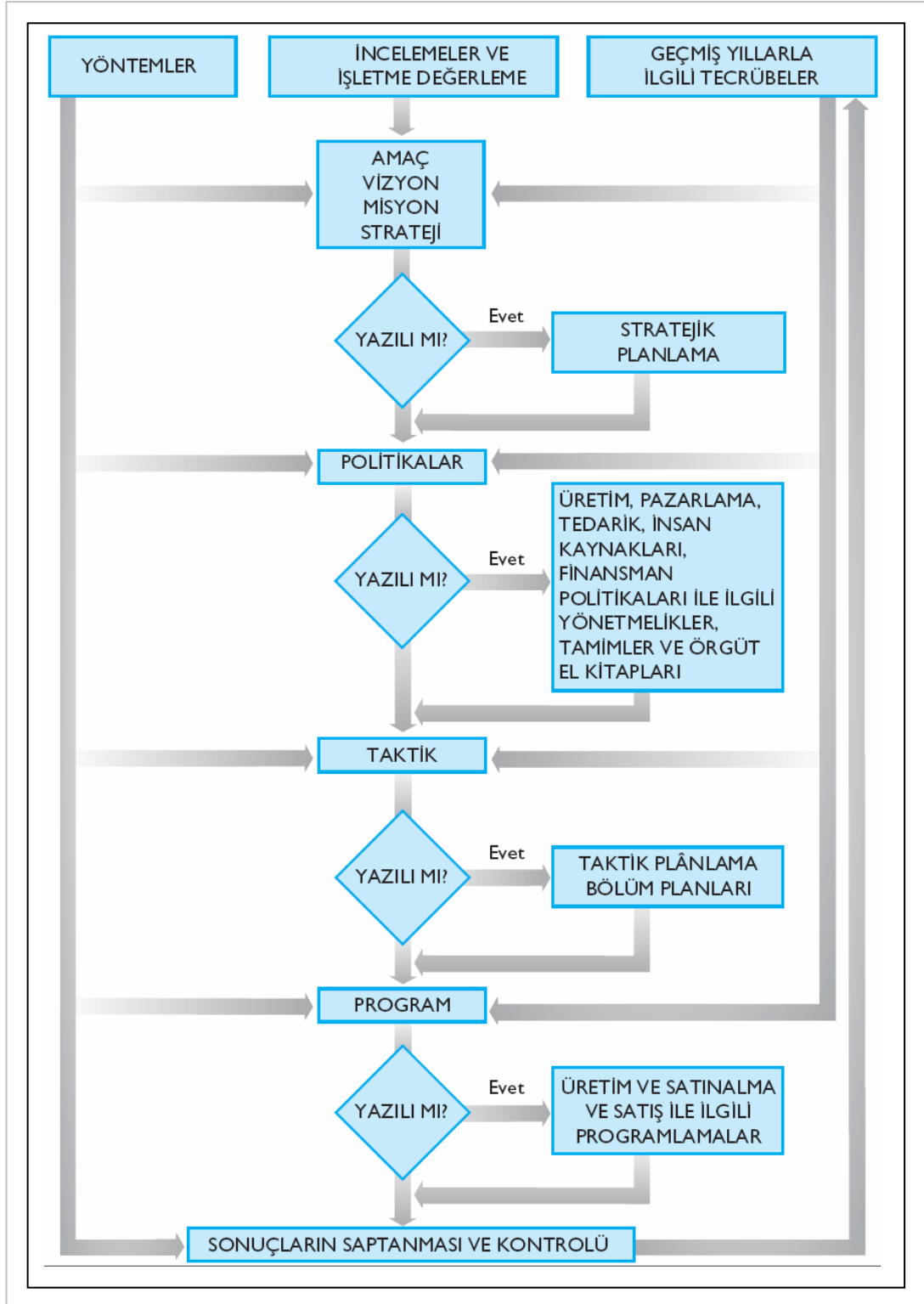
Stratejik yönetim kavramı 1980 yılından bu yana işletme literatürüne girmiş bulunmaktadır. Bu kavram, strateji ve yönetim kelimelerinin bileşiminden türemiş

bulunmaktadır. Stratejik yönetimle stratejinin sadece plânlama yönünün eksik kalacağını hâlbuki stratejilerin uygulamaları ve ulaşılan sonuçlarının kontrol edilmesi konularıyla da ilgili olduğunu belirtmek amacıyla geliştirilmiştir. Bir tanım vermek gerekirse, stratejik yönetim, stratejilerin plânlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirmeleri, uygulamadan önce amaçlara uygunluğu açısından bir kez daha gözden geçirme ve uygulama aşamasında organizasyon içi her türlü yapısal ve isteklendirme önlemleri almayı kapsayan ve işletme üst yönetimini ilgilendiren süreçler toplamıdır.

Stratejik yönetimin birinci aşaması stratejik plânlamadır. Burada işletmenin yönetim kurulu üyeleri, genel müdür ve genel müdür yardımcıları, plânlama yöneticisi ve plânlama kurmaylarıyla işletmenin diğer danışmanlarından oluşan ve adına stratejistler dediğimiz bir grup üst düzey beyin takımı, işletmenin verilmiş amaçları doğrultusunda çevre analizi, işletme değerlemesi, alternatif stratejilerinin incelenmesi ve uygun stratejinin seçimi üzerinde çalışmaktadırlar. Bu çalışmalar ve seçim sonucu izlenecek strateji ya da stratejiler belirlenmektedir.

Stratejik yönetimin ikinci safhası, politika oluşturma ve uygun yapı araştırma çabalarıdır. Burada planlanan stratejinin orta ve alt yönetim kademelerine benimsetilmesi, bu kademeler tarafından uygulamada izlenecek politikaların oluşturulması ve en uygun organizasyonel yapının kurulmasıyla ilgili çalışmalar yapılmaktadır (Eren, 2004; 10).

Tablo 1. Kavramlar arası ilişkiler tablosu



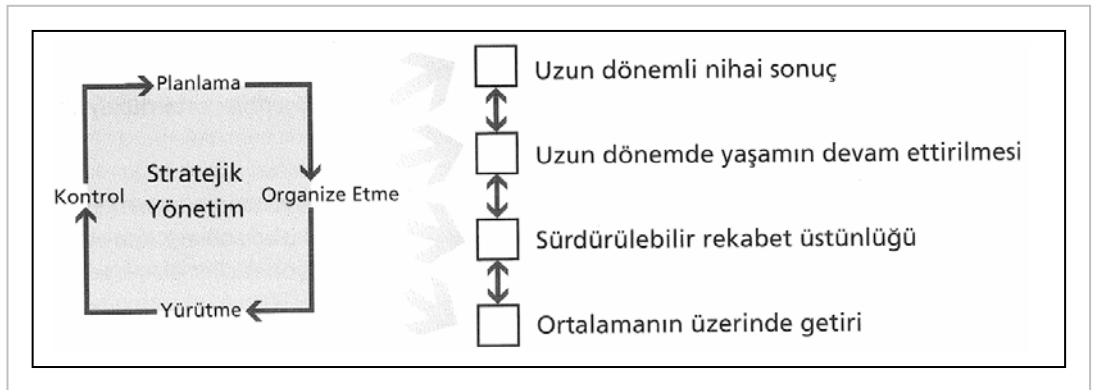
Kaynak: Eren, 2004; 11

Stratejik yönetimin üçüncü ve sonucu aşamasıysa, karşılaştırma, kontroldür. Burada seçilen stratejinin oluşturulan politikaları ve kurulacak organizasyonel yapının, işletmenin amaçlarıyla uygunluğunun karşılaştırılarak kontrol edilmesine ilişkin olmaktadır.

I.3. İşletmelerde Stratejik Yönetim

Stratejik yönetim, işletme veya organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmek üzere, üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, sermaye, hammadde, makineler, vb.) etkili ve verimli olarak kullanma süreci olarak tanımlanabilir. Ama stratejik yönetim işletmenin genelde günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmenin “uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kar üzerinde getiri sağlayabilecek” işlerin yönetimiyle ilgilidir. Bu nedenle, stratejik yönetim, işletmenin uzun dönemdeki yaşam süresini arttırabilecek ve rekabet yeteneğini geliştirebilecek konular üzerinde yoğunlaşır (Ülgen, Mirze, 2004; 26).

Şekil 3. Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim ve Önemli Amaçları



Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004; 27

Yukarıdaki tanımın unsurlarını kısaca saymak gerekirse (Ülgen, Mirze, 2004; 28):

- Stratejik yönetim “uzun dönem”deki faaliyetlere ve “nihai sonuçlara” yoğunlaşan bir işletme yönetimi sürecidir.
- Uzun dönemde “yaşamı devam ettirebilmek için” kendisini tehdit eden çevre unsurlarını inceleyerek uygun önlemler almaya yöneliktir.
- Ayrıca uzun dönemde varlığını sürdürebilmenin ancak rekabet üstünlüğü sağlayacak işler ve faaliyetlerle başarılacağı bilinciyle, “sürdürülebilir rekabet üstünlüğü” ve dolayısıyla “ortalama kar üzerinde getiri” elde edilebilecek iş ve faaliyet konularını inceleyerek işletme için bunları sağlamaya yöneliktir (Hitt, 1999; 5).
- Bu bağlamda stratejik yönetim süreci, bilgi toplama, analiz etme, karar verme ve uygulamayı kapsayan “analitik bir süreç”tir.
- Bu süreç “etkili ve verimli” olmayı amaçlar.
- Hedeflenen sonuçlara varmak için “yönetimin dört işlevini (planlama, organize etme, yürütme ve kontrol) kullanır”.

I.3.1. Stratejik Yönetimin Özellikleri

Stratejik yönetim, bir organizasyonda geleceğe yönelik kararlar alınmasında kullanılan bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim konusunu daha iyi anlamak için stratejik yönetimin temel özelliklerini ortaya koymakta yarar bulunuyor. Stratejik yönetimin temel özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Aktan, 2007; 5):

Stratejik yönetimin amacı organizasyonun gelecekteki performansının artırılması, karlılık ve verimliliğinin yükseltilmesidir. Stratejik yönetim geleceğe yönelik vizyon oluşturulmasını amaçlar. Organizasyonda vizyonun belirlenmesinden sonra, bu vizyona ulaşılabilmesi için misyon belirlenir. Organizasyonda vizyon ve misyonun tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi ve ortak değerler olarak kabul edilmesi büyük önem taşımaktadır. Vizyon ve misyon belirlenmesi organizasyonel başarı için yeterli değildir. Ayrıca, amaca ulaşmak için stratejiler ve aksiyon planları oluşturulmalıdır.

Stratejik yönetim esasen üst yönetimi ilgilendiren bir konudur. Üst yönetim tarafından oluşturulan stratejik planlama daha alt kademelerde görev alacak stratejistler tarafından uygulanır ve izlenir. Stratejik yönetimin başarısı için stratejik yönetim sürecinde görev alacak yönetici, uzman ve danışmanların belirlenmesi önem taşımaktadır.

Stratejik yönetim, organizasyonun dış ve iç çevresini değerlendirmeye imkân veren bir yönetim tekniğidir. Stratejik yönetim, organizasyonun kendi içyapısındaki güçlü ve zayıf yönlerin analiz edilmesine imkân sağlar. Stratejik yönetim, ayrıca organizasyonun diğer organizasyonlar karşısındaki durumunu tespit etmeye imkân sağlar. Organizasyon dışındaki fırsatlar ve tehditler/tehlikeler tespit edilmeye çalışılarak, organizasyonun daha başarılı olması için stratejiler oluşturulmasına çalışılır. Özetle, stratejik yönetim ile organizasyonun sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsatlar ve tehlikeler tespit ve analiz edilir.

Stratejik yönetim, organizasyonun gelecekle ilgili faaliyetlerinin planlanması, organize edilmesi, koordinasyonu, uygulanması ve kontrol edilmesine imkân sağlar.

Stratejik yönetim stratejilerin oluşturulması ve seçiminde rekabet ve portföy analizlerinden yararlanır. Portföy analizleri, strateji seçiminde kullanılan tekniklerdir. Portföy analizleri yapılarak, organizasyonun pazarda kalma ya da pazardan çekilme, başka şirketlerle birleşme ve saire konularda daha rasyonel karar vermesi amaçlanır.

Stratejik yönetim “stratejik düşünme”ye yardımcı olur. Bu çerçevede en doğru strateji ve taktikler belirlenemeye çalışılır ve bunlar uygulanır.

Stratejik yönetim ekip çalışmasına dayalı olarak organizasyonun hedeflere ulaşabileceğinin önemi üzerinde durur. Stratejilerin tespiti üst yönetimde geniş bir katılım ile yürütülür ve karar verme tekniklerinden şirket için en optimal olanı seçilir.

Stratejik yönetim, organizasyondaki problemlerin en etkin bir şekilde belirlenmesi ve çözümüne yardımcı olur. Bu çerçevede toplam kalite yönetimi tekniklerinden geniş ölçüde yararlanır.

I.3.2. Stratejik Yönetim Süreci

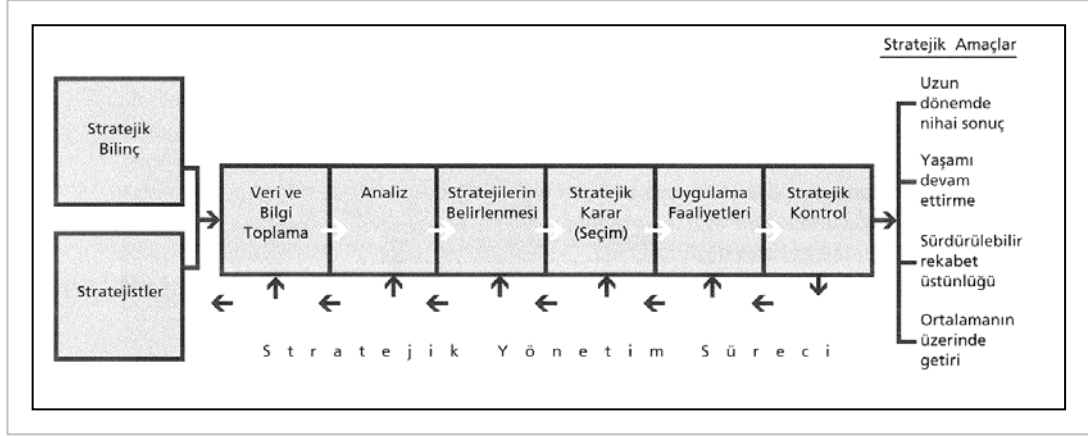
Stratejik yönetim işletmelerde bir süreç olarak ele alınır ve uygulanmaya çalışılır. Bu anlamda stratejik yönetim sürecini “işletmenin uzun dönemde yaşamının devam ettirilmesine ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yönelik bilgi toplama, analiz, seçim, karar ve uygulama faaliyetlerinin tümü” olarak tanımlayabiliriz.

Arzu edilen ve uzun dönemde hedeflenen amaçlara varabilmek, yaşamını ve bunun yanında rekabet üstünlüğünü sağlamasına yönelik yapılacak tüm çalışmalar devamlılık ister. Çevre faktörlerinin, üretim, bilgi ve iletişim teknolojilerinin inanılmaz boyutlarda geliştiği ve değiştiği, ticari sınırların ve sınırlamaların kalktığı, değişimlerin ve belirsizliklerin kaçınılmaz olduğu dinamik bir iş dünyasında devamlı bir süreç olarak düşünülmemen stratejik yönetim uygulamalarının başarılı olması mümkün değildir.

Stratejik yönetim süreci “stratejik bilinç”e sahip olmakla başlar. Stratejik bilinç işletmelerde bulunan yöneticilerin;

- Kurumların ve rakiplerin sürekli olarak çeşitli stratejiler ürettiği ve uyguladığını,
- Bu stratejilerin nasıl daha etkili olarak geliştirilebileceğini,
- Değişim için çevresel fırsat ve tehditlerden nasıl yararlanılabileceğini anlayabilme ve bu konularda fikir yürütmeleri anlamındadır.

Şekil 4. Modernist Görüş Açısından Stratejik Yönetim Süreci



Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004; 55

İzleyen süreç, sorumlu yöneticilerin strateji çalışmalarını yapabilecek kişileri, stratejileri seçmesidir. Stratejistler çalışmalarına bilgi toplamak ve bu bilgileri belirli bir yöntem dâhilinde değerlemekle başlar. Bilgiler ışığında işletmenin içinde bulunduğu üst sistem veya çevre analiz edilir. İşletmenin üst sistemi (çevresi) genel çevre, uzak çevre, sektör çevresi, yakın çevre olarak ayrıca sınıflandırılır. Genel çevre işletmenin faaliyetlerine dolaylı olarak etki eden faktörlerden oluşur. Sektör çevresi ise işletmenin içinde bulunduğu sanayi dalında işletme faaliyetlerine doğrudan etki eden faktörlerden oluşur. Analiz sürecinden sonra gerekli alternatif stratejiler tanımlanır ve çevre faktörleri ışığı altında stratejik alternatiflerden uygun olanı seçilir. Seçilen stratejiye uygun işletme yapısı, kurum kültürü, lider ve yöneticilerle ilgili çalışmalar yapılır. Bu süreç sırasında sürekli kontrolle yapılarak, yapılan faaliyetlerin yararlı ve verimli olup olmadığı denetlenir. Bu arada süreç sırasında çevre değişiklikleri ve işletme içi değişiklikler sürekli olarak izlenir ve gerekli düzenlemeler ve değişiklikler yapılır (Ülgen, Mirze, 2004; 56).

Literatürde bir başka görüşe göre stratejik yönetim sürecini üç ana başlık altında toplanmaktadır (Aktan, 2007; 11):

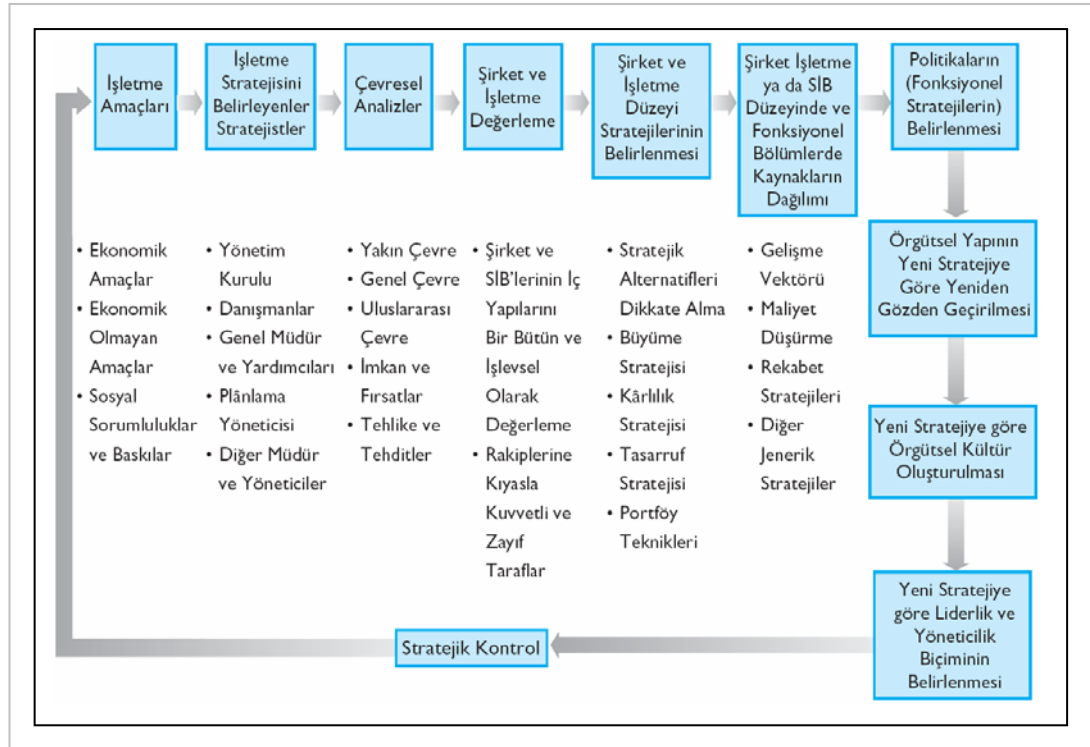
Stratejilerin Geliştirilmesi ve Stratejik Planlama Aşaması: Bu aşamada üst yönetim tarafından organizasyonda iç ve dış durum değerlendirilmesine yönelik SWOT analizi yapılır. Yine bu aşamada organizasyonun vizyon ve misyon bildirileri

hazırlanarak organizasyonda ortak amaç, ilke ve değerler ortaya konulur. Stratejik planlamada en önemli konu stratejik kararların alınması ve strateji seçimlerinin yapılmasıdır.

Stratejilerin Uygulanması: İkinci aşamada üst yönetimin sorumluluğunda ve özellikle orta kademe yöneticiler ile işbirliği yapılarak stratejilerin uygulanmasına geçilir. Bu aşamada daha önce belirlenen strateji ve aksiyon planlarının uygulaması yapılır.

Uygulanan Stratejilerin Gözden Geçirilmesi ve Denetimi: Üçüncü aşamada yapılan uygulamaların sonuçları gözden geçirilerek stratejik planlamada gerekirse değişiklikler yapılır.

Şekil 5. Stratejik Yönetimin Süreçleri



Kaynak: Eren, 2004; 12

I.3.3. Stratejik Kontrol

Daha önce sözü edildiği gibi (bkz. Yönetim İşlevleri) işletme yöneticisinin vazgeçilmez işlevlerinden birisi de kontroldür. Planlama, organize etme ve yürütme işlevlerinin işletmenin amaçlarını gerçekleştirip gerçekleştirmediği veya sonuçlara henüz erişilmemiş ise, yapılanların işletmeyi doğru amaçlara ulaştırıp ulaştıremeyeceği kontrol işlevi sonucunda ortaya çıkar.

İşletmelerin kontrol işlevi; geriye dönük kontrol, ileriye dönük kontrol ve eş zamanlı kontrol olmak üzere üç şekilde gerçekleştirilmektedir (Ülgen, Mirze, 2004; 400–401):

- Geriye yönelik kontrol, iş yaşamında en yaygın ve en çok uygulanan kontrol biçimidir. Bu durumda, yapılan işler ve faaliyetler tamamlandıktan sonra kontrol yapılmaktadır. Genellikle işlerin veya faaliyetlerin en son evresinde yer alan kontrol mekanizması ile elde edilen ürün veya hizmetle ilgili son kontrol ve gerekiyorsa düzeltmeler yapılır.
- İleriye yönelik kontrol tekniğinde, işlerin ve faaliyetlerin gerçekleşmesinden önce, kullanılacak girdilerin kontrol edilerek, faaliyet sırasında oluşabilecek hataların ve yanlış uygulamaların en alt düzeye indirilmesi amaçlanmaktadır. Bu kontrol tekniği ile faaliyetleri oluşturan girdiler, daha faaliyetler başlamadan çok sıkı bir biçimde kontrol edilerek işletmelerde önleyici bir kontrol düzeni oluşturulur. Hammadde ve diğer yardımcı maddelerin, işgücünün, işletmenin fiziki ve sosyal yapısı ile diğer kaynaklarının, iş süreçlerinin seçim sürecinden itibaren sıkı kontrolleri sonucunda, faaliyet başlatılmadan kontrollere başlanmakta ve girdi evresinde yapılan bu kontroller sonucunda, faaliyetler ve ürünler, standartlara daha uygun olarak yapılabilmekte ve işletmede verimlilik artmaktadır.
- Eş zamanlı kontrol tekniğinde ise, daha çok, sürekli yapılan ve sonuçları zaman alan işlerde; ardışık ve karşılıklı bağımlılık ilişkisi bulunan faaliyetler sürerken, faaliyetlerin her evresinde, belirli noktalarda kontroller

yapılmaktadır. Aslında bu kontrol tekniğinin çıkış noktası, uzun zaman alan ve birbirine bağımlı olan işlerde kontrol sürecini son evreye bırakmamaktır. Çünkü bu gibi faaliyetlerde, son evrede kontrol sonucu ortaya çıkan hatalar düzeltilemeyebilir ve bu nedenle de geriye yönelik kontrol tekniği bir yarar sağlamayabilir. Eş zamanlı kontrol son zamanlarda önem kazanan bir kontrol tekniği olarak daha geniş açılımlara uğramış ve kontrollerin faaliyet sürerken belirli noktalarda yapılmasının da ötesinde, faaliyet yapılırken anında yapılması uygulamaları başlatılmıştır. Bu durumda yapılan kontroller amaç ve anlamını aşmış ve bir yönetim biçimi haline dönüşmüş olup bunun sonucu olarak, son zamanlarda oldukça sık olarak uygulanan “eş zamanlı yönetim” uygulamaları ortaya çıkmıştır.

Micro-Epsilon Messtechnik GmbH firmasının üretmiş olduğu elektronik algılayıcılar, makine ve otomobil sanayisinde eş zamanlı kontrol uygulamalarında kullanılmaktadır. Üretim sürecinde eş zamanlı olarak veriler toplanmakta ve kalite kontrol üretim sırasında değerlendirilmektedir. Çoğu mühendis kökenli olan firma yöneticilerine “eş zamanlı yönetim” oldukça yakındır. Şirkette uygulamaya konulacak karar destek sisteminin üst yönetimden destek bulmasının en önemli sebeplerinden birisidir.

İşletmeler, değişen çevre koşullarına göre her an yepyeni çevresel fırsat ve tehditlerle karşılaşmaktadırlar. Bu nedenlerle konulan hedefler, belirtilen amaçlar görev tanımları devamlı değişim göstermektedir. Bu durumun bir sonucu olarak, stratejik yönetimin devamlı bir süreçtir ve bir sonu yoktur. Stratejik yönetim sürecinin son evresi olan stratejik değerlendirme ve kontrol süreci de, bu nedenlerle, bir son olarak kabul edilmeyip, yapılan iş ve faaliyetlerin değerlendirildiği sürekli bir çaba ve uğraş olarak düşünülmelidir. Bu işlev, faaliyetlerle eş zamanlı yapılması halinde, daha etkili ve verimli olmaktadır.

İşletmeler görev-misyon tanımlamalarını ve amaçlarını belirledikten sonra çevresel fırsat ve tehditlere karşı rakiplerine göre üstünlük ve zayıflıklarını da belirlemek zorundadırlar. Bunların belirlenmesinden sonra, stratejik alternatifler

arasından seçilecek olanlar, devamlı değerleme ve kontroller, hedeflere uygun olup olmadıkları araştırılır. Seçilen bir strateji bir zaman sonra yetersiz kalabilir, dolayısıyla da yeni stratejilerin devreye girmesi gerekebilir ya da stratejilerin son derece uygun olabilmesine karşılık bunların uygulanması yetersiz olabilir.

İşletmelerde stratejik yönetim nihai sonuca odaklıdır. Bu da; bir işletme için yaşamını sürdürmek ve rekabet üstünlüğü elde etmektir. O halde, işletme varlığını sürdürdüğü sürece stratejik değerlemelerini yapacak ve kontrollerini sürdürecektir. Varsa hatalar düzeltilecek ve böylece hedeflenen sonuçlara varmak mümkün olacaktır. Ancak, bu durum her zaman böyle olamamakta, işletmeler rekabet üstünlüğü elde edememekte ve uzun dönemde yaşamını sürdürmede zorlanmakta, sonunda da faaliyet alanını terk etmektedir. Genelde bu durum arzu edilmeyen, yani amaçlanan stratejilerin tersine gelişen bir sonuçtur.

Stratejik yönetim ve planlamanın başarısız olmasının nedenleri arasında şu hususları sıralayabiliriz (Hussey, 1998; 588):

- Üst düzey yöneticilerin ve stratejik lider konumundaki kişinin stratejik planlama ve stratejik yönetim sürecine fazlaca inanmamaları, bu faaliyetlere zaman ayırmamaları, hatta olumsuz tutum ve davranışlarda bulunmaları;
- Bazı yönetim düzeylerindeki sorumluların bilinçli veya bilinçsiz bir şekilde stratejik yönetim süreci dışında kalma arzuları; daha çok günlük, rutin faaliyetler ve işlere yoğunlaşmaları, dolayısıyla stratejik planlama konularına ilgisiz kalmaları;
- Zayıf ve yeteneksiz stratejilerin neden olduğu yetersiz analiz ve kararlar;
- Stratejik planların ve uygulamaların çok karmaşık olması, kafaları karıştırmayı gerçeklerden kopuk olarak hazırlanması;
- Stratejik planların birer kutsal emanet olarak ele alınması, stratejistlerin tek yetkili karar organı olarak kabul edilerek, gelecek ile ilgili konularda gereğinden fazla yetki ile donatılmaları ve tüm kararların onlardan beklenmesi.

Yukarıdaki durumlar stratejik yönetim veya planlamanın başarısız olabilme nedenleri arasındadır. Bu durumda stratejik yönetimin her evresinin sürekli olarak kontrol altında tutulması ve yukarıdaki nedenlerin oluşmasına olanak verilmemesi gerekir.

İşletmelerde hazırlanan ve uygulanan stratejilerin değerlendirilmesi ve kontrolünde, yönetici ve stratejistler aşağıdaki konular üzerinde dururlar (Schendal, Hofer, 1979; 17):

- Stratejilerin odaklandığı amaçların, işletmenin diğer amaçları ile tutarlı olup olmadığı,
- Stratejilerin hazırlanması ve geliştirilmesinde uygulanan analiz ve diğer analitik süreçlerin kaliteli olarak yapılıp yapılmadığı,
- Geliştirilen stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü,
- İşletme yeteneklerinin seçilen stratejilere ve stratejik uygulamalara uygun olup olmadığı ve stratejilerin uygulanması sonucunda elde edilen sonuçların, arzulanan hedeflerle karşılaştırılarak değerlendirilmesi ve kontrolü.

Yukarıdaki konuların ilk dördü daha çok stratejilerin analiz ve seçimi evresi ile ilgili değerlendirme ve kontrollerdir. Son konu ise, stratejilerin uygulanmasından sağlanan yararların veya başka bir deyimle, stratejilerin arzulanan sonuçları sağlayıp sağlamadığının kontrolü ile ilgilidir.

Tablo 2. Stratejik Değerleme ve Kontrolde Önemli Noktalar

Stratejilerin odaklaştığı amaçlar ile işletmenin diğer amaçları arasındaki tutarlılık
Stratejik analiz ve süreçlerin kalitesi
Stratejilerin amaç, kapsam ve içerik bütünlüğü
İşletme yetenekleri ve stratejilerinin uyumluluğu
Stratejik sonuçların değerlendirilmesi ve kontrolü

Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004; 403

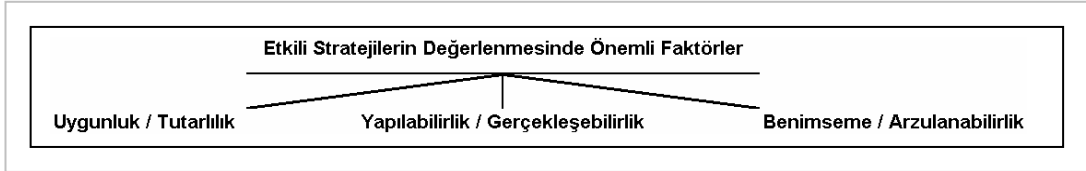
Stratejik amaçların işletmenin diğer amaçları ile tutarlı olup olmadığı ve analizlerin kaliteli olarak yapıp yapılmadığı son derece önemlidir. Analiz süreci çok kapsamlı ve her biri farklı kontrol tekniklerine sahip faaliyetler topluluğudur. Bu konuda kullanılan bilgi, veri ve varsayımların güncelleştirilmesi, geçerliliklerinin kontrol edilmesi gibi hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir.

Çok hızlı değişen çevre koşulları, teknolojik gelişmeler ve küreselleşme, elde edilen bilgilerin kısa sürede eskimesine neden olabilmekte, bu eskiyen bilgilere dayalı varsayım ve analizler de geçersiz kalmaktadır. Bu nedenle stratejik kontrol sürecinde önem verilmesi gereken konulardan biri de, bu bilgilerin ve oluşturulan varsayımların belirli sürelerde gözden geçirilmesidir (Hussey, 1998; 538). Aynı durum analizlerde kullanılan tahmin teknikleri için de geçerlidir. Uygun olmayan tahmin teknikleri sağlıklı sonuç alınmasını engelleyebilir. Bu nedenlerle stratejik yönetim kontrollerinde temel noktalar olarak tanımlayabileceğimiz bilgi, veri, varsayımlar ve tahmin tekniklerinin gözden geçirilmesi stratejilerin başarıyı sağlaması açısından önemlidir.

Stratejik kontrol sürecinde seçilmiş ve uygulanan stratejilerin amaca uygun olup olmadığı, amaçları gerçekleştirip gerçekleştirmediği incelenmektedir. Aslında, bu incelemeler sonucunda uygulanan stratejilerin doğru veya yanlış olduğunu mutlak anlamda söylemek mümkün değildir. Ancak bazı unsurlar, stratejilerin amaçlara

uygun olup olmadığı ve sonuç verebilme olasılıkları hakkında yöneticilere bir fikir verebilmektedirler (Ülgen, Mirze, 2004; 404).

Şekil 6. Etkili Stratejilerin Değerlenmesinde Önemli Faktörler



Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004; 404

İşletme stratejilerinin mevcut ve gelecekteki olası etkililiğini belirleyen unsurlar arasında Uygunluk, Yapılabilirlik ve Arzulanabilirlik farklı bir öneme sahiptir (Ülgen, Mirze, 2004; 404):

- **Uygunluk:** İşletmenin seçtiği ve uyguladığı stratejilerin çevresel gereksinimler, işletmenin kaynakları ve önemsendiği değerlerinin yanı sıra, mevcut görev tanımı ile de tutarlı olması gerekir. Bu bağlamda, görev tanımı (misyon) ve amaçlar, işletmenin önemsendiği değerler (kurum kültürü), işletmenin sahip olduğu varlık ve yetenekler dikkate alınmalıdır. Stratejiler, çevresel fırsat ve tehditleri gösteren durum belirleme matrisleri ile tutarlı ve uyumlu; aynı zamanda basit ve anlaşılabilir olmalıdır. İç ve dış çevresel unsurlarla uyumlu ve tutarlı olmayan stratejilerin başarılı olabilme olasılıkları zayıftır.
- **Yapılabilirlik:** Stratejilerin uygunluklarının yanında, yapılabilir ve gerçekleştirilebilir olmaları da önemlidir. Varlık ve yeteneklerinin verimli olarak kullanılabilmesi, zamanında ve gereken hızda uygulanabilen, kilit başarı faktörlerini olumlu olarak etkileyerek rekabet üstünlüğü sağlayabilecek stratejiler başarıyı getirebilirler. Yapılabilir olmayan stratejilerin başarı şansları çok düşüktür.

- **Arzulanabilirlik (Benimsenme):** stratejilerin arzu edilen sinerjiyi yaratabilmesi, beklenen getirileri sağlaması, paydaşların tercihlerini yerine getirmesi ve kabul edilebilecek risk derecesini taşıması da önemlidir. Bu durumlar, üst yönetim ve diğer yönetim düzeylerinin stratejileri benimsemeleri açısından önemlidir. Aksi takdirde gerekli çabalar gösterilmeyebilir ve stratejiler amaçlarına ulaşmayabilir.

Bu üç önemli unsur her stratejide tam olarak bulunmaz. Çok uygun ve yapılabilir bir strateji çeşitli nedenlerden dolayı benimsenmeyebilir veya arzu edilmeyebilir. Bazı durumlarda arzulanan be uygun stratejiler işletmenin kaynaklarının yetersizliği veya kısıtlı zaman nedeni ile yapılabilir (feasible) olmayabilir. Ayrıca, yapılabilir veya benimsenen stratejiler de çevresel unsurlarla uyumlu olmayabilir. Her şeyi ile uygun, yapılabilir veya çoğu yönetim düzeylerinde benimsenen stratejiler taşıdıkları risk açısından üst yönetim tarafından kabul edilmeyebilir.

BÖLÜM II. İŞLETMELERDE KARAR VERME SÜREÇLERİ

II.1. Karar Verme ile İlgili Terim ve Kavramlar

Karar verme, bir yöneticinin en önemli görevlerinden biridir. Karar verme, yönetim faaliyetlerinin her aşamasında söz konusudur ve yönetimin kalbini oluşturur. Yöneticinin işi, çeşitli faaliyetlere ilişkin kararlar vermektir. Faaliyetler ise, başkaları tarafından yürütülür. Bu bakımdan çağdaş yönetici, doğru ve isabetli karar verme teknik ve modelleri konusunda bilgili olmak zorundadır. İnsan organizmasının seçme, sorun çözme ve karar verme yetenekleri vardır. Fakat bu yetenekler sınırsız değildir. Kişinin karar verme gücü, sahip olduğu bilgi ve becerileri kullanma şans ve yeteneğine bağlıdır (Arıkanlı, Ulubaş, 2004; 70).

Karar verme planlama sürecinin önemli bir parçasıdır. Ancak çeşitli alternatifler arasından en uygun bir tanesi seçildikten sonra plan yapılabilir. Bu en uygun alternatifin hangisi olduğunu ortaya çıkarmak da bir karar vermeyi gerektirir. Eğer bu alternatifleri değerlendirecek bütün bilgilere sahip olursak, karar vermede hiçbir problemle karşılaşmayız. Ancak karar vermeyi etkileyen pek çok faktör vardır ve bunlar hakkında da her zaman tam bilgi edinmemiz mümkün değildir. Karar vermek, izlenecek yolu mümkün olan en rasyonel bir biçimde seçmektir. Hiçbir zaman gelecekle ilgili tam, kusursuz bilgiye sahip olamayacağımız için, mümkün olan tabirini kullanıyoruz. Buna aynı zamanda kısıtlı rasyonellik de denmektedir. Kısıtlı rasyonellik, elde edilebilecek en iyi bilgilerle karar vermektir (Üçok, 1988; 70).

II.1.1. Karar Verme Tanımları

Karar verme, çeşitli seçenekler arasında en uygun olanının seçilmesi olarak tanımlanabilir. Görüldüğü gibi karar süreci sorun çözme ile ilgilidir. Bir organizasyondaki aksaklık ve eksiklikleri gidermek, organizasyonda değişiklik yapmak, organizasyon üyelerini etkilemek ve verimliliği artırmak, bir çatışmayı

önlemek yöneticinin başlıca görevlerindedir. Yönetici sorunu duymak, soruna ait bilgi toplamak, toplanan bilginin çözüm ve yorumunu yapmak, çözüm yollarını formüleştirmek, en uygun çözümü seçmek, uygulamak, değerlendirmek konularında ve ayrıca karar türleri ve etkenleri hakkında bilgi sahibi olmak durumundadır.

Yöneticinin görevlerinin çoğu çeşitli kararlar vermeyi gerektirir. Çünkü yönetim yönetilenlerin davranışlarının organizasyonel amaçlara yönlendirilmesine çalışır. Organizasyonda çalışan insanların sorunsuz olmaları düşünülemeyeceği gibi organizasyonun de hiçbir sorununun olmaması düşünülemez. Bu nedenle belki de yönetimin var oluş nedeni, organizasyonun işleyişi sırasında karşılaşıcağı sorunları çözerek organizasyonda etkililik ve verimliliği sağlamaktadır. Ayrıca, yönetim insanlara yönelik bir süreç olduğundan yönetilenlerin davranışlarının organizasyonel amaçlara yönlendirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan “karar verme”, birey ve organizasyon açısından sorun çözme olarak düşünülebilir (Arıkanlı, Ulubaş, 2004; 71).

Karar verme işlemi değişik şekillerde tanımlanabilmektedir. Bu tanımlardan bazıları şunlardır: İşletme yönetiminin bir kuramı olarak karar; bir seçimi ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim karar verme işlemidir. O halde tercih etme, tavır alma, benimseme ile karar verme çok yakından ilişkilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder (Koçel, 1999; 42).

Son yıllarda yönetim literatüründe karar verme konusunda çalışmalar artmış olmasına rağmen karar kavramı yönetim alanında çalışanların eskiden beri kullandığı bir kavramdır. Luther Gulick ünlü POSDCORB formülünde, yöneticinin görevleri arasında yönetmeyi (Directing) yani karar vermeyi de sayıyordu. Buna göre yönetme sürekli karar verme işidir ve buna göre karar verme, eylemci birimlerde çalışanların önemli bir görevidir. Karar verme bireylerin eylemlerinde düşünme, tartışma ve hesaplama sonucunda girilen eylemleri ifade eder (Onaran, 1971; 41).

O halde "Karar Verme" nedir? Karar verme, en yalın biçimde, çeşitli alternatifler arasından seçim ve tercih yapmaktır. Daha doğrusu, etken olan eylemin seçimidir. Karar verilecek konuya ilişkin farklılık gösteren alternatifler arasında karşılaştırma yapıldıktan sonra, seçim işlemini yerine getirmek, karar verme sorununu oluşturur. Kuşkusuz karar verme, bir sorunu çözme işlemidir. Karar verme, çok yönlü bir olay içinde bulunup seçim yapmayı ifade etmektedir (Demir, Gümüšođlu, 1988; 3).

II.1.2. Karar Vermede Amaç

Organizasyonlar belli amaçları gerçekleştirmek için kurulmuş sosyal organizasyonlar olduğuna göre, bir organizasyonun kuruluşu sırasındaki toplumsal, ekonomik ve kültürel çevrenin değişmesi ile organizasyonun da değişmesi ve yeni koşullara uyarlanması gerekir. Değişen koşullara organizasyonun uyarlanması için bir takım sorunların çözümü gerekir.

Ayrıca, organizasyonların kuruluşu sırasında bazı eksikliklerin olabileceği, bazı durumların gerçek yaşama uymadığı sonradan görülebilir. Kuruluş aşamasındaki bu eksiklik ve yanlışlıkların organizasyonun işleyişi sırasında ortaya çıkması olasıdır. Öte yandan belli bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelen insanlar, bu amaca götürecek yollarda görüş birliğinde olmayabilir. Böylece organizasyonu oluşturan insanlar arasında bir çatışma meydana gelebilir. Bu çatışma organizasyonda bazı yararlar sağlayabileceği gibi zararda da verebilir.

Bunlardan başka organizasyonda çalışanların amaçları, gereksinimleri, tutumları, düşünce ve inançları, onların farklı beklentiler ve davranışlar içerisinde bulunmalarına yol açar. Görülüyor ki bu ve daha başka etkenler, organizasyonda çeşitli sorunların doğmasına neden olmaktadır. Tüm bu ve benzeri sorunlar organizasyonda etkililik ve verimliliği az ya da çok etkileyeceğinden yönetim ve yönetici bu sorunlara çözüm bulmak zorundadır.

II.1.3. Karar Vermenin Önemi

Yönetici organizasyon içinden ve çevresinden gelen ve durmadan değişen pek çok sorunla karşı karşıyadır. Organizasyonda çalışanlar için sorun gereksinmelerin karşılanmasını önleyen bir engeldir. Organizasyon için sorun, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesini durduran yavaşlatan ya da saptıran bir durumdur. Bu durumun ortadan kaldırılması sorunun çözümü ile mümkün olur. Ancak bir sorun çözüldükçe yeni sorunlar ortaya çıkar. Böylece ulaşılmak istenen sorunsuz duruma geçmek için sürekli sorun çözmek gerekir.

İnsanlar kendilerini ilgilendiren konularda çeşitli ve çok sayıda kararlar verirler. Bireylerin verdikleri kararlarla organizasyonel kararları birbirine karıştırmamak gerekir. Birey, kendi bilinç, idrak ve iradesine dayanarak kararını verir. Oysa yöneticilerin verdikleri kararlar başkalarını da ilgilendiren kararlardır. Organizasyonda karar verenler bu kararı organizasyon adına verirler. Organizasyonda buldukları statünün görev ve sorumlulukları organizasyonda ortaya çıkan sorunlarla ilgili kararlar almalarını gerektirir. Organizasyonda karar verme, toplumsal bir süreçtir. Karar vericinin çevresi ve üstlendiği rol bu süreci etkileyen öğelerdir. Karar verme, çeşitli seçenekler arasından birini bilinçli olarak seçme işlemidir. Eğer bir sorunun çözümü için bir tek seçenek bulunuyorsa burada karar verme söz konusu değildir. Ayrıca karar verme bilinç düzeyinde düşünsel işlemleri gerektirir. Yani karar verme ussal bir süreçtir. Akılcı olmayan duygusal ve bilinçaltında bulunan öğeler de karar vermeyi etkileyebilir.

Organizasyonel karar, bir dizi faaliyeti içerir. Bu nedenle karar verme süreci dendiğinde bir sorunun ortaya çıkışından bir kararın verilmesine kadar sürdürülen faaliyetleri anlamak gerekir.

II.2. Karar Verme Süreci

Karar verme süreci (decision making) çeşitli seçenekler arasından seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. İyi karar verebilmek

için, karar verme sürecinin nasıl oluştuğunu, hangi evrelerden geçmek yoluyla karara ulaşıldığını bilmek gereklidir. Karar süreci aslında bir fikir meydana getirme, yani idrak ve yargılama sürecidir ve bu niteliğiyle de psikolojik yöne sahiptir. Ancak, etkin ve verimli bir davranış biçimi seçebilmek için gerekli araştırmaları yapmak ve bilgileri toplamakta gereklidir (Tosun,1992; 327).

Genelde çeşitli eylem (hareket tarzı) seçenekleri arasında en uygununu seçme olarak tanımlanan karar verme süreci, temelde bir rasyonel problem çözme sürecidir. Bu nedenle, karar verme süreci problem çözmeye izlenen mantıksal evreleri (aşamaları) izler. Bu aşamaları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

II.2.1. Problemi (Amacı) Belirleme ve Tanıma

Karar verme süreci bir problemin varlığı ile başlar. Bunun için, karar verici organizasyonun işleyişi sırasında görülen sorunlar açık bir biçimde belirlenmelidir. Ancak, sorunların genel ifadelerden çok anlaşılabilir problemler biçiminde teşhis edilmesi gerekir. Kuşkusuz organizasyondaki iletişim kanallarının problemin belirlenmesinde vazgeçilmez önemi vardır. Bu nedenle yönetici organizasyona ilişkin bilgi toplama sisteminin akışını çok iyi bir biçimde düzenlemelidir. Aksi durumda problemleri ve onların nedenlerini görebilmek son derece güç olacaktır. Dolayısıyla, yönetici görünürdeki bir soruna teşhis koymadan önce ilişkili tüm bilgileri toplamalı, sorunu tüm boyutları ile incelemeli, gerçek problemi görmeye ve anlamaya çalışmalıdır.

Karar verme sürecinde iyi bir tanım sadece başlangıçtır, yönetici, normal olarak, bir yandan çeşitli veri ve tahminlerle, öte yandan, kendisini ortaya çıkmış bulunan çeşitli sorunlarla uğraşmaya zorlayan baskılarla karşı karşıyadır. Yeni sorunlarla uğraşması, ancak, bu çeşit veri ve etkiler karşısında belirli amaçları "gerçekleştirilecek sonuçları" ayırt edebilmesiyle mümkün olur. Bu yeni amacın, işletmenin öteki amaçlarına uygun olmasının sağlanması gerekir. İyi tanım sadece istenen sonuçları belirtmekle kalmaz; aynı zamanda bu amaçlara varmak için ortadan kaldırılması gereken engellerin de tanımını gerektirir.

Tanımlama aşamasında problem açıkça belirlenmeli, kişi ve grupların sorumluluğu açıkça ortaya konulmalı ve problemle ilişkili konuların ortaya çıkarılması için uygun bir zemin oluşturulmalıdır. Problem tam olarak tanımlanmadığı durumda veya belirsizliğin devam ettiği durumlarda karar verme sürecine başlanamaz. Şayet bu durumda herhangi bir tanımlama yapılırsa rasyonel kararların alınması mümkün değildir (Lippitt,1969; 112).

Problemler ve amaçlar açık olarak tanımlandıktan sonra veya belirlendikten sonra, bunların nedenlerinin, özelliklerinin ve çözümlenemeleri veya elde edilememeleri durumunda karşılaşılabilecek olasılıkların incelenmesi ve analizlerinin yapılması gerekir. Sürecin bu evresi sonucunda, yönetici sorunlara nelerin sebep olduğunu, amaçlara varmayı engelleyen nedenleri, bunların önemlerini, etki önceliklerini ve sırasını ortaya çıkarır (Koçel, 1998; 41–54).

II.2.2. Alternatif Çözüm Yollarını Geliştirme

Bu aşamada karar verici teşhis ettiği problemi giderici çeşitli çözüm yollarını araştırır. Böyle bir araştırmada temel amaç karar ortamına yani probleme ilişkin olarak bilimsel çalışmaların ortaya koyduğu yöntem ve teknikleri belirlemek ve teşhis ettiği probleme uygulanabilirliğini araştırmaktır. Kuşkusuz, bilimsel çalışmaların ortaya konduğu çözüm yöntemlerine ve tekniklerinin probleme uygulanabilirliği olası değilse ya da problemin niteliğine göre böyle bir araştırmaya gerek yoksa karar verici bilgisi, deneyimleri ve yaratıcılığını kullanarak çözüm yöntemleri geliştirmelidir.

II.2.3. Değerlendirme ve En Uygun Alternatifi Seçme

Bir kez sorun iyi bir biçimde ortaya konduktan sonra, karar verecek olan kişi, uygulama olanağı olan çözüm yolları bulmalıdır. Çoğu zaman, uygun alternatif çözüm yolları kolaylıkla tanımlanabilir: geçmiş deneyim, rakiplerin ve öteki firmaların uygulamaları, teçhizat imalatçıları, işçiler ve müşteriler gibi ilgililerin

önerileri bu bakımdan normal ve çok yararlı kaynaklar oluştururlar. Hatta sorunun ilk kez ortaya çıkışı, bu ilgililerden birinin belli bir hareket tarzının izlenmesi hususundaki önerisinin sonucu olabilir. Meydana getirilen alternatifler birden fazladır ve bu sebeple de bunların en uygun olanını seçmek gerekir. Aralarında seçim imkânı bulunan bu çeşitli alternatiflerden en uygun olanını bulmak çok zor olabilir. Çünkü özellikle bulunabilecek bütün muhtemel çözüm yollarını yeni tedavi imkân ve amaçlarını bilmek gerekmektedir. Bu konu birçok bakımdan çeşitli araştırmaları kapsayabileceği gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirecektir (Askeri Liderlik, 1988; 364).

Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar; risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlanmasıdır (Drucker, 1996; 389–390):

Risk derecesi: Karar verme mekanizmasında olanlar beklenen kazançlara göre beklenen kayıpları da hesaplamak zorundadırlar. Bundan dolayı seçilecek alternatifin risk değerlendirilmesi yapılmalıdır.

Ekonomik olması: Seçilen alternatifin mümkün olan en az çaba ve emek ile yerine getirilmesi gerekir, yani serçeleri kovalamak için filleri kullanmamak gerekir.

Zamanlama: Karar verilecek konunun aciliyetine ve önemine ilişkin zaman süresi kısa, eğer karar verilecek konunun zaman kısıtı yok ise yavaş bir başlangıç tercih edilebilir.

Kaynakların sınırlandırılması: Organizasyonda mevcut olan en önemli kaynak insandır, verilmesi gereken karar en az insanla yerine getirilmesine dikkat edilmelidir.

II.2.4. Seçilen Alternatifi Uygulama

Bu aşamada araştırılıp bulunan ya da geliştirilen çözüm seçeneklerinin problemleri giderme açısından analizi ve değerlendirmesi yapılır. Bunun için her seçeneğin olası sonuçlarının ve organizasyon işleyişi üzerindeki etkilerinin sistematik olarak değerlendirilmesi gerekir. Başka bir anlatımla, çözüm seçeneklerinin yalnızca problemi giderme açısından değerlendirilmesi yeterli değildir. Seçeneklerin aynı zamanda organizasyonun işleyişini hangi yönde ve nasıl etkilediği de değerlendirilmelidir. Böylece seçeneklerin beklenilmeyen sorunlar yaratması önemli derecede önceden tahmin edilebilir. Kuşkusuz değerlendirmede esas seçeneklerin problemi çözme derecesi ve uygulama maliyetidir. Bu nedenle, karar verme süreci aşamasında tüm nicel, nitel ve teknik yöntemlerin kullanımı mümkündür.

Sorun açıklıkla ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları olanaklar ölçüsünde iyi biçimde tahmin edildikten sonra, son seçimin, belli olmasa bile kolay olacağı sanılabilir. Durum böyle değildir. Genellikle, her alternatif bir dizi sonuçlar ortaya çıkaracaktır ve bu sonuçlar, çeşitli zamanlarda, çeşitli derecelerde ve her derecede değişik olasılıklar bulunacak biçimde görünebilir. Bu çeşitli sonuç dizileri arasından bir seçim yapmak için karmaşık bir değerler sistemine gereksinme vardır. Karar verenin, mutlak anlamda, tam bir değerler sistemine gereksinimi bulunmamaktadır. Karar verme işleminin bu evresinde karar verenin görevi, sadece bir dizi sonucun başka bir diziye yeğlenmesini kararlaştırmaktan ibarettir (Newhman,1979; 133–134).

II.2.5. Uygulamayı İzleme ve Değerlendirme

Bu evre, aslında karar verme sürecinin dışında kalır. Ancak kararın etkinliği ve verimi, uygulama ile çok sıkı bir şekilde bağlı olduğundan, ikisini birbirinden ayırmak çok zordur. Uygulamada en önemli nokta uygulayıcıların hazırlanmasıdır. Bunun içinde onlara hem iyi bir bildirimde bulunmak hem onaylarını kazanmak gerekir. Aksi halde emirler ya yerine getirilemez ya da pasif direnme ile karşılaşılır.

Tepeden inme bir özellik taşıyan kararlar ne kadar iyi olurlarsa olsunlar olumlu bir sonuca ulaşamazlar. Karar en uygun biçimde uygulanmaya konduktan sonra seçilen çözümün işleyip işlemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktılar ve beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar verici, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur. Gerçekleşen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar verici, hatalı bir çözümü seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir (Erdoğan, 2000; 304).

Burada seçeneklerin değerlendirme aşamasında elde edilen bilgiler ve sonuçlar açısından, organizasyonun amaçları ve imkânları göz önünde bulundurularak en uygunu seçilir. En uygun ya da optimal seçeneğin belirlenmesinde problemin niteliğine göre karar akışını çok iyi bir biçimde düzenlemelidir. Aksi durumda problemleri ve onların nedenlerini görebilmek son derece güç olacaktır. Dolayısıyla, yönetici görünürdeki bir soruna teşhis koymadan önce ilişkili tüm bilgileri toplamalı, sorunu tüm boyutları ile incelemeli, gerçek problemi görmeye ve anlamaya çalışmalıdır (Arıkanlı, Ulubaş, 2004; 73).

II.3. Karar Türleri

Kararları çeşitli özelliklerine göre sınıflandırmak veya türlere ayırmak mümkündür. Kararın verilmesine, karar verme aşamalarına, kararın uygulanmasına, karar ortamlarına, takibine, denetimine vb. göre kararları gruplandırabiliriz. Fakat genel olarak kararlar stratejik kararlar, yönetsel kararlar, eylemsel (operasyonel kararlar), programlanmış ve programlanmamış kararlar gibi türlere ayrılmaktadır.

II.3.1. Stratejik Kararlar

Stratejik kararlar, işletmenin ve/veya organizasyonun, uzun dönemli amaçlarının belirlenmesi, mal bileşimlerinin veya belirli yatırımların tercihi, finanslama olanağı gibi konularla ilgilidir. Bu türdeki kararlar kısa, orta veya uzun dönemli olabilirler. Söz gelişi, amaçların belirlenmesi uzun dönemli bir tercih iken,

yapılacak yatırımların bir programa bağlanması genellikle 4-5 yılı ilgilendirmektedir. Benzer şekilde, kısa dönemli finans faaliyetleriyle ilgili politikalar yine stratejik türdeki kararlardan sayılır (Kaya, 1984; 85).

Stratejik kararlar, daha çok organizasyonun dış çevresi ile ilgili sorunlara ilişkin verilen kararları içerir. Stratejik konuların başında şirketin ve/veya organizasyonun hangi işi yaptığını tanımlamak ve gelecekte hangi iş kollarının girmesinin uygun olacağını belirlemek gelir. Stratejik soruna ilişkin sorulacak sorular ise; organizasyonun amaçları ve hedefleri nelerdir, değişim gerekiyor mu, ne kadar, nasıl (dikey, yatay vb. gibi) ve şirket şu andaki ürün-pazar konumu nasıl geliştirilebilir, gibi sıralanabilir (Bridge, Dodds, 1975; 11).

Stratejik kararlar alınırken gelecekte ortaya çıkacak olası olayların ve değişimlerin tahmini olarak göz önünde bulundurulması ve buna göre karar verilmesi gerekmektedir. Bunu için organizasyonun çevresi ile olan ilişkileri dikkatle ve derinliğine incelenmelidir. Bu bağlamda stratejik kararları etkileyen en önemli faktörler çevrede meydana gelebilecek ekonomik, sosyal, politik vb. değişimlerdir.

Stratejik kararlar üst düzey yönetim tarafından alınır. Stratejik kararlar organizasyonu bir bütün olarak ele almaktadır. Sadece organizasyonun alt sistemleri ile değil diğer tüm sistemleriyle ilgilidir.

İşletmelerde stratejik davranış, elde edilen bilgiler sonucu yapılan analizlerle ortaya çıkmak zorundadır. Stratejik yönetim sürecinin unsurlarından olan stratejik analiz süreci, bu bağlamda çevrede bulunan verilerin, anlam kazandırılması ve bir sonuç çıkartılması olayından başka bir şey değildir. Elde edilen bu bilgiler doğal olarak kısıtlı bilgilerdir. Çünkü çevrede bulunan tüm verilerin toplanması ve bilgi haline dönüştürülmesi olanaksızdır. Bu nedenle, yeterli ve yararlı bilgilerin toplanması stratejik karar verme sürecinin başarısı için son derece önemlidir (Ülgen, Mirze, 2004; 356).

Stratejik kararlar için yarar taşıyan bilgi, üç özelliğe sahiptir (Daft, 2000; 671):

- Bilgi, zamanında elde edilir ve kullanılırsa yararlıdır. Zamansız bilgi, kullanıcı için bir anlam ifade etmeyebilir ve yarar sağlamayabilir.
- Bilgi, hatasız, kullanıcı için anlamlı, tam (gerektiği kadar) ve konu ile ilgili olmalıdır.
- Bilginin sunulması, onun anlamını kolaylaştıracak ve kullanıcı için yarar sağlayacak bir şekilde olmalıdır.

II.3.2. Yönetmel Kararlar

Yönetmel kararlar: Yönetmel 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 zorundadırlar. Örneğın, genel politikaların uygulanmasına ilişkin talimat şeklindeki kararlar, bu şekilde ana basamaklardan gelen kararlar olarak kabul edilebilirler (Kaya, 1984; 86).

Yönetmel kararlarda yöneticiler aktif rol oynarlar. Yöneticiler kararları bizzat kendileri alır. Bu yüzden kararla ilgili sorumluluk yöneticiye aittir. Yönetici, kararı almakla kalmayıp en uygun bir haberleşme kanalıyla alınan karar çalışanlara iletmeli ve açıklamalıdır. Örneğın ne kadar reklâm yapılacağına dair alınan bir karar, stratejik bir karardır. Fakat reklâmın hangi araç ile yapılacağı, radyo, gazete, televizyon vb. gibi veya reklâmlarda nelerin söyleneceğine karar vermek ise yönetmel karardır.

II.3.3. Operasyonel Kararlar

Eylemsel (operasyonel) kararlara uygulama kararları da denir. Bunlar, görevleri meydana gelecek durumlara göre katı ve iyice belirlenmiş kuralları

uygulamak olan uygulayıcı personele bırakılmışlardır; dolayısıyla da alınacak kararlar hemen hemen otomatik olmaktadır (Kaya, 1984; 86).

Bu kararlar, faaliyetin yürütüldüğü yerde alınır. Stratejik kararlar, işletmenin veya organizasyonun genel gidişiyile ilgili kararlardır. Yönetmel kararlar ile bu genel prensipler, genel hareket tarzları haline gelir. Bunların işler hale gelebilmesi için her gün verilmesi gereken kararlara gereksinim vardır. Bunlar eylemsel yani yürütme kararlardır (Hatiboğlu, 1999; 172).

II.3.4. Programlı Kararlar

Programlı kararlar: Bir organizasyon içinde alınan bir diğler karar türü de programlı kararlardır. Bu kararlar, organizasyonun çeşitli bölümlerindeki uygulamacılar tarafından verilen rutin (tekdüze) ve tekrarlayan kararlardır. Bu kararlarn özelliğı, uygulayıcıların, belli bir tepki karşısında nasıl davranacaklarını bilmeleri ve sürekli aynı tepkiyi göstermeleridir. Bu tepkinin tekrarlanmasıyla da davranışları rutinleşmiştir. Programlı karar öz bir ifadeyle daha önce karşılaşılmış ve çözüm yolu önceden belirlenmiş ve bilinen kararlardır.

“Organizasyonun her gün karşılaştığı sorunların çoğı, tekrarlanan, tanımı kolayca yapılabilen sorunlardır. Uygulayıcıların bu sorunlar karşısında nasıl davranacakları, yani arama faaliyetinin hangi alanlara yöneleceğı, hangi bilgilere bakılacağı önceden saptanmış kurallarla (programlarla) bellidir” (Onaran, 1975; 97). Kararlar, bu programlar göz önünde bulundurularak verilir. Çünkü programlı kararlar organizasyon içindeki rutin faaliyetlere yön verir.

Programlı kararlar, organizasyon içindeki problemlerin her birisi ortaya çıktığında ya da problemi giderecek bir faaliyet yapıldığında, tekrar bir karar verme süreci gerektirmeyen, belirli ve sistemli programlara (kurallara) bağlıdır.

II.3.5. Programlı Olmayan Kararlar

Programlı olmayan kararlar; Programsız kararlar, bir kez için verilen, yenilik ve tekrar gerektiren kararlardır. Bu kararların tekrarlanması, uzun zaman aralıkları ile olur. Bir kez verilen kararlar için program hazırlansa da bir daha ne zaman ortaya çıkacağı belli olmayan bir olay için saklanmaz. Programlı ve programsız kararlara sırasıyla “seri” ve “tek” kararlar da denilmektedir. Programsız kararlar tek tek verilir, sanki sipariş üzerine bir malın üretimi yapıyormuşçasına özen gösterilir ve ortaya konan çıktı (output) öneriyi gösteren, özellik taşıyan bir karar olur. Ayrıca bu kararlar, programlı kararlar gibi günlük ve rutin olaylara uygulanmadığından, organizasyon için özelliğidir, üstün nitelikli kararlar olarak bilinir (Himmetoğlu, 1971; 19).

II.4. Karar Modelleri

Karar verme süreçlerine bağlı olarak karar ortamlarının bilinmesi gerekir. Karar verme süreci ve kararın alındığı ortam bilinmez ise sağlıklı ve rasyonel karar verilmesi mümkün değildir.

Başlıca üç çeşit karar verme ortamı bulunmaktadır. Bunlar; belirlilik altında, belirsizlik altında ve risk şartları altında karar vermektir (Tekin, 1999; 29–30):

Belirlilik altında karar verme: Belirlilik ortamında karar verici, mevcut alternatiflerin her birinin hangi şartlar altında gerçekleştiği ve nasıl bir sonuç vereceği konusunda tam ve kesin bir bilgiye sahiptir. Başka bir ifadeyle, herhangi bir karar verme sürecine ilişkin davranışların doğuracağı sonuçlar önceden kesinlikle biliniyorsa buna belirlilik şartları altında karar verme adı verilmektedir. Örneğin; devlet tahviline, kamu ortaklığı fonu tahvillerine yapılacak olan bir yatırım sonunda elde edilecek gelir tutarı kesin olarak bilindiği için tahvillere yapılacak yatırım kararı belirlilik şartları altında karar vermeyle ilgili olmaktadır.

Belirsizlik altında karar verme: Belirsizlik altında karar vermede olası durumların olasılıkları bilinmez, ancak hareket biçimlerinin sonuçları kestirilebilir ve

konuyla ilgili kısmi bilgi mevcuttur. Belirsizlik altında karar verme sürecinde yöneticinin kişisel bilgileri, tecrübeleri, bağlı olduğu organizasyon politikası önemli rol oynar.

Risk altında karar verme: Risk ortamında karar vermede alınacak belirli bir karara ilişkin değişik sayıda koşullar söz konusu olmaktadır. Her alternatifin her koşul altında elde edebileceği sonuçlar belirli bir ihtimal çerçevesinde oluşur. Risk ortamında alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinemez. Risk ortamında karar verici, doğa koşullarının belirli bir ihtimalle meydana geldiğini kabul ederek, beklenen parasal değerleri hesaplayıp en iyi alternatifi seçmektedir. Risk ortamında karar verme durumunda doğa koşullarına ilişkin ihtimaller; objektif ihtimal ve subjektif ihtimal olarak iki gruba ayrılmaktadır. Objektif ihtimaller, geçmişteki bilgi ve tecrübelerle dayanılarak hesaplanmaktadır. Objektif ihtimallerin uygulanamadığı durumlarda subjektif ihtimaller kullanılır.

II.5. Karar Verme Yöntem ve Teknikleri

Karar verme sürecinde bir yöneticinin ya da karar vericinin başvurabileceği pek çok yöntem ve teknik mevcuttur. Bu yöntem ve teknikleri aşağıdaki gibi sınıflandırmak mümkündür.

II.5.1. Nicel yöntemler

Karar ortamını oluşturan problemlere matematiksel ve istatistiksel tekniklerin uygulanmasını amaçlayan bu yöntemler çok geniş bir alanı kapsar. Tüm bu yöntem ve teknikleri burada belirtmek ve açıklamak mümkün değildir. Bu nedenle, ancak uygulamada en çok başvurulan yöntem ve teknikler tanım olarak kısaca değinilecektir (Arıkanlı, Ulubaş, 2004; 75):

Doğrusal Programlama Tekniği: Doğrusal programlama belli bir amacı gerçekleştirmek için sınırlı kaynakların rasyonel kullanımını ve çeşitli seçenekler arasında en uygun dağılımı sağlayan matematiksel bir tekniktir. Doğrusal

programlama problemi olarak formüle edilen bir problem aynı zamanda optimal bir kaynak dağılım problemidir. Böyle bir problemde gerçekleşmesi arzu edilen amacın açık ve ölçülebilir bir biçimde bir doğrusal fonksiyon olarak ifadesi gerekirken, öte yandan bu amacın gerçekleşme derecesini kısıtlayan sınırlı kaynaklarında aynı biçimde doğrusal eşitlik ya da eşitsizlikler olarak ifade edilmesi gerekir. Aksi durumda doğrusal programlama tekniği kullanılmaz. Başka bir anlatımla, doğrusal programlamada doğrusallık ilişkisi temel bir varsayımdır. Eğer bu varsayım kabul edilemeyecek bir düzeyde ise karar verici doğrusal olmayan programlama tekniğine başvurabilir.

Ulaştırma Modeli: Doğrusal programlamanın özel bir durumu olan ulaştırma modeli, üretim merkezlerindeki ürünlerin tüketim merkezlerine ulaştırmanın toplam maliyetini minimum yapan optimal ulaştırma (dağıtım) programını belirlemeyi amaçlar. Bu nedenle bir ulaştırma modeli probleminde bir yanda karşılanacak arz miktarı ile bu arzın talep merkezlerine ulaştırılması için katlanacak birim maliyetlerinin açık olarak bilinmesi gerekmektedir.

PERT Tekniği: Bir program değerlendirme ve gözden geçirme tekniği olan PERT, yönetsel bir araç olarak karmaşık projelerin planlanmasında ve denetlenmesinde başvurulan bir şebeke analizidir. PERT, bir amacın ya da bir projenin gerçekleştirilmesi için gerekli olan faaliyetlerin birbirleriyle ilişkili olarak sıralı bir biçimde belirlenmesini gerektirir. Daha sonra her faaliyetin bitirilmesi için gerekli olan zaman tahminlerinden hareketle toplam projenin bitirilmesi için gerekli olan zaman tahmin edilir.

Sıra Bekleme (Bekleme hattı) Modelleri: Sıra bekleme, bekleme hattı ya da kuyruk teorisi modelleri belirsizlik koşulları altında stokastik faaliyet gösteren sıra bekleme sistemlerini incelemeyi amaçlar.

Sıra bekleme sistemlerinde hizmet talebinde bulunan bireyle (Müşteriler) hizmet sunulan bölüme geldiklerinde kendilerinden önce kimse yoksa hemen hizmet edilmektedirler. Fakat kendilerinden önce başkaları varsa hoşgörülü davranıp bir sıra

(kuyruk) oluşturmakta ve 6nceden belirlenmiş işletme kurallarına g6re de kendilerine servis yapılmaktadır. Eğer sırada uzun s6re beklemek gerekiyorsa m6şteri kuyruktan ayrılır. (M6şteri kaybı) kimi zamanda bu işletmelerde hizmet talebinde bulunan hiçbir m6şteri olmadığı için hizmet b6l6m6 (birimi) boş beklemektedir.

B6ylece, m6şteri talebinin belirsiz olduğu bu t6r sistemlerde ya m6şterinin sırada beklemesi ya da hizmet b6l6m6n6n boş beklemesi biçiminde birbirine karşıt iki bekleme durumu ortaya ęıkmaktadır. İşte kuyruk teorisi ya da sıra bekleme modelleri bu iki karşıt bekleme biçimleri arasında optimal bekleme zamanının belirlemeyi amağlamaktadırlar. 6nk6 her iki bekleme biğiminin ayrı ayrı vazgeğme maliyetleri s6z konusudur.

Sim6lasyon (Benzetim) Tekniği: En genel tanımı ile sim6lasyon geręeęin temsil edilmesi demektir. Ancak karar verme aracı olarak benzetim ya da sim6lasyon, karmaşıklığı nedeni ile bilgisayar kullanımını gerekli kılan matematiksel bir model aracılığı ile geręek bir sistemin temsil edilmesini sağlayan bir tekniktir. Yine bir başka ifade ile benzetim bir işletmenin ya da bir ekonomik sistemin davranışını belirten belli matematiksel ve mantıksal modeller ile bilgisayarda deneyler yapmak için kullanılan kantitatif bir tekniktir

Karar vericiler benzetim tekniğinden çok çeşitli biçimlerde yararlanabilir. Bu yararları aşağıdaki gibi açıklamak m6mk6nd6r. Organizasyonlarda ya da işletmelerde bazı faaliyetleri g6zlemek ya olanaksızdır, ya da çok pahalıdır. B6yle durumlarda işletmenin bir benzetim modelini geliştirerek ve 6zerinde deneyler yaparak işletmenin faaliyetleri konusunda geręek işletmenin işleyişini aksatmadan bilgi edinilebilir. Farklı işletme politikalarının etkileri geręek uygulamaya konulmadan değerlendirilebilir. Ayrıca sistemin işleyişinin benzetim modeli aracılığı ile incelenmesi ve g6zlenmesi o ana kadar d6ř6n6lmeyen yeni seçenekler 6nerebilir. Bu seçeneklerin değerlendirilmesi yine bu model 6zerinde yapılabilir.

Benzetim tekniği, karar vericilere gerçek sistem ya da işletmeleri modelleştirirken zaman faktörünü göz önünde bulundurma imkânı verir. Gerçek anlamda bir zaman değişkeninin benzetim modelinde yer alması, dinamik sistemlerin bu modeller aracılığı ile belli gerçekler ve varsayımlar altında bir işletmenin durumunun değişik zaman dönemlerinde ne olacağını birkaç saniye gibi kısa bir zamanda görmek mümkün olacaktır. İşletmelerin gelecekteki durumunun tahmin edilmesinde benzetim modelleri böylece büyük bir katkıda bulunur.

Ancak her matematiksel teknik gibi benzetim tekniğinin de kendisine özgü bazı eksiklikleri ve sınırlılıkları olması doğaldır. Her şeyden önce benzetim tekniği özde deneysel nitelikli olduğu için istatistiksel deney hataları nedeni ile optimal sonucu garanti edemez. Ancak benzetim deneyleri doğru bir biçimde yapılırsa sonuçlar optimal çözüme çok yaklaşır. Bu nedenle benzetim modellerinin geliştirilmesinden işletilmesine kadar her aşamasında dikkatli olunması gerekir.

II.5.2. Nitel yöntemler

Karar ortamına ilişkin her hangi bir bilginin bulunmaması durumunda karar vericilerin başvurduğu kişisel sezgiye ve öngörüye dayalı yöntemlerdir. Sezgilere dayalı karar verme, kişinin deneyimleri ışığında, rasyonel modelin yönlendirdiği seçeneklerin dışında, hiçbir analitik düşünceye dayanmadan, tamamen içinden gelen sesi dinleyerek karar vermesi olarak tanımlanabilir. Kişiler içgüdülerine dayalı karar vermeyi bazı durumlarda daha ön plana çıkarmakta ve rasyonel modele oranla daha fazla kullanmaktadırlar. Yapılan araştırmalarda, aşağıdaki koşulların bulunması halinde kişilerin sezgilere dayalı karar vermeye daha meyilli oldukları gözlemlenmiştir (Ülgen, Mirze, 2004; 359):

- Belirsizlik derecesinin yüksek olması,
- Değişkenler hakkında bilimsel olarak öngörüde bulunulamaması,
- Eldeki verilerin miktar ve kalite olarak sınırlı olması,
- Eldeki verilerin açık ve seçik olarak “yön gösterici” niteliğinin bulunmaması,
- Analitik verilerin yarar sağlamadığı durumlarda,

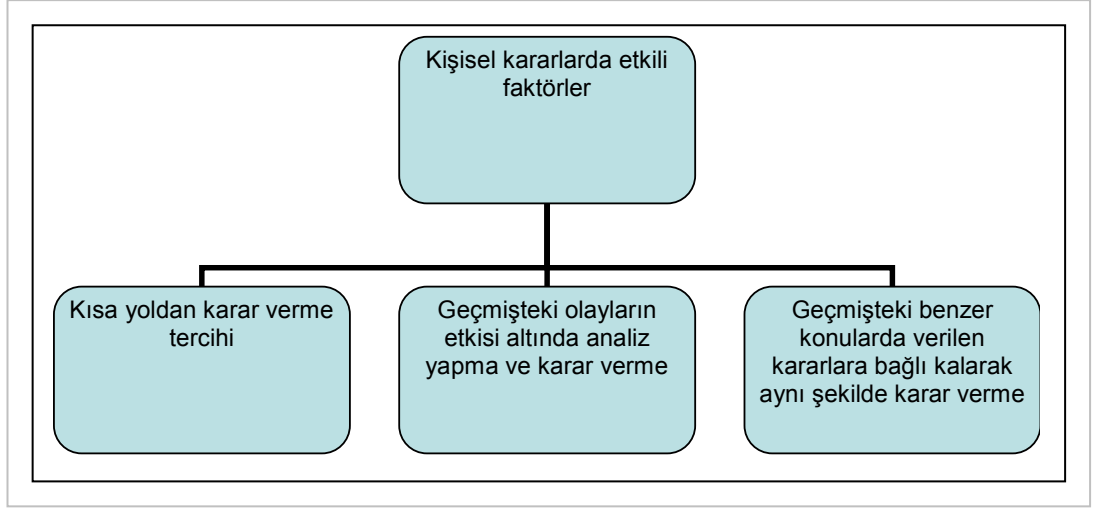
- Seçenekler arasında belirgin farklar bulunmaması,
- Zamanın kısıtlı olması.

Sezgilere dayalı karar verme rasyonel(nitel) modelin bir alternatifi olarak görülmemelidir. Tam tersine, bu iki yöntemi birbirlerini tamamlayan yöntemler olarak görmek daha doğrudur. Gerçekten, belirli bir oranda içgüdüleri dinlemenin, karar vermeyi geliştirdiği ve başarılı sonuçlar elde edilmesine yardım ettiği görülmektedir.

Karar verme sürecinde karşılaşılan olgulardan bazıları şunlardır (Ülgen, Mirze, 2004; 359):

- Kişiler kararlarında genellikle kısa yolu tercih etmektedirler. Kısa yoldan kararda da en önemli husus, araştırmalarla ek bilgi ve veri sağlamadan, elde hazır olan bilgiler ve verilere dayanarak karar vermektir (availability heuristic). Bu durum “kısıtlı rasyonellik” durumunu daha da kısıtlamaktadır.
- Kişiler karar verirken geçmişteki olayların etkisi altında kalmakta ve bu olaylarla karşılaşılan olaylar arasında analogi yaparak karar vermektedirler (representative heuristic). Dolayısıyla verilen kararlar, rasyonel yaklaşımı zedelemektedir.
- Daha belirgin bir şekilde rasyonelliği sınırlayan durum ise, kişilerin karar verirken, benzer konuda daha önce vermiş oldukları kararlara bağlı kalmalarıdır (escalation of commitment).

Şekil 7. Kişisel Kararlarda Etkili Olan Faktörler



Kaynak: Ülgen, Mirze, 2004; 360

Stratejik karar vermede, kişisel kararlar yanında grup kararları da son derece etkili ve başarılı sonuçlar vermektedir. Çok çeşitli biçimleri bilinmesine karşın bu grup içinde en yaygın olarak bilinen yöntem Delphi (delfi) tekniğidir. Tamamen konu ile ilişkili bilgi sahibi bir uzmanlar grubunun fikirlerine dayalı olarak karar vermeyi gerektiren bu teknikte, fikrine başvuru uzmanların birbirinden habersiz olması ya da en azından birbirinin fikrinden habersiz olmaları esastır. Bunun nedeni uzmanların birbirlerinin fikirlerinden etkilenmelerini önlemektir. Birkaç kez tekrarlama sonucu uzman fikirleri arasında genel bir kavram ortaya çıkabileceği bu yöntemde varsayılır. Böylece bir kavramın da bir tek kişinin vereceği karardan daha uygun olacağı kabul edilir (Arıkanlı, Ulubaş, 2004; 76).

II.6. Kararların Uygulanması

Karar verme sürecinin, verilen kararların gözden geçirilmesi ve değerlendirilmesi aşamasından bir önceki aşaması bireysel veya grup olarak verilmiş kararların, organizasyonun belirlenen amaç veya hedeflerine ulaşmak için uygulamaya konması aşamasıdır. Yönetim sürecinin özelliklerine bakıldığında zaman bu sürecin biri karar verme, diğeri ise, verilen kararı yerine getirme, yani kararı uygulama sürecine aktarma olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Karar vermede

zihinsel bir çaba söz konusu iken, kararların yerine getirilmesinde daha çok fiziksel bir çaba yani verilen kararı uygulama söz konusudur.

Yöneticinin her şeyden önce temel görevi karar vermektir. Kuşkusuz yönetici de karar vermiş olmak için karar vermeyecektir. “Karar yöneticilik oyununun ana unsurudur. Bu oyunu oynamak için karar verilecektir. Ayrıca, yönetici tarafından verilen kararlar, uygulanarak belirli sonuçların elde edilmesini sağlayacak tercihlerdir. Dolayısıyla kararı uygulama aşaması izleyecektir. Uygulamanın başarısı da yöneticinin sorumluluğu altındadır” (Koçel, 1998; 38–39).

Bazı yönetim bilimcilere göre karar verme sürecinin son aşaması, kararların uygulanması aşamasıdır. Fakat kararlar uygulandıktan sonra tekrar gözden geçirilmelidir. Bu davranış, sonraki kararlar için daha uygun ve yerinde kararların verilmesi için yöneticilere ve/veya karar vericilere deneyim sağlayacaktır. Bazı yönetim bilimciler ise bu evreyi, karar verme sürecinin dışında tutmuşlardır. Ancak, kararın etkinliği ve verimi kısacası amaca ulaştırma durumu uygulamaya çok sıkı bir şekilde bağlı olduğundan bu evreyi karar verme sürecinden ayırmak güçtür. Uygulamada, kuramsal şekilde bulunan kararlar, bu aşamada organizasyondaki çalışanların amaca yönelik top yekûn çabalarıyla pratiğe (uygulamaya) dökülür. Alternatifler arasından seçim yapan yönetici, kararını bu aşamada uygulamaya koymak durumundadır.

Uygulamada önemli olan yöneticilerin, kararı uygulayacak kişileri, ulaşılması istenen amaç ve uygulama yönünde motive etmeleridir. Bunun için de yöneticinin alınan kararın önemini ve ciddiyetini, kararı bildirme aşamasında çalışanlarına hissettirmesi gerekir. Ayrıca kararların sağlıklı bir haberleşme kanalıyla çalışanlara ulaştırılması, uygulamada ortaya çıkacak sorunları azaltacaktır. Çünkü tepeden inme yani emrivaki şeklinde verilen kararlar ne kadar iyi olurlarsa olsunlar bu durumda olumlu bir sonuca ulaşmak zorlaşacaktır. Çünkü çalışanlara önemli olduklarını da hissettirmek yoluna gidilmelidir. Bunun için uygulamadan önce yöneticinin karar hakkında bilgi vererek çalışanlarını uygulamaya hazırlaması gerekir.

Yönetici, uygulamadan önce verdiği kararın çalışanlar üzerinde etkili olmasını istiyorsa bu kararı bir eylemle vurgulamak zorundadır. Çünkü alınan bütün kararlar, amaca ulaştıracak eylemleri gerçekleştirmek içindir. Bununla birlikte aynı zamanda yönetici, uygulamada başarılı sonuçlar almak istiyorsa bu zihniyeti çalışanlarına aşılmalıdır. Ayrıca karardan diğer birimler ve kişiler etkilenecekse bu durum sağlıklı bir iletişim kanalıyla birimlere ve çalışanlara iletilmelidir. Böylelikle zamanında bilgilendirilen kişilerin, amaca ulaştırıcı yönde motive edilmeleri de sağlanmış olur.

Uygulanacak kararların zamanında ve yerinde ilgili kişilere iletilmesi, yönetim ve çalışanlar açısından son derece önemli bir konudur. Çünkü amaçlara istenen şekilde ulaşabilmeyi sağlayacak en önemli etkenlerden biri de kurum içi haberleşmenin sağlıklı olmasıdır. Alınan kararlar bu sayede çalışanlara ulaştırılır. Bununla birlikte karardan etkilenecek olanlar, kararın ne zaman alınacağını çoğu kez tahmin edebilirler. Bu durumlarda kararlar hemen ilgililere iletilmelidir. “Bazı kararlar ise, organizasyonel ya da kişisel sonuçlar karmaşık doğurabilir. Bunların ilgililere iletilmesi kişisel ve politik stratejileri gerektirebilir. Diğer yandan bazı tür kararların bildirilmesi düşmanlıklar oluşturabilir. Bu tür kararları bildirme yöntemi ve kullanılacak dil özenle seçilmelidir” (Can, vd., 1999; 229–230).

Kararların uygulanması, organizasyonun amaçlarına ulaşması için en önemli etkidir. Seçim kararı alan yönetici aldığı bu kararı bu aşamada uygulamaya koymak zorundadır. Örneğin bir bilgi merkezi yöneticisi yurt dışında yayınlanan bir dergiye kurumu adına abone olabilir. Bu durum, söz konusu dergiyi alma kararının uygulamaya konmasıdır. Eğer alınan karar uygulamaya konmaz ise veya karar uygulama aşamasında başarısız sonuçlanırsa, yönetici yeni bir karar vermek durumunda kalacaktır. Bu da önceki çabaların boşa gitmesi demektir. Bunun için yönetici karar verme aşamasında uygulamayı ve uygulamanın sonuçlarını düşünerek kararını vermelidir.

Yürürlüğe konulan kararların her aşamasının izlenmesi, uygulamanın devamını ve başarıyı getirecektir. Eğer yönetim tarafından bu takip ve denetim işi

yapılmazsa uygulamada başarısızlık olasılığı çok yüksek olacaktır (Yılmaz, 2002; 103).

II.7. Kararların Değerlendirilmesi

Karar verme faaliyeti, kararların alınmasından, alınan kararların uygulanmasına kadar olan bir süreci içermektedir. Yöneticiler ve/veya karar vericiler, karar verme sürecinin son aşamasından önce verdikleri kararların ister amaca ulaşılmış olsun ister ulaşılmamış olsun sonuçlarını değerlendirmek zorundadırlar. Bu değerlendirme, daha sonraki kararların daha emin ve daha doğru olarak alınmasını sağlar. Kararların değerlendirilmesi, ayrıca yöneticilerin deneyimlerinin ve bilgilerinin artmasını sağlamaktadır.

Kararın değerlendirilmesi, verilen kararın, sorunu nasıl çözdüğünün veya amaca nasıl ulaştırdığının ölçülmesi demektir. Değerlendirme süreci, yönetimle ilgili davranışları denetleme faaliyetlerini kapsar. Değerlendirme ile alınan kararlarda ve faaliyetlerde yapılması gerekli değişimlere karar verilir. Ayrıca değerlendirme ile yöneticiler verdikleri kararların isabetlilik oranını da belirleyebilirler.

“Karar verme çeşitli seçenekler arasından en uygununu seçip uygulamaya koymak demektir. Seçilen çözüm, alternatiflerin en mükemmeli gibi gözükse de bir yönetici asla bu kararın en iyisi olduğuna inanamaz. Bu nedenle yöneticilerin hemen hepsi kararların sonuçlar alındıktan sonra değil, ilk başta değerlendirmelerinin uygun olduğu fikrinde birleşmektedirler” (Türkel, 1999; 212–213).

Kararın başında, karar ile ilgili yapılan değerlendirme, tahminden öteye gidemez. Çünkü değerlendirme için gerekli olan bulgular veya veriler olmadığı için sağlıklı ve bilimsel bir değerlendirme yapılmış olmaz. Bununla birlikte kararı uygulamanın sonucunda yapılan değerlendirme, daha gerçekçi olacağından yerinde bir değerlendirme yapılmış olacaktır ve sonraki kararlar için de yöneticiye deneyim ve bilgi kazandıracaktır.

İster grup ister kişisel karar davranışlarında olsun, yöneticinin etkili ve yerinde karar verebilmesi için kararın, belirlenen amaçlara, para, zaman ve enerji harcamalarını en verimli bir şekilde kullanarak ve istenen yan etkileri yaratarak ulaşmayı sağlaması gerekir. Bu ölçütlerin amaçla çelişip çelişmediği alınan kararın sonucuyla ilişkilidir.

Alınan bir kararın değerlendirilmesinde en iyi ölçüt, kararı izleyen ve o karara bağlı olarak gelişen olaylardır. Ne var ki, bir kararı değerlendirmek için o kararın sonucu olan olaylar beklenirse, kötü ve yanlış bir kararı değiştirme olanağı kalmayacak, iş işten geçmiş olacaktır. Bu sebeptir ki, karar verirken kararın farklı yaklaşımlarla değerlendirilmesi veya kararın farklı yönlerden incelenmesi, onların başarılı ve etkili sonuçlanabilme olasılığının artması sağlayacaktır.

II.8. Karar Verme Sürecini Etkileyen Yeni Yaklaşımlar

Karar verme var olan ve çeşitli seçenekler arasından en uygununu seçmek demektir. Yöneticilerin asıl görevleri karar vermektir. Karar verme zihinsel bir süreçtir. Bununla birlikte günümüzde bilgisayar teknolojisinin iş hayatında yoğun olarak kullanılması, yöneticilerin karar verme davranışlarını da etkilemektedir. Yöneticiler karar vermeden önce bilgisayar ve iletişim teknolojisi desteği ile verecekleri kararları çeşitli yönlerden değerlendirebilmekte, elde edecekleri sonuçlar hakkında güçlü tahminlere ulaşabilmektedirler. Yöneticilerin rasyonel karar vermelerine yardımcı olan çeşitli sistemler vardır. Yönetim bilgi sistemi ve karar destek sistemi bunlardan bir kaçıdır. Üçüncü bölümde bu kavramlar ayrıntılı olarak incelenecektir.

BÖLÜM III. İŞLETMELERDE YÖNETİM BİLGİ SİSTEMLERİ

Bilgi organizasyonlar için yaşamsal bir unsurdur ve aynı zamanda organizasyonel planlama ve kontrol için vazgeçilmez bir kaynaktır. Bilgi bütün yönetsel işlevlerin temelini oluşturan yönetsel başarıyı kolaylaştıran ya da engelleyen önemli güç olarak değerlendirilebilir. Dolayısıyla, yönetim açısından bakıldığında bilgi, “yöneticilerin karar vermesine yardımcı olan öğeler” olarak kabul edilmelidir (Şimşek, 2000; 410–411).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işbirliği içinde gelişmesi, bilgi üretimi ve iletiminin daha etkin ve verimli gerçekleştirilmesinde devrimsel bir değişim sağlanmıştır. Bilgi artık daha verimli ve etkili biçimde üretilip işlenebilmekte, daha hızlı ve rafine edilen biçimde kullanıcılarına iletilebilmektedir (Şimşek, 2000; 413).

III.1. Yönetim Bilgi Sistemleri

Yönetici bir karar verirken, kararını destekleyecek bilgilere gereksinim duyar. Gereksiz bilgi ile karar verme zorlaşır ve giderek olanaksızlaşır. Bunu önlemek için, bilgi ve veri akışının iyi düzenlenmesi gerekir. Bu aşamada geliştirilen sistem, yönetim bilgi sistemi olarak adlandırılır. Bu sistem yardımıyla, her düzeydeki yönetici, gerektiği kadar ve yalnızca kendini ilgilendiren bilgiyle donatılır. Yazışmalarla kaybolacak zamanı kazanmak için de, bilgisayarlardan yararlanır.

Bilgi teknolojilerinde yaşanan baş döndürücü gelişmeler ve bunların yoğun olarak organizasyonel faaliyetlerde kullanılması, “yönetim bilgi sistemleri”ni beraberinde getirmiştir. Bu sistemler daha çok yöneticilerin faaliyetlerinde karar vermesine yardımcı olan bütünleşik yani birbirleriyle ilişkili bölümlerden oluşan sistemlerdir. Yönetim bilgi sistemi deyince daha çok bilgisayar ve ürünlerinin, insan-makine etkileşimi çerçevesinde, yönetime, karar vermeye ve organizasyonda yürütülen diğer faaliyetlere yönelik bilgilerin işlenmesi çalışmaları akla gelmektedir.

Yönetim bilimi bütün yönleriyle karar kuramına dayanmaktadır. Karar verme yönetim bilgi sisteminin eksenini oluşturur (Yılmaz, 2002; 114).

III.1.1. Yönetim Bilgi Sistemlerinde Kavramsal Çerçeve

Yönetim Bilgi Sistemi (Management Information Systems); bir yöntem, bir işlev, bir yaklaşım, bir işlem, bir organizasyon, bir sistem ve bir alt sistem olarak nitelendirilir. İşletmelerin bilgi ile ilgili işlemlerini düzenleyen bu sistemle ilgili çeşitli yazarlar tarafından değişik tanımlar yapılmıştır.

Yönetim bilgi sistemini; bilgi sağlama ve işleme sistemi olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir:

Yönetim bilgi sistemi; “bilginin toplanmasını, işlenmesini ve aktarılmasını uyumlaştıran bilgisayara dayalı bir ağıdır” (Kreitner, 1983; 495). Yönetim bilgi sistemi; “işletme ve çevresi hakkında, geçmiş, bugün ve geleceğe yönelik bilgiyi sağlayan bir işletme sistemidir” (Kroenke, Nolan, 1987; 19). Yönetim bilgi sistemi; “organizasyonda bir kaynak olarak bilginin kullanımı, işlenmesi ve yönetimi için gereken eylemler ve sistemler takımının tümüdür” (Sprague, 1980; 20). Yönetim bilgi sistemi; “organizasyonun yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile organizasyonel eylemlerin yerine getirilebilmesi için, yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren sistemdir” (Ülgen, 1990; 77). Yönetim bilgi sistemi; “stratejik ve taktik planlamanın yapıldığı, yönetim düzeylerinin gereksinim duyduğu, düzenli veya düzenli olmayan aralıklarla bilgi gereksiniminin karşılanmasıdır” (Tugay, 1990; 107). Yönetim bilgi sistemi; bir organizasyonun yönetimle ilgili veri kaynaklarını, bir sistem bütünlüğü içinde toplayıp, organizasyonun günlük işlerine bilgi desteği sağlayan, özellikle çeşitli düzeylerde yöneticilerin taktik ve stratejik kararlarını başarılı kılacak nitelikte bilgi göndermeyi amaçlayan bilgi sistemidir (Davis, Olson, 1985; 4).

Yönetim bilgi sistemini; karar vermeyi kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımlardan bazıları şöyledir:

Yönetim bilgi sistemi; yönetimin karar verme sürecini destekleyen, bütünleşik bilgi sistemidir" (Holt, 1987; 138). Yönetim bilgi sistemi; yönetimin karar vermesinde gerekli bilgiyi sağlamak için, değişik kaynaklardan veriyi bütünleştirebilen bilgisayar destekli bilgi sistemidir (Hicks, 1987; 39). Yönetim bilgi sistemi; kararların alınmasında dizgeli biçimde gerekli bilgilerin zamanında, anlamlı ve kolayca hazırlanmasıdır" (Kennedy, 1970; 52). Yönetim bilgi sistemi; organizasyonun planlama, denetleme ve eyleme ilişkin işlevlerini etkin bir biçimde başarabilmek ve karar verme sürecini kolaylaştırmak için, gerekli, zamanlı bilgiyi yönetim için uygun duruma getiren biçimsel bir yöntemdir (Stoner, 1982; 135).

Yönetim bilgi sistemini; hem bilgi sağlama ve işleme sistemi hem de karar vermeyi kolaylaştıran sistemler olarak gören tanımların bazıları da şöyledir:

Yönetim bilgi sistemi; yönetime, karar verebilmesi için bilgi toplayıp aktaran bilgisayar destekli bir sistemdir" (Darf, 1983; 329). Yönetim bilgi sistemi; işletmelerle ve dış çevre ile ilgili verileri toplayıp bilgiye dönüştüren, yönetime kullanılabilir biçimde sunan bir sistemdir" (Longenecker, Pringle, 1981; 138). Yönetim bilgi sistemi, yöneticilerin kararlar alabilmeleri, yönetsel işlevleri ve eylemleri etkin biçimde yerine getirebilmeleri için zamanında ve doğru bilgileri yönetime sağlayan biçimsel bir yöntemdir (Plunkett, Attner, 1992; 486). Yönetim bilgi sistemi; yönetim, işlemler ve karar verme işlevlerini desteklemek için, bilgi sağlayan bütünleşik, insan-makine sistemidir (Davis, Olson, 1985; 6). Yönetim bilgi sistemi, yöneticilerin işletmelerinin performansını ve dış çevreyi görüntüleme ve kontrol etmelerini sağlamada yardımcı olan sistemlerdir.(Laudon, 2007; 481).

Bu açıklamalardan sonra, yönetim bilgi sistemini, şöyle tanımlanabilir (Gümüştekin, 1998; 158):

Yönetim bilgi sistemi; bir organizasyondaki tüm gerekli bilgi akışını sağlayan, iç ve dış çevreden verileri bütünleştirip, bilgi ve işleme desteği veren,

gerektiği zaman yönetime karar vermesini kolaylaştıracak bilgileri zamanında ve anlamlı bir biçimde sunan, bilgisayar destekli bir sistemdir.

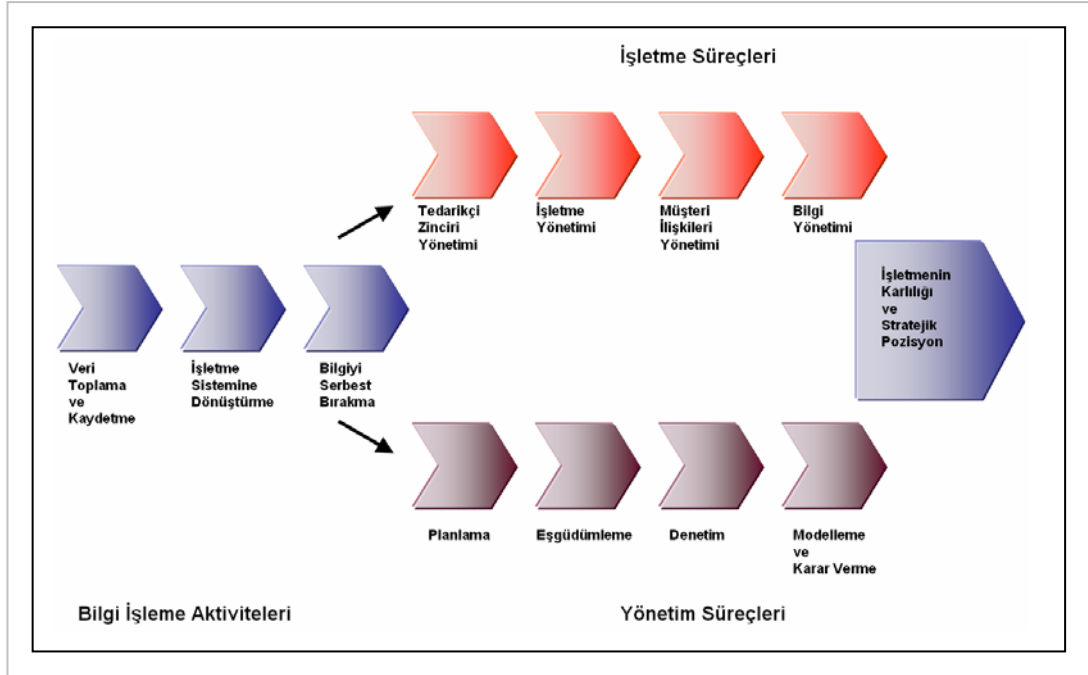
III.1.2. Yönetim Bilgi Sisteminin Kapsamı

Yönetim bilgi sistemleri, organizasyonun güncel performansı ve tarihsel kayıtlarına eş zamanlı (on-line) ulaşarak bazı örnekleri ve raporları yöneticilere sağlayarak ve organizasyonun yönetim düzeyine destek sağlar.

Yönetim bilgi sistemi; özellikle, planlama, denetleme ve düzeltici faaliyetlerde bulunabilmek amacıyla geliştirilmiş ve üretim, pazarlama, muhasebe, finans ve insan kaynakları gibi işletme işlevlerine ilişkin bilgileri çeşitli araçlar aracılığıyla yöneticilere sunan bir sistemdir.

Yönetim bilgi sistemleri, kavramsal olarak “Yönetim, Bilgi, Sistem” kavramlarından oluşmakta olup, yönetim ve bilginin birlikte irdelenmesi, bunların bir sistem içinde bütünleştirilmesi düşüncesine dayanmaktadır. İşletme yönetimi için gerekli olan zamanlı, ilgili, anlamlı i ve dış bilgilerin sağlanması; ancak, böyle bir düşünceden kaynaklanan bilgi sistemlerinin geliştirilmesi ve kullanılmasıyla olur.

Şekil 8. İşletme Bilgi Değer Zinciri



Kaynak: Laudon, 2007; 23

Her işletmenin kendi bilgi zinciri vardır. Bu zincirin kapsamında ilk olarak işlenmemiş verilerin sisteme girilmesi bulunur. Sonraki aşamada bu işlenmemiş veri farklı kademelerden geçerek bilgiye dönüşür. Yönetim bilgi sistemleri yukarıdaki şekilde de görüldüğü gibi işletmenin ve yönetimin tüm aşamalarında yerini almıştır.

III.1.3. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Karar Verme Mekanizmasındaki Yeri

Yönetim bilgi sistemleri (Management Information Systems-MIS) sadece bir sistem olmaktan ziyade geniş bir kavramdır. Bazı YBS aktiviteleri, YBS içinde sınıflandırılmış olan bilgisayar kaynaklarının, organizasyon işlemlerinde yönetilmesi, resmî bilgi ve raporlama sistemlerinin işleyişinin sağlanması ve yönetsel kararların alınması gibi faaliyetlerin yerine getirilmesinde etkili olmaktadır. Bununla birlikte bazı YBS uygulamaları ise, büyük ölçüde günlük veri işlemleri ile bütünleştirilmiş iken, diğer YBS uygulamaları kişiye özel iş faaliyetleri ya da karar verme fonksiyonları için dizayn edilmiştir. Kişisel iletişimin ve organizasyon ile ilgili karar

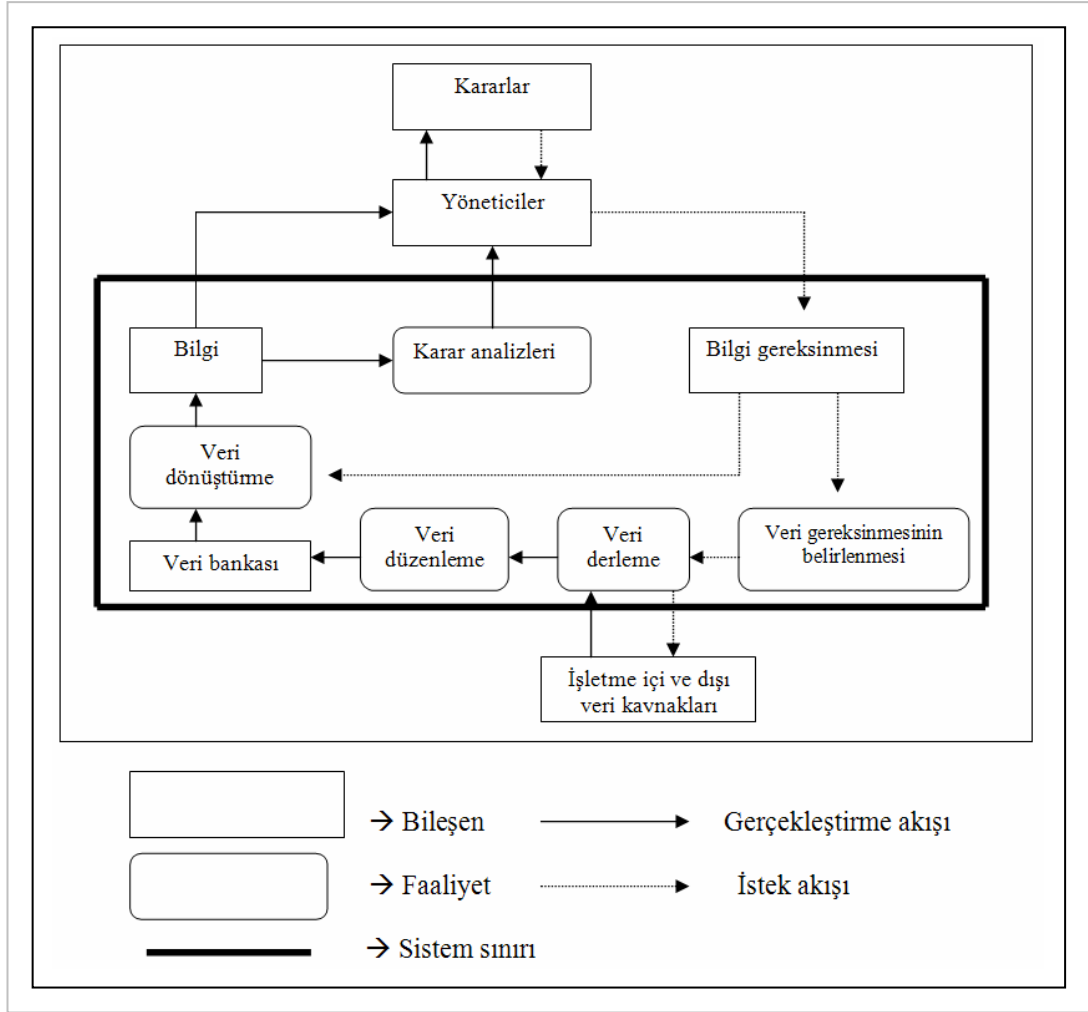
verme fonksiyonlarının desteklenmesinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılması YBS'nin bir parçası olarak değerlendirilmiştir (Davis, 1985; 4).

Yönetim Bilgi Sistemi'nin organizasyonlar ve yönetim kademesi tarafından kullanılması, teknolojik gelişmeleri ve bunların organizasyonlara yansımaları ile birlikte kendini göstermiştir. Organizasyonların büyümesi ve karmaşık hale gelmesi bilgiye duyulan isteğin daha da artmasını zorunlu hale getirmiştir. Önemli olan istenen bilginin, istenen zamanda ve en uygun iletişim kanalıyla bilgi isteminde veya gereksiniminde bulunan kişiye ulaştırılmasıdır. Yöneticilerin bilgiye yoğun bir şekilde gereksinim duydukları bu dönemde bilgileri sürekli üreten ve gerekli yerlere ulaşmasını sağlayan sistem, bilgi sistemlerinin alt unsurlarından olan YBS'dir.

Bununla birlikte YBS, yöneticilerin karar verme etkinliğini artırmak için bilgi akışının tasarımını yapan bütünleşik (entegre) bir sistemdir. Yönetim bilgi sistemi, gerek organizasyonun içinden ve gerekse de çevreden elde edilen çeşitli bilgiler gerek, yöneticinin karar verme davranışına olumlu yönde destek vermektedir (Yılmaz, 2002; 116).

Yönetim; planlama, organize etme, kadrolama yönetme, denetim vb. işlemlere ilişkin karar vermeyi üstlenen bir YBS bileşenidir. Sistem ise, yönetimin belirli amaçlara ulaşması için bir araya gelmiş olan ve birbirleriyle ilişkili parçalardan oluşan bir bütündür. Bu bileşenlerin temelinde yer alan YBS ve karar verme ilişkisi aşağıdaki şekilde gösterilebilir (Erdoğan ve diğerleri, 1997; 301–302, Aktaran: Yılmaz, 2002; 117).

Şekil 9. Yönetim Bilgi Sistemi ve Karar Verme



Kaynak: Aktaran: Yılmaz, 2002; 117

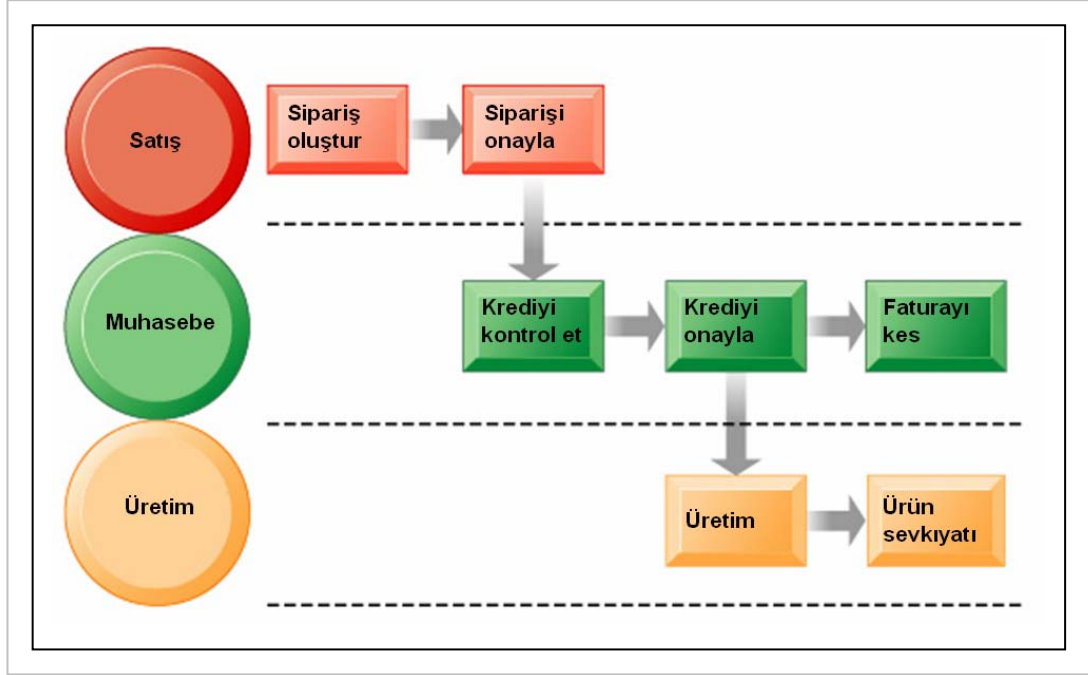
Şekilde görüldüğü gibi yöneticiler, karar verme sürecinde karar gereksinimi ile faaliyetlere başlamaktadır. Söz konusu gereksinim sisteme iletilir. Sistem de veri gereksinimlerinin neler olduğunu iç ve dış veri kaynakları kullanarak belirlemekte daha sonra belirlediği verileri derleyip düzenleyerek veri bankasına iletmektedir. Sonrasında söz konusu verilerin işlenmesi yani anlamlı ve kullanılabilir hale gelmesi süreci başlar. Bu süreç sonucunda elde edilen bilgilerin bir kısmı doğrudan yöneticilere iletilir, bir kısmı da karar analizlerinde kullanılır. Yöneticiler bu bilgileri kullanarak ve analizlere dayanarak, sorunun çözümüne ilişkin kararlarını oluştururlar.

Yönetim bilgi sistemine karar vermeye destek sunması perspektifinden bakıldığında; sistemin karar türlerine göre farklı destek sunduğu görülür. Kararlar yapılarına ve programlanabilme özelliğine göre yapısal/programlanabilir ve yapısal olmayan kararlar olarak farklılık göstermektedir. Programlanabilen kararlarda bir karar kuralı ya da karar süreci oluşturulabilir. Bunlar akış şeması, karar tablosu ya da bir formül olabilir. Programlanabilir kararlar, önceden belirlenebilir ve daha az uzmanlık bilgisi gerektiren organizasyonun alt düzeylerindeki personel tarafından alınır. Bu niteliğe sahip kararların tamamı bilgisayarlara aktarılabilir. Programlanabilir kararlar örnek olarak, stok işlemlerinde yeniden sipariş verme ve kredi dağıtım kararları verilebilir. Yapısal kararlar için bilgi gereksinimi açıkça belirlenebilmektedir. Programlanamayan kararlar ise, önceden belirlenemeyen ve nadir durumlarda gündeme gelen kararlardır. Bu nitelikteki karar verme ve sorunların çözümü ile ilgili olarak verilere ve analizlere gereksinim duyulur (Bengshir, 1996; 58-59).

III.2. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Alt Sistemleri

İşletmelerde farklı personel, bölüm tarafından yürütülen yüzlerce iş süreci vardır. Bu sebepten dolayı şirketin yönetiminde çeşitli alt sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır. Hiçbir sistem tek başına organizasyonun tüm ihtiyaçlarına tek başına cevap veremez. Gerçekte, orta ve büyük ölçekli firmalar binlerce bilgisayar programı ve yüzlerce farklı sistem kullanmaktadır (Laudon, 2007; 44). Küçük ölçekli firmalarda bile farklı sistemler bulunmaktadır: bir sistem elektronik posta kampanyalarını yürütürken diğer sistemler temel satış ve nakliye işlemlerinin yürütülmesi, izlenmesi ve kontrolü ile ilgilenmektedir. Tüm bu sistemler farklı bölümlerde yürütülürken birbirleri ile sürekli etkileşim halindedirler.

Şekil 10. Sipariş İş Akış Diyagramı



Kaynak: Laudon, 2007; 43

İşletme içindeki işlevsel alanlar birbirleri ile çakışabilirler ve bölümler arası uyumlaştırmaya ihtiyaç duyulur. Yukarıdaki örneği ele alacak olursak: satış bölümü siparişi alır. Sipariş onayı için ilk olarak muhasebe bölümünden müşterinin fatura ödemesinde herhangi bir sıkıntı yaşayıp yaşamayacağı araştırılır. Onay alındıktan sonra üretim emri serbest bırakılır ve üretim başlar. Üretim tamamlandıktan sonra muhasebeden fatura kesilir ve lojistik bölümü sevk irsaliyesini hazırlayıp nakliye firmasına teslim eder. Yukarıda açıklanan en basit anlatımıyla sipariş işleyişi farklı durumlarda karmaşık bir hal alabilir. Bu sebeple her bölüm sürekli birbirinden haberdar olmak durumundadır.

Tablo 3. İşlevsel İşletme Süreçleri Örnekleri

İŞLEVSEL ALAN	İŞLETME SÜRECİ
Üretim	Ürün montajı Kalite Kontrol Malzeme Listesinin Oluşturulması
Satış ve Pazarlama	Müşteri Kitlesinin Belirlenmesi Ürünün Müşteriye Tanıtımı Ürünün Satışı
Finans ve Muhasebe	Borçların Ödenmesi Finansal Durum Analizi Ödemelerin Takibi
İnsan Kaynakları	İşe Alım Çalışan Performans Değerlendirmesi

Kaynak: Laudon, 2007; 42

İşlevsel açıdan yönetim bilgi sistemlerini oluşturan alt sistemler şunlardır: Satış ve pazarlama bilgi sistemi, üretim bilgi sistemi, insan kaynakları bilgi sistemi, finans ve muhasebe bilgi sistemi, araştırma-geliştirme bilgi sistemi, halkla ilişkiler bilgi sistemi.

III.2.1. Satış-Pazarlama Bilgi Sistemleri

Pazarlama bilgi sistemi, mal ve hizmetleri üreticiden tüketiciye doğru akışını içeren eylemler dizisidir. Bu eylemler, gerek işletmeye, gerek tüketicilere yönelik eylemler olup; satışın planlanması, reklâm, fiyatlandırma, satış sonuçlarının incelenmesi biçiminde sıralanabilir. İşletme için oldukça önemli olan bu eylemlere ilişkin bilgiler, pazarlama bilgi sisteminden sağlanır. Pazarlama bilgi sisteminin etkinliği, büyük ölçüde, pazar ile organizasyon arasındaki yansıma işlevine dayanır. Çünkü ancak bu yolla yöneticiler, geçmiş eylemlerin uygunluğu ve doğruluğu

konusunda görüşleri olabilir ve bu görüş üzerine, geleceğe yönelik eylemlerini tasarlayıp, karar verebilirler.

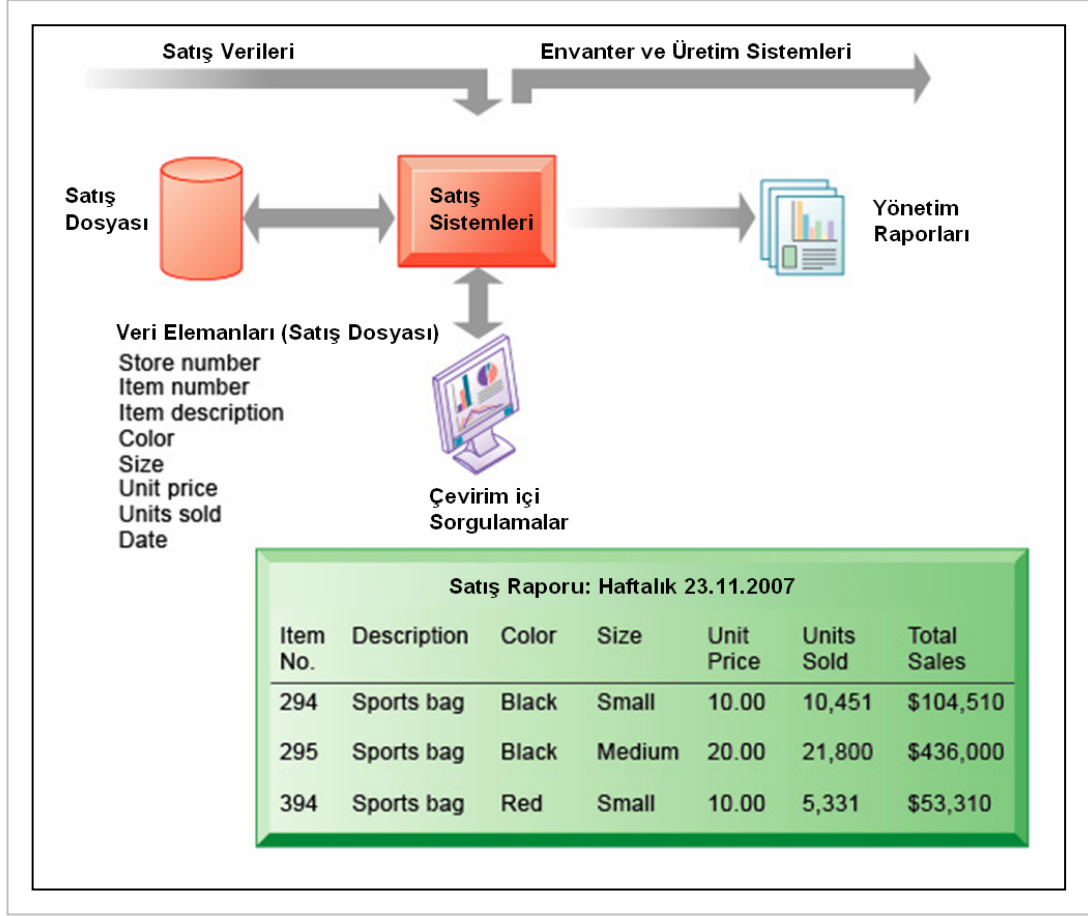
Bir işletme; doğru kararlar almak ve bunlar başarıyla uygulamak üzere, pazarlama dış çevresini iyi tanımak, kendisinin güçlü ve zayıf yönleri ile pazarda var olan fırsat ve tehlikeleri sağlıklı olarak değerlendirebilmek için, yeterli pazarlama bilgilerinin olması gerekir. Gerçekten, işletmenin başarısı, büyük ölçüde, yönetim kararlarının dayandığı bilgilerin sağlıklı oluşuna bağlıdır. İşletmelerde pazarlama kararları için, sürekli bir bilgi toplama ve yönetime sunma görevi üstlenen pazarlama bilgi sistemi; "pazarlama kararlar için gerekli bilgileri; düzenli ve sürekli bir biçimde toplamak, saklamak, incelemek ve yaymak üzere geliştirilmiş bir yöntemler dizisidir" (Mucuk, 1994; 57). Pazarlama bilgi sistemi, işletme içi ve işletme dışı kaynaklardan bilgileri toplama, değerlendirme, düzeltme, saklama ve ilgili yöneticilere sunma yolunda çalışmalar sürekli ve düzenli bir biçimde yapar.

İşletme yönetiminin bilgi gereksinimini karşılayan pazarlama bilgi sistemleri, bilgileri; hızlı, etkin ve verimli bir biçimde derler, saklar, kullanılabilir biçime dönüştürür, sürekli ve isteğe bağlı olarak kullanıcılara aktarır (Kaya, 1984; 21).

İş hayatının belirsizliklerle dolu, devingen ve rekabetçi ortamında, pazarlama bilgi sistemi, üreticilerle tüketiciler arasındaki uzaklığı kapatmaya yarayacak bilgileri sağlama işlevini yerine getirir. Başka deyişle, pazarlamada temel olan hedef pazarın belirlenmesi, uygun bir pazarlama karmasının oluşturulması ve dış çevrenin hızlı değişimine uyum sağlayacak biçimde sürekli olarak gözden geçirilmesi gibi kararlar için gereken bilgiler, pazarlama bilgi sistemi ile sağlanır (Mucuk, 1994; 56).

Pazarlama bilgi sisteminin alt sistemleri şunlardır: Pazar araştırması, tutundurma ve reklâm, satış tahminleri ve incelemeleri, tüketici hizmetleri, satış ve sipariş izlemedir. Bu sistem, yönetim bilgi sisteminin öteki alt sistemleri olan, finans, muhasebe, işgören ve üretim ile sıkı etkileşim durumundadır.

Şekil 11. Örnek – Satış Bilgi Sistemi



Kaynak: Laudon, 2007; 46

Yukarıdaki şekil perakendecilerde kullanılan sistemi göstermektedir. El cihazları ile satılan her ürün kaydedilmekte ve anında sistemde mevcut bulunan raporlar ve sorgulamaları güncellemektedir. Satılan ürünle bağlantılı olan sistemlerin stok kayıtları anında güncellenmektedir. Satış bilgi sistemi içinde gerçekleşen bu satış işlemi yönetim kademelerinde yukarıya doğru gidildikçe daha stratejik kararların alınmasında temel oluşturmaktadır.

Tablo 4. Örnek - Satış ve Pazarlama Bilgi Sistemi

SİSTEM	AÇIKLAMA	KADEME
Sipariş işleyişi	Sipariş girişi, işleyişi ve kaydı	Operasyonel yönetim, çalışanlar
Fiyat analizi	Ürün ve hizmetlerin fiyatlarının belirlenmesi	Orta Kademe
Satış tahmini	5 yıllık satış tahmini	Üst Yönetim

Kaynak: Laudon, 2007; 45

Yukarıdaki tabloda da görüldüğü gibi satış ve pazarlama bölümünde bilgi sistemleri farklı işlemlerde kullanılmaktadır. Satış ve pazarlama sistemleri üst yönetime yeni ürünleri ve satış fırsatlarını etkileyecek eğilimleri göstererek şirketin hangi alanlarda hangi ürünlerle hizmet vereceği konusunda verilecek kararları destekler. Satış ve pazarlama sistemleri orta kademe yönetime pazar araştırmalarında ve reklâm kampanyalarında, fiyatlandırma kararlarında destek verir. Satış ve pazarlama sistemleri alt kademe yönetimi ve çalışanlara satış ve sipariş işlemlerinin yürütülmesinde ve müşteri hizmetlerinde destekler.

III.2.2. Üretim Bilgi Sistemleri

Üretim bilgi sistemi, ürünlerin, işletme içinde fiziksel akışlarına ilişkin bilgileri elde etmeye yöneliktir. Örneğin; üretim planlaması ve denetimi, stok kontrolü ve kalite kontrol gibi işletme eylemlerine ilişkin bilgileri içerir. Üretim bilgi sistemi, işletme içi ve geçmişteki bilgilerle ilgilidir. Üretim bilgi sistemlerinin alt sistemleri; üretim, araştırma geliştirme, hammadde stoklar ve yönetimi, ulaşım, üretim planlama ve denetimdir.

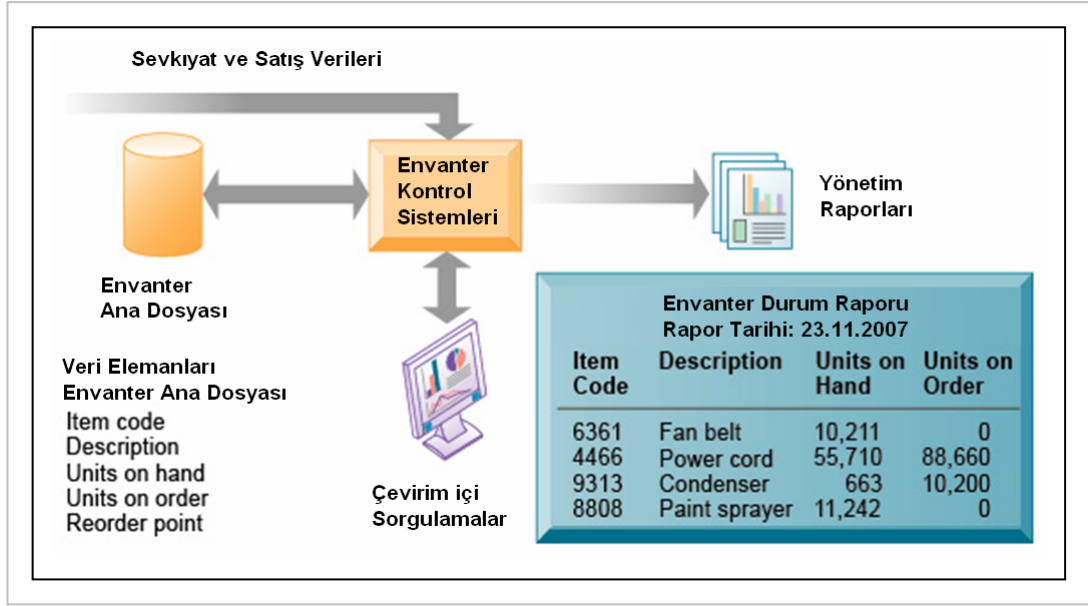
Tablo 5. Örnek - Üretim Bilgi Sistemleri

SİSTEM	AÇIKLAMA	KADEME
Makine Kontrol	Makine ve donanımların kontrolü	Operasyonel yönetim, çalışanlar
Üretim Planlaması	Ne zaman ve ne kadar üretileceğinin kararlaştırılması	Orta Kademe
Kuruluş Yeri Seçimi	Fabrikanın nasıl yerleştirileceğinin belirlenmesi	Üst Yönetim

Kaynak: Laudon, 2007; 46

Üretim bilgi sistemleri işletmenin üretim fonksiyonlarının işlemlerinden sorumludur. Üretim bilgi sistemleri, üretimin planlanması, geliştirme ve bakımıyla ilgilidir. Yukarıdaki tabloda ana organizasyon grupları için kullanılan üretim bilgi sistemleri gösterilmiştir. Üst yönetim bu sistemden fabrikanın kuruluş düzeninin belirlenmesi ya da yeni teknoloji yatırımlarına karar verirken yararlanır. Orta kademe yöneticiler üretim maliyetleri ve kaynaklarını görüntülemek için kullanır. Alt kademe yöneticiler de üretim adımlarının takibinde üretim bilgi sistemlerinden faydalanırlar.

Şekil 12. Stok Sistemine Genel Bakış



Kaynak: Laudon, 2007; 47

Birçok üretim sistemi yukarıdaki şekilde gösterilen stok sistemini kullanır. Stoktaki ürünle ilgili giriş, çıkış, servis, satış bilgileri sisteme girilir. Ana stok dosyası ürünle ilgili temel bilgileri tutar. Stok miktarı, üretim miktarı ve ürün emrinin otomatik olarak sistem içerisinde verileceği en az stok miktarı gibi veriler tutulur (Laudon, 2007; 46).

III.2.3. Finans – Muhasebe Bilgi Sistemleri

Finans bilgi sistemi; yönetimin varlıkları üzerindeki yönetim sorumluluğunu yerine getiren, işletmenin varlıklarla ilgili eylemlerin denetimini sağlayan ve geleceğe ilişkin işletme eylemlerini planlamak için gerekli bilgileri sağlayan bir bilgi sistemidir. Finans bilgi sistemi, işletmede iç denetimi olurlu kılmak ve yönetsel bilgileri sağlamak amacıyla kurulan, alt bilgi sistemlerinin oluşturduğu bir bütündür (Gümüştekin, 2004; 136).

Finans bilgi sistemi, en üst düzeyde kazancı sağlamak amacıyla firmanın varlıklarının yönetiminden sorumludur. İşletmenin sürdürülebilirliği ve rekabetçi

kalmasını sağlamak için firma dışındaki bilgi kaynaklarını da sistemin içine entegre ederek karar vericilerin hem iç çevre hem de dış çevreyi karar süreçlerine dâhil ederler.

Muhasebe bilgi sistemi, finansal muhasebe dışında kalan maliyet muhasebesi, planlama, denetleme ve işletme istatistiği gibi konular içeren geniş bir bilgi sistemidir. Bu sistem genellikle işletme içi eylemlerle ilişkilidir. Muhasebe bilgi sistemlerinin çoğunda, bilgisayar ve onunla ilgili elektronik araçların kullanılması yaygındır. Bu sistemin özelliği gereği, daha çok niceliksel bilgilerle uğraşıldığından, kolaylıkla makine ile donatılabilir. Muhasebe bilgi sistemi, bilgi işlem maliyetlerinin azalmasını ve bilgilerin doğru ve zamanında elde edilmesini sağlar. İşletmenin ekonomik davranışlar hakkındaki bilgiler, muhasebe işlemleriyle oluşturulur. Bu bilgiler, işletme içindeki yöneticiler tarafından, işletmenin eylemlerini yönetme ve denetlemede, işletme dışında ise, çeşitli ekonomik kararların alınmasında kullanılır.

Finans ve muhasebe, firmanın varlıklarının hesaplarının tutulması ve nakit akışı gibi ortak problemlerle ilgilenirler.

Tablo 6. Örnek – Finans - Muhasebe Bilgi Sistemleri

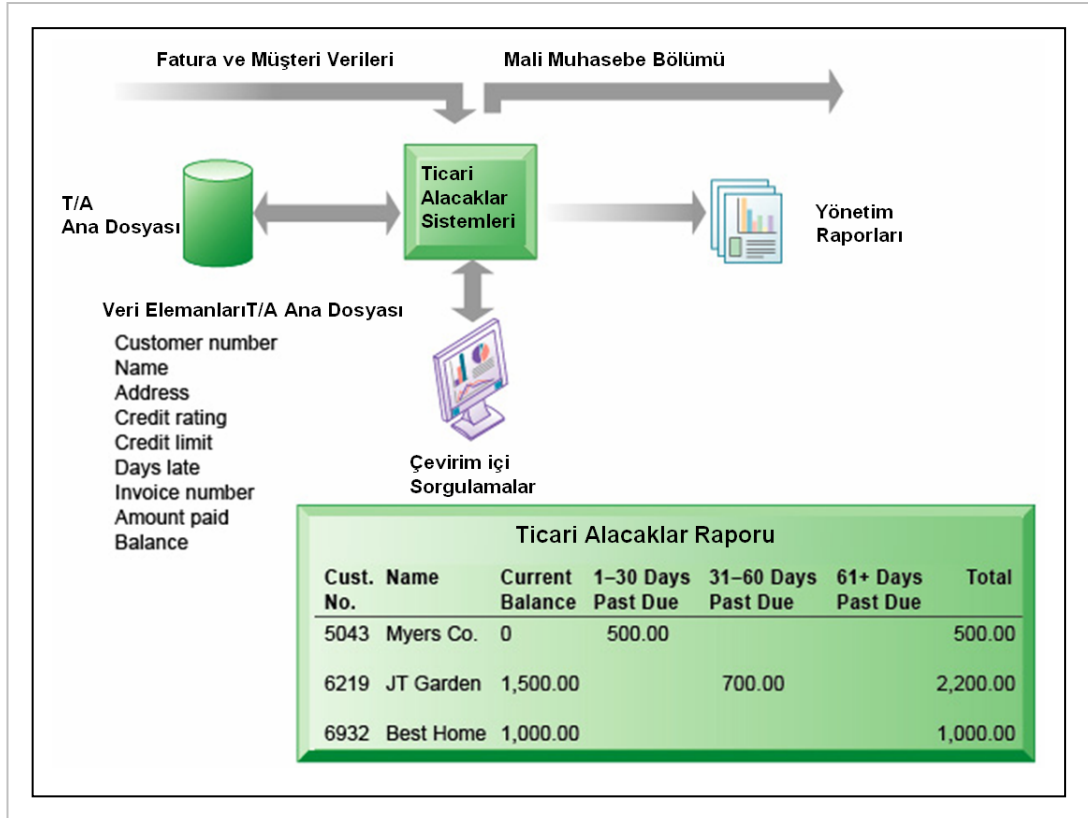
SİSTEM	AÇIKLAMA	KADEME
Ticari Alacaklar	İşletmenin alacaklarının kayıt ve takibi	Operasyonel yönetim, çalışanlar
Bütçeleme	Kısa dönem bütçelerin hazırlanması	Orta Kademe
Kar Analizi	Uzun dönemli kar planlaması	Üst Yönetim

Kaynak: Laudon, 2007; 50

Yukarıdaki tablo büyük ölçekli organizasyonlarda finans ve muhasebe bilgi sistemlerini göstermektedir. Üst yönetim finans ve muhasebe bilgi sistemini uzun dönemli yatırım hedeflerini belirlemek ve şirketin uzun dönemli performans

tahminlerini yapmak için kullanır. Orta düzey yöneticiler işletmenin finansal kaynaklarını denetlemek için kullanır. Operasyonel yönetim ise işlemlerin gerçekleştirilmesi, ödemelerin takibi ve kredilerle ilgili bilgileri sisteme girmek için kullanırlar.

Şekil 13. Alacaklar Hesabı Sistemi



Kaynak: Laudon, 2007; 50

Yukarıdaki şekilde kredi kullanarak alışveriş yapan bir müşterinin işlemlerinin takibi ve kaydı gösterilmektedir. Her fatura alacaklar hesabında bir işlem kaydı oluşturmaktadır. Bazı müşteriler nakit ödeme yaparken bazıları kredili ödeme yapmaktadır. Müşteriler ile ilgili her işlem ana veri tabanına kaydedilmekte ve finans ve muhasebe bilgi sistemlerinin içerisinde bulunan yazılımlar sayesinde kredi değerlendirmeleri sorgulamalarla bilgisayar ekranında gösterilmektedir (Laudon, 2007; 51).

III.2.4. İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

Günümüzde eğitilmiş, işinin uzman olan insan; teknolojik koşullarda birbirine hızla yaklaşan işletmelerdeki tek ayrıcalıklı etmen durumundadır. İşletme her şeyden önce insanlardan oluşur. Yönetici, grup olarak bir araya gelmiş ve belli bir amaç için organize olan insanları, verimli ve etkin biçimde yönetmekle görevlidir. Yöneticinin temel hammadde insanıdır (Tosun, 1992; 5). Ancak, günümüzde insan, yalın bir üretim etkeni olmaktan çıkmış, düşünce ve değer yargıları giderek değişmekte olan ve üst düzey yöneticisinin zamanının büyük bir bölümünü alan bir etmen durumuna girmiştir.

İnsan kaynakları sistemi işletmenin işgücünün motive edilmesi, geliştirilmesi ve desteklenmesinden sorumludur. İnsan kaynakları bilgi sistemi çalışanların potansiyellerinin belirlenmesi, kayıtların düzenlenmesi ve en önemlisi çeşitli programlarla çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır.

Tablo 7. Örnek – İnsan Kaynakları Bilgi Sistemleri

SİSTEM	AÇIKLAMA	KADEME
Eğitim ve geliştirme	Çalışan eğitimleri, yetenekleri ve performans kayıtlarının tutulması	Operasyonel yönetim, çalışanlar
Ücretlendirme Analizi	Çalışanın maaş ve haklarının dağılımı ve aralığının görüntülenmesi	Orta Kademe
İnsan Kaynakları Planlaması	İşletmenin uzun dönemli çalışan ihtiyacının planlanması	Üst Yönetim

Kaynak: Laudon, 2007; 51

İnsan kaynakları bilgi sistemi üst yönetime uzun dönemli işletme planlarının gerçekleşmesi için insan kaynakları ihtiyaçlarını belirlerken yardımcı olur. Orta düzey yöneticiler insan kaynakları bilgi sistemlerini işe alım, yerleştirme ve ücretlendirme ile ilgili analiz ve görüntülemeleri yaparken kullanırlar. Alt düzey

yöneticiler ise işe alım kayıtları ve çalışanın işyerine yerleştirilmesi ile ilgili kayıtları tutmak için kullanır.

III.3. Bileşenleri Açısından Sistemler

İşlevsel açıdan işletme sistemleri her ne kadar yardımcı olsa da bu açıda yöneticilerin firmayı yönetmelerine yardımcı olmaz. Bu aşamada ihtiyaç duyulan sistem çeşitli yönetim kademelerini inceleyip alınacak karar türlerini destekleyecek sistemlerdir.

Yönetimin her seviyesinde farklı sorumluluk alanları için farklı bilgi bileşenlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Üst yönetim satış gelirleri, ürün grupları ve bölgelere göre satışlar ve genel karlılık gibi firmanın performansına ilişkin özet bilgilere ihtiyaç duyar. Orta düzey yöneticiler satış elemanlarının müşteri ziyaretleri, ürün gruplarının aylık ve günlük satışları gibi daha fonksiyonel ve özel bölümlerdeki bilgileri kullanmak ister. Alt düzey yöneticiler envanterin günlük miktarı ya da belli bir gündeki çalışan geri bildirim saatleri gibi işlemler sonucunda oluşan bilgilere ihtiyaç duymaktadır. Bilgi çalışanları bilimsel dış veri tabanlarına ve şirket içi bilgilere ulaşmak için çalışırlar. Son olarak üretim ve servis çalışanları siparişleri kaydetmek ve müşteri sorularını yanıtlamak için müşteri bilgilerine ihtiyaç duyarlar.

III.3.1. Veri İşleme Sistemleri

Operasyonel yöneticiler sistemleri satış, fatura, kredi ve fabrika içindeki malzeme akışını kontrol etmek gibi temel aktiviteleri ve organizasyon içi işlemleri gerçekleştirmek için kullanırlar. Veri işleme sistemleri (VİS) bu tip bilgiyi sağlar. Veri işleme sistemi, sipariş girişi, otel rezervasyonu, çalışan kayıtları ve sevkiyat gibi işletmenin günlük rutin işlerini kaydeden ve gerçekleştiren bilgisayarlı sistemlerdir.

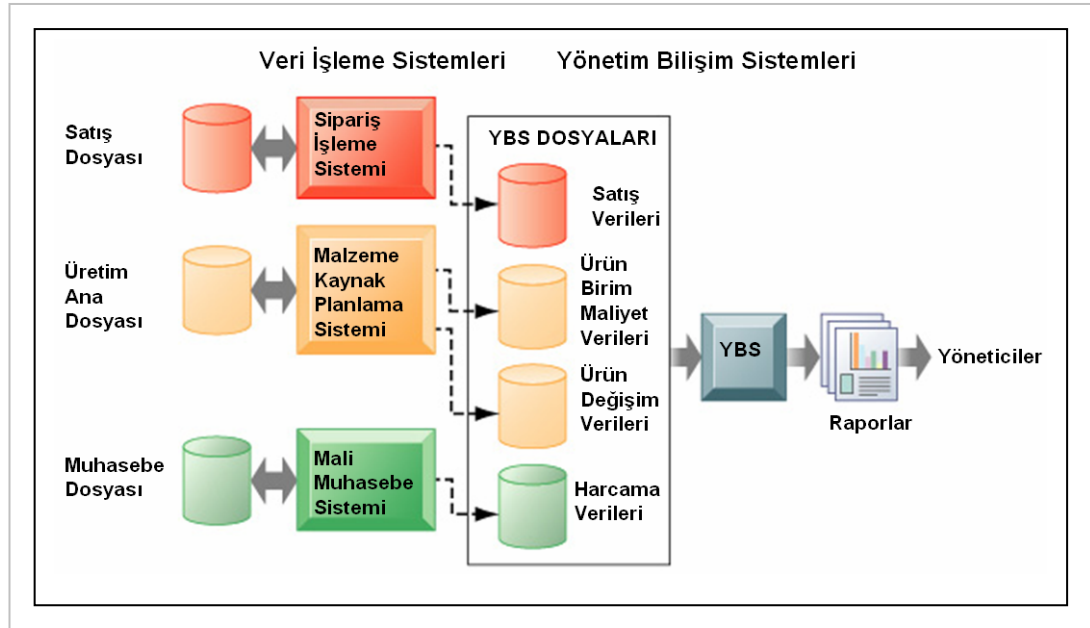
Bu seviyedeki sistemlerin prensibi şirketin günlük işlerinin sağlıklı, hızlı ve sorunsuz yürümesi ve ileride analiz etmek için gerekli olan hatasız veri tabanının oluşmasını sağlamaktır. Bu aşamadaki problemlerde operasyonel karar vermeler

gerçekleştirilir. İşlemin sonuçlanması için gereken bilgiler veri işleme sisteminin içerisinde mevcuttur ve farklı yazılımlar gerektirmeden alınacak olan operasyonel karar için hazırdırlar (Laudon, 2007; 52).

Operasyonel seviyede görevler, kaynaklar ve hedefler önceden tanımlanmışlardır ve yapılaşmış kararlardır. Bir müşterinin kredi onayı kararı alt düzey karar verici tarafından önceden belirlenmiş kriterlere göre verilir.

Yöneticiler VİS' e şirket içi operasyonların durumunu ve şirketin dış çevresi ile olan ilişkilerini görüntülemek için ihtiyaç duyar. (Örnek olarak finans ve muhasebe bilgi sistemlerinde banka ve kredi işlemlerinin yürütülmesi gibi...)

Şekil 14. Yönetim Bilgi Sistemlerinin Verileri Organizasyonun Veri İşleme Sistemlerinden Elde Etmesi



Kaynak: Laudon, 2007; 53

Yukarıdaki şekilde üç veri işleme sisteminin yönetim bilgi sisteminin raporlama sistemine özetlenmiş işlem verilerini sağlaması gösterilmiştir. Yöneticiler organizasyon verilerine istenilen raporların oluştuğu ve bulunduğu yönetim bilgi sistemleri aracılığı ile ulaşırlar.

Veri işleme sistemleri organizasyonların tam merkezinde bulunurlar ve işlemlerindeki kesinti tüm şirketin, fabrikanın ve dış çevrenin çalışmasını kesintiye uğratabilir. Uluslar arası faaliyet gösteren bir firmanın ana merkezinde oluşacak bir kesinti diğer ülkelerdeki şirketlerin satış onayı, sipariş gibi şirketin para kazanmasını, kar elde etmesini ve rekabetçi kalmasını sağlayacak işlemleri gerçekleştirmesini aksatabilir.

III.4. Karar Destek Sistemleri (KDS)

Karar destek sistemleri, karar verme sürecinde yöneticilere etkileşimli bilgi desteği sağlayan bilgisayar destekli bilgi sistemleridir. Bu sistemler, yarı yapılanmış ya da yapılanmamış işletme kararlarının alınmasına destek olmak için analitik modeller, özel veritabanları, karar vericinin kendi görüşleri ve hükümlerini ve etkileşimli bilgisayar tabanlı modelleme sürecini kullanmaktadır. Bu nedenle, bu sistemler işletmelerde karar vericiler tarafından başlatılan ve kontrol edilen belli bir amaç için tasarlanmış hızlı yanıt veren sistemlerdir. Karar destek sistemleri belli tipte kararları, kişisel karar verme stilini ve orta ve üst düzey yöneticilerin kişisel gereksinimlerini doğrudan desteklerler.

İşletmelerde değişik yönetim düzeylerinde değişik kararlar alınmaktadır. Operasyonel düzeyde verilen kararlar yapılanmış kararlardır. Karar gerekli olduğu zaman izlenecek yöntem önceden belirtilebilirse buna yapılanmış karar denir. Taktik düzeyde verilen kararlar yarı yapılanmış kararlardır. Karar verileceği zaman izlenecek yöntemin bir kısmı önceden belli ancak yeterli değilse, bu duruma yarı yapılanmış karar denir. Stratejik düzeyde verilen kararlar yapılanmamış kararlardır. Burada, karar verileceği zaman izlenecek yöntemin büyük bir kısmını önceden belirlemek olası değildir.

Karar destek sistemleri orta düzey yönetime yapılanmamış karar verme sürecinde destek verir. Karar destek sistemleri sonuca ulaşmanın yollarının önceden belli olmadığı ilk defa karşılaşılan ve çabuk değişiklik gösteren problemlere

yoğunlaşır. “Eğer – o zaman” şeklinde sorunlara yaklaşır. Mesela, “dördüncü çeyrekte iki kat daha fazla satış yapılsaydı üretim nasıl şekillenmeliydi?” ya da “yatırımların geri dönüşü altı ay gecikirse ne olur?” gibi soruları sorar.

Her ne kadar veri işleme sistemi ve yönetim bilgi sistemleri gibi iç çevrenin bilgilerini kullansa da borsa ve rekabetçi firmaların ürün fiyatları gibi dış çevreden de bilgileri kullanır. Karar destek sistemleri verilerin analizi için çeşitli modelleri kullanır ya da çok büyük verileri öncelikle kullanılabilir seviyeye indirir. Karar destek sistemleri orta ve üst düzey yöneticiler için kullanıcı ara yüzüne sahiptirler.

III.4.1. Karar Destek Sistemi Türleri

“Karar destek sistemleri” (KDS), yönetimin faaliyetlerinde karar vermesine yardımcı olmak üzere geliştirilmiş veri tabanına ve karar modellerine dayalı etkileşimli bir sistem olarak tanımlanabilir. Bu sistemler, yöneticinin sorunu gidermek için uygun kararı vermesini desteklemekle birlikte, yöneticiye karar vermek için çok sayıda seçenekler sunmak üzere geliştirilmiş bir sistemdir.

Günümüzde iki tür karar destek sistemleri bulunmaktadır: model ağırlıklı ve veri ağırlıklı karar destek sistemleri. Karar destek sistemlerinin geliştirildikleri ilk yıllarda bütünleşik veri ağırlığı az, buna karşılık model ağırlığı fazla idi. Son yıllarda bilgisayar işletimi ve veritabanı teknolojisindeki gelişmeler bu sistemlerin tanımını genişletmiş ve çok miktarda verinin analiz edilerek karar vermenin desteklenebileceği sistemler durumuna getirmiştir. Model ağırlıklı sistemler temelde kendi başına ve “Eğer Ne” ve diğer açılım modellerini uygulayan ana işletme bilgi sisteminden ayrı çalışmaktadır. Bu sistemler genelde kullanıcı grupları ya da bilgi sisteminin kontrolünde olmayan gruplar tarafından geliştirilir. Analiz yetenekleri güçlü bir teoriye ya da kullanımı kolay iyi bir kullanıcı ara yüzle birleşmiş modele bağlıdır.

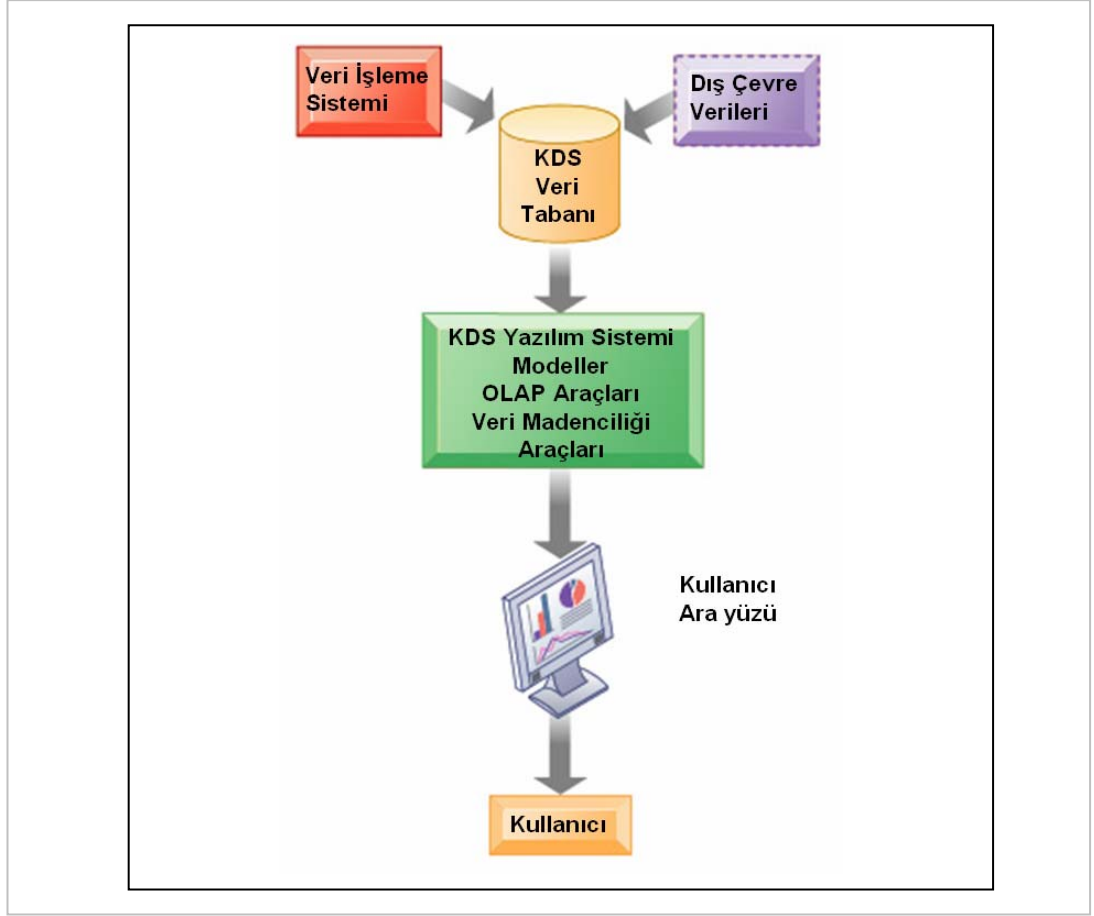
Veri ağırlıklı karar destek sistemleri ana işletme sistemindeki büyük miktardaki veriyi analiz eder. Bu sistemler, çok miktardaki verinin içinden yararlı

bilginin kullanıcılar tarafından ortaya çıkarılmasına olanak tanıyarak karar verilmesini destekler. Genellikle işlem süreçleme sistemlerinin verileri, veri bankalarında bu amaçla saklanır. Veriyi analiz etmek için çevrim-içi analitik süreçleme ve veri çıkarım kullanılabilir. Veri çıkarım, çok geniş boyutlu veri tabanlarındaki gizli eğilim ve ilişkileri bulma ve bunlardan gelecekteki gidişi belirleyecek işlem dizilerini çıkarma teknolojisidir. Veri çıkarım, çevrim-içi analitik süreçlemeyle elde edilemeyen bütünleşik bilgiye derinlemesine girmeye olanak tanır. Veri çıkarım teknolojisiyle elde edilen eğilim, ilişki ve kurallar, geleceğin tahmininde ve geleceğin bugünkü kararları nasıl etkileyeceğinin açılımında kullanılır.

III.4.2. Karar Destek Sisteminin Öğeleri

Karar destek sistemleri, yöneticilere kararlarında yardımcı olurken bu sistemin öğeleri de birbiriyle etkileşim halinde bulunarak uyumlu şekilde amacı gerçekleştirmeye katkıda bulunurlar. Şekilde görüldüğü gibi karar destek sistemi genel olarak veritabanı, yazılım sistemi ve kullanıcı ara yüzü öğelerinden oluşmaktadır (Hoşcan, vd., 2003; 226).

Şekil 15. Karar Destek Sisteminin Öğeleri



Kaynak: Laudon, 2007; 481

Karar destek sistemi veritabanında, uygulamalardan toplanan şimdi ve geçmişe dayanan veriler bulunmaktadır. Bu veritabanı, dış veriyle beslenmiş ve yüklenmiş ortak veri içeren kişisel bilgisayardaki küçük bir veritabanı olabilir. Tam tersi durumda, ana işletme işlem süreçleme sistemleri tarafından sürekli güncellenen büyük veri havuzları olabilir. Karar destek sistemi veritabanlarında kullanılan bilgi üretim veritabanınının kopyası olduğu için karar destek sistemlerinin kullanımı kritik üretim sistemlerini engellemez.

Karar destek sistemi yazılım sistemi, veri analizi için kullanılan yazılım araçlarını içermektedir. Ayrıca, değişik çevrim-içi analitik süreçleme araçları, veri çıkarım araçları ya da karar destek sistemi kullanıcısının kolaylıkla ulaşabileceği bir grup matematiksel ve analitik modelleri içerebilir. Model bir olayın öğelerini ya da

ilişkilerini gösteren genel bir temsilidir. Her bir karar destek sistemi belli bir grup amaç için kurulur ve bu amaçlara bağlı olarak içinde değişik modeller bulundurmaktadır.

En fazla bilinen ve kullanılan modeller istatistiksel model kütüphaneleridir. Bu kütüphaneler ortalama, medyan ve sapmalar gibi tüm istatistiksel işlevleri içermektedir. Örneğin, istatistiksel yazılım modelleri ürün satışıyla yaş, cinsiyet ve gelir arasındaki ilişkilerin kurulmasına yardımcı olabilir. Genellikle doğrusal programlamayı kullanan kıvamaştırma modelleri, maliyeti en aza indirecek en iyi kaynak dağıtımını bulabilir. Kıvamaştırma modellerinin diğer bir klasik kullanımı, pazarda kârı en büyükleyecek uygun ürün kombinasyonunu belirlemektir. Tahmin yöntemleri genellikle satışların tahmini için kullanılmaktadır. Bu tür modellerin kullanıcıları, gelecekle ilgili tahminlerinde geçmiş verileri kullanırken, geçmiş ve gelecek şartları da göz önünde tutarlar. Duyarlılık analizi modelleri de yaygın olarak kullanılan modellerdendir. Bu modellerde birçok defa “eğer ne” soruları sorularak bir ya da daha fazla değişkenin çıktıya olan etkileri belirlenmektedir. Böylece, değişkenlerin hangi değeri aldığıda en iyi çıktı değerini vereceği saptanmaya çalışılmaktadır.

Karar destek sistemi kullanıcı ara yüzü sistemi kullananlarla karar destek sistemi yazılım araçları arasında kolay etkileşime olanak tanımaktadır. Grafikler, şekiller ve esnek kullanıcı ara yüzü, kullanıcı ile karar destek sistemi arasında diyalogu destekler. Karar destek sistemi kullanıcıları karmaşık bir modeli öğrenmek için sabrı olmayan yönetici ya da çalışanlar olduğu için ara yüz anlaşılır olmalıdır. Günümüzde birçok karar destek sistemi internet-tabanlı ara yüzle kurulmakta, böylece internetin kolay kullanımı, etkileşimli olması ve kişiye göre özelleştirilebilmesi avantajlarından faydalanılabilmektedir. Etkili bir karar destek sistemi kurulması, kullanıcıların üst düzey katılımına ve gereksinimlerin karşılandığından emin olabilmek için prototip kullanılmasına bağlıdır.

III.4.3. Karar Destek Sisteminin Faydaları

Karar destek sistemi teknoloji yatırımları, geliştirme çabaları ve desteği gittikçe artmaktadır. Çünkü karar destek sistemlerinin yeni uyarlamaları sürekli geliştirilmekte ve yatırım maliyetlerinin hesaplanması da çok zordur. Bu sistemlerin faydalarının büyük bir kısmı da niteliksel olduğu için hesaplaması çok zor görünmektedir. Bu faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Hoşcan, vd., 2003; 227):

- **Daha fazla seçenek inceleyebilme yeteneği:** Tablo işlemci araçlar işletmede kaynak dağıtım seçeneklerini analiz etmeye ve bu seçeneklerin etkilerini gözlemlemeye olanak tanımaktadır.
- **İşletme işlevlerini daha iyi anlayabilme yeteneği:** Karar destek sistemi, yeni bir pazarlama işinin uzun dönemli etkisinin analiz edilmesi ya da aksaklıkların önceden belirlenerek gelecekteki sorunların şimdiden önlenmesinde yöneticilere yardımcı olur.
- **Beklenmeyen durumlara hızla yanıt verebilme yeteneği:** İşletmeler için yeni vergilerin koyulması durumunda bu vergilerin işletmenin karlılığını nasıl etkileyeceğinin araştırılması gereklidir. Karar destek sistemlerinin olmaması durumunda, bu tür araştırma hem zaman kaybına neden olur, hem de sınırlıdır.
- **Belli bir amaç doğrultusunda raporlama ve analiz türlerini gerçekleştirebilme yeteneği:** Birçok yönetici var olan veritabanlarını sorgulamak ve mevcut işletme faaliyetleriyle ilgili verileri almak ister. Örneğin, pazarlama yöneticisi yeni bir ürünün satış miktarıyla ilgili rakamları almak için oradan rapor gelmesini beklemek yerine anında bu sistemden bilgi elde edebilir.
- **Sürmekte olan faaliyetlerin kontrolü için zamanında bilgi sağlayabilme yeteneği:** Karar destek sisteminden gelen bilgi şirket ve bölümler hakkında daha ayrıntılı harcama resminin elde edilmesini sağlayabilir.

- **Zaman ve maliyet tasarrufu elde edebilme yeteneği:** Bir yöneticinin tablo işlemciyle bütçe tahmini yapması 5 saat sürerken, bu işin hesap makinesiyle 20 saat sürmesi, bu sistemlerin zaman ve maliyet tasarrufunu göstermektedir.
- **Daha iyi karar verebilme yeteneği:** Karar destek sistemleri daha önceden belirlenmemiş seçenek ve konuların göz önüne alınmasına olanak tanımaktadır. Bu sistemler, yöneticilerin pazarlama stratejisi ve personel verimliliği gibi karışık konuları araştırmasına yardımcı olmaktadır.

III.4.4. Karar Destek Sisteminin Uygulanması

Karar Destek Sistemleri'nin karar verme işlevini nasıl etkilediği konusuna gelince. Bu sistem, yöneticiye öncelikle, veritabanı ile ulaşılabacak sonuçların belirlenmesi, seçime konu olacak alternatiflerin eksiksiz olarak ortaya konması ve çevresel faktörlerle ilgili bilgiler sunar. Ayrıca sistem bünyesindeki model tabanında yer alan yöneylem araştırması teknikleri ile her bir alternatifle ulaşılabacak sonuçları ortaya koyarak "en iyi" kararın alınmasına olanak tanımaktadır. Ayrıca organizasyonun amaçlarına ulaşması için alınacak kararlara ışık tutacak olaylar, seçenekler ve bunlara ilişkin sonuçların yer aldığı karar matrisleri oluşturulur. Bu matrislerde yer alan olayların, seçeneklerin ve sonuçların tahmin, gözlem, deneyim, matematiksel ve istatistiksel bağıntı ile tespit edilmesinde de KDS önemli rol oynamaktadır (Bengshir, 1996; 131).

KDS'nin uygulaması ile karar verme sürecinde bilgisayar donanımı ve yazılımı kullanılarak karar vericinin (yöneticinin) gereksinim duyduğu bilgiyi üretme işlemi yapılmaktadır. Bu şekilde KDS karar vericiye, daha akılcı, yerinde karar vermesine yardımcı olacak karar desteği sağlamaktadır.

Yönetimin süreçlerinden olan karar verme, var olan seçenekler arasından amaca ulaştıracak en uygun seçeneği seçme faaliyetidir. Karar verme, yöneticinin temel görevidir. Yönetici organizasyon içinde yürütölen faaliyetler için karar

verirken koşullar gereği bazı durumlarda bireysel olarak karar vermekte bazı durumlar da ise, organizasyonel (grup) karar vermektedir. Yöneticinin karar verme davranışını etkileyen çok çeşitli faktörler vardır. Bu faktörler olumlu ya da olumsuz alınan kararları etkilemektedir. Organizasyonlarda yürütülen her faaliyet bir karar vermenin sonucudur. Karar verme yönetimin tüm süreçlerini doğrudan etkilemekle birlikte, organizasyonda planlama gereği yürütülen faaliyetlerin amaç(lar)a odaklanmasını da sağlarlar. Bu açıdan bakıldığında biçimsel bir organizasyon olan bilgi merkezlerinde yönetimin tüm süreçleri kendisini göstermekle birlikte karar verme süreci de diğer organizasyonlarda olduğu gibi öne çıkan ve faaliyetleri yönlendiren bir süreç olarak kendisini göstermektedir.

III.4.5. Karar Destek Sisteminin Gelecekteki Uygulamaları

Karar Destek Sistemleri ilerleyen yıllarda Bilgi Yönetimi Sistemleri (Knowledge Management Systems) ile paylaşımlarda bulunacaktır. Bilgi Yönetimi, bilginin şirket içerisinde bir kaynak olarak değerlendirilmesini ve rekabetçi kalabilme özelliğinin devam edebilmesi ve iyileştirilmesi hedefiyle oluşturulan bir yönetim kavramıdır. Veri ve enformasyona göre bilgi faaliyet merkezlidir ve bilgi kavramını iş görevlerinde verileri ve enformasyonu verimli kullanmak olarak değerlendirebiliriz. Enformasyon ve haberleşme teknolojileri destekli Bilgi Yönetimi, internet ya da intranet tabanlı portallarda tüm kullanıcıların entegre edilmesiyle verimli bir şekilde uygulanabilir. Yönetim Bilgi Sistemlerinin araçları ve sistemleri, Karar Destek Sistemleri ve Bilgi Sistemleriyle uyum içerisinde çalışarak YBS' yi bilgisayar destekli bilgi yönetiminin bir parçası olarak görülebilir (Back, 2001; 374).

III.5. Grup Karar Destek Sistemleri

Şimdiye kadar yöneticilerin karar destek sistemlerini kullanarak kendi başlarına karar vermelerinden söz edildi. Bununla birlikte, kararlar grupların içinde ortaya çıkmakta ve bilgisayar tabanlı teknoloji grup kararlarının alınmasına destek olmaktadır. Grup karar destek sistemi, grup olarak toplanan karar vericilerin yarı

yapılanmış ya da yapılanmamış sorunları çözmelerinde yardımcı olan etkileşimli bilgisayar tabanlı sistemdir.

III.5.1. Grup Karar Destek Sisteminin Öğeleri ve Senaryolar

Grup karar destek sistemleri en az üç temel öğeden oluşmaktadır: donanım, yazılım ve insanlar. Donanım, oda, sandalyeler ve masayı içeren fiziksel toplantı tesisidir. Bu tip bir tesis grup işbirliğini destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu tesiste, elektronik gösterim tablosu, görsel işitsel araçlar, bilgisayar ve ağ ekipmanı gibi elektronik donanım bulunmalıdır.

Fikirlerin organize edilmesine, bilgilerin toplanmasına, önceliklerin sıralanmasına ve kurulmasına, karar seçeneklerinin ağırlığının hesaplanmasına, isim belirtmeden fikirlerin kaydedilmesine ve işbirliği çalışmalarının diğer yönlerine yönelik yazılımlarla karar verme toplantıları desteklenmektedir.

Bu sistemlerin diğer bir öğesi olan insanlar, sadece toplantılara katılanları değil aynı zamanda, eğitilmiş yardımcıları, donanımı ve yazılımı destekleyen insanları da kapsamaktadır. Grup karar destek sürecinde grup yardımcısı, toplantı hazırlığının yapılmasında teknolojinin kullanımını koordine eder. Bu öğeler, bir arada değişik türlerde grup karar destek sistemlerinin oluşturulmasını sağlar.

Grup karar desteği dört senaryodan oluşmaktadır: karar odası, yerel karar ağı, telekonferans ve uzaktan karar verme (Schultheis, vd., 1998; 479).

Karar odası bilgisayar ilave edilmiş geleneksel toplantı odasıdır. Her üyenin bir bilgisayar terminali bulunmaktadır. Grup üyeleri birbirleriyle sözel ve bilgisayarla iletişim kurarlar. Fikirleri sunmak ve seçenekleri analiz etmek için odanın önünde bir gösteri ekranı kullanılmaktadır.

İkinci tür grup karar verme senaryosu yerel karar ağıdır. Bu durumda, grup üyeleri kendi bürolarında iş istasyonlarında bulunurlar. Merkezi bir işlemci, grup karar destek yazılımını saklar ve yerel karar ağı üyeler arası iletişimi sağlar.

Telekonferansta ise, karar odaları ana şehirlerde bulunmakta ve böylece gruplar birbirleriyle toplantı yapabilmektedir. Telekonferansta en çok kullanılan teknoloji ise grupların birbirleriyle göz temasını da sağlayabilecekleri ve iletişimin kolaylaştığı video konferanstır.

Dördüncü ve son durumda, yerleşim olarak birbirinden uzakta karar verme grupları birbirlerine iletişim ağlarıyla bağlanmaktadır. Uzaktan karar vermeyle gruplar bir araya gelmeden her türlü iletişim olanağından faydalanmakta ve sorunları çözmektedirler.

Grup karar destek sistemleri, tüm üyelerin aktif katılımına yardımcı olmak için tasarlanmaktadır. Bu sistemlerde kullanılan yazılımlar, üyeler arasında bilginin değişiminden sorun çözümü ve tartışma için otomatikleşmiş araçların sağlanmasına kadar her konuda yardımcı olurlar. Bu yazılımların bazı ileri özellikleri planlama, belirsizliğin azaltılması, kaynak dağıtımı ve anlaşma sağlanmasını desteklemektedir. Grup karar destek sistemleri hiç şüphe yok ki, toplantıların doğasını değiştirmektedir. Grup tartışmalarında kullanılan girdilerde isim kullanılmaması üyelerin daha açık katılımını sağlamaktadır. Ayrıca, toplantılarda da isim kullanılmaması üyelerden bazılarının diğerlerini baskı altında tutma olasılığını azaltmaktadır. Üyeler tartışmaya yol açan fikirler ortaya atabilirler. Ancak, grup karar destek ortamında çok farklı fikirler ortaya atılırsa fikir birliğine varılması çok zorlaşabilir.

Grup karar destek teknolojisi kullanımı, fikirlerin açık olması, değişik çözümlerin değerlendirilmesi ve uzlaşarak değil ancak meziyetlerinden dolayı seçeneklerden birisinin seçilmesiyle kararların kalitesini artırılabilir. Böylece, genel olarak grubun karar verme etkinliği artırılabilir.

III.5.2. Grup Karar Destek Sisteminin Grup Kararlarına Etkisi

Grup karar destek sistemleri geniş bir alanda kullanıldığına göre, bu sistemlerin faydalarını anlamada ve bazı araçlarını değerlendirmede fayda bulunmaktadır. Şimdi bu sistemin bazı grup toplantı konularını nasıl etkilediği incelenecektir (Hoşcan, vd., 2003; 228).

Geliştirilmiş ön planlama: Kelime işlemciler tarafından sağlanan elektronik anketler ve diğer kişisel bilgisayar yazılımları planlamayı oluşturabilir ve geliştirebilir. Toplantı esnasında planlama bilgisinin önceden hazır olması toplantı kalitesinin artmasına neden olur. Uzmanlara göre bu araçlar toplantı ön planlamasına önem katar.

Geliştirilmiş katılım: Çalışmalara göre grup karar destek sistemi desteği olmayan geleneksel karar verme toplantılarında toplantıya katılım için optimal kişi sayısı üç ile beş kişi arasındadır. Bu sayının üstüne çıkıldığı zaman toplantı süreci, verimini kaybetmekte ve karar vermekte zorlaşmaktadır. Bununla birlikte, grup karar destek sistemi yazılımı kullanıldığı zaman toplantıya katılan kişi sayısı artırılırken verimlilikte artmaktadır. Bunun en önemli nedeni, katılanların katkısının aynı anda yapılabilmesi ve zaman kaybının önlenmesidir.

Açık, işbirlikçi toplantı atmosferi: Veri girişinde kimliğin gizli tutulması, kişiler arasında statü farkının olmaması, işbirliği atmosferini artırmaktadır.

Eleştirilmeden fikir üretilmesi: Kimliklerin ortaya çıkarılmamasından dolayı katılanlar rahatlıkla fikirlerini sunmakta ve korkusuzca başkalarının fikirlerini eleştirebilmektedir. Etkileşimli grup karar destek sistemi toplantıları daha fazla ve etkin fikrin üretilmesine yardımcı olmaktadır.

Değerlendirme objektifliği: Kimliklerin gizli tutulması fikir kaynaklarının eleştirilmesini engellemekte, böylece sadece fikrin kendisinin eleştirilmesini desteklemektedir. Fikirlerindeki çelişkiyi ve yanlış gören katılımcılar bu süreç sırasında kimi zaman daha iyi fikirler üretebilmektedir.

Fikir organizasyonu ve değerlendirmesi: Grup karar destek yazılımları grup üyelerinin fikirlerini organize etmesine ve göndermesine olanak tanımaktadır. Daha sonra grup, bir belge tamamlanıncaya kadar organize edilmiş fikirleri değiştirir ve geliştirir. Katılımcılar genelde bu yaklaşımı verimli bulmaktadır.

Önceliklerin belirlenmesi ve karar verilmesi: Fikirlerin kime ait olduğunun bilinmemesi her düzeyden kişilerin fikirlerine eşit davranılmasını sağlamaktadır.

Toplantıların belgelendirilmesi: Toplantı sonrası verilerin kullanımı çok önemli olmaktadır. Toplantılardan sonra iletişime devam etmek, katılmayanlarla tartışmak ve sunuş yapmak için veriler kullanılmaktadır.

Dış kaynak verilerine ulaşılması: Genellikle toplantı süresinin büyük kısmı gerçek uyuşmazlıklarla harcanmaktadır. Grup karar destek sistemiyle bu sorun ortadan kaldırılmaktadır.

İşletme hafızasının korunması: Bir toplantı esnasında üretilen veriye ulaşmanın kolaylaştırılması için geliştirilen özel araçlar toplantıya katılmayanların gerekli bilgiye ulaşmasına ya da bu verilerin aynı konudaki farklı bir toplantıda girdi olarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Toplantı tutanakları diğer işletme tutanaklarıyla bütünleştirilerek bu sistem daha da geliştirilebilir.

Şimdiye kadar yapılan çalışmalar, grup karar destek sistemi toplantılarının daha az sayıda toplantı ile daha etkin, daha verimli ve istenilen sonuçlara daha kolay ulaşıldığını, göstermektedir. Bu sistemin etkinliği kısmi olarak, yardımcıların etkinliğine, planlamanın kalitesine, katılımcıların işbirliğine ve toplantılarda kullanılan araçların uygunluğuna bağlı olmaktadır. Bu sistem grupların daha fazla bilgi alışverişine olanak tanır, ancak bilgiyi etkin olarak işlemelerine ya da daha iyi kararlara ulaşılmasına yardımcı olamaz.

III.6. Üst Yönetim Destek Sistemi

Üst yönetim destek sistemi, üst yönetimin, işletmenin stratejik amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli olan bilgiye kolay ve hızla ulaşmasını sağlayan sistemdir. Üst yönetim destek sistemleri yapılandırılmamış sorunlarda üst yönetimin gereksinimi olan bilgi üzerinde yoğunlaşarak yöneticilere yardım ederler. İç ve dış kaynaklardan elde edilen bilginin birleştirilmesiyle üst yönetim destek sistemi değişen sorunlara uygulanabilen genellenmiş hesaplama ve iletişim ortamı yaratmaktadır. Bu sistem sayesinde yöneticiler, işletme performansını gözlemekte, rakiplerin faaliyetlerini izlemekte, sorunları fark etmekte, fırsatları tanımlamakta ve eğilimleri tahmin etmektedir.

III.6.1. İşletme ve Üst Yönetim Destek Sistemi

Bu sistemden önce, yöneticiler her ay çok sayıda raporlar ve yüzlerce sayfa metin almaktaydı. Bugün, üst yönetim bilgi sistemi, işletmenin tüm bölümlerinden veriyi bir araya getirmekte ve kullanımı kolay masaüstü analitik araçlar ve çevrim-içi veri gösterimiyle veriyi gereksinim duyulduğu şekilde seçmekte, ulaştırmakta ve düzenlemektedir. Bu sistemlerin kullanılması işletme organizasyon şemasının yataylaşmasına neden olmakta ve üst düzey yönetici ile altındaki yönetici aynı veriyi inceleyebilmektedir.

Bugünün sistemi veriyi filtreden geçirdiği ve grafik şeklinde görüntülediği için aynı verilerin tekrarını önlemektedir. Bu sistemler bir veri özetinden hareketle alt düzey ayrıntılara kadar inebilmektedir. Bu özellik sadece üst yönetime değil, aynı zamanda veriyi analiz etmesi gereken alt düzey çalışanlar içinde yararlıdır.

Bu sistemi kurmadaki sorun, çok değişik amaçlar için tasarlanmış sistem verilerinin bütünleştirilmesi ve böylece üst düzey yöneticilerin işletme bakış açısından işletme performansını gözden geçirebilmesidir. Genellikle üst yönetim için kritik olan veri hazır değildir. Örneğin, sipariş girişi için işlem süreçleme sisteminden gelen satış verisi pazarlama bilgisine bağlanmamış olabilir. Bu, üst düzey yönetici

için faydalı bir bağlantıdır. Geleneksel işletmelerde bu bilginin zamanında ve doğru elde edilmesi çok zordur. Günümüzde, uygun tasarlanıp, uygulanan sistemler yöneticilere zamanında, kapsamlı ve doğru işletme bilgisi desteği sağlamaktadır.

İnternet'ten elde edilen veriyi de kapsayan dış kaynaklı veri günümüzde üst yönetim destek sistemlerinde bulunmaktadır. Üst yöneticiler, mevcut stok pazarı haberlerinden rakiplerle ilgili bilgiye ve sanayi eğiliminden yasal düzenlemelerle ilgili haberlere kadar geniş aralıkta bilgiye gereksinim duymaktadır. Bu sistem aracılığıyla yöneticiler, yeni hizmetlere, finansal pazar veritabanlarına, ekonomiyle ilgili bilgiye vb. istedikleri bilgiye ulaşmaktadırlar. Çağdaş üst yönetim destek sistemlerinde modelleme ve analiz için araçlar bulunmaktadır. Yöneticilerin büyük bir kısmı az tecrübeyle bu araçları kullanarak, verilerin zamana, bölgeye, ürüne, fiyat aralığına vb. göre grafiksel karşılaştırmasını yapabilmektedir.

Bilgi sistemleri ve teknolojileri işletmelerde stratejik olarak, rekabet üstünlüğü kazanmak, verimliliği ve performansı arttırmak, yönetim ve organizasyonda yeni yöntemler geliştirmek ve yeni iş alanları yaratmak üzere kullanılabilir (Peppard, 1993; 1). Fakat geçmişte işletmeler stratejik bilgi sistemlerinin önemini kavrayamamışlar, bu konunun önemini kavrayan az sayıdaki işletme de stratejik bilgi sistemleri sayesinde rakiplerinden öne geçmeyi başarmıştır. Bunlara örnek olarak American Airlines'ın SABRE isimli on-line rezervasyon sistemi ve Merrill Lynch'in müşterileri için geliştirdiği nakit yönetimi sistemi gösterilebilir. Günümüzde ise stratejik bilgi sistemlerinin önemi işletmeler tarafından daha iyi kavranmış durumdadır. Bu durum, geleneksel bilgi sistemlerinin tamamen ortadan kalktığını veya kalkması gerektiğini göstermemektedir tam tersine stratejik bilgi sistemleri çoğunlukla geleneksel sistemlerin bir tamamlayıcısı ve destekleyicisi olarak kullanılmaktadır. Yine de geleneksel bilgi sistemleri ile stratejik bilgi sistemleri arasındaki farklılıkları belirtmekte yarar vardır (Peppard, 1993; 15):

Tablo 8. Stratejik Bilgi Sistemleri İle Geleneksel Bilgi Sistemleri Arasındaki Farklılıklar

Stratejik Bilgi Sistemleri	Geleneksel Bilgi Sistemleri
Daha çok müşteriler ve tedarikçiler gibi işletme dışı unsurlara odaklıdır.	İşletme içi süreçlere odaklıdır.
Daha iyi ürün ve hizmetlerle değer yaratmaya katkıda bulunmaktadır.	Daha çok maliyetlerin azaltılmasına yönelik katkıda bulunmaktadır.
Faydaları işletmeyle, müşterilerle, tedarikçilerle ve hatta stratejik ortaklıklar yoluyla rakiplerle paylaşabilmektedir.	Lokal faydalar sağlamaktadır. Paylaşım söz konusu değildir.
Müşteri ihtiyaçlarını anlayıp, problemlere çözüm getirebilmektedir.	İşletme içindeki problemlerle ilgilenmektedir.
Yenilikler iş kolunun gerekleri dikkate alınarak ortaya çıkartılmaktadır.	Sadece teknoloji odaklı gelişme vardır.

Kaynak: Aktaran: Demirhan, 2002; 118

Görüldüğü gibi stratejik bilgi sistemleri işletmelere birçok alanda geleneksel sistemlere karşın daha çok esneklik kazandırmakta, müşteri ve tedarikçilerle iletişimini hızlandırmakta ve yeni iş alanları bulmada daha yardımcı olabilmektedir. Bu doğrultuda işletmelerin bilgi sistemlerini, stratejileri doğrultusunda geliştirmeleri ve stratejilerini geliştirirken ve uygularken bilgi sistemlerinin sağlayabileceği avantajlardan faydalanmaları onların oldukça yararlarına olacaktır.

Bilginin sistemli bir şekilde erişimi, yönetimi ve kullanımının organizasyonların rekabet güçleri üzerindeki etkisi giderek daha yaygın bir şekilde kabul görmektedir. Ancak günümüzde yöneticiler, teknolojik gelişmelere bağlı olarak gitgide artan bir bilgi hacmi ile karşı karşıya bulunmaktadır. Bu durum, gün

geçtikçe artan içsel ve dışsal bilgi akışı içinde hangi bilginin değerli olduğunu belirlemeye yönelik bilinçli bir yönetim süreci gerektirmektedir.

Bilgi, organizasyonlar için birçok kaynağın elde edilmesini ve geliştirilmesini sağlayan bir kaynak olarak değerlendirilmelidir. Değişen koşullar ve çevre, bilginin farklı yönetsel seviyelere akışının uygun biçimde yapılabilmesini gerektirmektedir. Daha iyi planlama, karar verme ve sonuçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelik olan yönetim bilgi sistemlerinin (YBS) geliştirilmesi ve kullanımı bu gereksinim sonucunda ortaya çıkan çağdaş bir uygulama olarak değerlendirilmektedir.

Günlük yaşamda sıklıkla ve yaygın bir biçimde karşılaşılan tanımından farklı olarak bilgi kavramının organizasyonel bağlamdaki anlamı daha karmaşık bir niteliktedir. Öncelikle, bilginin hammadde, sermaye ve insan kaynakları gibi bir kaynak olarak değerlendirilmesi yerinde olacaktır. Bu doğrultuda, bilgiyi ya fikir, görüş ve düşünceler gibi soyut bir kavram olarak ya da genellikle rapor veya mektuplar şeklinde somut bir madde olarak ele almak mümkün olacaktır.

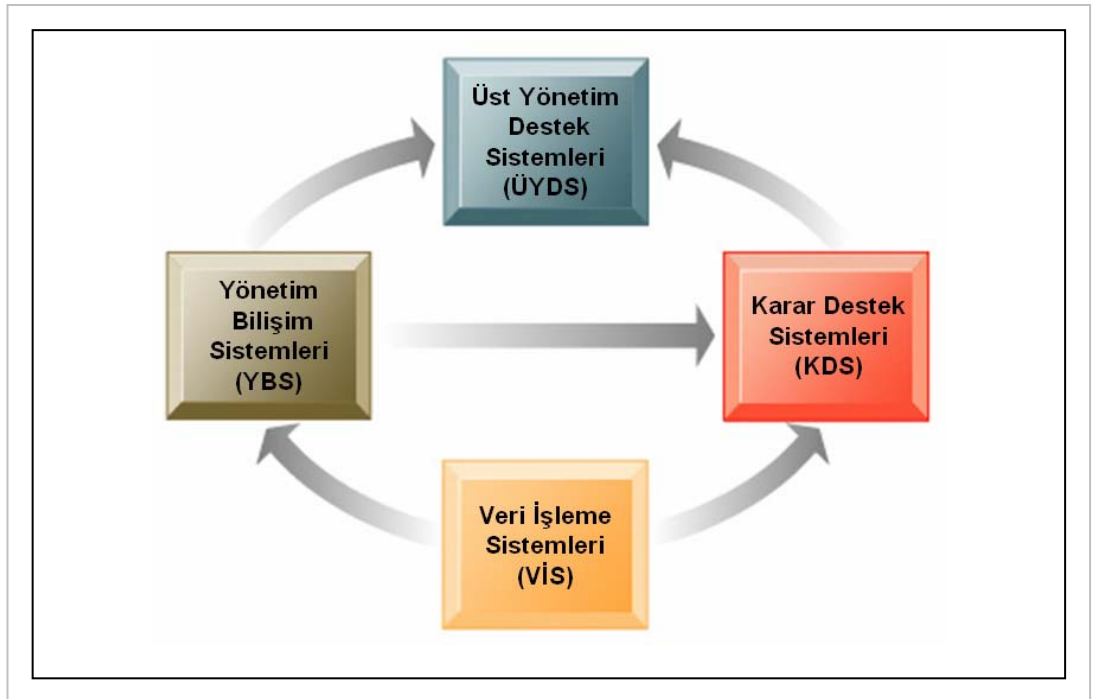
Tablo 9. Operasyonel, Taktiksel ve Stratejik Bilgi Türleri

İşlevsel Alan	Operasyonel Bilgi	Taktiksel Bilgi	Stratejik Bilgi
Kurumsal planlama	Haftalık ve aylık satış ve maliyet faktörleri	Yıllık satış ve maliyet faktörleri tahminlemesi	Beş yıllık satış ve maliyet tahminlemesi
Pazarlama	Satış siparişlerinin açılması	Kesin pazar tahminleri	Ürün dizisi ve yeni pazar tasarımı
Ar-Ge	Tamamlanmamış Ar-Ge siparişleri	Devam eden Ar-Ge gelişim raporları	Uygulamalı ve teorik araştırmaların uzun dönemli değerlendirilmesi
Mühendislik	Mühendislik şartnameleri	Mühendislik gelişim raporları	Yeni ürün geliştirme tasarımları
Üretim	Tamamlanmamış üretim siparişleri	Mevcut siparişlere yönelik uygun makine-ekipman dağılımı	Mevcut üretim imkânlarının optimum tahsisi yanında geleceğe yönelik fabrika ihtiyaçları tahmini
Envanter	Mevcut stoklar – hammadde, bitmemiş ve bitmiş ürünler	Periyodik envanter özetleri	Envanteri minimize edecek yeni yöntem ve modeller
Satın alma	Satın alma siparişlerinin açılması	Satıcı performans değerlendirmesi	Daha düşük fiyatlardan satın alma kaynakları
Muhasebe	Ücret bordroları ve maliyet kayıtları	Periyodik bölüm raporları (gerçekleşen-bütçelenen)	Beş yıllık tahminlenen mali tablolar
Finansman	Nakit ve kısa dönem teminatlar	Kısa-dönem varlıklar için alternatif yatırım fırsatları	Geleceğe yönelik uzun-dönem dış kaynaklı sermaye ihtiyaçları
İnsan kaynakları	Çalışanların geçmiş kayıtları ve bilgi ihtiyaçları	Sendikalar ile görüşmeler	Bugünkü ve tahminlenen personel gereksinimleri

Kaynak: Yeşilada, son erişim: 10.09.2007

Organizasyon yapılanmasının yönetsel seviyelere göre bir ayrımı yapıldığında, üst, orta ve alt kademe yöneticilerin verdikleri karar türlerinin farklı doğalarında olmasından dolayı, her bir kademe de kullanılacak olan bilgi türleri de değişik özellikte olacaktır. Üst kademelerde daha ziyade dış çevreye yönelik planlama eylemleri içeren karar verme faaliyetleri söz konusu iken, alt seviyelerin işlerin fiilen yapıldığı seviyeler olması nedeni ile organizasyonun içsel çevresi ile ilgili kontrol bilgisi söz konusu olacaktır. Orta kademe ise, bu iki kademe arasında yer alan ve bu iki kademedeki kararları dengelemek, uyumlaştırmak, koordinasyon içinde bir uygulama sağlamak zorunda olan kademedir. Bu çerçevede değerlendirildiğinde tabloda bir üretim işletmesi için tipik örnekleri sunulan operasyonel, taktiksel ve stratejik bilgi türlerinin, yönetsel seviyeler ile de ilişkilendirilmesi yerinde olacaktır.

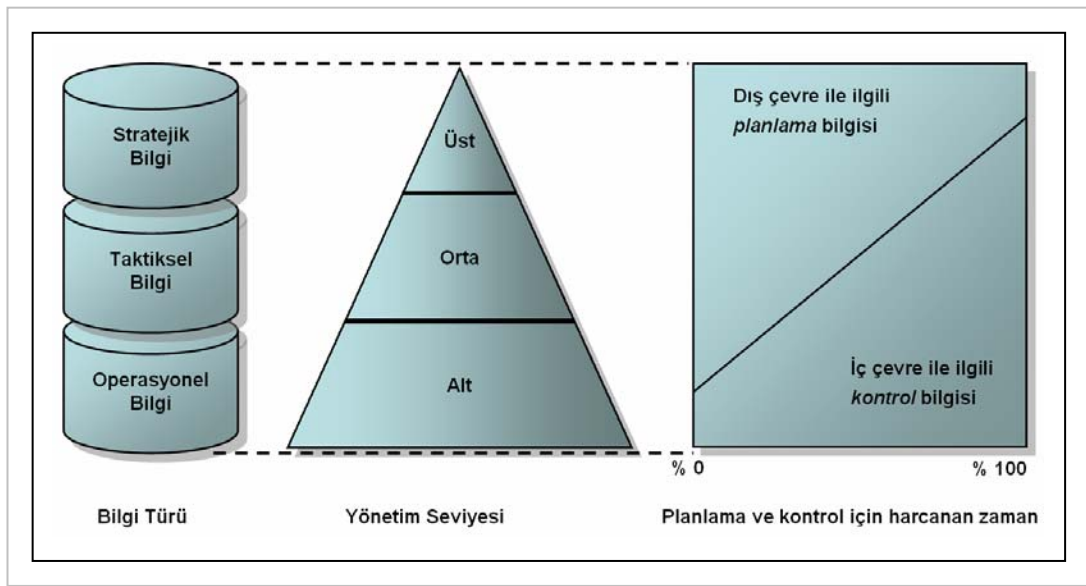
Şekil 16. Sistemler Arası Bağlılıklar



Kaynak: Laudon, 2007; 59

Organizasyonun üst seviyelerinde bulunan birim ya da kişiler, stratejik bilgi aracılığı ile daha ziyade dış çevreye yönelik uzun dönem planlama faaliyetlerinde bulunmaktadır. Organizasyonun uygulamalarından ya da çevresel etkenlerden kaynaklanan çeşitli durumların veya sorunların nedenlerine yönelik olan stratejik planlama eylemleri, ne ya da nerede sorularındansa, neden sorusuna yanıt sağlayabilecek türden bilgiye ihtiyaç duymaktadır.

Şekil 17. Bilgi Türlerinin Yönetimsel Seviyeler ile İlişkilendirilmesi



Kaynak: Yeşilada'dan geliştirilmiştir, son erişim: 10.09.2007

Özellikle üst yönetim kademesinin “stratejik bilgi” ihtiyaçlarının giderilmesine yönelik hizmet vermekte olan Yönetim Bilgi Sistemleri, şirket sahipleri ve tepe yöneticilerin “nakit” olan vakitlerinin etkin kullanılmasında anahtar rol oynayacak bir yönetim aracı olarak değerlendirilmektedir. Çok farklı ve fazla sayıda bilgi bombardımanına maruz kalan organizasyonlar (ve yöneticileri), özellikle dışsal bilgi kaynaklarından gelen çeşitli biçimlerde ve büyük miktarlardaki bilgiyi, ancak bir süzgeçten geçirdikten sonra organizasyonel performansı artırmaya yönelik kararlarda kullanılabilir nitelikte bir kaynağa dönüştürebileceklerdir. Bilgi yönetimi bağlamında düşünüldüğünde, bu türden bir filtreleme süreci bilgi çalışanları ya da otomasyona bağlanmış araçlar (karar destek sistemleri veya yönetici bilgi sistemleri

gibi) yolu ile sağlanabilmektedir. Dışsal çevre ile ilgili bilgiler raporlar, web sayfaları, elektronik postalar, yazışmalar, sözlü iletiler gibi çok farklı şekillerde şirket sınırlarından içeriye girebilmektedir. Bu bilgilerden hangilerinin kabul edilip, dikkate alınacağına; hangilerinin ise göz ardı edilebileceğine (ya da reddedilebileceğine) herhangi bir filtreleme işleminden geçirilmeden karar verilmesi organizasyonlar açısından oldukça riskli sonuçları da beraberinde getirebileceği gibi, organizasyonun çeşitli seviyelerindeki yöneticilerinin zaman verimliliklerini de önemli derecede zedeleyebilecektir.

III.6.2. Üst Yönetim Destek Sisteminin Geliştirilmesi

Üst yönetim destek sistemi öyle kurulmalıdır ki, üst yöneticiler fazla eğitime gerek duymadan bu sistemi kullanabilmelidir. Özel dikkat gerektiren bir sorun da üst yönetim bilgi gereksinimlerinin belirlenmesidir. İşletmeye yönelik tehdit ve fırsatlar oluşturan işletme dışı sorunların belirlenebilme yeteneği, yöneticilerin stratejik düzeyde istediği önemli bilgilerdendir. Bu sistem, işletme dışı çevrenin araştırılması amacıyla hem dış hem de iç kaynaklardan bilgi alabilecek şekilde tasarlanmalıdır.

Bu sistem üst düzey yöneticilere diğer yöneticilerin haberi olmadan onları denetleme yetkisi vermektedir. Bu nedenle işletmenin alt düzeylerinde bu sisteme karşı direnç oluşabilmektedir. Bu sistemin uygulaması, bu tip muhalefeti engelleyecek şekilde dikkatle yapılmalıdır.

Üst yönetim destek sisteminde maliyetin karşılanması farklı bir tür sorundur. Üst yönetim çalışmasının büyük kısmı yapılandırılmamış olduğu için, bu sistemin faydalarının sayısal olarak hesaplanabilmesi çok zordur. Genelde, bu sisteme yapılan yatırımın karşılığının daha sonraki zamanlarda uygulanmasıyla birlikte alınacağına inanılır. Bu sistemin faydasının sayısal duruma getirilmesi kullanılmaya başlandıktan bir süre sonra kendiliğinden ortaya çıkmaktadır.

III.6.3. Üst Yönetim Destek Sisteminin Yararları

Bu sistemin en önemli özelliği esnek olmasıdır. Bu sistemler, belirli sorunları ya da çözümleri belirtmeden veri ve araçları yöneticiye sunarlar. Yöneticiler, sistemi kendi düşünce süreçlerine uygun şekilde kullanarak sorunları çözmeye çalışmaktadır. Bu sistemler karar verme sistemi değildir, bu sistemler üst düzey yöneticilere karar vermede yardımcı olan araçlardır.

Üst yönetim destek sistemlerinin en görünen faydası, bu sistemlerin eğilimleri analiz etmesi, karşılaştırması ve ortaya çıkarmasıdır. Grafiklerin kolay kullanımı daha çok veriye kısa zamanda bakılmasına olanak tanımaktadır. Geçmişte, yöneticilerin aynı bilgiyi elde etmesi günler, hatta haftalar sürmekteydi. Bu sistemlerin kullanılmasıyla, personel ve yöneticilere daha fazla yaratıcılık ve karar verme için zaman kalabilmektedir. Bu sistemlerin daha derin analiz yapabilme ve eğilimleri ortaya çıkarma kabiliyetleri karar verme kalitesini ve hızını olumlu etkileyebilmektedir.

Üst düzey yöneticiler, üst yönetim destek sistemini kullanarak sorumluluk alanlarındakilerin performansını başarılı bir şekilde izleyebilmektedir. Bazı işletmeler, bu sistemi kullanarak tüm işletmenin önemli performans göstergelerini izlemekte ve dış çevrede oluşan değişikliklerde işletmenin performansını ölçmektedir. İstenilen verinin zamanında ulaşması alınacak önlemlerin gecikmesini engellemektedir. Bu sistemde sorunlar işletmeye zarar vermeden çözülmekte ve fırsatlar erkenden tanımlanabilmektedir.

İyi tasarlanmış bir üst yönetim destek sistemi, yönetimin performansını çok geliştirirken aynı zamanda üst yönetimin kontrol kapsamını da geliştirebilir. Çok fazla veriye anında ulaşılması yöneticilerin alt düzey faaliyetleri daha iyi izlemesini sağlar. Yöneticiler doğru olduğu sürece verdikleri kararın tüm birimler tarafından benimsenmesini ister. Ayrıca, üst yönetim destek sistemleri, işletme merkeziyetçiliğini artırmakta, alt düzey çalışanların performansının izlenmesini sağlamakta ve şartlar değiştiğinde uygun hareketi yapmak için işletmeyi yönlendirmektedir.

III.7. Bilgi Teknolojileri Kullanımının Stratejik Düzeydeki Etkileri

Küresel rekabetin biçimlendirdiği işletmeler açısından bilgi teknolojileri vazgeçilmez nitelikte kaynak ve araçlardır. Ancak, bilgi teknolojilerinin taşıdığı önem, her işletme için aynı değerdedir. Kimi işletmeler için bilgi teknolojileri ile ilgili faaliyetler stratejik öneme sahip iken, başka kurumlar açısından ise maliyet azaltıcı ve destekleyici nitelikte kabul edilebilmektedir (Öğüt vd., 2005; 310).

Bilgi teknolojilerinin arzulan biçim ve düzeyde çalışması, organizasyonel işlemler ve rekabetçilik açısından kritik faktör olarak ele alınıyorsa, işletme için bilgi teknolojilerinin stratejik önemi olduğu söylenebilir. Bankalar ve sigorta işletmeleri bu kategoride ele alınmaktadır (Cash vd., 1983, Aktaran Öğüt vd., 2005; 310). Bu tür kurumlarda, bilgi teknolojileri işlevi ayrıntılı biçimde tanımlanmakta ve genellikle bilgi kaynakları yöneticisi (information resources manager) yönetim kurulu daimi üyesi olarak görev yapmaktadır. Kimi işletmeler ise; bilgi teknolojilerini, günlük işlemleri için çok önemli saymakla birlikte, işletmenin stratejik gelişiminde nihai etkili faktör olarak ele almamaktadır. Bu tür işletmeler için, bilgi teknolojileri, organizasyonel bir faaliyettir (Öğüt vd., 2005; 311).

Diğer yandan, kimi işletmeler, operasyonel anlamda bilgi teknolojileri desteklerinden yararlanırlar, ancak mutlak anlamda kısa ya da uzun dönemli amaçları açısından bilgi teknolojilerine doğrudan bağımlı ya da dayalı değildirler. Arza oranla aşırı talep niteliği gösteren bir piyasada, gelişme sürecini tamamlayan bir sanayi işletmesi için ileri bilgi teknolojileri kullanımında etkinliği ve güncelliği sağlama genellikle, birincil önemde bir amaç olarak ele alınmamaktadır. Ulaştırma hizmetleri veren şirketlerde dakikaların çok önemli olması sebebiyle özellikle rezervasyon işlemleri açısından maliyet düşürücü ve bütünsel anlamda güvenilir bilgi teknolojilerine gereksinim duyulmaktadır.

Hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde, edinilen bilgi müşteri ile her karşılaşma noktasında kullanılabilir. Üretim yapan işletmelerde bu bilgi yoğunlukla pazar analizi, müşteri memnuniyeti, satış çevresi ve gelişimi ile ilgili planlamalarda kullanılmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin kısa ve uzun dönemli amaçlar üzerinde yüzeysel etkiler yaptığının varsayıldığı işletmelerde, teknoloji genellikle bir tür “destek faaliyeti” biçiminde ele alınmaktadır. Örneğin, yapı araçları üretimi yapan işletmeler için bilgi teknolojileri, desteği sağlanması gereken, ancak kapsamlı yatırımların yapılmasını gerektirmeyen araçlar olarak değerlendirilmektedir (Öğüt vd., 2005; 311).

Yapısal ve işlevsel anlamda organizasyonel varlığın sürdürülmesi ve geliştirilmesi açısından bilgi teknolojilerinin stratejik öneme sahip olduğunu algılamaya başlayan işletmeler açısından, bilgi teknolojileri artık düşük profilli değil, dönüştürücü bir faaliyet olarak kabul edilmektedir. Satışları ve stok devir hızını maksimize etmeyi amaçlayan bir perakende işletme organizasyonu için bilgi teknolojileri, önceleri kırtasiyeciliği azaltıcı bir faktör olarak algılanmakta iken, günümüz elektronik rekabet ortamı ile birlikte “müşteri veri tabanları”, “elektronik satış noktaları”, “dijital finansal hizmetler” gibi gelişmeler, bilgi teknolojilerinin dönüştürücü niteliğini gündeme taşımıştır.

Bilgi teknolojileri işletmenin kısa, orta ve uzun dönemli planları açısından her zaman önemli görülmekte ve organizasyonel geleceğin bilgi teknolojilerince biçimlendirileceğine inanılıyorsa, bu bağlamda, bilgi teknolojileri tam anlamıyla stratejik bir araç olarak değerlendiriliyor demektir. Örneğin, bankalar, sigorta şirketleri ve bağımsız kredi kartı şirketleri, bilgi teknolojileri olmaksızın hiçbir işlem yapamayacakları için, bu tarz organizasyonlar açısından bilgi teknolojileri stratejik anlamda sinerji üretmekte ve işletmenin sermaye bütçesinden en kapsamlı yatırımlar bilgi teknolojilerine yapılmaktadır. Bilgi teknolojileri kullanımının işletmelerde stratejik hedeflere ulaştırıcı nitelikte yararlar sağlayabilmeleri için, bilgi teknolojileri stratejisi ile genel organizasyon stratejisi arasında eşgüdümün sağlanması gerekmektedir.

III.8. Bilgi Teknolojilerinin Karar Verme Sürecine Etkileri

Organizasyonlarda yerine getirilmesi gereken en önemli işlevlerden biri olan karar verme, muhtemel alternatifler arasında seçim yapmaktır. Bu fonksiyon ise, birbiriyle ilişkisi olan şu alt unsurlarda yapılan işlerle gerçekleştirilir. Bunlar sırasıyla; amaç tespiti, bu amaçlara ulaşmada muhtemel sorunların tanımlanması, gerekli bilgi ve verilerin toplanması, değerlendirilmesi, alternatif yolların çıkarılması, bu yolların muhtemel sonuçlarının tahmin edilmesi ve bunlardan amaca en uygun olanın seçilmesidir. Karar verme birbiriyle ilişkili olan bu alt unsurlarla birlikte bir sistem olarak düşünülebilir.

Bilgi teknolojileri karar verme işlevini bir bütün olarak; daraltarak, genişleterek ya da diğer sistemlere bağlayarak ve bu fonksiyonu oluşturan alt sistem unsurlarına yönelik olarak da, karar vermede yapılması gereken araştırmaların hızını artırmak, seçim işini programlara bırakmak ve değerlendirmede kullanılan teknikleri değiştirmek suretiyle etkilemektedir. Bu iki yoldan hangisi olursa olsun, bilgi teknolojileri karar vermeyi genel olarak insan gücünün tekelinden alarak BT destekli karar sistemlerine (KDS ve GKDS) aktarmaktadır.

Bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda kullanılmaya başlanmasıyla birlikte karar verme sürecinde yaşanan birinci sonuç; daha önce ayrı olan karar merkezlerinin bir araya gelmesi ve bütünleşmesidir. Bu teknolojilerin (özellikle bilgisayarların) kullanımından önce organizasyonları ayrı karar merkezleri oluşturmaya iten temel neden, her yöneticinin karar için gerekli bilgilere sahip olmaması ve bu bilgileri işleme ve değerlendirmede sınırlılıkların bulunmasıdır. Bu sorun karar verme yetkisinin devredilmesiyle çözümlenmeye çalışılmıştır. Ve böylece organizasyon içinde farklı karar merkezleri doğmuştur.

Büyük hacimlerde bilgi toplama, analiz etme ve saklama kapasiteleri ile bilgisayarlar, gerek karar için gerekli bilgilere zamanında erişme imkânı sağlayarak, gerekse karar vericiye çeşitli modeller yardımıyla mevcut alternatifleri daha etkili

değerlendirme imkânı sunup rasyonel kararların alınmasına katkıda bulunarak kararların tek merkezden alınması için gerekli ortamı sağlamaktadır. Böylece belli bir konuda karar verme merkezi tek bir yer olabilmektedir.

Bilgi teknolojilerinden özellikle bilgisayarların yaygın kullanılmasıyla birlikte karar verme işlerinde ortaya çıkan ikinci sonuç, karar verme merkezindeki değişimdir. Bu değişim, bir önceki sonuca bağlı olarak kendini göstermektedir. Karar vermede merkezileşme olarak ifade edilen bu sonuç ile bilgi toplama ve işleme fonksiyonu alt düzeylerin sorumluluğunda kalırken, karar verme sorumluluğu giderek üst kademelere doğru kaymaktadır. Özellikle günlük işlemlerin yürütülmesiyle ilgili olarak karar verme yetkisi operasyonel düzeylerde çalışanlara bırakılırken, stratejik nitelikteki kararların alınması üst yönetim tarafından yerine getirilmektedir. Bu görüşler bilgisayarların kullanılmasıyla birlikte organizasyonlarda karar vermede merkezileşmenin yaşandığını göstermektedir.

Organizasyonlarda bilgisayarların yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte karar verme süreci üzerine üçüncü etkisi, kararların ölçülebilir ve objektif olmasıdır. Bu sonuç; karar kurallarının bilgisayar programları aracılığı ile karar sistemlerine aktarılması ve rutin ve programlanabilir kararlarda sistem tarafından kişisel yanlılığın bertaraf edilmesiyle ortaya çıkmaktadır. Diğer taraftan bilgisayar programlarına aktarılan kararlar ölçülebilir kriterlere de kavuşmaktadır. Böylece alınan kararların objektif ve daha isabetli olması imkânı elde edilmektedir.

Bilgisayar kullanımının karar verme fonksiyonuna etkisi, organizasyon düzeylerine göre değişmektedir. Bilgisayar destekli karar sistemleri organizasyonun orta düzey yönetim kademesini kısa, üst düzey yönetim kademesini ise uzun dönemde etkilemektedir. Bilgisayar kullanımı organizasyonlarda bazı karar alanlarını birleştirmek suretiyle orta düzey yönetim kademesini doğrudan etkilemektedir. Üst düzey yönetim ise organizasyonun alt düzeyinden kaynaklanan bu değişime uzun dönemde ayak uydurmak durumunda kalmaktadır.

Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler geniş coğrafik alan içerisinde dağınk sistemlerin kurulmalarına imkân sağlarken, karar destek sistemlerinin her düzeyde etkili uygulanabilmesi, günümüz organizasyonlarında rutin ve programlanabilir kararların alt düzeydeki yöneticilerden alınarak bilgi sistemlerine aktarılmasına, programlanamayan stratejik nitelikteki kararların üst yönetimce karar destek sistemlerinin desteği ile alınmasına alt yapı oluşturduğu görülmektedir

Bilgi teknolojileri karar verme etkinliğini değişik yollarla etkileyebilmektedir. Bilgi teknolojilerinin organizasyonlarda kullanılmaya başlanmasıyla birlikte matematiksel ve istatistiksel modellerin kullanımında artış olmuştur. Bu teknolojilerin çok büyük miktarlardaki verileri işleme ve analiz etme imkânı sağlamasıyla da kararlar nicel özelliğe kavuşmuştur. Önceleri yöneticilerin kafasında yer alan karar verme yöntem ve modelleri bilgi sistemlerine aktararak herkes tarafından görülebilir ve kullanılabilir duruma gelmiştir. Böylece karara esas olacak çıkarımlar herkesin kullanımına sunulmuştur. Bilgi teknolojileri karar verme etkinliğini başlıca şu yollarla etkileyebilmektedir (Bengshir, 1996; 417):

Karar Verme Sayısında Artış: Bilgisayarlar karar vermede büyük miktarlarda bilgilere ulaşma ve değerlendirme imkânı sağlayarak, alternatif sayısını artırarak ve her bir alternatif karar vericinin hızlı değerlendirmesine imkân tanıyarak sonuca bağlanan karar sayısının artmasına imkân tanımaktadır.

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

Karar Vermeyi Kişisellikten Kurtarma: Bilgi teknolojilerinin karar vermede bir başka etkisi ise, karar verme işlevini kişisellikten kurtarmasıdır. Organizasyon çalışanlarının organizasyonda sahip oldukları konum ve pozisyona göre başkalarına ne yapmaları gerektiğini söylemeleri ve çalışanın işi ile ilgili olarak

yapacaklarını bir üstünden ya da başkasından öğrenmesi yerine bilgi sistemlerinden öğrenmesi ile karar vermede kişisellik ortadan kalkmaktadır.

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

Karar Verme Fonksiyonunda Değişme: Bilgi teknolojileri, özellikle operasyonel düzeyde yer alan personele yeterli bilgi sağlayarak, karar verme fonksiyonunu yerine getirmelerine ve alınan bu kararların da üst yönetim tarafından kolaylıkla izlenmesini sağlayarak karar vermede yerelleşmeye (decentralization) neden olabileceği gibi bazı durumlarda merkezileşmeye de sebep olabilecektir.

İdari İşlerin Niteliğinde Değişme: Bilgi teknolojileri özellikle rutin nitelikteki işlerin asllara devredilmesine imkân tanınmasıyla birlikte idari işleri planlamak ve yürütmek için yöneticilere daha fazla zaman kazandıracaktır. Bilgi teknolojilerinin genel olarak organizasyonlara etkisi organizasyondan organizasyona, bir organizasyon içinde bölümden bölüme ve hatta yöneticilerin niteliklerine göre değişmektedir. Bu değişimle organizasyon kültürü de önemli rol oynamaktadır. Bu teknolojileri hızla kullanmaya başlayan organizasyonların, bilgi teknolojilerinin getirdiği bu değişimi sözü edilen özellikler ışığında planlaması ve yürütmesiyle başarılı bir organizasyon geliştirme ortamı sağlamaktadır.

Diğer taraftan karar verme işlerinin bilgi sistemlerine aktarılması bazı riskleri de beraberinde getirmektedir. Karar verme işlerinin bilgi sistemlerine aktarılması ve kararın tamamen otomatik olarak sistem içinde verilmesi şu iki riski ortaya çıkarmaktadır. Bunlardan ilki, sisteme aktarılan karar kurallarının ve karar modellerinin değişime bağlı olarak gözden geçirilmemesi nedeniyle yetersiz kalmasıdır. İkinci risk ise, organizasyonun sezgiye dayalı olarak değerlendirilmesi gereken bazı karar sorunlarına mevcut karar sisteminin cevap vermemesidir.

Bilgi teknolojilerinin yukarıda sayılan katkıları ve riskleriyle birlikte, organizasyonlarda yaygın olarak kullanılmasıyla, karar verme işlevinde belli başlı şu değişimlerin gündeme geldiği görülmektedir (İraz, 2004; 418):

- Karar sistemleri ya da alanlarında birleşme ve bütünleşme,
- Karar vermede merkezileşme,
- Karar vermenin giderek yargılardan kurtularak ölçülebilir kriterlere dayanması ve rasyonelleşmesi,
- Bilgisayar kullanım alanından ve karar yapısından dolayı esnekliğin ortadan kalkması.

BÖLÜM IV. ÖRNEK UYGULAMA: ORTA ÖLÇEKLİ ULUSLAR ARASI BİR FİRMADA KARAR DESTEK SİSTEMLERİNİN BİLGİSAYAR ORTAMINDA DESTEKLENMESİ

Başarılı bir işletmenin sahip olması gereken özellikler hızla değişen ve globalleşen çevre içerisinde değişikliklere uğramaktadır. Dış çevre ve iç çevredeki unsurların çoğalması ile karar verme süreçlerinde ihtiyaç duyulan bilgiler de artmaktadır. Bilgiyi sadece toplayıp işlemek değil, aynı zamanda gelişmiş analiz yöntemleri ile istenilen bölüme istenile açıdan sunmak gereklidir. Karar verme bir işletmenin temel taşlarından biridir. Dolayısıyla, doğru kararların alınması rekabetçi avantaj kazanmak ve sürdürmek için gereklidir (Akadur, 2006; 156).

Günümüzde işletmelerde kesintisiz ve verimli çalışan veri işleme sistemleri ile birlikte sistem içerisinde oluşturulan bu verileri farklı bölümlerin isteklerine göre hızlı bir şekilde şekillendirecek sistemlere ihtiyaç duyulmaktadır.

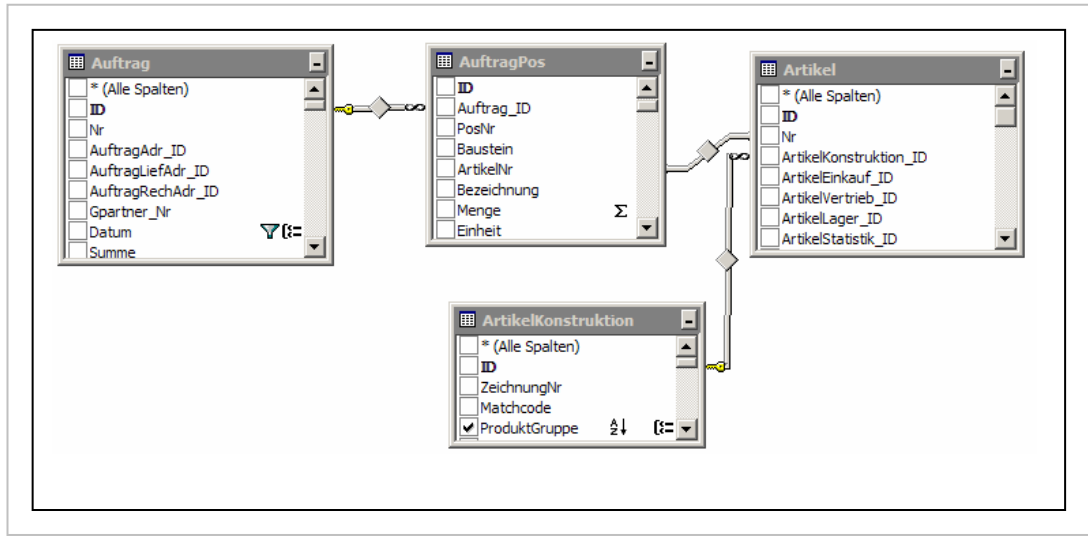
OLAP, On-line Analytical Processing teriminin kısaltmasıdır. İlk olarak 1993 yılının Eylül ayında E.F. Codd, S.B. Codd ve C.D. Salley tarafından bir makalede sunulmuştur (Codd, vd., 2007). Yazarlar bu makalede ilişiksel veritabanı ile veritabanına ait SQL sorgulama dilinin çok boyutlu veri analizini hangi kolaylık ve konforla yapabileceklerini tartışmaya açtılar. Çok boyutlu analizden anlaşılabilir verileri birleştirmek, farklı şekillerde sunmak ve bu şekilde analiz ederek işletmede çalışan üst, orta ve alt yönetim kademeleri için anlaşılır sonuçlar vermektir. OLAP terimi çok boyutlu veri analizini de kapsayan daha geniş bir anlam taşımaktadır.

1980'li yıllarda şirket verilerini analiz eden yazılımlara yöneticiler daha çok ihtiyaç duymaya başladılar. MIS ve EIS (Management or Executive Information Systems) gibi yazılımlar geliştirilmeye başlandı. Ancak bu sistemler esnek

olmadıkları için değişen çevre koşulları ve şirket ihtiyaçlarına hızlı cevap veremediler. En ufak değişikliklerde bile uzman bilgisayar çalışanları gerekli ayarlamaları yaptılar. Bu sebepten dolayı ilk nesil yönetim bilgi sistemleri başarılı olamamışlardır (Azevedo, 2006; 38). Yöneticilerin basit, performanslı ve esnek veri analizine olan ihtiyaçları giderek artmıştır. Prensipde ilişkisel veritabanları ve bunlara ait SQL sorgulama dilleri farklı analizler yapmak için kullanılabilirdi. Ancak birçok durumda sorgulama dilinin sınırlarına ulaşıyordu. Bu sınırlar performans ve çok boyutlu sorgulamalarda kendisini hissettiriyordu.

Kullanıcıların farklı ihtiyaçlar ve sorularla verilere yaklaşması yeni bir durum değildir. Sorgulamaları oluşturmak için SQL sorgulama dili geliştirilmiştir.

Şekil 18. İşletme Verileri ile İlgili Dört Tablo



Kaynak: Azevedo, vd., 2006; 39

Yukarıdaki şekilde verilen tablolar şu soruya yanıt vermektedir: Satış miktarı, 01.01.2005 ile 31.12.2006 arasında çeyreklere ve ürün gruplarına göre nasıl bir dağılım göstermiştir?

Tablo 10. SQL Veritabanı Sorgulama

```
SELECT ArtikelKonstruktion.ProduktGruppe AS ÜrünGrubu,  
YEAR(Auftrag.Datum) AS SatışYılı,  
'Çeyrek ' + CAST(DATEPART(q, Auftrag.Datum) AS  
NVARCHAR(1)) AS Çeyrek,  
CAST(SUM((AuftragPos.Menge * AuftragPos.Preis) * (100 -  
AuftragPos.Rabatt) / 100) AS decimal(10, 2)) AS SatışMiktarı  
  
FROM AuftragPos INNER JOIN  
Auftrag ON AuftragPos.Auftrag_ID = Auftrag.ID INNER JOIN  
Artikel ON AuftragPos.ArtikelNr = Artikel.Nr INNER JOIN  
ArtikelKonstruktion ON Artikel.ArtikelKonstruktion_ID =  
ArtikelKonstruktion.ID  
  
GROUP BY ArtikelKonstruktion.ProduktGruppe, YEAR(Auftrag.Datum),  
'Çeyrek ' + CAST(DATEPART(q, Auftrag.Datum) AS NVARCHAR(1))  
  
HAVING (YEAR(Auftrag.Datum) BETWEEN 2005 AND 2006)  
  
ORDER BY ÜrünGrubu, SatışYılı, Çeyrek
```

Kaynak: Azevedo, vd., 2006; 39

Aşağıdaki şekilde istenilen sorulara cevap veren tablo gösterilmiştir. Ancak Ürün grupları ve çeyreklerin kombinasyonundan oluşan ihtiyaçtan fazla satır ortaya çıkmıştır. Eğer özet tabloları kullanılmış olsaydı çok daha kolay anlaşılır bir sonuç ortaya çıkacaktı.

Tablo 11. Satış Miktarının Ürün Grupları Ve Çeyreklere Göre Dağılımını Gösteren Sorgulama Sonucu

ÜrünGrubu	SatışYılı	Çeyrek	SatışMiktarı
İndüktif Algılayıcılar	2006	Çeyrek 3	13.940,93 €
İndüktif Algılayıcılar	2006	Çeyrek 4	36.987,50 €
Kızılötesi Termometre	2005	Çeyrek 1	5.137,50 €
Kızılötesi Termometre	2005	Çeyrek 2	4.990,00 €
Kızılötesi Termometre	2005	Çeyrek 3	1.318,75 €
Kızılötesi Termometre	2005	Çeyrek 4	21.863,61 €
Kızılötesi Termometre	2006	Çeyrek 1	11.435,75 €
Kızılötesi Termometre	2006	Çeyrek 2	8.257,46 €
Kızılötesi Termometre	2006	Çeyrek 3	20.103,55 €
Kızılötesi Termometre	2006	Çeyrek 4	18.832,93 €
Runtime/ToF	2005	Çeyrek 4	4.575,67 €
Runtime/ToF	2006	Çeyrek 1	24.682,21 €
Runtime/ToF	2006	Çeyrek 2	20.460,57 €
Runtime/ToF	2006	Çeyrek 3	16.123,85 €
Runtime/ToF	2006	Çeyrek 4	16.954,77 €
Çoklu Kapasitif Algılayıcılar	2005	Çeyrek 1	1.496.772,19 €
Çoklu Kapasitif Algılayıcılar	2005	Çeyrek 2	1.218.551,13 €
Çoklu Kapasitif Algılayıcılar	2005	Çeyrek 3	1.372.421,18 €
Çoklu Kapasitif Algılayıcılar	2005	Çeyrek 4	1.195.343,36 €
Çoklu Kapasitif Algılayıcılar	2006	Çeyrek 1	1.533.225,73 €
Çoklu Kapasitif Algılayıcılar	2006	Çeyrek 2	1.007.470,68 €

Kaynak: Azevedo, vd., 2006; 40

Sorgulama dili ile oluşturulan raporlar, sorgulama dilinin kullanımındaki zorluklar ve yorumlama imkânlarının çok olduğu durumlarda yeterli olamamaktadır. Boyutların ve veri elemanlarındaki kombinasyonları gerçekleştirmek için sürekli yeni sorgulamalar programlanması gerekli olduğu için OLAP araçlarına ihtiyaç duyulmuştur. Office programlarında artık standart olarak bulunan özet tabloları (pivot table) hem kullanıcıların bildikleri bir ara yüze sahip olmaları sebebiyle hem de performansları ve çevre birimlerle kolay entegre edilebilme kabiliyetleri sebebiyle tercih edilmektedirler.

Tablo 12. Excel Özet Tabloları ile Oluşturulan Sonuç

SatışYılı	2005				
Toplam Satış Miktarı	Çeyrek				
ÜrünGrubu	Çeyrek 1	Çeyrek 2	Çeyrek 3	Çeyrek 4	Gesamtergebnis
capaNCDT	920.891,91 €	692.086,60 €	733.249,21 €	687.238,47 €	3.033.466,19 €
optoNCDT	1.689.636,12 €	1.844.245,06 €	1.731.500,24 €	1.883.000,15 €	7.148.381,57 €
strokeSENSOR	162.514,59 €	165.541,43 €	188.791,69 €	117.443,70 €	634.291,41 €
wireSENSOR	201.317,09 €	211.909,23 €	202.978,82 €	207.507,68 €	823.712,82 €
Gesamtergebnis	2.974.359,71 €	2.913.782,32 €	2.856.519,96 €	2.895.190,00 €	11.639.851,99 €

Kaynak: Azevedo, vd., 2006; 39

Micro-Epsilon Messtechnik firmasında 2004 yılından itibaren esnek olmayan SQL sorgulamaları ile oluşturulan raporların yerini Özet Tabloları raporu ve Özet Grafik raporu almıştır. Özet Tablo raporu, büyük miktarda veriyi hızlı şekilde özetleme olanağı sağlayan etkileşimli bir yoldur. Sayısal verileri derinlemesine çözümlenmek ve verilerinizle ilgili beklenmedik soruları cevaplamak için Özet Tablo raporunu kullanabilirsiniz. Özet Tablo raporu özellikle aşağıdaki amaçlarla tasarlanmıştır (Excel 2007 Yardım):

- Büyük hacimdeki veriyi, kullanımı kolay birden çok şekilde sorgulamak.
- Sayısal verileri alt toplamak ve toplamak, kategori ve alt kategorilerle verileri özetlemek ve özel hesaplamalar ile formüller oluşturmak.
- Sonuçlarınıza odaklanmak için veri düzeylerini genişletmek ve daraltmak, ilgi alanlarına göre özet verilerden ayrıntılara ulaşmak.
- Kaynak verinin farklı özetlerini görmek amacıyla satırları sütunlara veya sütunları satırlara taşımak (veya "özetlemek")
- İstedığınız bilgilere odaklanmanıza olanak sağlamak amacıyla verilerin en yararlı ve ilginç alt kümesini sıralama, filtre uygulama, gruplandırma ve koşullu biçimlendirmek.

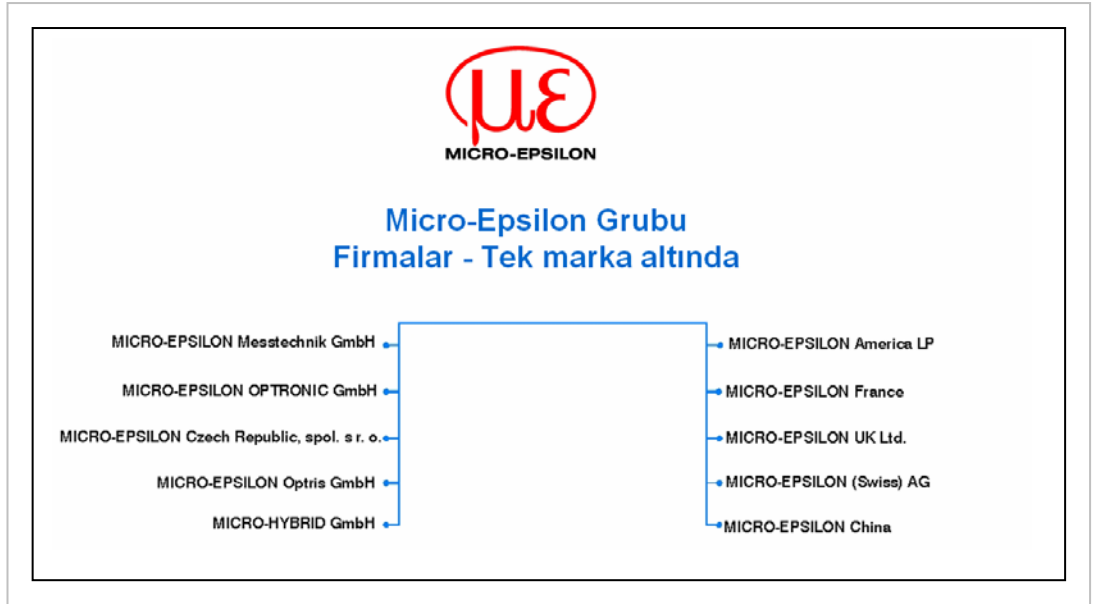
- Doğru, ilginç ve ek açıklamalı çevrimiçi veya basılı raporları sunmak.

İlgili toplamları çözümlmek istendiği zaman, özellikle de toplamı alınacak rakam listesi uzunsa ve her rakamla ilgili çeşitli bilgileri karşılaştırmak istenirse, genellikle Özet Tablo raporunu kullanılır.

IV.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

Micro-Epsilon Messtechnik GmbH firması 1968 yılında Hannover’de kurulmuş ve 1976 yılında Ortenburg şehrine taşınmıştır.

Şekil 19. Micro-Epsilon Grubu



Almanya'nın Bavyera eyaletinin güneydoğusunda Passau şehrine bağlı Ortenburg kasabasında çalışmalarını sürdüren firma, ürünlerini uluslar arası pazarlarda tanıtmak ve satışlarını arttırmak amacıyla yurt dışında satın alma ve ortaklık yoluyla genişlemesini sürdürmüştür.

- Micro-Epsilon UK (Birleşik Krallık - 1990)

- Micro-Epsilon Czech Republic (Çek Cumhuriyeti - 1991)
- Micro-Hybrid (Hermsdorf - 1992)
- Micro-Epsilon Optronik (Dresden - 1993)
- Micro-Epsilon France (Fransa - 1995)
- Micro-Epsilon America (Amerika Birleşik Devletleri - 1998)
- Micro-Epsilon Swiss (İsviçre - 1999)
- Micro-Epsilon Optris (Berlin - 2003)
- Micro-Epsilon China (Çin Halk Cumhuriyeti - 2004)

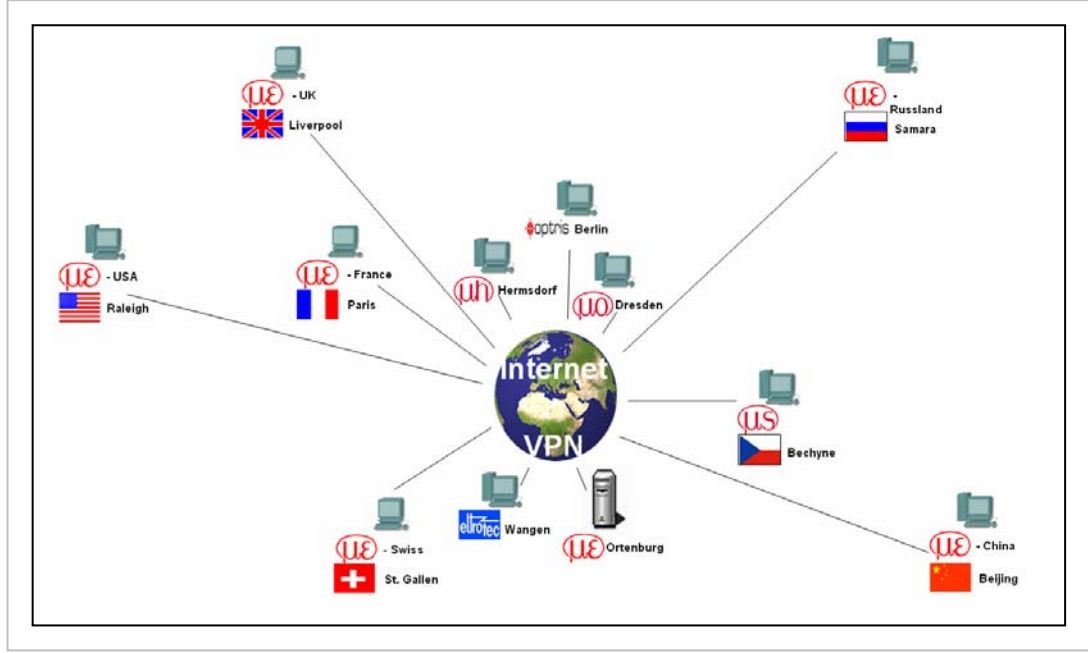
2007 yılı itibarı ile Micro-Epsilon Messtechnik GmbH firması olarak 170, Micro-Epsilon Grubu olarak 350 çalışana sahip olan Micro-Epsilon Grubunun ölçüm ve kalite kontrol teknikleri ürünlerinin satışından ve araştırma-geliştirme çalışmalarının sonucunda 40 milyon Avro yıllık satış miktarına ulaşmıştır. Ürünler arasında:

- Algılayıcılar
- Sistemler
- Yazılım ve
- Geometrik büyüklüklerin ölçümüne ilişkin çözümler bulunmaktadır.

Ürünler genel olarak aşağıda belirtilen alanlarda kullanılmaktadır:

- Araştırma ve Geliştirme
- Kalite Kontrol
- Otomasyon
- Otomotiv Sanayi
- Makine İmalat ya da
- Süreç Kontrolü

Şekil 20. Micro-Epsilon (Şirketler Arası Ağ Bağlantıları)



Micro-Epsilon Messtechnik Grubunun dokuz ayrı ülkede ortaklıkları bulunmaktadır. Ayrıca 60'tan fazla ülkede ürünlerinin satış ve pazarlamasını gerçekleştirmektedir. Tüm bu ortaklıkları ve dağıtım ağını yönetmek ve yöneltmek için bilgi teknolojilerinden faydalanılmıştır. Şirketin, Amerika Birleşik Devletleri ve Çin Halk Cumhuriyeti dışındaki tüm ortaklıklarında tek bir sistem kullanılmaktadır. Yakın bir gelecekte Amerika ve Çin de mevcut sistemlerini Micro-Epsilon Grubunun sistemi ile değiştireceklerdir.

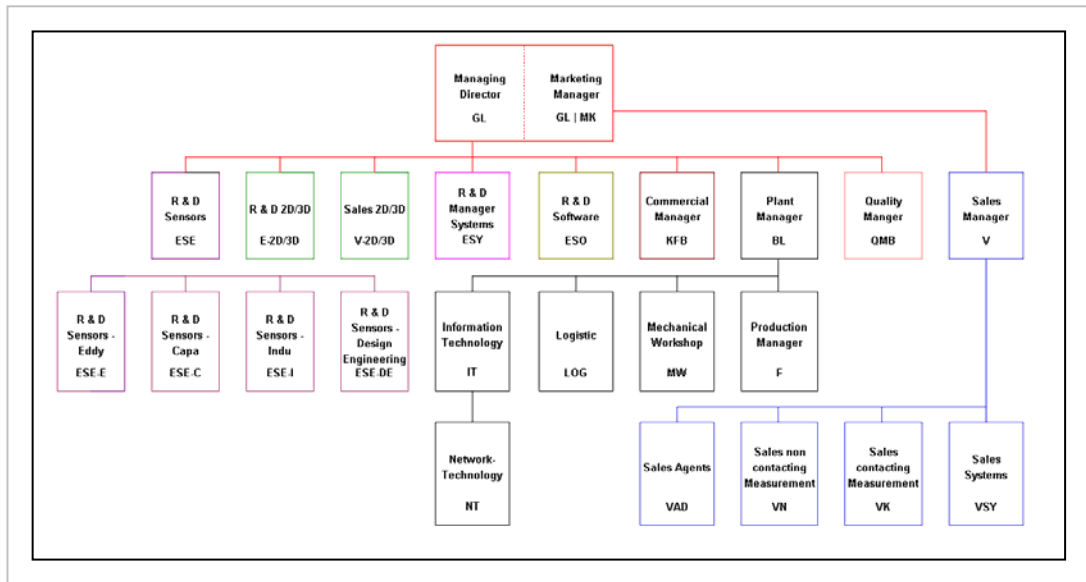
Micro-Epsilon Grubunda kullanılan sistem farklı dilleri destekleyecek şekilde tasarlanmıştır. Ayrıca farklı ülkelerdeki farklı yazım şekilleri, vergi uygulamaları, tatil günleri de aynı sistem içerisinde ayarlanabilmektedir. Bu sayede tüm Micro-Epsilon Grubu firmaları ortak veri tabanında bulunan bilgilerden yararlanabilmekte ve sorgulamalarını firmalar üstü ağ bağlantıları sayesinde oluşturabilmektedirler.

Çağımızda hazırlanan yazılımların en büyük sorunu diğer yazılımlarla uyumlaştırmaktır. Micro-Epsilon Grubu bu sorunu tek bir yazılım altında farklı sürümlerin kullanılması ile çözmüştür. Bu sayede bir firma için hazırlanan

sorgulamalar ve analizler ufak değişiklikler ile diğer firmalarda da çalıştırılmaktadır. Bu durum stratejik karar vermede üst yönetime büyük kolaylıklar sağlamaktadır.

Micro-Epsilon Grubunun üst yönetimi Almanya'nın Ortenburg şehrindedir. Üst yönetimde genel müdür ve pazarlama müdürü görev yapmaktadır. Satış müdürü üst yönetimdeki pazarlama müdürüne bağlı çalışırken muhasebe, finansman, üretim, kalite kontrol, araştırma ve geliştirme müdürleri şirketin genel müdürüne bağlı çalışır. Şirketin bilgi işlem ve lojistik bölümleri üretim müdürüne raporlama yapmaktadırlar.

Şekil 21. Micro-Epsilon (Organizasyon Şeması)



Organizasyon şemasından da görüldüğü üzere şirketin üst yönetimi hem orta düzey yöneticilerden hem de alt düzey yöneticilerden bilgi sağlamaktadır. Orta ölçekli uluslar arası bir firmada ilk başlarda sorunsuz çalışan bu sistem, firma büyüdükçe denetlenmesi zor bir hal almıştır. Artan alışan sayısı ve veri işleme miktarı sebebiyle üst düzey yöneticilerin alt düzey yöneticilerden bilgi alması zorlaşmıştır. Bu zorlukları aşmak için kurulan yönetim bilgi sistemleri her düzeydeki yöneticinin ihtiyacını karşılayacak şekilde tasarlanmıştır.

Tablo 13. Kısaltmalar (Organizasyon Şeması)

BL	İşletme Müdürü
E-2D/3D	AR – GE 2D/3D
EBV	AR – GE Yöneticisi (Görüntü İşleme)
ESE	AR – GE Algılayıcılar
ESE-A	AR – GE Analog Algılayıcılar
ESE-C	AR – GE Algılayıcılar – Capa
ESE-D	AR – GE Yazılım
ESE-DE	AR – GE Algılayıcılar – Dizayn Mühendisliği
ESE-E	AR – GE Algılayıcılar – Eddy
ESE-I	AR – GE Algılayıcılar - Indu
ESO	AR – GE Yazılım Müdürü
ESY	AR – GE Sistem Müdürü
F	Üretim Müdürü
F-K	Üretim (Temaslı Ölçüm)
F-N	Üretim (Temassız Ölçüm)
GL	Genel Müdür
IT	Bilgi Teknolojileri
KFB	Finans Müdürü
LOG	Lojistik
MK	Pazarlama Müdürü
MW	Makine Atölyesi
NT	Ağ Teknolojileri
QMB	Kalite Kontrol Müdürü
V	Satış Müdürü
V-2D/3D	Satış (2D/3D)
VAD	Satış Temsilcileri
VBV	Satış (Görüntü İşleme)
VK	Satış (Temaslı Ölçüm)
VN	Satış (Temassız Ölçüm)
VSO	Satış (Yazılım)
VSY	Satış (Sistem)

Yukarıdaki tabloda, Micro-Epsilon firmasında kullanılan bölümler ve yöneticiler ile ilgili kısaltmalar verilmiştir.

IV.2. Uygulamanın Amacı

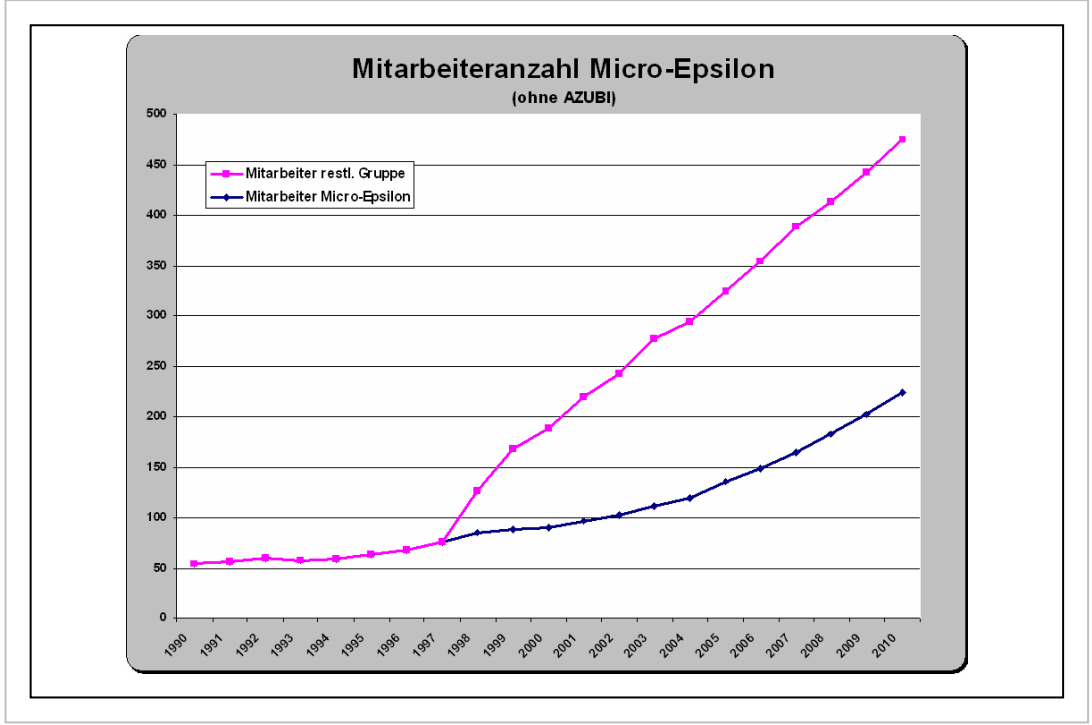
Bu çalışmanın amacı orta ölçekli uluslar arası bir firma olan Micro-Epsilon Messtechnik GmbH Co. & KG. firmasını geçtiğimiz son 10 yıl içerisinde yapmış olduğu atılımlarla elde ettiği büyüklüğün daha kolay denetlenmesini, yönetilmesini ve daha fazla kar getiren bir şirket haline gelmesini sağlamaktır.

Şekil 22. Micro-Epsilon (Coğrafi Hedefler -Avrupa, Asya, Kuzey Amerika)



Hem coğrafi bakımdan, hem işgören sayısının bakımından, hem de ciro bakımından büyüyen bir firmada sağlıklı karar vermek için gerekli en önemli unsur veri işleme sistemlerinden kazanılan verilerin güvenilirliğinin sağlanmasıdır. Uluslar arası çalışan firmanın tüm iştiraklerinden sağlanan veriler analiz edilmek ve karar verme süreçlerini desteklemek üzere tek merkezde toplanmaktadır. Bu verilerden bilgi elde etme işleminin her kademesinde oluşan bilgi şirket yönetiminin alt, orta ve üst düzey yöneticilerine grafik ve raporlar şeklinde sunulmaktadır.

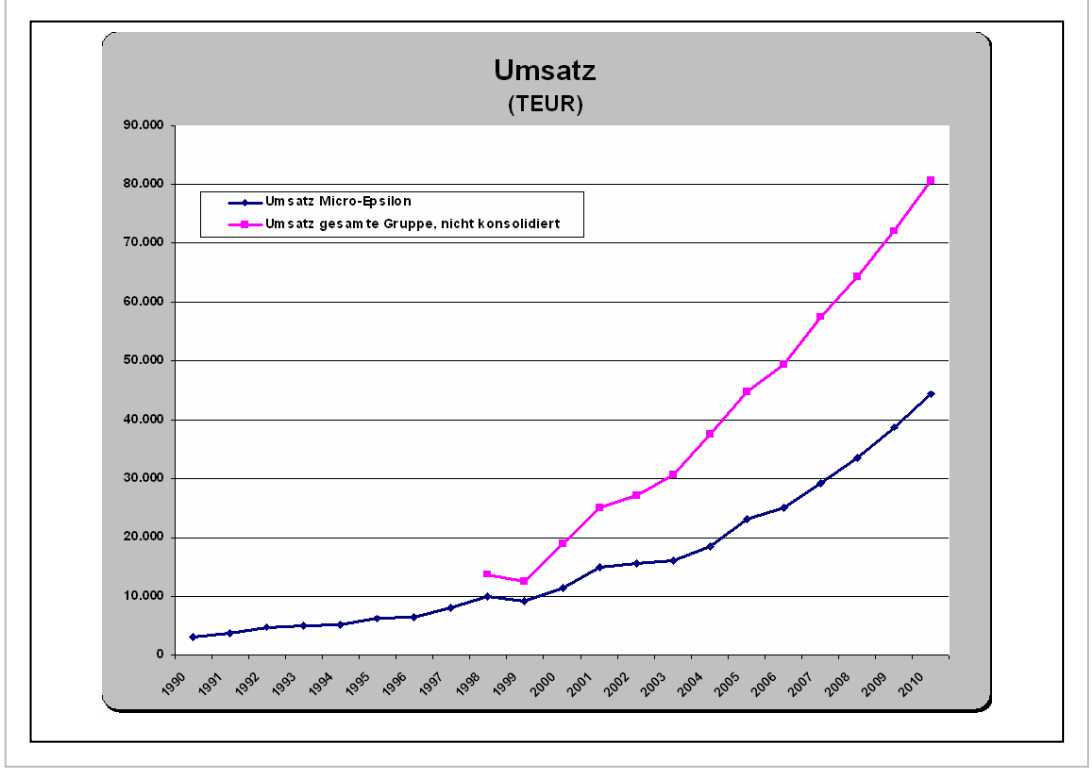
Şekil 23. Micro-Epsilon (Yıllara Göre Çalışan Sayısı)



Micro-Epsilon Grubu 1998 yılından itibaren hem merkezde eleman alımları hem de dışarıda ortaklıklar ve satın almalar yolu ile hızlı bir şekilde büyümüştür. Bu büyüme beraberinde çeşitli organizasyonel ve teknik ihtiyaçları beraberinde getirmiştir. Büyüyen firma ile birlikte veri miktarı, veri miktarı ile birlikte de verilen karar sayıları da artmıştır.

Şirketin büyümesinin sağlam temellere oturtulması için bilgi işlem bölümüne ayrılan bütçe artırılmıştır. Verilerin daha hızlı, sağlıklı ve doğru olarak sisteme girilmesi sağlanmıştır. Bu verilerin bilgiye dönüştürülmesi için de gelişmiş veri tabanları ve özet tabloların faydalanılmıştır.

Şekil 24. Micro-Epsilon (Yıllara Göre Ciro Artışı)



Micro-Epsilon Messtechnik GmbH Co. & KG firmasının ve Micro-Epsilon Grubunun yıllar içerisindeki ciro artışı yukarıdaki şekilde gösterilmiştir.

IV.3. Uygulama

Micro-Epsilon Messtechnik firmasında karar verme süreçlerini bilgisayarla desteklemek amacıyla 2004 yılı içerisinde SQL Server kullanılmaya başlanmıştır. Uygulamanın ilk yıllarında Dresden merkezli Malzeme Kaynak Planlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi yazılımlarını sağlayan IBEES GmbH firmasının AFPS 3 yazılımını kullanmaktaydı. Bu yazılım SUPERBASE veri bankası üzerinde çalışıyordu. Ancak 2001 yılından bu yana yazılımı üreten şirketin yazılıma destek vermemesi ve dünya üzerindeki kullanıcı sayısının az olması sebebiyle ODBC (Open Database Connectivity) standartlarını uygulamada sorunlarla karşılaşılıyordu. ODBC, değişik veritabanı yönetim sistemlerine erişmek için kullanılan yazılımlardır (Microsoft TechNet, 2007).

SUPERBASE veri bankasına ODBC aracılığı ile ulaşılamaması sebebiyle verilerin SUPERBASE veri tabanından SQL Server veri tabanına aktarılmasını sağlayan program hazırlamıştır. Bu programla SUPERBASE üzerinde şirketin operasyonel ve stratejik karar verme süreçlerinde ihtiyaç duyulan analizler belirlemiş ve bu analizlerin hazırlanması için gerekli tablolar açılarak SQL Server veri tabanına aktarılmıştır. Bu işlem analizi yapılacak verilerin kullanım bölgelerine göre günlük, haftalık ve aylık olarak otomatik olarak yapılmaktadır. Bir örnekle açıklamak gerekirse; üretim emirleri, tamamlanmamış üretim miktarlarını takip etme gibi operasyonel karar verme işlemini yapan üretim müdürünün ihtiyaç duyduğu tablolar günlük olarak SQL Server veri bankasına aktarılmıştır. Uzun dönemli planlama yapmak isteyen üst düzey yöneticilerin ihtiyaç duyduğu satış miktarları ile ilgili tablolar haftalık olarak SQL Server veri bankasına aktarılmıştır.

2007 yılında IBEES GmbH firmasının piyasaya yeni çıkartmış olduğu veri bankasından bağımsız çalışabilecek şekilde tasarlanan Malzeme Kaynak Planlama ve Müşteri İlişkileri Yönetimi yazılımı AFPS5 Micro-Epsilon Messtechnik şirketinde kullanılmaya başlanmıştır. Şirket, diğer programlarla uyumlu çalışması sebebiyle SQL Server 2005 veri bankasının kullanılmasına karar vermiştir. Bu sayede şirketin

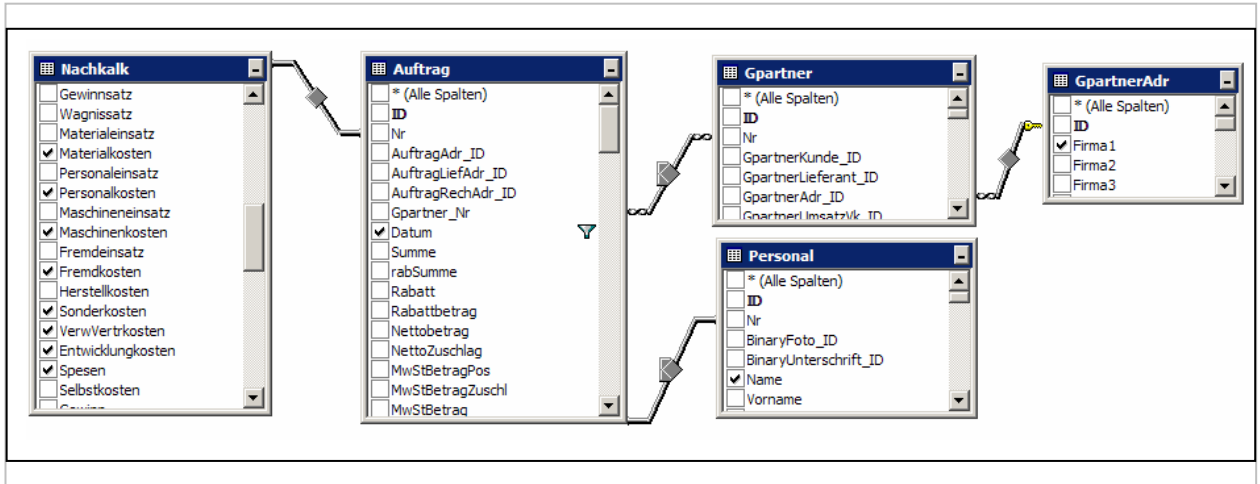
Veri İşleme Sistemlerinden gelen verilere ulaşmak için ODBC sürücüsü dışında herhangi bir yazılıma ve verilerin başka bir ortama taşınmasına ihtiyaç kalmamıştır.

IV.3.1. Sorguların Oluşturulması

Şirketin ihtiyacı olan raporlar, Balanced Scorecard (Dengeli Performans Yönetimi) çalışmalarındaki amaçlara ve hedeflere göre hazırlanmıştır. Dengeli Performans Yönetimi için gerekli olan bilgilerin sağlanması için en alt kademedен (operasyonel) en üst kademeye kadar tüm şirket faaliyetlerinin sorgulamaları yapılmıştır.

Şirketin ihtiyacı olan sorgular, SQL Server Management Studio entegre geliştirme ortamında hazırlanmıştır. Analiz için gerekli tablolar eklenip ilişkisel veri tabanı uygulamalarının en önemli noktası olan tablolar arası bağlantılar yapılmıştır.

Şekil 25. Sorguların Hazırlanması (SQL Server Management Studio)



Sorgulama oluşturulduktan sonra [Organizasyon Bölümü][_][Kullanılan Tablo][_][Açıklayıcı Ek Bilgi] formatında kaydedilir. Yukarıdaki örnek şirketin değişken maliyet analizinin yapılmasında kullanılacağı için Denetleme_Satışlar_DeğişkenMaliyetAnalizi adı altında SQL Server Management Studio programının Sorgular kısmına kaydedilir.

Hazırlanan sorgulamalar kaydedilirken temel kriterler dışında filtrelenmemiştir. Bu temel kriterler satışın iptal edilip edilmediği, deneme amaçlı satış emrinin oluşturulup oluşturulmadığı gibi kriterler olabilir. Verilerin sorgulama esnasında filtrelenmemesinin sebebi Özet Tabloları kullanılarak yapılan analizlerde Özet Tablolarının çok kuvvetli filtreleme ve gruplama özelliklerine sahip olmasıdır.

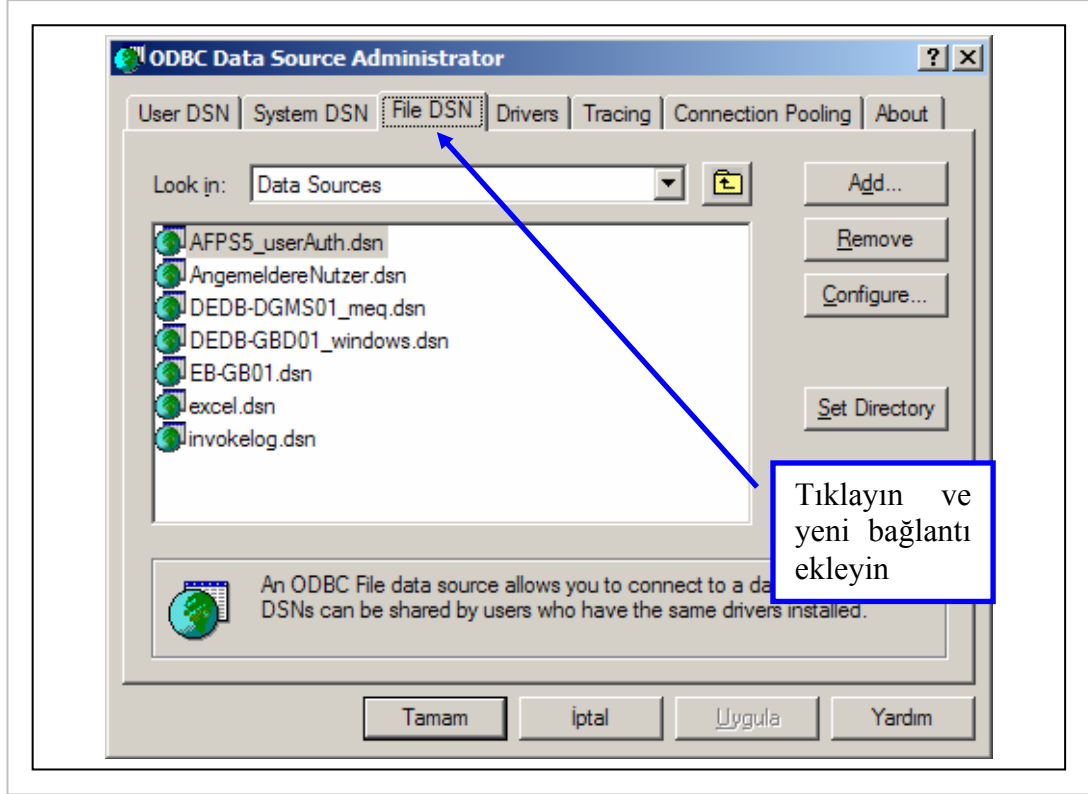
Sorgulama sırasında verilerin filtrelenmemesi bir takım sorunlara yol açmaktadır. Veri bankası üzerinde filtrelenmediği için raporun çalıştırıldığı bilgisayara büyük miktarlarda veri iletilmektedir. Ağ bağlantısının hızlı çalışmadığı sistemlerde raporun ilk çalıştırılma süresi uzar. Ancak bu durum ilk rapor çalıştırılması ile sınırlıdır. Rapor içerisindeki kriter seçimlerinde herhangi bir yavaşlama gözlenmemektedir. Diğer bir sorun ise güvenlik sorunudur. Raporlama yapan bilgisayara gereğinden fazla iletilen verilerin uygun yazılımlar kullanıldıktan sonra son kullanıcı için kullanıma sunulması gerekmektedir.

IV.3.2. ODBC Bağlantısının Kurulması

Veri İşleme Sistemi ile oluşturulan veriler ilişkisel veri tabanının özelliklerinden olan sorgulamalarla istenilen amaca uygun düzenli veri yığını haline dönüştürülmüştür. Ancak şirketin tüm kademelerindeki yöneticilere bu veri yığınının kendi istekleri doğrultusunda kullanımına alışkın oldukları yazılımlar aracılığı ile sunulması gereklidir. Dünya üzerinde kullanımı en yaygın olan hesap tablosu programlarından Microsoft firmasının Office paketindeki Excel programı Micro-Epsilon Messtechnik firmasında veri analizi amaçlı kullanılmaktadır.

Excel programının hazırlanan sorgulamalara ulaşabilmesi için ODBC bağlantısının gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlantı iki şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Veri Kaynakları'nı (ODBC) açmak için **Başlat**'ı, sonra da **Denetim Masası**'nı tıklatın, **Yönetimsel Araçlar**'ı ve **Veri Kaynakları (ODBC)** seçeneğini çift tıklatın.

Şekil 26. ODBC Bağlantısının Kurulması



1. **Dosya DSN (File DSN)** sekmesini tıklatın.
2. **Ekle**'yi tıklatın.
3. **Yeni Veri Kaynağı Oluştur** sihirbazında **SQL Server**'ı seçin ve **Son**'u tıklatın.
4. **SQL Server için Yeni Veri Kaynağı Oluştur** iletişim kutusunda **Adı** ve **Açıklama** metin kutularını doldurun. **Sunucu** kutusuna bilgisayarın adını yazın veya listeden seçin.

Önemli

Aynı SQL sunucusu için daha önce bir **ODBC veri kaynağı** yapılandırdıysanız, "Aşağıdaki yapılandırma ile yeni bir ODBC veri kaynağı oluşturulacak" iletisinin yer aldığı bir iletişim kutusu görüntülenebilir. Veritabanlarınızı değiştirmek istemiyorsanız **Son**'u tıklatın. İşleme devam etmek için 5 ile 8 arasındaki adımları gerçekleştirin.

5. Aşağıdaki varsayılan ayarları kabul etmek için **İleri**'yi tıklatın:

- **Ağ oturum kimliğini kullanan Windows kimlik doğrulaması ile.**
- **Ek yapılandırma seçenekleri için varsayılan ayarları elde etmek üzere**

SQL Server'a bağlan.

6. Aşağıdaki varsayılan ayarları kabul etmek için yeniden **İleri**'yi tıklatın:

- **ANSI standardında tırnak belirleyicileri kullan.**
- **ANSI standardında null, doldurma ve uyarı kullan.**

Önemli

Varsayılan veritabanını aşağıdaki ile değiştir onay kutusunun işaretli olmaması gerekir. Kullanıcı hesabı oluştururken **asıl** veritabanı dışında bir veritabanı seçtiyseniz, bu aşamada **Varsayılan veritabanını aşağıdaki ile değiştir** onay kutusunu işaretleyip listede söz konusu veritabanını tıklatmanız gerekir.

1. **Karakter verilerinde çeviri gerçekleştir** varsayılan ayarını kabul etmek için **Son**'u tıklatın.

2. **ODBC Microsoft SQL Server Kur** iletişim kutusunda **Veri Kaynağını Sına** düğmesini tıklatın ve "Sınamalar başarıyla tamamlandı!" iletisinin görüntülendiğini doğrulayın.

Tablo 14. ODBC DSN Dosyası

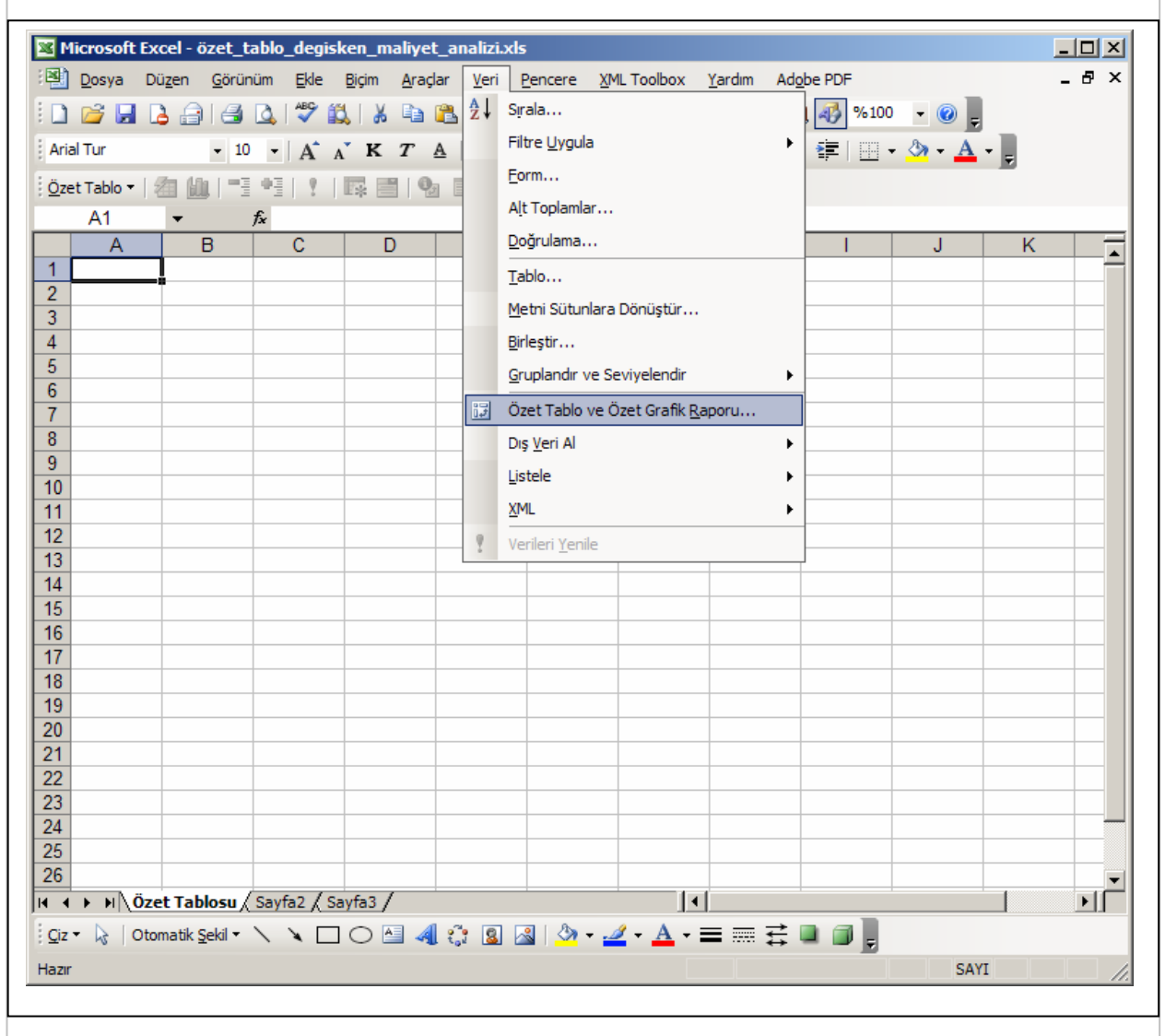
```
[ODBC]
DRIVER=SQL Native Client
SERVER=DEDB-GDB01
Trusted_Connection=Yes
APP=Microsoft Office 2003
WSID=IT-1
DATABASE=ME_QUERY
[Microsoft Office]
DefaultTable= Denetleme_Satışlar_DeğişkenMaliyetAnalizi
```

Yukarıdaki işlemler tamamlandıktan sonra sistem üzerinde “*.dsn” uzantılı bir dosya oluşur. Bu dosyanın içeriği yukarıda verilmiştir. Dosyanın içeriğine bakıldığında Microsoft Sihirbazı ile yapılan tüm işlem ve ayarlamalarda sadece dört parametrenin belirlendiği görülür. Bunlar; hangi tür veri bankasına bağlanılacağını belirleyen sürücü, bağlanılacak sunucu, Windows işletim sistemine ait güvenli bağlantı ya da veri bankasına özel bağlantının belirlendiği bağlantı türü ve bağlanılacak veri bankasıdır. Diğer parametreler bağlantının kurulması için kritik değerde değildir.

IV.3.3. Özet Tabloları - Veri Bankası Bağlantısının Kurulması

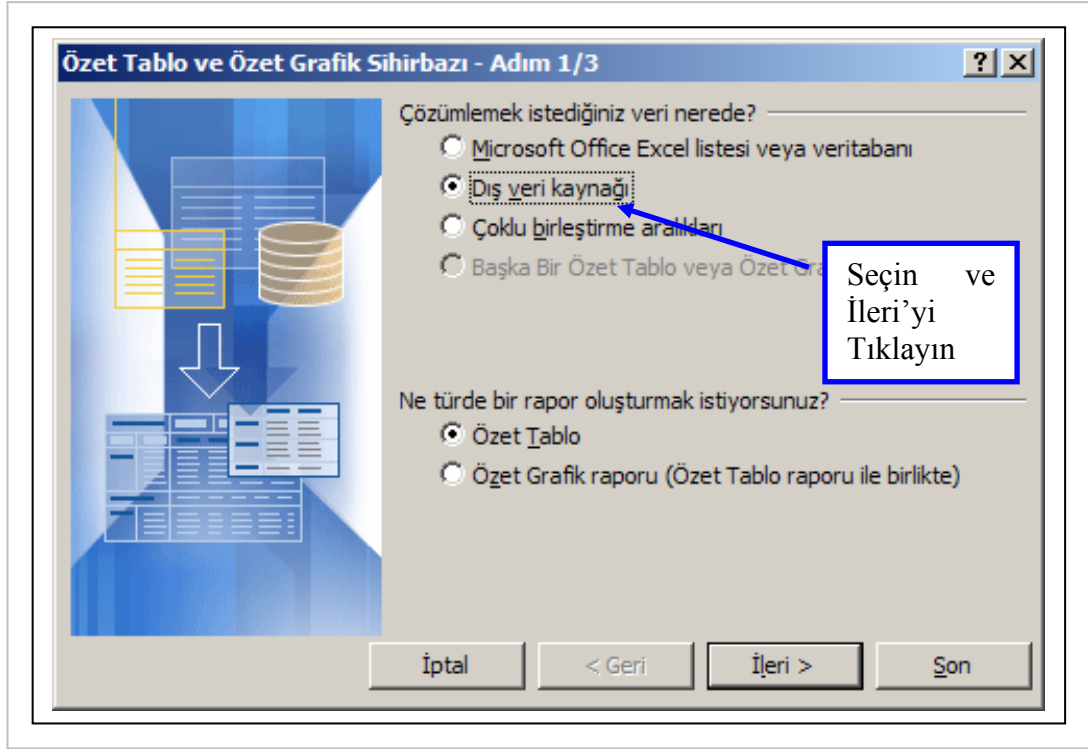
ODBC Veri Kaynağı sistem üzerinde tanımlandıktan sonra Microsoft Excel programına ait Özet Tabloları fonksiyonu ile hazırlanmış olan sorgulara ulaşılabilecektir. Özet Tabloları iki farklı şekilde oluşturulmaktadır. Burada belirleyici olan verinin kaynağıdır. Veri kaynağı olarak veri tabanı kullanılabileceği gibi sorgulama sonuçları hesap tablolarına aktarılıp veri kaynağı olarak kullanılabilir. Bu çalışmada daha kolay güncellenmesi ve esnekliği sebebiyle veri tabanını kaynak olarak kullanacaktır.

Şekil 27. Özet Tablo ve Özet Grafik Raporu (Excel)



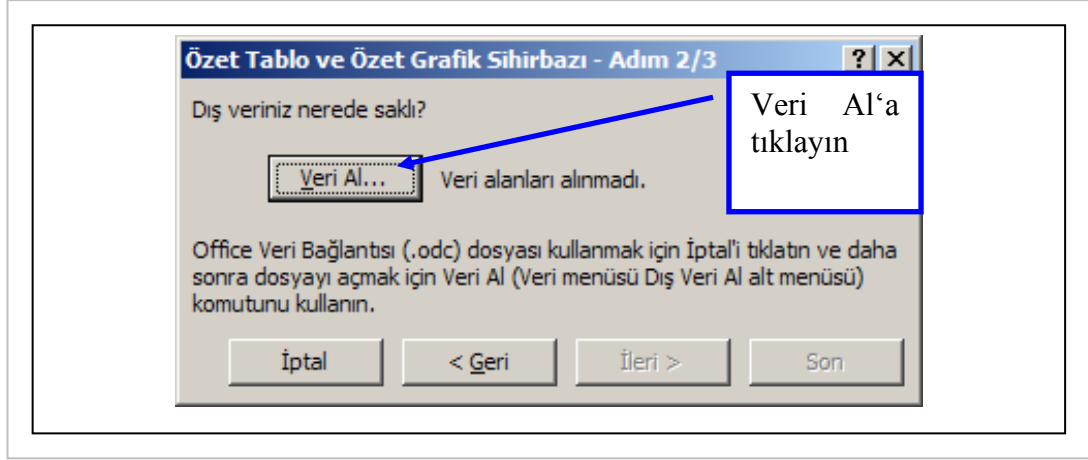
Excel hesap tabloları programının **Veri** sekmesindeki **Özet Tablo ve Özet Grafik Raporu**'nu tıkladın.

Şekil 28. Dış Veri Kaynağı Seçme (Özet Tablo Sihirbazı)



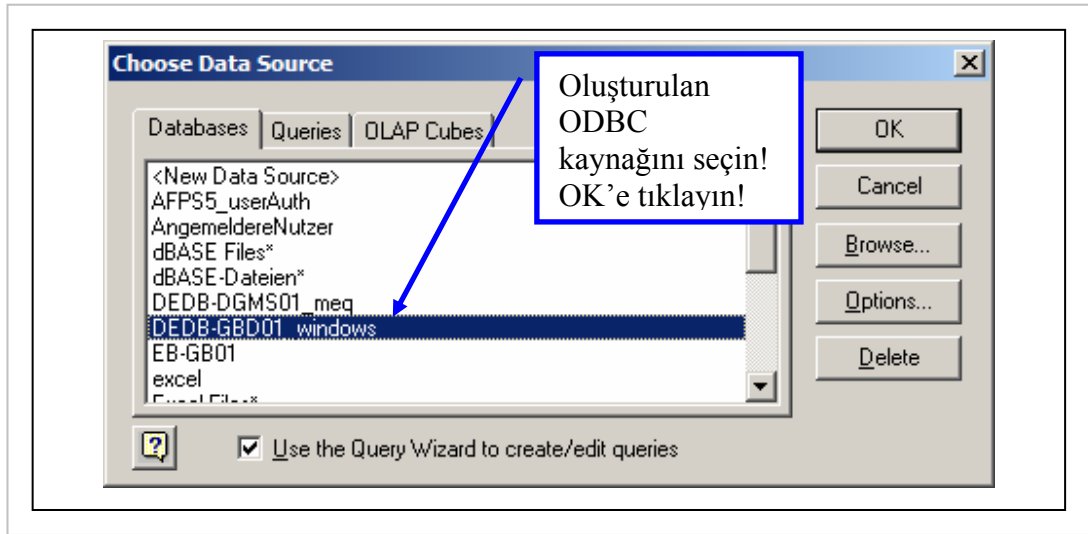
Özet Tablo ve Özet Grafik Sihirbazında çözümlemek istenilen verinin yeri seçilir. Eğer önceden hazırlanmış bir hesap tablosunu çözümlemek istenirse “Microsoft Office Excel listesi veya veritabanı” seçilir. Veri işleme sistemlerinin üzerinde çalıştığı veri tabanları çözümlenmek istenirse “Dış veri kaynağı” seçilir. Seçim yapıldıktan sonra ne türde bir rapor oluşturulacağı seçilir.

Şekil 29. Dış Veri Alma (Özet Tablo Sihirbazı)



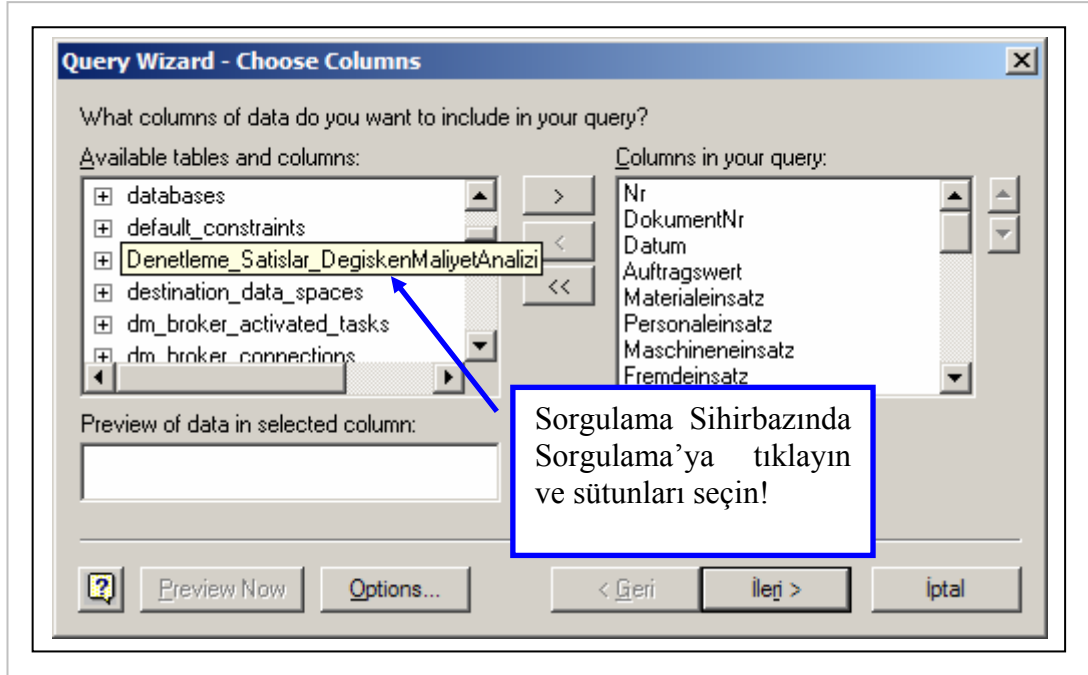
Dış veri kaynağı seçildikten sonra “Veri Al...” a tıklanarak veri kaynağı seçilir.

Şekil 30. Dış Veri Alma (Özet Tablo Sihirbazı)



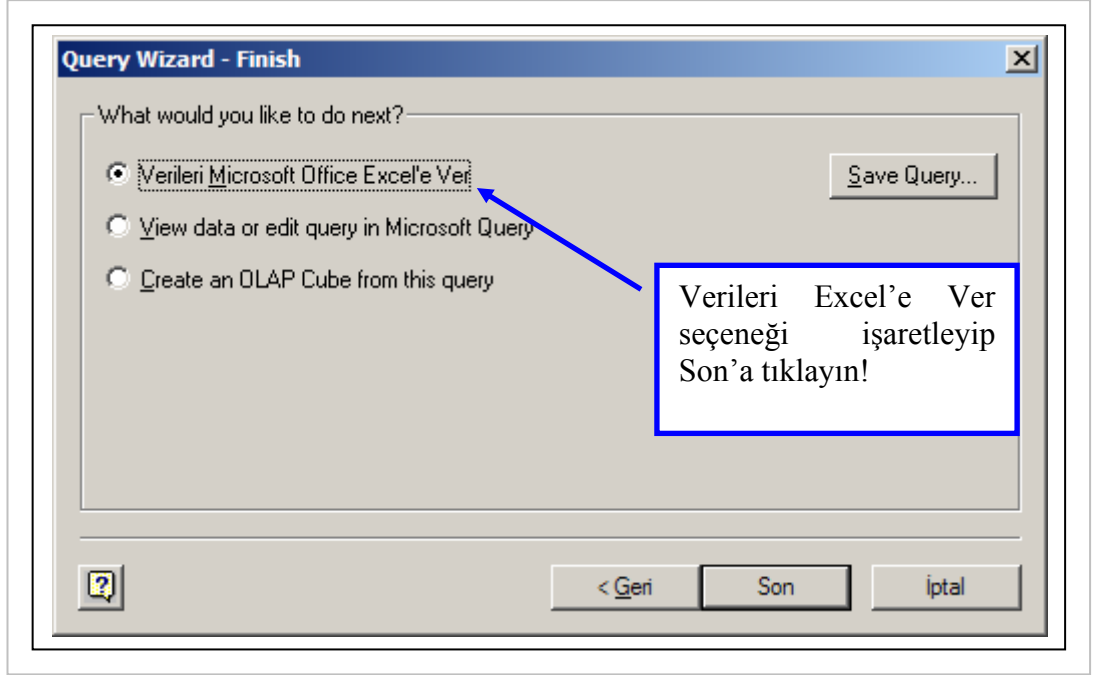
Sorgulamamızın bulunduğu veri bankasına bağlantı yapmak için veri kaynaklarından önceden oluşturulmuş olan ODBC kaynağı seçilir.

Şekil 31. Sorgulama Sütunlarının Seçimi (Sorgulama Sihirbazı)



Açılan sorgulama sihirbazında (Query Wizard) ulaşılacak sorgulama seçilir ve çözümlenmesi istenen sütunlar sağ taraftaki alana seçilir.

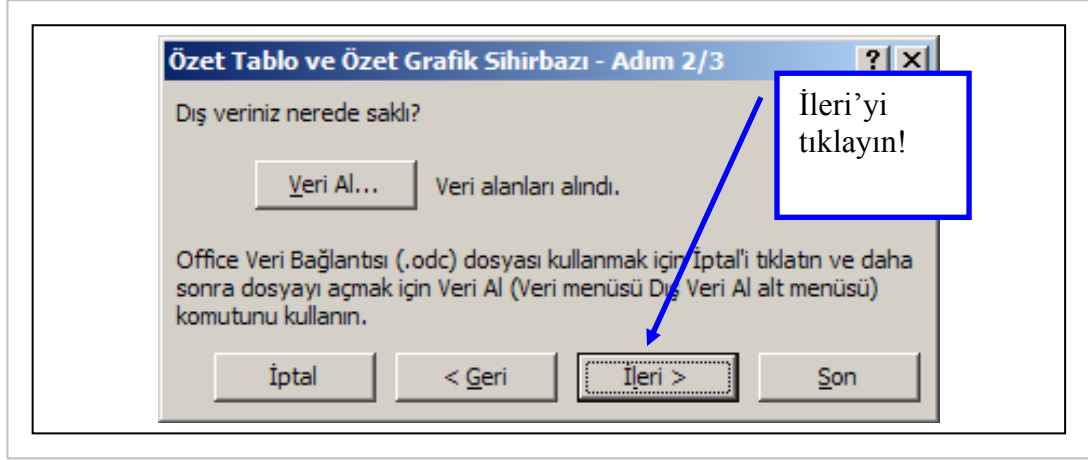
Şekil 32. Verileri Excel'e Verme (Sorgulama Sihirbazı)



Sorgulama sihirbazının son adımında seçilen veriler ile yapılacak bir sonraki işlem belirlenir. Veriler Microsoft Office Excel programına verilerek Özet Tablo Sihirbazının bir sonraki adımına geçilebileceği gibi veriler Microsoft Query programı ile tekrar düzenlenebilir. Diğer bir seçenek ise seçilen verilerden OLAP küpü oluşturup bu küpü başka analizler için kaydedilmesidir.

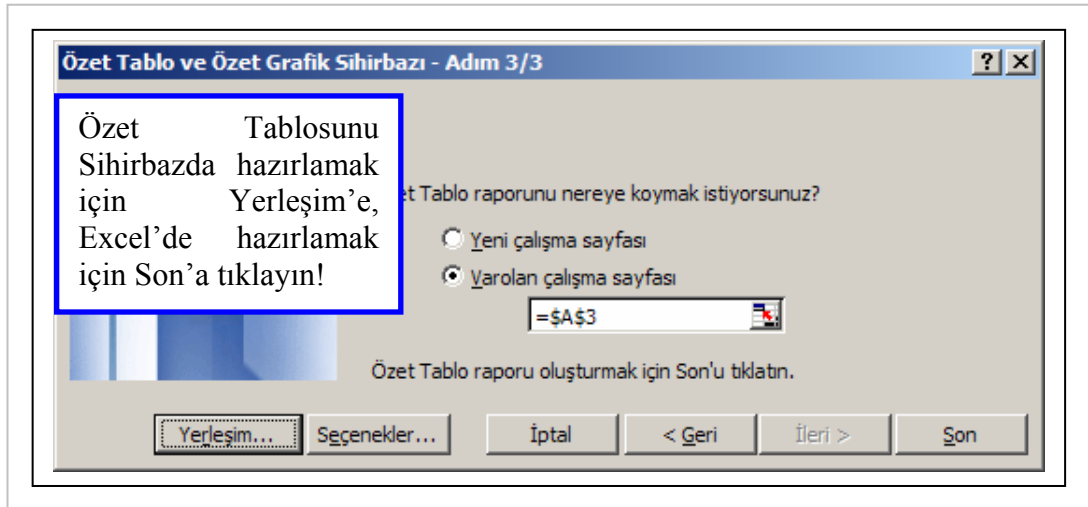
Uygulamada, veriler Microsoft Office Excel programına verilerek Özet Tablo Sihirbazının bir sonraki adımına geçilir.

Şekil 33. Dış Veri Alma (Özet Tablo Sihirbazı)



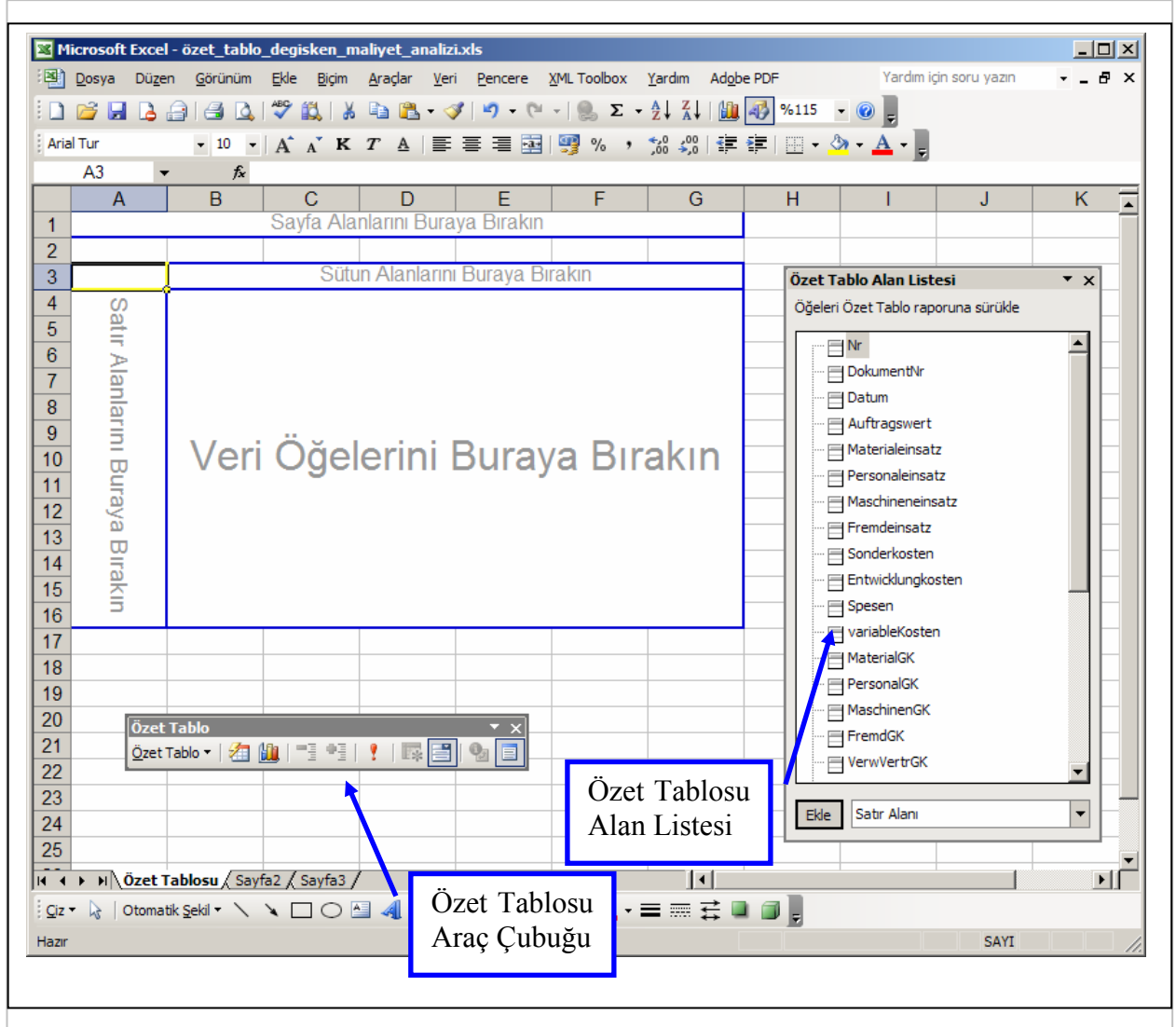
Veriler alındıktan sonra “İleri” tıklanır.

Şekil 34. Verilerin Excel’e Verilmesi (Özet Tablo Sihirbazı)



Özet Tablo ve Özet Grafik Sihirbazının son adımında Özet Tablonun konulacağı yer belirlenir. Yeni bir çalışma sayfasına koyulabileceği gibi var olan bir çalışma sayfası da seçilebilir. Daha sonra Özet Tablonun konulduğu sayfa değiştirilebilir.

Şekil 35. Veriler (Özet Tablo ve Özet Grafik Raporu)



Özet Tablo ve Özet Grafik Sihirbazı tamamlandıktan sonra Excel de üç bölge oluşur. “Özet Tablo Alan Listesi”nde sorgulamada belirlenmiş olan sütunlar bulunur. Özet Tablo menü çubuğunda Özet Tablo ile ilgili fonksiyonlara ulaşılabilir. Hesap tablosu üzerinde istenilen çözümlemenin yapılabilmesi için belirlenmiş alanlar vardır.

Özet Tablosu Alan Listesinde analizi yapılmak istenen veri ögesi Özet Tablosu “Veri Alanı”na eklenir. Veriler hangi kritere göre gruplandırılmak istenirse “Satır”, “Sütun” ve “Sayfa” alanlarına eklenerek çözümleme hazırlanır.

Şekil 36. Orta Kademe Yönetim Raporu (Özet Tablo Raporu)

Alan Listesindeki öğeler Satır, Sütun, Sayfa ya da Veri Alanına çekilerek rapor şekillendirilir!

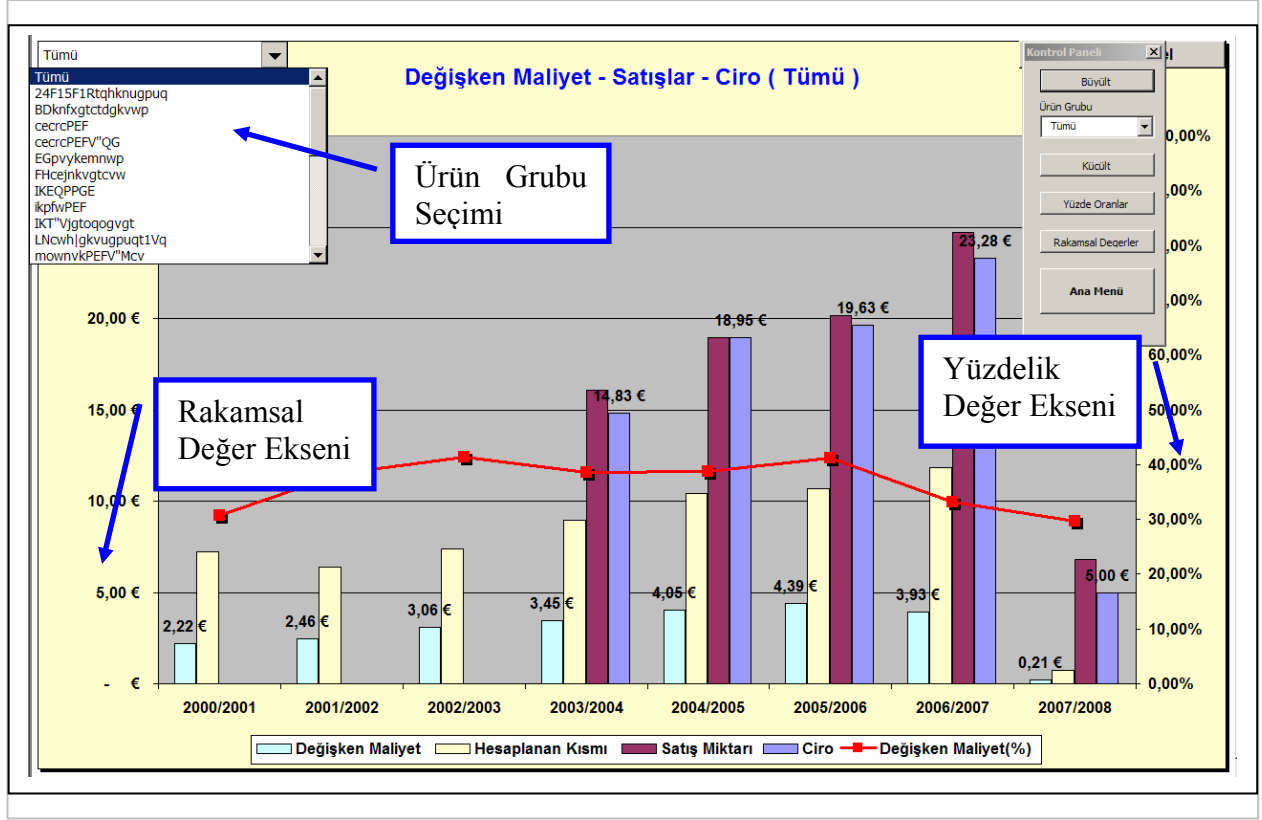
Özet Tablosu Araç Çubuğu

Satış Yılı	Yurt Dışı	AB Ülkeleri	Yurt İçi	Genel Toplam
2000/2001	1.470.786 €	1.679.949 €	9.930.559 €	13.081.294 €
2001/2002	1.681.702 €	2.056.245 €	9.078.773 €	12.816.720 €
2002/2003	2.143.691 €	2.454.307 €	10.463.634 €	15.061.633 €
2003/2004	3.109.752 €	2.419.228 €	12.344.806 €	17.873.786 €
2004/2005	3.602.493 €	4.127.346 €	14.314.373 €	22.044.212 €
2005/2006	3.794.192 €	3.391.813 €	16.416.013 €	23.602.018 €
2006/2007	3.661.802 €	4.863.650 €	17.325.000 €	25.850.451 €
2007/2008	51.910 €	70.684 €	265.415 €	388.010 €
Genel Toplam	19.516.329 €	21.063.222 €	90.138.571 €	130.718.122 €

Yukarıdaki örnekte orta kademe yöneticilerin kullandığı Özet Tablosu hazırlanmıştır*. Sorgulamadan elde edilen veriler hesap tablosuna eklenerek çözümlenmiştir. “Satış Miktarı” veri alanına, “Satış Yılı” satır alanına, “Ülke Grubu” sütun alanına ve “Ürün Grubu” sayfa alanına eklenerek istenilen rapor ortaya çıkarılır. Bu raporda satış miktarı verisinin zaman, yer ve ürün boyutlarından gösterimi verilmiştir.

* Uygulamada kullanılan veriler şirketin isteği üzerine değiştirilerek verilmiştir.

Şekil 37. Üst Yönetim Raporu (Özet Grafik Raporu)



Üst yönetim için hazırlanan bu raporda üç farklı özet tablosunda yararlanılmıştır. Bu özet tabloları satış sorgulamaları, ciro sorgulamaları ve değişken maliyet sorgulamalarını veri kaynağı olarak kullanmaktadır*. Raporun içerisinde programlanmış olan Microsoft Office makroları uygulama açılışında tüm özet tablolarının veri tabanı bağlantısı yaparak güncellenmesini sağlar. “Ürün Grubu” seçimi ile çalıştırılan program her üç özet tablosunu ve değişken maliyet ayrıntı tablolarını aynı anda seçili ürün grubuna göre değiştirir. Bu sayede bir ürün grubuna ait yıllara göre satış miktarı, ciro ve değişken maliyet parasal değer olarak gösterilir. Aynı zamanda raporda yaratılan ikinci ekseninde değişken maliyetin satış miktarına olan oranı yüzde olarak gösterilir.

* Uygulamada kullanılan veriler şirketin isteği üzerine değiştirilerek verilmiştir.

BÖLÜM V. UYGULAMANIN SONUÇLARI, DEĞERLENDİRMELER VE ÖNERİLER

Bilgi sistemleri işletmeler tarafından karar verme mekanizmalarında bilgiye en çabuk ulaşmada kullanılabilir. Bu doğrultuda ortaya çıkan stratejik ve operasyonel bilgi sistemlerinin amacına ulaşabilmesi için işletme yönetiminin göz önüne alması ve dikkat etmesi gereken bir takım faktörler vardır. Bunları şu şekilde sıralayabiliriz:

İlk olarak stratejik bilgi sistemlerinin işletmenin hedefleri, stratejileri ve politikaları ile aynı doğrultuda geliştirilmesi gerekmektedir. İşletme stratejilerini yansıtmayan bilgi sistemleri karar verme aşamalarında istenilen faydayı sağlamayacaktır. Micro-Epsilon Messtechnik firmasında aşağıdaki şekilde de görüleceği üzere makine maliyetleri toplam maliyetler içerisinde çok düşük oranda olduğu için bilgi sistemleri bu konu üzerinde yoğunlaşmayacaktır. Yıllar içerisinde sürekli artış gösteren satın alma maliyetleri doğrultusunda stratejik bilgi sistemleri planlaması önemle üzerinde durulması gereken bir süreçtir.

Başarılı bir stratejik bilgi sistemleri yönetimi için üst yönetimin desteği bir zorunluluk olarak görülmektedir. Üst yönetimin bilgi sistemlerinin ve bilgi teknolojilerinin stratejik bir silah olarak kullanılabileceğine tam anlamıyla inanması gerekmektedir. Micro-Epsilon Messtechnik firması bu sebepten dolayı 2005 yılı içerisinde işletmede bir Bilgi Sistemleri bölümü oluşturmuş ve bu bölümün yöneticisinin (Chief Information Officer) genel olarak işletme politikalarının, stratejilerinin, hedeflerinin belirlendiği toplantılara mutlaka iştirakini sağlamıştır.

Günümüzde bilgi sistemleri teknolojik gelişmelerle iyice entegre olmuş durumdadır. Etkin bilgi sistemleri hep güçlü teknolojilerle desteklenmektedir. Bu yüzden işletmelerin teknik açıdan yeterliliklerini geliştirmeleri ve teknolojiye gerekli yatırımları yapmaları gerekmektedir. Micro-Epsilon Messtechnik firması son 3 yıl içerisinde yazılım ve donanım için 600.000 € harcamada bulunarak alt yapısını güçlendirmiştir.

Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü için işletmenin kendine özgü bir sistem geliştirip, bunu rakiplerinin taklit etmesini önlemeye çalışması gerekmektedir. Rakipler tarafından taklit edilse bile her zaman için farklı bir yeterliliğe sahip olmaya çalışmalıdırlar.

Özet tablolarının kullanımında dikkat edilmesi gereken bazı unsurlar vardır. Özet tabloları hazırlanırken veriler özet tablosu ile birlikte kaydedilmemelidir. Bu sayede uygulamanın çalıştırıldığı hesap tablosu programının büyüklüğü az olacaktır. Bu durum dosyanın kaydedilmesindeki süreyi kısalttığı gibi dosyanın saklanması için ayrılan alana ihtiyaç fazla olmayacaktır. Güvenlik açısından ise sadece veri tabanına giriş izni olan kullanıcılar tabloları güncelledikten sonra kullanabileceklerdir.

Verileri analiz etmek ve karar verme sürecini desteklemek için hazırlanan bu uygulamanın gelecekte geliştirilmesi gerekmektedir. Önümüzdeki 3 yıl içerisinde Microsoft ürünlerinden Windows 2003 Server, SQL Server 2005, Office 2007 Excel Services ve Share-Point Server 2007 ile tüm holding firmalarının verilerinin sorgulandığı ve analiz edildiği, veri ve kullanıcı güvenliğinin daha kolay kontrol edilebildiği bir sistem kurulmalıdır.

Bunların dışında bilgi sistemlerine yapılan yatırımların oldukça maliyetli olduğu ve yapılan yatırımdan geri dönüşün pek mümkün olmadığı unutulmamalıdır. Yanlış yapılan bir bilgi sistemleri yatırımı işletme ve holding bünyesindeki çalışanların isteklendirilmelerini ve verimliliğini etkileyebilir. Bu nedenle bilgi sistemlerinin geliştirilmesi sürecine büyük özen gösterilmelidir. İşletmenin stratejileriyle uyumlu bir bilgi sistemi geliştirmek rekabet üstünlüğü getirebileceği gibi bu tür yanlış yatırımları da önleyerek işletmelere yardımcı olabilir.

KAYNAKLAR

AKADUR, Eren (2006); “**Uzman Sistemler ve Karar Vermeye Yönelik Bir Uygulama**”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

AKAT, İlter; Gönül BUDAK; Gülay BUDAK (1999); **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları: İzmir.

AKGÜL, Mustafa Kemal; Cengiz AYDIN; Neziha ÇARKIT ve diğerleri (2006); “Bilgi Yönetimi, 2005 – 2006 Dönemi Çalışması”, **Türkiye Bilişim Derneği Kamu-BİB Çalışma Grubu**, Ankara

AKIN, Bahadır (1998); “Bilişim Teknolojilerinin Evrimi ve Bilişim Teknolojilerinin Çağdaş İşletmelerde Stratejik Yönetim Üzerindeki Etkileri”, **Çukurova Üniversitesi İİBF Dergisi**, 8(1).

AKTAN, Coşkun Can; “Geleceği Kazanmanın Yolu: Stratejik Yönetim”, http://www.canaktan.org/canaktan_personal/canaktan-arastirmalari/toplam-kalite/aktan-stratejik-yonetim.pdf, (Son Erişim: 20.10.2007)

ALAVI, Maryam (1982); “An Assessment of the Concept of Decision Support Systems as Viewed by Senior-Level Executives”, **MIS Quarterly**, Vol. 6, No. 4.

ANAMERİÇ, Hakan (2005); “Bilgi Merkezlerinin Yönetiminde Bilgi Sistemlerinin Rolü”, **Bilgi Dünyası**, 6(1)

ARIKANLI, Ahmet; Bekir ULUBAŞ (2004); **Yönetim Fonksiyonları ve Yönetici Davranışları**, Tarım ve Köy İşleri Bakanlığı: Ankara.

AYDOĞAN, Enver; Mehmet ALTUĞ (2006); “Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerin (KOBİ) Rekabet Gücünün Arttırılmasında İleri Yönetim Teknolojilerinin Rolü, Makine İmalat Sektörüne Yönelik Bir Uygulama”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 16.

AZEVEDO, Pedro; Gerhard BROSIUS; Stefan DEHNERT; Berthold NEUMANN; Benjamin SCHEERER (2006); “**Business Intelligence und Reporting mit Microsoft SQL Server 2005**”, Microsoft Press, Deutschland

BACK, A. (2001); “Entscheidungsunterstützungssysteme”, **Handwörterbuch Unternehmensrechnung und Controlling**, Stuttgart.

BAYRAK KÖK, Sabahat (2006); “Bilişim Teknolojilerinin Yönetimsel ve Örgütsel Etkileri”, **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Yıl: 2006 Sayı: 2

BEAUMONT, R. John (1998); “An Overview of Decision Support Systems for Retail Management”, **Journal of Retailing**, Volume 64, Number 4.

BENGİSU, Murat; “Yüksek Eğitimde Toplam Kalite Yönetimi”, **Journal Of Yaşar University**, <http://joy.yasar.edu.tr/makale/7.sayi/MBengisu.pdf>, (Son Erişim: 21.10.2007)

BENGSHIR, Türksel Kaya (1996); **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Türkiye ve Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü(TODAİE): Ankara, Yay.No.274

BUDAK, Gülay; Gönül BUDAK (2004); **İşletme Yönetimi**, Fakülteler Kitabevi, İzmir

CAN, Halil (1999); **Organizasyon ve Yönetim**, Siyasal Kitabevi: Ankara.

CAN, Halil; Doğan TUNCER; Doğan Yaşar AYHAN (1999); **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi: Ankara.

CODD, E.F.; S.D. CODD; C.T. SALLEY; “Providing OLAP (On-line Analytical Processing) to User-Analysts: An IT Mandate”, http://dev.hyperion.com/resource_library/white_papers/providing_olap_to_user_analysts.pdf, (Son Erişim: 22.10.2007)

CONNELL, N. A. D.; P.L. POWELL (1990); “A Comparison of Potential Applications of Expert Systems and Decision Support Systems”, **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 41, No. 5, Artificial Intelligence and Expert Systems. Part I. Production Planning, Applications and Methodology.

CORTES, U.; M. SANCHEZ-MARRE; R. SANGUESA; J. COMAS; I. R-RODA; M. POCH; D. RIANO (2001); “Knowledge Management in Environmental Decision Support Systems”, **Aicommunications**, Volume 14, Number 1.

ÇETİN, Sefa (2007); “**Kamu Sektöründe Stratejik Planlama: Türkiye’deki İl Özel İdarelerinde Bir Araştırma**”, Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

DAFT, R. (2000); **Management**, 5Ed, Dryden Pres: Orlando.

DEMİR, M. Hulusi; Şevkinaz GÜMÜŐÖĐLU (1998); **Yönetmel Karar Verme**, İzmir.

DEMİRHAN, Dilek (2002); “İşletmelerde Stratejik Bilgi Sistemleri Yönetimi ve Rekabet Üstünlüğü Elde Edilmesindeki Rolü”, **Ege Akademik Bakış Dergisi**, Cilt 2, Sayı 2, Temmuz 2002.

ELİBOL, Halil (2005); “Bilişim Teknolojileri Kullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi** Sayı 13.

EMHAN, Abdurrahim (2007); “Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanılması”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Yaz-2007 C.6 S.21

ERDOĞAN, Melih (2000); **Genel İşletme**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:931.

EREN, Erol (2003); **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi: İstanbul.

EREN, Erol (2004); **Stratejik Yönetim**, Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.

EXCEL 2007 Yardım; “Özet Tablo raporları ve Özet Grafik raporlarına genel bakış”, Microsoft Office Online, <http://office.microsoft.com/tr-tr/excel/HP101773841055.aspx>, (Son Erişim: 22.10.2007)

GINZBER, Michael J. (1978); “Redesign of Managerial Tasks: A Requisite for Successful Decision Support Systems”, **MIS Quarterly**, Vol. 2, No. 1.

GREER, Willis H.; Howard ROCKNESS (1987); “Management Decision Support Systems for a Medical Group Practice”, **Journal of Information Systems**, Spring.

GÜLGEN, Sancak (2006); “**Yönetim Bilişim Sistemlerinin Kurumsal Bazda Erişim (Web) Tabanlı Uzaktan Eğitimi**”, Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir

GÜMÜŞTEKİN, Gülten Eren (2004); “İşletmelerde Yönetim Bilişim Sistemleri”, **Yönetim ve Ekonomi**, Cilt:11 Sayı:1

HACKATHORN, Richard D.; Peter G.W. KEEN (1981); “Organizational Strategies for Personal Computing in Decision Support Systems”, **MIS Quarterly**, Vol. 5, No. 3.

HANSEN, James; Lester E. HEITGER; Lynn MCKELL (1978); “Computer-Aided Modelling of Decision-Support Systems”, **The Journal of the Operational Research Society**, Vol. 29, No. 8.

HATİBOĞLU, Zeyyat (1999); **Yönetim ve Organizasyon**, Lebib Yalkın Yayınları: İstanbul.

HITT, M.A.; D.R. IRELAND; R.E. HOSKISSON (1999); **Strategic Management**, 3Ed., South Western College Publishing

HOCH, Stephen J.; David A. SCHKADE (1996); “A Psychological Approach to Decision Support Systems”, **Management Science**, Vol. 42, No. 1.

HOGUE, Jack T.; Hugh J. WATSON (1983); “Management's Role in the Approval and Administration of Decision Support Systems”, **MIS Quarterly**.

HOŞCAN, Yaşar; Özlem OKTAL; Ayşenur HEPKUL; Hakan KAĞNICIOĞLU; Adnan SEVİM, (2003); **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi: Eskişehir.

HUBER, George P. (1981); “The Nature of Organizational Decision Making and the Design of Decision Support Systems”, **MIS Quarterly**, Vol. 5, No. 2.

HUSSEY, D. (1998); **Strategic Management**, 4 ed.; Butterworth Heinemann: Oxford.

İLTER, H. Kemal (2007); “Bilgi Sistemleri Perspektifinden Kurumsal Kaynak Planlaması: Etkiler ve Değerler”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Yıl:6 Sayı:11 Bahar 2007/2

İRİZ, Rıfat (2004); “Organizasyonlarda Karar Verme Ve İletişim Sürecinin Etkinliği Bakımından Bilgi Teknolojilerinin Rolü”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11.

KAYA, İsmail, (1984); **Pazarlama Bilgi Sistemleri**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi.

KISACIK, Sadullah (2005); “**Küçük ve Orta Boy İşletmelerin İzledikleri Rekabet Stratejileri: Adana’daki KOBİ’ler Üzerinde Bir Çalışma**”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

KOÇEL, Tamer (1998); **İşletme Yöneticiliği**, 6.Bası, Beta Yayınevi: İstanbul.

KOONTZ, Harold; Cyril O’DONNELL (1978); “Karar Verme”, **Yönetim Görevleri**, (Yay. Haz. Bintuğ Aytek), Kalite Matbaası: Ankara.

LAUDON, K.C.; J.P. LAUDON (2007); **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**, 10th Edition, Pearson Inc

LEWIS, Pamela S.; Stephen H. GOODMAN; Patricia M. FANDT (1995); **Management: Challenges in The 21. Century**, Minneapolis: West.

Microsoft TechNet; “Veri Kaynaklarını Kullanma (ODBC)”, <http://www.microsoft.com/technet/prodtechnol/windowsserver2003/tr/library/ServerHelp/382f6449-d027-4b77-a986-7f5f3a89b419.mspx?mfr=true>,
(Son Erişim: 30.10.2007)

Microsoft TechNet; “Her sına ma bilgisayarında Sistem DSN'yi ayarlama”,
[http://www.microsoft.com/technet/prodtechnol/windowsserver2003/tr/library/
ServerHelp/39418557-84cd-4caf-b7a6-f50be98f5d4d.mspx?mfr=true](http://www.microsoft.com/technet/prodtechnol/windowsserver2003/tr/library/ServerHelp/39418557-84cd-4caf-b7a6-f50be98f5d4d.mspx?mfr=true),
(Son Erişim: 30.10.2007)

NEWHMAN, William H. (1979); **Karar Vermenin Temel Evreleri**, TODAİE
Yayı nları No:186, Çev.: Kenan Sürgit, Ankara.

ONARAN, Oğuz (1971); **Örgütlerde Karar Verme**, A.Ü. SBF Yayı nları No:321,
Ankara.

ÖĞÜT, Adem; Hasan Kürşat GÜLEŐ; Tahir AKGEMCİ (2005); “Post-Endüstriyel
İş Dünyasında İleri Bilişim Teknolojileri Kullanımının Örgütsel, Sektörel ve
Stratejik Sinerji Üretimine Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler
Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 13

ÖZEN, Abdulkadir (1997); **Gerçekçi Yönetişim**, Varlık Yayı nları, İstanbul.

PEPPARD, Joe (1993); **IT Strategy for Business**, Pitman Publishing: New York

PIEPTEA, Dan R.; Evan ANDERSON (1987); “Price and Value of Decision
Support Systems”, **MIS Quarterly**, Vol. 11, No. 4.

SAĞSAN, Mustafa; Sinan ÖZTÜRK (2002); “Adı Yok, İşlevi Çok Bir Hizmet
Anlayışı: Yönetim Bilgi Sistemi”, **Stratejik Analiz**, Cilt 3, Sayı 26, Haziran
2002

SCHENDAL, D.E.; C.W. HOFER (1978); **Strategic Management**, Little Brown:
Boston

SOYDAL, Haldun (2006); “Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmelerde E-Ticaret”,
www.sosyalbil.selcuk.edu.tr/sos_mak/articles/2006/15/HSOYDAL.PDF,

(Son Erişim: 21.10.2007)

TATNALL, Arthur; Stephen BURGESS (2007); “Experiences in Building and Using Decision-Support Systems in Postgraduate University”,
Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge, and Management,
Volume 2

TOPKARCI, Ersin (2005); “**KOBİ’lerde Bilişim Teknolojilerinin Altyapısı ve Tedarikçi İlişkilerinde Etkinliği Üzerine Mersin Serbest Bölgesinde Bir Araştırma**”, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana

TORASKAR, Kranti V.; Prafulla N. JOGLEKAR (1990); “Comments on "Price and Value of Decision Support Systems”, **MIS Quarterly**, Vol. 14, No. 1.

TOSUN, Kemal (1992); **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara.

TURBAN, Efraim; Paul R. WATKINS (1986); “Integrating Expert Systems and Decision Support Systems”, **MIS Quarterly**, Vol. 10, No. 2.

Türkçe Sözlük 2 K-Z, (Haz. Hasan EREN ve diğerleri) (1988); Türk Dil Kurumu: Ankara.

TÜRKEL, Asuman (1999); **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi: İstanbul.

ÜÇOK, Cengiz (1998); **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Kitabevi: Ankara.

ÜLGEN, Hayri; S.Kadri MİRZE (2004); **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık: İstanbul.

VIERCK, Robert K. (1981); "Decision Support Systems: An MIS Manager's Perspective", **MIS Quarterly**, Vol. 5, No. 4.

YEŞİLADA, Tahir; "Cogito, ergo sum ve Bilgi Yönetimi",
<http://www.kariyerara.com/Kaynaklar/articles.aspx?all=0&show=22>
(Son Erişim: 10.09.2007).

YILMAZ, Malik (2002); "**Yönetimde Karar Verme Süreci ve Bilgi Merkezlerinde Uygulanması**", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

YÜZBAŞIOĞLU, Nedim (2004); "İşletmelerde Stratejik Yönetim ve Planlama Açısından Stratejik Maliyet Yönetimi ve Enstrümanları", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı. 12