

**T.C  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI  
YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME SÜRECİ  
VE  
BU SÜREÇTE BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN KULLANIMI :  
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

**Ercan KOÇOĞLU**

ANKARA, 2010

**T.C  
ATILIM ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI**

**İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME SÜRECİ  
VE  
BU SÜREÇTE BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN KULLANIMI :  
ANKARA İLİ ÖRNEĞİ**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Ercan KOÇOĞLU**

**Tez Danışmanı**

**Prof. Dr. Ayhan TAN**

**ANKARA, 2010**

T.C.

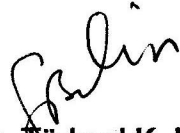
ATILIM ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ercan KOÇOĞLU tarafından hazırlanan "İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme Süreci ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı: Ankara İli Örneği" başlıklı bu çalışma, 14/01/2010 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Yönetimi Anabilim dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Ayhan TAN (Başkan-Danışman)



Doç. Dr. Türksel K. BENSGİR (Üye)



Dr. Anıl ÇEKİÇ (Üye)

## ÖNSÖZ

İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımına yönelik yapılan çalışmada yönetim ve yönetici kavramı, yöneticilerin karar verme süreci, bu süreçte bilişim sistemleri kullanımı ve aralarındaki ilişkiye yer verilerek irdelenmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın proje aşamasından tamamlanmasına kadar büyük katkısı olan, her aşamasında gereken tüm desteği sağlayan saygıdeğer danışman hocam Prof. Dr. Ayhan TAN'a, bilgi ve önerilerinden büyük ölçüde yararlandığım Prof. Dr. Dilaver TENGİLİMOĞLU ve Öğr. Gör. Sıddık ARSLAN'a teşekkürü borç biliyorum.

Ayrıca, emek ve özveri isteyen bu zorlu dönemde, şahsımdan ilgisini ve sevgisini esirgemeyen tüm dostlarıma ve araştırmama katkıda bulunan tüm işletme yöneticilerine teşekkür ediyorum.

Son olarak, tezin her aşamasında benden yardımlarını hiçbir zaman esirgemeyen sevgili arkadaşlarım Sevinç ÖLMEZ, Mehmet Ali DOĞAN, Süleyman Akın SÜZER ve desteklerini her an hissettiğim, eğitim hayatım boyunca sabır göstermekten asla yılmayan canım aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ercan KOÇOĞLU

Ocak, 2010

## ÖZET

Karar verme, çeşitli seçenekler arasında seçim yapma durumunda olan kişileri ve kararın sonuçlarının etkilediği herkesi ilgilendiren bir süreçtir. Yöneticilikte ise karar verme, organizasyonların etkinliği ve verimliliğini etkilediği için oldukça önemlidir. Günümüz işletmeleri karar verme süreçlerinde faaliyetlerini etkileyecek çok çeşitli değişken ve parametreleri göz önüne almak zorundadırlar. Yaşadığımız zamanda bazen bir yöneticinin sadece kendi bilgi ve tecrübelerine göre karar vermesi işletmeleri geri dönülmez zararlara uğratabilir. Yöneticilerin rasyonel kararlar verebilmesi ancak onların doğru ve sağlam temeller üzerine oturtulmuş, doğru ve güvenilir bilgiye sahip olmasıyla özdeştir. Bilgi, hızla değişen küresel rekabet ortamında en önemli stratejik silah konumundadır.

Bu araştırmada kaynağı üretimde ve yönetimde etkili olan bilişim sistemleri kullanımının karar verme sürecinde etkisi tespit edilmeye çalışılmış ve yöneticilerin karar verme süreci üzerindeki rolü ortaya konulmuştur.

İşletmelerde yöneticilerin karar verme süreci ve bu süreçte bilişim sistemleri kullanımı ile ilgili araştırmada karar verme süreci ile bu süreçte bilişim sistemlerinin kullanımı arasındaki ilişki çeşitli değişkenler açısından değerlendirilmiştir. Araştırma anketleri, Ankara ili sınırları içerisindeki değişik işletmelerde görev yapan 456 yöneticiye uygulanmış ve 414 tanesi değerlendirilmeye alınmıştır. Araştırmada, elde edilen bulgular tartışılmış ve bazı önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Kelimeler:** Karar Verme, Bilişim Sistemleri, Yönelim Bilgi Sistemleri, İşletme, Ankara

## **ABSTRACT**

Decision making is a process which is of concern to everybody who are entitled to make selections and the persons who are affected by the results of this decision. Decision making in administration is of great importance as it is associated with the efficiency and productivity of the organizations. The modern companies should take many variables and parameters into consideration which affect the activities in their decision making process. In our modern age, that an administrator sometimes makes decisions by only considering his own knowledge and experience may lead the companies to an irrevocable loss. In order for the administrators to make rational decisions, it is compulsory for the administrators to have accurate and reliable knowledge that is expected to be based upon right and valid framework. Knowledge is the most significant strategic arm in this rapidly changing and universal competition environment.

In this study, the impact of using information systems which are effective in producing and administrating the source has been aimed to examine and the role of the administrators upon the decision making process has been revealed.

Decision making period in the foundations and the decision making period which is about the usage of the information systems' research in this period and the usage of the information system in this period have been evaluated from different variants. Research pools have been applied to 456 managers who are on duty in different foundations in the territory of Ankara city and 414 of them have been taken into evaluation. In the research, the obtained results have been discussed and some suggestions have been made.

**Key Words:** Decision Making, Information System, Management Information System, Business, Ankara

## İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No</u>
ÖNSÖZ.....	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT.....	iv
İÇİNDEKİLER.....	v
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xiv
GİRİŞ.....	xvi
AMAÇ VE ÖNEM.....	xvi
ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	xvii
ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	xviii
ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE MODELİ.....	xx
EVREN VE ÖRNEKLEM.....	xxi
VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ.....	xxii
TEZİN PLANI.....	xxiv

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

<b>1.1 YÖNETİM, YÖNETİM FONKSİYONLARI VE YÖNETİCİ KAVRAMI.....</b>	<b>1</b>
1.1.1 YÖNETİM KAVRAMI.....	3
1.1.1.1 Yönetimin Genel Özellikleri.....	3
1.1.1.2 Bilimsel Anlamda Yönetim.....	5
1.1.1.3 Süreçsel Anlamda Yönetim.....	6
1.1.1.4 Sanatsal Anlamda Yönetim.....	7
1.1.2 YÖNETİCİ KAVRAMI.....	7
1.1.2.1 Yöneticilerin Genel Özellikleri, Becerileri ve Yeterlilikleri.....	8
1.1.2.1.1 Kavramsal Beceri.....	10
1.1.2.1.2 Teknik Beceri.....	10
1.1.2.1.3 Beşeri İlişkiler Becerisi.....	11
1.1.2.2 Yöneticinin Rollerini.....	11

1.1.2.2.1 Bireyler Arası Roller.....	12
1.1.2.2.2 Bilgi Sağlama Roller.....	13
1.1.2.2.3 Karar Almaya İlişkin Roller.....	13
1.1.2.3 Yönetmel Düzeyler.....	15
1.1.2.3.1 Dikey Sınıflandırma.....	16
1.1.2.3.2 Yatay Sınıflandırma.....	16
1.1.2.4 Yönetici Görevleri.....	17
<b>1.1.3 YÖNETİM FONKSİYONLARI.....</b>	<b>18</b>
1.1.3.1 Planlama.....	18
1.1.3.2 Örgütleme.....	23
1.1.3.3 Yönelme (Yürütme).....	25
1.1.3.4 Eşgüdömlüme (Koordinasyon).....	26
1.1.3.5 Denetim.....	29
<b>1.2 KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ.....</b>	<b>34</b>
<b>1.2.1 KARAR VE KARAR VERME.....</b>	<b>34</b>
1.2.1.1 Karar ve Karar verme Kavramı.....	34
1.2.1.2 İyi Bir Kararda Bulunması Gereken Nitelikler.....	36
1.2.1.3 Karar Türleri.....	38
1.2.1.3.1 Yönetmel Kararlar.....	38
1.2.1.3.1.1 Programlanmış Kararlar.....	38
1.2.1.3.1.2 Programlanmamış Kararlar.....	39
1.2.1.3.2 Yönetim Düzeylerine Göre karar Türleri.....	40
1.2.1.3.2.1 Kurumsal Kararlar.....	41
1.2.1.3.2.2 Stratejik Kararlar.....	41
1.2.1.3.2.3 Yönetmel Kararlar.....	41
1.2.1.3.2.4 Operasyonel Kararlar.....	42
1.2.1.3.3 Yapılarına Göre Karar Türleri.....	42
1.2.1.3.3.1 Yöneticiye Dayalı Kararlar.....	42
1.2.1.3.3.2 Parlamenter Sistemine Dayalı Kararlar.....	43
1.2.1.3.3.3 Uzlaşma, Taviz Verici Kararlar.....	44



1.2.1.3.3.4 İkna Sistemine Dayalı Kararlar.....	44
1.2.2 KARAR VERME SÜRECİ.....	45
1.2.2.1 Karar Verme Sürecinin Temel Özellikleri.....	45
1.2.2.2 Karar Verme Sürecinin Evreleri.....	45
1.2.2.2.1 Amaç ve Problemin Belirlenmesi.....	47
1.2.2.2.2 Probleme İlişkin Verilerin Toplanması.....	48
1.2.2.2.3 Alternatif Çözüm Yollarının Belirlenmesi.....	49
1.2.2.2.4 Alternatiflerin Değerlendirilmesi.....	50
1.2.2.2.5 En Uygun Alternatifin Seçilmesi ve Değerlendirilmesi.....	51
1.2.2.2.6 Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi.....	53
1.2.2.3 Karar Verme Süreci Modelleri.....	54
1.2.2.3.1 Klasik Karar Verme Modeli.....	55
1.2.2.3.2 Yönetimsel Karar Verme Modeli.....	56
1.2.2.3.3 Politik Karar Verme Modeli.....	57
1.2.2.4 Karar Verme Süreci Ortamlarına Göre Karar Verme.....	57
1.2.2.4.1 Tam Belirlilik Ortamında Karar Verme.....	59
1.2.2.4.2 Risk Ortamında Karar Verme.....	59
1.2.2.4.3 Belirsizlik Ortamında Karar Verme.....	60
1.2.3 KARAR VERME DAVRANIŞINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER..	61
1.2.3.1 Karar Verecek Olanlar .....	64
1.2.3.1.1 Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri.....	65
1.2.3.1.2 Karar Verenlerin Değerleri.....	70
1.2.3.1.3 Karar Vericinin Riske Karşı Tutumu.....	71
1.2.3.1.4 Grup Olarak Karar Verme – Karara Katılma.....	72
1.2.3.1.5 Karar Verenlerin Algılaması.....	73
1.2.3.2 Verilen Kararın Önemi .....	75
1.2.3.3 Kararların Çerçevesi .....	76
1.2.3.4 Zaman Faktörü .....	76
1.2.3.5 Verilen Kararın Sonucu .....	77
1.2.4 YÖNETİM VE KARAR VERME.....	78

1.2.2.1 Yönetimde Karar Vermenin Yeri ve Önemi .....	79
1.2.4.2 Yönetici ve Astlarda Karar Verme Davranışı .....	80
1.2.2.1.1 Yöneticilerde Karar Verme Davranışı.....	81
1.2.2.1.2 Astlarda Karar Verme Davranışı.....	85
<b>1.3 BİLİŞİM SİSTEMLERİ.....</b>	<b>88</b>
1.3.1 BİLİŞİM VE SİSTEM KAVRAMI.....	88
1.3.1.1 Bilişim.....	88
1.3.1.2 Sistem.....	89
1.3.2 BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE BİLGİ İŞLEM BİLEŞENLERİ.....	90
1.3.2.1 Bilişim Sistemlerinin Gelişimi.....	90
1.3.2.2 Veri Kavramı ve Türleri.....	92
1.3.2.3 Bilgi Kavramı ve Bilgi Kullanımı.....	95
1.3.2.4 Bilişim Sistemlerinin Türleri .....	98
1.3.2.4.1 Yönetimsel Bilişim Sistemleri.....	99
1.3.2.4.1.1 Veri İşleme Sistemleri (VİS).....	100
1.3.2.4.1.2 Uzman Bilgi Sistemleri.....	102
1.3.2.4.1.3 Ofis Otomasyonu Sistemleri.....	103
1.3.2.4.1.4 Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS).....	104
1.3.2.4.1.5 Karar Destek Sistemleri.....	107
1.3.2.4.1.6 Yönetici Destek Sistemleri.....	109
1.3.2.4.2 Fonksiyonel Bilişim Sistemleri.....	110
1.3.2.4.2.1 Üretim Bilişim Sistemleri.....	110
1.3.2.4.2.2 Satış ve Pazarlama Bilişim Sistemleri.....	112
1.3.2.4.2.3 İnsan kaynakları Bilişim Sistemleri.....	113
1.3.2.4.2.4 Finans ve Muhasebe Bilişim Sistemleri .....	115
1.3.3 BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN GELİŞİM EVRESİNİN NEDENLERİ.....	117
1.3.3.1 Bilgisayarların Gelişimi.....	117
1.3.3.1.1 Bilgisayarların Sınıflandırılması.....	118
1.3.3.1.2 Bilgisayarların Bölümleri.....	119
1.3.3.2 Bilgisayar Ağları.....	127

1.3.3.2.1 LAN - Yerel Alan Ağı (Local Area Network).....	128
1.3.3.2.2 MAN–Büyük Şehir Alan Ağı (Metropolitan Area Networks).....	128
1.3.3.2.3 WAN - Geniş Alan Ağı (Wide Area Network).....	129
1.3.3.3 İnternet.....	130
1.3.3.4 Kurum İçi Ağ (İntranet) .....	134
1.3.3.5 Kurum Çevresel Ağı (Ekstranet).....	135
1.3.3.6 Sanal Örgütler (Virtual Organization).....	135
1.3.3.7 Elektronik Ticaret (E- Commerce).....	138
1.3.3.8 Video Konferans (Video Conferance).....	142
1.3.3.9 Uzman ve Bilgi Tabanlı Akıllı Sistemler.....	144
1.3.3.10 Güvenlik.....	146

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN BİLİŞİM SİSTEMLERİ KULLANIMI VE KARAR VERME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA

<b>2.1 BULGULAR VE YORUM.....</b>	<b>151</b>
2.1.1 Demografik Bulgular .....	151
2.1.1.1 Yaş Kriterlerine Göre Dağılım .....	151
2.1.1.2 Cinsiyet Kriterlerine Göre Dağılım .....	152
2.1.1.3 Eğitim Kriterlerine Göre Dağılım .....	153
2.1.1.4 Kurumdaki Görevi Kriterine Göre Dağılım .....	154
2.1.1.5 Hizmet Yılı (Deneyim) Göre Dağılım.....	155
2.1.1.6 Kurum Türü Kriterine Göre Dağılım .....	156
2.1.1.7 Kurumun Faaliyet Alanı Kriterine Göre Dağılım.....	157
2.1.1.8 Kurum Ölçeği Kriterine Göre Dağılım.....	158
2.1.1.9 Kurumun Kuruluş Yılı Kriterine Göre Dağılım .....	159
2.1.2 İşletmelerde Bilişim Sistemi Kullanımıyla İlgili Bulgular.....	160
2.1.2.1 Bilgisayar Donanım Kullanımı .....	160

2.1.2.2 Bilgisayar Yazılım Kullanımı .....	161
2.1.2.3 Network (Ağ) Kullanımı .....	162
2.1.2.4 İnternet Kullanımı .....	163
2.1.2.5 Şirket İçi ve Şirket Dışı E-Posta Kullanımı.....	164
2.1.2.6 Elektronik Ticaret (e-ticaret) Uygulamaları Kullanımı.....	165
2.1.2.7 İnternet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı.....	166
2.1.2.8 Ekstranet (Kurum Çevresel Ağ) Kullanımı .....	167
2.1.2.9 Bilişim Sistemleri Destekli Eğitimlerin Verilmesi .....	168
2.1.3 İşletmelerde Bilişim Sistemleri Kullanımı ile Demografik Bulgular	
Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	169
2.1.3.1 İşletmenin Faaliyet Alanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi....	169
2.1.3.2 İşletmenin Personel Sayısına Göre Büyüklüğü Arasındaki	
İlişkinin İncelenmesi.....	172
2.1.3.3 İşletmenin Kamu-Özel Durumu Arasındaki İlişkinin	
İncelenmesi.....	174
2.1.3.4 İşletmenin Kuruluş Yılı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi.....	177
2.1.4 İşletmelerde Karar Verme ve Bilişim Sistemleri Kullanımına Yönelik	
Bulgular.....	181
2.1.4.1 İşletmelerde Karar Verme ve Bilişim Sistemleri Kullanımına	
Yönelik Mevcut Durum.....	181
2.1.4.2 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki	
İlişkinin Yaş Grubu Bakımından İncelenmesi.....	183
2.1.4.3 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki	
İlişkinin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesi.....	189
2.1.4.4 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki	
İlişkinin Görev/Unvan Bakımından İncelenmesi.....	193
2.1.4.5 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki	
İlişkinin Hizmet Süresi Bakımından İncelenmesi.....	201
2.1.4.6 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki	
İlişkinin İşletmenin Personel Sayısına Göre Büyüklüğü	

Bakımından İncelenmesi.....	205
2.1.4.7 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Kuruluş Yılı Bakımından İncelenmesi.....	210
2.1.4.8 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Faaliyet Alanı Bakımından İncelenmesi.....	218
2.1.4.9 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi.....	223
2.1.4.10 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Kamu-Özel Durumu Bakımından İncelenmesi.....	226
<b>SONUÇ.....</b>	<b>232</b>
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>239</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>259</b>
EK-1: Anket Formu	
EK-2: İşletmelere Gönderilen Elektronik Posta İçeriği	
EK-3: Anketin Yayınlandığı İnternet Sitesine Ait Görüntü Resimleri	

## TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
<b>Tablo-1</b> : Problem Çözme/Karar Verme Sürecindeki Değişik Kişilik Bakış Açıları.....	69
<b>Tablo-2</b> : Yönetmel Karar Verme Üzerinde Etkisi Olan Faktörler.....	80
<b>Tablo-3</b> : İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri .....	114
<b>Tablo-4</b> : E-ticaret Taraflarının Faaliyetleri .....	141
<b>Tablo-5</b> : Band Genişlikleri.....	143
<b>Tablo-6</b> : Yaş Kriterine Göre Dağılım.....	151
<b>Tablo-7</b> : Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım.....	152
<b>Tablo-8</b> : Eğitim Kriterine Göre Dağılım .....	153
<b>Tablo-9</b> : Kurumdaki Görevi Kriterine Göre Dağılım.....	154
<b>Tablo-10</b> : Hizmet Süresi (Deneyim) Kriterine Göre Dağılım.....	155
<b>Tablo-11</b> : Kurum Türü (Kamu Özel) Kriterine Göre Dağılım .....	156
<b>Tablo-12</b> : Kurumun Faaliyet Alanı Kriterine Göre Dağılım .....	157
<b>Tablo-13</b> : Kurum Ölçeği Kriterine Göre Dağılım.....	158
<b>Tablo-14</b> : Kurumun Kuruluş Yılı Kriterine Göre Dağılım .....	159
<b>Tablo-15</b> : Bilgisayar Donanım Kullanımı .....	160
<b>Tablo-16</b> : Bilgisayar Yazılım Kullanımı.....	161
<b>Tablo-17</b> : Network (Ağ) Kullanımı.....	162
<b>Tablo-18</b> : İnternet Kullanımı .....	163
<b>Tablo-19</b> : E Posta Kullanımı.....	164
<b>Tablo-20</b> : E Ticaret Uygulamaları Kullanımı.....	165
<b>Tablo-21</b> : İnternet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı.....	166
<b>Tablo-22</b> : Ekstranet (Kurum Çevresel Ağı) Kullanımı.....	167
<b>Tablo-23</b> : Bilişim Sistemleri Destekli Eğitimler.....	168
<b>Tablo-24</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ile Faaliyet Alanı Arasındaki ilişki. ....	169
<b>Tablo-25</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ile İşletme Büyüklüğü Arasındaki İlişki.....	172

<b>Tablo-26</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ile İşletmenin Kamu Özel Durumu Arasındaki İlişki.....	174
<b>Tablo-27</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ile İşletmenin Kuruluş Yılı Arasındaki İlişki.....	177
<b>Tablo-28</b> : Karar Verme ve Bilişim Sistemleri Kullanımına Yönelik Verilen Cevapların Dağılımı.....	181
<b>Tablo-29</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Yaş Grubu Bakımından İncelenmesi .....	183
<b>Tablo-30</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesi.....	189
<b>Tablo-31</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Görev/Unvan Bakımından İncelenmesi.....	193
<b>Tablo-32</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Hizmet Süresi Bakımından İncelenmesi.....	201
<b>Tablo-33</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Personel Sayısına Göre Büyüklüğü Bakımından İncelenmesi.....	205
<b>Tablo-34</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Kuruluş Yılı Bakımından İncelenmesi.....	210
<b>Tablo-35</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Faaliyet Alanı Bakımından İncelenmesi.....	218
<b>Tablo-36</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi.....	223
<b>Tablo-37</b> : Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Kamu-Özel Durumu Bakımından İncelenmesi.....	225

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil-1 : Yönetmel Kademeler .....	15
Şekil-2 : Denetimin Aşamaları .....	31
Şekil-3 : Karar Verme Sürecine Bakış Açısı .....	63
Şekil-4 : Bilişim Sistemlerinin Tarih içindeki Rolü.....	91
Şekil-5 : Veri Akış Şeması .....	92
Şekil-6 : Veri, Bilgi ve Üstbilgi .....	93
Şekil-7 : Bilgi İşleme Sistemi.....	97
Şekil-8 : Veri ve Bilgi İlişkisi.....	97
Şekil-9 : Bir VİS Uygulamasının Yapısı.....	101
Şekil-10 : Merkezi İşlem Birimindeki Makine Çevrimi.....	121
Şekil-11 : Donanım ve Yazılım Etkileşiminde Hiyerarşik Yapılanma.....	123
Şekil-12 : Ethernet LAN.....	128
Şekil-13 : MAN (Büyükşehir Alan Ağı).....	129
Şekil-14 : WAN (Geniş Alan Ağı).....	130
Şekil-15 : Bir Ekstranet Modeli.....	135
Şekil-16 : Yaş Kriterine Göre Dağılım .....	151
Şekil-17 : Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım .....	152
Şekil-18 : Eğitim Kriterine Göre Dağılım .....	153
Şekil-19 : Kurumdaki Görevi Kriterine Göre Dağılım .....	154
Şekil-20 : Hizmet Süresi (Deneyim) Kriterine Göre Dağılım .....	155
Şekil-21 : Kurum Türü (Kamu-Özel) Kriterine Göre Dağılım .....	156
Şekil-22 : Kurumun Faaliyet Alanı Kriterine Göre Dağılım .....	157
Şekil-23 : Kurum Ölçeği Kriterine Göre Dağılım .....	158
Şekil-24 : Kurumun Kuruluş Yılı Kriterine Göre Dağılım .....	159
Şekil-25 : Bilgisayar Donanım Kullanımı .....	160
Şekil-26 : Bilgisayar Yazılım Kullanımı .....	161
Şekil-27 : Network (Ağ) Kullanımı .....	162
Şekil-28 : İnternet Kullanımı .....	163



<b>Şekil-29</b> : E-Posta Kullanımı .....	164
<b>Şekil-30</b> : E-Ticaret Uygulamaları Kullanımı .....	165
<b>Şekil-31</b> : İtranet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı .....	166
<b>Şekil-32</b> : Ekstranet (Kurum Çevresel Ağı) Kullanımı .....	167
<b>Şekil-23</b> : Bilişim Sistemleri Destekli Eğitimler .....	168

## **GİRİŞ**

Günümüzde bilim ve teknolojinin ilerlemesiyle birlikte işletmeler bir çok değişimle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu değişim küreselleşmeyle birlikte rekabetin kendini iyice hissettirdiği dünyamızda, organizasyonların devamlılığını sağlayabilmeleri açısından, içinde buldukları konumun farkında olmaları, problem ve fırsatları önceden algılayabilmeleri, bu fırsat ve problemleri doğru analiz etmeleri ve bu analizler doğrultusunda doğru kararlara varmaları oldukça önem arz etmektedir.

Bilindiği üzere organizasyonların en önemli fonksiyonu karar vermedir. Çok hızla değişen teknolojik yenilenmeler ister istemez yönetim faaliyetlerini etkilemiş, yöneticilerin ve yönetim biliminin de değişmesini gerektirmiştir. Bu değişimde bilgi çağı ya da bilgi teknolojilerinin rolü çok büyüktür. Çünkü, teknolojik yenilikler yöneticilerin karar verme süreçlerinde eski bilgileri daha rahat ulaşmasını sağlamakta, karar verme süreçlerini kısaltmakta ve doğru kararlar almalarını sağlamaktadır.

## **AMAÇ VE ÖNEM**

Bilgi teknolojileri göstermiş oldukları hızlı gelişme ve bu gelişmeye bağlı olarak sunmuş oldukları özellikler sayesinde gerek kamu gerekse özel olsun tüm kurum ve kuruluşların vazgeçilmez öğeleri olmuşlardır. Kurumlar teknolojiye yatırım yapmakla birlikte, bu teknolojilerin kullanım alanlarının bir takım operasyonel işlemlerin otomatikleştirilmesinden öteye gitmediği veya gidemediği bir gerçektir.

Özellikle bilgi teknolojilerinin karar verme gibi yönetime özgü faaliyetlerde yönetimi destekler mahiyette kullanılmaması bilişim sistemleri boyutuna gerekli önemin verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği en önemli özelliklerinden biri olan

rekabet ortamından kurumların galip çıkması veya en azından yok olmadan ayakta kalabilmeleri yönetime destek olan sistemlerden eşgüdümlü olarak faydalanmalarına bağlıdır. Bu yüzden yöneticilikte karar verme, organizasyonların etkinliği ve verimliliğini etkilediği için oldukça önemlidir. Yöneticilerin rasyonel kararlar verebilmesi ancak onların doğru ve sağlam temeller üzerine oturtulmuş, doğru ve güvenilir bilgiye sahip olmasıyla özdeştir. Bilgi, hızla değişen küresel rekabet ortamında en önemli stratejik silah konumundadır. Günümüzde bilgiyi en etkin şekilde kullanan işletmeler ayakta kalabilmiş ve kurumsallaşmayı da beraberinde getirmişlerdir. Bundan dolayı işletmeler kendi yapılarına uygun bilişim sistemlerini temin ederek, bu sistemler sayesinde zamanında doğru bilgilere ulaşarak etkin kararlar vermek durumundadırlar.

Bundan dolayı işletmelerde yöneticilerin istenilen bilgiyi üretebilmesi ve yönetebilmesinde etkili olan bilişim sistemleri kullanımının karar verme sürecinde etkisinin tespiti bu tezin amaç ve önemini oluştururken, diğer yanda bu sistemlere ne kadar önem verildiği konusunda bir sonuca ulaşmayı hedeflemektedir.

## **ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusu itibariyle temel olarak ele alınan problem ve buna bağlı olarak ortaya çıkan alt problemleri şu şekilde sıralayabiliriz;

- Yöneticiler bilişim sistemleri konusunda yeterli bilgiye sahip midir?
- Karar verme süreçlerinde bilişim sistemlerinden ne kadar yararlanılıyor?
- Bu sistemleri kullanabilmek için gerekli alt yapı mevcut mudur?
- İşletmelerde yöneticilerin etkin karar vermesinde bilişim sistemlerinin üstlendiği rol nedir?

Bu çerçevede kuruluşların;

- Kurum içinde, bireysel ve grup halinde karar verme durumlarını,
- Ast-üst ilişki düzeylerini,
- Mevcut bilgisayar sistem yapılarını,
- Kurum içi ve kurum dışı ağ yapılarını,
- Bilgisayar kullanım ve bilgi düzeylerini,
- Personelin geliştirilmesine verilen önem düzeyleri,
- Bilişim sistemleri kullanımı açısından kurumların yetişmiş eleman yeterlilik durumlarını,
- Kurum yöneticilerinin bilişim sistemlerinden yararlanma durumu, ve bilgi düzeylerini,
- Bilişim sistemlerin karar verme hızı açısından, isabetli kararlardaki etkinlik düzeyini,
- Kurum yöneticilerinin öğüt hedeflerini gözetme durumları gibi alt problemlere yanıt aranmıştır.

## **ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI**

Araştırma yöntemi için birtakım kısıtlamalar mevcuttur. Bu araştırma Ankara ili sınırları içerisinde faaliyet gösteren özel ve kamu iktisadi teşekkülleri üzerinden orta ve üst düzey yöneticilere anket uygulamasıyla sınırlandırılmıştır. Anket formunun cevaplandırılması, yöneticinin ankette yer alan soruları algılama düzeyi ile sınırlıdır. Bir diğer kısıt ankete cevap veren yöneticilerin çalıştıkları işletmeyi ve/veya kendi İşlevlerini daha olumlu göstermek amacıyla bilerek gerçek dışı cevap verme ihtimalinin olmasıdır. Anketle toplanan verilerin güvenilirliği ve geçerliliği veri toplamada kullanılan tekniğin özellikleri ile sınırlıdır. Ayrıca sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların tamamen deneyselliğe oturtulmamasından kaynaklanan sınırlılık, bu çalışma içinde geçerlidir.

Böyle bir çalışma tüm Türkiye sınırları içerisinde yapılabilirdi. Ancak Ankara ili içerisinde faaliyet gösteren özel ve kamu iktisadi teşekküllerinde gerçekleştirilmesinin sebeplerini şu şekilde açıklayabiliriz.

- İşletmelerin Ankara ili sınırları içerisinde olması nedeniyle yöneticilere ulaşmanın daha kolay olması,
- Ankara dışında faaliyet gösteren işletmelere ulaşma konusunda yeterince zaman ve para imkanının bulunmaması şeklinde açıklanabilir.

## **ARAŞTIRMANIN YÖNTEM VE MODELİ**

Araştırma betimleyici bir çalışma niteliğinde olup, veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır.

Araştırmada uygulanan anket üç farklı bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümünde, anketi yanıtlayan yöneticilerin demografik özellikleri ve buldukları işletmelerin belli başlı nitelikleri hakkında bilgi sahibi olabilme maksadıyla yaş, cinsiyet, eğitim durumu, görev, deneyim, şirketin faaliyet alanı, çalışan personel sayısı, işletmenin kamu-özel durumu ve işletme kuruluş yılı hakkında sorular yöneltilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde kurumların bilişim sistemleri yapılarından, bu sistemlerin kurumlar için öneminden, karar verme sırasında yönetime destek olan bu sistemlerden faydalanıp faydalanmadıklarını, faydalaniyorsa ne seviyede faydalandıklarını, faydalanmıyorlarsa bunun sebeplerini inceleyen soruları barındırmaktadır.

Üçüncü bölüm ise bilişim sistemlerinin yönetimin etkin karar verme sürecine etkileri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Bu bağlamda bilgisayar ve teknolojiye yararlanma, bilişim sistemlerinin karar verme sürecindeki rolü,

karar verme düzeyleri, bilgiye dayalı oluşum, veriden yararlanma, örgüt amaçları ile karar verme süreci arasındaki anlamlılık düzeyi ölçülmeye çalışılmış ve 5'li likert ölçeği kullanılmıştır. Ölçekte; 1. kesinlikle katılmıyorum, 2. katılmıyorum, 3. kısmen katılıyorum, 4. katılıyorum, 5. kesinlikle katılıyorum ifadelerini içermektedir.

Likert ölçeği bireylerin bir konudaki davranış puanlarını belirlemeyi sağlayan bir ölçektir. k sayıda sorunun her biri için farklı sayıda seçenekler belirlenir. Seçenekler sıralı biçimde ardışık olarak dizilirler seçenekler dengeli (-2,-1,0,+1,+2) ya da sıralı sayısal değerlerle puanlandırılır (1,2,3,4,5). Tüm sorulara verilen cevaplar toplanır. Toplam puan bireyin konu hakkındaki davranış, bilgi, tutum puanıdır. Her birey puanına göre toplam ölçek ölçeği üzerinde bir yerde yer alarak bireyin konuyla ilgili davranış pozisyonu belirlenir.<sup>1</sup>

Araştırmada toplanan verilerin değerlendirilmesi, bilişim toplumu oluşturarak gelişmiş ülkeleri yakalamayı hedefleyen ülkemizde, içinde bulunduğumuz bilgi çağının gerektirdiği bilgi teknolojilerden yönetim alanında faydalanmada yaşanan sorunların tespitine, zayıf ve güçlü yanların ortaya konmasına ve daha iyiyi gerçekleştirme yolunda gereksinimleri belirlemeye hizmet edecektir.

## **EVREN VE ÖRNEKLEM**

Yöneticilerin, bilişim sistemleri konusundaki bilgi düzeylerini, karar verme süreçlerini ve bu süreçlerde bilişim sistemlerinden ne kadar yararlandıklarını, ayrıca işletmeler nezdinde bilişim sistemlerinin mevcut durumunu tespit etmeye yönelik yaptığımız çalışmamızda araştırmanın örneklemini;

---

<sup>1</sup> Kırcaali-İftar G., **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1081, Eskişehir, 1999, s.19.

Büyükölük, sektör, kamu veya özel ayırımı yapmaksızın, Ankara il sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler oluşturmaktadır. Araştırmanın amacına hizmet etmesi amacıyla bireysel kararların yanında aynı zamanda grup halinde de kararların alındığı kuruluşların orta ve üst düzey yöneticileri girmektedir. Araştırma ilgili bölge için Ankara Ticaret Odası (ATO) verileri kullanılmış olup, 131,625 işletme üzerinden işlem yapılmıştır.

Çalışmada anket uygulanacak yönetici örneklem sayısı aşağıdaki formül kullanılarak hesaplanmıştır.<sup>2</sup>

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq}$$

Burada;

n: Örnek çapı,

N: Yığın çapı ( Ankara il sınırları içerisinde faaliyet gösteren işletmeler ),

z: Güvenirlilik düzeyi(1,96)

d: Duyarlılık(0.05)

p: Yığın oranı(0.5)

q: 1-p'dir.

p.q: araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi

Buna göre; yığın çapı 131,625 olduğu göz önüne alınırsa aşağıdaki sonuç bulunur.

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} = \frac{131,625 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{131,625 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5} \cong 383$$

En az anket uygulanacak işletme sayısı 383 olarak belirlenmiştir.

<sup>2</sup> Taro, Y., **Temel Örnekleme Yöntemleri**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2001, s.116-117.

## VERİLERİN TOPLANMASI VE ANALİZİ

Çalışmada verilere elektronik ortam, gerekli literatür taramaları ile ikincil veri kaynaklarından ve anket çalışması ile birincil veri kaynaklarından ulaşılmıştır. Literatür taramasında bilimsel bilgi niteliği taşıyan kaynaklar değerlendirilerek, anket çalışmasında elde edilen bilgiler değerlendirilerek yorumlanmıştır.

Anket alan araştırma yöntemiyle, elektronik posta yoluyla ve yüz yüze görüşme yöntemiyle yapılmıştır. Ayrıca yöneticilerin Internet sitesi üzerinden katılabilmesi için anket [www.ercankocoglu.com](http://www.ercankocoglu.com) Internet sitesine konulmuştur. Internet sitesi üzerinden yöneticilerin ankete katılımı için basılı ve elektronik ortamda gönderilen her bir forma davetiye kodu oluşturulmuştur. Her bir kodla tek bir form doldurulma izni verilmiş ve Internet üzerinden gelecek olan çoklu katılımlar engellenmiştir. Anketin güvenilirliği açısından, Internet sitesine konulan formda “[\*] *Araştırma sonucunun; tarafıma gönderilmesini istiyorum.*” bölümü haricinde diğer kısımların doldurulması zorunlu kılınmıştır. Özellikle küçük ölçekli işletmelerin ankete katılımı Internet sitesin üzerinden sağlanmıştır. Orta ve büyük ölçekli işletmelerde hiyerarşik yapı daha çok oturduğundan yüz yüze görüşme yöntemi ile anket uygulanmıştır.

Araştırmamızda anket uygulanacak işletme sayısı 383 planlanmıştır. Internet sitesine sahip olup elektronik postaları temin edilebilen 850 işletmeye elektronik posta ile anket katılım formu gönderilmiştir. Bunlardan 144 işletmeden, toplam 167 anket ulaşılmıştır. 132 işletmede ise yüz yüze görüşme yöntemiyle anket uygulanmış olup, toplam 276 anket temin edilmiştir. Alınan anket sonuçlarından yola çıkarak, 239 özel işletmeden 337 katılım, 37 kamu işletmesinden 77 katılım sağlandığı görülmüştür. Basılı olarak bire bir uygulanan fakat Internet üzerinden yapılan katılımlar tespit edilmiş olup yüz yüze görüşme yöntemiyle yapıldığı varsayılmıştır.



Yüz yüze görüşme yöntemiyle ve İnternet üzerinden yapılan katılımlarla birlikte toplam 456 anket formu temin edilmiştir. Orta ve üst düzey yöneticinin katıldığı anket çalışmasında, önem arz eden demografik bilgilerin bir kısmı doldurmayarak boş geçilen ve İnternet üzerinden yapılan katılımlarda tutarsızlık gözlenen 42 anket formu değerlendirme dışı bırakılarak, çalışma 414 kişi üzerinden yapılmıştır. Anket uygulanan işletme sayısı 383'ün altında olmakla birlikte araştırmanın yeterli sayıda katılımı içerdiği şeklinde mütalaa edilmiştir.

İnternet üzerinden doldurulan anket Asp.Net (Etkin Sunucu Sayfaları) sistemi ile hazırlanmıştır. Microsoft tarafından geliştirilen internete yönelik sunucu tarafı çalışan bir teknolojidir. Sunucunun sadece durağan sayfaları istemciye göndermesi yerine, ziyaretçiden veri de kabul etmektedir. Katılımcılar tarafından doldurulan ankette, her bir katılımcının cevapları Microsoft Access veritabanı üzerinde tutulmuştur. Böylece, her bir anket için tekrar kodlamalar elle bilgisayara girilmemiştir.

Araştırmada Yaş ve hizmet süresi değişkenleri çeyrekliklere göre dört gruba ayrılmıştır. Ayrıca eğitim değişkeninde yüksek lisans ve doktora birleştirilmiştir.

Verilerin düzenlenmesi ve analiz edilmesinde Microsoft Office Excel ve SPSS for Windows 15.0 paket programı kullanılmıştır.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistik analizler ( Chi-Square, F testi ve Student t testi ) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

## TEZİN PLANI

Amaçlanan tez planı doğrultusunda, çalışmanın birinci bölümünde sırasıyla; yönetim kavramından, yönetim biliminde geçirilen evrelerden ve gelinen noktadan, farklı karar verme düzeyleri olarak yönetim kademelerinden ve özellikle karar verme olmak üzere yönetim fonksiyonlarından, bir süreç olan karar verme ve kaynağı olan problem kavramından ve son olarak karar vermeyi destekleyen bilişim sistemlerinin gelişiminden bahsedilmektedir.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise sektör ayrımı gözetmeksizin organizasyonlarda bilişim sistemlerinin konumunu ve bu organizasyonların idaresi görevinde bulunan yöneticilerin kişisel düşüncelerini almak suretiyle, bu konuda yöneticileri bilgilendirme çalışmalarına faydalı olacağına inandığımız araştırma çalışması yer almaktadır.

Ayrıca Çalışma doğrultusunda ulaşılan çeşitli sonuçlar, sonuç ve değerlendirme bölümünde özetlenerek genel bir değerlendirmeye gidilmeye çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

#### **1.1 YÖNETİM, YÖNETİM FONKSİYONLARI VE YÖNETİCİ KAVRAMI**

Bu başlık altında yönetim ve yönetici kavramı, yönetim fonksiyonları ve aşamaları, yönetimin ve karar verme ile ilgili araştırmalar tartışılmış olup, ilgili bilgiler incelenmiştir.

##### **1.1.1 YÖNETİM KAVRAMI**

Yönetim, insanın varoluşuyla birlikte ortaya çıkan bir olgu, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat, ilkeleri, felsefesi ve politikalarının incelenmesine yeni başlamış, gelişmekte olan bir bilim dalıdır.

Yönetim olayından bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması gerekmektedir. İnsanlık tarihinden beri kişiler çeşitli amaçlardan dolayı birbirleriyle işbirliği içerisindeyler. Bu işbirliği önceleri inanın kendisini tabiattaki zorluklara ve düşmana karşı koruyabilme şeklinde olmuş ve eski yönetim uygulamaları kabile, site, devlet vb. yönleriyle ortaya çıkmıştır. İnsanların çoğalması, ihtiyaçların çeşitlenmesi gibi gelişmeler bir çok insanın, ilişkilerini düzenleyerek bîr sistem içerisinde örgütlerin kurulmasını zorunlu hale getirmiştir. Modern yönetim anlayışı ortak amaca doğru işbirliği sağlanması faaliyet ve çabalarını kapsamaktadır.

Ekonomik faaliyetlerdeki yönetsel uygulamalar, ekonomi biliminin kurucusu Adam Smith'le beraber ortaya çıkmış ancak gerçek anlamda işletme yönetimi ve bilimi 20. yüzyılın başlarında gelişme göstermiştir.<sup>1</sup> Yönetim ve örgütlerle ilgili sistematik bilgi topluluğu, 20. yüzyılın ürünü olmakla beraber; bir asırdan kısa bir süre içinde, çeşitli disiplinlerin

---

<sup>1</sup> Tosun, K. **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, İstanbul, s.163, 1992.

katkılarıyla hızla gelişmiş, araştırmaların sağladığı bulgularla derinleşmiş ve bilimsel niteliği giderek artmıştır.

Yazarlardan bazılarına göre yönetim şu şekilde tanımlanmaktadır.

Yönetim çeşitli bilim dallarınca farklı biçimde tanımlanabilir. Örneğin ekonomistlere göre; toprak, sermaye ve emekle birlikte üretim fonksiyonlarından biridir. Siyasal bilimcilere göre yönetim, bir otorite sistemi olarak kabul edilir. Toplum bilimcilerin gözünde yönetim, bir sınıf ve saygınlık sistemidir. Hatta yönetim bilimcilerin bile üzerinde anlaştıkları bir tanımları vermek de oldukça zordur. Örneğin, klasik yönetim taraftarları yönetimi para, makina, metod, insan ve araç-gerecin uyumlaştırılması olarak tanımlarken, davranış bilimciler kararların alınması ve uygulamaya aktarılması olarak tanımlamaktadır.<sup>2</sup>

Diğer taraftan Drucker ise yönetimi; "Kaynakları verimli hale getirmekten sorumlu toplumun bir organı" olarak görmektedir."<sup>3</sup>

Tosun ise; "Yönetim, insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır."<sup>4</sup>

Yönetim konusunda birçok tanımlar yapılmıştır. Fakat kavramlar açısından yönetim bilimciler tarafından henüz tam bir fikir birliği oluşmamıştır. Bu yüzden değişik bilim dallarında çalışan yazarlar, aynı kelimelerle farklı anlamlar kastetmektedirler. Bu konu ile ilgilenenler, kendi ihtiyaç ve amaçlarına göre tanımları ileri sürmektedirler. Değişik tanımları sunmamız, farklı bakış açıları görebilmek açısından yararlı olacaktır.

<sup>2</sup> Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan D. Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s.105.

<sup>3</sup> Drucker, P. F., **The Practice of Management**, Çev. E.Sabri YARMALI, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s.4.

<sup>4</sup> Tosun, K., **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme İktisadı Yayınları, İstanbul, 1990, s.161.

Bu tanımların başta gelen ortak yanı, yönetimi birtakım faaliyetlerden oluşan süreç olarak ele almaları ve ortak amaca ulaşma işbirliğidir. Yönetimin, üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımı "Yönetim, başkaları vasıtasıyla iş görmektir." şeklindeki tanımlamadır.<sup>5</sup>

Yapılan değişik tanımlardan da anlaşılacağı gibi yönetim faaliyetinden bahsedebilmek için birden çok insanın bulunması, belirlenmiş bir amaç etrafında işbirliğinin olması ve söz konusu çabalar da bir örgüt çatısı altında yürütülmelidir.

Eskiden yönetimde bütün dikkatler işlerin teknolojik yönü üzerinde toplanmış insan kavramı göz ardı edilmiştir. İnsanlar makinenin bir uzantısı olarak gören bu anlayış yıkıldığı zaman, yöneticinin işi, daha az teknoloji ve daha çok insan yönetimi şekline dönüşmüştür. Çağımızda yönetim anlayışında gelinen noktaya baktığımız zaman, yönetimde yapıya ağırlık veren yaklaşıma, oradan da yönetimin yapı ve insana ağırlık veren ve aynı zamanda çevresiyle etkileşen dinamik bir yapı olarak gören yaklaşımlara kadar bir gelişmenin olduğu görülmektedir.

#### **1.1.1.1 Yönetimin Genel Özellikleri**

Yönetim evrensel bir kavramdır. günümüzde işletmeler değişen koşullarla ve gelişmelere ayak uydurabilmek ve gelişimlerini devam ettirebilmek için iyi bir yönetime ihtiyaç duyarlar.yönetim hem başkalarıyla beraber çalışmayı hem de kıt olan kaynakları verimli bir şekilde kullanmayı ve değişen çevreye uyum sağlamayı gerektirir.

---

<sup>5</sup> Orr, Jason C., "The 3 Principles of Decision-Making", Canadian Manager, Winter 97, vol.22, Issue 4, s.11.

Yönetim evrensel bir kavramdır ve yapılan yönetim tanımlarından da anlaşıldığı gibi yönetimin oldukça fazla özelliği bulunmaktadır. Bu özellikler arasında da belli başlı özellikleri vardır.bunlar şöyledir: <sup>6</sup>

**Amaç özelliği:** Tüm yönetim faaliyetleri belirlenen bir amaç için gerçekleştirilir.bu nedenle yönetimden bahsedebilmek için her şeyden önce bir amacın olması gerekir. Bütün işletmelerde bazı temel amaçlar vardır. Örneğin kar elde etme, büyüme, pazarı genişletme gibidir. Bunların yanında işletmelerde yöneticiler genel amaçlarla çatışmayacak şekilde özel amaçlara ulaşmaya çalışmalıdır.

**Grup özeliği:** Yönetimde bahsedebilmek için en azından bir yöneten ve yönetilen olması gerekir. Çünkü tek kişinin yaptığı iş ekonomik faaliyettir.

**Beşeri özelliği:** Yönetim faaliyetinin temel ögesi insandır. Çünkü yönetende yönetilende insandır.

**İşbirliği özeliği:** Belirlenen amaca daha kolay ulaşabilmek insanların beraberce çalışmaları, karşılıklı yardımlaşmaları ve işbirliği sayesinde gerçekleşmektedir.

**İşbölümü ve uzmanlaşma özelliği:** İşletme içinde karışıklığın olmaması için belirli işlerin belirli kişilerce yapılması gerekir. Aksi halde bazı işleri birçok kişi yaparken, bazı işlerde hiç yapılmayacaktır. İşbölümü beraberinde uzamlaşmayı gerektirecektir.

**Koordinasyon özelliği:** İşletme içinde departmanların ve buralarda çalışan bireylerin uyum içinde çalışmaları gerekir. Yönetimin bu yönü koordinasyon özeliğinden kaynaklanır.

---

<sup>6</sup> Tengilimoğlu, D., Atilla A., ve Bektaş, M., **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara ,2008, s.78.

**Yetki özelliği:** İşletmelerde hedeflenen amaçlara ulaşmak için organizasyonda görevli kişilere yetki verilmesi gerekir.

**Evrensellik özelliği:** Yönetim sadece kar amacı güden kuruluşlar değil, aynı zamanda kar amacı gütmeyen diğer kuruluşlar içinde geçerlidir.

**Basamaksal özellik :** Organizasyonda çalışan insanların belirli bir düzende çalışmaları gerekir. Bunun içinde genel müdürden işçisine kadar belli bir basamaksal düzen içinde çalışılmalıdır.

**Yaratıcılık özelliği:** Yönetimde etkinliği verimliliği ve başarıyı sürekli yükseltmek her zaman mümkün olduğuna göre, yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gerekir.

**Demokratik özellik:** Yönetim ortak aklın uygulanmasını gerektirir. Bu da ancak katılımlı yönetimle mümkün olur ancak burada kastedilen örgütsel demokrasi sadece karara değil, kararlar birlikte sürece ve sürecin sonunda ortaya çıkan çıktıyı denetlemeyi de birlikte yapmayı gerektirir. kısaca karar almada, uygulamada, kontrolde birlikte çalışmak sağlanmalıdır.

### 1.1.1.2 Bilimsel Anlamda Yönetim

Yönetim sadece beceri ve yetenekle uygulanan bir etkinlik değil aynı zamanda psikoloji, hukuk, davranış bilimleri sosyoloji ve sosyal psikoloji gibi çeşitli bilim dallarıyla ilgisi olan bir disiplindir. Yönetimin kendine özgü kavramları, ilkeleri, yöntemleri ve teorileri vardır.

Bilimsel bir faaliyet olarak ele alındığında yönetim; "Örgüt amaçlarının etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi maksadıyla, planlama örgütlenme, yürütme koordinasyon ve kontrol fonksiyonlarına ait kavram, ilke

teori, model tekniklerden sistematik ve bilinçli olarak uygulanması ile ilgili tüm faaliyetler topluluğu şeklinde tanımlanabilir.”<sup>7</sup>

### 1.1.3.Süreçsel Anlamda Yönetim

Yönetim faaliyeti bir yerde başlayıp sonra, biten bir faaliyet değildir. Yönetim, fonksiyonel bir süreçtir. Her örgütün başarısı ona bağlıdır. tüm örgütsel etkinlikler ona bağlıdır. Planlama örgütlenme, yöneltme koordinasyon ve kontrol faaliyetleri yönetimin fonksiyonlarını oluşturur. Her fonksiyon kendi içinde kendi içinde değişik boyutlar taşıyabilir. Bir planın organizasyonu, koordinasyonu veya kontrolü gibi. Ancak bilinmelidir ki, yönetim tekdüze bir faaliyet değildir. Kendi içinde hareketli ve değişken bir meslektir. Bir meslek olması nedeniyle de, sanat ve bilim özelliğini korumak için sürekli bir gelişim göstermek durumundadır. Bu gelişim, yönetsel etkinliklere bulunan ve yönetici olan herkesi kapsar.

Yönetim her şeyden önce bir iş ve faaliyet topluluğudur. Söz konusu faaliyetler bir süreç olarak devam eder. Örgütsel faaliyetler, yönetsel ve yönetsel olmayan faaliyetler olmak üzere ikiye ayrılır. Yönetsel faaliyetlerle yönetsel olmayan faaliyetler, amaç kapsam açısından gerektirdiği beceriler ve taşıdıkları kavram ve teknikler bakımından farklıdırlar. Yönetsel faaliyetler özellikle yöneticiler tarafından yerine getirilir ve bu faaliyetler örgütlerin yaşama ve gelişmeleriyle yakından ilgilidir.

Süreç niteliği yönetimin en belirgin özelliğidir. Nitekim birçok araştırmacı, yönetimin tanımını bu özelliğine dayandırmışlardır. Süreç olarak yönetim, tek bir kişinin gerçekleştiremeyeceği ve tek bir adımda gerçekleşen bir faaliyet değil aksine süreç şeklinde devam eden ve orta bir amaç için, bir araya gelmiş insanların faaliyetleriyle ilgili tüm çabalardan oluşmaktadır.

<sup>7</sup> Genç, N., **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara , 2007, s.24.



Yukarıda verilen tanımlara ek olarak yönetimin süreç özelliğini ön plana çıkaran bir tanımda şöyle yapılmaktadır.

“...Önceden belirlenmiş amaçlara ulaşmak için kaynakların; planlama, örgütleme, yürütme ve kontrol fonksiyonlarıyla koordinasyon sağlaması...”<sup>8</sup>

#### 1.1.1.4. Sanatsal Anlamda Yönetim

Yönetimin uygulamaya dönük olması onun sanatsal yönünü ifade etmektedir. Yani yönetim, bilginin yanında sanat yeteneği gerektiren bir uğraştır. Yönetimi, insanlar aracılığıyla örgütsel hedeflere ulaşma sanatı olarak tanımlayabiliriz.<sup>9</sup> Yönetim uygulamalarının toplum yaşamı kadar eski olması sebebiyle, sanatların en eskisi olarak sayılmaktadır. Yönetim biliminin önemi ve uygulama alanının genişliği nedeniyle de, sanatların en önemlisidir.

Baransel, yönetim sanatını şu şekilde tanımlamaktadır: “Yönetim sanatı; sezgi, muhakeme, tecrübe ile edinilen ve yönetim biliminin sağladığı bilgilerin bilinçli ve sistemli bir biçimde, maharetle uygulanarak, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesine ilişkin bir faaliyet ve çabadır.”<sup>10</sup> Bu tanımdan da anlaşıldığı gibi yönetim faaliyeti uygulamaya yönelik bir iştir. Uygulamaya yönelik olması da sanatsal yönünü göstermektedir.

#### 1.1.2. YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetim kavramı gibi, yönetici kavramı ile ilgili de birçok tanım yapılmıştır. Yönetici karı ve riski başkasına ait olmak üzere hizmet veya mal üretmek için üretim öğelerinin alımını yapan veya yaptıran, bunları belirli

<sup>8</sup> Baransel, A., “**Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:257, İstanbul, 1993, s.26.

<sup>9</sup> Genç, **a.g.e.**, ss.24-25.

<sup>10</sup> Baransel, **a.g.e.**, s.27.

ihtiyaçlarla doymak amacına yönelten, işletmeyi girişimci adına çalıştırma sorumluluğu olan kimsedir.<sup>11</sup>

Girişimci ve yöneticiyi birbirinden ayıran fark, yönetici kar yada zarara ortak değildir. Sadece emeğinin karşılığını alarak işletmenin amacına hizmet eden kimsedir. Girişimci ise girişilen işte tüm riski üstlenen, çalışma sonucunda elde edilen kar yada zararın sahibidir.

Tosun yönetici kavramını şöyle tanımlamıştır: "Yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri, tek olarak yada grup halinde gören bireyler yönetim organlarını oluştururlar ki bu organlara yönetici deriz. Yöneticinin bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki buna da yöneticilik denir."<sup>12</sup>

Yönetici, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren işleri planlayan uygulayan ve denetleyen kişidir. Yöneticinin ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır.

En kapsamlı yönetici tanımını "belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu olan kişi" biçiminde yapabiliriz.<sup>13</sup>

### **1.1.2.1 Yöneticilerin Genel Özellikleri, Becerileri ve Yeterlilikler**

Yöneticiler yüklendikleri görevler, taşındıkları yetki ve sorumluluklar bakımından çok önemli fonksiyonlara sahip kişilerdir. Yöneticilerin bu

<sup>11</sup> Tengilimoğlu, Atilla, ve Bektaş, **a.g.e.**, s.79.

<sup>12</sup> Tosun, **a.g.e.**, s.161.

<sup>13</sup> Dinçer Ö.,Fidan Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, 5.baskı, İstanbul, 2000, s.31.

fonksiyonları etkin ve verimli bir biçimde icra edebilmeleri için bazı özelliklere sahip olmaları gerekir. Yöneticilerde var olması gereken özellikler zaman içerisinde farklılık göstermiştir. Zamana ve kültürlere göre değişiklik göstermekle beraber, iyi bir yöneticide bulunması gereken bazı özellikler şöyledir:

- İyi bir yönetici her şeyden önce dengeli olmalıdır,
- Değişik kişilikteki insanlara ve değişen koşullara uyum sağlamalıdır,
- Yani uyumlu olarak çalışmalıdır,
- Aldığı kararlarda kararlı olmalıdır,
- Yöntemli çalışmalıdır,
- Etrafındaki kişilere güven veren kişidir,
- Olağanüstü durumlara karşı tedbir almalıdır,
- Mantıklı olma, analiz ve sentez yapabilme, iş üzerine yoğunlaşabilme, açık olma, muhakeme yapabilme, düşüncelerini iyi ifade edebilme yeteneğine sahip olmalıdır,
- Sabırlı bir eğitimci olarak astlarını yetiştirmelidir,
- İş ortamında sürekli oluşan stresi azaltması, çalışma arkadaşlarını etkin bir biçimde gruplandırması gerekmektedir.

Yöneticiler, bunların dışında gerekli bilgiyi barındırma ve o konuda yeterli olması bazen yetmemektedir. Bunun yanında o bilgiyi zaman ve mekâna göre uyarlayıp, uygulama safhasına dökmesi gerekir. Bu da yöneticinin kabiliyet yeteneği ile ilgilidir. Her birey kendi kabiliyeti doğrusunda yetiştirmelidir. Bu kabiliyetine de bilgisi, şahsiyeti ve tecrübesi eklenmelidir. Buradan yola çıkarak yöneticilerde bulunması gereken beceriler şu şekilde gösterilmiştir.

### 1.1.2.1.1 Kavramsal Beceri

Kavramsal beceri organizasyonu bir bütün olarak görme ve organizasyonun çıkarları ile faaliyetlerini koordine ve bütünleştirme faaliyetidir.<sup>14</sup> Bu yetenek organizasyonun kısımları arasındaki ilişkiyi görmeyi de kapsar. Kavramsal yetenek yöneticinin düşünme ve planlama yetenekleriyle ilgilidir. Üst kademelerde daha önemlidir. stratejik planlamayı yapan yöneticiler, çevre ile ilişkilerinde kavramsal yeteneklerini kullanmak zorundadırlar.

Bütün organizasyonu bir bütün olarak veya tek bir bütün olarak düşünme yeteneği kazanmak için bu yetenek önemlidir. Kavramsal yeteneği kazanmak için şu noktalar önemlidir.<sup>15</sup>

- Organizasyonun her biriminin diğer birimlerinin diğer birimleri nasıl etkilediğini bilmek,
- Bir bölümdeki değişimin diğer bölümlerde nasıl bir değişim yarattığını bilmek,
- Bireylerin ve bölümlerin çevre, toplum ve endüstri ile ilişkilerini görebilmek gerekir.

### 1.1.2.1.2 Teknik Beceri

Yönetimin teknik boyutunu ifade etmektedir. Bir işi başarılması için özel bilgi ve tecrübenin olması veya araç ve tekniklerin kullanılması için uygun durumda olma yeteneğidir.<sup>16</sup>

<sup>14</sup> Stones, James A. F., ve Winkel, C., **Management**, I. Kısım, Englewood Cliffs, New Jersey, 1986, s.15.

<sup>15</sup> Katz, Robert L., "**Skills of an Effective Administration**", Harvard Business Review C.LII-S.5 (Eylül-Ekim 1974), s.91.

<sup>16</sup> Özalp, İ., "**Yönetim ve Organizasyon**", Cilt:I, Eskişehir, 1992, s.25.

Bir görevin yerine getirilmesi için gerekli uzmanlık bilgisi,ustalık analiz yeteneği,araç ve tekniklerin tümü teknik beceriye girmektedir. Bu tür beceriler daha çok organizasyonun alt kademelerinde bulunan yöneticiler için önem arz etmektedir.teknik beceriler süreçsel ve maddesel varlıklarla ilgilidir. Alt kademe ve orta kademe yöneticilerinden, eğitim bilgi ve tecrübelerini uygulamalarını içeren bir beceri türüdür.

### **1.1.2.1.3 Beşeri İlişkiler Becerisi**

Yöneticilerin devamlı ve isteyerek ilişkiler geliştirmesi olarak tanımlanabilir. Yöneticilerin çevreleriyle ilişki kurarak arzu ve ihtiyaçlarını dikkate alması onlara çözüm bulması yeteneğidir. Başkaları vasıtasıyla iş yaptığı için bu yeteneği geliştirmesi gerekir. Değişik hayat biçimlerinden gelen ve değişik kültürlere sahip kişilere ve güç gruplarıyla uyum sağlamak zorundadır. Beşeri ilişkiler diğer insanlarla çalışma ve iletişim kurma ile ilgili bir beceri türüdür. Beşeri ilişkiler becerisi her yönetim düzeyinde önem arz emektedir. Fakat orta kademelerde (personeli iyi bir şekilde yönlendirme, motive etme, etkili iletişim şeklinde) daha çok önem kazanmaktadır.<sup>17</sup>

### **1.1.2.2 Yöneticinin Roller**

Yönetim işini yapan yöneticilerin çalışmalarını anlamak için yöneticinin oynadığı rolleri tanımlamak gerekir. Yönetici bir organizasyonun başında duran veya organizasyonun belirli bir bölümünü yöneten kişidir. Yönetici belli bir göreve getirildiğinde, yöneticinin yerine getirdiği görevler çeşitli roller olarak da düşünülebilir.

---

<sup>17</sup> Karakaya, G., "Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerilerinin Geliştirilmesi", Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1998, s:17.

### 1.2.2.1 Bireyler Arası Roller

Yöneticinin oynadığı bu roller işletmeyi düzgün ve başarılı bir biçimde yönetmesi için gerekli işlerdir. Bu görevler bireyler arası ilişkileri gerektirir. Yöneticinin görevleri bu rollerle ilgili olmasına karşın, bu roller genellikle rutin olup yöneticinin vazgeçemeyeceği işlerdendir. bireyler arası rolleri temsil eder ve irtibat rolü olmak üzere kendi içerisinde üç kısma ayrılmaktadır.

**Temsil rolü:** Yasal yekini sahibi olan her yönetici törenlere katılma biçiminde görevlerini yerine getirirler. Üst yönetimde görev yapmanın sonucu olarak her yönetici temsil rolünü üstlenir. Yöneticiler, yeni bir fabrika ya da yeni bir fabrika şubesinin açılışına katılarak, hissedarları karşılama, konferans, seminer ve sempozyumlara katılarak işletmeyi temsil ederler.

Orta düzeydeki yöneticiler de üst düzeydeki yöneticiler kadar olmasa da temsil rolünü üstlenirler. orta düzey yöneticilerde, günlere katılma, misafir karşılama, müşterilere yemek vermek gibi durumlarda temsil rollerini kullanırlar.

Bireylerin rollerle ilgili görevleri çoğu zaman rutin ve çok az sayıda haberleşmeyi ve önemli kararları almayı gerektirmeyen görevlerdir. Ancak düzgün bir organizasyon yapısı için gereklidir ve yönetici tarafından ihmal edilemez.<sup>18</sup>

**Önder rolü:** Yönetici işletmeyi yöneten bir birey olarak emrinde çalışan bireyleri motive ederek onlara önderlik etme rolü üstlenir. organizasyonun başarısını artıracak her türlü işi kapsar. Yetki ile

---

<sup>18</sup> Mintzberg, H., "The Manager's Job: Folklore or Fact", Harvard Business Review, C.LIII, S.4 (Temmuz-Ağustos 1975), ss.49-61.

yapılmayacak işler önderlik yetenekleri ile sağlanabilir. Her yöneticinin bir önder olmaması bir nedene dayanır.

**İrtibat rolü:** İşletme sahipleri ile astlar arasında gerçekleşir. Dikey boyutta görülmektedir. Yöneticiler işletme sahipleri ile astlar arasındaki irtibat görevini yerine getirirler.

#### **1.1.2.2.2 Bilgi Sağlama Roller**

Yöneticinin en önemli işlerinden biri bilgi alma ve haberleşmedir. Yöneticinin bilgi rolü, işi etkinliğini sağlayacak bilgileri toplama ve bu bilgilerin, sonuca götüreceği bir biçimde işlenmesini sağlamaktır.<sup>19</sup>

Yönetici bir monitör gibi bilgiyi toplar. Bilgiyi toplayan yönetici karar alma sürecini de kolaylaştırır. Çeşitli yayınları okuyarak organizasyon içindeki ve organizasyonun dış çevresi ile ilgili bütün bilgiler toplanır.

Yönetici topladığı tüm bilgileri üstlere ve astlara kendi düşünce ve karar sistemine uygun bir biçimde iletmektedir. Burada yönetici elde ettiği tüm bilgiyi gerekli kişilere yaymaktadır. bazen yöneticiler kendi bölümü dışında dış çevreyi de bilgilendirmektedirler. Üst yöneticilerin işletme hakkında bilgi sahibi olmak ve tatmin sağlamak için dış çevrede basın toplantıları vs. yaparak sözcü rolü üstlenirler.

#### **1.1.2.2.3 Karar Almaya İlişkin Roller**

Bilgi alma ve bilgiyi değerlendirme kadar karar almada yönetici için önemlidir. Hatta yöneticinin asıl işi karar vermektir. Yönetici örgütte karar alan rolünü üstlenen kişidir. organizasyon yapısının gözden geçirilmesi yeni projelerin uygulanması vs. gibi konularda karar alma yöneticilerin görevidir.

---

<sup>19</sup> Genç, a.g.e., s.29.

**İşletme rakipliği rolü:** Yöneticiler işletme için en iyi olanı yaparak işletmenin çıkarları doğrultusunda karar verirler. Yönetici, birimini geliştirmek ve en iyi duruma getirmek için çalışır. Ayrıca çevredeki yenilikleri ve yeni düşünceleri işletmeye kazanmaya çalışır. Yeni mamullerin üretim hattına sokulması, satış metotlarının değiştirilmesi ve geliştirici çabalar yöneticinin görevleridir.<sup>20</sup>

**Sorun çözücü rolü:** Yöneticilerin en iyi anlaşılabilir rollerinden biri sorun çözme rolüdür. Yöneticiler sorunları çözmede temel bir görüş üstlenmektedirler.<sup>21</sup> Astlar arasında yer alan çeşitli çatışmaları çözücü rol oynar fonksiyonel olan çatışmalarda üst yönetici çeşitli rolleri deneyerek sorun çözme görevini üstlenir.<sup>22</sup>

**Kaynak dağıtıcı rolü:** Yöneticinin üçüncü karar verici rolü kaynakları dağıtmasıdır. Her bir organizasyon biriminin hangi kaynakları elde edeceğine karar veren yönetici denge kurmak zorundadır. Yönetici karmaşık tercihler yapmak zorunda kalabilir. Her kararın diğer kararlar üzerindeki etkisi dikkate alınmalıdır.önemli olan nokta organizasyonda etkili olan kişilerce kararların kabul edilebilir olması ve kaynakların aşırı derecede kullanılmamasına dikkat edilmesidir.

**Arabulucu rolü:** Yönetici aynı zamanda arabuluculuk rolü de üstlenmektedir. Yöneticiler zamanlarının önemli bir kısmını bölümlerin anlaşmasını sağlamak için harcar. Bütçenin büyüklüğü ve masraf kalemleri üzerinde, endüstriyel ilişkilerle ilgili, dış ilişkilerle ilgili ortaya çıkan sorunlarda ve dış çevredeki olaylarda arabuluculuk rolü oynamaktadırlar.

<sup>20</sup> Mintzberg, a.g.e., ss.56-57.

<sup>21</sup> Holt, D. H., **Management: Principles and Practices** (Englewood cliffs New Jersey: Prentice Hall Inc., 1987), s.16.

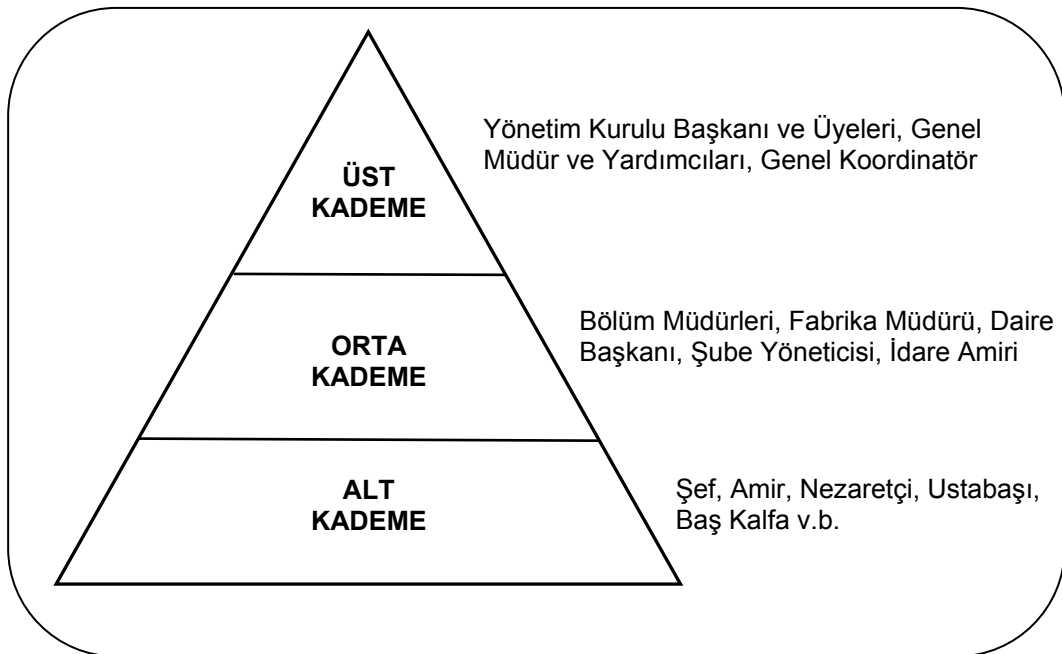
<sup>22</sup> Özalp, İ., “**Örgütlerde Çatışma**”, Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VII,SI (Haziran 1989), ss.81-114.



### 1.1.2.3 Yönetmel Düzeyler

Yönetim kavramıyla yalnızca üst düzey bir yönetimi kapsayan bir süreç akla gelmemelidir. Yöneticiler bütün örgütlerde çeşitli düzeylerde iş görürler. Bu düzeyler, geleneksel olarak yönetmel düzeyler ve hiyerarşik düzeyler olarak sınıflandırılmaktadır. Bu sınıflamaya göre yönetim kademesi; üst düzey yönetim ve orta düzey yönetim ve alt düzey yönetim olarak üç gruba ayrılmaktadır.

Yönetim bir piramit şeklinde düşünülüp, bunun bir yüzeyi alınırsa, işletmenin amaçlarına ulaşmasını sağlayan, bu yolda başkasına iş yaptıran yönetim organları arasındaki kademeler. Üç gruba ayrılarak aşağıdaki Şekil-1'de gösterilmiştir. Bu yönetmel kademeler arasındaki temel fark ise sahip oldukları otorite yetki, sorumluluk ve örgütsel faaliyetlerin derecesidir.<sup>23</sup>



Şekil-1: Yönetmel Kademeler<sup>24</sup>

<sup>23</sup> Rakich, J. S., Longest, B. B., ve Darr, K., **Managing Health Services Organizations**, Second Edition, W.S. Saunders Company, Philadelphia, 1985, s.5.

<sup>24</sup> Mucuk, İ., "**Modern İşletmecilik**", Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998, s.148.

### 1.1.2.3.1 Dikey Sınıflandırma

Dikey sınıflama, alt, orta ve üst düzey yönetim ve yöneticiler bulunmaktadır.

Alt düzey yönetim ve yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için yönetsel işlevleri olmayan, işgörenleri yönetmekten sorumlu olan gözetmen yada ilk kademe amirleridir. Büro yönetici, şef amir, nezaretçi, ustabaşı, usta gibi adlarla anılırlar.<sup>25</sup>

Orta düzey yönetim ve yöneticiler, daire başkanı ve şube müdürü gibi adlarla anılan bu yöneticiler örgütün üst yönetimce tanımlanan amaçlarını başarmak için gerekli olan plan, program ve faaliyetlerin eşgüdümlemesinden sorumlu kişilerdir. Başkan, müdür, amir, daire yada kısım başkanı gibi adlarla anılırlar.<sup>26</sup>

Üst düzey yönetim ve yöneticiler, genellikle üst düzey yönetime, "tepe yönetimi", bu kademeyi temsil eden yöneticilere de "tepe yöneticileri" denilir. Bu kişiler en fazla yetki ve güce sahip kişilerdir ve tüm işletmenin yönetim sorumluluğunu taşırlar. İşletmenin amaçlarını, uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirler, şirketi dışında en geniş yetkilerle temsil ederler.<sup>27</sup>

### 1.1.2.3.2 Yatay Sınıflandırma

Yöneticilerin işlerindeki diğer temel farkı, organizasyon boyunca yatay olarak kendini gösterir. Fonksiyonel yöneticiler ve genel yöneticiler olarak ikiye ayırabiliriz.

<sup>25</sup> Tengilimoğlu, Atilla, Bektaş, a.g.e., s:81.

<sup>26</sup> Can ,H., Tuncer,D., ve Ayhan, D. Y., **Genel İşlemecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi Ankara, 2003, s.142.

<sup>27</sup> Mucuk İ., a.g.e., s:142.

Fonksiyonel yöneticiler, tek bir fonksiyonel işi yerine getiren ve benzer eğitimi ve benzer becerileri olan işgörenlere sahip bulunan bölümlerden sorumludurlar. Fonksiyonel bölümler, reklam, satış, finans, personel imalat ve diğerlerini kapsar.

Genel yöneticiler, işletmenin farklı fonksiyonlarını yerine getiren bütün bölümlerinden sorumlu bulunurlar mağaza yöneticisi ve fabrika müdürü genel yöneticiye iyi birer örnek teşkil eder.<sup>28</sup>

#### **1.1.2.4 Yönetici Görevleri**

Yönetici tanımlarından da anlaşıldığı üzere, yönetici her şeyden önce; organizasyonun hedeflerini belirler.bu hedeflere ulaşmak için elindeki kaynaklara (finansal güç, malzeme, demirbaş, zaman ve en önemlisi insan kaynağı) ve kısıtlayıcı etkenlere (rakipler, maliyet, yasalar, organizasyonun yaşadığı toplum kültürü vs.) uygun yöntemler geliştirmek, organizasyonu oluşturmak, organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesi ve devamlılığını sağlayabilmesi için, hızlı bir gelişme içerisinde olan hayatın tüm gereklerini her an yeniden planlamak, tasarlamak, kararlar almak ve uygulamak. Organizasyonun yaşayabilmesi için en önemli faktöre olan insan kaynakları konusuna gereken önemi verip tüm çalışanların yetişmesini sağlamak.

Yöneticiler yalnız bu günün gereksinimlerini değil; geleceğin belirsizlikleri içinde, kendilerine gerçek, akılcı, bilimsel bir yol çizerek modeller geliştirerek arzulanan hedeflere ulaşmaya çalışacaklardır. En basit ve en genel bir ifadeyle yöneticinin görevi, planlama, karar verme ve verilen kararları belirlenen amaçla doğrultusunda uygulamaktır.

<sup>28</sup> <http://www.maximumbilgi.com> (Erişim Tarihi:04.04.2009)

### 1.1.3 YÖNETİM FONKSİYONLARI

Yönetim, yöneticiler tarafından yerine getirilen, örgütlerin yaşama ve gelişmeleri ile yakından ilgili faaliyetlerdir. Bu faaliyetleri de planlama, örgütlenme ve yürütme, koordinasyon ve denetim olmak üzere sıralamak mümkündür. Aynı zamanda da bu faaliyetler bir organ olarak yöneticilerin fonksiyonlarını, yönetim sürecinin de safhalarını oluşturmaktadır.<sup>29</sup>

İşletme için bu fonksiyonlar işletmenin bütün faaliyetlerinde yerine getirilir. Yönetimin bu fonksiyonları arasında yakın ilişki bulunur. Bulardan planlama fonksiyonu yönetimin ilk aşamasıdır. Başka bir ifadeyle planlama diğer fonksiyonların önünde gelir. Yönetim fonksiyonları arasındaki ilişki aşağıdaki şekilde şöyle gösterebiliriz.

#### 1.1.3.1 Planlama

Plan, bir karar veya kararlar toplamıdır. Bu karar veya kararların özelliği, gelecek zaman dilimleri içerisinde ulaşılmak ve gerçekleştirilmek istenen belli nokta ve durumlara işaret ediyor olmalarıdır. Dolayısıyla en genel tanım olarak “plan, bugünden, gelecekte nereye ulaşılmak istendiğinin kararlaştırılmasıdır.” Şeklinde açıklanabilir. Böyle bir karar plandır. Dolayısıyla karar vermekle plan yapmak bir anlamda aynı şeyler olmaktadır. Tek farkı planların birden fazla kararı içermesi, kararlar toplamı olmasıdır.<sup>30</sup>

Planlama ise, sürekli değişkenlik gösteren çevremizde, kendileri de zamanla değişecek olan amaç ve geleceğe dönük hedefler ile bunlara ulaşma yollarını, seçeneklerini de gözeterik belirleme sanatıdır. Amacı

<sup>29</sup> Dinçer, Fidan, **a.g.e.**, s.152.

<sup>30</sup> Koçel, **a.g.e.**, 2005, s.123.

gerçekleştirmek için en iyi hareket şeklini seçme ve geliştirme niteliği taşıyan bilinçli bir süreçtir <sup>31</sup>.

Planlama, planı ortaya çıkarmak için izlenen bir süreçtir. Planlama, sürekli bir şekilde bugünden, gelecek hakkında düşünmek, kısa ve uzun vadeli amaçlar üzerinde kafa yormak ve izlenecek yollar üzerinde durmaktır. Plan ise bu konularda verilen kararlardır. Kararın verilmesi ile süreç tamamlanmış olur ve uygulamaya geçilir. <sup>32</sup>

Planlama belli bir konuda aşağıdaki sorulara yanıt arama çabasıdır:

- **Ne yapılacak ?:** İşletme faaliyete geçmeden önce ne yapacağına karar vermelidir. Bunun için amaçlarını belirlemesi gerekir.
- **Ne zaman yapılacak ?:** İşletmelerde yerine getirilen tüm faaliyetlerin birbirini tamamlaması gerekir. Bir faaliyetin yapılabilmesi için diğer bir faaliyetin bitirilmesi gerekir. Bu nedenle işlerin yerine getirilme sırası ve zamanı önceden saptanmalıdır.
- **Nasıl yapılacak ?:** Bu soruya yanıt bulmak için öncelikle faaliyetlerin, projelerin ve programların hazırlanması daha sonra da stratejilerin, politikaların, yöntemlerin ve bütçelerin amaçlara uygun olarak düzenlenmesi gerekir.
- **Nerede yapılacak ?:** Yerine getirilecek tüm faaliyetlerin hangi birimlerde ve hangi mekanlarda gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

<sup>31</sup> <http://www.karedanismanlik.com/makale-dokuman.html> (Erişim Tarihi: 01.06.2009)

<sup>32</sup> Geylan, R., "Yönetim Organizasyon", Açıköğretim Fakültesi Yayını No:774, Eskişehir 2005. s:87.

- **Kim tarafından yapılacak ?**: Planlanan faaliyetlerin her biri kimler tarafından yapılacak? Bu faaliyetleri yerine getirecek kişilerin yetki ve sorumlulukları ne olacak? Ast üst ilişkileri nasıl düzenlenecek? Bu sorulara doğru ve net yanıtlar vermek amaca etkin ve verimli biçimde ulaşmayı sağlayacaktır.
- **Neden yapılacak ?**: İşletme içinde yerine getirilen tüm çabaların dolaylı ya da dolaysız olarak belirlenen amaca hizmet etmesi gerekir. Planlama aşamasında öngörülen her eylemin bu açıdan analiz edilmesi gereksiz çabaların ayıklanmasını sağlayacaktır.
- **Hangi maliyetle yapılacak ?**: Planlamada öngörülen faaliyetlerin mali yükünün belirlenmesi gerekli parasal önlemlerin alınması açısından önemlidir.
- **Hangi sürede yapılacak ?**: Öngördüğümüz faaliyetlerin yerine getirilme sürelerinin saptanması, birbirine bağlı faaliyetlerin aksamamasını sağlayacak, planladığımız amaca ulaşma yolunda harcayacağımız toplam zamanı ortaya çıkaracaktır.

Bu sorulara verilecek yanıtlar planı oluşturur.<sup>33</sup>

Kontrol büyük ölçüde planlamaya bağlıdır. Modern anlamı ile kontrolün amacı olayların planlara uyup uymadığını saptamak olduğuna göre, plan yapılmaksızın kontrol de olmayacaktır.<sup>34</sup>

Planlamanın yararları ve zararları şu şekildedir.

<sup>33</sup> Geylan, a.g.e., 2005, s.87-88.

<sup>34</sup> Hatiboğlu Z., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul 1995, s.93.

İşletmeler açısından planlamanın önemini vurgulamak amacıyla planlamanın yararlarını şöyle sıralayabiliriz:

- Planlama her şeyden önce, yöneticiyi düşünmeğe, olayların gidişi üzerinde kafa yormaya ve olayların oluş biçimine karışmaya ve onları kendi amaçlarına uygun biçimde yönlendirmesine yardımcı olur.
- Yöneticinin dikkatini, değiştirilmesi olası olmayan geçmiş zamandan çok, şu veya bu ölçüde etki edilebilen geleceğe yöneltir.
- Planlama, yöneticiyi kısa süreli endişe ve çıkarların üstüne çıkarır, uzun süreli düşünme alışkanlığı ve geleceği tahmin edebilme deneyimi kazandırır.
- Kuruluşa akla uygun ve geçerli bir amaç, dolayısıyla bu amaç etrafında çabaların yoğunlaştırılması ve yönetilmesini sağlar. Böylece, zaman ve emek kaybı önlenmiş olur.
- Tüm faaliyetlerde akılcı olmayı ve ekonomik davranmayı sağlar.
- Planlama, yöneticileri yetki devrine yönelterek, onların temel işlevlere zaman ayırmalarını sağlar.
- Planlama, işletme kaynaklarının en iyi biçimde kullanılmasını sağlayarak, verimliliği artırır.
- Planlama, gelecekteki belirsizlikleri azaltır.
- Daha rasyonel kural ve ilkelerin geliştirilmesini sağlar.

- Yönetimin son işlevi olan denetim, planlama varsa anlam kazanır ve etkin bir şekilde yerine getirilir.<sup>35</sup>

Sadece bu yararlarından dolayı kötü bir planın, plansızlıktan daha iyi olacağı muhakkaktır. Ne var ki, planla ilgili bazı sakıncalı durumlar veya tehlikeler de vardır. Bunları da şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Planın en önemli sayılabilecek sakıncası zaman ve enerji kaybına sebep olmasıdır. Kalitesi yüksek ve pahalı personel ve araç gerektirdiğinden her işletmenin bunu göze alması da mümkün değildir.
- Planın eksik olması, çok uzun veya çok kısa süreyi kapsamaması, ulaşılabilecek bazı amaçlar yerine bir takım dilek ve istekleri bünyesinde taşıması önemli noksanlıklarından biridir.
- Matematik verilerinin işlenmesi ve bilgi işlem makinalarının kullanılması istatistik gibi kantitatif yöntemler ile, davranış bilimleri üyelerinin yöntemle yabancı oldukları için bu yeni planlama araçlarının kullanılmasında yapacakları hatalar da önemli bir sakınca meydana getirir.
- Kişinin (yöneten ve yönetilen) dikkatinin geleceğe karşı gereğinden fazla çevrilmesine ve netice itibarıyla mevcut işleri savsaklamasına neden olması bir sakınca yaratır. Zira, aşırı planlama veya plana bağlılık, bir ölçüden sonra insanı gelecekte yaşatır, yaşadığı günü unutturur ve hayalci yapar.
- Planın ne kadar önceden yapılacağı ve ne ölçüde ayrıntılı olacağı konusu da çok önemlidir. Uzun süreyi kapsayan planlarda isabet derecesi azdır. Zira ileriye görme imkanı kısalmıştır. Planlama süresini kısaltma durumunda ise, planlamanın yararları azalır, bu nedenle en uygun sürenin belirlenmesine dikkat etmelidir.

<sup>35</sup> Tosun K., **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara 1992, s.212-213.



- Planlama yapmak için harcanan zaman da önemlidir. Şartların hızla değiştiği zamanlarda hızlı karar vermek gerekir. Gerekli incelemeyi yapmadan verilen kararların isabet derecesi azalır. Fakat piyasada şiddetli bir rekabetin olduğu zamanlarda ivedi kararlar alma ve planları bunlara dayandırma gereği vardır. Burada hız ile isabet arasında en uygun bir dengeyi kurmaya çalışmak gerekir.
- Planın bir diğer önemli sakıncası da uygulama durumunda bulunan kişilerin teşebbüs güçlerini zayıflatarak onları bir otomat durumuna düşürmesidir. Kişilik olarak girişimci olmayan risk ve sorumluluk üstlenmeyi sevmeyen, karar almaktan çekinen kişiler için plan ve hatta aşırı planlama, rahatlık ve rehabet aracı görevini görebilir. Bunun yanında canlı, becerikli, çalışkan, risk ve sorumluluk yüklenme eğilimi güçlü olan kişiler için, plan hele de ayrıntılar taşıyan plan önemli sakıncalar taşır. Bu çeşit plan, bu gibi kişiler için özgürlük kısıtlayıcı bir araç görevini görür.<sup>36</sup>

### 1.1.3.2 Örgütlenme

Örgütlemenin kavram olarak tanımını yapmadan önce, örgüt kavramını açıklamak gerekmektedir. Örgüt, işleri insanları ve işlerle insanları bir arada tutan, onların arasındaki ilişkileri düzenleyen sosyo-teknik bir yapıdır. Örgütlenme sanayi devrimiyle beraber ortaya çıkan bir kavram değildir.

Örgüt, belirlenen amaçları başarmak için iki yada daha fazla kişinin eşgüdümlemiş biçimde çalıştıkları bir yapıdır.<sup>37</sup>

<sup>36</sup> Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.64.

<sup>37</sup> Can, H., Tuncer, D., ve Ayhan, D. Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 15.Baskı, Ankara, 2004, s.179.

Örgütlenme, öncelikle mal ve hizmet üretimi gibi fiziksel etkinliklerle, işin departmanlar biçiminde bölünmesi ve birey-toplum ilişkileri ile ilgilidir<sup>38</sup>, ve ortak bir çabayı gerektiren bir amacın gerçekleştirilebilmesi için gerekli yapının oluşturulması eylemlerini kapsamaktadır.<sup>39</sup>

Geniş anlamda örgütlenme, beşeri fiziksel ve teknik olanakları ve araçları işletmenin amacını gerçekleştirecek şekilde düzenlemek ve hizmete koymak demektir. Örgütlenme gerekli sorumluluklar üstlenen ve belirli aktiviteler içerisinde olan ünitelerin gruplandırılması, haberleşme, ve otoriter olayların saptanması, koordine edilmesi ve geliştirilmesi esansa dayanır.<sup>40</sup>

Örgütlenmeyi bir süreç olarak ilk defa Henri Fayol ele almıştır. Daha sonra Gullick ve Urwick 1937 yılında yayınladıkları eserlerinde yönetim süreçlerini POSDCORB şeklinde formüle ederek örgütlenmeyi planlamadan sonra gelen bir süreç olarak bu formülde belirtmişlerdir.

Örgütlenme süreci, yönetimin unsurlarından birisi ve en önemlilerindedir. İnsanların yalnız başına tüm gereksinimlerini karşılamasına olanak yoktur. İnsanlar doğası gereği birlikte ve bir toplum halinde yaşamak zorunda olan varlıklardır. Toplum halinde yaşamalarının bir sonucu olarak da örgütler kurmaya ve amaçları doğrultusunda bu örgütleri yaşatmaya çalışmaktadırlar.

Örgüt yapısının planlanmasında ilk adım amaç ve etkinliklerin tespit edilmesidir. Amaç ve etkinliklerin daha önce planlama yolu ile saptanması gerekmektedir.<sup>41</sup> Amaçların açık bir şekilde belirlenmesi örgütlerde,

<sup>38</sup> Ergün, T., ve Polatoğlu, A., **Kamu Yönetimine Giriş**, T.O.D.A.İ.Yayınları, Ankara, 1992.

<sup>39</sup> Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1988, s.97

<sup>40</sup> Liebler, J. G., Levine, R. E., ve Dervitz H. L., **Management Principles**, For Health Professional, Marlyland, USA, 1984, s.71.

<sup>41</sup> Ewman, William. H., **Yönetim Sevk ve İdare**, Çev.Kenan Sürgüt, Doğan Basımevi. Ankara, 1979, s.312.

stratejilerin tespiti, ön bilgilerin hazırlanması, işbirliği ve koordinasyonun sağlanmasında önemli bir rol oynar.

Örgütlenme sürecini kısaca özetlemek gerekirse ;

- Plandan daha ayrıntılı olarak,amaçların, faaliyetlerin ve işlerin belirlenip gruplandırılması,
- personelin belirlenip görevlendirilmesi ve karşılıklı yetki ve sorumlulukların belirlenmesi yada insan gücünün organizasyonu,
- işlerin görüleceği yer, araç gereç ve yöntemin belirlenmesini içerir.<sup>42</sup>

### 1.1.3.3 Yönelme (Yürütme)

Maddi ve beşeri kaynakların amaçlar yönünde harekete geçirilmesidir. Yeterli sayıda araç ve gerecin sağlanması amaçların başarılması için yeterli değildir.

Yönelme örgütün amaçları doğrultusunda personeli çalıştırabilme veya çalıştırmadır. Yönetimde en güç ve fakat en önemli iş yönetme işidir. İnsanlar ne zaman ve nasıl çalıştırılırlar sorunu güç bir sorundur. İnsanları verimli bir biçimde çalıştırabilme için türü usullerden yararlanılır. Örneğin ödül verme ve cezalandırma gibi motivasyon (güdüleme) yöntemleri vardır. Bunlardan ustaca yararlanmak gerekir. Gelişigüzel uygulamalar ters sonuçlar verir. Uygulanarak yöntem, insandan insana da değişir. Herkese aynı usuller uygulanmaz. Herkesin durumuna ve kişiliğine uygun ödül ve ceza usulleri uygulanmalıdır.<sup>43</sup>

Yönelmenin kapsamına, insanların yönetilmesi, usullerin yönetilmesi ve kaynakların yönetilmesi olmak üzere üç konu girer. Kaynaklar deyiminin

<sup>42</sup> Mucuk, **a.g.e.**, s.156.

<sup>43</sup> Tortop, N., İşbir, E., ve Aykaç, B., **Yönetim Bilimi**, Gözden Geçirilmiş Üçüncü Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara,1999, s.117.

kapsamına para, zaman malzeme ve yer unsurları girmektedir. Yönetici emrinde çalışan personeli verimli bir çalışmaya yönlendirmek yükümlülüğü yanında, usulleri zamana en uygun biçimde uygulamak ve para, zaman, malzeme ve yer unsurlarından en iyi biçimde yararlanmak olanaklarını aramak zorundadır.

Yöneltilme sürecini kısaca özetlemek gerekirse, bu süreç ;<sup>44</sup>

- Yöneticinin açık, seçik ve tam olarak astlarının yeteneklerine göre, onlara yapabilecekleri emir ve talimatları vermeyi kapsar,
- Astların mevcut durumda belirli görevleri sürdürmelerinde yol gösteren devamlı eğitim faaliyetlerini ifade eder,
- Yöneticilerin beklentilerini karşılama yolunda, işçilerin motivasyonu ile ilgili gerekli şekilde ilgilenmeyi ve
- Çalışmada disiplini sağlamayı ve iyi çalışmayı ödüllendirmeyi kapsar.

Yöneltilme işlevi kısaca, iletişim güdüleme önderlik gibi temel süreçler yanında insan ögesi ile ilgili tüm faaliyetleri kapsamaktadır.<sup>45</sup>

#### 1.1.3.4 Eşgüdümlüme (Koordinasyon)

Koordinasyon, işletmenin amaçlarına ulaşabilmesi için çalışanların çabalarının uyumlaştırılması, ahenkleştirilmesidir. Başka bir ifadeyle koordinasyon, işin daha etkili bir şekilde yapılabilmesi için işin en uygun zamanda, en uygun şekilde ve en uygun araç gereç ile yapılması ve çalışanlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır.<sup>46</sup>

<sup>44</sup> Mucuk, a.g.e., s.178.

<sup>45</sup> Kavuncubaşı, Ş., **Hastane ve Sağlık Kruurları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara ,2000, s.7.

<sup>46</sup> Dalay , İ., “ **Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler** ”, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sayı: 43, Sakarya, 2001, s:335.

Yönetimin görevi bir yandan işletmeyi teşkil eden maddi ve manevi üretim faktörleri diğer yandan işlemenin tümü ile onu saran ortam arasında koordinasyon yaratmaktır. Koordinasyon bireylerin ve bireylerin oluşturduğu grupların saptanan amaçların gerçekleştirilmesi için kararlar almada, işlerde faaliyetlerde ve fonksiyonlarda organizasyonun bölümlerini bir araya getirmektir. İşletme adını verdiğimiz sosyo-ekonomik organizmanın biyolojik organizmadan bir yönden farkı yok denilebilir". Gerçekten bir canlı varlığın, örnek olarak insan vücudunun yaşaması ve gelişmesi için önce onun sağlam bir yapıya sahip olması ondan sonrada, çevre koşullarına uyum sağlaması gerekiyorsa, işletme ve kurumlarda, aynı yaşam savaşının egemenliği altındadır.<sup>47</sup> Bu konuda çeşitli tanımlar vardır.

Fayol, koordinasyonun, kurumun işlemlerini kolaylaştıracak ve başarılı olmasını sağlayacak biçimde tüm faaliyetlerin uyumlaştırılması olduğunu belirtmiştir. Fayol iyi koordinasyon sağlanmış işletmeyi şöyle belirtmektedir:<sup>48</sup>

1. Her bölüm (finansman, pazarlama, üretim, personel) diğer bölümlerle uyum içinde ve birlikte hareket eder. Pazarlama bölümü, satışların hızlı olduğu devrelerde, stokların erimesi sonucunda üretimle ilişkiye geçerek üretimin hızlandırılmasını; üretim bölümü hammadde ve malzeme konusunda tıkanıklık olduğu zaman satın alınanın daha fazla bu girdileri stoklamasını isteyebilir.
2. Her bölümün alt sistemleri ve bu ikincil bölümlerde çalışanlar genel amaca nasıl hizmet edeceklerinin, birbirleriyle olan ilişkilerinin ve bu ilişkiler sonucunda karşılıklı yardımlaşmanın ne olduğunun bilincindedirler.
3. Her bölüm ve ikincil bölümler kendilerini koşullara saptanmış amaçlara uydururlar ve ana program ve planlarla uyum içinde olurlar.

---

<sup>47</sup> Tosun, **a.g.e.**, s.361.

<sup>48</sup> Özalp, **a.g.e.**, s.203.

James Money koordinasyonu şöyle tanımlıyor. "Koordinasyon genel amaca ulaşmakta faaliyetlerde tek düzenlik sağlayarak grup çalışmalarının bir sıra dâhilinde düzenlenmesidir."

Koordinasyon kuruluşların bağımsızlıklarını kaybetmeleri ve birbirinin emrine gitmeleri demek değildir. Öte yandan yönetimle ilgili birimlerin kendi bildiklerine göre hareket etmeleri ve kendi doğrultularında çalışmaları da koordinasyon ilkeleri ile uyumsuz koordinasyon, ortak bir amacın gerçekleştirilmesi için, grup çalışmalarında hareket birliğini saptamaya yönelik sistemli bir çalışmadır. Bazı yönetim uzmanları, koordinasyonu yöneltme, sevk ve idare karşılığı olarak ele almakta ve yöneltmeyi, sevk ve idareyi koordinasyon sağlamak olarak tanımlamaktadırlar.<sup>49</sup>

Koordinasyonun sağlanmasında, kuruluşlar birbirlerine türlü yardımlarda bulunabilirler. Örneğin, kuruluşların birbirlerine personel, malzeme, araç, gereç ve para yardımında bulunmaları birer koordinasyon aracıdır. Koordinasyon bu yardımlaşma ve anlayış içinde gerçekleşebilir.

Koordinasyon fonksiyonunun düzgün bir biçimde yürütülmesi bazı temel ilkelere uymakla sağlanır. Bu ilkeler şöyledir:<sup>50</sup>

- İlgili sorumlu kişiler arasında buluşup görüşme ile koordinasyon sağlanmasıdır.
- Planlamaya giderken ve politikalar kararlaştırılırken daha Başlangıçta koordinasyona gitmek gerekir.
- Bir konuda veya bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir.
- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmalıdır.

<sup>49</sup> Tortop, İşbir, ve Aykaç, **a.g.e.**, 148

<sup>50</sup> Özalp, **a.g.e.**, s.204-207.

Başarılı ve etkili bir koordinasyon sağlamak için yönetici, personel ve iş analizi araştırmaları yapmalı ve yaptırmalıdır.

- **Personel Analizi:**

Öncelikle örgüt çalışanları cinsiyet, eğitim, yaş, meslek, kıdem ve ücret gibi nitelikleri bakımından araştırılarak çizelge ve grafikler yoluyla personel envanteri çıkarılır. Personel envanteri, örgütün personel politikası için de bir belirleyicidir.

Bir örgütteki en üst yöneticiden en alttaki çalışana kadar tüm kademedeki işlerin niteliklerinin, koşullarının, yetki ve görev sorumluluk alanlarının, içerik ve sınırlarının en ince ayrıntılarıyla açık net ve belirgin olarak tanımlanmasıdır.

Personel ve iş analizleri, örgütteki birimler ve çalışanların, örgütsel amaçlara ulaşmak için işbölümü doğrultusunda, birbirleriyle uyumlu ve işbirliği içinde çalışmalarını ifade eden koordinasyon süreci için son derece önemli olan çalışmalardır .

#### **1.1.3.5 Denetim**

Yönetimin temel fonksiyonlarından olan denetim, diğer fonksiyonların bir sonucu olarak düşünülebilir. Denetimin ortaya çıkışı veya gerekli oluşunun nedeni organizasyonun bazı amaçlara ulaşmak için oluşturulan bir yapı olmasıdır. Amaçların saptandığı planlama aşamasında başarılı olmak ve en uygun planı yapmak yeterli değildir. Aynı zamanda planın ne derecede başarılı olduğunu ve hataların nerelerden kaynaklandığını bulmak gerekir.

Denetimin çeşitli tanımları yapılabilir.

Fayol denetim için “her şeyin verilen emirlere ve konulmuş kurallara uygun yapılıp yapılmadığının gözetimidir” demektedir. EFL Breach göre, hâli hazırdaki zardaki performansın planlarda yer alan önceden belirlenmiş standartlarla uygun olup olmadığının; istenilen elde edici ve tatmin edici performansın sağlanması için karşılaştırılmasıdır. Harold Koontz göre denetim: işletme hedeflerinin ve bu hedeflere ulaşmak için hazırlanmış planların hayata geçirilmesinin sağlanması amacıyla performansın ölçülmesi ve gerekli hallerde düzeltilmesidir.<sup>51</sup>

Kontrol ile ilgili yapılan bütün tanımlamalara bakıldığında, ifade şeklinde farklılıklar olmakla birlikte, kontrol sözcüğünün; zorlayıcı, düzenleyici ve düzeltici kelimeleri ile benzerlik arz ettiği gözlenmektedir. Aynı şekilde nasıl tanımlanır ise tanımlansın, her yazar, kontrolün önemli bir yönetim fonksiyonu olduğu noktasında birleşmektedirler.

Günümüzde, Robbins ve Decenco<sup>52</sup> tarafından, “kontrol, faaliyetlerin planlanan ölçüde yerine getirilip getirilmediğinin saptanması ve var ise belirgin sapmaların giderilmesini sağlamak için, faaliyetlerin gözlendiği bir süreçtir.” şeklinde yapılan tanımlama birçok yazar ve araştırmacı tarafından büyük ölçüde kabul görmektedir.

Douglas Sherwin ise şöyle bir tanım vermektedir. “Denetim gerekliliği önceden saptanmış standartlara göre faaliyetleri ayarlamaktır, bunun temelinde ise yöneticinin elindeki bilgiler vardır.”<sup>53</sup>

<sup>51</sup> Kunt, A. P., Atak, A., “**Yönetim İşlevleri ve Denetim**”, Modern İşletmecilik Ders Ödevi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Kasım, 2007, s.5.

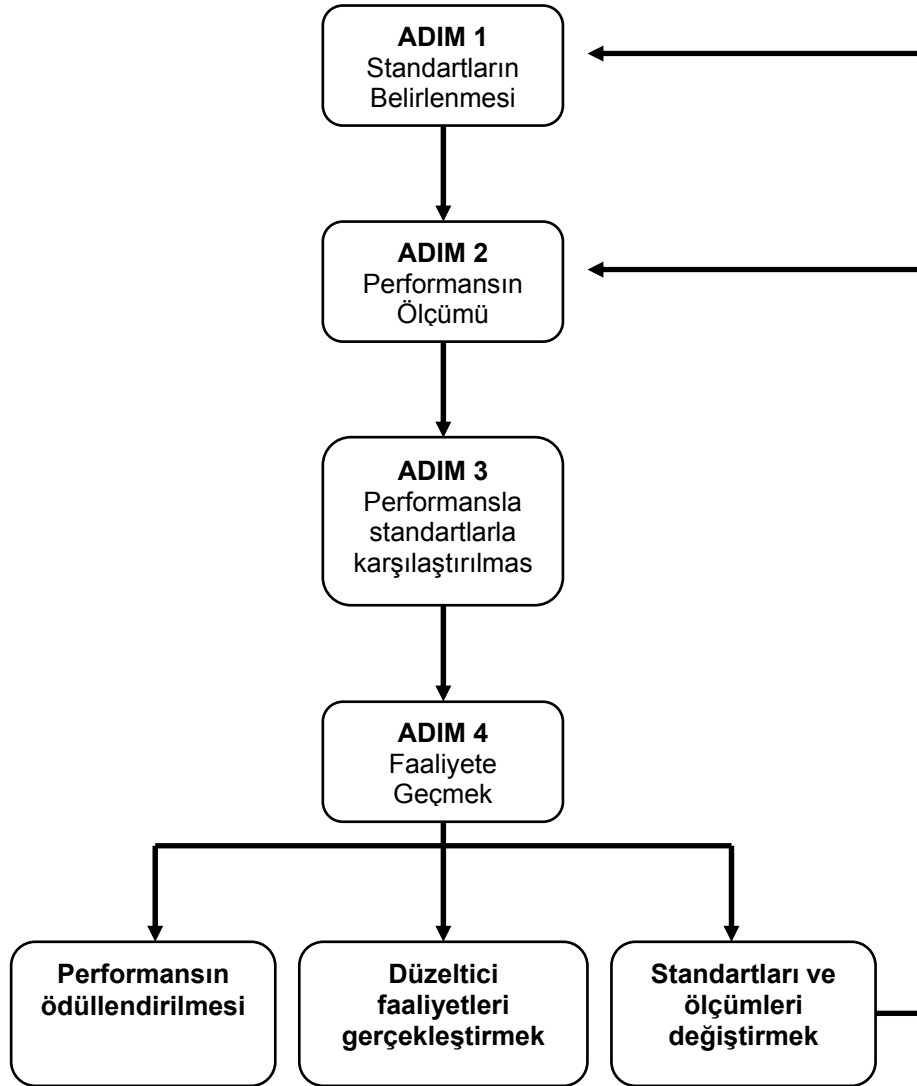
<sup>52</sup> Robbins S. P., ve Coulter M., **Management**, Int, Ed.,7th Ed, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004, s.373.

<sup>53</sup> Tosun, a.g.e., s.129.



Tanımlardan anlaşıldığı gibi denetimin gerçekleştirilmesi için önceden belirlenmiş bir amacın, bir planın, bir politikanın varlığı gereklidir. Bunlardan sonra faaliyetin sonuçları alınır. Diğer bir ifadeyle iş başarısı ölçülür. Mevcut iş başarısı ile planda sağlanan standartlar karşılaştırılır ve sonucunda gerekirse düzeltici tedbirler alınır.

Bu safhaları ayrı ayrı görmeden önce hepsini bir şekil üzerinde görelim.



**Şekil-2:** Denetimin Aşamaları <sup>54</sup>

<sup>54</sup> Karalar, R., Özalp, İ., Maviş, F., Geylan, R., Tenekeioğlu, B., Şahin, M., Çömlekçi, F. ve Aydın, N., **Genel İşletme**, 6.Baskı, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 2006, s.130.

Denetleme aşamalarını şöyle sıralayabiliriz:

1. Standartların belirlenmesi
2. Gerçekleşen durumun saptanması
3. Standartlar ile gerçekleşen durumun karşılaştırılarak sapmaların saptanması ve yorumlanması
4. Sapmalar nedeniyle düzeltici tedbirlerin alınması

Denetleme, ortaya konan standartların ve uygulamanın karşılaştırılmasını yapmak ve gerekirse düzeltici tedbirler almaktır. Planlan hususlara ve amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı, denetim sonunda anlaşılır. Her türlü denetimde aynıdır. Denetleme sistemi ve tekniği para, büro kalite stok ve diğer durumlarda aynıdır.

Her yönetici planlarının başarısını görmek için denetim yapar. Bunu yaparken çeşitli matematiksel, istatistikî araçlardan yararlanır. Bu bakımdan denetim hem işletmeye hem de yöneticiye uygun bir biçimde geliştirilmelidir. Denetim ile diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı ölçüldüğüne göre denetim fonksiyonunun iyi bir şekilde yapılması gerekir. Denetim özelliklerini şöyle sıralayabiliriz.

- Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır.
- Denetim ilgili faaliyetlerin gerek ve ihtiyaçlarını aksettirmelidir.
- Denetim esnek olmalıdır.
- Denetim organizasyona uygun olmalıdır.
- Denetim ileri bakmaktır.
- Denetim tarafsız olmalıdır.
- Denetim düzeltici tedbirleri almalıdır.
- Denetim kapsayıcı olmalıdır.
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir.

- Denetim anlaşılabilir olmalıdır.

Denetimi zorunlu hale getiren bazı durumlar vardır, bunlar şunlardır: <sup>55</sup>

- Son teslim tarihlerinin sürekli aşılması (örneğin hastanelerde ortalama yatış süresinin uzaması, randevuların uzaması gibi),
- Hizmet ve ürünlerde düşük kalite,
- Geri çevirme düşük satış ve kar,
- Endüstrideki liderlik pozisyonunun veya Pazar payının kaybedilmesi,
- Çalışanların ya da departmanın performansını ölçmeye yönelik gerekli verinin elde edilememesi,
- Çalışanların moralinin düşük olması işe gelmemelerinin artması,
- Çalışanların katkısının verimsiz olması,
- Şirket borçlarının artması,
- İnsan ve madde kaynaklarının, araç gereçlerinin ve tesislerin verimsiz kullanımı,
- Etik olmayan veya yasadışı aktiviteler görülmesi etkin bir kontrolün olmadığına göstergesidir diyebiliriz.

Sonuç olarak değerlendirdiğimizde, yönetim fonksiyonlarının temelinde yatan faaliyetlerin uygulanış tarzlarıdır. Uygulamalar değişik boyutlarda olabilir fakat bu sürecin temelinde kontrol her zaman yönetime bağlıdır. Bu doğrultuda faaliyetlerin yürütülmesi açısından yönetim, işletmenin ana omurgasını oluşturmaktadır. Yöneticilerin bu faaliyetleri sağlıklı uygulayabilmesi ve organizasyonun devamını sağlayabilmesi için doğru ve sağlam temeller üzerine oturtulmuş kararlar vermek zorundadırlar.

---

<sup>55</sup> Tengilimoğlu, Atilla, Bektaş, a.g.e.. s.119.

## 1.2 KARAR VE KARAR VERME SÜRECİ

Bu başlık altında karar ve karar verme süreci, bu süreçteki karar aşamaları, karar verme davranışında etkili olan faktörler, yönetim ve karar verme ile ilgili araştırmalar tartışılmış olup, ilgili bilgiler incelenmiştir.

### 1.2.1 KARAR VE KARAR VERME

#### 1.2.1.1 Karar ve Karar Verme Kavramları

Yönetim süreci faaliyetleri bazı aşamalardan meydana gelmektedir. Bunlardan biri karar aşamasıdır. Yönetimde karar verme günümüz işletmecilik konuları arasında birinci derecede önem taşıyan bir konu haline gelmiştir. Nitekim bazı bilim adamları, yönetim ile karar verme sürecini, eş anlamda tutacak kadar ileri gitmişlerdir. Çünkü yönetici, yönetim işlerini planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken sürekli bir biçimde karar alma durumundadır. Diğer bir ifade ile karar verme, ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan çok, bütün yönetim faaliyetlerine temel teşkil eden bir unsurdur.<sup>56</sup>

Yönetim faaliyetlerinde hangi amaçların ön plana alınacağı, hangi fırsatların yaratılacağı, hangi kaynakların hangi ilkeler doğrultusunda tahsis edileceği ve alınan kararların icrasını kimlerin yürüteceği gibi konulardaki tercihlerin tümü birer karar niteliği taşır.<sup>57</sup>

Sözlük anlamıyla karar; sonunda şüphelerin, tartışmaların son bulduğu, seçilen yolun uygulanmaya başlandığı mantıksal sürecin nihai ürünüdür. Karar verme, ne yapacağımızı bilmediğimiz zaman yaptığımızdır.

<sup>56</sup> Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G., **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2002, s.331.

<sup>57</sup> Varoğlu, A. K., "**Problem Çözme ve Karar Verme**", Askeri Yönetim Kursu Ders Notları, KHO Basımevi, Ankara, 2000, s.1-3.

Karar vermek, seçenekler arasından en büyük değeri sağlayacak olanı tercih etmektedir.<sup>58</sup>

Karar verme en yalın şekliyle, muhtemel alternatifler arasında en uygun olanının seçilmesi surecidir. Ayrıca karar verme, bir amaca varabilmek için mevcut olan ve koşullara göre mümkün olabilecek çeşitli hareket tarzlarından en uygun görüneni seçmek, tercih etmektir.<sup>59</sup>

Yönetim süreci faaliyetinin bir kavramı olan karar bir “seçimi ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin herhangi bir konuda yaptığı seçim “karar”dır. O halde “seçme, tercih etme tavır koyma, benimseme” ile “karar verme” çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye benimsediği yol yöneticinin kararını ifade eder.<sup>60</sup>

Karar verme gerek yönetsel bir işlev gerekse örgütsel bir süreçtir. Karar verme yönetseldir; çünkü yöneticinin genel sorumluluğu karar vermedir. Bu nedenle, bazıları karar verme ile yönetimi eş anlamlı sayar. Kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olması onların yönetici olmasına yetmez. Bir kişinin yönetici olup olmadığını anlamak için onun karar verme sorumluluğu olup olmadığına bakmak gerekir.<sup>61</sup>

Karar verme diğer yandan, örgütsel bir süreçtir. Çünkü modern örgütlerde karar verme bireysel yöneticiyi asan grup, ekip ve hatta bilgisayar ürünü bir süreçtir. Yönetici çevresinden soyutlanmış değildir. Karmaşık örgütsel ve yönetsel süreçler akımının odak noktasıdır. Bu nedenle bir karar, gerek yönetsel gerekse örgütsel eylemin odağını oluşturur. Bir

<sup>58</sup> Kurt, Ü., “**Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2003.

<sup>59</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s.7.

<sup>60</sup> Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.76.

<sup>61</sup> Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan, D. T., **a.g.e.**, s.207.

yönetici diğer örgütsel işlerini kararlarıyla yerine getirir. Bu kararlar örgütün davranışına yön ve biçim verir.<sup>62</sup>

Yukarıda belirtilen tanımları toparlayacak olursak, karar verme, karşılaşılan durum ile ilgili olarak arzu edilen sonuçlara ulaşabilmek için yol gösterici bilgilerin toplanması, bu bilgiler ışığında sistematik, bilimsel ve mantıklı bir akıl yürütme ile seçenekler oluşturup bunların içinden en uygun olanının seçilerek uygulamaya konmasıdır.

### 1.2.1.2 İyi Bir Kararda Bulunması Gereken Nitelikler

Birey ve toplum hayatında çok önemli olduğuna göre, kararın kendisini değerlendirme, iyi olup olmadığına karar verme büyük önem taşır. Karar, bir iş yapmak bir çalışmada bulunmak, bir amaca ulaşmak için alınır. Karar bu nedene dayalı olarak verildiğine göre iyi olup olmaması, sorunları hangi ölçüde çözümlendiğine bağlı olacaktır. Ancak gerçek sonuçları almak, kararı uyguladıktan sonra ortaya çıkacaktır.

Zira bir yönetici için “kararın maliyet yaratmaması”, kararı etkin kılarken, kimisi için “hızlı alınması”, kimisi içinde “orijinal olması” kararları iyi olarak nitelendirilebilir. İyi kavramı kişiye göre, yere göre, zamana göre, konuya göre değişebilir.<sup>63</sup>

En kısa biçimiyle, iyi karar, amaca ulaştırır karardır. Etkin bir karar yaptığı etki sonucu olarak, yeni bir durum, arzulan bir sonuç meydana getiren karardır. Kararın uygulanması sonunda istenmeyen sonuçlar da (yan etkiler) meydana gelebilir. Bunu bir kararın maliyeti olarak ele almak gerekir. Yani, kararın iyilik derecesini, maliyetleri ile değerlendirmek gerekir.

<sup>62</sup> Tuncer, D., Ayhan, D.Y. ve Varoğlu, D., **a.g.e.**, s.207.

<sup>63</sup> “**Yönetim ve Liderlik**”, Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri, Emir No.23-6. :C-1

Alınan kararlar bireysel ve toplumsal yaşantıda önemli yere sahiptir. Bunun içinde alınan kararların iyi olup olmaması büyük önem teşkil etmektedir. İyi bir karar şu özellikleri taşımalıdır:

- **Karar etkili olmalıdır:** Bir kararın iyi bir karar olabilmesi için öncelikle etkili olması gerekir. Bu karar, kararın verilmesini gerektiren sorunu ortadan kaldırdığı oranda etkili olur. Bu nedenle başlangıçta kararın uygulanması sonucu çözülecek sorunların doğru tespit edilmiş olması gerekir.<sup>64</sup>

- **Karar verimli olmalıdır:** Kararın alınması ve uygulanması safhalarında ortaya çıkabilecek her türlü maliyetin “ön görülen düzeyde tutulması” demektir.<sup>65</sup> İyi bir karar az harcama ve fedakârlıkla, masraflar minimum tutularak en iyi sonucu verecek biçimde meydana getirilmelidir.

- **Karar uygulanabilir olmalıdır:** Alınan kararların uygulanabilirliği de kararın iyiliğini (değerini) artırır veya azaltır. alınan kararların gerçekçiliği ve mevcut duruma uygunluğu, kararın kabul edilebilirliğini dolayısıyla uygulanabilirliğini arttıracaktır.

- **Karar zamanında alınmış olmalıdır:** İyi bir karar ne fazla geciktirilerek ve fırsatlar kaçırılarak alınmalı ne de fazla acele edilerek etraflıca inceleme ve araştırma yapılmadan alınmalıdır. Bu nedenle en iyi karar zamanında alınan karardır.

Kararın iyiliğini artırmada dikkat edilmesi gereken bazı standart hususlar şunlardır:<sup>66</sup>

- Alınacak kararlarla ilgili olan çıkar guruplarını/ bireyleri iyice tanımak

<sup>64</sup> Kıvrak, E., “**Karar Vermede Çok Kriterli Yaklaşım ve Analitik Hiyerarsi Yöntemi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2001, s.3.

<sup>65</sup> İmrek, M. K., **Karar Verme Teknikleri**, Beta, İstanbul, 2003, s.5.

<sup>66</sup> İmrek, M. K., **a.g.e.**, s:7.

- İlgili kişi/gurupların geçmişteki benzeri kararlara karşı tepkilerini bilmek
- İlgililerin ihtiyaçlarını, psikolojik ve sosyal yapılarını bilmek
- Kendi risk algılayışımızla, ilgililerin risk algılayışını öngörebilmek
- Fizibiliteleri gerekli ve yeterli oranda yapmış olmak gerekir.

Bu açıklamalara göre iyi karar şöyle tanımlanabilir; diğer bireyler üzerinde olumlu etki bırakan ve neticesinde karar verenin amaçlarının sağlandığı karardır.<sup>67</sup>

### 1.2.1.3 KARAR TÜRLERİ

#### 1.2.1.3.1 Yönetmel Kararlar

Yönetmel kararları iki grup altında toplamak mümkündür.

- a) Programlanmış kararlar,
- b) Programlanmamış kararlar,

##### 1.2.1.3.1.1 Programlanmış Kararlar

Programlanmış kararlar, rutin olarak sık sık tekrarlanan nitelikteki kararlardır. Bu tür kararlar bir kez verildiklerinde nasıl programlanmışsa, ikinci kez yine aynı şekilde uygulanır. Programlanmış kararlar örgütün iç işleyişine ilişkin olabileceği gibi, dışa dönük de olabilir. İşletmelerdeki günlük kararların çoğu bu tip kararlardır. Örneğin, personelin özlük işleri, yolluk, harcırah vb. konularda verilen kararlar ile sürekli siparişte bulunan müşterilere uygulanan fiyat politikası, müşteri şikâyetleri vb. konularda verilen kararlar, önceden tespit edildiği gibi sürekli tekrarlanarak yürütülür.

<sup>67</sup> Tekarslan, E., **Kararın Anlamı ve Genel Esasları** , İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi C, IX , Sayı 1, Nisan 1980.



Programlanmış kararlar; gelecekte başvurulacak ve geliştirilecek standart karar kalıplarına olanak sağlayan durumları gerektirir. Tekrarlanan örgütsel faaliyetlere bir tepki olarak doğarlar. Yöneticiler karar kurallarını bir kere formüle ettiğinde, alt kademe diğer planlar için yöneticilerden bağımsız kararlar alabilirler.<sup>68</sup>

Alt kademe yöneticileri ile orta yöneticilerin verdikleri birçok kararlar programlanmış kararlardır. Bununla birlikte üst düzey yöneticileri tarafından verilen kararların çok azı bu türden kararlardır.

#### 1.2.1.3.1.2 Programlanmamış Kararlar

Programlanmamış kararlar; kötü tanımlanmış, yapısız ve örgüt için önemli sonuçları olan sıradan olmayan durumlara tepki olarak alınırlar. Belirsiz büyük olduğundan ve karmaşık bir karar alanı bulunduğundan stratejik planlamayı gerektirirler. Yeni bir fabrika kurma, yeni bir ürün veya hizmet geliştirme, yeni bir coğrafi pazara girme veya merkezin yerini değiştirme programlanmamış kararlara örnek olarak verilebilir.<sup>69</sup>

Programlanmamış kararlar, olağan dışı durumlar karşısında verilen kararları içerir. Bu tip kararlar, genellikle daha önce karşılaşmadığımız ve önümüzde her zaman referans olarak kullanabileceğimiz örnekleri olmayan kararlardır. Bu kararlarımızı etkileyen pek çok dış etken vardır. Söz konusu dış etkenlerin kesin olarak neler oldukları bilinebiliyorsa, buna belirlilik adı yerilir. Bir yönetici için belirlilik durumunda verilen kararlar en kolay kararlardır. Ancak bu tür kararlar oldukça nadirdir.

<sup>68</sup> Daft, R., **Management 6th Edition** , Thomson South Western , Landmark Ltd., 2003, s.273.

<sup>69</sup> Daft, R., **a.g.e.**, s:273.

Çoğunlukta ise, kararlarımızı etkileyen dış etkenlerin neler oldukları kesin olarak bilinmezler. Bu durumda risk ve belirsizlik altında karar verme söz konusudur.

Risk ile belirsizlik arasındaki en büyük fark, risk durumunda meydana gelen olayların olasılıkları bilindiği halde, belirsizlikte bu olasılıklar bilinmemektedir.

Nitelikleri nedeniyle programlanmamış kararlar, genellikle önemli miktarlarda belirsizlik içerirler. Yani karar verici için olması mümkün olayların gerçekleşmesi hakkında ne kesin ne de olasılık halinde hiç bir bilgiye sahip olmadığı bir ortam söz konusudur. Hiyerarşide üst kademelere çıkıldıkça, programlanmamış kararlar, daha çok önem arz eder.<sup>70</sup>

#### **1.2.1.3.2 Yönetim Düzeylere Göre Karar Türleri**

İşletmede kararlar çeşitli yönetim düzeylere göre (üst yönetim, orta kademe yönetim, alt yönetim) dört grup altında toplamak mümkündür.

- a) Kurumsal kararlar,
- b) Stratejik kararlar,
- c) Yönetimsel kararlar,
- d) Operasyonel kararlardır.

---

<sup>70</sup> Balçık, B., **İşletme yönetimi**, Ankara, 2002, s.191-192.

### 1.2.1.3.2.1 Kurumsal Kararlar

Bu kararlar yeni bir işletme kurma ile ilgilidir. Bunlar yer seçimi, kurma, yönetim ve yatırım v.b.g. işletmenin tümünü ilgilendiren kararlardır. Bu kararların belirsizlik derecesi yüksektir.

### 1.2.1.3.2.2 Stratejik Kararlar

İşletmenin faaliyet alanları, yeni yatırımlar, pazar artırılmasına ilişkin kararlardır. Buna faaliyet sahasının seçimi de denilmektedir.<sup>71</sup> Bu kararlarla, çevre analizi, müşteri ihtiyaçları, gelişme yolları ve hizmetlerin değerlendirilmesi (güçlükler ve zayıflıklar, fırsatlar ve tehditler) yapılarak karar vermektir. Stratejik kararlarla ayrıca, çalışmaları, vizyon ve değerleri, yargıları ölçülebilir ve pratik sonuçlara ulaştıran kararlardır. İşletmeyi bir bütün olarak ele alır.

Bir işletmede stratejik kararlar, yönetim kurulu üyeleri, genel müdür, genel müdür yardımcısı, planlama yöneticileri ve işletmenin danışmanları tarafından, diğer bir ifadeyle tepe yöneticileri tarafından alınmaktadır.

### 1.2.1.3.2.3 Yönetimsel Kararlar

Yönetimsel kararlar stratejik kararlara uygun bir biçimde şekillenir. Yönetimsel kararlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidir. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidir.<sup>72</sup> Eren'in bu ifadesine göre yönetimsel kararların iki yönü vardır.

<sup>71</sup> Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997, s.27.

<sup>72</sup> Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul, 1990, s.31.

a) Örgütlenme ile ilgili yönü: örgüt içerisindeki yetki ve sorumluluk ilişkilerinin belirlenmesi, faaliyetlerin etkin verimli olabilmesi için bilgi ve iş akışının nasıl olması gerektiğine ilişkin kararlardır.

b) Kaynak sağlanması ve geliştirilmesi ile ilgili yönü: ihtiyaç duyulan hammadde, personel ve finans kaynaklarının geliştirilmesi , malzeme teçhizat akımı gibi konularla ilgili kararlardır.

#### **1.2.1.3.2.4 Operasyonel Kararlar**

Bu kararlar genel plan ve programların uygulanmasıyla ilgili kararlardır. Bunlar alt kademeleri ilgilendiren eylemlere dönük kararlardır. Yani bir bölüm veya kısmın kendisine tahsis edilen kaynakların kullanımı ile aldığı kararlardır. Örneğin, reklâm satış ve üretim programları v.b.g. kararlardır.

Operasyonel kararlar, kaynakların en etkili ve verimli şekilde üretim sürecine girmesini sağlamaktadır.<sup>73</sup> Bu kararların belirsizlik ve riskleri azdır. Bunun için standartlaşmaya gidilebilir.

#### **1.2.1.3.3 Yapılarına Göre Karar Türleri**

Dört çeşit karar vardır. Bu kararlar:

##### **1.2.1.3.3.1 Yöneticiye Dayalı Kararlar**

Adından da anlaşılacağı üzere, yönetici tarafından alınan kararlardır. Yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmak için klasik ve yönetsel karar

---

<sup>73</sup> Eren, E.; **Stratejik Yönetim ve işletme Politikası**, Beta yayınları, İstanbul, 2005, s.36-37.

verme yöntemleri geliştirilmiştir. Bu yöntemlerin seçiminde,

- \* Yöneticinin bireysel tercihleri,
- \* Sorunların programlanabilir olup olmaması,
- \* Sorunların belirsizlik derecesi etkili olmaktadır.

Programlanabilir kararlarla ilgili kurallar yönetici tarafından belirlenerek karar verme işlemi astlara devredilebilir. Böylece yönetici zor programlanabilir ve/veya programlanamayan kararlarla ilgilenecek zaman bulabilir. Ancak programlanamayan kararlar zor belirlenmektedir. Tekrarlanma olasılığı yoktur. Bu kararlar yüksek örgüt düzeyi ile ilgilidir.

Yönetici tarafından verilmekte olan klasik kararlar ekonomiye dayalı kararlardır. İzlenmesi ve uygulanması gereken kurallar bellidir. Yani karar verme talimatı hazırdır. Yöneticiler bunlara uymak zorundadırlar. Bunlar, üretim, planlama,, stok kontrolü gibi kararlardır.

#### **1.2.1.3.3.2 Parlamenter Sisteme Dayalı Kararlar**

Parlamenter sisteme dayalı kararlar tüm üyelerin yada kararı alacak olanların görüş, düşünce ve oylarına yönelik olarak alınan kararlardır. Burada tüm üyelerin kararlara katılımı yada görüşlerini ortaya koyma fikri temeldir. Parlamenter sisteme dayalı kararların alınması, kararları demokratikleştirmektedir.

Parlamenter sisteme dayalı kararlar yöneticiler tarafından onlara resmi idari mevkilerindeki rolleri uygun olarak alınır. Stratejinin benimsenmesi, amaçların hazırlanması, planların onaylanması bunlara örnek gösterilebilir. Bu tür kararları yerine getirmek için sık sık yetkiler alt kademe yöneticilere devir edilir. Parlamenter sistemde kararlar yöneticiler

tarafından stratejinin benimsenmesi, amaçların hazırlanması, planların onaylanması aşamalarında diğer yönetim birimlerindeki görüşlerinin alınarak işletme birimleri arasında bütünlük sağlanmış olur. Örgütlerde üst kademe yönetim, orta kademe yönetim ve alt kademe yönetim birimlerinin ortak hareket ederek sorun çözme yada planlar geliştirme konusunda birlikte hareket etmesi parlamenter sistemin benimsenmesi anlamına gelmektedir.

#### **1.2.1.3.3.3 Uzlaşma, Taviz Verici Kararlar**

Uzlaşmacı, taviz verici kararlar, iş süreçlerinde karşılaşılan görüş farklılıklarında uzlaşma sağlamak için taviz vermek amacıyla alınan kararlardır. Burada yöneticiler kendi savundukları tezlerden taviz vererek karşı tarafa yaklaşma gibi bir politika izlerler. Bu uygulamada her iki görüşü savunan taraf karşılıklı küçük tavizler vererek aradaki görüş ayrılıklarını gidermeye ve uygun bir fikri karşı tarafa benimsetmeye çalışırlar. Örneğin, işçi sendikaları işverenden yüksek oranda bir ücret artışı talep etmektedir. İkili görüşmelerde karşılıklı olarak küçük fiyat tavizleri verilmektedir. Böylece karşı tarafında taviz vermesi sağlanır. Bu şekilde iki tarafta fikirlerini birbirine benimsetmeye çalışır.

#### **1.2.1.3.3.4 İkna Sistemine Dayalı Kararlar**

İkna sistemine dayalı kararlar, yöneticinin karara katılmasını sağlamak için toplantının sürdürülmesi ve ikna edilmesi amacıyla alınan kararlardır. Bütün bu kararların boyutu nitelik belirlemek ve kabul edilebilir bir yol bulmak amacıyla yapılır. Başka ifade ikna sistemine dayalı kararlar, kararı yerine getirecek olan alt kademedeki işgörenlerin kararı benimseme derecesini gösteren kararlardır.

## 1.2.2 KARAR VERME SÜRECİ

### 1.2.2.1 Karar Verme Sürecinin Özellikleri

Karar sürecinin yönetsel olan ve olmayan diğer süreçlerden ayırıcı, özel niteliklerine, yukarıda kısmen değinilmiştir. Ancak gerek genel yaşantımızda, gerek yönetsel uygulamada önemli bir yer tutan karar sürecini daha yakından tanımak yararlı olacağından, onu sistemli ve derinliğine bir analize konu etmek zorunludur. Yönetim sürecinin çekirdeği nitelik ve öneminde olan karar süreci iyi anlaşılırsa yönetim teorisi ile uygulaması da daha iyi kavranabilir ve iyi bir yönetici olma yönünde büyük bir adım atılmış olur.

Karar sürecinin başlıca özellikleri şunlardır:

- Psikolojik ve maddi yönlerden güç olması,
- Pahalı olması,
- Etkinlik ve rasyonelliğe dayanması,
- Minimum bir yetkinlik ve serbestiye dayanması,
- Geleceğe yönelik olması ve geleceği öngörmeye dayanması,
- Bir zaman süresini gerektirmesi,
- Bir plan olması geleceği görebilmeye dayanması,
- Alternatif harcamalar doğurması,
- Bir problem çözme süreci niteliği taşımasıdır.

### 1.2.2.2 Karar Verme Sürecinin Evreleri

Örgütler için birimler arasındaki koordinasyonun gerçekleştirilmesi, işgörenlerin ve alt kademe yöneticiler için yapılacak eylemlerin zamanında ve aksaksız yürütülebilmesi için "karar alma süreci" çok önemli bir

etmemidir.<sup>74</sup> Bu süreç önem teşkil etmesine karşılık henüz yönetim alanında kesin bir bilim dalı haline gelmemiştir. buna karşın son dönemlerde bilgisayar teknolojisinin gelişmesi ve bilişim sistemlerinin kullanılmaya başlaması karar almak isteyen yöneticilerin işlerini kolaylaştırıcı hale gelmiştir.

Karar, bir dizi faaliyet sonucunda ortaya çıkan bir davranışsa, karar verme sürecinde sorunun ortaya çıkışından, bir kararın şekillenmesine kadar yapılan bütün faaliyetlerdir diyebiliriz. Karar sürecinin aşamaları hakkında literatürde kesin bir veri bulunmamakla birlikte değişik görüşlere yer verilmiştir.

Simon karar verme sürecini üç temel aşamada ele almıştır. Bunlar ; “karar verilmesini gerektiren durumların saptanması (bilgi toplama), mümkün hareket tarzlarının bulunması (planlama) ve hareket tarzları arasından bir seçim yapılması (seçim)” şeklindeki süreçtir.<sup>75</sup>

Sarr, karar verme sürecini çevre ile etkileşim yönünde ele almaktadır. Örgütlerin ekonomik yapılarını sürdürebilmesi için amaçların sağlanmasını ve yeni amaçların saptanmasını gerekli görerek karar sürecini sistem olarak algılamakta ve geri bildirim sistemiyle ilk aşamaya geri dönüşü öngörmektedir. Sarr, karar sürecini bilgi edinme, formülasyon, seçim ve uygulama olarak Simon gibi üç aşamada toplar. Simon’dan farkı, karar sürecini sistem olarak görmesidir.<sup>76</sup>

<sup>74</sup> Adair, J., **Karar Alma ve Problem Çözme**, Çev. Nurdan Kalaycı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.1.

<sup>75</sup> Simon, H. A., “**Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi**” , çev. Mustafa TOSUN, Amme idare dergisi ,cilt :7,sayı:3,eylül ,1970 ,s.114

<sup>76</sup> Ateş, H., “**Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri**”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı , İstanbul, 1989, s.25.



Karar alma esnek bir davranıştır. Bundan dolayı farklı kişiler aynı olaylar karşısında farklı davranışlar gösterip farklı kararlar alabilirler. Ancak kararların alınışındaki süreç veya izlenen yol aynıdır. Karar alma faaliyeti bir süreç olduğundan doğal olarak bu süreç içinde birtakım evreler yer alır. Bu evreler şöyledir:

- Amaç ve problemin belirlenmesi,
- Probleme ilişkin verilerin toplanması,
- Alternatif çözüm yollarının belirlenmesi,
- Alternatiflerin değerlendirilmesi,
- En uygun alternatifin seçilmesi ve değerlendirilmesi,
- Kararların uygulanması ve sonucun değerlendirilmesi,

#### 1.2.2.2.1 Amaç ve Problemin Belirlenmesi

Karar vermenin başlangıcını amaçların belirlenmesi ve geçmiş uygulamaların değerlendirilmesi oluşturur. Çünkü diğer safhaların oluşumu amaçların belirlenmesine bağlıdır.

İyi bir karar süreci oluşturulabilmesi için problemin net bir biçimde belirlenmesi ve anlaşılması gerekir. Problemin anlaşılması, kararı yönlendirecek amacın öğelerinin belirlenmesini sağlar. “Karar aslında bir sorunun çözümü amacını güder. Bu nedenle problemin ne olduğunun, önemini, kapsamını etki ve sonuçlarını açıkça bilmek gerekir. Sorun açık seçik ortaya konamazsa, alınacak karar problemin çözümünden çok, içinde bulunulan koşulları daha da ağırlaştıracaktır.”<sup>77</sup>

Bir başka tanıma göre; bu süreç verileri toplayıp, irdeleyerek yanıtlanması zorunlu ve gerekli olan soruların saptanması sürecidir.<sup>78</sup>

<sup>77</sup> Aşkun, İ. C., ve Tokay B., **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt**, Eğitsel Yayın, İstanbul, 2003, s.88.

<sup>78</sup> Karalar, R., **Yönetim Ekonomisi**, Eskişehir, 2003, s.54.

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

Amacın belirlenmiş olması ve sorunun tanımlanmış olması kararı ifade eden “seçim” için yeterli değildir. Bu amaç ve sorunlarının nedenlerinin, özelliklerinin, aciliyetlerinin, çözülmemesi halinde karşılaşılabilecek durumların incelenmesi ve analiz edilmesi gerekir. Böyle bir irdeleme ile amaç belirleme ve sorun tanımlama da daha sıhhatli olunması sağlanacaktır.<sup>79</sup>

#### **1.2.2.2 Probleme İlişkin Verilerin Toplanması**

Bu aşamada, genel olarak, sorunun nitelikleri, çeşitli yönleri araştırılır ve o konu ile ilgili bilgi toplanır. Böylece, karar vermeye temel olacak bir takım “ön düşünceler” saptanır. Bu basamakta, konu ile ilgili yazılı ya da yazısız kaynaklardaki tüm bilgiler bir araya getirilir<sup>80</sup>. Son zamanlarda bilginin toplanma ve işlenmesinde otomasyon büyük bir rol oynamış ve insan emeğini de azaltmıştır. Bilgisayar vb. makineler besleme (feedback) ilkesini de gerçekleştirmiştir.<sup>81</sup> Yöneticiye objektif ve doğru bilgi verme konusunda astlara büyük görevler düşmektedir.

<sup>79</sup> KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayın No:405, İstanbul, 1995, s.43.

<sup>80</sup> Binbaşıoğlu, C., **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınları. , Ankara, 1983, s.4.

<sup>81</sup> Bursalıoğlu, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No. 154, Ankara, 1987, s.129.

Yöneticinin, toplaması gereken bilgilerin neler olduğuna, aşırı veya olmamasına, hangilerinin kurum içinden, hangilerinin kurum dışından toplanacağına, bilgi edinme zamanlamasının yapılmasına ve bilgi edinme süresinin saptanmasına, son olarak da bilgi edinme maliyetinin üst sınırının belirlenmesine dikkat etmesi gerekir.<sup>82</sup>

Toplanan bilgilerin her biri önem derecesine göre sıraya konduktan sonra, en önemlisinden başlayarak detay niteliğinde olana doğru üzerinde çalışmalar yapılır.

Bilgilerin toplanması ve işlenmesinde bilgisayarların önemi gittikçe artmaktadır. Bu yüzdende insan emeği giderek azalmaktadır. Günümüz rekabet ortamı ve hızla değişen koşullarda, problemlere en kısa zamanda çözüm bulmak, sistemin dengesini korumak için sürekli bilgi akışının sağlanması gerektiği düşünülmektedir.

#### **1.2.2.2.3 Alternatif Çözüm Yollarının Belirlenmesi**

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 imkanı 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

---

<sup>82</sup>Ateş, H.,a.g.e., s.31.

araştırmaları kapsayabileceği gibi çeşitli zorlukları da beraberinde getirecektir.<sup>83</sup>

Mümkün olan en iyi alternatifin seçiminde dört ölçek mevcuttur. Bunlar; risk derecesi, ekonomik olması, zamanlama ve kullanılacak kaynakların sınırlandırılmasıdır.<sup>84</sup>

**Risk derecesi:** Karar alma 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 binaen 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.

#### 1.2.2.2.4 Alternatiflerin Değerlendirilmesi

Bu safhanın amacı, geliştirilen çözüm önerilerinin birbiriyle karşılaştırılması yapılır. Karşılaştırma yapılırken değişik açıdan değerlendirilirler. Başka bir deyişle, bu safhada, karar vermenin sahip

<sup>83</sup> **Askeri Liderlik (Yönetim Organizasyon)**, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 1988, s.364.

<sup>84</sup> Drucker P., **Yönetim Uygulaması**, Çeviren: E.Sabri Yarmalı, İstanbul, 1996, s.389-390.

olduğu kaynakların bir nevi değerlemesi yapılır; kaynaklara (para insan gücü, bilgi, vs.) uygun olan alternatifler belirlenmeye çalışılır.<sup>85</sup>

Koçel<sup>86</sup>'e göre seçeneklerin irdeleme kriterlerinden bazıları şunlardır:

- Teknik olarak uygulanabilirlik,
- Maliyet,
- Sosyal açıdan arzu edilirliliği,
- Öngördüğü kaynak miktarı,
- Başarı olasılığının derecesi,
- Uzun vade - kısa vade dengelerine etkisi,
- Kişi ve grupların beklentilerine uygunluğu,
- Muhtemel sonuçları,
- İşletme kültürüne ve yönetim tarzına uygunluğu,

Bu değerlendirme faktörlerine, organizasyonlar kendi özelliklerine göre değişik faktörlerde ekleyebilirler. Her çözüm önerisi bu faktörlere göre teker teker değerlemeye tabi tutularak bir sıralama oluşturulur.

Bu safhada alternatifler arasında uygulanma ve başarı yüzdesi en fazla olan seçeneğin belirlenmesi amaçlanır. Karar vericiye düşende, bu seçenekler arasındaki en uygun olanını tercih etmek düşer. "En uygun" dan maksat, en etkin ve en ucuz olanıdır.

#### **2.2.2.5 En uygun alternatifin seçilmesi ve değerlendirilmesi**

Problem açıkça ortaya konduktan, uygun alternatifler tanımlandıktan ve her alternatifin olası sonuçları imkânlar ölçüsünde iyi biçimde tahmin edildikten sonra, son seçimin, belli olmasa da kolay olacağı sanılabilir.

---

<sup>85</sup> Koçel, T., a.g.e., s.193.

<sup>86</sup> Koçel, T., a.g.e., s.98.

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 tüm alternatiflerin sonuçlarını birbiriyle karşılaştırarak seçim yapmaktır.

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

Sadece bir alternatifin seçilmesindeki amaç, daha önceden belirlenmiş hedeflere erişme doğrultusunda bir sorunu çözmektir. Bu nokta da, kararın bir amaç değil hedeflere ulaşmada bir araç olduğu göstermesi açısından önemlidir.

Seçenekler ve bunların sonuçları demeti en iyi bir biçimde hazırlansa bile en kritik adım, bunlar arasında seçim yapılmasıdır. Bu aşamada bir tercihler sıralamasına gidilir. Yönetici en iyi sonuç elde etmek istemekle birlikte kendisi için en tatmin edicisiyle yetinecektir çünkü karar verme bir insan sürecidir ve akla dayanır. İnsanların hayvanlardan farkı içgüdülerine göre hareket etmemektir. Bu bakımdan ussallıkları hayvanlara oranla daha fazladır. Ama bu ussallığı en üst düzeye çıkarmak, zaman, tecrübe, bilgi ve bireysel ya da örgütsel değerler gibi bazı etmenlere dayanır. Sonuçta kişiler, karar verirken sınırlı bir ussallıkla hareket ederek en iyi değil, kendilerine en fazla tatmin edeni bulmaya çalışırlar.<sup>87</sup>

<sup>87</sup> CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991, s.211.

Yöneticilerin verecekleri kararların ilgili birimlerdeki alt kademe yöneticiler ile fikir alışverişinde bulunması uygulama aşamasında başarılı sonuçlar elde edilmesini sağlar. Çünkü yöneticilerin alt kademede çalışanların fikirlerini almaları, çalışanların performansında artma meydana getirdiği gibi bu gibi fikir alışverişleri çalışanı motive eder.

#### **1.2.2.2.6 Kararın Uygulanması ve Sonucun Değerlendirilmesi**

Bir kararın etkili olması isteniyorsa bir eylemle uygulanması gerekir tüm karar süreci bir eyleme yönelmek içindir. Karardan diğerleri etkilenecekse, durum ve kişilere iletilmelidir. Bu iletişim sonucunda uygulayacak kişilerin bu yönde güdülenmeleri gerekir.

Bir kararın uygulanmaya konması, kararın programlanması demektir. Alınan karar uygulamaya konulduktan sonra, uygulama aşamasında duruma göre yeni bir yapı oluşturmak veya mevcut olan eski yapıyı kullanmak söz konusu olabilir. Bir kararın etkili olabilmesi için kararın uygulayıcılar tarafından kabullenilmesi ile mümkün olabilir.

Kararın uygulama aşaması, zaman bakımından uzun, koşulları bakımından karışık olursa, yeni gelişmeler ve alınan sonuçlar karşısında ilk kararı gözden geçirip tamamlayıcı veya değiştirici yeni bazı kararlar vermek durumu ortaya çıkabilir. Ayrıca, sorumlu kişiler veya kurullar uygulama aşamasında ortaya çıkan problemleri çözmek ve kararı zamanında ve en iyi biçimde uygulayabilmek için “uygulama kararları” almak zorunda kalabilirler.<sup>88</sup>

Bir işletmede, amacın yönetici tarafından seçilmesi karar almayı gerektirir. Alınan kararın alt makamlara ulaştırılması gerekmektedir. Kişisel kararlarda da karar alana yöneticinin emrindeki diğer çalışanların belli bir

<sup>88</sup> Gürsel, M., **Okul Yönetimi**, Mikro Yayınları, Konya, 1997, s.47.

ölçüde kararların alınmasına katkıda bulunması uygulamanın başarılı olmasını sağlar.<sup>89</sup>

Karar en uygun biçimde uygulanmaya konduktan sonra seçilen çözümün isleyip islemediği ve beklenen sonuçları verip vermediği izlenmelidir. Elde edilen çıktıları ve beklentileri sürekli olarak karşılaştıran karar alıcı, çözümün etkinliğini izler. Bu aynı zamanda sonraki kararlar için de bir temel oluşturur. Gerçekleşen sonuç ile beklenenler arasında anlamlı farklar çıktığında ise karar alıcı, hatalı bir çözümü seçerek, hatalı karar verdiğini anlayacak ve bu kararı düzeltmeye veya değiştirmeye çaba gösterecektir.<sup>90</sup>

Değerlendirmenin amacı, uygulamanın başarı derecesine ilişkin verilecek yargıların tarafsız ve sağlam olmasını sağlamaktır. Böylece, örgütlerin amaçlarına da yaklaşmış olur. Bu yargılar bir övme veya yerme değil, yeniden düzenleme aracı olarak kullanılmalıdır.

Değerlendirme ne derece güvenilir, geçerli ve yeterli yapılabilmişse, uygulamanın geliştirilmesi de, o derece başarılı olur.

### 1.2.2.3 Karar Verme Süreci Modelleri

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

<sup>89</sup> Tortop N., İşbir E. G. ve Aykaç B., **a.g.e.**, s.130.

<sup>90</sup> Erdoğan, M., **Genel işletme**, Ed.Şan Özalp, Anadolu Üniv. Yayınları No:931, Eskisehir , 2000, s.304.



Yöneticiler karar aşamasında bilinçli olara aldıkları kararların yanında farkına varmadan da sayısız karar alırlar. Bu tür kararlar örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesine yönelik ve asıl amacı destekler niteliktedir.

Başlıca karar verme modelleri şunlardır:

- Klasik karar verme modeli
- Yönetimsel karar verme modeli
- Politik karar verme modeli

#### **1.2.2.3.1 Klasik Karar Verme Modeli**

Klasik model, ekonomik varsayımlar üzerine kurulmuştur. Çünkü; tüm yöneticiler örgütleri için ekonomik olarak uygun ve ekonomik olarak en iyi getiriye sağlayacak olan kararı vermek istemektedir. Bu varsayımlar.<sup>91</sup>:

- Yöneticiler, herkes tarafından bilinen ve üzerinde anlaşılabilir hedeflere ulaşmak için çalışmaktadırlar.
- Tüm yöneticiler, durumu netleştirmek için uğraşırlar. Tüm bilgiye ulaşmak ve tüm alternatifleri, getirilerini hesaplamak ister.
- Alternatiflerin değerlendirilmesinde kriterleri bellidir. Yönetici, ekonomik olarak getirisi en yüksek olan alternatifi seçer.
- Yöneticiler, rasyoneldir ve mantıklıdırlar.

Klasik model, yöneticilere nasıl karar vermeleri gerektiğini anlatan standartlar olarak tanımlanabilir. Klasik modelin önemli özelliği karar vericilerin daha mantıklı olmalarını sağlamasıdır. Nicel karar verme

---

<sup>91</sup> Daft, R., a.g.e., s.276.

tekniklerindeki gelişme yaratmıştır. Bu da, klasik modelin daha da yaygınlaşmasına olanak sağlamıştır.<sup>92</sup>

Klasik (Ussal-İktisadi) karar modeli “kapalı bir model” niteliğindedir. Ne karar birimini, ne karar ortamını, ne de kararın içeriği seçim eyleminin karmaşıklığını dikkate almaktadır.<sup>93</sup>

### 1.2.2.3.2 Yönetmel Karar Verme modeli

Karar verme süreci, en iyi sonucu sağlayan rasyonel bir seçimden çok kısıtlı bilginin islendiği ve tatminkâr sayılan sonucu sağlayan bir seçim sürecidir.<sup>94</sup>

Yönetmel model, tanımlayıcı bir model olarak bilinir. Çünkü karışık durumlarda karar vericinin nasıl karar vereceklerini tanımlar.

Daft<sup>95</sup> Yönetmel modelin varsayımlarını su şekilde sıralamıştır:

- Karar hedefleri belirsiz, karmaşık ve yöneticiler arasında bir uzlaşma yoktur. Yöneticiler genellikle sorundan veya örgüt içindeki fırsatlardan habersizdirler.
- Örgütlerin karmaşık faaliyetleri için rasyonel süreçler pek geçerli değildir.
- Yöneticilerin tüm alternatifleri tespit ve değerlendirmeleri insan bilgi ve kaynak kısıtları nedeni ile sınırlıdır.
- Karar vericiler, en çoklayan alternatifi değil daha çok kendilerini tatmin eden alternatifi seçerler.

---

<sup>92</sup> Daft R., **a.g.e.**, s.276.

<sup>93</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s.28.

<sup>94</sup> Koçel, T., **a.g.e.**, s.104.

<sup>95</sup> Daft R., **a.g.e.**, s.279.

### 1.2.2.3.3 Politik Karar Verme Modeli

Politik model, şartların belirsiz, bilginin sınırlı, yöneticilerin hemfikir olamadığı, ani karar gerektiren durumlarda kullanılır. Birçok örgütsel karar, ortak bir amaca ulaşmak için farklı hedefleri olan unsurların birbiriyle konuşmalarını gerektirir. Karar verici bu durumda koalisyon oluşturarak bir çok yöneticiyi karar verme sürecine dahil eder.

Politik modelde dört temel girişim vardır.<sup>96</sup>

- Örgütler, farklı bilgi, ve değerlere sahip grupları bir araya getirir.
- Bilgi belirsiz ve eksiktir. Rasyonel olma girişimi karşılıklı ve kısıtlamalar nedeniyle sınırlıdır.
- Yöneticilerin sorununun bütün boyutlarını tanımlamak ve tüm bilgileri kontrol etmek için yeterli zaman, kaynak ve zihinsel kapasitesi olmayabilir. Yöneticiler, belirsizliği ortadan kaldırmak ve bilgileri toplamak için birbiriyle görüşüp fikir alışverişinde bulurlar.
- Yöneticiler hedefi belirlemek, alternatifleri tartışmak için müzakerelerin avantaj ve dezavantajlarıyla karsılaşırlar. Kararlar, koalisyon üyelerin tartışma ve anlaşmaları sonucu alınır. Karar alma sürecindeki geçerli araştırmalar, istikrarlı çevredeki örgütler için rasyonel ve klasik modellerini uygun görürken, değişken, dinamik çevreye sahip örgütleri ise; yönetsel ve politik karar modellerle bağdaştırmışlardır.<sup>97</sup>

### 1.2.2.4 Karar Verme Süreci Ortamlarına Göre Karar Verme

Tüm yönetsel aktiviteler karar verme etrafında döner. Bir yönetici öncelikle ve en önemlisi bir karar vericidir. Şirketlerin yaşamları, içinde barındırdığı bireylerin aldıkları kararların amaçlara uygunluğu ile son

<sup>96</sup> Daft R., a.g.e., s:280.

<sup>97</sup> Daft, R., a.g.e., s.280.

derece yakından ilgilidir. Dolayısıyla yönetim sorumluluğu almış bireyler, sonuçları az veya çok zararlı, amaca kısa veya uzun yoldan ulaşan, anlamlı ve anlamsız, şirketin parasını veya insanı gözetten, şirketin ömrünü uzatan veya kısaltan vb. milyonlarca karar vermek durumundadır.<sup>98</sup>

Hangi çeşit karar olursa olsun karar verme işlevinin yerine getirildiği karar ortamının niteliği, sağlıklı ve tutarlı kararların alınmasında en önemli rolü oynar. Karar alma süreçlerine bağlı olarak karar ortamlarının bilinmesi gerekir. Karar alma sürecin kararın alındığı ortam bilinmez ise sağlıklı ve rasyonel karar alınabilmesi mümkün değildir.

Karar vericiler için gerçekleştirilen bir alternatifin gelecekteki sonuçlarının ne olacağını tam olarak bilmek olanaksızdır. Gelecek kelimesi; karar verme durumlarını tartışmada anahtardır. Örgütler ve çevreleri sürekli değiştiğinden, gerçekleştirilen kararların gelecek sonuçları mükemmel olarak kestirilemez.<sup>99</sup>

Baslıca karar alma ortamları şunlardır:

- Gelecek hakkında tam ve kesin bilgilerin sağlanabildiği belirlilik ortamı,
- Gelecek hakkında kısmi bilgilerin sağlandığı risk ortamı,
- Herhangi bir bilginin toplanamadığı belirsizlik ortamı,

Bu durumların her biri, hangi karar alternatifinin gelecek çıktısının kestirilebilirliğinin derecelendirilmesi tabanlıdır.<sup>100</sup>

<sup>98</sup> Özer A. K., **Gerçekçi Yönetişim**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997, s.262.

<sup>99</sup> Samuel, C., "**Modern Management**", Ninth Edition, , Upper Saddle River New Jersey, 2003, s.165.

<sup>100</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s.24

### 1.2.2.2.1 Tam Belirlilik Ortamında Karar Verme

Tam 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 alma sürecine ilişkin davranışların doğuracağı sonuçlar önceden kesinlikle biliniyorsa buna Tam 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.

İşletmenin içinde bulunduğu bazı belirsizliklerin ortaya konulmasından sonra sorunun giderilmesi gerekmektedir. Bu da işletmenin arz edeceği ürünün üretilmesi için belirli yollar geliştirmesi ile gerçekleştirilebilir. Örneğin, işletmeden satış yapmadan önce müşterilerinden sipariş alarak ne kadar üretim yapacağını belirlemesi belirlilik ortamında karar alma türlerindenidir. Bu yöntem ile işletme talep miktarını belirleyerek arz edeceği ürünü daha sonra üretecektir. Bu risk söz konusu olmadığı için dönem sonunda genel olarak herhangi bir zarar söz konusu değildir.<sup>101</sup>

### 1.2.2.4.2 Risk Ortamında Karar Verme

Karar alma mevcut olanak ve koşullarda, denetim dışı etkenlerinde etkisinde kalarak, bir amaca ulaşmak, bir sorunu çözmek için eldeki seçeneklerden en uygun olanını seçmektir.<sup>102</sup> Bunun için risk ortamında karar almak seçme işleminde kar ya da zarar edilmesini ortaya çıkarmaktadır. Risk, her bir seçeneğin belirli bir sonuca götüreceğinin

<sup>101</sup> Halaç, O., **Kantitatif Karar Verme Teknikleri ( Yöneylem Araştırmasına Giriş)**, Beşinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001, s.29.

<sup>102</sup> Himmetoğlu, B., **Karar verme yeteneğini geliştirme**, Karaca Matbaası, İzmir, 1971, s.2.

bilindiği, ancak karar alacak tarafından bilinen bu sonuçların birer olasılık olduğu ortamlardır. Kısaca risk ölçülebilir bir belirsizliktir. Belirli sayıda olayın söz konusu olduğu karar sorunlarında olayların gerçekleşme olasılıklarının bulunduğu varsayılır.<sup>103</sup>

Risk durumunda, hedefler açıktır ve doğru bilgiye ulaşılabilir. Ancak; iki ya da daha çok gerçekleşme olasılığı bulunan durumlardan hangisinin ortaya çıkacağı hakkında matematiksel olasılıkları bilmek ya da tahmin etmek gerekmektedir.<sup>104</sup> Fazladan iki satış elemanını, yıllık satış miktarını arttırmak amacıyla ise alan yönetici, iki yeni elemanın satışları arttıracığı olasılığının yüksek olduğuna inanıyordur, ama kesinliğini bilememektedir. Bir alternatifin çıktısı hakkında bilgi kalitesi ne kadar düşük ise, risk o kadar yükselir ve belirsizliğe yaklaşır.<sup>105</sup> Kısacası, riskin boyutu alınan kararın başarısızlık olasılığını belirler.

#### **1.2.2.4.3 Belirsizlik Burumunda Karar Verme**

Ortamların ve seçeneklerin nasıl bir sonuç vereceği, karar erecek kişi tarafından bilinmemesi durumunda belirsizlik altında karar verme söz konusudur. Burada, meydana gelebilecek sonuçlara herhangi bir gerçekleşebilme oranı verilememektedir. Bu tür kararların risk altında karar verme ile farklılığı burada ortaya çıkmaktadır. Risk durumunda olayların meydana gelebilme olasılığı bilinirken, belirsizlik ortamında ise hem olayların gerçekleşebilmesi ve hem de gerçekleşme olasılıkları bilinmemektedir. İşletmenin üst kademe yöneticilerinin verdiği kararların çoğu bu tür kararlar içerisindedir.

Belirsizlik durumunda, amaçlar net olarak ortaya konabildiği halde; alternatifler ve alternatiflerin getirileri hakkında bilgi yeterli değildir. Karar

<sup>103</sup> Halaç, O. **a.g.e.**, 5. baskı, s.33.

<sup>104</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s.25.

<sup>105</sup> Samuel, C., **a.g.e.**, s.156.

vericiler, matematiksel olasılıkları öğrenememekte, ancak kişisel olarak varsayımlarda bulunabilmektedir. Varsayımların doğruluk oranı, kararın doğruluğunu belirlemektedir.<sup>106</sup> Karar vericiler; belirsizlik durumunda, alternatif oluştururken yaratıcı yaklaşımlar ortaya koymalıdır ve seçim aşamasında kişisel hüküm ortaya koymalıdır.<sup>107</sup>

Belirsizlik altında karar vermede olası durumların olasılıkları bilinmez, ancak hareket biçimlerinin sonuçları kestirilebilir ve konuyla ilgili kısmi bilgi mevcuttur. Belirsizlik altında karar alam sürecinde yöneticinin kişisel bilgileri, tecrübeleri, bağlı olduğu organizasyon politikası önemli rol oynar.

### 1.2.3 KARAR VERME DAVRANIŞINDA ETKİLİ OLAN FAKTÖRLER

Karar; geçmiş bir davranışı ve gelecekle ilgili sonuçları yansıtır. Bu nedenle karar verme, çeşitli aşamalardan oluşan bir süreç olarak görülür. Karar verme, alternatifler arasından rasyonel ve bilinçli bir seçim yapma süreci olarak ele alınsa da, bu süreci ussal düzenlemelerin dışında bir takım faktörler etkilemektedir.

Örgütlerde, karar verme süreci; karar vericiler, örgütün içinde bulunduğu koşullar, zaman ve kararı uygulayacak bireyler gibi, etkenler tarafından etkilenmektedir.

“Pek çok durumlarda karar vermek oldukça zor bir iştir. Ancak, karar verici, verdiği kararlarla bir sorunu çözmeye çalıştığını unutmamalıdır. Bu nedenle gerçekleştirdiği amaçla ilgili geniş bilgiye sahip olmak, karar vericinin isini kolaylaştırmaktadır. Fakat karar verici zaman zaman amaçların iyi anlaşılabilmesi ve sorun hakkında yeterince bilgiye sahip olamamak gibi durumlarla da karşılaşabilir. Bunların yanı sıra seçenekleri değerlendirecek ölçütlerin tam olarak belirlenmemiş olması veya yanlışlık

<sup>106</sup> Kurt, Ü., a.g.e., s.25.

<sup>107</sup> Daft, R., a.g.e., s.:276.

yapılması, kişisel seçimlerin on plana çıkması gibi beklenmedik sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bütün bunlar karar verme sürecini olumsuz yönde etkilemektedir.”

Kurt<sup>108</sup>, karar verme sürecini etkileyen faktörleri öznel (sübjektif) ve nesnel (objektif) faktörler olmak üzere ikiye ayırmıştır. Öznel (sübjektif) faktörler ki bunlar, sezgi, tecrübe, bilimsel yetki bu grupta yer alır. Nesnel (objektif) faktörler ise, karar vericinin kişiliği dışında kalan faktörlerdir.

Karar vericinin bulunduğu makama uygunluğu, kullanılan karar verme teknikleri, özgün yaşadığı çevre ve bilginin seviyesi bu faktörler arasında sayılabilir.

Onaran<sup>109</sup> ise karar verme davranışını etkileyen etmenleri bireyler ve gruplar, örgütün yapısı ve örgütün çevresi olmak üzere üç grupta toplamıştır. Bireyler ve grupları, algılama, güdüleme ve kavrama gibi psikolojik özellikleri açısından; örgütün yapısını haberleşme ağı, hiyerarşi ve işbölümü açısından; örgütün çevresini ise; iktisadi toplumsal, siyasal ve fiziki açıdan değerlendirmiştir.

Akat ve Budak<sup>110</sup>, karşılıklı ilişki içerisinde değerlendirdiği çevre, teknoloji, görev ve örgüt üyelerinin karar verme davranışını etkilediğini belirtmektedir.

Robbins<sup>111</sup>, karar verme sürecine etki eden faktörleri su şekilde belirtmiştir:

---

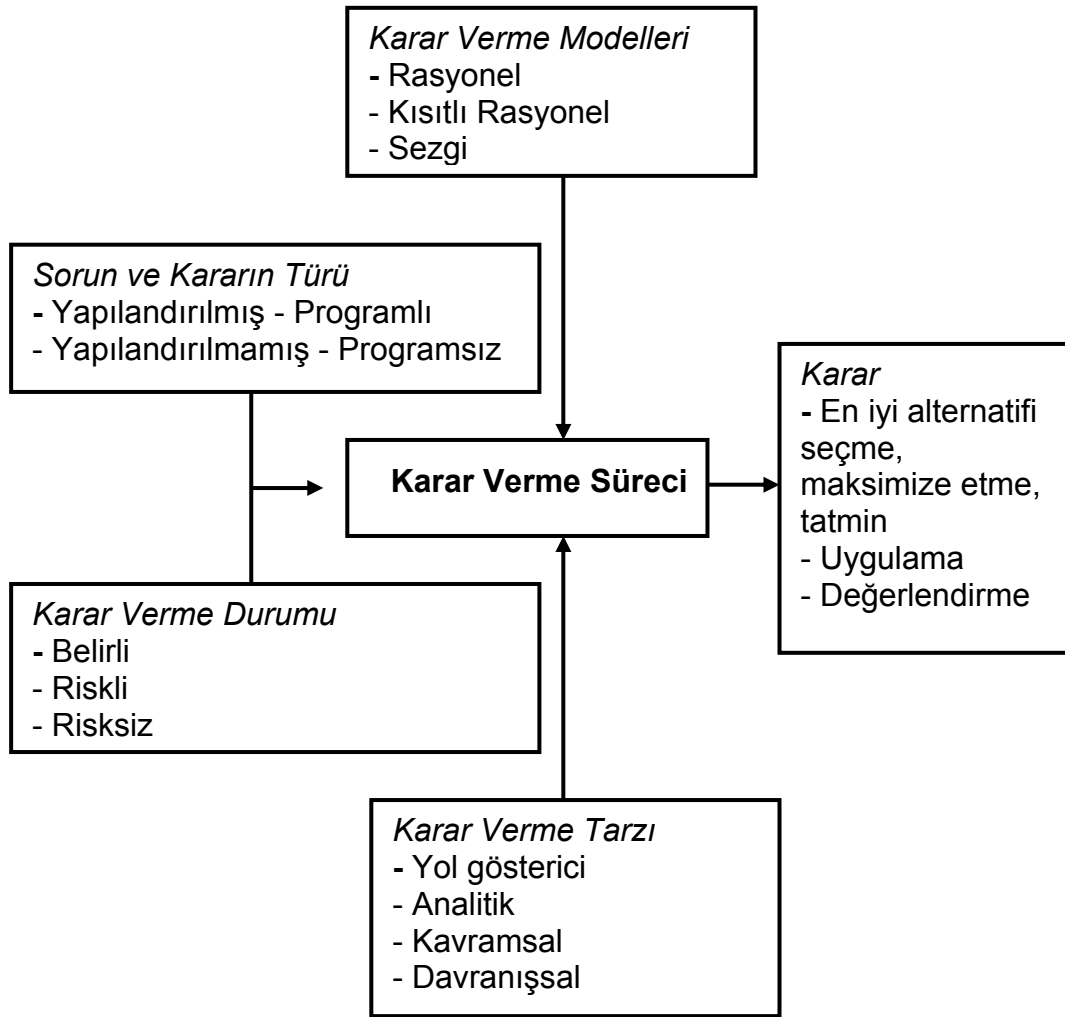
<sup>108</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s.21.

<sup>109</sup> Onaran, O., “**Örgütlerde Karar Verme**”, AÜSBF Yayınları, Ankara, 1975, s.110.

<sup>110</sup> Akat, İ., Budak G. ve Budak G., **Yönetimde Bağlantı Süreçleri**, Baris Yayınları, 2002, s.333.

<sup>111</sup> Robbins, S., **Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2003, s.168.





**Şekil-3 : Karar Verme Sürecine Bakış Açısı**

Bu çalışmada karar verme davranışını etkileyen faktörler;

- Kararları verecek olanlar
- Verilen Kararın önemi,
- Kararın çerçevesi
- Çevresel koşullar,
- Zaman faktörü,
- Verilen Kararın Sonuçları olmak üzere altı bölümde incelenecektir.

### 1.2.3.1 Kararları Verecek Olanlar

Örgütlerde, karar verme sürecini etkileyen birçok faktör vardır. Karar işleminin doğasına bakıldığında, değişmeyen ve her zaman var olan faktör karar vericinin kendisidir. Bilgi toplama derleme ve değerlendirme sistemlerinin çok gelişmiş olması, fark edilemeyen bir sorun veya tespit edilemeyen bilgi ihtiyacı karşısında hiçbir şey ifade etmeyecektir. Çok gelişmiş karar destek sistemlerine ihtiyaç duyacak ve onları kullanacak yine karar vericinin kendisi yani insandır. Karar verme süreci, bu yönüyle tamamen insana bağlıdır. Karar sürecini başlatan ve bitiren insandır<sup>112</sup>.

Karar verecek olanlar, verdikleri kararın uygulanacağı örgüte uymasına dikkat etmelidirler. Aksi halde karar, örgüt üyeleri tarafından benimsenemez ve uygulama sonucunda istenen sonuçlar alınamayabilir. Bunların yanı sıra karar vermede karşılaşılan en büyük güçlüklerden birisi de, ne karar verileceği konusunda kararsız kalmaktır.<sup>113</sup>

Yöneticinin, örgüt içindeki genel tutum ve davranışları da kararların niteliğini etkilemektedir. Çünkü, hoşgörü sahibi olmayan bir yöneticinin, astları ile olan ilişkisi de pek yakın olamaz. Bu nedenle astlar da, yöneticiye daima onun hoşuna gidecek olan haberleri iletebilir veya haberleri onun hoşuna gidecek biçimde değiştirerek iletebileceğinden, daha sonra alınacak kararların olumsuz olarak etkilenmesi kaçınılmazdır.

---

<sup>112</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s:21.

<sup>113</sup> Baykal, B., **Organizasyonların Yönetimi: ilkeler ve Süreçler**, Met-Er Matbaası, İstanbul, 1981, s.245.

### 1.2.3.1.1 Karar Verenlerin Kişilik Özellikleri

Kişilik, bireyin kendisi açısından fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisidir. Başkaları açısından ise bireyin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olmasıdır.<sup>114</sup>

Dubrin ise kişiliği, bireyin yaşama biçimi olarak tanımlamıştır.<sup>115</sup> Kişilik bireylerin doğuştan getirdiği özellikler ile sonradan, sosyalleşme süreci ile edindiği özelliklerinin toplamıdır. Doğuştan getirdiği özellikler, bireylerin karakterleridir. Karakter insanların doğuştan getirdiği ve zamanla değişmeyen özelliklerden oluşmaktadır. Karakter, çoğu kez insanın kişiliğinde bulunan doğuştan var olan ve çevrenin tesiri ile kuvvetli olarak ortaya çıkan eğilimlerin tümüdür.<sup>116</sup>

Kişilik ile ilgili geliştirilen tanımlardan literatürde sıkça rastlanan tanımlardan biri de Feshbach'a aittir. Feshbach, kişiliği, fiziksel, sosyal ve kültürel çevrenin belirleyiciliği altında ortaya çıkan özellikler toplamı olarak ele almaktadır.<sup>117</sup>

Karar verme sürecini etkileyen en önemli faktör yöneticinin kendisidir. Bu süreç içinde de yöneticiyi diğer yöneticilerden ayıran ve farklı çözümlere götüren faktör, kişiliğidir. Yöneticinin, aile alt yapısı, eğitimi, bilgisi karar verme sürecindeki insan faktörünü oluşturan alt başlıklar olarak değerlendirilebilir. Ancak tüm bu alt yapıların hemen hemen benzer veya aynı olduğu durumlarda bile yöneticilerin kendi aralarında farklılaştıkları gözlenmektedir. Bu farkı yaratan karar vericinin kişiliğidir.<sup>118</sup>

<sup>114</sup> Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000, s.67.

<sup>115</sup> Dubrin, A., **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**, Prentice Hall, New Jersey, 1994, s.56.

<sup>116</sup> Eren, E., **a.g.e.**, s.68

<sup>117</sup> Feshbach, S. ve Weiner, B., **Personality**, 3. Ed., Maryland: C. Heath and Company, 1991, s.35.

<sup>118</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s.2.

Kişiliği belirleyen bir çok faktör vardır ve bu faktörlerin tümü kişilik denen olguyu ortaya çıkarmaktadır. Kişiliği; bu faktörlerin bir bütünü olarak değerlendirmek doğru olacaktır.<sup>119</sup> Bu faktörleri; karakter, mizaç (huy), yetenek olarak tanımlamakta ve diğer faktörlerin hepsinin bu üç faktör içinde değerlendirilebileceğini söylemektedir.

Karakter, kişiliğin sosyal ve ahlaki yönlerini ifade eder. Başka bir tanımla ise karakter, bireyin zihinsel gücünü oluşturan ve şekillendiren genel özelliklerinin tümüdür. Karakter bireyin yakın çevresi ve yaşadığı ortam ile doğrudan ilişkilidir. Karakter, okul, aile ve çevrenin etkisiyle çocukluk döneminden itibaren gelişmeye ve şekil almaya baslar. Toplumsal yaşamda karakter, ceza ve ödüllendirme yöntemiyle mantıklı düşünme duygusal benimsemeler ve örnek almayla gelişip ve olgunlaşmaktadır.<sup>120</sup>

Mizaç, günlük yaşantı içinde bireye özgü, oldukça sınırlı, belirli duygusal tepkilerin nitelik ve nicelik bakımından değişmesidir. David Keirse bireylerin hepsinin genel bir davranış örüntüsü olduğunu söylemekte ve bunu mizaç olarak tanımlamaktadır. Bazı bireylerde duygular çabuk uyanıp süreksiz olur ama derin yaşanabilir. Bazı bireylerde ise, yavaş uyanıp süreksiz ve yüzeysel olabilir. bu açıdan mizaç, kişiliğe kıyasla bireyin iç yapısıyla daha çok ilgilidir denebilir.<sup>121</sup>

Mizaç: duygu ve hareket yönünü kapsamakta olup, kişiliğin bir yanıdır. Bununla birlikte duygusal denge kurumunun özelliğidir ve insan kişiliğinin bir parçasıdır. Mizaç, insanın duygusal hayatının özelliklerinin tümü olarak kabul edilebilir. Bu anlamda bir kişinin kendisine has doğuştan getirdiği fizyolojik niteliklerle ilgili olan psikolojik tutuma mizaç denilebilir.

---

<sup>119</sup> Kurt, Ü., a.g.e., s.48.

<sup>120</sup> Kurt, Ü., a.g.e., s.48.

<sup>121</sup> Kurt, Ü., a.g.e., s.48

Mizaç kişiliğin bir vasfıdır ve kişilik mizacı da içine olan daha kapsamlı bir kavramdır.<sup>122</sup>

Yetenek ise, kişiliğin oluşumundaki en önemli olgudur. Bedensel ve zihinsel olarak ikiye ayrılmaktadır. Bireyin duygu organları ile bazı olguları gerçekleştirebilme şeklindeki bedensel özelliklerinin tamamı bedensel yetenek olarak tanımlanmaktadır. Bireyin belirli işleri kavrayabilme, analiz edebilme ve sonuca varabilme gibi zihinsel özelliklerinin tamamına Zihinsel yetenekler denilmektedir.

En çok kabul gören kişilik teorilerinden biri olan Jung'un kişilik teorisine göre, sorun çözme ve karar verme sürecinde ortaya çıkan bakış açıları Tablo-1'de listelenmiştir. Kişilik yapılarına göre, karar vericinin kararına etki eden tercihler şu şekildedir.<sup>123</sup>

- İçe dönük kişiler karar vermeden önce düşünürler ve dışa dönüklere nazaran eyleme daha yavaş geçerler. Kendi düşünce ve algıları üzerinde yoğunlaşırlar.
- Dışa dönük kişiler kolay karar verip eyleme geçer, sorunlarla anında uğraşırlar. Kararın uygulanabilirliği hakkında çevrelerinden bilgi almaya çalışırlar.
- Duyumsayan kişilik yapısına sahip olanlar; geçmişin önemli olduğunu ve kararı geçmiş deneyimlere dayatılması gerektiğini düşünürler. Geçeklere ayrıntılara ve olaylara dikkat edip, karar verirken daha önce uygulanmış ve başarılı olmuş yöntemleri tercih ederler.

<sup>122</sup> Dinçer, Ö.ve Fidan, Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Yayınları, İstanbul, 1996, s.293.

<sup>123</sup> Kurt, Ü., **a.g.e.**, s.63.

- Sezisel kişilik yapısına sahip olanlar; geleceğin önemli olduğuna ve kararı gelecekteki olasılıklara dayandırmak gerektiğine inanırlar. Gelecekte olabilecek olayların olasılıklarına odaklanıp nadir ve yaratıcı çözümler peşinde koşarlar.
- Hisseden kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında prensiplerden daha çok değerlere, kararın başkaları tarafından kabul edilebilirliğine önem verirler. Kararlarında sübjektiftirler; kararların değerleri nasıl etkileyeceği önemlidir.
- Düşünen kişilik yapısına sahip olanlar; kararlarında rasyonellik ve doğruluğa önem verirler. Onlar için karardan etkilenenler çok da önemli değildir. Olaylar, maddeler ve sorunlarla çözüme ulaşmaya hedeflerler.
- Yargısal kişilik yapısına sahip olanlar; kararları kolay verirler ve değiştirmeden uygularlar. Karar verdikten sonra rahatlarlar. Tekrar kararlar ilgili konulara dönmekten hoşlanmazlar. İçinde buldukları yapı ve örgütü tercih ederler, kararlarında bu etkilidir.
- Algısal kişilik yapısına sahip olanlar; kararı son ana bırakırlar. Genellikle daha fazla bilgi toplayana dek kararlarını ertelerler. Esnekliği ve uygulanabilirliği tercih ederler.

**Tablo-1 : Problem Çözme/Karar Verme Sürecindeki Değişik Kişilik Bakış Açıları<sup>124</sup>**

MBTI Boyutu	Yönelme Oryantasyon	Değerlendirme Yaparken Kullanılan Değerler	Teknikler	Güçlü taraflar
<b>Dışa dönük</b>	Olayların ve insanların dış dünyası	Problemi grup içinde konuşulabilir gerçek dünya ile ilgilenir	Beyin fırtınası sesli düşünme sonuç psikodraması	Dışarıda olan gerçekleri görme başkalarını dinleme
<b>İçe dönük</b>	Fikirlerin iç dünyası	İç mantık, fikirlerin değerini problem üzerine yansıtmaya çalışır.	Şahsi beyin fırtınası kuluçkaya yatma	Kendi içinde tutarlılık
<b>Duyumsama</b>	Geçmiş ve şimdiki zamandan alınan gerçekler ve detaylar	Kişisel deneyimler, çözümlerin pratik olması, standartlara uyma	Kişisel değerlerin, fikirleri, gerçeklerin paylaşılması aşırı yükleme tüme varım rasgele kelimeler tekniği	Detaylara girme neler yanlış gidebilir
<b>Sezgi</b>	Konseptler ve prensipler Gerçek için olasılıklar	Gerçeklerin detayların anlamı çözümlerin mevcut durumu hepsini dikkate alması orijinallik aramak	Tasnifime, tündengelem varsayım üretme tasvir etme/tasavvur etme sentezleme	Bağlantıları görebilme kompleks çözümler geliştirme ana safhalar geliştirebilme
<b>Düşünme</b>	Objektiflik Mantık ve sebep	Çözümler gerçekler, modeller ve/veya prensiplere dayanır	Tasnifime analiz ağ analizi görev analizi	Etkinliği ve yeterliliği değerlendirebilme içsel ve dışsal tutarlılığa dikkat
<b>Hissetme</b>	Sübjektiflik Değerle ve etkile	Sonuçların insanlar üzerinde etkisi dikkate alınır	Kişisel değerlerin paylaşımı başkalarının değerlerinin paylaşımı değerlerin aydınlatılması	İnsanlar üzerinde ki etkisi değerlendirilir değerlere göre değerlendirme yapabileme

<sup>124</sup> Kurt, Ü., a.g.e., s:68.

<b>Yargı</b>	Yapılandırma ve Sonuçlandırma	Çözümler basamak basamak takip edilebilecek şekilde uygulanabilir	Değerlendirme PMI tekniği geriye doğru planlama tek bir çözüm seçme	Muhtemel hataların tanımlanması çözüm icrası sırasında basamakları takip edebilme etkinliği ve yeterliliği değerlendirebilme
<b>Algı</b>	Bilgi toplama İşleme tabi tutulan çözümler	Çözümler esnek kolay adapte edebilir çözümde yeterince bilgi vardır bir çok alternatif değerlendirilmiştir.	Beyin fırtınası rasgele kelimeler tekniği kışkırtma başka birisinin bakış açısını alma	Kompleks çözümler geliştirme esnek

### 1.2.3.1.2 Karar Verenlerin Değerleri

Kişilik ile değerler arasında çok güçlü bir bağlantı vardır. Değerler kişiliğin bir parçasıdır. Değerler, kişilik farklı seçim alternatifleriyle karşılaştığı zaman onu yönlendiren sistemlerdir.

Benzer sorunlarla karşılaşıldığı zaman ister birey ister grup olsun sonuçlardaki farklılığın tek sebebi sadece değerler olamaz. Bazı değişimler bilgi kaynaklı bazıları ise zihinsel beceri kaynaklı olabilmektedir. Bazen bilgi ve becerideki değişiklik değerlerin değişimine neden olmaktadır.

Karar alıcının kişisel değerleri ve örgütsel değerler karar verme sürecine önemli derecede etkilidir. Değerler, doğru hareketi sağlayan düzen olarak tanımlanmaktadır.

Değer, genellikle toplulukların ve topluluk içinde yaşayan insanların nasıl davrandığı, duyduğu ve düşündüğü ile ilgilidir. Kişilerin, grupların ve toplumların birbirlerinden ayrılmasını sağlayan hisler ve fikirlerin



toplanmasından meydana gelmektedir.<sup>125</sup> Bununla beraber değerlerin oluşumu, kültür, din, inanç, tutum ve bireylerin sahip olduğu vicdan gibi bir çok unsurdan etkilenmektedir.<sup>126</sup>

### 1.2.3.1.3 Karar Vericinin Riske Karsı Tutumu

Tüm kararlar görsel olarak belirli derecelerde risk taşırlar. Karar vericilerin riski nasıl algıladıkları ve karar verirken riski ne ölçüde değerlendirdikleri karar verme davranışlarını etkilemektedir. Karar vericilerden bazıları yüksek getiri elde etmek için büyük kayıpları göze alarak riskli alternatifleri tercih ederler. Bu tür karar vericiler riski seven kişilerdir. Bazı karar vericiler ise gerçekleşme olasılığı ne olursa olsun büyük kayıpları göze almayıp az getiri ile yetinirler. Getirisi ve riski daha düşük olan alternatifleri tercih ederler.

Gerçek kişi ve tüzel kişiler açısından gelecek çeşitli belirsizlikler taşımaktadır. Bireyler ve işletmeler bu belirsizlik durumunda kendilerinin en az zararla çıkma amacını göz önünde bulundururlar. Belirsizlik ortamı beraberinde çeşitli riskleri ortaya çıkartır.

Yöneticilerin riske girme girişimlerine göre hedefleri belirlemeleri, seçenekleri değerlendirmeleri ve seçimleri farklılaşmaktadır. Riske girmeye çekinenler risk taşımayan, belirsizliğin bulunmadığı, kesin sonuç olasılığının yüksek olduğu seçeneklere yönelirler. Riske girme eğilimi bulunan yöneticilerin riske girme eğilimi az olan yöneticilere göre daha etkili kararlar verdiklerini söylemek ise güçtür.<sup>127</sup>

<sup>125</sup> Oruç, İ., "İş Etiğinin Kurumsallaştırılması ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim Dalı, Edirne, 2004, s.49.

<sup>126</sup> Oruç, İ., a.g.e., s.49.

<sup>127</sup> Erdem, A. R., "Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2002,s.-

#### 1.2.3.1.4 Grup Olarak Karar Verme - Karara Katılma

Karar verme sürecinin bir diğer kullanım özelliği de bunun bireysel veya grup olarak kullanımınıdır. Örgütlerde birçok kişinin birlikte karar verdikleri durumlar grup kararları adını alır.

Günümüzde kararların verilmesinde bireylerin kendi başlarına davranmalarından ziyade karar vermenin grup içerisinde yapılması için göze çarpan bir eğilim vardır. Bunun yanı sıra örgütlerde çalışanlarında bu grup kararına katılımı sağlanmaya çalışılmaktadır. Kararlara katılmak çalışanların yaptıkları işlere daha bağımlı hale getirmekte ve örgütü benimsemelerini sağlar. Ayrıca çalışanlarda moral ve motivasyon etkisi de yaratmaktadır.

Örgütlerde; grupların karar verme sürecine ve kararın etkinliğine sağladığı avantajlar şu şekilde değerlendirilebilir.<sup>128</sup>

- Kişisel kararlara göre daha objektiftir.
- Toplam bilgi daha fazladır.
- Çok sayıda alternatif üretirler.
- Kişiler birbirlerini etkileyerek, çabılarıyla yaratıcılık gelişir.
- Grup üyeleri kararı daha çabuk benimser ve sahiplenirler.
- Karara direnç azalır.
- Yönetime katılma duygusu motivasyonu artırır.

Örgütsel kararlarda, bireysel yöneticilerden ziyade grupların yer almasının getirdiği birçok dezavantaj da bulunmaktadır.

---

<sup>128</sup> Samuel, C., a.g.e., s:158.

Rue & Byers<sup>129</sup> bu dezavantajları şu şekilde sıralamışlardır:

- Bir birey grubu kontrol edebilir.
- Sosyal baskı grup üyelerini engelleyebilir.
- Rekabet olduğundan kazanma duygusu kararın önüne geçebilir.
- Zaman alıcıdır ve daha masraflıdır.
- Hatalı bir kararın alınması durumunda sorumlu belirlenemez.

İmrek<sup>130</sup>'e göre ise grup kararlarının bireysel kararlara kıyasla şu dezavantajları vardır:

- Karar birliği sağlamak zordur.
- Kararın revizyonu zor hatta imkânsızdır.
- Hizipleşme tehlikesi daima vardır.

Bazı örgütlerde ve durumlarda kararların üst kademe tarafından verildiği bir kullanım tarzı etkin olurken bazı durumlarda da karar verme sürecinin değişik safhalarını değişen ölçülerde alt kademelere devredildiği durumlar etkili olmaktadır. Ancak uygulanan araştırma sonuçları, karar verme sürecinin safhaları ne kadar alt kademelere kaydırılırsa uzun vadede örgütün o kadar yarar elde edeceğini göstermektedir<sup>131</sup>.

#### 1.2.3.1.5 Karar Verenlerin Algılaması

Karar alıcının algılaması; karar sorununu, karar çevresini ve karar alma sürecinde izlenen yolu, dolayısıyla karara olan yaklaşımı etkiler. Bu sebeple algı; bireyin çevreyi kavrama yeteneğinde seçici bir süreç, bireyin

<sup>129</sup> Rue, L.W. ve Byars, L.L., **Decision Making Skills**, Management Skills and Application McGraw-Hill, 2003, s.78.

<sup>130</sup> İmrek, M. K., **a.g.e.**, s.132.

<sup>131</sup> Koçel T, **a.g.e.**, s.110.

bilinci ile sınırlı yükselen bir uyarıcı, bilinçaltı farkındalığı olarak tanımlanabilir.

Algılama, davranışı etkileyen çeşitli yönere sahip bilişsel bir süreçtir. Bir uyarının belirli bir davranışı ortaya çıkarabilmesi önce algılaması lazımdır. Yönetimde ve psikolojide oldukça önemli olan algı kavramını, kişilerin çevreleriyle ilgili bilgiyi(uyarıyı) duyma, organize etme, anlama ve değerlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Algı ve duygu organlarınıza gelen verilerin organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir.<sup>132</sup>

Algılamayı etkileyen faktörleri Koçel<sup>133</sup>, dışsal ve içsel faktörler olarak sınıflamıştır.

#### **Dışsal faktörler olarak belirttiği faktörler şunlardır:**

- Uyarıcılar arasındaki nispi farklılıklar
- Uyarıcının yoğunluğu
- Uyarıcının hareketliliği
- Tekrarlama
- Bulunan ortama göre cismin / uyarıcının farklı olması(kontrast etkisi)
- Yenilik ve benzerlik
- Statü ve genel görüş

#### **İçsel faktörler olarak ta su faktörleri belirtmiştir;**

- Algılayanın kişiliği (içe/dışa dönük, diğer kişilik özellikleri)
- İhtiyaçlar ve diğer motivasyon
- Amaçlar

---

<sup>132</sup> Koçel T, **a.g.e.**, s.32.

<sup>133</sup> Koçel T, **a.g.e.**, s.533.

Karar verenler, uyarımlardan bazılarını elemekte ve sadece geri kalanları işlemektedir. Bu nedenle algılama sürecinde insanlar bilgi işleme kapasitesini bir bakıma daraltmaktadır. Algının bu özelliğine algının seçiciliği denilmektedir.

### 1.2.3.2 Verilen Kararın Önemi

Seçim ve tercih biçiminde ortaya çıkan ve bir sonuç niteliğinde olan karar, kuskusuz düşünsel çaba ve çalışmanın ürünüdür. Bu düşünsel ürünün iyi olmasının önemi büyüktür. Çünkü kararın ilgili olduğu örgütün başarı oranı, kararın isabet derecesine bağlıdır. Karar vermenin anlam kazanması, konunun süreç olarak ele alınmasıyla ilgilidir.<sup>134</sup>

Tüm yönetsel kararlar örgütler için eşit önemde değildir. Bazı kararlar örgütün büyük çoğunluğunu etkiler, yürütülmesi için büyük miktarda kaynak gerektirir, yada örgütte uzun dönemli bir etki yaratırlar. Bu tür önemli kararların sadece yönetim sistemi üzerinde değil aynı zamanda karar vericinin kariyerinde de büyük etkisi olabilir.<sup>135</sup>

Tüm kararlar için her ne kadar aynı süreçten geçilse de, kararların önemi göre kullanılan zaman ve teknikler de değişiklik göstermektedir. Yöneticiler örgüt için daha önemli olan kararlara daha fazla zaman harcamaktadırlar. Bir kararın önem derecesi artıkça, kararın uygulaması o kadar itinalı olacaktır.

<sup>134</sup> Demir, M. H., ve Gümüšoğlu, Ş., **Üretim Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.83.

<sup>135</sup> Samuel, C., **a.g.e.**, s.107.

### 1.2.3.3 Kararların Çerçevesi

Örgütlerin çevreleriyle sürekli bilgi alış verisi durumunda olan toplumsal sistemler olduğu düşünüldüğünde, çevrenin örgütün aldığı kararlarda da akla gelmektedir.

Örgüt, karşılaştığı herhangi bir sorunun çözümü için bilgi araştırırken bu bilgileri toplayanlar, kendi görüş acılarına göre çevrenin hangi bölümünden bilgi toplamışlarsa karar çevrenin o yönünü daha çok yansıtacaktır. Bundan başka örgüt, kararlarının beklenen sonuçları verip vermediğini kontrol etmek için çevreden dönüt bekleyecektir. Kısaca çevre ile karar vericiler arasında sürekli bir etkileşim vardır.

Karar verenler, kişiliklerinden, kişiler arası etkileşimlerden ve örgütün yapısından doğan değişkenlere bağlı olarak, çevrede kendileri ile ilgili gördükleri öğeleri ayıklayacaklar, çevre de kararlarının sonuçlarını onlara geri vererek davranışlarını etkileyecektir. Başka bir ifade ile örgüt ile çevre arasındaki etkileşim tek yönlü değil, iki yönlüdür. Örgüt ve çevre arasındaki etkileşim sonunda, zaman zaman örgütün amaçlarının da değişebildiği görülmektedir<sup>136</sup>

### 1.2.3.4 Zaman Faktörü

İyi ve etkili kararların verilebilmesi için, yeterli zamana sahip olmak gereklidir. Konu hakkında yeterince bilgisi olmayan yönetici, kararları acele almamalıdır. Eğer karar çok önemli bir sorun hakkında değilse, karar verme işi kısa zaman içinde yapılabilir. Ancak, alınacak olan karar, amaçların gerçekleştirilmesinde büyük etkiye sahip olabilecek bir karar ise, doğal olarak en etkili yolu bulabilmek için yeterli zaman içerisinde kararı kullanmakta yarar vardır.

<sup>136</sup> Onaran, O., **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971, s.100.

Zaman etkeni, kararları iki yönde etkileyebilir. Bunlardan birincisi, yöneticinin kararı alabilmek için ayıracağı zamandır. Bu süre, seçeneklerin bulunmasına ve analiz edilmesine yetecek kadar olmalıdır. İkincisi ise, karardan etkilenecek kişilerin, alınan kararın zamanında öğrenmeleri ile ilgilidir. Çünkü bu karar, uygulayacak olan kişilere zamanında iletilmezse uygulamada bazı aksaklıklar çıkabilir.<sup>137</sup>

### 1.2.3.5 Verilen Kararın Sonucu

Karar verme sürecini etkileyen faktörlerden biride kararın sonuçları ve bu sonuçların neden olacağı olaylardır.

Verilen her bir kararın bir sonucu vardır. Kararların sonuçları karar verenler tarafından kesin olarak genellikle bilinemez. Bununla beraber karar verenler olumsuz sonuçlarla karşılaşmamak için gerekli olan güven payına sahip olmak isterler. Bu nedenle, yönetimde, matematiğin belli konularından önemli ölçüde faydalanılmakta ve bu suretle olumsuz sonuçlarla karşılaşma oranının azaltılması için çaba harcanılmaktadır.

Verilen kararın olumsuz sonuçları örgüt için yüksek maliyetli olabilir. Bu bakımdan yöneticiler veya karar verenler düzeltme maliyetinin minimum bir düzeyde tutulabilmesi için sık sık uzun veya kısa dönemli tahmin ve değerlendirmeler yapmalıdırlar. Tahmin ve değerlendirmeler olanaklar ölçüsünde geniş kapsamlı ve sürekli olmalıdır. Kararlar, sağlıklı tahmin ve değerlendirmelere göre verilmelidir.

Kararların doğru ve iyi sonuçlar verip vermediğini anlamak için örgüt, çevreden besleyici yankı bekleyecektir. Kısaca, çevreyle karar verenler arasında bir etkileşme olur. Karar vericiler, kişiliklerinden, kişiler arası etkileşmelerden ve örgütün yapısından doğan değişkenlere bağlı olarak,

<sup>137</sup> Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992, s.234.

çevrede kendileriyle ilgili gördükleri öğeleri ayıklayacaklar, çevre de kararların sonuçlarını onlara geri verecek ve davranışlarını etkileyebilecektir. Kararı veren kişi, karar verme sürecinde eldeki tüm seçenekleri değerlendirerek karar vermelidir. Çünkü bu kararın sonucu açısından büyük önem teşkil etmektedir.

#### 1.2.4 YÖNETİM VE KARAR VERME

Yönetim; kıt kaynakların amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli kullanılmasıyla ilgili kararların verilmesi ve verilen bu kararların yerine getirilmesi ile kontrol edilmesi süreci olarak tanımlanabilir.

Karar, “bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında şuurlu olarak yapılan bir seçimdir” biçiminde tanımlanmaktadır.<sup>138</sup> Diğer bir tanımda ise karar vermek, bilgiyi işlemek ve tercih yapmak sanatıdır şeklinde ifade edilmektedir.<sup>139</sup>

Başka bir tanımda ise “karar verme en basit şekliyle çeşitli alternatifler arasında optimum faaliyetlerin seçimidir” şeklinde ifade edilmektedir.<sup>140</sup> Karar verme, yönetimin temelini oluşturmaktadır. Üst yönetim tarafından verilen kararlar işletme açısından hayati önem taşır. Bundan dolayı karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez.<sup>141</sup> Bunun doğal sonucu olarak da yönetim ile karar verme kavramları çoğu kez eş anlamlı kullanılıp, yönetimin de bir karar dizisi olarak incelendiği görülür.

<sup>138</sup> Yılmaz, Z., “**Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi**” Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 35, Bursa, 1995, s.99.

<sup>139</sup> Bağırkan, Ş., **Karar Verme**, Der Yayınları, İstanbul, 1983, s.4.

<sup>140</sup> Timur, H., “**Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme**”, Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C:8, S:2, Ankara, 1990, s.16.

<sup>141</sup> Yozgat, U., **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yayın No: 429, İstanbul, 1994, s.7.



### 1.2.2.1 Yönetimde Karar Vermenin Yeri ve Önemi

Tercih ve seçim biçiminde ortaya çıkan ve bir sonuç niteliğinde olan karar, kuskusuz düşünsel çaba ve çalışmanın ürünüdür. Bu düşünsel ürünün iyi olmasının önemi büyüktür. Çünkü kararın ilgili olduğu örgütün başarı oranı, kararın isabet derecesine bağlıdır. Karar vermenin anlam kazanması, konunun süreç olarak ele alınmasıyla ilgilidir.<sup>142</sup>

İşletmelerde yönetim işlevini uygulayarak işletmenin amaçlarına etkili ve verimli şekilde ulaşabilmesini sağlayan sorumlu kişiler yöneticilerdir. Hiyerarşinin en alt düzeyinden başlayan operasyonel bazda işlerin yanı sıra, üst düzeyde işletmenin tümünü ilgilendiren daha stratejik işlerle de yöneticiler ilgilenir.<sup>143</sup>

Her örgütte yöneticinin temel işlevi ve hatta varlık sebebi ise karar vermektir.<sup>144</sup> Karar vermek dikkatle düşünmeyi gerektirir. Ancak birden fazla düşünme türü vardır. Bir tek “doğru” çözümün olduğu durumlarda, sadece çözüme yönelen eleyici bir düşünme tarzına ihtiyaç duyulurken; yeni fikirler üretilmesi beklenen durumlarda bilinen çözümler dışındaki fikirleri de gündeme getiren yaratıcı bir düşünce tarzı benimsenmelidir.<sup>145</sup>

En iyi kararlar en iyi bilgilendirilmiş kararlardır. Bundan kasıt, bir karar almadan önce mevcut seçenekler ve muhtelif sonuçlar üzerinde derinlemesine düşünülmüş olmasıdır. Böylesi bir karar ise, zengin düşünebilme yeteneği gerektirir.<sup>146</sup>

<sup>142</sup> Demir, M. H ve Gümüšoğlu, Ş., **Üretim Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.83.

<sup>143</sup> Ülgen, H. ve Mirze S. K, **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004, s.2.

<sup>144</sup> Peker, Ö. ve Aytürk, N., **Yönetim Becerileri**, 2. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002, s.57.

<sup>145</sup> Coleman, R. ve Barrie, G., **Yöneticinin Kılavuzu iyi Bir Yönetici Olmak için 525 Kural**, Çev. Mehmet Harmancı, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003, s.33.

<sup>146</sup> Altılar, N., **İçimizdeki Lider**, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul, 2002, s.146.

Günümüzde yönetimin içinde faaliyet gösterdiği çevre oldukça hızlı değişmektedir. İş çevreleri, daha önceki dönemlere göre çok daha karmaşıktır ve bu karmaşıklık daha da artmaya meyillidir.

Tablo-2'de görüldüğü üzere, yönetsel karar verme üzerinde etkisi olan önemli faktörlerdeki değişimleri göstermektedir. Sonuçlar, geçmişe kıyasla günümüzde karar vermenin çok daha kompleks bir yapıda olduğunu göstermektedir. Bunun iki sebebi vardır. Birinci neden, karar alabilmek için tespit edilen uygun alternatiflerin sayısı, gelişen teknoloji ve iletişim sistemleri sayesinde, daha önce görülenlerden daha fazladır. İkinci neden ise, bir hatanın örgütün tüm birimlerini etkileyebileceği zincirleme reaksiyonların, otomasyon ve işlemlerin çokluğu ve karmaşıklığı nedeniyle hata maliyetinin gittikçe artmasıdır.<sup>147</sup>

**Tablo-2 : Yönetsel Karar Verme Üzerinde Etkisi Olan Faktörler** <sup>148</sup>

FAKTÖR	EĞİLİM	SONUÇLAR
Teknoloji	Artış	Seçilmesi gereken daha fazla alternatif
Bilgi / Bilgisayar	Artış	
Yapısal komplekslik	Artış	Hata yapmanın artan maliyeti
Rekabet	Artış	
Uluslar arası pazarlara ulaşım	Artış	Gelecekle ilgili daha yüksek belirsizlik
Politik durgunluk	Azalış	
Tüketim	Artış	
Hükümet politikaları	Artış	

#### 1.2.4.2 Yöneticiler ve Astlarda Karar Verme Davranışı

Örgüt ortamında verilen kararlar, sadece kararları veren kişilerle ilişkili değildir. Ayrıca, kararlara katılma konusunda görüldüğü gibi, kararların

<sup>147</sup> Dearlove, D., **Key Management Desions**, Financial Times Prentice Hall, 1997, s.7.

<sup>148</sup> Dearlove, D., **a.g.e.**, s.7.

alınması sadece yöneticilere ait bir görev değildir. Örgütlerde kararların, yöneticiler ve astlar tarafından paylaşıldığı da görülmektedir. Ancak bu durum genellikle örgütün yapısı ile yakından ilişkilidir.

Yetki ve karar verme birbiriyle çok yakından ilişkili kavramlardır. Aynı zamanda yetki kararın verilmesi ve uygulanmasını sağlayıcıdır. Üst birimlerce verilen ve alt birimlerdekilerce kabul edilen bir kararın uygulamaya konulması, kararı veren kişilere yetki kazandırdığı gibi, bu yetki kabul edilmiş olur. Bir başka deyişle, üst yöneticiler, başkalarının hareket ve davranışlarının öncüsü olan kararları alabilme gücüne sahip olurlar. Kararların alınması ve uygulanması bakımından düşünüldüğünde yetki, biri ast diğeri üst olan iki birey arasındaki güç olarak karşımıza çıkmaktadır.

Üst konumunda olan yöneticiler, kendilerinin aldığı kararların uygulanma biçimlerine bağlı olarak olumlu veya olumsuz davranışlarda bulunabilme gücüne sahiptirler. Yani ödüller veya cezalar olarak tanımlayabileceğimiz bu yaptırımları kullanabilirler. Buna karşılık, alt birimlerdeki bireylerde, amirlerine karşı, işlerini yavaşlatma, kendilerine iletilen kararları kasıtlı olarak yanlış yorumlama gibi sahip oldukları araçları kullanırlar. Bunun sonucunda da, yönetim tarafından kararlarda düşünceleri dikkate alınmayan astlar, üst kademelere istedikler bazı şeyleri kabul ettirebilirler. Bu durum bir anlamda, astların sahip oldukları yetkiyi göstermektedir.

#### **1.2.4.2.1 Yöneticilerde Karar Verme Davranışı**

Karar verme, tüm yönetim kademelerinde yerine getirilen, yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturan önemli yönetici görevlerinden birisidir. Yöneticinin zamanının küçük bir bölümünü almansa rağmen en asli görevi, karar vermedir. Bu nedenle bazıları karar verme ile yönetimi bir olarak kabul etmektedir. Kişilerin yalnızca yönetsel bir unvana sahip olmalarının, onların

yönetici sayılmalarına yetmeyeceğini belirten Simon “elinde yetkisi olduğu halde karar veremeyen kişileri yönetici saymak doğru değildir”.<sup>149</sup>

Örgütlerde üst düzey yöneticiler, işletmede bir bütün olup bitenlerden haberdar olmak isterlerse, bütün karar alma yetkisini kendilerinde bulundurmak isteyeceklerdir.<sup>150</sup> Karar alma yetkisinin hangi yönetim kademesine bırakılacağı işletmenin amaçları ile orantılıdır. Burada örgüt hedeflerine göre yöneticiler bu tür kararları alt kademelere devir edip etmeme konusunda önemli bir karar almak zorundadır. Çünkü, bu tür kararlar üretim, planlama, stok denetimi gibi kararlardır.

Yöneticiler, planlama fonksiyonu yerine getirirken karar verme durumu ile karşılaşır. Gelecekteki belirsizlikleri tahmin etmek, işletmenin belirlenmiş olduğu hedeflere göre durumun ne olduğu, gelecekteki faaliyetlerin ne tür bir seyir izleyeceğini araştırmak, karar sorunlarına karşı eldeki tüm verileri sistematik bir şekilde değerlendirip, riske karşı tavır almak yönetsel kararın esasını teşkil eder.

Yöneticilerin kararları tek başına almaları beraberinde birtakım riskleri de getirebilmektedir. Çünkü karar alıcının bilgisi, deneyimi ve örgüt içindeki birimlerden veya çevreden aldığı geri bildirim, alacağı kararların yerinde, etkili ve zamanlı kararlar olmasını sağlamayabilir. Bu durumda tek sorumlu kişi yönetici olmaktadır. Bu açıdan bakıldığında bir yöneticinin bilimsel yönetim bilgisinden haberdar olması ve gerektiğinde bu bilgileri, örgütün amacına ulaşabilecek şekilde kullanması bireysel olarak alacağı kararların isabetli ve zamanlı verebilmesini sağlayacak ve riskleri ortadan kaldırmaya yönelik etkin bir haberleşme ağını kurması gerekmektedir. Bu sayede alacağı geribildirimler, yöneticinin daha gerçekçi, amaca yönelik, isabetli ve zamanlı kararlar almasını sağlayacaktır.

<sup>149</sup> Ateş, H., a.g.e., s.6.

<sup>150</sup> Hatipoğlu, Z, **İşletme Yönetimine Giriş** , Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.514.

Yöneticiler, bilgisayarın sağladığı olanaklardan yararlanarak bazı karar verme yöntemleri geliştirmişlerdir. Bu sayede çok sayıda etkenin, karşılıklı etkilerinin sonuçları ortaya konularak yöneticinin çözmek durumunda bulunduğu birçok sorunu, matematiksel bir süreç ile ölçülebilir hale getirme olanağına kavuşmuşlardır.<sup>151</sup>

Örgütlerde tek bir kişi yani karar alıcı, yetkisini kullanarak alternatifler arasından seçim yapabilir ve kararlar alabilir. Böyle alınan kararlara kişisel karar denilmektedir. Kişisel alınan kararlar da, karar alıcının veya üst düzey yöneticinin yetkisi vardır. Bu kararlarda, bireyin eğitimi, kültürel yapısı, deneyimleri,değer yargıları, bakış açısı ve güdüleri gibi çeşitli faktörler, alacağı kararlar üzerinde önemli bir etkide bulunmaktadır. Bununla beraber birey olarak yönetici, karar ile ilgili tüm bilgileri toplanmış olsa bile, her konuyla derinlemesine ilgilenemeyeceğinden veya tüm işlere yetişemeyeceğinden ve her konuyu ele alıp değerlendiremeyeceğinden alacağı kararların çoğu sübjektif olacaktır. Bu açıdan bakıldığında , kişisel kararlar çoğunlukla nesnel olmaktan uzaktır. Ancak bireysel kararlar grup kararlarına göre kıyaslandığında daha hızlıdır. Grup kararlarındaki karmaşıklık, bireysel olarak alınan kararlarda yoktur. Bu yüzden yöneticinin kararı tek başına almasında zaman kaybı olmamaktadır.

Yöneticiler, astlar üzerinde kabullenilir bir yetki sahibi olmak ve aldıkları kararları daha kolay uyutmak istiyorlarsa, su özelliklere ve davranışlara dikkat etmelidir.<sup>152</sup>

- Üst, verdiği kararlarda yasalara, örgüt hiyerarşisine, örgüt içi yönetmeliklere saygılı olmayı bilmeli ve davranıştan bunu astlara yansıtmalıdır.

<sup>151</sup> Hatipoğlu, Z., a.g.e., s.156.

<sup>152</sup> Eren E., **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınlan, İstanbul, s.325, 1984.

- Üst, vereceği kararlarda, astların bağıllık gösterdiği töresel ölçütlere aykırı davranmamaya dikkat etmelidir.
- Üst, özgür işgörenlere islerin yapılması, gerekli kararların alınması ve sorunların çözümlenmesi açısından görüş ve düşüncelerini açıklamalarına olanak vermeli ve bunları kesinlikle değerlendirmelidir.
- Üst, sorumluluğunu üstlendiği yönetsel alanda gerekli uzmanlık bilgilerine sahip olmalı, yeni bilimsel değişme ve yeniliklere açık olmalıdır. Astlarının ortalama bilgi seviyelerinin üzerinde ve kendi alanlarında uzmanlık bilgilerine sahip olan üstler, astları üzerinde güven duyguları yaratacaklardır ki bu da verilen kararların güvenilirliğini artıracığından, uygulamada sorun yaratmaz.
- Üst, kendisinin önemli bir kişi olduğunu ve her şeyi bildiğini ima edecek tavırlar sergilememelidir. “Görüşmelerimiz sonucu aldığımız su kararı uygulayalım” biçiminde davranarak kararını uygulatabilir.
- Üst yönetici, astlara alınan kararları bildirirken, yazılı olarak bildirme yolunu seçmek yerine, yüz yüze ilişkiler geliştirmelidir. Bu arada kararın amacını astlara bildirmeli, hatalara neden olacak yanlış anlamaları ve yorumlamaları ortadan kaldırmaya caba göstermelidir.

Örgütlerde yöneticiye tanınan karar alanı kuskusuz ne kadar çok olursa, astlara tanınan alan da o oranda azalacaktır. Aynı zamanda örgütte astların sayısı ne kadar çok olursa, yöneticinin örgüte ilişkin bilgi oranı da o derecede azalacağı gibi, karar vermek için zamanı da azalacaktır. Başarılı yönetici, aslında örgütte karar sürecinde mümkün olduğu kadar dışarıda kalan yöneticidir. Çünkü zihinsel bir süreç özelliği taşıyan karar süreci,

gerçekler ve olasılıkların objektif biçimde değerlendirilebilmesi için yönetici tarafından dışarıdan değerlendirilmelidir.

#### **1.2.4.2.2 Astlarda Karar Verme Davranışı**

Karar sürecinde astların rolü, çoğu zaman yöneticinin tutumu ile yakından ilişkilidir. Bazı yöneticiler çevrelerinde nitelikli astların bulunmasını, endişe ile karşılarlar. Çünkü onlar, yönetici için rakip konumundadırlar. Bu astların diğer birimlerdeki yöneticilerle yakın ilişkiler içinde olmalarını da istemezler. Bu nedenle onlar daima ast olarak kalırlar. Yöneticinin çevresinde sürekli daha az yetenekli bireyler olması sonucunda da zaman içinde hem örgüt, hem de yönetici başarısız konumuna düşerler.

Astların rolleri incelenirken, önemli olan diğer bir nokta da, yedinci alt problemde üzerinde durulduğu gibi, astların kararda ne kadar etkili olduğudur. Astların da yönetim yeterliği ve deneyiminin geliştirilebilmesi için, çeşitli kararlarda düşünceleri dikkate alınmalıdır. Bu tür kararlar, astların moralini yükseltmenin yanı sıra kararların daha iyi anlaşılmasını sağlayacağından, verimi de küçümsenmeyecek ölçüde artıracaktır.

Astların, örgütte bir başka rolü de yukarıya bilgi akısının sağlamaktır. Yöneticinin akan bilgilere yaklaşımı, iletişimin objektifliği bakımından son derece önemlidir. Eğer yönetici her zaman olumlu bilgiler alma eğilimi gösteriyorsa, iletişimin tam olarak sağlanmasını engellemiş olur. Astlar tarafından yukarıya aktarılan bilgi, astların temel görevleri olan uygulama ve değerlendirme aşaması ile ilgilidir. Bu konuda yöneticinin alacağı eksik veya yanlış bilgi sonraki kararları olumsuz biçimde etkileyebilir. Bir başka anlatımla, astlar tarafından üste verilen yanlış veya eksik bilgi, yöneticinin alacağı kararların sınırlı bilgilerle alınmasına neden olacağından, kararı olumsuz yönde etkiler.

Karar sürecinin beklenen etkililiğe ulaşması ve astların da kararda söz sahibi olabilmesi için, astların da yeterli olması beklenir. Çünkü karar süreci bakımından ele alındığında, problemlerin açıklanması, yorumlanması ve çözüme hazırlanması, astların görevidir. Astlar, yöneticinin zararına değil yararına çalışarak onun yetişemediği işleri yapmalı, gerektiğinde onun adına yorum ve emirler vermeli, ancak onun yetkilerine sahip çıkmamalıdır.<sup>153</sup>

Kararların örgütün ihtiyacını en uygun biçimde giderebilmesi için, yönetici kadar astların da söz sahibi olmasının olası yararları şöyle sıralanabilir.<sup>154</sup>

- Üst düzey yöneticilerin işi bir ölçüde azaltılmış olur,
- Üyeler, zaman içinde belli alanlarda karar vermede uzmanlaşırlar,
- İşlerin daha kısa sürede yapılması sağlanmış olur,
- Astlar karar yetkisinin verilmesi ile doyumlanmış olurlar,
- Kararların sorumluluğu kısmen paylaşılmış olur,
- İletişim, daha rahat sağlanır,
- Bireylerin, belli konularda kararlar alarak uzmanlaşmaları sonucu, kararlarda daha sonraki aşamalarda, usallık sağlanmış olur.

Daha önceden belirlenmiş olan politikalar, astların belli durumlarda alacakları kararlar için yol gösterici niteliktedir. Bu sebeple güçlü ve acık politikalar, yetki devrini gündeme getirebilir. Doğru saptanmış politikalar, üst yönetimin eğilimlerini açıkça ve net bir biçimde belirlediği için, astların da gösterilen sınırlar içinde tereddüt etmeden bazı kararları kendi başlarına vermelerine olanak verir.

Sonuç olarak değerlendirdiğimizde yönetim sürekli karar alma faaliyeti içerisindedir. Yönetim açısından verilen kararlar planlanan

<sup>153</sup> Bursalıoğlu, Z., **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara, 1978, s.134.

<sup>154</sup> Kaya Y. K., **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye'deki Uygulama**, Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1991, s.99.



çerçeve de direk sonuca götürücü olmalıdır. Bu yüzden yönetim kararlar alırken bütün olasılıkları göz önünde bulundurmak zorundadır. Günümüzde organizasyonlar kararlar alırken bir çok kıstası göz önünde bulundurmaktadırlar. Bu kıstaları belirlemede en önemli etkenlerden olan bilişim sistemlerinin yeri çok önemlidir. Hızla ilerleyen teknoloji ışığında, organizasyonlar için büyük fayda sağlayan bu sistemler yönetimin pozitif kararlar almasında doğrudan etken olmakta ve alınan kararlardaki riskleri minimize etmektedir.

## 1.3 BİLİŞİM SİSTEMLERİ

Bu başlık altında bilişim ve sistem kavramı, bilişim sistemleri ve bilgi işlem bileşenleri, bilişim sistemlerinin var oluşunda etkili olan sistemler ilgili araştırmalar tartışılmış olup, ilgili bilgiler incelenmiştir.

### 1.3.1 BİLİŞİM VE SİSTEM KAVRAMI

#### 1.3.1.1 Bilişim

Bilginin toplanması, işlenmesi, değerlendirilmesi, dağıtımı ve kullanımıyla ilgili çabaların tümü "bilişim" olarak tanımlanır. Bir başka deyişle "bilginin sistemli işlenmesinin bilimi olarak tanımlanıp çağımızın dinamik kavramı olarak nitelendirilebilir.<sup>155</sup>

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

Bilişim ile ilgili yukarıda belirtilen açıklamalar çerçevesinde, bilginin depolanması, geri çağırılması, işlenerek yeni formlara dönüştürülmesi, iletilmesi gibi işlevlerin bu kavram içinde yer alması gerekmektedir. Sonuç

<sup>155</sup> Eczacıbaşı, F., BT haber dergisi, S: 132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997, s. 117.

olarak, bilgi ve iletişim sözcüklerinden meydana getirildiği izlenimi veren bilişim sözcüğünün, bilginin onun işlenmesinden oluştuğu bilinerek kullanılması uygun olacaktır.<sup>156</sup>

### 1.3.1.2 Sistem

Kökeni Yunanca'dan alınan ve parçaların oluşturduğu bütünlük anlamı taşıyan sistem sözcüğü modern örgütlerin temelini oluşturan ve işletmelerin sosyal bir sistem haline gelmesini sağlayan bir kavramdır. "Sistem en genel tanımıyla, belirli parçalardan oluşan; bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, bu parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisi olan bir bütündür".<sup>157</sup> Başka bir tanımda sistem; alt birimlerden ve sistemlerden oluşan, bu parçalar arasında belirli ilişkiler olan, parçaların aynı zamanda dış çevre ile ilişkisini tanımlayan bir bütündür."<sup>158</sup>

İşletmeler "bilgi-karar-uygulama" döngüsü içinde oldukça karmaşık bir yapı arz etmektedirler. Bu tip karmaşık bir yapının sistem yaklaşımını benimseyen bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi karşılaşılan sorunların çözümünde ve karar alma sürecinde etkinliği artıracaktır.<sup>159</sup> Sistem analizi geniş anlamda; karar alıcının birçok alternatif çözüm seçenekleri arasından birini seçebilmesine yardımcı olmak amacıyla yürütülen düzenli bir analitik çalışmadır. Karar bir çok seçenek arasından seçilen bir eylemi ya da eylemler dizisini belirtir. Karar alma süreci ise bir bireyin, yöneticinin veya bir örgütün mevcut alternatifler arasından, amaca en uygun birisini veya bir kaçını seçmesidir. Karar alma bu yapısıyla yönetsel bir işlev olmasının yanında örgütsel bir süreçtir.

<sup>156</sup> Titiz, T., BT haber dergisi, S: 132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997, s.1 15.

<sup>157</sup> Tokat, B. Ve Şerbetçi, D., İşletmecilik Bilgisi, Beşinçi Baskı, Avcı Ofset, İstanbul, 2001, s.157.

<sup>158</sup> Dinçer, Ö., "Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişme Sorunları 3 Ulusal İşletmecilik Kongresi", Kapadokya, 1989, s.77.

<sup>159</sup> Çoban, H., **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkilap Kitapevi, İstanbul, 1998, s.162.

## 1.3.2 BİLİŞİM SİSTEMLERİ VE BİLGİ İŞLEM BİLEŞENLERİ

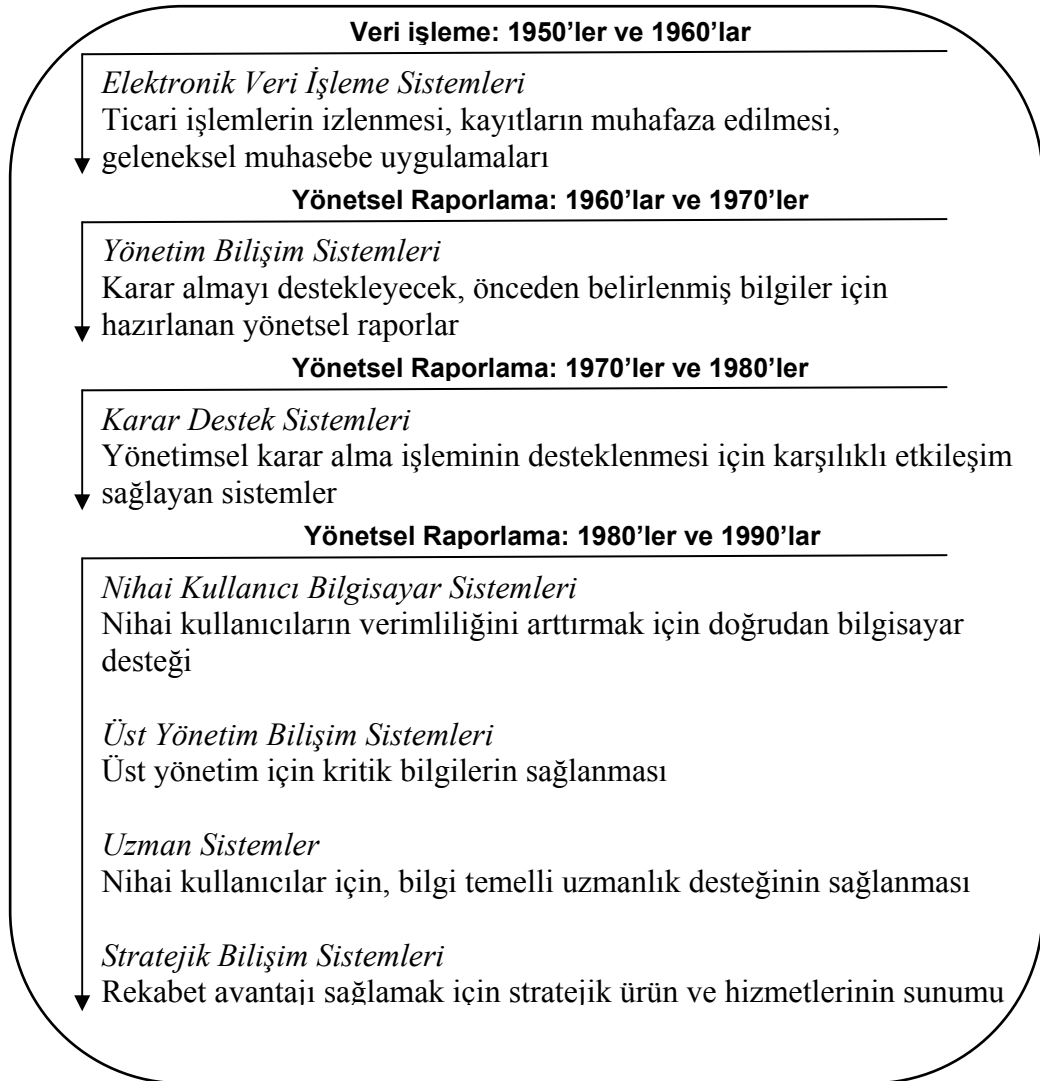
### 1.3.2.1 Bilişim Sistemlerinin Gelişimi

Bilgisayarlar işletmelerde ilk kez tekdüze büro işleri için kullanılmıştır. Verilerin bilgisayara girilerek yöneticilerin kullanımına hazır hale getirilmesi sağlanmıştır. Aynı zamanda 1960'lı yıllarda üretimde malzeme ihtiyaç planlaması alanında da kullanılmaya başlanmıştır.

İletişim teknolojilerindeki ilerlemeler öncesinde, bir taraftan büro ve muhasebe işleri bilgisayar ortamında idare edilirken, diğer yandan örgütün çeşitli bölümlerindeki birimler de ayrı ayrı sistemler kullanılmaya başlanmıştır. Bu sistemler, bilişim teknolojisindeki ilerlemelerle birlikte gelişmiş ve kapsamını genişletmiştir. Bununla birlikte öteden beri varlığını devam ettiren muhasebe sistemi diğer bilişim sistemleriyle çok fazla entegre olamamıştır. Firmaların şu ana kadar yan yana götürdüğü iki ayrı enformasyon sistemi olan bilgisayar destekli veri işleme sistemleri ve muhasebe sisteminin birbiriyle uyumlu hale getirilmesi bir gereklilik olmuştur.<sup>160</sup> Çünkü işletmeler her geçen gün daha fazla ve karmaşık işlemler gerçekleştirmekte ve bunlarla ilgili ayrıntılı muhasebe kayıtları yapmaya ihtiyaç duymaktadırlar. Bu sebeple, zaman içerisinde, bilişim sistemleri hem büro ve muhasebe sistemlerini hem de üretim ya da diğer birimlerde kullanılan sistemleri birbiriyle entegre hale getirmiştir.

---

<sup>160</sup> Drucker, P. F., **Değişim Çağının Yönetimi**, Çev. Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1995, s. 109.



**Şekil-4 : Bilişim Sistemlerinin Tarih içindeki Rolü<sup>161</sup>**

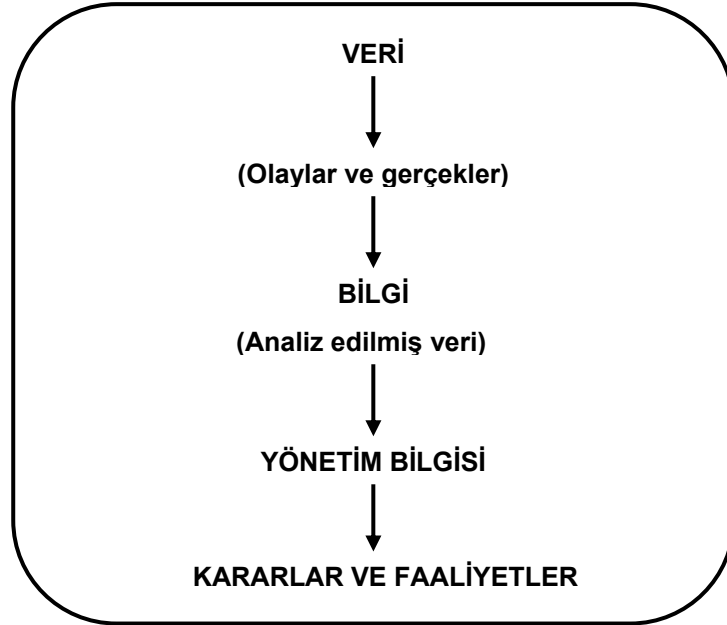
Şekil-2'de bilişim sistemlerinin 1950'lerden bu yana gelişimi görülmektedir. Şekil-4'den anlaşıldığı üzere yıllar ilerledikçe bilişim sistemi şirketin merkezine yerleşmiştir. Aynı zamanda bilişim sistemleri merkezi bir konuma geldikten sonra şirketin diğer birimleri (Pazarlama, Personel, Veznedar gibi) küçülmüştür. Beraberinde bilişim sistemlerinin kapsamı da genişlemiştir: ve bilişim sistemleri, birimlerin ayrı ayrı kullandıkları sistemleri

<sup>161</sup> Akolaş, A., " **Bilişim Sistemleri Ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu Ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları**", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 12, Konya, 2004, s. 32.

entegre etmesinin yanında bir bakıma üst yönetimin diğer birimleri koordine eden bir birimi haline gelmiştir.

### 1.3.2.2 Veri Kavramı Ve Türleri

Latince karşılığı Data olan ve tekil hali Datum olan veri genel olarak toplanabilen, iletilebilen, sayılabilen ve işlenebilen gerçekler, fikirler ve kavramları tanımlanmaktadır.<sup>162</sup>



**Şekil-5** : Veri Akış Şeması<sup>163</sup>

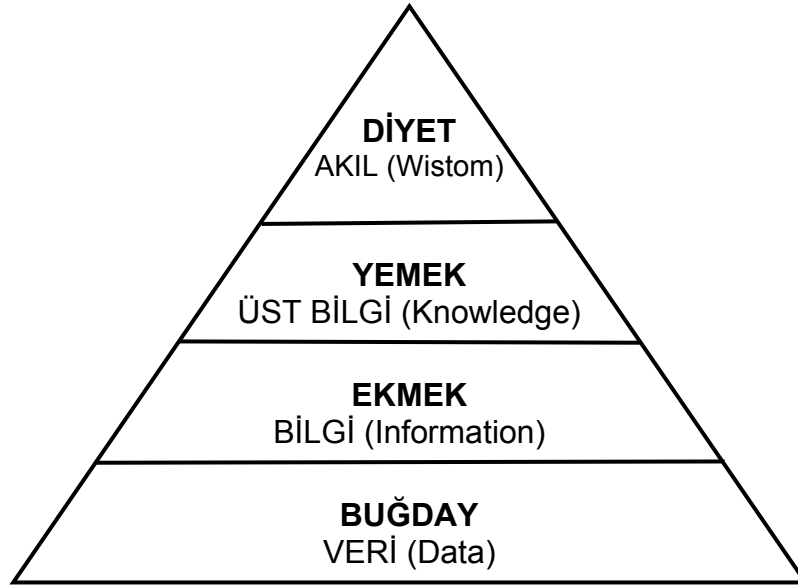
Veri, çeşitli harf, rakam ve sembollerle ifade edilen işlenmeye hazır izlenimlerdir. Bilgi, verilerin anlamlı bir şekilde analiz edilmek yoluyla işlenerek bir araya getirilmesiyle elde edilen sonuçtur. Bilgi dağarcığı ise

<sup>162</sup> Kuruüzüm, A., **Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler**, Antalya: T.C.Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1998, s.3.

<sup>163</sup> İlhan, S., "**Telekomünikasyonda Yönetim Bilişim Sistemleri Modeli**", Sakarya Üniversitesi SBE, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, 1998, s. 185.

belirli bir amaca hizmet etmek üzere çeşitli gruplama, analiz ve sınıflamaya tabi tutularak gelecekte kullanılmak üzere hazır hale getirilen bilgidir.<sup>164</sup>

Bu üç terim arasındaki farkı aşağıdaki şekilde görmek mümkündür.



**Şekil-6:** Veri, Bilgi ve Üstbilgi<sup>165</sup>

Veri, olaylara ilişkin nesnel gerçeklerdir.<sup>166</sup> Veri kendi başına bir anlama sahip olmadığı için taraflı olması da beklenemez. Ancak veriler arasında kurulan bağ taraflı olabilir. Beynimiz bütün gün edindiğimiz verileri zihinsel süreçlerden geçirerek onları organize edip belirli bir şekle sokar. Edindiğimiz tek bir verinin hafızamızda yer etmesi ancak zihnimizdeki diğer bir anlam kazanmış veri ile ilindirilmesiyse mümkündür. Dolayısıyla veri. anlamlı bir diğer veri ile ilişkilendirilmeden tek başına anlaşılması mümkün olmayan nesnel gerçeklerdir.

Veri, kurumsal amaçlara bağlı olarak özümsemiş ve yorumlanmış gözlemlerdir

<sup>164</sup> Bengshir, T. K., **Bilgi Teknolojileri ve Organizasyonel Değişim**, Birinci Baskı, TODAİE Yayın No: 274, Ankara, 1996, s.14.

<sup>165</sup> Bengshir, T. K., **a.g.e**, s.15.

<sup>166</sup> Barutçugil, İ., **Bilgi Yönetimi**, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2002, s.57.

Veri, gerçeklik üzerinde yapılan gözlemlerin sonucu ve bu anlamda bilginin üretildiği hammadDEDİR. Başka bir ifadeyle veri, kullanıcılar için herhangi bir anlam ifade etmeyen olgular ve şekillerdir. Verilerin sadece sayısal değerler olmaları gerekmez. Deneylerle elde edilen ya da gözlemlerin sonucu olan, sayısal olmayan değerlerde veri olarak kabul edilir.<sup>167</sup>

Veriler her ne kadar ana malzeme olsa da her türlü veri karar vericinin ihtiyacı olan bilgiyi temin edecek diye bir kural yoktur. Bu sebeple karar vermede değerli bilgi kavramı ön plana çıkmaktadır.

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

Veriler, tekrarlanma özellikleri ve kullanım alanlarına göre bazı bölümlere ayrılır. Bu tür verilerin anlam ifade edebilmesi için anlam bütünlüğüne göre belirli gruplara ayrılması kaçınılmazdır.

Bu nedenle veri kavramını bağımlı ve bağımsız veriler, nicel ve nitel veriler olarak gruplandırabiliriz.

---

<sup>167</sup> Gökçen, H., **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Palme Yayıncılık, Ankara, 2007, s.4.



- **Bağımlı ve bağımsız veriler:** Bağımlı veriler; taşıma zamanı, hız ve miktar performanslarını tanımlar. Bağımsız veriler taşıma aracı, yol uzunluğu, yükün adet ve ağırlığını ifade eder.
- **Nicel ve nitel veriler:** Nicel veriler işletme verilerinin sayma ya da ölçme yoluyla elde edilmesidir. Ölçülen nicel veriler; zaman, ağırlık ve uzunluk ölçüleri gibi tahmin yapılarak saptanmasıdır. Nitel veriler ise, değerlendirme yoluyla elde edilirler. Nitel özelliklerin değerlendirilmesi belirleyici özelliklerin uygun olarak seçilmesine ve doğru tanımlanıp tanımlanmadıklarına bağlıdır.<sup>168</sup>

### 1.3.2.3 Bilgi Kavramı ve Bilgi Kullanımı

Bilgi; Latince "informatio" kökünden gelmekte, şekil verme, biçimlendirme ve bilgi-haber verme eylemi olarak tanımlanmaktadır. Bir başka tanımda; "Üzerinde kesin bir yargıya varılmış, anlam kazanmış her türlü ses, görüntü ve yazılara denir, kaynağını da veriler oluşturur".<sup>169</sup> Bilginin bir anlam ifade edebilmesi için elde edilen bilginin doğruluk değerinin bulunması, konuyla ilgili olması, tam bilgiyi doğru zamanda sahip olunması, kullanıcılar tarafından anlaşılabilir, ulaşılabilir ve güvenilir olması gerekir.<sup>170</sup>

Peter Drucker'a göre ise bilgi, ilgi ve amaçla donatılmış veridir.<sup>171</sup>

Bir kişi tarafından anlamlandırılarak bilgi haline getirilen veri, bir başka kişi için veri olarak kalmaya devam edebilir. Çünkü bilgi kişinin

<sup>168</sup> Albayrak B., **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998. s.66

<sup>169</sup> Yozgat, U., **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.45.

<sup>170</sup> Bilgen, S., **Yöneticiler İçin Bilişim Sistemleri**, ODTÜ Enformatik Enstitüsü Emo Yayını, Ankara, 2003, s.5.

<sup>171</sup> Cashmare C. ve Richard Lyoll, R., **Business Information: Systems and Strategy**, NewYork, Prentice Hall, 1991, s.9.

gereksinimlerini karşıladığı zaman bir anlam ifade etmektedir. Örneğin bir bölgesel satış müdürü için elemanlarının aylık satışlarıyla ilgili kayıtlar anlamlı bir bilgi iken bir genel müdür için bu kayıtlar veri teşkil edebilir ancak geçen seneki verilerle karşılaştırıldığında bir bilgi olarak adlandırılabilir.

Bilginin hatasızlığı içinde bulunulan ortamın gerçek bir fotoğrafını sunuyor olmasıdır. Zamanında olması ise organizasyonun çevresinin bir fonksiyonudur. Bazı çevrede bilginin anlık olarak güncellenmesi gerekebilir. Bilginin tamlığı bilginin karar verme durumuyla ilgili her şeyi anlatmasıdır. Bilginin alakalı olması ise ihtiyaç ve şartlara bağlıdır. Örneğin operasyon müdürleri fiyat ve üretimle ilgili bilgilere ihtiyaç duyarken pazarlama müdürleri satış rakamları ve reklam giderleri ile ilgili bilgilerle ilgilenecektir.

Bilginin değerli bilgi olup olmaması farklı bilgi setleri ile donatılmış karar vericilerin performanslarıyla ölçülebilmektedir. Karar problemiyle ilgili bilginin karakteristiklerindeki değişiklikler kararın çıktısında kendisini göstermektedir. Örneğin borsada işlem yapan iki yatırımcıdan firmaların hepsi hakkında tek tek bilgiye sahip olan yatırımcı ile, sektörlerle ait toplam bilgiye sahip olan yatırımcının avantajları aynı olmayacaktır. Bunun ölçüsü ise sahip oldukları portföy büyüklüğü olacaktır.<sup>172</sup>

Bir bilginin esas değeri karar vermede karar vericiye yaptığı yardımla ölçülebilir. Örneğin bir firma geliştireceği yeni bir ürün için bir bilgi toplamışsa ve bu bilgi sayesinde üretime geçtiği üründen yüksek oranda bir kâr elde etmişse bu bilgi için değerli bir bilgi benzetmesi yapmak yanlış olmayacaktır.

---

<sup>172</sup> Ahituv N., Igbaria M. ve Sella A., "The effects of Time Pressure and Completeness of Information on Decision Making", Journal of Management Information Systems, Fall98, Vol. 15, Issue 2, s.153.

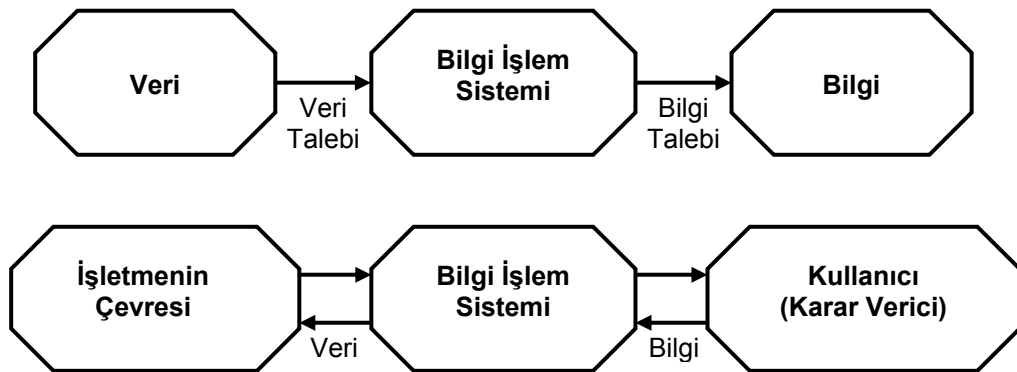
Aşağıdaki şekilde basit anlamda bir bilgi işleme sistemi görülmektedir.



Şekil-7: Bilgi İşleme Sistemi<sup>173</sup>

Sistem incelendiğinde işlenmesi istenilen veriler girdiyi oluşturur. İşleme ise sisteme dahil olan veriler arasından seçim yapılarak bu seçilen verilerin süzgeçten geçirilmesidir. Karar vermede yardımcı olacak bilgiler ise bilgi işleme sisteminin çıktısını oluşturmaktadır.

Verilerin işleme tabi tutularak bilgiye dönüştürülmesinde bilgisayarların büyük önemi vardır. Verilerin bilgiye dönüştürülmesi işlemi insan emeği veya veri işleyen mekanik, elektro-mekanik ve elektronik aygıtlar aracılığı ile gerçekleştirilmektedir.



Şekil-8: Veri ve Bilgi İlişkisi<sup>174</sup>

<sup>173</sup> Yozgat, U., a.g.e., s.47

<sup>174</sup> Akpınar, H., **Bilişim Teknolojisi ve İşletme Öğretimine Etkileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Kasım 1997, s.3.

Bilgisayarların sağladığı hız ve güvenilirlik artışından yararlanmak üzere geliştirilen yönetim bilişim sistemleri uygulamaları doğru kişiye, doğru bilgiyi, doğru zamanda sağlama ilkesine yönelik olarak örgütsel işleyişe ilişkin çeşitli ayrıntı düzeylerindeki izleme gereksinimlerini karşılayacak biçimde tasarlanırlar.<sup>175</sup>

Yönetim çalışanların mevcut becerilerini en üst düzeyde kullanmak, bu becerileri eğitim ve geliştirme çalışmalarıyla daha da artırmak yoluyla örgütsel verimliliği geliştirmelidir. Sanayi toplumunda sistematik bilimsel bilginin üretim sürecine katılması söz konusu iken bilgi toplumunda bilginin birikime dayalı yenilik sürecinin önem kazanması ve bilginin yeniden üretilerek ekonomik değer oluşturması sağlanmalıdır.<sup>176</sup>

#### 1.3.2.4 Bilişim Sistemlerinin Türleri

Literatürde bilişim sistemleri çeşitli şekillerde sınıflandırılmışlardır. Literatürden de yararlanılarak bilişim sistemleri aşağıdaki gibi, yönetsel bilişim sistemleri ve fonksiyonel bilişim sistemleri olmak üzere iki ana alt başlık altında incelenecektir.

Yönetsel bilişim sistemleri ;

- Veri İşleme Sistemleri
- Uzman Bilgi Sistemleri
- Ofis Otomasyonu Sistemleri
- Yönetim Bilişim Sistemleri
- Karar Destek Sistemleri
- Yönetici Destek Sistemleri

<sup>175</sup> Bilgen, S., **a.g.e.**, s.20.

<sup>176</sup> Erkan, H., **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul 1998, s. 162.

Fonksiyonel bilişim sistemleri;

- Üretim Bilişim Sistemleri
- Satış ve Pazarlama Bilişim Sistemleri
- İnsan kaynakları Bilişim Sistemleri
- Finans ve Muhasebe Bilişim Sistemleri

#### 1.3.2.2.1 Yönetmel Bilişim Sistemleri

Bir işletmede tüm faaliyetlerin planlanması ve gerçekleştirilmesi için birbirleriyle teknik olarak ilişkilendirilmiş birimler aracılığıyla bilgi kümelerinin erişimi, saklanması, paylaşılması, kullanımı ve aktarılması "yönetmel bilgi teknolojileri" kavramı içindeki aktiviteleri oluşturmaktadır. Yönetmel bilişim sistemleri, bilgisayar bilimi ve yönetim bilimi perspektiflerinin bir yaklaşımının yanı sıra doğrudan doğruya araştırma yöntemlerine dayalı bütün uygulamaları da kapsamaktadır.<sup>177</sup>

Bilişim sistemleriyle genel olarak, sistem verimliliğinin artırılması, müşterilere daha kaliteli mal ve hizmet sunulması, maliyetlerin minimuma indirilmesi, bilgi kaynaklı yeni ürünlerin geliştirilmesi ve rekabet gücünün artırılması gibi avantajların elde edilmesi mümkündür.<sup>178</sup> Yönetmel bilişim sistemlerini, genel olarak örgütte destekledikleri kademeler (stratejik, yönetim, operasyonel) ve kullanım amaçları bakımından altı başlık altında inceleyebiliriz: Veri işleme sistemleri, uzman bilgi sistemleri, ofis otomasyonu sistemleri, yönetim bilişim sistemleri, karar destek sistemleri, yönetici destek sistemleri olarak sıralayabiliriz.

<sup>177</sup> Yahyagil, M., **KOBİ'lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2001-26, İstanbul, 2001 s. 7.

<sup>178</sup> Güleş, H. K., **"Bilişim Sistemlerinin Toplam Kalite Yönetimindeki Yeri ve Önemi"**, Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.E Dergisi, C:15. Sayı: 1. Yıl: 2000, s. 105.

### 1.3.2.2.1.1 Veri İşleme Sistemleri (VİS)

Veri İşleme sisteminin geçmişi 1890'lara Herman Holerit'in bu dönemde yapılan nüfus sayım sonuçlarının hesaplanmasında kullanılmak üzere delikli kart okuyan makineyi geliştirdiği dönemlere kadar gitmektedir. Ancak bugünkü anlamıyla şekillendiği dönem 1950'li yıllara rastlamaktadır. Örgütlerin veri işlemede verimlilik ve etkinlik arayışlarına girdikleri ve bu sorunlara çözümler getirebilen sistemli yaklaşımlar sergiledikleri görülmektedir.<sup>179</sup>

İşletmede operasyonel seviyede kullanılan veri işleme sistemleri, faaliyette bulunulan konuyla ilgili günlük yapılan işlemlerin kaydedildiği, rutin işlerin yapıldığı sistemlerdir.<sup>180</sup> Esasen verilerin tutulmasından, yeni bilgilerin yaratımından ve verileri ve bilgiyi veritabanında saklamaktan sorumludur.<sup>181</sup> Veri İşleme sistemi işlemler ile ilgili veriyi toplar, biriktirir ve bazen bir işlemin bir bölümü için alınan kararları kontrol eder. İşlem, bir iş olayıdır ki bu da bir bilişim sisteminde toplanan verilerin üretilmesi veya şekillendirilmesidir. Veri işleme sistemi geniş çaplı kullanılan ilk bilgisayarlaştırılmış bilgi sistemidir.<sup>182</sup>

Veri işleme sistemleri, verileri yöneticilerin kullanımına hazır hale gelmesini sağlayan, müşteri hesaplarının ve muhasebe verilerinin işlenmesinde, işletmenin günlük faaliyetlerinde yönetime yardımcı raporların hazırlanmasında etkilidir.

Satış işlemlerinin takip edilmesi, personel bilgilerinin tutulması, ücret bordrosu düzenlenmesi, maliyet hesaplamalarının yapılması, gelir-gider

<sup>179</sup> Bensghir, T. K., **a.g.m.**, s.54.

<sup>180</sup> Loudon, K.J., Loudon, J. P., **Management Information Systems**, Prentice Hall, 6. baskı, s.40 , 2000.

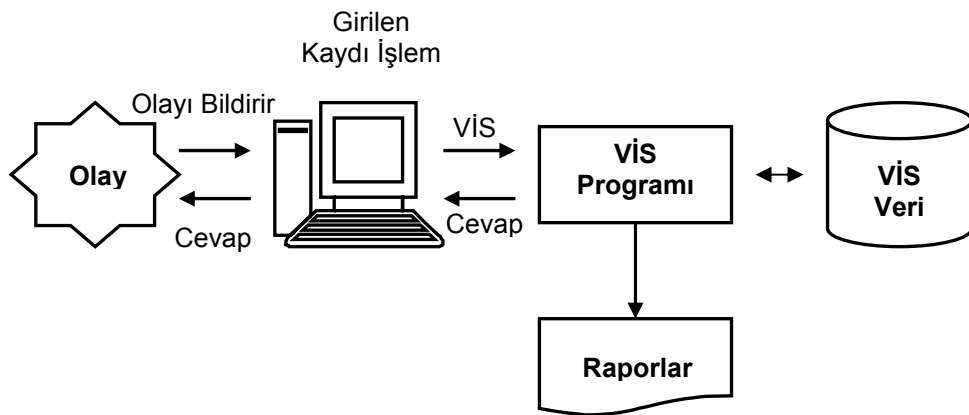
<sup>181</sup> Stephen H., Cummings M. ve Dawkins J., **Management Information Systems for the Information Age**, Irwin/McGraw-Hill, USA, s.48, 1998.

<sup>182</sup> Steven A., , **Information Systems: The Foundation of E-Business**, Saurabh Printer Pvt. Ltd., India, 2004, s.27.

kalemlerin yazılması gibi temel seviyede işlemler gerçekleştiren veri işleme sistemlerinin girdi olarak aldığı her şey bir işletme için en temel seviyedeki veri ve enformasyondur.

Operasyonel seviyede işlemler gerçekleştiren veri işleme sistemlerinin; amaçları, gerçekleştirdikleri görevler ve kullanacağı kaynaklar önceden tanımlanmış ve yapılandırılmıştır. Örneğin bir personelle ilgili verinin hangi kısımlarının ve ne kadarının ilgili sisteme girileceği önceden belirlenmiştir. Sözelimi personel sisteminde personelle ilgili sadece kimlik bilgileri, öğrenim bilgisi ve iş deneyim bilgilerinin yeterli olacağı düşünülmüşse, bu alanlarda girilecek verilerin biçim ve şekline karar verilmiştir. Dolayısıyla personelin verisi girilirken bu veriyi girecek kişi personel hakkında hangi bilgilerin girilmesi gerektiğine karar vermeyecek zaten veri girişi sırasında hangi verilerin girileceği karşısına çıkacaktır.

Veri işleme sistemleri, üst seviye bilişim sistemlerinin kullanıldığı herhangi bir işletme içinde en çok görebileceğimiz sistem türleri arasındadır. Çünkü üst seviye bilişim sistemlerin çalışması bu sistemlerle çok yakından ilişkilidir. Veri işleme sistemleri işletmenin maden ocakları gibidir. Cevherin bir öz ve değere ulaşması sürecindeki ilk adımı oluşturmaktadırlar.



**Şekil-9** : Bir ViS Uygulamasının Yapısı <sup>183</sup>

<sup>183</sup> Gökçen H., a.g.e., s.36.

Veri işleme sistemleri organizasyonda operasyonel seviyedeki çalışanları destekleyen sistemlerdir. Bu seviyedeki çalışanlar organizasyonun günlük rutin işlemlerini gerçekleştirirler ve veri işleme sistemi verilerin işlenmesi ve saklanmasına yardımcı olur.<sup>184</sup>

VİS, aşağıdaki karakteristikleri ile bir temel işletme sistemidir.<sup>185</sup>

- Bir işletmedeki çoğu temel günlük faaliyetlere hizmet verir.
- İşletmedeki operasyonel seviyeyi destekler.
- İşletmedeki operasyonel seviye için veri sağlar.
- Daha yüksek seviyelerdeki yönetsel kararlar için veri sağlar.
- Önceden tanımlanmış ve yapılandırılmış görevler için en uygun sistemdir.
- Genellikle yüksek girdi ve çıktı birimlere sahiptir.
- Daha yüksek yönetim seviyeleri tarafından kullanılması için

### 1.3.2.2.1.2 Uzman Bilgi Sistemleri

Uzman bilgi sistemleri bilgi çalışanlarına destek olur. Genelde bilgi çalışanları ya da bilgi işçileri; mühendislik, doktorluk, avukatlık, bilim adamlığı gibi bilinen mesleklere sahiptirler. Onların meslekleri yeni bilgiye dayanır. Bu yüzden uzman bilgi iş sistemleri bilimsel veya mühendislik bilgisi üretmeyi ve bu bilgiyi teknik veriye uygun bir şekilde entegre etmeyi sağlar.<sup>186</sup>

Yöneticiler bilgi sistemlerini çalışmadığı ve bilgilerinin yetersiz okluğu durumlarda, karşılaşılan durumla ilgili bir uzman görüşüne başvurumaktadırlar. Uzman belli bir konuda ayrıntılı bilgi kapasitesi olan kişi

<sup>184</sup> Malağa R. A., **Information Systems Technology**, Pearson Education Inc., New Jersey, 2005, s.12.

<sup>185</sup> Jaiswal, M. ve Milal M., **Management Information Systems**, Oxford University Press, Indiana, 2004, s.8.

<sup>186</sup> Loudon, K.J. ve Loudon, J. P., **a.g.e.**, s.42.



olarak ifade edilir. Ancak problemlerin karmaşıklık derecesi arttıkça ve yapısal olmayan problemler gündeme geldikçe, çözüme yönelik zaman ve maliyet değerleri artmaktadır. Bu nedenle organizasyonlar bilgisayara dayalı kendi uzman sistemlerini kurma eğilimine girmişlerdir.<sup>187</sup> Uzman sistemler, uzmanların muhakeme yeteneklerini ve kurumun belirli bir alanındaki çalışmalarını çoğaltmak için çalışırlar. Bu sistemler öncelikle bilgi işçilerini desteklemek için tasarlanırlar.<sup>188</sup>

Üretim faaliyetinde bulunan örgütlerde uzman bilgi sistemlerinin örneğini, bir ürünün sanal olarak tasarlanıp çalışmasının izlenmesine yarayan CAD/CAM sistemlerinde görebiliriz. Bu sistemlerin kullanılması öncelikle mühendislik bilgisi gerektirir. Bilgisayar kullanmayı bilen herkesin bu sistemleri kullanabileceğini söylemek doğru değildir. Nasıl ki iğne, iplik ve makas kullanabilmek elbise yapabilmeye yetmediği gibi bu sistemleri kullanabilmek içinde, terzinin sahip olduğu beceri gibi, tasarım konusundaki bilgi birikimine ve yeteneğe ihtiyaç duyulur.

### 1.3.2.2.1.3 Ofis Otomasyonu Sistemleri

Üretim alanında büyük gelişmeler yaşanırken yüzyıl önce icat edilmiş olan telefon ve daktilo dışında, ofislere yeni teknolojilerin girmediği fark edilmiştir. Bu nedenle, 1960'lı yıllardan bu yana beyaz yakalılarının (ofis elemanlarının) verimliliğini arttıracak çalışmalar yapılmaktadır. Ofis otomasyonu, verileri işleyenlerin ofisteki verimliliklerini arttırmayı amaçlayan (tipik bir ofisin: iletişim, koordinasyon faaliyetlerini düzenleyerek) bilgi teknolojileri uygulamasıdır.<sup>189</sup>

<sup>187</sup> Anameriç. H., "Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı", **Bilgi Çağı, Bilgi Yönelimi ve Bilgi Sistemleri**, Çizgi Kitabevi. Konya, 2005, s.160.

<sup>188</sup> Rainer. R. K, Efraim T. ve Richard E. P., **Introduction Information Systems: Supporting and Transforming Business**, John Wiley & Sons. Inc., USA, 2007, s.12.

<sup>189</sup> Gökçen H., **a.g.e.**, s.59.

Bu sistemler bilgi teknolojisinin sağladığı olanaklar yardımıyla örgütte yürütülen günlük işlemlerde verimliliğin yükseltilmesini sağlayıp etkinliği artırır. Bu programlar işletmelerin iş süreçlerinde vazgeçemeyecekleri birer araç durumundadır. Bu sistemler aracılığı ile eldeki bilgilerin daha kolay ve maliyeti daha düşük olarak saklanması, bir yerden başka bir yere hızlı bir şekilde aktarılması ve işgörenler arasında iletişimi kolaylaştırmak amacıyla kurulur. Bir başka ifade ile çalışanların iş görmelerine yardımcı olan, bilgisayar teknolojisine dayalı sistemlerdir.<sup>190</sup>

Bu tür sistemler, tüm iletişim formlarının üretilmesini, erişilmesini ve alınması için gerek duyulan zaman ve çabayı önemli oranda azaltarak yöneticilerin, profesyonel çalışanların ve diğer personelin verimliliğinin arttırır.<sup>191</sup>

İşletmede iletişimin sağlanmasını, veri ve bilginin paylaşılmasını sağlayarak faaliyetlere etkinlik, verimlilik ve hız sağlayan bir sistemdir, işletmede telefon, faks, elektronik mektup, intranet uygulamaları ve video konferans uygulamaları, ofis otomasyon sisteminin sayabileceğimiz birkaç unsurunu oluşturmaktadır. Ayrıca, kelime işlem sistemleri, tablola ve hesaplama sistemleri, masaüstü yayıncılık ve doküman görüntüleme sistemleri de ofis otomasyon sisteminin diğer unsurlarıdır.<sup>192</sup>

#### **1.3.2.2.1.4 Yönetim Bilişim Sistemleri (YBS)**

Yönetim Bilişim Sistemleri, işletme faaliyetlerini kontrol etmek ve izlemek için gereken bilgi ihtiyacının hazırlanması amacıyla planlanan

<sup>190</sup> Tengilimoğlu, D. ve TUTAR H., **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003, s.257.

<sup>191</sup> Güleş, H. K. ve Bülbül, H., **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Üstünlük**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004, s.236.

<sup>192</sup> Sevim, A., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1471, Eskişehir, 2008, s.26.

bilgisayar destekli sistemlerdir.<sup>193</sup> Yönelim bilişim sistemleri öncelikle; planlama, kontrol ve karar alma hizmeti verir. Yönetim bilişim sistemlerinin kullandığı veriler, veri işleme sistemleriyle elde edilen verilere dayanır. Bu sistemler örgütün temel operasyonlarını özetler ve raporlar üretir.

Faaliyetlerin özeti ve örgütün hali hazırdaki başarımlarını hakkında bilgi vermektedir. Yönetim bilişim sistemleri genellikle raporlarını haftalık, aylık, ve yıllık tekrarlarla oluşturur.<sup>194</sup>

Yönetim Bilişim Sistemi, bir işletmenin yürütme, yönetim ve karar alma işlevlerini desteklemek amacıyla gerekli bilgiyi sağlayan, insan ve makina bileşenlerinden oluşan bir sistemdir. Yönetim bilişim sistemleri oluşturan unsurlar; donanım, yazılım, veri tabanı, yönetmelikler ve personeldir. Bilgisayarlar, YBS'de yönetime yardımcı araçlardır, sisteme sağladıkları katkılarla önemli yer tutarlar ama hiç bir zaman yönetim faaliyetlerinin bilgisayarlar tarafından gerçekleştirildiği düşünülmemelidir.<sup>195</sup>

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

---

<sup>193</sup> Martin, C. ve Philip Powell, P., **Information Systems: A Management Perspective**, Mc Graw Hill, 1992, s.7.

<sup>194</sup> Kul, H., **İşletmeler İçin Bilişim Sistemleri Temelleri ve Uygulamaları**, Birinci Baskı, Papatya Yayınları, Ankara, 2009, s. 67.

<sup>195</sup> Long, L., **Management Information Systems**, International Ed., Prentice Hall, USA, 1992, s.44.

Yöneticilerin karar alma gerekliliğinden dolayı yeterli ve doğru bilgiye sahip olması gerekir. Bu bilgilerin sağlanması etkin bir bilgi birikimi ile gerçekleştirilebilir. Bunun için bilgiler sayısal veriler haline dönüştürülmeli ve bu şekilde depolanmalıdır.<sup>196</sup> Bir başka tanımda YBS, tek başına çalışan bir sistem olmayıp bütün çalışan sistemlerin entegrasyonu, veri tabam uygulamasının herkesçe ulaşılabilmesinin yanında, bu verilerin veya sistem girdilerinin karar alma amaçlı olarak kullanılabilmesidir.<sup>197</sup>

Genel olarak yönetim bilişim sisteminin temel özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.<sup>198</sup>

- i) YBS, Veri/Kayıt işleme fonksiyonlarını destekler (kayıt saklama vb).
- ii) YBS, bütünleşik bir veritabanı kullanır ve fonksiyonel alanların çeşitliliğini destekler.
- iii) YBS, operasyonel, taktik ve stratejik seviye yöneticilerin bilgiye kolay ve zamanında erişimini sağlar. Özellikle yoğun olarak taktik seviye yönetici için hizmet sağlar.
- iv) YBS, kısmen esnektir ve organizasyonun bilgi ihtiyaçlarındaki değişmeye adapte edilebilir.
- v) YBS, sadece yetkili şahısların erişimine imkan veren sistem güvenliğini sağlar.
- vi) YBS, günlük operasyonlarla ilgilenmez.
- vii) YBS, genellikle yapısal kararların desteklenmesine yöneliktir.
- viii) YBS, yöneticilere değişik raporlar sunar.
- ix) YBS, öncelikle çevresel ya da dış olaylarla değil, büyük ölçüde firma içi olaylara odaklanır.

<sup>196</sup> Çetinkaya, B., "Yönetim Bilgi Sistemleri", Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi C:6, Eskişehir, 1998, s.299.

<sup>197</sup> Erkut H., **Yönetim Bilişim Sistemleri**, MESS Yayınları, İstanbul, 1989, s.37.

<sup>198</sup> Gökçen, H., **a.g.e**, s.41.

### 1.3.2.2.1.5 Karar Destek Sistemleri

Yarı yapılandırılmış problemleri çözmek için iletişim yeteneği ve problem çözme bilgisi sağlayan sistemlere karar destek sistemleri adı verilir. Sağladığı bilgiyi diğer bilişim sistemlerinin ürettiği raporlardan ve matematiksel modellerden alır.<sup>199</sup> Yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olmak üzere kurulmuş bilgi sistemidir. Ancak, bu sistemlerle tek başına kararlar alınmamakla, sadece kararların alınmasına yardımcı olunmaktadır. Karar verme süresi boyunca karar vericinin çeşitli çözümleri denemesine imkan verir. Bilgisayardan gelen karar seçeneklerinden yararlanıp yararlanmamak yöneticinin inisiyatifine kalmıştır.<sup>200</sup>

Genel olarak karar destek sistemlerinin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz<sup>201</sup> ;

- i. Geleceği planlamaya yöneliktir.
- ii. Yarı-yapısal ve yapısal olmayan kararlarda kullanılır.
- iii. Karar vericinin yerine geçmekten ziyade, ona karar vermesinde yardımcı olur.
- iv. Karar verme prosesinin tüm aşamalarını destekler.
- v. Kullanıcının kontrolü altındadır.
- vi. Veri ve model tabanına erişimlidir.
- vii. Veri inceleme ve çözüm üretmede analitik modeller kullanır.
- viii. Kullanıcı etkileşimlidir. Bu nedenle karar verici, bir yönetim bilişim sistemi uzmanından çok az yardım alarak ya da almadan kullanabilir.
- ix. Yoğun olarak stratejik ve taktik düzeydeki yöneticiler için, gerektiğinde düzeyler arası entegrasyona da destek vererek, karar verme desteği sağlar.

<sup>199</sup> McLcod, R. J. ve Schell, G., **Management Information Systems**. 8. ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001, s.356.

<sup>200</sup> Yıldız, B. ve Yıllancı, M., **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir, 1999, s.31.

<sup>201</sup> Gökçen H., **a.g.e.**, s.50.

- x. Birden fazla bağımsız ya da birbirine bağımlı kararlar için destek sağlayabilir.
- xi. Bireysel, grup tabanlı karar verme desteği sağlar.
- xii. Kullanım kolaylığı sağlar.
- xiii. Değişen şartlara ve karar durumlarına uyum sağlayabilecek esnekliktedir.
- xiv. Düzensiz ve planlanmamış zaman aralıklarında kullanılabilir.

Karar destek sistemleri yapay zeka içermezler. Yönetici yerine karar veren bir bilişim sistemidir. Bu sistemler yöneticilerin olağan dışı durumlar için karar vermesine yardımcı olacak bilişimi uygun zamanda ve uygun şekilde vermek için tasarlanmıştır.<sup>202</sup>

Günümüzde teknolojik gelişmelerin ulaştığı nokta ve bu gelişmenin büyük bir hızla devam etmesi örgütlerde ekonomik, toplumsal ve beşeri ilişkilerin yoğunluk kazanması karar alma ortamını geçmişe oranla çok daha karmaşık ve belirsiz bir hale getirmiştir. Yöneticiler, bilgisayar başta olmak üzere çeşitli teknolojik araçlardan; hızlı, güvenilir ve seçici bilgiye eskisine oranla daha şiddetle gereksinim duymaktadırlar. Bilgi sistemleri, yönetim bilimi ve yöneylem araştırması tekniklerinin dinamizmini ve anında karar alma gereksiniminin büyük boyutlara ulaştığı günümüz koşullarında bir ölçüde yetersiz kalmaktadır.<sup>203</sup>

Yöneticiler örgüt içi ve dışı iyi bir iletişime gereksinim duymaktadır. Bu şekilde sağlanan iletişimle sağlanan bilgiler işlenerek yöneticinin karar almada etken olması sağlanabilir, işletme stratejisi, müşteri seçimlerindeki değişimleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki değişimleri

<sup>202</sup> Kul, H., a.g.e., s. 167.

<sup>203</sup> Ada, E., **İşletmelerde Sistem Analizi ve Tasarımı**, Yeni Teknolojiler ve Araçlar, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ankara, 1997, s.27.

gözleyebilmek ve müşteriye rakiplerin sunmayacağı çok farklı yararlar sunabilmektedir.<sup>204</sup>

### 1.3.2.2.1.6 Yönetici Destek Sistemleri

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

Yönetici destek sistemi, yeni vergi yasaları veya rakip firmaların durumları gibi dış olaylar hakkındaki verileri birleştirmeyi amaçlar. Ayrıca dahili yönetim bilişim sistemi ve karar destek sistemlerinden gelen bilgilerin özetlerini çıkarır. Bu sistemler kritik verilerin sıkıştırılması, filtre edilmesi, zamanın kısıtlılığını vurgulaması ve ihtiyaçların bilgi olarak saklanması bakımından yöneticilere fayda sağlar. Her ne kadar sınırlı analitik yeteneğe sahip olsa da, yönetici destek sistemi en gelişmiş grafik yazılımları kullanır, grafikleri ve verileri birçok kaynaktan hızlı bir şekilde tepe yönetime iletebilir.<sup>205</sup>

Yönetici destek sistemleri yeni vergi yasaları veya rakip firmalar gibi dış olaylar hakkında verileri birleştirmeyi amaçlar, fakat bu sistemler ayrıca, dahili yönetim bilişim sistemleri ve karar destek sistemlerinden bilgilerin ö/ellerini çıkarırlar. Bu sistemler kritik verilerin sıkıştırılması, filtre edilmesi, gerekli ihtiyaçların bilgi olarak saklanması için yöneticilere yarar sağlarlar.

<sup>204</sup> Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s.8.

<sup>205</sup> Karahoca D. ve Karahoca A., **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998, s.33.

İler ne kadar sınırlı analitik yeteneklere sahip olsalar da en gelişmiş grafik yazılımları kullanır ve grafikleri ve verileri bir çok kaynaktan hızlı bir şekilde kıdemli yöneticilerin ofislerine ve yönetim odalarına dağıtılabirler.

Diğer bilişim sistemlerinden farklı olarak yönetici destek sistemleri belirli problemleri çözmeyi amaçlamaz. Onun yerine geliştirilmiş hesaplama ve iletişim yeteneği sağlar. Karar destek sistemleri yüksek analiz yeteneğine sahip olarak tasarlanmışken, yönetici destek sistemleri daha az analitik model kullanmaya eğilimlidir. Onun yerine bu sistem, yöneticilere ihtiyaçları olan ve yüksek karşılıklı etkileşimli bilgileri dağıtır.

Yönetici destek sistemleri şu soruları cevaplamaya yardım etmelidir:

- Hangi işte olmalıyız?
- Rakiplerimiz ne yapıyordur?
- Ne gibi yeni kazançlar bizi iş dalgalandırmalarından korur?
- Kazanç arttırmak için hangi birimleri saptamalıyız?
- Yatırım vergi indiriminde teklif edilen kazançlardaki etki nedir?

#### **1.3.2.4.2 Fonksiyonel Bilişim Sistemleri**

İşletme amaçlarının yerine getirilmesi birtakım örgüt fonksiyonlarının uygun bir şekilde yerine getirilmesine bağlıdır. Bu fonksiyonların etkin ve verimli bir şekilde yerine getirilmesinde, bilişim sistemlerinin bir çok katkıları olmaktadır.

##### **1.3.2.4.2.1 Üretim Bilişim Sistemleri**

İmalat sisteminde, bilişim teknolojisi üst yapıda "Bilgisayarla Bütünleşik Üretim" (Computer Integrated Manufacturing - CIM) olarak kendini göstermektedir. Sistemdeki bilgi akışından malleme ve parça



akışına, bunların işlenmesine, malzeme ve parça ürün tasarımından İmalatına kadar olan genel iş yelpazesinin her noktasının bilgisayar desteğinde ve tüm sistemi kapsayan bir bütünlük içerisinde ele alınmasını ifade eden bilgisayarla bütünleşik imalat, sistemde köklü teknolojik yenilenmenin ve büyük üretim verimliliği artışlarının kaynağını oluşturmaktadır. Böylece kalite, maliyet ve ürün esnekliği kriterleri arasında gittikçe artan rekabetçi ortamda CİM, uygulandığı işletmelere büyük avantajlar sağlayabilir.<sup>206</sup>

Bilgisayar destekli üretim sistemleri ile. bilgisayar destekli üretim otomasyon işlemleri, karar destek sistemleri ile entegre edilmekte ve bu şekilde bütün üretim süreci otomatik olarak yönetilebilmektedir. Bilgisayar destekli üretim sistemlerinin temel amacı, üretimde bilişim sistemlerini desteklemek, değişik teknolojileri kullanarak otomasyon ve işgücü entegrasyonunu sağlamaktır.<sup>207</sup>

İleri imalat teknolojilerinin çok sayıda yararı bulunmakla birlikte, sadece bu teknolojilere sahip olunması potansiyel yararların tamamının elde edileceği anlamına gelmemektedir. İleri imalat teknolojilerinden beklenen yararların tümünün elde edilebilmesi, stratejik amaçlara uygun İleri İmalat teknolojilerinin kullanımı, uygulama kalitesi, örgüt yapısı ve insan faktörü gibi birçok etmene bağlıdır. En yüksek derecede yarar örgülün İş ve tirelim öncelikleri ile teknolojik yetenekler arasını! sağlanması durumunda elde edilebilecektir.<sup>208</sup>

<sup>206</sup> Soyuer, H. ve Ventura, K., "**Bütünleşik Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Üretim-Pazarlama Arayüzü**", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir, Kasım, 2004, s.211.

<sup>207</sup> Karadağ, H. ve Kazan, H., Uygun, M., "**Bilişim Teknolojilerine Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Temel Üretim ve Yönetim Sorunları: Aksaray Örneği**", 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi. KKTC, Ocak 2002, s.3.

<sup>208</sup> Bülbül, H. ve Güleş, H. K., "**Türk Sanayi İşletmelerinde İleri İmalât Teknolojileri Kullanımı Ve Performansa Etkisi**", ODTÜ Gelişme Dergisi, 31 (Haziran), 2004, s. 9.

### 1.3.2.4.2.2 Satış ve Pazarlama Bilişim Sistemleri

Günümüz ekonomisinde, pazarlama bilgi sistemleri işletmeler için büyük önem taşır. Çünkü işletmeler, hızla değişen dinamik pazarlama ortamını denetim altına alıp karşılaştıkları belirsizlik alanını daraltmak isterler. Bu durumda, kaliteli bilgiye gereksinimleri vardır.<sup>209</sup>

Bir örgüt fonksiyonu olarak pazarlama, mevcut ve potansiyel müşterilerin gereksinim ve isteklerini daha iyi bir şekilde karşılayabilmek için mevcut ürünlerin planlanması, tutundurulması ve satılması ile yeni ürünlerin ve pazarların geliştirilmesi ile ilgili faaliyetleri kapsamaktadır. Küresel rekabet ortamında örgütlerin başarısı, tüketicilerin ürün kalitesi ve güvenirliliği, ürün çeşidi, müşteri hizmet vb. konulardaki beklentilerini karşılayarak, müşteri memnuniyeti sürekli sağlamalarına bağlıdır. Bunu sağlayabilmek için müşteri gereksinim ve istekleri ile ilgili bilgiler sürekli olarak toplanmalı ve analiz edilmelidir. Bu ise müşterilerle ilgili bir veri tabanı oluşturulmasını gerektirmektedir.

İşletmelerde bu tip teknolojiler kullanılarak oluşturulan veritabanları sadece müşterilerle iletişim kurmanın ötesinde, zaman içinde değişen tercihlerin izlenmesi bakımından da yararlı olmaktadır. Bu tür bilgiler stratejik yönetim, planlama ve karar verme açısından oldukça önemlidir. Müşteri veritabanlarına kaydedilmiş veriler kullanılırken temel prensip, bütün müşterilerin ortak tercihlerinin ve benzer özelliklerinin olduğu ancak: her birinin kendine özgü farklı noktalarının bulunduğudır. Bu nedenle müşterilerin belirleyici özelliklerine ait verilerin analiz edilmesiyle ve çeşitli kriterlere göre birleştirilmesiyle hedef müşteri grupları oluşturulabilmektedir. Bu tip uygulamalar, bu gruplara çeşitli bilgiler gönderme, onların ihtiyaçlarını

<sup>209</sup> Ersoy, N. F. ve Karalar, R., "Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Yönü", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=231](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231), erişim tarihi 05.06.2009.

karşılatabilecek ürünlere odaklanılarak müşteri sadakati yaratma açısından yararlı olabilmektedir.<sup>210</sup>

Stratejik düzey bilişim sistemleri yeni ürünlerin ve satış fırsatlarının değerlendirilmesi eğilimlerinin takip edilmesini, yeni ürün ve hizmetler ile rakiplerin performansının izlenmesi için yapılan planları desteklerler. Taktik-düzyey bilişim sistemleri, pazar araştırmalarını, reklam ve tutundurma etkinliklerini, fiyatlandırma kararlarını desteklemekte ve satış elemanlarının performansının analizinde yararlanılmaktadırlar. Bilgi düzeyi bilişim sistemleri, pazarlama analizlerini desteklerken, ve işlemsel bilişim sistemleri, satışların izlenmesi, müşteri hizmetlerinin iyileştirilmesinde kullanılırlar.

Bilgi teknolojilerinin pazarlama yönetiminde kullanılması, pazarlama faaliyetlerinin etkinliğini arttırmada ve rekabet üstünlüğü sağlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin entegrasyonu ile geliştirilen pazarlama ve dağılım politikaları, hem iç hem de dış piyasalarda rekabet gücünü arttıracaktır. İşletmeler, müşteri taleplerindeki değişimi, rakiplerin yeni atılımlarını, yeni dağıtım yöntemlerini öğrenebilmek ve değişime uygun pazarlama stratejilerini geliştirebilmek amacıyla pazarlama bilgi sistemlerini kurmaktadır. Bu sayede işletme faaliyetlerinin tüm süreçlerinde etkin bir iletişim ve bilgi akışı sağlanabilmektedir. Bu amaçla geliştirilmiş bilgisayara dayalı pazarlama bilgi sistemleri, talep ve tedarik yönetimini koordine etmeyi sağlayan bütünleşik sistemlerdir.<sup>211</sup>

#### **1.3.2.4.2.3 İnsan kaynakları Bilişim Sistemleri**

İnsan kaynakları yönelimi, daha nitelikli ve daha verimli bir sonuç elde etmek için, yönetenlerle çalışanlar arasında uyum sağlamayı amaçlayan bir

<sup>210</sup> Soyuer, H. ve Ventura, K., **a.g.m.**, s.210

<sup>211</sup> Soyuer, H. ve Ventura, K., **a.g.m.**, s.211

yönetim fonksiyonudur. İnsan kaynağının yönelimi anlayışı "insan" ögesini örgütün merkezinde gören, onu ön plana çıkaran bir yaklaşımdır.<sup>212</sup>

Örgütlerde İnsan kaynakları yöneticisinin amaçlarına ulaşmak için yerine getirdiği İşlevler şöyle sıralanabilir<sup>213</sup> :

- Planlama
- Kadrolama
- Değerleme-Ödüllendirme
- Yetiştirme-Geliştirme
- Endüstri İlişkileri
- Koruma

**Tablo-3: İnsan Kaynakları Yönetiminin İşlevleri**

Planlama	Planlama ve Programlama İş Analizleri
Kadrolama	Personel Sağlama, Seçme ve Yerleştirme, Oryantasyon
Değerleme-Ödüllendirme	Değerleme, Temel ücret ve Maaşlar, Özendirici Sistemler
Yetiştirme-Geliştirme	Eğitim ve Yerleştirme, Kariyer Planlaması
Endüstri İlişkileri	Toplu Pazarlık, Şikayet Yöntemleri, Örgütlenme
Koruma	İş Güvenliği, İşgören Sağlığı, İş Yaşamının Kalitesi

Bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynakları yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla kullanılan insan kaynakları bilgi sistemleri (İBS- Human Resources Information Systems), organizasyonlarda insan kaynaklarına yönelik bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemlerdir.<sup>214</sup>

<sup>212</sup> Aykaç, B., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 1999, s.27-28.

<sup>213</sup> Bayraktaroğlu, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2003, s.6.

<sup>214</sup> Bayraktaroğlu, S. ve Tunçbilek, M., "**Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü**", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=164](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164), (11.09.2008)

İnsan kaynakları bilişim sistemleri, yalnızca bir yazılım ve donanımdan oluşmaz: aynı zamanda insanları, politikaları, süreçleri ve insan kaynakları işlevlerinin yerine getirilebilmesi için gerekli tüm bilgileri içerisinde barındırır. Dolayısıyla sistemin, İnsan kaynakları profesyonelleri, işlevsel alandaki yöneticiler ve hatta çalışanların kendileri olmak üzere birçok kullanıcısı vardır.<sup>215</sup> İşletme yönetimine rekabet üstünlüğü sağlayacak şekilde geliştirilmelidir. Bunun sebebi, insan değişkeni, İşletmenin tek yaratıcı ve hareketli kaynağıdır.

#### 1.3.2.4.2.4 Finans ve Muhasebe Bilişim Sistemleri

Firma, bilgisayar destekli bilişim sistemleri aracılığıyla hem dışarıda hem içeride, kişilere ve gruplara, firmanın finansal meseleleri hakkında bilgi verir. Bu bilgiler; özel ya da periyodik raporlar, matematiksel ve istatistiksel sonuçlar, uzman sistemlere öneriler gibi çeşitli konuları kapsamaktadır.<sup>216</sup> Bu bilgileri sağlayan sistemlere finans bilgi sistemi adı verilir.

Genellikle finans sistemleriyle bir arada çalışan muhasebe bilgi sistemleri, şirketin bütün faaliyetlerinin parasal değerlerinin işlendiği sistemlerdir. Örgütlerde ilk gelişen ve yoğun kullanılan bilgisayar destekli bilişim sistemlerindendirler. Günümüzde hiçbir bilişim sistemi kullanmayan örgütler bile en azından bu sistemleri kullanırlar.

Finansal kararları alan finans yöneticileri hangi kararları alır sorusuna cevap olarak şu görevler sayılabilir<sup>217</sup> :

- i. İşletmenin Finansal yapısı nasıl olmalıdır ve finansal planlaması nedir?

<sup>215</sup> Aksoy , B., "Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?", Bilgi Dünyası, 6(1), 2005, s. 66.

<sup>216</sup> Akça, U., "ERP (Kurumsal Kaynak planlaması Nedir?)", [http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=125](http://www.bilgiyoneti.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=125), (11.04.2009)

<sup>217</sup> Bengshir, T. K., a.g.m., s.8.

- ii. Yapılacak yatırım karlı mıdır? Bu yatırımı finanse etmek için fonlar nereden bulunacaktır?
- iii. İşletmenin bütçesi nasıl hazırlanacaktır ve nasıl yürütülecektir? İşletmenin günlük faaliyetlerini yürütebilmek ve gelecekle ilgili planlarını hazırlamak için yeterli fon kaynaklarına sahip midir? İşletmenin borç politikası ve borç yapısı nasıl olmalıdır.
- iv. Kasada ne kadar nakit ve stokla ne kadar mal bulundurulmalıdır? Mal satım ve alım politikaları nasıl olmalıdır?
- v. İşletmenin karları nasıl paylaşılacaktır ve temettü dağıtım politikası nasıl olmalıdır? Optimal finansal kararları alabilmek için risk ve geliri oranları nasıl dengede tutulacaktır?
- vi. İşletmenin başka bir işletmeyi satın alması, başka bir işletmeyle birleşmesi, şekil değiştirmesi, şirketin bir bölümünün satılması kararları isabetli midir?

Muhasebe ise işletmenin amaçları doğrultusunda gerçekleştirilen faaliyetlerin, işletmenin mal varlığında meydana getirdiği değişiklikleri kanıtlayıcı belgelere dayanarak analiz eder, kaydeder ve belirli dönemlerde mali tablolar aracılığıyla bilgi talebinde bulunanlara sunan bir işletme fonksiyonudur.<sup>218</sup> Muhasebe bilgi sistemi işletme süreçlerinin muhasebe yönünü yansıtır. Bir işletmenin veri işleme işleri, işletme faaliyetleri ile ilgili verileri toplayan, verileri bilgiye dönüştüren ve hem iç hem de dış kullanıcılara bilgi sağlayan muhasebe bilgi sistemi tarafından yapılır.<sup>219</sup>

<sup>218</sup> Kothr, E., **Genel Muhasebe**, 1. Cilt, Ekin Yayınları. Bursa, 1996, s.210.

<sup>219</sup> Tekin, A. ve Parlakkaya, R., **Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi**, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönelim Kongresi, İzmir, 2002

### 1.3.3 BİLİŞİM SİSTEMLERİNİN GELİŞİM EVRESİNİN NEDENLERİ

#### 1.3.3.1 Bilgisayarların Gelişimi

Bilgisayar, belirli komutlara göre veri işleyen ve depolayan bir makinedir. Bilgisayarlar çok farklı biçimlerde karşımıza çıkabilirler. 20. yüzyılın ortalarındaki ilk bilgisayarlar büyük bir oda büyüklüğünde olup, günümüz bilgisayarlarından yüzlerce kat daha fazla güç tüketiyorlardı. 21. yüzyılın başına varıldığında ise bilgisayarlar bir kol saatine sığacak ve küçük bir pil ile çalışacak duruma geldiler.<sup>220</sup>

Bilgisayarların tarihçesi konusunda çeşitli kaynaklar çeşitli tarihler verilmektedir. Mekanik bilgisayarlar konunun dışında tutulacak olursa ilk bilgisayarın ENIAC olduğu söylenebilir.<sup>221</sup> 1940'lı yılların sonlarında UNIVACI adı verilen 30 ton ağırlığında, makine dilinde saniyede 1000 işlem yapabilen, uzman kişilerin kullanabildiği bir bilgisayar geliştirilmiştir.<sup>222</sup>

1970'li yıllarda mikroişlemcili geniş ölçekli entegre devrelerin kullanılması bilgisayarların bellek ve hızlarında çok büyük gelişmeler sağlamıştır,<sup>223</sup> 1990'lı yıllarda bilgisayar teknolojisi "yapay zeka" adı verilen "kendi kendini denetleyebilen, daha akıllı ve insanlarla tam bir uyum içerisinde çalışabilen makineler" şekline dönüşmüştür. Bu çalışmalar henüz istenilen düzeye ulaşmamasına karşılık örgütlerde iş yükünü hafifleterek zamandan kazanmak, verimliliği artırarak üretkenliği geliştirmek, toplumların refah düzeyini artırmak ve bilgisayarla sesli iletişim kurmak gibi yararlar sağlamaya çalışılmaktadır.<sup>224</sup> Günümüzde ise bilgisayar alanında hızlı

<sup>220</sup> <http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgisayar> (Erişim Tarihi: 23.05.2009)

<sup>221</sup> Kul, H., **a.g.e.**, s. 131.

<sup>222</sup> Karakaş, E., **Bilgi İşlem ve Enformasyon Teknolojisi-I**, Üçüncü Baskı, A.Ü.Çankırı MYO Yayın No: 27, Ankara, 1997, s. 109.

<sup>223</sup> Karahoca, A. ve Karahoca, D., **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1998, s.244.

<sup>224</sup> Ekincioğlu, İ. ve Diğerleri, **Bilgi Teknolojisi Kullanımı ve İnternet**, Birinci Baskı, DPU Yayınları Yayın No: 10, Ankara, 2003, s. 5.

gelişmeler yaşandığını ve fayda anlamında bir çok olgu kattığını söylemek mümkündür. Bu gelişim süreci geçmiş yıllarda olduğu gibi ileride de hızla devam ederek kendini gösterecektir.

### 1.3.3.1.1 Bilgisayarların Sınıflandırılması

Günümüzde bilgisayarlar örgütlerin beklentilerine ve iş süreçlerine göre farklılık arz etmektedir. Hızla ilerleyen teknoloji karşısında işletmeler öncelikle gereksinimlerinin neler olduğunu belirlemeli ve bu teknoloji karşısında ileride gereksinim duyabileceği ihtimalleri göz önünde bulundurarak ona göre bilgisayar ve donanımı almalıdırlar. Ayrıca kullanımdan fazla kapasitede bilgisayar ve sarf malzemesinin satın alınması da maliyetleri arttıracaktır.

Kişisel Bilgisayar – PC - Mikro Bilgisayarlar (PersonalComputer): Tek bir kullanıcı için tasarlanmış ve işletmede kullanılanlara göre daha küçük yapılardır. Ofis otomasyonunda, eğitimde, yayın işlerinde, küçük işletmelerin ticari hesaplarının ve personel kayıtlarının tutulmasında etkin biçimde kullanılırlar.

Mini Bilgisayarlar : Orta boy bilgisayarlardır. Sıgaları daha azdır. Aynı anda daha az kullanıcı tarafından kullanılabilirler. Fiyatları düşük ve işletme masrafları daha azdır. Orta boy işletmeler tarafından tercih edilirler.<sup>225</sup>

Ana Bilgisayar - Makro Bilgisayarlar (Mainframe): Eskiden hayati hesaplamalarda bir oda veya daha büyük kapalı alana sığacak kadar büyük olan bu yapılar günümüzde toplu sunucu yapı (server enterprise) olarak karşımıza çıkmaktadır. Büyük birçok ticari şirkette bu yapı işlemlerin yürütülmesi ve verilerin depolanması gibi eöevler için kullanılmaktadır.<sup>226</sup> İşyerlerinde yüzlerce kullanıcıya aynı anda hizmet verebilen, üniversitelerin,

<sup>225</sup> <http://www.bilgisayardershanesi.com/teknikservis.htm> (Erişim Tarihi: 16.03.2009)

<sup>226</sup> Yaşar, E., "A'dan Z'ye Bilgisayar Donanımı", Chip Derğisi, 2008, s.8.



bankaların ve büyük işletmelerin bilgi işlem merkezlerinde, giriş-çıkış işlemlerinin yoğun olarak yapıldığı iş ortamlarında kullanılmaktadırlar.

Süper Bilgisayarlar (SüperComputer); Normal bilgisayarlar da sunucu olarak kullanılabilir de yüksek işlem gücü ihtiyacını karşılamakta yetersiz kalmaktadırlar. İşlem gücü belli bir düzeyi geçen bilgisayarlara süper bilgisayar denir. Maliyetleri nedeniyle dünyada sınırlı sayıda bulunurlar. Ülkemizde süper bilgisayar olarak, Ulusal Yüksek Başarımlı Hesaplama Merkezi projesi kapsamında ülkemizde kurulan süper bilgisayar örneğini aşağıdaki resimde görebilirsiniz. Çok yüksek işlem gücü olan bir bilgisayar yerine çok daha düşük maliyeti sebebiyle birçok bilgisayarı tek bir bilgisayarmış gibi kullanma teknolojisi daha yaygın kullanılmaktadır. Bu teknolojinin adı kümeleme olarak kullanılmaktadır. Bilgisayar kümelerinin birleşmesine ise GRID adı verilir. Türkiye'de de süper bilgisayarlar yerine GRID sistemi daha yaygın olarak kullanılmaktadır. Ulusal Akademik Ağ (ULAKBİM) bu konudaki çalışmaların merkezi konumundadır.<sup>227</sup>

### 1.3.3.1.2 Bilgisayarların Bölümleri

Bilgisayarlar, genel olarak merkezi işlemci birimi, bellek, veri depolama aygıtı ve diğer yardımcı elektronik devrelerin üzerinde bulunduğu ana kart ve dış çevre ile bilgi alış verişinin sağlandığı klavye, monitör, yazıcı, tarayıcı, çizici, optik okuyucu gibi donanımlardan oluşmaktadır.

Donanım; bilgisayar sistemini oluşturan elektronik devreler, ekran, klavye, fare, kablolar ve mekanik aksamaların yer aldığı fiziksel elemanların oluşturduğu bütüne verilen isimdir.<sup>228</sup> Donanım üzerinde, bir işi yapmak üzere hazırlanmış komutları içeren, program parçaları çalışır. Bu programlara yazılım (software) denilir. Bu yazılım parçaları kullanıcı ile

<sup>227</sup> Emmungil, L., **Bilgisayar Donanımı**, Ulusal Teknoloji ve Eğitim Derneği, Ankara, 2009, s.9.

<sup>228</sup> Karabulut, S., **Donanım Mimarisi**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001, s.1.

donanım arasında işleri kotarır. Günümüzde bilgisayar yazılımları, bilgisayardaki temel işlevleri çocukların dahi kullanabilmesine imkan verir derecede gelişmişlerdir. Bilgisayar üzerindeki en önemli yazılım parçası işletim sistemidir (OS). İşletim sistemi bilgisayardaki en temel işlemleri yapmak için gereklidir. Dosya kopyalama, dosya silme, program çalıştırma, hafıza yönetimi, disk yönetimi, donanımları ayarlama ve kullanmaya imkan verme gibi birçok hayatı işlevi yerine getiren yazılım parçasıdır. Bilgisayar bileşenlerini yöneten en temel yazılımdır. Tüm diğer programlar işletim sistemi tarafından çalıştırılır ve sonlandırılır. Dolayısıyla işletim sistemi ile kullandığımız program uyumlu olması gerekir. Yaygın işletim sistemlerinden Windows98, Windows2000, WindowsXP, Windows2003, WindowsVista, çeşitli Linux sürümleri, Unix ve MacOS işletim sistemleri sayılabilir.<sup>229</sup>

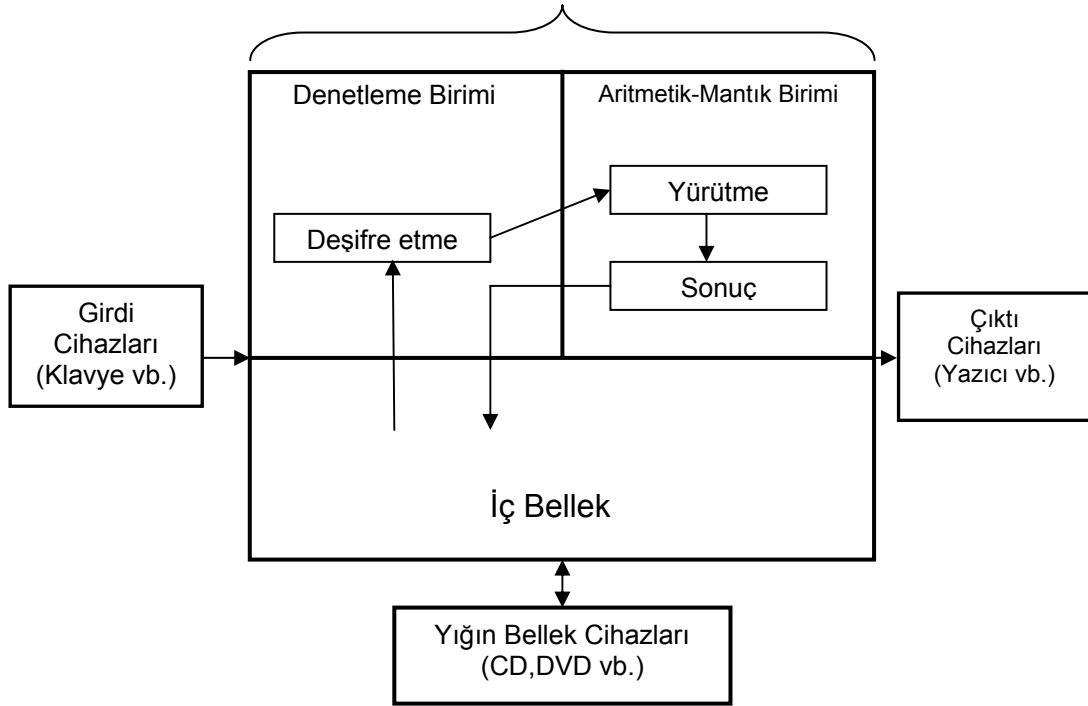
Bilişim sistemlerinde donanım ögesi üç temel işlemi içerir. Girdi işleme ve çıktı. Girdi aygıtları, bilişim sistemleri için gereken verinin sisteme kaydedilmesi için kullanılır. İşleme araçları işe girdi verisini çıktıya dönüştürürler. Bilgisayarlarda bu dönüşme işlemi MİB (Merkezi İşlemci Birimi) (CPU: Central Processing Unit) ile gerçekleştirilir. MİB'ler aritmetik işlemci ve mantık işlemcisi ile kontrol birimlerinden oluşur. Çıktı aygıtları bilgisayarların işleyerek oluşturduğu bilişimi diğer ortamlara veya kullanıcılara aktarmak üzere çalışan aygıtlardır.<sup>230</sup> Tüm bu parçaların oluşturduğu bütün, amaca uygun yazılımlarla desteklenerek bilgisayar sistemine işlev kazandırır.<sup>231</sup>

## MİB

<sup>229</sup> Yaşar, E., **a.g.e.**, s.5

<sup>230</sup> Kul, H., **a.g.e.**, s.113

<sup>231</sup> Özgüler, M., **Bilgisayar Donanımı**, Üçüncü Baskı, Akademi Yayınevi, Rize, 2002, s.6.



**Sekil-10 : Merkezi İşlem Birimindeki Makine Çevrimi** <sup>232</sup>

Örgütler iş süreçlerine uygun bir yazılım programı edinmeli ya da kendi yapılım ekibini oluşturarak gereksinim duyduğu programları geliştirmelidir. Çünkü, yazılım alanında program geliştiren işletmeler yazılım kodlarını ilgili işletmeye vermemektedirler. Örgütlerin yazılımlarını kendisinin geliştirmesi yazılım programlarında güncellemeler yapabilmesi rekabet avantajı sağlayacaktır. Makine Dili; programların ikili sayı sistemine çevrilmesi ve yazılması olarak kullanılmakta, programlama dilleri ve bellek hizmet programları adı altında kullanım alanları bulunmaktadır.<sup>233</sup>

Yazılım; iki önemli unsurdan meydana gelir. Bunlardan birincisi işletim sistemidir. İşletim sistemi, bilgisayar üzerindeki en önemli yazılım parçası işletim sistemidir (OS). İşletim sistemi bilgisayardaki en temel işlemleri yapmak için gereklidir. Dosya kopyalama, dosya silme, program

<sup>232</sup> Çura, T., **Yöneticiler İçin Bilişim Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2009, s. 69.

<sup>233</sup> Yozgat, U., **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998, s.72.

çalıştırma, hafıza yönetimi, disk yönetimi, donanımları ayarlama ve kullanmaya imkan verme gibi birçok hayati işlevi yerine getiren yazılım parçasıdır. Bilgisayar bileşenlerini yöneten en temel yazılımdır. Tüm diğer programlar işletim sistemi tarafından çalıştırılır ve sonlandırılır. Dolayısıyla işletim sistemi ile kullandığımız program uyumlu olması gerekir. Yaygın işletim sistemlerinden Windows98, Windows2000, Windows XP, Windows 2003, Windows Vista, çeşitli Linux sürümleri, Unix ve MacOS işletim sistemleri sayılabilir.<sup>234</sup> Genel olarak günümüz işletim sistemlerinden beklenen temel özellikler şu şekilde sıralanabilir. Bunları, kullanıcı ara yüzleri (user interface), bellek tahsisi (memory allocation), tak ve kullan (plug and play), artan işletim sistemi hizmetleri olarak sıralayabiliriz.<sup>235</sup>

İkincisi ise, uygulama yazılımlarıdır. Uygulama yazılımları : İşletim sistemi donanım ile kullanıcı arasındaki köprüdür. Fakat kullanıcının direkt olarak faydalanacağı yazılımların çok azını içermektedir. Kullanılan yazılımların çoğu işletim sistemi ile kullanıcı arasındaki köprüyü oluşturan uygulama yazılımlarıdır. İnternet sayfalarını görüntülemek için İnternet Explorer, Müzik dinlemek için Winamp programı, film izlemek için BsPlayer, ofis uygulamaları için OpenOffice programı, oyun oynamak için NeedforSpeed uygulama yazılımlarına örneklerdendir. Özellikle Ofis yazılımları kullanırken dikkat edilmesi gereken en önemli nokta, belli aralıklarla dosyanızı kaydetmektir. Bu sayede elektrik kesilmeleri veya sistemde oluşabilecek hatalardan dolayı veri kaybı en aza indirilir. Ofis programları otomatik olarak bu kayıt işlemini yapabilir fakat bu işlem dosya hiç kaydedilmemişse yapılamaz.<sup>236</sup> Uygulama yazılımları temel olarak beş başlık altında mümkündür. Bunları, ofis yazılımları, çoklu ortam (multimedia) yazılımlar, grup yazılımları, sanal gerçeklik yazılımları, üç boyutlu coğrafi yazılımlar olarak sıralayabiliriz.<sup>237</sup>

---

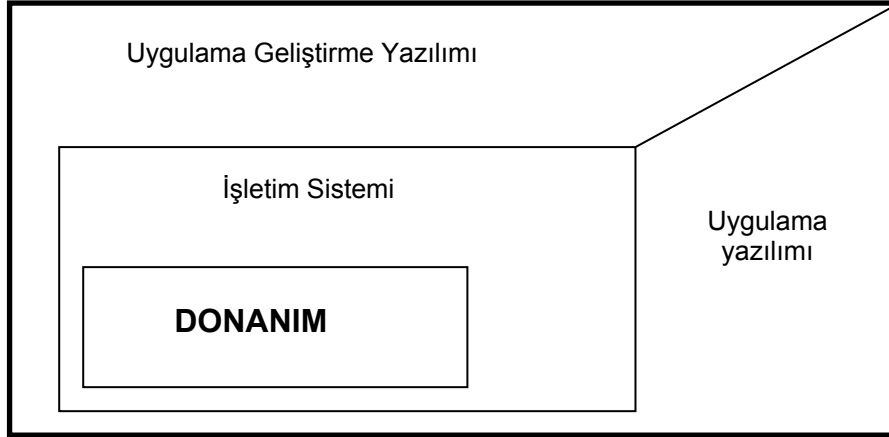
<sup>234</sup> Yaşar, E., a.g.e., s.5

<sup>235</sup> OZ, E., **Menagement Information Systems**, Thomso, Beşinci Baskı, 2006.

<sup>236</sup> Emmungil, L., a.g.e.,s.5

<sup>237</sup> OZ, E., a.g.e.,

Donanım ve yazılım etkileşiminde hiyerarşik yapılanmayı aşağıdaki şekilde ifade edebiliriz.



**Şekil-11:** Donanım ve Yazılım Etkileşiminde Hiyerarşik Yapılanma <sup>238</sup>

Kelime işlemciler; günümüzde geçmişe oranla bir çok kelime işlemci programı bulunmaktadır. Windows işletim sistemi tabanında çalışan kelime işlem programları Word 2.0, Word 6.0, Word 7.0, Word 2000, Word 2003, Word XP, Word 2007 şeklinde versiyonlar geliştirilmiş ve sürekli olarak güncellenmektedir. Bu versiyonların yanında ücretsiz olarak verilen OpenOffice gibi kelime işlem programlarını da katmak mümkündür.

Hesap işlemleri; hesaplama programları da kelime işlemci programları gibi bir çok versiyon ve sürümü bulunmaktadır. Windows işletim sistemi tabanında çalışan hesaplama programları Excel 1.1., Excel 2.0, Excel 3.0, Excel 4.0, Excel 7.0, Excel 2000, Excel 2003, Excel XP, Excel 2007 şeklinde versiyonlar geliştirilmiş ve sürekli olarak güncellenmektedir. Hesaplama programları ile yöneticiler işletmeleriyle ilgili verilerden yararlanarak istatistiki raporlar hazırlamaktadır. Bu sayede işletme içi dinamizmi hakkında hesaplamalar yapabilmekte, tablolar elde edebilmekte bunları grafiklere dönüştürme olanağı bulmakta ve işletmelerinin başarısını

<sup>238</sup> Kul, H., a.g.e., s. 138

basit bir şekilde gözlemleyebilmektedir. Bu tür işlemler ile işletmenin aksayan yönleri konusunda kısa sürede bilgiye ulaşıp karar alma sürecini kısaltma olanağı bulmaktadır. Yöneticiler bu kolaylıklardan ne kadar fazla yararlanırsa işletmelerinin de rekabet güçleri o oranda artacaktır.<sup>239</sup>

Veri tabanı; günümüzde artık işletmeler açısından en önemli konulardan birisi çok fazla veriyi saklamak, bunlara hızla erişmek ve söz konusu verilerden enformasyon elde etmektir. Şurası kesin bir gerçektir ki günümüzün gelişmiş bilgisayar teknolojisi, işletmeleri akla gelmeyecek kadar çok veriyi saklamaya yöneltmiştir. Bir tüketici hemen her yerde kayıt altına alınmaktadır. Bu gün çoğu işletme müşterilerinin ilk alışverişlerinde adresi, yaşı, telefonu vb. çeşitli bilgileri alarak bunları saklamaktadır. Benzer şekilde Web üzerinden ticaret yapan işletmeler kullanıcıların geçmiş tüketim davranışlarını veya inceledikleri ürünleri saklamaktadır. Bunlardan sadece işletmenin alacak, verecek ve mal stoku gibi temel fonksiyonlarına yönelik verilerin saklandığı açıkça görülmektedir.<sup>240</sup> Günümüzde veritabanı sistemleri yazılım geliştirme ortamları arasında önemli yer tutmaktadır. Yazılım geliştirenler veritabanları ile yoğun ilişki içindedirler.<sup>241</sup>

Sanal reklam; gerek işletmeler, gerekse kar amacı gütmeyen kuruluşlar için çok önemli bir iletişim aracı olduğunu belirten Mucuk, reklamın değerli görülmesinin, yerine getirdiği beş temel iletişim fonksiyonu ile yakından ilişkili olduğunu söylemektedir. Bunlar: Bilgi verme, ikna etme, hatırlatma, değer katma ve işletmenin diğer çabalarına yardım etme (destek olma) olarak sıralanabilir.<sup>242</sup> İşletmeler açısından günümüzün vazgeçilmezleri arasında yer almaktadır. Hatta konuya iş dünyası açısından yaklaşılarak her işletmenin günümüzde iki ayrı dünyada rekabet ettiği, bunların ilkinin yöneticinin görebileceği dokunabileceği kaynakların fiziksel

<sup>239</sup> Yanık M., **Herkes için Excel 7.0**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997, s.1.

<sup>240</sup> Çura, T., **a.g.e.**, s.130

<sup>241</sup> Özkan, Y., Dondurmacı, G. A., **Access 2000**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 2000, s.3.

<sup>242</sup> Mucuk, İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi. İstanbul, 2004, s. 215.

dünyası, ikincisinin ise bilginin oluşturduğu sanal dünya olduğu söylenmektedir.<sup>243</sup> Mucuk, internette reklam vermenin başlıca iki şekilde olduğunu söyleyerek bunları, "işletmeye ait bir web sayfası oluşturmak" ve "başkalarının web sayfalarından yararlanmak" olarak belirtmektedir. İkinci durumda, İnternet sayfalarına ücretli veya ücretsiz olarak reklam kabul eden ve yayınlayan kuruluşlarla anlaşma yoluna gidilmektedir. İnternet üzerinde en fazla ziyaret edilen sitelerde, sayfanın üst veya alt kısmında, küçük dikdörtgen biçiminde yayınlanan bant (banner) reklamları İnternet reklamcılığının temelini oluşturmaktadır.<sup>244</sup> İnternet reklamcılığının çeşitli şekilleri bulunmaktadır. En büyük pay %58 ile banner reklamların, ikinci sıra %37 ile site sponsorluklarıdır. Kalan %5 ise diğer İnternet reklam uygulamalarına aittir.<sup>245</sup>

Elektronik haberleşme; işletmelerin örgüt yapılan genişleyip karmaşıklıklaştıkça birimler arasındaki koordinasyonun sağlanması önem kazanmaktadır. Bu koordinasyonun sağlanabilmesi için iş süreçlerinin elektronik ortamda yapılması ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Microsoft Outlook, bilgisayar kullanıcılarının diğer kullanıcılar ile iletişim kurmasını, görevlerini programlamasını, kişisel işleri ile ilgili bilgi alışverişinde bulunmasını sağlayan programlardır.<sup>246</sup> Elektronik veri değişim sistemi aralarında ticari ilişki bulunan birden fazla kuruluşun birbirleri ile insan faktörünü kullanmaksızın bilgisayar ağları aracılığı ile belge ve bilgi değişimini sağlayan sistemlerdir.<sup>247</sup> Son on yılda hızla ilerleyen bilişim dünyası iletişimdeki hıza bağlı olarak değişik alanlarda kendini hissettirmektedir. Yeni teknolojiler, yeni dünya düzeni, yeni alışkanlıklar, yeni akımlar, yeni

<sup>243</sup> Odabası, Y. ve Oyman M., **Pazarlama İletisimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005, s. 325.

<sup>244</sup> Mucuk, İ., **a.g.e.**, s.254.

<sup>245</sup> Wells W., Burnett, J. ve Moriarty, S., **Principles and Practice**, Prentice Hall, New Jersey, 2000, s. 277.

<sup>246</sup> Press, M., **Adım Adım Outlook 97**, (Çev. Cem Yılmaz, S.Sinan, Tanören), Arkadaş Yayınevi, Ankara, , 2001, s.XV

<sup>247</sup> Uzungören, E. ve Kara O., "**Elektronik Veri Değişimi(EDİ) ve Bilgisayarlı Gümrük Etkinlikleri(Bilge) Sisteminin Verimliliğinin Değerlendirilmesi**", Dumlupınar Üniversitesi SBED, Yıl:5, Sayı:6, Haziran 2002, s. 12.

ekonomiler, yeni ticaret anlayışı, yeni alışveriş şekilleri, yeni iletişim yolları, yeni dağıtım kanalları, yeni haberleşme yöntemleri vs. şeklinde lugatımıza hızla girmektedir. Dünyadaki bütün bilgisayarları birbirine bağlayan omurga sayesinde oldukça fazla uygulama alanı bulan ve sistemdeki herkese hitap eden kelimelerden bir tanesi de elektronik postadır (e-mail).<sup>248</sup>.

Paket programlar; kendisine yüklenen özel amaçları gerçekleştirmek üzere konu uzmanları ve uzman programcılar tarafından geliştirilmiş yazılımlardır. Sadece kendisine verilen görevleri yaparlar. Örneğin bir istatistiksel paket program, bir muhasebe paket programı gibi. Paket programlardaki bir diğer amaç bilgisayar kültürü yeterli olmayan kullanıcıların da bilgisayarın gücünden yararlanabilmesine olanak sağlamaktır.<sup>249</sup>

Her işletme bilgisayardan farklı bir biçimde yararlanabilir. Günümüzde çok farklı özelliklere sahip binlerce paket program geliştirilmiş ve pazarlanmaktadır. Bilgisayar kullanıcılarının ve işletmelerin büyük çoğunluğu paket programları yoğun olarak yararlanmaktadır. Kendi ihtiyaçları için özel olarak program yazan ya da yazdıranların toplam kullanıcılar içindeki oranı ihmal edilebilecek kadar düşüktür. Paket programlar çeşitli biçimlerde sınıflandırılabilirler.<sup>250</sup> İşletmelerin faaliyetlerini yürütmelerinde kolaylık sağlayan bilgisayar programları bulunmaktadır. Bunlardan işletmeler için önemli olanlarının başında muhasebe programları gelmektedir. Günümüz ekonomilerinin işleyiş biçimi devletlerin halklarından toplamış olduğu vergi temeline dayalı olduğu için muhasebecilere özel olarak hazırlanmış programlar çok yaygın şekilde kullanılmaktadır.<sup>251</sup>

<sup>248</sup> [http://atlas.cc.itu.edu.tr/~toros/yazilar/2003oncesi/elektronikhaberlesme\\_mayis2000.htm](http://atlas.cc.itu.edu.tr/~toros/yazilar/2003oncesi/elektronikhaberlesme_mayis2000.htm) (Erişim Tarihi: 05.06.2009)

<sup>249</sup> Hoşcan Y., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1471, Eskişehir, 2008, s.98.

<sup>250</sup> Güneş, A., **Temel Bilgi Teknolojileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1418, Eskişehir, 2008, s.49.

<sup>251</sup> Uçar, M., **Tek Düzen Muhasebe Sistemlerine Uygun Uygulamalı Bilgisayarlı Muhasebe**, 2001, İstanbul, s.230.



### 1.3.3.2 Bilgisayar Ağları

Bilgisayar Ağları, paylaşım amacıyla iki ya da daha fazla cihazın bir araya getirilmesiyle oluşturulan bir yapıdır. Yüzlerce iş istasyonu veya kişisel bilgisayardan oluşabileceği gibi, iki bilgisayarın birbirine bağlanmasıyla da elde edilebilir.<sup>252</sup> Network kelime olarak çalışma ağı anlamına gelmektedir. Çalışma ağı olmayan bir bilgisayar günümüzde işlevsel bir yapı arz etmemektedir. İşletme içerisindeki çalışanlar arasında veri, doküman paylaşımını ayrıca ilgili işletmeye bağlı şubeler, iş ortaklıkları, diğer çevre birimleriyle haberleşmesini ve bilgi paylaşımı gibi avantajlar sağlamaktadır.

Bilgi paylaşımının dünyada öneminin artması bilgiyi taşıyan kaynaklarında önemini arttırmıştır. Bu çerçevede paylaşılan bilginin elektronik ortamda tutulması, saklanması, korunması hassas bir düzeye ulaşmış ve bu kaynaklara ulaşma olanağını ön plana çıkartmıştır.

Bu gün networklerin yönetimi, planlanması ve çalışmalarının devam ettirilmesi konusunda her gün yeni bilgiler ortaya çıkmaktadır. Network teknolojisinin artan kullanımı ve bu teknolojinin baş döndürücü bir hızla gelişmesi işletmelerde network uzmanlarına ihtiyacı arttırmıştır.

İşletmeler network teknolojilerini günü gününe takip ederek ihtiyaçlarına göre en uygun network tiplerini belirlemeli ve kurmalıdırlar.<sup>253</sup>

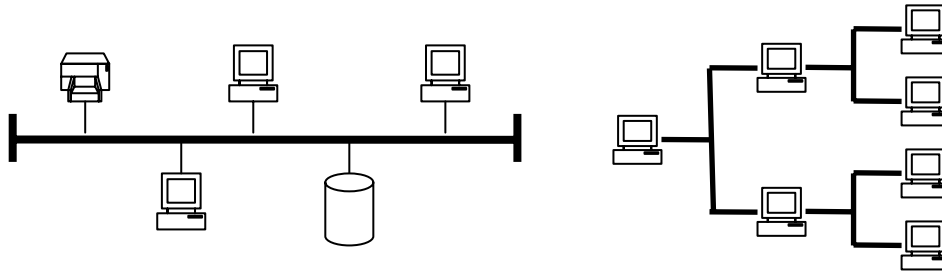
---

<sup>252</sup> Akbulut, O.. **Bilgisayar ağ yapılarında en iyileme teknikleri**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Elektrik-Elektronik Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2005

<sup>253</sup> Evirgen, H., **İşletmelerde bilgisayar ağları**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1997.

### 1.3.3.2.1 LAN - Yerel Alan Ağı (Local Area Network)

Yerel alan ağları, bir bina içinde veya bir binanın bir katında kurulmuş ağlardır. Bu yapıda bilgisayarlar ağ içinde kendi aralarında dosya paylaşabilmekte veya yazıcı, çizici gibi ortak bir aygıta erişebilmektedir. Yine de LAN uygulamalarında farklı binalar arasında 10 kilometreye kadar yapılandırılmış ağlar LAN olarak değerlendirilebilir. Günümüzde kablosuz teknolojinin yaygınlaşması ile birlikte Kablosuz Yerel Alan Ağları (WLAN) da geliştirilmiştir. Bir çok işletme müşteri çekebilmek için WLAN hizmeti sunmaktadır.<sup>254</sup>



Şekil-12 : Ethernet LAN

### 1.3.3.2.2 MAN – Büyük Şehir Alan Ağı (Metropolitan Area Networks)

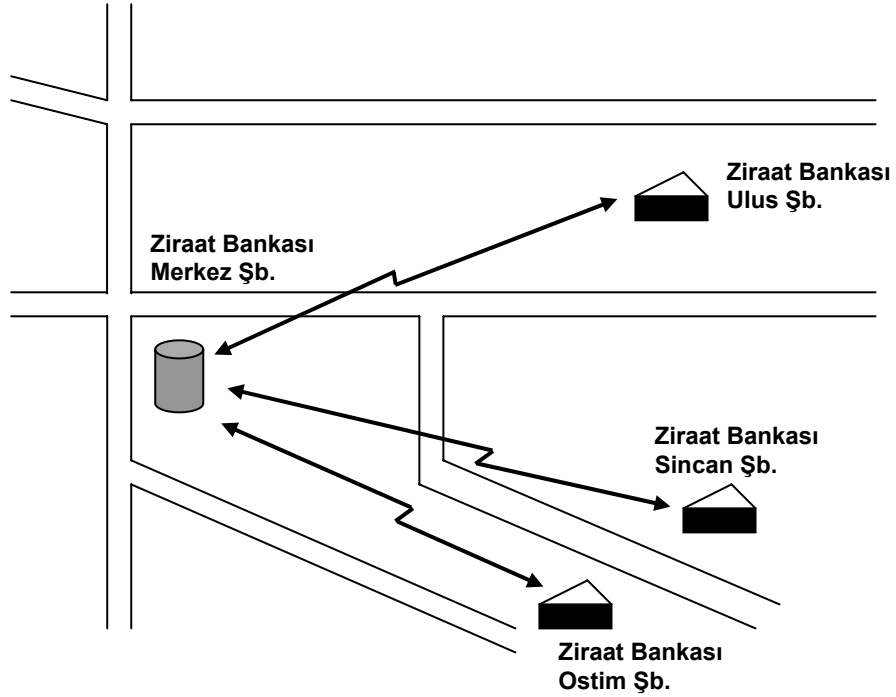
Metropolit ağlar genellikle bir şehir ya da büyük bir gölgede yer alan birden fazla yerel ağı birbirine bağlamak için kullanılır. Bazı yazarlar bu tür ağları “kampus ağı” olarak isimlendirmektedir.<sup>255</sup>

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

<sup>254</sup> Kul, H., a.g.e.,s. 175

<sup>255</sup> Çölkeşen, R., **Network TCP/IP UNIX EI Kitabı**, Papatya yayınları, Dördüncü Baskı, 2006

seçilmektedir.<sup>256</sup> Bu ağlarda çok uzun mesafeler olduğu için daha çok optik-  
lif kablolar kullanılmaktadır. Genellikle 50 kilometre çaplı bir alanı kapsarlar.



**Şekil-13 : MAN (Büyükşehir Alan Ağı)**

Bilgisayarlar arasında iletişimi kolaylaştıran ağ çeşitlerine her geçen gün yenileri eklenmektedir. Bu sayede örgütler arasında bilgi alışverişi daha güvenli, çabuk ve sürekli gerçekleştirilebilmektedir.<sup>257</sup>

### 1.3.3.2.3 WAN - Geniş Alan Ağı (Wide Area Network)

Geniş bir alana yayılmış birden çok yerel alan ağı içeren ağlara geniş alan ağı (WAN) denilmektedir.<sup>258</sup> Geniş alan ağları uygulamaları nispeten daha uzak mesafelerdeki bilgisayarlar veya bilgisayar ağlarını birbirine bağlamak için kullanılır. Bu tür ağlarda mesafenin fazla olması gönderilecek sinyal türü ve dolayısıyla da kullanılması gereken aygıt türünü

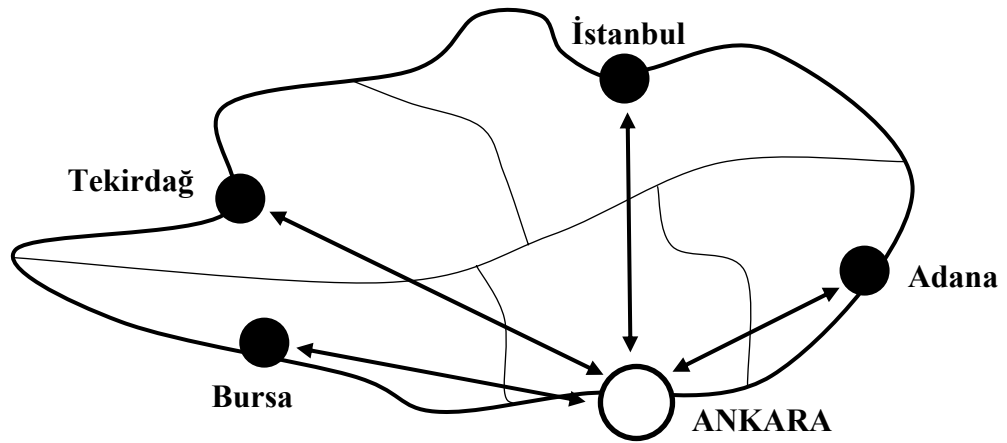
<sup>256</sup> Yozgat, U., **Yönetimde Karar Alma Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.130.

<sup>257</sup> "Ağ Güvenliği İçin Tehlikeli Protokoller", Chip Dergisi, Bölüm 3, Aralık 2001, s.96.

<sup>258</sup> Şenel, H., **Temel Bilgi Teknolojileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008, s.229.

değiştirmektedir.<sup>259</sup> Geniş alan ağları genellikle 50 kilometrenin üzerindeki alanlarda kullanılmaktadır.

Bir ülke çapında ya da dünya çapında yüzlerce veya binlerce kilometre mesafeler arasında iletişimi sağlayan ağlar olarak tanımlanmaktadır. Coğrafi olarak birbirinden uzak yerlerdeki (şehirlerarası/ülkelerarası) bilgisayar sistemlerinin veya yerel alan ağlarının (LAN) birbirleriyle bağlanmasıyla oluşurlar.<sup>260</sup>



Şekil-14 : WAN (Geniş Alan Ağı)

### 1.3.3.3 İnternet (Uluslararası Ağ)

Literatürde kimilerine göre “International Network”; kimilerine göre de “Internetwork” olarak geçen, İnternet her ne kadar Türkçeleşmiş bir terim olsa da orijinal adı “uluslararası ağ”, “ağlar arası ağ” ya da “ağlar arası iletişim ağı” olarak tanımlanmaktadır. Bugün dünyada sayıları milyonlara ulaşan; milyonlarca insanı etkileşimli (interaktif) bir sistem içerisine sokan ve dünyayı adeta global bir topluluk veya global bir köye dönüştüren bir sistemdir.

<sup>259</sup> Kul, H., a.g.e.,s. 176.

<sup>260</sup> Gökçen H., a.g.e., s.252

Uluslar arası ağların en önemlisi İnternet olarak bilinmektedir. İnternet'in orijini, soğuk savaş yıllarında ABD Savunma Bakanlığının yaptırdığı bir araştırmaya dayanmaktadır. Nükleer bir savaş sırasında, pek çok bilgisayarın zarar gördüğü bir ortamda haberleşmeyi mümkün kılmak için tasarlanan bir sistemdir. Bu araştırmanın sonuçları ARPANET denilen küçük bir ağda denenmiş ve California Üniversitesinde geliştirilen BSD Unix işletim sistemiyle herkesin kullanımına açılmıştır.<sup>261</sup>

Dünyada çok sayıda ağ (network) denilen bilgisayar ağı bulunmaktadır. Yerküre üzerindeki bilgisayar ağlarının birbirleriyle bağlanması sonucu ortaya çıkmış olan, herhangi bir sınırlaması ve yöneticisi olmayan uluslararası bir bilgisayar ve bilgi iletişim ağı olan İnternet, dünyada çok sayıdaki ağlardan birisidir.

İnternet, "birbirleriyle tüm dünya üzerine yayılmış bilgisayar ağlarının birleşiminden meydana gelen devasa bir bilgisayar ağıdır".<sup>262</sup> Ayrıca İnternet dünya çapında bilgi kaynaklarından oluşmuş bir gruba verilen adıdır.<sup>263</sup> Bu kavram, insanların üretilen bilgiyi saklayıp paylaşma ve gerektiğinde istenilen zamanda kolayca ulaşma istekleri doğrultusunda ortaya çıkmış ve her geçen gün gittikçe artan bir teknolojidir. Bu teknoloji sayesinde İnsanlar pek çok alanda bilgiye kolay, ucuz, hızlı ve pek güvenli olmasa da ulaşma olanağına sahip olmuştur.<sup>264</sup>

İnternet'in işletme yönetimini etkilemesi, iş yapma tekniklerinin Web üzerinden gerçekleştirilmesi, işletmeler arası rekabetin artmasında en önemli etkenlerden birisidir. Bu sayede İnternet üzerinden ürünler

<sup>261</sup> Gökçen, H., **a.g.e.**, s. 252.

<sup>262</sup> SARIHAN, D. T., **Herkes İçin İnternet**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995, s.10.

<sup>263</sup> BALEVİ, E., **İnternet**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 1995, s.15.

<sup>264</sup> AKGÜL, M., **İnternet ve İlgili Konularda Çokça Sorulan Sorular**, İNETTR.CSS., 1997.

pazarlanmakta ve genelde hedef kitle genç yaştaki kullanıcılar olmaktadır.<sup>265</sup>

İnternet teknolojilerinin işletme performansına olan etkisi kolayca ölçülememektedir. Oysa yöneticiler genellikle bazı ölçütlere göre değerlendirmeler yapmak ve karar vermek isterler. Çoğu zaman İnternet teknolojilerinin maliyetleri organizasyonlar için yüksek olabilmektedir. Bunun için Soto-Acosta ve Merono-Cerdan [2008], işletme performansı üzerinde İnternet teknolojilerinin nasıl bir etkisi olduğunu araştırmışlardır. Bunun sonucunda İnternet teknolojileriyle işletme performansı arasında doğrudan pozitif bir ilişki olmadığını tespit etmişlerdir. Ancak bununla beraber işletme içi işlemlere ve tüketiciye yönelik e-ticaret ile İnternet teknolojileri arasında pozitif bir ilişkiyi de tespit etmişlerdir. Araştırmanın en ilgi çekici bulgusu ise işletme içi işlemlere ve tüketiciye yönelik e-ticaret ile işletme performansı arasında pozitif bir ilişki olmasıdır. Böylece dolaylı yoldan İnternet teknolojileri e ticaret kullanımı sayesinde işletme performansına pozitif yönde etki ettiği ortaya çıkmaktadır.<sup>266</sup>

İnternet kullanımı maliyetleri azaltma, iletişim ve koordinasyonu artırma, bilgi paylaşımı sağlama ve pazarlama işlevini kolaylaştırma gibi avantajlar sağlamaktadır. İnternet kullanımının yaygınlaşması ".com" ve ".net" gibi adreslerin çıkartılması ile gerçekleştirilmiştir. Bu sayede özel işletmelerin bu teknolojiyi kullanması sağlanmış ticari açıdan avantajları ön plana çıkarmış ve yararları ortaya çıktıktan sonra çok hızlı bir şekilde gelişme sağlamıştır.<sup>267</sup>

---

<sup>265</sup> ÖYMEN, E., **BT Haber Dergisi**, Sayı:263

<sup>266</sup> Cura, T., **a.g.e.**, s.161

<sup>267</sup> Rom, B. R., Ellsworth, J. H., ve Savftz, K. M., **İnternet**, Birinci Baskı, (Çev. Nezihe Bahar, Devrim Türkmen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998, s. 651.

Business 2.0 dergisinin Internet World Satats <sup>268</sup> (The World of the Internet) verilerine dayanarak verdiği dünyadaki bazı ülkelere göre nüfus sayısı göz önüne alındığında İnternet'i kullanan sayısı bakımından Türkiye 16 milyon kullanıcısıyla Avrupa 7.'si konumunda olduğu görülmektedir. Her ne kadar bilişim alanında atılım yapan Hindistan'daki İnternet kullanıcı oranı %3.7 gibi görünse de 42 milyon kişinin İnternet kullandığı görülüyor. Nüfusa oranla en çok İnternet kullanıcısı sahibi olan ülkelerin başında İsveç, Portekiz ve Hollanda gelmektedir. Oranlar incelendiğinde Bulgaristan ve Romanya'daki İnternet kullanıcısı oranı Türkiye'den daha fazla olduğu görülmektedir. Bu istatistiklere göre, her ne kadar İnternet "hızlı" ve "ucuz" denilse de daha alacağımız çok yolun olduğu söylenebilir.

İnternet, firmalara yeni ürün geliştirebilme, sipariş alabilme, iş ilişkileri yaratıp geliştirebilme, yeni iş bağlantıları sağlayabilme ve pazar bilgisi edinebilme gibi bir çok faydası vardır <sup>269</sup>

İnternet'in genel olarak işletmeler açısından faydalarını maddeler halinde şöyle sıralanabilir:

1- İnternet, işletmenin rekabetçi pozisyonunu yeni alanlarda veya pazarlarda güçlendirme imkânı sağlar.

2- Küçük ya da büyük işletmeleri tüm dünyaya tanıtma maliyetleri İnternet'le daha düşüktür. İnternet geleneksel medya (radyo TV, dergi vs.) ile karşılaştırıldığında en etkin ve en ucuz iletişim aracıdır. Meselâ, günümüzde şartlarına göre geleneksel medya olan dergi ilân bir aylık tanıtım bedeli ile İnternet üzerinden bir yıl tanıtımda bulunmak mümkündür.

3- Coğrafi sınırları ortadan kaldırması nedeniyle uluslararası pazarlara açılma imkânı verir.

<sup>268</sup> <http://money.cnn.com/magazines/business2/storysupplement/worldinternet/index.htm> (Erişim Tarihi: 12.04.2009)

<sup>269</sup> Ellsworth, J. H. ve Ellsworth M. V., **Marketing on the Internet**, 2. Edition John Wiley & Sons, Inc., 1997, s.656.

4- Dünya pazarlarındaki değişmeleri ve gelişmeleri anında takip etmek kolay ve ucuzdur.

5- Uluslararası bağlantı ve uluslararası pazarlara ulaşım imkânı sağlar.<sup>270</sup>

6- İletişime dönük maliyetleri azaltır.

7- Basım ve yazım kaynaklı maliyetleri düşürür.

8- Çevrim içi (Online) hizmetleri kullanarak, kitap, bilgisayar donanımı, CD, bilet rezervasyonları, çiçek gönderme gibi bir takım satışa hazır ticari ürün veya hizmetlerin siparişine imkân verir.

9- İşletmeye dönük posta ücretlerini düşürür.

10-Halkla ilişkilere yardımcı olabilir.

11-Bir firmanın satışa sunduğu veya sunacağı mevcut ya da yeni ürün ve hizmetlerin tanıtımını, reklâmını ve pazarlamasını kolaylaştırabilir.

#### 1.3.3.4 Kurum İçi Ağ (intranet)

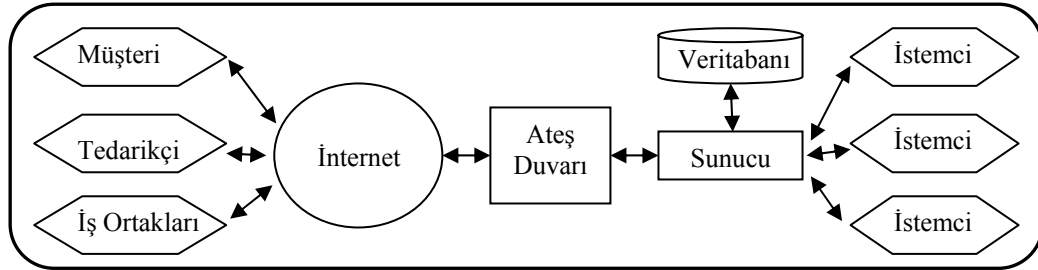
İntranet, İnternet'in özel haldir denilebilir. İntranet kurum içi iletişimi ve kurumsal bilgi paylaşımını sağlayan ve TCP/IP tabanlı bir ortamdır. Bu ortamda bulunabilmek için kurum içi yerel ağa bağlı olmak gerekmektedir. Bu bağlantı ortamında kuruluşlar İnternet hatlarını kullanarak kuruluş dışı şahısların girişini de güvenlik duvarı (firewall) yazılımlarıyla engelleyerek Web uygulamalarını kendi bünyeleri içinde kullanabilirler. Bu tür uygulamalarda İnternet'e Web adresleri arasında dolaşmak yerine kullanıcı adı şifre korumalı olarak kuruluş içi sunucu bilgisayardan yayımlanan bilişime erişebilirler. Bu tür uygulamalara kurum içi ağ (intranet) denilmektedir.

<sup>270</sup> Rowley, J., "Retailing and Shopping on the Internet." International Journal of Retail & Distribution Management, Vol: 24; No:3: 26-37. 1996, s.27.



### 1.3.3.5 Kurum Çevresel Ağı (Ekstranet)

Halen Ekstranet kavramı net olarak tanımlanamamıştır ama en yaygın kabul edilmiş tanım şudur: “İş ortaklarını internet üzerinden birbirine bağlayan ağıdır.” Bu bağlantı kurumların mevcut ağ yapısı içerisinde belirli müşteri ve tedarikçilere önceden belirlenmiş sınırlar içerisinde erişim hakkı verilirse bu durumda kullanılan ağ için kurum çevresel ağı (Ekstranet) terimini kullanmak gerekir. Bu kurumların iç personelleri, müşterileri, tedarikçi firmaları ve stratejik ortakları, bağlantısız kapalı kullanıcı grupları halinde Ekstranet yardımıyla birbirlerine bağlanabilirler. Elektronik veri değişiminde (EDI-Elektronik Data Interchange) sıklıkla kullanılmaktadırlar. Aşağıdaki şekilde bir Ekstranet modeli sunulmaktadır.



Şekil-15 : Bir Ekstranet Modeli <sup>271</sup>

### 1.3.3.6 Sanal Örgütler (Virtual Organization)

Sanal (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. Sanal gerçeklik de. bu fiilen mevcut olmayan bir olayın veya varlığın, sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, mevcutmuş gibi görünmesini ifade etmektedir. Bilgisayarda tasarımı yapılan bir bina içine girerek koridorlarda yürümek, bir eşyayı ekranda çeşitli derecelerde çevirerek değişik açılardan bakabilmek. Telekonferansla farklı ülkelerdeki yöneticilerle sanki bir aradaymış gibi toplantı yapmak, evde

<sup>271</sup> Gökçen, H., a.g.e., s. 252.

çalışarak bir şirkette çalışıyor olmak yaşanan sanal gerçeklik örnekleridir.<sup>272</sup> İletişim ve bilgi teknolojisine ait gelişmeler ile olayların zaman, fiziksel varlık ve coğrafi anlamda yer ile bağları kopmakta ve sanki bu faktörler varmış gibi hissedilmektedir.<sup>273</sup>

Bilgisayar ortamında tasarımı yapılan bir sinema koridoru içine girip yürümek; bir eşyayı çeşitli derecelerde çevirerek değişik açılardan görmek; telekonferansla toplantı yapmak; evde oturarak süper marketlerden alışveriş yapmak bu anlamda sanki fiilen mevcutmuş gibi hissedilen, yaşanan sanal gerçeklik örnekleridir.<sup>274</sup> İletişim teknolojilerinin gelişimi esnek çalışma uygulamalarına olanak veren yeni kavram "Sanal Örgütler" dir. Bu kavram; sanal takımların, sanal ofislerin ve sanal çalışanların gelecek yıllarda çok daha fazla gündemde olacağını göstermektedir.

Sanal gerçeklik işletmelerde kullanılan en yeni kavramlardan biridir. Sanal gerçeklik sistemleri gerçek iş aktivitelerini beyine gönderilen çeşitli mesajlar aracılığıyla canlandırır. Örneğin, bu sistem altında kişi normal bir odada iken. kendisini hızla kayak yaparak ve engelleri aşarken simule edebilir.<sup>275</sup> Aynı şekilde insanların oturdukları yerden alışveriş yapmaları da sanal gerçekliğe iyi bir örnek olarak verilebilir.

Bilgi toplumunun en önemli felsefesi bilginin etkili, verimli ve kaliteli olarak kullanılmasıdır. Örgütlerde iletişim her dönemde olduğu gibi bilgi örgütlerimizde de kritik önem taşımaktadır. Birlikte çalışmak için her zaman iletişime gereksinim duyulmuştur. İletişim, bilgi yaratma ve bilgi paylaşma işinin dayanabileceği tek temeldir. Eğer örgütlerde etkili iletişim sağlanamamışsa işbirliği, ortak sahiplenme ve birlikte öğrenmenin

<sup>272</sup> Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları., 8.Basım, İstanbul. 2001, s.361.

<sup>273</sup> Manju A. ve Kathleen M. C., **Network Structure in Virtual Organizations**, Organizational Science. A Journal of Institutc of Management Sciences. Yol. 10. No.6, 1999, s.742.

<sup>274</sup> Mutlu, E., **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999, s.156.

<sup>275</sup> Bakan, İ. ve diğerleri, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Yayınları. İstanbul, 2004., s.445.

gerçekleşme olanağı bulunmamaktadır. Başarılı bir bilgi örgütünün oluşturulabilmesi bilgisayarların ticari ölçekte üretilip satılmaya başlanması ile birlikte 1960'lı yıllarda başlamış bu da bilgi işçisi çağının başlangıcını oluşturmuştur.<sup>276</sup>

Örgütsel değerlendirmede sanallık. bir işletmenin kendi temel yetenekleri dışında kalan üretim, yönetim ve işletme faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını hizmet satın alma yoluyla başka şirketlere devretmesi olarak tanımlanabilir <sup>277</sup> Koch'a »öre sanallaşma: üretim tesislerindeki günlük çalışma, yönetimin önemli kısımlarında ve dağıtımda hala coğrafi birimlerde meydana geldiği için mütevazı olarak karakterize edilir. Sanallaşma çoğu vakada işin çeperine değerken, temel iş yine iş yerinde yapılmaktadır.

İyi yönetici, yaratıcı beyinleri bir araya getiren, uygun koşulları sağlayan, bilgiyi dış kaynaklardan satın almanın yollarını araştıran, bilgi yaratma tekniğini bilgiye dönüştüren kişidir. Bilginin yönetilmesi, hem kişisel hem de örgütsel öğrenmeyi ve paylaşımı içerir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi ve kullanımının yaygınlaşması ile sanal örgütler ortaya çıkmıştır. Bilgisayar ve telekomünikasyon teknolojilerindeki gelişmeler, kişisel bilgisayarlarla birbirlerinden fiziksel olarak uzakta bulunan insanlar arasında veri-bilgi alışverişine ve örgütsel esnekliği olanaklı kılmaktadır. Bu da geleneksel işletmelerde yaşanan zaman ve yer engelini ortadan kaldırmaktadır. Bu süreç; takımların, tele-çalışma, stratejik birlikler ve örgütler arasında geçici iş ortaklığı gibi uygulamaları içermektedir. Günümüzde örgütler, gerekli teknolojik altyapıyı kurduktan sonra, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini sanal ortamda etkin bir biçimde yerine getirebilmektedir.<sup>278</sup>

<sup>276</sup> Barutçugil, İ., a.g.e, s. 48.

<sup>277</sup> Kök, S. B., "Küreselleşmede İtici Güç Bilişim Teknolojileri ve Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler". G.O.U. İ.I.B.F. İşletme Bölümü 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi. Tokat. 15-17 Haziran 2006, s.277.

<sup>278</sup> Tengilimoğlu, D. ve Tutar H., a.g.e., s.49.

Örgütler kendilerini tamamen sanallaştıracak diye bir kural yoktur. Örgütler farklı bölümlerini sanallaştırabilir. (süreçler, işlemler, gruplar, bireyler vs.) Bunun örnekleri arasında dış kaynaklar, üretim süreçleri, satın alma ve satma bulunur. Örneğin, satın alma bölümünde, sanallaşma satıcı ve satın alanın ön ve arkasında gelişir. Öte yandan üretim işbirliği ve kontrat yöntemleriyle örgütsel üretim merkezindeki sanallaşma süreçlerini gerektirir. Bu farklı sanal örgüt yolları sanal örgütün spesifik şekillerini belirler.<sup>279</sup>

### 1.3.3.7 Elektronik Ticaret (E-Commerce)

Geçmiş yaklaşık 13 yıl olan internet ağının kullanıcı sayısının her geçen gün artması, önceleri daha çok e-posta ile haberleşme aracı olarak kullanılan internetin zamanla ticaretle de kullanılmasını ve elektronik ticaret (e-ticaret) kavramının doğmasını sağlamıştır. İnternetin yaygınlaşarak diğer elektronik araçların önüne geçmesi ile bugün, elektronik ticaret deyince akla internet üzerinden ticaret gelmektedir.

Günümüzde e-ticaret, her biri farklı bir uygulama olan elektronik ağ ailelerinden oluşmaktadır. Bu ağlar üzerinde yapılan ticari uygulamalar, elektronik ticaretin ve interaktif pazarlamanın doğasının çeşitliliğini ve geniş kapsamını göstermektedir.<sup>280</sup>

Elektronik ticaret (E-commerce) kavramına İnternetin ticari anlamda yaygın olarak kullanılmaya başlanmasıyla birlikte 1990'lı yılların başından itibaren önce uluslararası kuruluşların yayınlarında rastlanılmaya başlanılmış, daha sonra akademik literatüre de girmeye başlamıştır. Ancak bu gün için üzerinde tam olarak uzlaşmaya varılmış bir e-ticaret tanımından bahsetmek mümkün değildir. Bunun nedeni ise teknolojinin hızla

<sup>279</sup> Travica, B., **Virtual Organization and Electronic Commerce**, Database for Advances in Information Systems. Vol.36, No.3, 2005, s. 47.

<sup>280</sup> Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S.W. ve Rudelius, W., **Marketing**, Irvin Mcgraw-Hill, Sixth Edition, 2000, s.204.

ilerlemesi ve bu ilerleme ile ticari amaçla kullanılacak yeni enstrümanların ve teknolojilerin ortaya çıkmasıdır. Bu gelişmeler her geçen gün daha çok sayıda sektörü etkilemekte ve iş yapış süreçlerini etkilemektedir. Bu gün için üzerinde en fazla ittifak edilen tanımlar uluslararası örgütlerin tanımlarıdır.

OECD (Ekonomik İşbirliği ve Gelişme Örgütü)'ye göre e-ticaret ;

Birey ve organizasyonlar tarafından metin, ses ve görsel imaj gibi sayılaştırılmış verilerin işlenerek açık ve kapalı ağlar üzerinden iletilmesine dayanan ticari faaliyetlere elektronik ticaret denir .<sup>281</sup>

Avrupa Komisyonu'nun 1997 yılında yapmış olduğu bir tanımlamaya göre ise e-ticaret: "işletme faaliyetlerinin elektronik olarak yapılmasıdır. Bu faaliyetler metin, ses ve video verilerinin elektronik işlenmesi ve aktarımına dayanmaktadır. E-ticaret bu boyutuyla mal ve hizmet alımı ve ödemelerinin sayısal olarak yapılmasını kapsamaktadır."<sup>282</sup>

İngiltere hükümeti de yine genel bir tanım kullanmaktadır: e-ticaret. elektronik ağlarla, tedarik zincirindeki aşamalarda, organizasyon içerisinde, organizasyonlar arasında, organizasyonlarla müşteriler arasında veya kamu ve işletmeler arasında, ücretli veya ücretsiz olarak yapılan bilgi değiş-tokuşudur.<sup>283</sup>

WTO ( Dünya Ticaret Organizasyonu)'a göre: E-ticaret; mal ve hizmetlerin üretim, reklam, satış ve dağıtımlarının telekomünikasyon ağları üzerinden yapılmasıdır.<sup>284</sup>

<sup>281</sup> OECD., **Taxation and Electronic Commerce Implementing the Ottawa Taxation Framework Conditions**, E-Book, 2001, s.8.

<sup>282</sup> Canpolat, Ö., **Elektronik Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler**, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşaviri İği, Ankara, 2001, s.5.

<sup>283</sup> Clailcy D., **E-Business and E-Commerce Management**, Pearson Education Limited, 2002, s.6.

<sup>284</sup> <http://www.wto.org> (Erişim Tarihi: 18.06.2009)

UN-CEFACT'ın tanımına göre de e-ticaret; iş yönetim ve tüketim faaliyetlerinin yürütülmesi için yapılanmış ve yapılanmamış iş bilgilerinin, üreticiler, tüketiciler ve kamu kurumları ile diğer organizasyonlar arasında elektronik araçlar (elektronik posta ve mesajlar, elektronik bülten panoları, www teknolojisi, akıllı kartlar, elektronik fon transferi, elektronik veri değişimi vb.) üzerinden paylaşılmasıdır.

Elektronik ticaret ile daha esnek yapıya kavuşan, tedarikçileri ile daha yakın çalışan, müşterilerinin beklenti ve gereksinimlerini daha hızlı yanıt veren işletmeler, global ölçekte değişim yaşamaktadır. Elektronik Ticaret, işletmeleri en iyi tedarikçiyi seçme ve tüm dünyaya satış yapma olanağı sunmakta iletişim ve bilgi işlem teknolojilerini ticari alışveriş için kullanma olanağı sağlamaktadır. Söz konusu kapsama her türlü elektronik bilgi ve iletişim aracı ile gerçekleştirilen tanıtım çabaları, ATM sistemleri, POS cihazları vb benzeri ticari transfer araçları ile ilgili bütün sistemler dahil edilebilir.

Elektronik ticaret, matbaanın icadı ya da sanayi devrimi kadar önemli bir dönüşümü simgelemektedir. Gerçektende elektronik ticaretin ortaya çıkışı ekonomik büyümeyi hızlandırmakta, tüketiciler için yeni fırsatlar doğurmakta ve ekonomik yaşamda yeni ticari faaliyetler ve iş imkanları ortaya çıkarmaktadır. Elektronik ticaret bireysel ve örgütsel seviyede tüm ticari faaliyetlerle ilgili işlemleri kapsamaktadır. Aynı zamanda eğlence, iletişim, vergi ödeme, şahsi finansman yönetimi, araştırma ve eğitim gibi ticari olmayan faaliyetlerde de kullanılabilir. Bu alan üretilmiş, işlenmiş ve aktarılmış tüm dijital veriler, metinler, sesler ve görsel İmajların işlenmesi ve aktarılmasına dayanmaktadır.<sup>285</sup>

Ticaret, genellikle firmalar arasında veya firmalarla tüketiciler arasında gerçekleşen bir faaliyettir. Ancak internet sayesinde, daha geniş

<sup>285</sup> Özdemir F., **21. Yüzyıl Ticaretinin Yeni Arenası Elektronik Ticaret**, Yayın No: 86, İzmir Ticaret Odası, 2000, s.7.

ticari faaliyet ve bilgi alışveriş sahası ortaya çıkmıştır. Genel anlamda bakıldığında elektronik ticaretin üç büyük tarafı şunlardır.

- Devlet (Government)
- Firmalar (Business)
- Tüketiciler (Costumer)

Bu tarafların birbirleri arasında gerçekleştirdikleri e-ticaret mimarisini Tablo-4'deki gibidir.

**Tablo-4 : E-ticaret Taraflarının Faaliyetleri** <sup>286</sup>

	<b>Devlet</b>	<b>Firma</b>	<b>Tüketici</b>
<b>Devlet</b>	G2G Koordinasyon	G2B Bilgi	G2C Bilgi
<b>Firma</b>	B2G Kamusal Satınalma	B2B Ticaret	B2C Ticaret
<b>Tüketici</b>	C2G Vergi Ödeme	C2B Fiyat Kıyaslama	C2C 2. El Satış

Tablo-4'den anlaşılacağı gibi e-ticaret taraf olanlara göre çeşitli sınıflara ayrılmaktadır. Ancak bunlardan en önemli olanı kuşkusuz işletmeler arası e-ticaret ile işletme ve tüketici arasındaki e-ticaret'tir. E-ticaret devletin dahil olduğu varsayılsa da bazı araştırmacılar bunların yeterli önemi henüz vermediğini tespit etmiştir. Bu sebeple çeşitli öneriler ortaya atılmış olsa da e-ticaret'in ana aktörleri halen işletme ve tüketicilerdir. <sup>287</sup>

E-ticaretin gelişim sürecinin, doğal olarak, Internet'in gelişimine paralel olduğu gözlenmektedir. Çünkü e-ticaret kavramı; herkese açık elektronik ağ üzerinden gerçekleştirilen ticari faaliyetleri ifade etmektedir. Bankalararası Kart Merkezinin (BKM) verilerine göre, Türkiye'de tüketicilerin internet üzerinden yaptıkları alış-veriş 2006 yılında 7.525,000 TL, 2007 yılında 11.763.590 TL, 2008 yılında ise 15.725,380 TL'ye ulaşmıştır. Artışın

<sup>286</sup> Gökçen, H., a.g.e., s.259

<sup>287</sup> Çura, T., a.g.e., s.184

büyük bir kısmı eğlence konulu ücretli içerikten gelmektedir.<sup>288</sup> Bu sonuçlar doğrultusunda 2006 yılına göre 2008 verileri değerlendirildiğinde %100'ün üzerinde artış gösterdiği görülmektedir.

### 1.3.3.8 Video Konferans (Video Conferance)

Video konferans, farklı noktalarda bulunan insanların bir araya gelmeden, kendi ofislerinden birbirleriyle gerçek zamanlı olarak toplanlı. eğitim, konferans yapabilme imkanlarını sunar. Video konferans, diğer ofis ve şube çalışanları ile karşılıklı olarak tartışabilme, ortak çizim ya da bir uygulama yapmaya imkan tanır. Bu durumda video konferans sistemindeki sesin ve görüntünün sayısallaştırılarak iletilmesi, mevcut veri iletişim ağları üzerinden ses ve görüntü bilgilerinin taşınması olayı ortaya çıkar.<sup>289</sup>

Video konferans sistemlerini kullanan kurumlar, şirketler ya da organizasyonlar, bir çok ihtiyaçlarını daha kolay ve hızlı bir şekilde yapabilmektedirler. Bu tür sistemlerin aralık bir çok alanda kullanılmasının gerekliliği göz ardı edilemez. Gelişen internet teknolojileri ile de video konferans sistemleri çok daha hızlı gelişecek ve kullanılacaktır.<sup>290</sup>

Ağ sistemlerinde uyumluluk problemleriyle karşılaşılmaması için video konferans iletişimde bazı standartlar geliştirilmiştir. Üretici firmalar belirlenen bu standartlara uygun cihaz üretmek zorundadırlar. Bu standartlar sayesinde aynı standardı destekleyen herhangi iki değişik üreticinin ürünü arasındaki veri, ses ve görüntü iletişimi sorunsuz olarak sağlanır.<sup>291</sup>

<sup>288</sup> [http://www.bkm.com.tr/istatistik/islem\\_sayilari.asp](http://www.bkm.com.tr/istatistik/islem_sayilari.asp) (Erişim Tarihi: 14.06.2009)

<sup>289</sup> Daş, R., **Video Konferans Sistemi Taşanını**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. 2002.

<sup>290</sup> Pargem Bilişim Sistemleri. "**Video Konferans Çözüm ve Teknolojiler**", 2002, <http://www.pargem.com.tr/>

<sup>291</sup> Daş, R. ve Varol A., **Frame Relay Hattı Üzerinden İki Farklı Yöntemle Yapılan Video Konferans Uygulamalarının Karşılaştırılması**, Politeknik Dergisi, cilt18, sayı1, Elazığ, 2005, ss.1-10.



Video Konferans'ta elde edilen görüntü kalitesi öncelikle belirlenen bant genişliğine bağlıdır. "En uygun" görüntü kalitesi yapılmak istenen uygulamaya göre değişmektedir. Bu nedenle sistem kurulmadan önce, aynı bina içinde video konferans cihazları üzerinden ayar yapılarak gerekli minimum bant genişliği belirlenmelidir. Video Konferans cihazları, aynı bant genişliği için, uzak noktalarda da aynı görüntü kalitesini verir. Elbette bunun için altyapıda QoS ayarları yapılmış olmalıdır. En uygun hız firmadan firmaya değişse de aşağıdaki hızlar belirli uygulamalar için gerekli minimum değerler olarak alınabilir.<sup>292</sup>

**Tablo-5: Band Genişlikleri**<sup>293</sup>

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

Sonuç olarak video konferans sistemleri bilgisayar altyapısına sahip işletmeler tarafından seçilen bir uygulamadır. Bu sayede işletmeler çağdaş sistemlerden yararlanmakta, yaşam kalitelerini, etkinliklerini, üretkenliklerini ve verimliliklerini en üst düzeye taşıyabilmektedirler.<sup>294</sup>

<sup>292</sup> <http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/video.htm> (Erişim Tarihi: 18.05.2009)

<sup>293</sup> Börü, M., "Aktif mi? Interaktif mi?", BT Haber, Haziran 1999, s. 23-29.

<sup>294</sup> Kabasakal, H. ve Arkadaşları, "E-İletişim Tutumları: Belirleyici Etkenler Olarak Değerler ve Öz-Yeterlilik", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 10, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001, s.945.

### 1.3.3.9 Uzman ve Bilgi Tabanlı Akıllı Sistemler

Bilgisayarların ilk geliştirilenlerinden günümüze kadar sürekli olarak insan gibi düşünen ve işlem yapan akıllı sistemler geliştirilmeye çalışılmaktadır. Bu amaçla geliştirilen Uzman Sistemler ve Yapay Zeka gibi özel sistemler ile insan yaşamının kolaylaştırılması amaçlanmaktadır.<sup>295</sup> Bilgi sistemlerindeki bu gelişmeler iş yaşamında her sektörü etkileyen, gelişmiş ülkelerden başlayıp tüm dünyaya hızla yayılan teknolojilerdir. Uzman sistemler, robotlar, yapay zeka ve bilgi teknolojisindeki gelişmeler toplumların teknolojik, ekonomik, politik ve kültürel yapılarında değişiklikler yaratmış ve günlük faaliyetlerin yürütülmesinde kullanılan birer araç haline gelmiştir.<sup>296</sup>

Bilgi sistemlerinin stratejik nitelikte olması, plan ufkunun birkaç yıllık, içeriğinin de uzun süreyi öngörür nitelikte olması gerekir.<sup>297</sup> Yönetici, gerek kendisi gerekse çalışanlarının bilgi işlem bileşenlerinden maksimum şekilde yararlanmasını sağlamalı, bunun için gerekli eğitim olanaklarını sunmalıdır. Burada unutulmamalıdır ki göstermelik olarak bu bileşenlere sahip olmak yarar getirmeyeceği gibi üretim maliyetlerini artıracaktır.

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

<sup>295</sup> YOZGAT, U., a.g.e., 52

<sup>296</sup> ÇOBAN, H., **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1998, s.141.

<sup>297</sup> BİLGİN, S., **Yöneticiler için Bilişim Sistemleri**, ODTÜ Enformatik Enstitüsü Emu Yayını, Ankara, 2003, s.27.

bilgiler üzerine düşünmek için bir metodoloji sunup sonuçları biçimlendiren bir bilgisayar programıdır.

İşletmeler yapay zeka teknolojisini bireysel ve toplu bilgiye ulaşmada ve bilgi tabanlarını genişletmede ve düzenlemede kullanmaktadır. Bilgi sistemindeki ve teknolojisindeki hızlı gelişmelerin aynı hızla işletme yönetiminde kullanılmaya başlanması yapay zeka uygulamalarının önemini daha da artırmaktadır. Rekabetin yoğun olduğu küresel pazarlarda bu gelişmeleri en iyi takip eden ve uygulayan işletmeler rekabet avantajı elde etmektedir. Başarılı yapay zeka uygulamaları işletmelerin işini kolaylaştırmakta ve hızlandırmaktadır.<sup>298</sup>

Sistemlerin bir uzman insan gibi öğrenebilmelerine yönelik çalışmalar sinirsel ağlar üzerinde sürdürülen araştırmalarla devam etmekte ve bir insan beyni gibi çalışan yapay zekayı geliştirebilmek amaçlanmaktadır.<sup>299</sup>

İşletmelerde en pratik ve geniş alana yayılan yapay zeka uygulamaları uzman sistemlerin geliştirilmesidir. Uzman sistem, uzmanlık gerektiren özel ve karmaşık uygulama alanı hakkında kendi bilgisini kullanarak kullanıcılara uzman danışman gibi yardımcı olan bilgi-tabanlı sistemlerdir. Uzman sistemler, uzmanlık bilgi tabanında saklanan bilgiyi insan gibi yorumlayarak özel bir soruna yanıt verirler. Bu sistemler kullanıcıya nedensel süreci ve sonuçlarını da açıklayabilmelidir. Böylece, uzman sistemler belirli bir sorunla ilgili uzman danışmanlar aracılığıyla kullanıcılara öneri sunar gibi karar desteği sağlarlar. Uzman sistem geliştirmenin amacı, soruna, insan uzmanlardan daha hızlı, daha tarafsız, daha doğru tanı ve çözüm getirebilecek bilgisayar sistemleri oluşturmaktır. Örneğin, özellikle tıp alanlarında, insan hastalıklarına, konularında uzman

<sup>298</sup> Kağnıcıoğlu, H., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1471, Eskişehir, 2008, s.218.

<sup>299</sup> VERCAN, R., "**Bilgi Mühendisliği ve Uzman Sistemler**", Verimlilik Dergisi, Sayı 2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını , 1995, s.123.

doktorlardan daha hızlı ve isabetli tanı koyan uzman bilgisayar sistemleri geliştirilmiştir.

Sıradan karar destek sistemlerinin yapamadığı işlevleri yerine getirmek ve kabiliyetini geliştirmek amacıyla karar destek sistemlerine uzman sistem araçları eklenebilir. Bir uzman sistem, karar vericinin sorunu ve seçeneklerini anlayabilmesine yardım etmek amacıyla bilgi tabanı kurabilir. Uzman sistemler ne kadar gelişmiş olurlarsa olsunlar, tam anlamıyla kullanım alanları çok sınırlıdır ve insan uzmanlar tarafından kısa sürede çözülemeyen sorunların uzman sistemlerde de kolay kolay kısa sürede çözülmesi beklenemez.<sup>300</sup>

### 1.3.3.10 Güvenlik

Günümüzde bilgisayar ve onun getirdiği teknolojik gelişmeler her geçen gün artmakta ve önem kazanmaktadır. Bu gelişmelere paralel olarak organizasyonlar faaliyetlerini sürdürebilmeleri için bu alanda önemli yatırımlar yapmaktadırlar. Ancak söz konusu bu sistemler her zaman çeşitli tehditlere ve saldırılara hedef olmaktadır. Bilindiği gibi bilgisayarlar arası haberleşme günümüzde zorunlu hale gelmiş ve çoğu organizasyon İnternet'e alt yapısına sahiptir.

İnternet üzerinden yapılan haberleşmelerin büyük bir kısmı şifrelenmez. Bu nedenle gönderilen bir mesajın bilgisayar korsanları tarafından haberleşme hattında çalınması mümkündür. Örneğin telefon görüşmeleri için İnternet'ten yararlanılan ve VoIP olarak bilinen yöntem oldukça risklidir. Dışarıdan görüşmeler rahatlıkla dinlenebilir. Benzer biçimde anında mesajlaşma yazılımlarının çoğu şifreleme yöntemi kullanmamaktadır.<sup>301</sup>

<sup>300</sup> Kağnıcıoğlu, H., a.g.e., s.220.

<sup>301</sup> Cura, T., a.g.e., s. 188.

Bilgi güvenliği bilgilerin yetkisiz kişilerden uzak tutulması, korunması, saklanması ve değerlendirmesi sürecidir. Çevre faktörlerden gelebilecek saldırılar, kurumsal açıdan belirli düzeyde imaj kaybı ortaya çıkarabilmekte, güvenin yeniden oluşturulması büyük ekonomik yıkımlara neden olabilmektedir. Veri güvenliği donanım güvenliği üç yakından ilgilidir bunun için tüm örgütün sistem güvenliği ön planda tutulmalıdır, işletmelerin ağ yapılarında ana bilgisayara sistem yöneticisi dışındaki kullanıcıların erişimi mümkün değildir. Ana bilgisayara virüs bulaşmasını engellenmesi durumunda sistem güvenliğinin büyük bir kısmı çözümlenmiş olacaktır.<sup>302</sup>

Virüs, kendini çoğaltabilecek biçimde özel olarak yazılmış koddur. Virüs kendini bir taşıyıcı programa ekleyerek bir bilgisayardan diğerine yayılmaya çalışır. Donanıma, yazılımlara veya verilere zarar verebilir. Solucan, virüsün bir alt sınıfıdır. Solucan genellikle kullanıcı bir eylemde bulunmadan yayılır ve kendinin tam kopyalarını (muhtemelen değiştirilmiş) ağ üzerinde dağıtır. Bir solucan bellek ve ağ bant genişliğini tüketerek bilgisayarın yanıt vermemesine neden olabilir. Faydalı bir program gibi görünen ancak gerçekte zarar veren bir virüse "truva atı" denir.<sup>303</sup>

Temel virüsler genelde yeterli bilgisi olmayan bilgisayar kullanıcıları tarafından farkında olmadan paylaşılır veya gönderilir. Solucanlar gibi daha karmaşık olan virüsler, bir e-posta paylaşma uygulaması gibi diğer yazılımları denetleyerek kendilerini otomatik olarak çoğaltabilir ve diğer bilgisayarlara gönderebilir. Truva atı adı verilen belirli virüsler (adlarını efsanevi Truva Atı'ndan alırlar), faydalı bir program gibi görünerek kullanıcıların aldandığı onları karşıdan yüklemelerine yol açabilir. Bazı Truva atları, beklenen işlemleri yerine getiriyor gibi görünürken bir yandan da sisteminize veya ağa bağlı diğer bilgisayarlara zarar verebilir.<sup>304</sup>

<sup>302</sup> Başaran, T. ve Diğerleri, "Sistem Güvenliği ve Yedekleme", Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiriler, Denizli, Mayıs, 2003.

<sup>303</sup> <http://support.microsoft.com/kb/129972> (Erişim Tarihi: 08.06.2009)

<sup>304</sup> [http://www.microsoft.com/turkiye/athome/security/viruses/intro\\_viruses\\_what.msp](http://www.microsoft.com/turkiye/athome/security/viruses/intro_viruses_what.msp) (Erişim Tarihi: 25.07.2009)

2000'li yıllarda yaygın hale gelen İnternet'ten e-posta yoluyla bilgisayarlara bulaşan ve kullanıcı bilgisayarın Outlook Express denilen e-posta programı üzerinde yer alan adreslerine kendini yollayan virüslerde yaygınlaşmıştır.<sup>305</sup>

Bir Truva atı ise bilinen işlevselliğinin yanı sıra gizli işlevsellikler de barındıran yazılım parçasıdır. Bu genelde uzaktan erişim aracı olarak faaliyet gösterirler. Başka bir ifadeyle saldırgana mevcut güvenlik tedbirlerinin arkasına geçebilecek bir yol sağlar. Yararlı bir yazılım kurduğunu sanan kullanıcı, bu programın gizlice güvenlik tedbirlerini aşarak uzaktaki bir bilgisayarla haberleştiğini bilmez.<sup>306</sup>

Saldırıların büyük çoğunluğu web protokolü üzerinden gerçekleşmekte ve web uygulamalarının çoğunda en az bir güvenlik problemi bulunmaktadır. Web tabanlı uygulamaların güvenlik seviyelerini arttırmaya yönelik olarak yapılan güvenlik denetimleri, web uygulamaları güvenlik denetim yazılımları ile otomatikleştirilmektedir. Ancak bu denetim yazılımları bazı güvenlik problemlerini tespit edememekte ve hatalı sonuçlar üretebilmektedir. Yapılan analizler ve tecrübeler sonucunda, otomatik güvenlik denetim yazılımlarının iyileştirilmesi gerektiği görülmektedir.<sup>307</sup>

Sonuç olarak değerlendirdiğimizde, bilişim sistemleri organizasyonların vazgeçilmez ögesi olarak bir çok fayda sağlamaktadır. Fayda sağlamakla birlikte bir çok riskleri de beraberinde getirmektedir. Bu yüzden işletmeler bu sistemlerin güvenliği için bir çok tedbir alarak bu risklerin önüne geçmeye çalışmaktadır. Fakat bir çok işletme ise, bu risk yapısı olduğundan, sistemleri yönetecek teknik personel yetersizliği yüzünden veya alt yapıyı

<sup>305</sup> [http://www.cc.boun.edu.tr/virus\\_antivirus.htm](http://www.cc.boun.edu.tr/virus_antivirus.htm) (Erişim Tarihi: 01.07.2009)

<sup>306</sup> NISCC (National Infrastructure Security Co-Ordination Centre), "**Trojan Horse Programs and Rootkids**", NISCC Technical 08/03, 10 Eylül 2003

<sup>307</sup> KOLAT, S. **Web tabanlı uygulamalarda otomatik güvenlik denetim yazılımlarının iyileştirilmesi**. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Enformatik Ana Bilim Dalı. İstanbul, 2006.

sağlıklı oluşturmamaları gibi bir çok nedenden dolayı yeteri kadar bilişim sistemlerinden faydalanamamaktadır. Diğer yandan günümüzde organizasyonlar arasında rekabetin artmasıyla işletmeler ayakta kalabilmek için bu sistemleri zorunlu hissetmiş ve karar sürelerinde bu sistemleri etkin bir şekilde kullanmaya başlamışlardır. Buda bir çok olumlu sonucu beraberinde getirerek organizasyonel olumsuzlukları minimuma indirmiştir. Bu yüzden çalışmamızın ikinci bölümünde bu noktaya dikkat çekmek için işletmelerdeki mevcut durumu gözler önüne sermek ve günümüz iş dünyasında yöneticilerin düşüncelerinin öğrenilebilmesi açısından teoriği pratikle bütünleşmesi adına Ankara ili sınırları içerisinde alan çalışması yapılmıştır.

**İKİNCİ BÖLÜM**  
**İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN BİLİŞİM SİSTEMLERİ KULLANIMI VE**  
**KARAR VERME SÜREÇLERİNE İLİŞKİN BİR ARAŞTIRMA**



## 2.1 BULGULAR VE YORUM

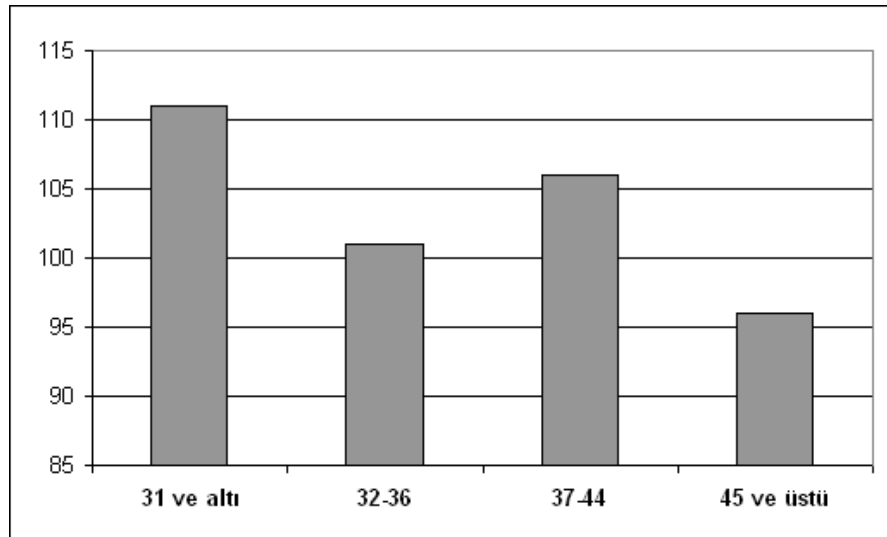
### 2.1.1 Demografik Bilgiler

Demografik bilgiler başlığı altında incelenen konular, üst ve orta kademe yöneticilerden araştırmamıza katılanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu, iş yerindeki görevi, şirketin faaliyet alanı, şirket kuruluş yılı, çalışan personel sayısı, ve iş tecrübesi gibi bilgileri içermektedir.

#### 2.1.1.1 Yaş Kriterlerine Göre Dağılım

**Tablo-6:** Yaş Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
<b>YAŞ</b>	<b>31 ve altı</b>	<b>111</b>	<b>26,8</b>
	<b>32 - 36</b>	<b>101</b>	<b>24,4</b>
	<b>37- 44</b>	<b>106</b>	<b>25,6</b>
	<b>45 ve üstü</b>	<b>96</b>	<b>23,2</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



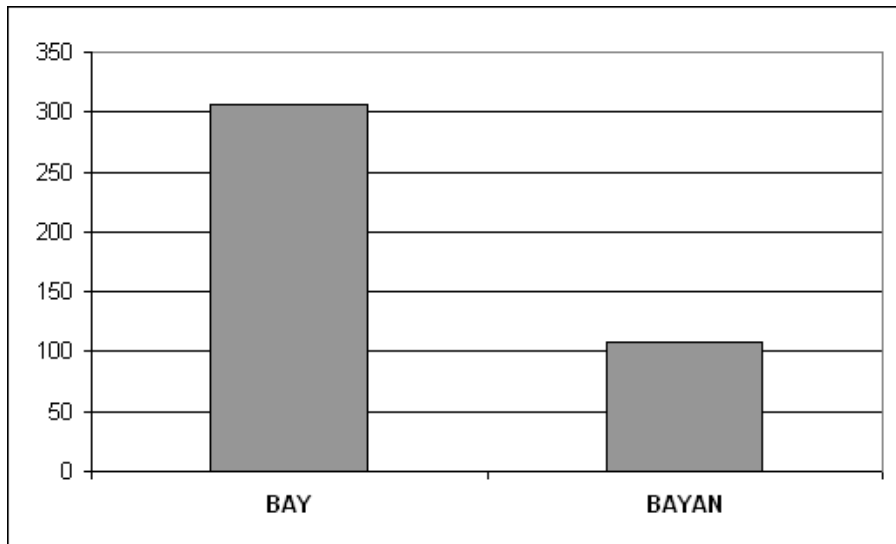
**Şekil-16:** Yaş Kriterine Göre Dağılım

Anket; sektör, yönetim seviyesi ve yaş ayrımı gözetmeksizin, işletmelerdeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmiştir. Ankete katılanların vermiş oldukları yanıtlara göre, ankete katılan 414 kişiden, 111'i (%26,8) 31 yaş ve altı gurubu, 101'i (%24,4) 32-26 yaş gurubuna dahildir. 96'sı (%24,4) 45 yaş üzeri yaş gurubu kapsamına girmektedir. Geriye kalan 106'si (%25,6) ise 37-44 arası yaş gurubunu oluşturmaktadır. Sonuçlara göre araştırmada 45 yaş üzeri yöneticiler ağırlık göstermemekte, buna rağmen 45 yaş altı yaş grupları incelendiğinde ise yöneticiler arasında oranlarda yakınlık görülmektedir.

### 2.1.1.2 Cinsiyet Kriterlerine Göre Dağılım

**Tablo-7:** Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
<b>CİNSİYET</b>	<b>Bay</b>	<b>306</b>	<b>73,9</b>
	<b>Bayan</b>	<b>108</b>	<b>26,1</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



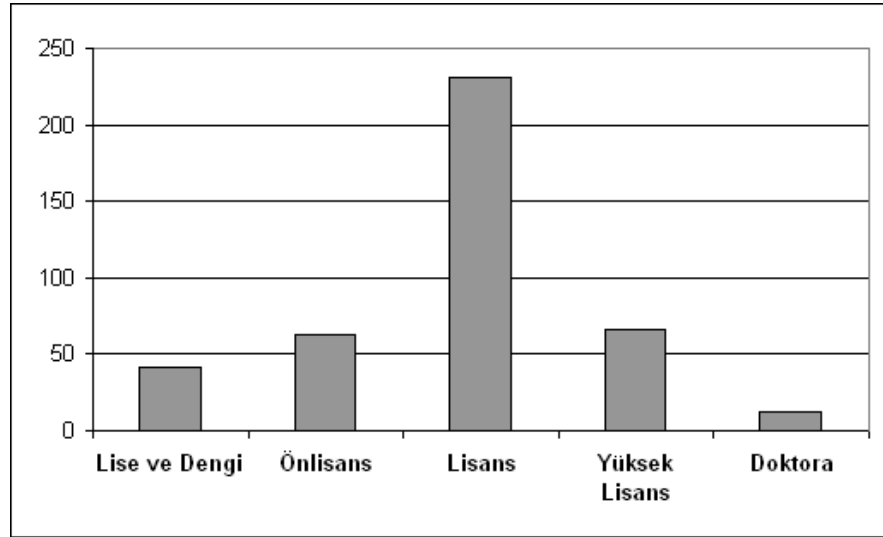
**Şekil-17:** Cinsiyet Kriterine Göre Dağılım

Ankete katılanların cinsiyetlere göre dağılımlarına bakıldığında 136 kişiden, 306'sının (%73,9) bay, 108'inin (%26,1) ise bayan olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre araştırmada erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre önemli bir sayı farkı olduğu görülmektedir.

### 2.1.1.3 Eğitim Kriterlerine Göre Dağılım

**Tablo-8:** Eğitim Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
<b>EĞİTİM</b>	<b>Lise ve Dengi</b>	<b>42</b>	<b>10,1</b>
	<b>Önlisans</b>	<b>63</b>	<b>15,2</b>
	<b>Lisans</b>	<b>231</b>	<b>55,8</b>
	<b>Yüksek lisans</b>	<b>66</b>	<b>15,9</b>
	<b>Doktora</b>	<b>12</b>	<b>2,9</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



**Şekil-18 :** Eğitim Kriterine Göre Dağılım

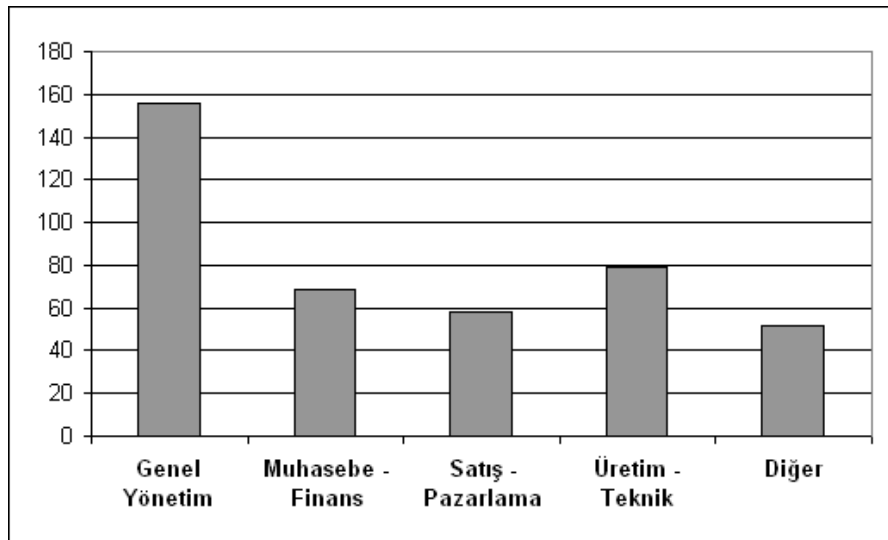
Ankete katılanlara eğitim durumları sorulmuş ve alınan yanıtlar sonucunda ankete katılan 414 kişiden, 66'sı (%15,9) Yüksek Lisans mezunu, 63'ü (%15,2) Önlisans mezunu, 42'si (%10,1) Lise ve Dengi mezunu olduğu sonucu alınmıştır. Sonuçlara göre araştırmada Yüksek

Lisans ve Önlisans mezunu yöneticiler arasındaki oranlarda yakınlık görülmektedir. Araştırmamıza katılan yöneticilerden 231'i (%55,8) Lisans mezunu olduğu görülmüştür. Lisans düzeyindeki okullardan mezun olanların oranı diğer okullardan mezun olanların oranından oldukça fazladır. İşletmelerde eğitim düzeyinin yüksek olması yönetimin başarısında oldukça önemli olduğu gibi anketimizin gerçeği yansıtması açısından da son derece önemlidir. Araştırma yaptığımız işletmelerde de lisans mezunu %55.8 dolaylarında kişi istihdam edilmesine karşın, doktora mezunu yöneticilerin istihdam edilme düzeyi 12 kişi (%2,9) ile gözle görülemeyecek kadar azdır .

#### 2.1.1.4 Kurumdaki Görevi Kriterine Göre Dağılım

**Tablo-9:** Kurumdaki Görevi Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
<b>EĞİTİM</b>	<b>Genel Yönetim</b>	<b>156</b>	<b>37,7</b>
	<b>Muhasebe ve Finans</b>	<b>69</b>	<b>16,7</b>
	<b>Satış ve Pazarlama</b>	<b>58</b>	<b>14,0</b>
	<b>Üretim ve Teknik</b>	<b>79</b>	<b>19,1</b>
	<b>Diğer</b>	<b>52</b>	<b>12,6</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



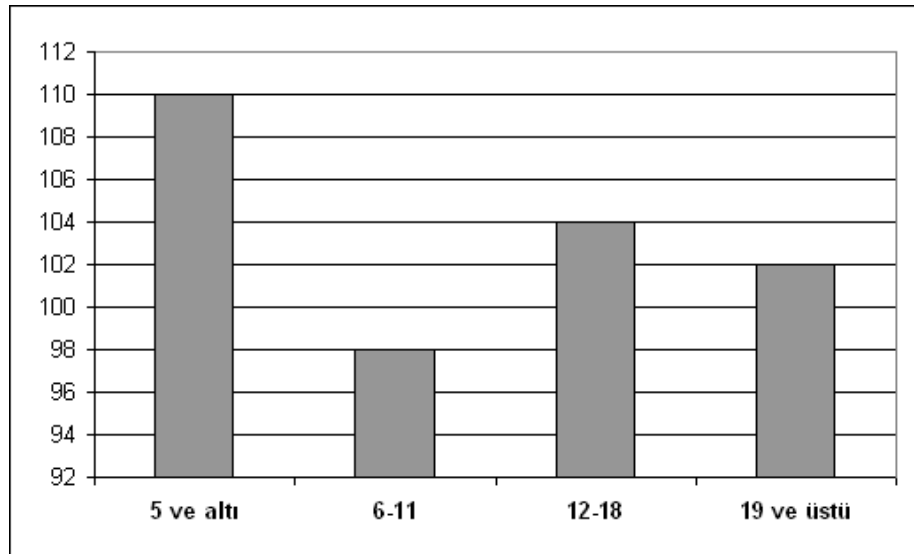
**Şekil-19 :** Kurumdaki Görevi Kriterine Göre Dağılım

Ankete yanıt verenlerin bağlı oldukları kurumdaki görevlerini öğrenmek amacıyla sorulan soruya verilen cevaplara göre, ankete katılan 414 kişinin 79'i (%19,1) Üretim ve Teknik departmanlarında, 69'u (%16,7) Muhasebe ve Finans departmanlarında, 58'i (%14) Satış ve Pazarlama ile ilgili departmanlarda, 156'sı (%37,7) şirketin genelini ilgilendiren mevkilerde, geriye kalan 52'sinin (12,6) ise bu departmanlar haricinde kalan mevki ve görevlerde dağılım göstermektedirler. Sonuçlara göre araştırmada şirketin üst yönetimini ilgilendiren mevkilerde görev alan kişilerin yani üst düzey yöneticilerin diğerlerine göre fazla olduğu görülmektedir.

#### 2.1.1.5 Hizmet Yılı (Deneyim) Kriterine Göre Dağılım

**Tablo-10:** Hizmet Süresi (Deneyim) Kriterine Göre Dağılım

	Sayı	Yüzde
<b>HİZMET SÜRESİ (DENEYİM)</b>		
5 ve altı	110	26,6
6-11	98	23,7
12-18	104	25,1
19 ve üstü	102	24,6
<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



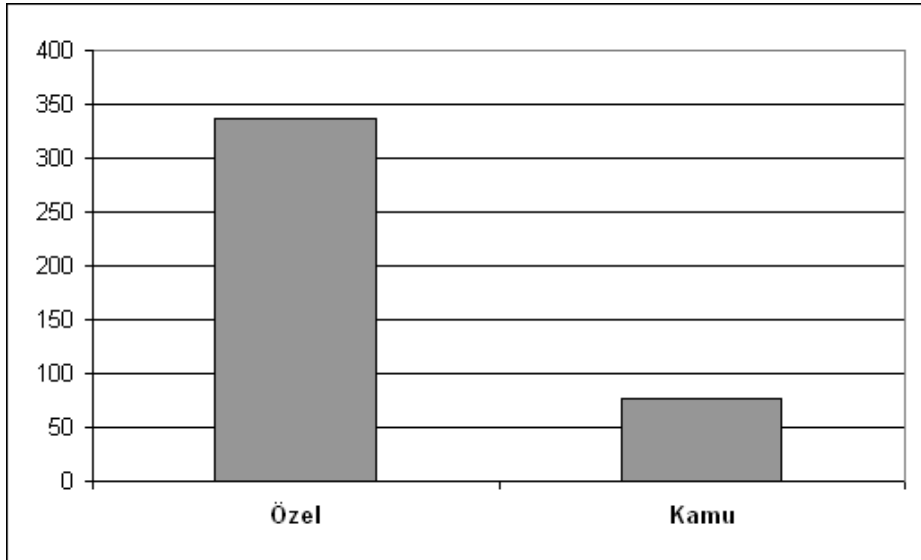
**Şekil-20 :** Hizmet Süresi (Deneyim) Kriterine Göre Dağılım

Ankete katılan 414 kişiden, 110'u (%26,6) beş ve beş yıldan daha az deneyimlidir. 98'i (%23,7) altı ila onbir yıl arasında, 104'ü (%25,1) oniki ila onsekiz yıl arasında bir deneyime sahiptir olup, 102'sinin (%24,6) ondokuz yıl ve daha fazla deneyime sahip olduğu görülmüştür. Yöneticilerin hizmet yılı 1-30 yıl arasında değişmektedir. Araştırmada yöneticilerin hizmet yılı ortalaması 13,1 yıl olarak görülmüştür. Sonuçlara göre araştırmada oranlara bakıldığında, katılımcıların görevlerinde deneyimli olduklarını söylemek yanlış olmayacaktır.

#### 2.1.1.6 Kurum Türü Kriterine Göre Dağılım

**Tablo-11:** Kurum Türü (Kamu-Özel) Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
<b>KURUM</b>	Özel	337	81,4
	Kamu	77	18,6
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



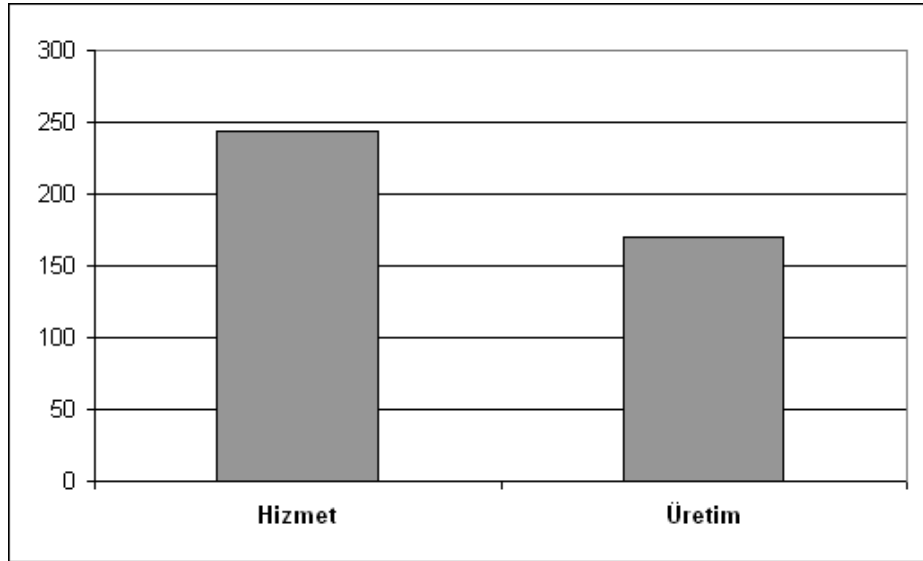
**Şekil-21 :** Kurum Türü (Kamu-Özel) Kriterine Göre Dağılım

Katılımcıların görev yaptıkları kurumun özel veya kamu kuruluşu mu olduğunu belirlemek için sorulan bu soruda, ankete yanıt veren 414 kişinin, 77'si (%18,6) bir kamu kuruluşunda, 337'sinin (%81,4) ise bir özel kuruluşta görev yaptığı sonucu elde edilmiştir.

### 2.1.1.7 Kurumun Faaliyet Alan Kriterine Göre Dağılım

**Tablo-12:** Kurumun Faaliyet Alanı Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
FAALİYET ALANI	Hizmet	244	58,9
	Üretim	170	41,1
	TOPLAM	414	100



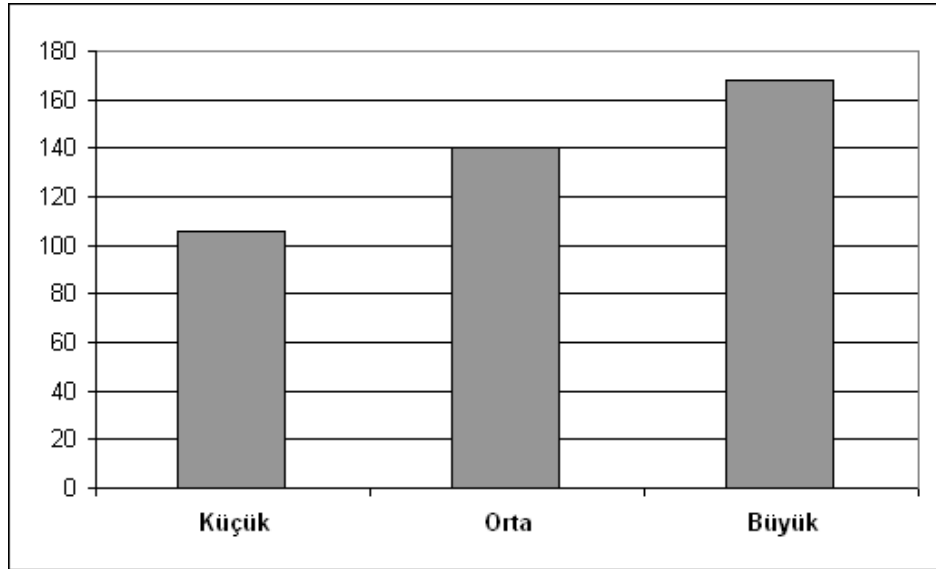
**Şekil-22 :** Kurumun Faaliyet Alanı Kriterine Göre Dağılım

Ankette yer alan kurumların faaliyet alanlarını araştıran bu soruya verilen yanıtlara göre ankete katılan 414 kişinin, 244'ünün (%58,9) görev yaptığı kuruluşun hizmet sektöründe, 170'inin (%41,1) ise imalat sektöründe faaliyet gösterdiği sonucu elde edilmektedir.

### 2.1.1.8 Kurum Ölçeği Kriterine Göre Dağılım

**Tablo-13:** Kurum Ölçeği Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
KURUM ÖLÇEĞİ	Küçük	106	25,6
	Orta	140	33,8
	Büyük	168	40,6
	TOPLAM	414	100



**Şekil-23 :** Kurum Ölçeği Kriterine Göre Dağılım

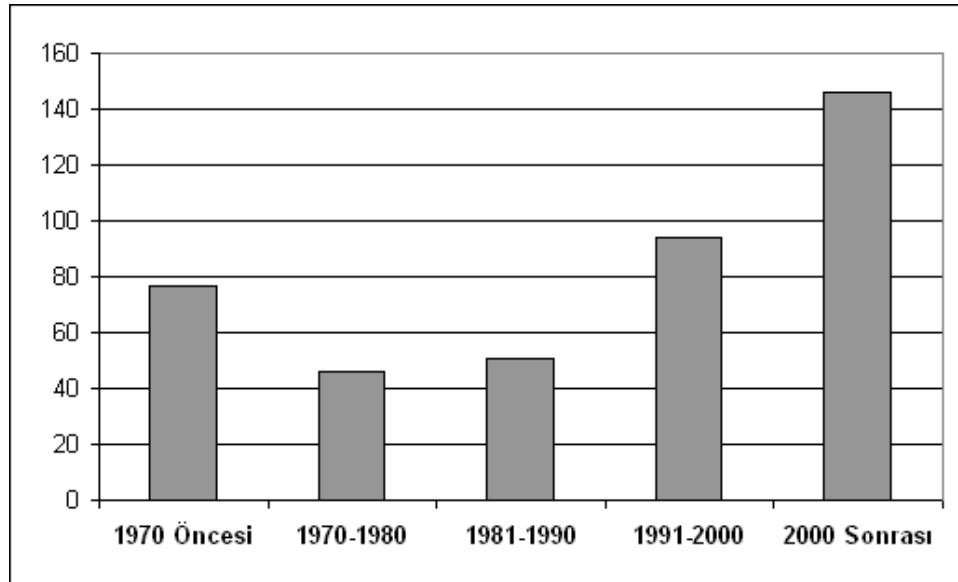
Kurumların sahip oldukları personel sayısı bakımından ankete yanıt veren 414 kişiden, 168'i (%40,6) büyük ölçekli bir kuruluşta 140'ı (%33,8) orta ölçekli bir kuruluşta, 106'si (%25,6) ise küçük ölçekli bir kuruluşta görev almaktadır.



### 2.1.1.9 Kurumun Kuruluş Yılı Kriterine Göre Dağılım

**Tablo-14:** Kurumun Kuruluş Yılı Kriterine Göre Dağılım

		Sayı	Yüzde
KURULUŞ YILI	1970 öncesi	77	18,6
	1970-1980	46	11,1
	1981-1990	51	12,3
	1991-2000	94	22,7
	2000 sonrası	146	35,3
	TOPLAM	414	100



**Şekil-24 :** Kurumun Kuruluş Yılı Kriterine Göre Dağılım

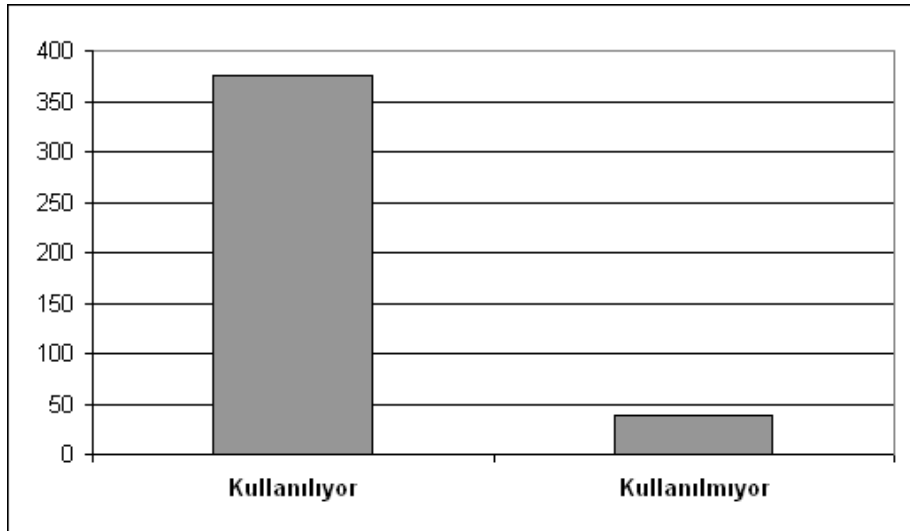
Ankette yer alan kurumların kuruluş yılını araştıran bu soruya verilen yanıtlara göre ankete katılan 414 kişinin, 146'sının (%35,3) görev yaptığı kuruluşun 2000 ve sonrası kurulduğu, 46'sının (%11,1) görev yaptığı kuruluşun 1970 ve 1980 yılları arasında kurulduğu görülmektedir. Kurumların kuruluş yılı oranları değerlendirildiğinde 1991 yılı ve sonrası kurulan işletmelerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Diğer taraftan anket verilerinden alınan değerler doğrultusunda 77'sinin (%18,6) görev yaptığı kurum oranı da oldukça yüksek olup genellikle kamu kuruluşlarını oluşturduğu görülmüştür.

## 2.1.2 İşletmelerde Bilişim Sistemi Kullanımı İle İlgili Bulgular

### 2.1.2.1 Bilgisayar Donanım Kullanımı

**Tablo-15: Bilgisayar Donanım Kullanımı**

		Sayı	Yüzde
<b>BİLGİSAYAR DONANIMI</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>375</b>	<b>90,6</b>
	<b>Kullanılmıyor</b>	<b>39</b>	<b>9,4</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



**Şekil-25: Bilgisayar Donanım Kullanımı**

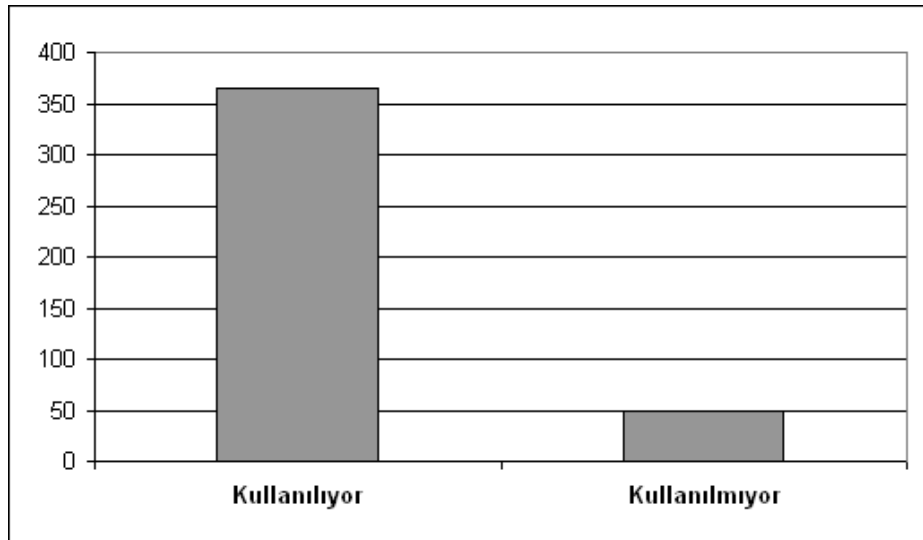
Ankette yer alan kurum departmanlarında yeterli düzeyde bilgisayar donanım kullanımı araştıran bu soruya verilen yanıtlara göre araştırmaya katılan işletmelerin, %90,6'sı işgörenlerine bilgi iletişim sistemlerinde önemli rol oynayan bilgisayar ve donanım kullanımının, %9,4'ü bilgisayarın ve donanımının kullanılmadığını belirtmişlerdir. Bu sonuç araştırmamıza dahil edilmiş özel ve Kamu İktisadi Teşebbüslerinin günümüz teknolojik yeniliklerine uyum sağladıklarını göstermektedir. Ayrıca Türkiye İstatistik

Kurumunun 2008 yılında yapmış olduğu, “girişimlerde bilişim sistemi kullanımı araştırması<sup>308</sup>” sonuçlarıyla paralel olduğu görülmüştür.

### 2.1.2.2 Bilgisayar Yazılım Kullanımı

**Tablo-16:** Bilgisayar Yazılım Kullanımı

		Sayı	Yüzde
<b>BİLGİSAYAR YAZILIMI</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>365</b>	<b>88,2</b>
	<b>Kullanılmıyor</b>	<b>49</b>	<b>11,8</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



**Şekil-26 :** Bilgisayar Yazılım Kullanımı

Ankette yer alan kurum departmanlarında yeterli düzeyde bilgisayar yazılım programları kullanımını araştıran bu soruya verilen yanıtlara göre araştırmaya katılan işletmelerin, %88,2’si bilgisayarın işlevselliği açısından büyük önem taşıyan yazılım programları kullanıldığını, %11,8’i bilgisayar yazılım programlarının kullanılmadığını belirtmişlerdir.

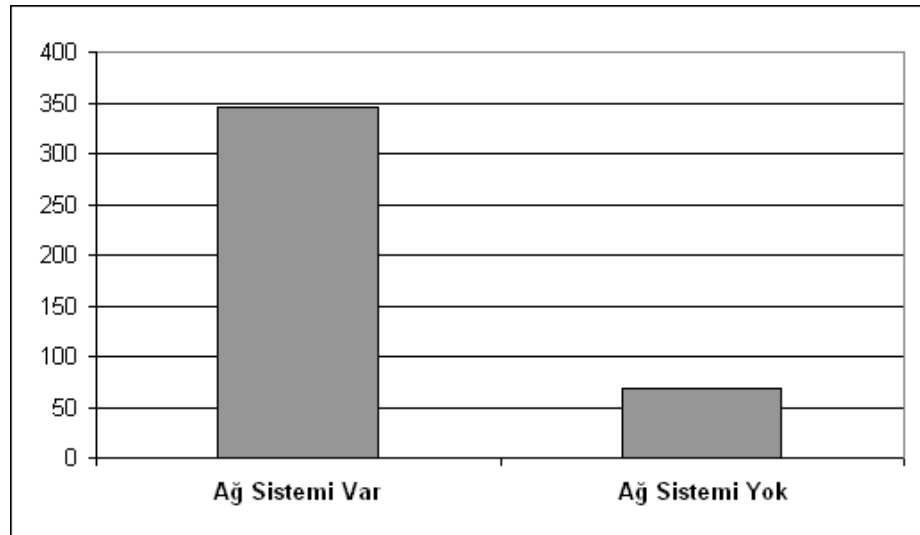
<sup>308</sup> “Girişimlerde Bilişim Sistemi Kullanımı Araştırması”, Türkiye İstatistik Kurumu (Tük), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=2068>, (Erişim Tarihi: 15.10.2009)

Sonuçlar değerlendirildiğinde bilgisayar ve donanım kullanımı ile yazılım programları kullanımında paralellik olduğu görülmektedir.

### 2.1.2.3 Network (Ağ) Kullanımı

**Tablo-17:** Network (Ağ) Kullanımı

		Sayı	Yüzde
NETWORK (AĞ)	Ağ Sistemi Var	345	83,3
	Ağ Sistemi Yok	69	16,7
	TOPLAM	414	100



**Şekil-27 :** Network (Ağ) Kullanımı

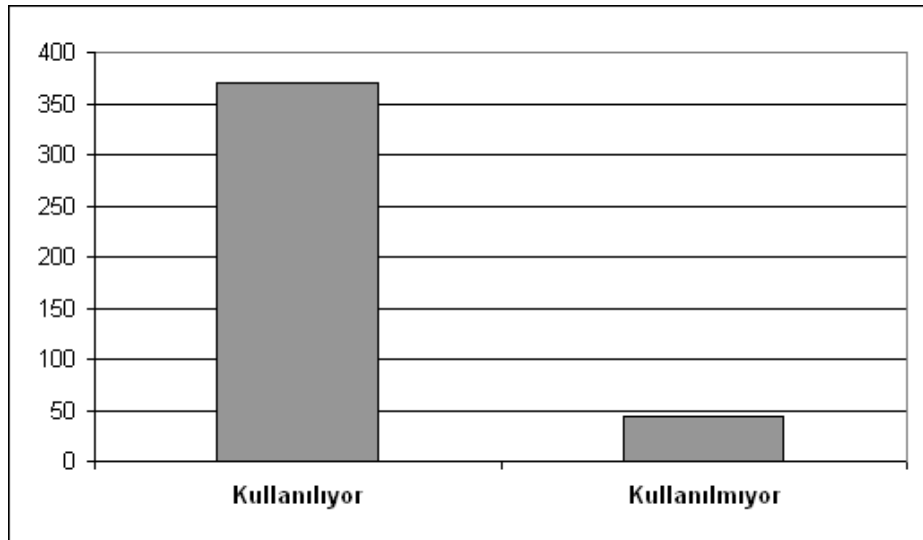
Ankette yer alan kurum bünyesinde bilişim sistemlerini etkin bir şekilde kullanımını sağlayan Network (ağ) altyapısını araştıran bu soruya verilen yanıtlara göre araştırmaya katılan işletmelerin, %83,3'ünde işletmenin gereksinimlerini karşılayacak özellikte işletme birimleri arasında kullanılan bir ağ sisteminin kullanıldığı, %16,7'de ağ sisteminin kullanılmadığını göstermektedir ki, araştırmaya katılan işletmeler büyük bölümü birimler arasında Ağ sisteminin kullanıldığını göstermektedir.

Dolayısıyla ilgili işletmeler birimler arasında koordinasyonun sağlanması açısından ağ sistemlerinin kullanılması olumlu yorumlanabilir.

#### 2.1.2.4 İnternet Kullanımı

**Tablo-18:** İnternet Kullanımı

		Sayı	Yüzde
İNTERNET	Kullanılıyor	371	89,6
	Kullanılmıyor	43	10,4
	TOPLAM	414	100



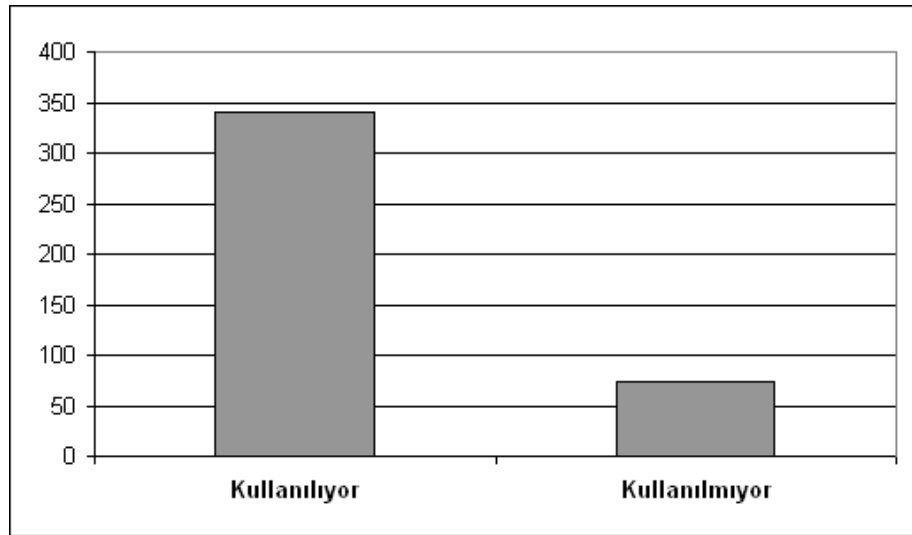
**Şekil-28 :** İnternet Kullanımı

Ankette yer alan kurum departmanları faaliyetlerini yürütürken İnternet hizmetlerinin kullanımını araştıran bu soruya araştırmaya katılan işletmelerin, %89,6'sı iş süreçlerinde İnternet teknolojisinden yararlandığını %10,4'ü yararlanmadığını belirtmişlerdir. Bu da ilgili işletmelerin bilişim sistemleri teknolojisine adapte olduklarını göstermekte ve her geçen gün daha da önemi artan İnternet ve teknolojilerinin işletme faaliyetlerinde aktif kullanıldığı görülmüştür.

### 2.1.2.5 Şirket İçi ve Şirket Dışı E-Posta Kullanımı

**Tablo-19:** E-Posta Kullanımı

		Sayı	Yüzde
<b>E-POSTA KULLANIMI</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>341</b>	<b>82,4</b>
	<b>Kullanılmıyor</b>	<b>73</b>	<b>17,6</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



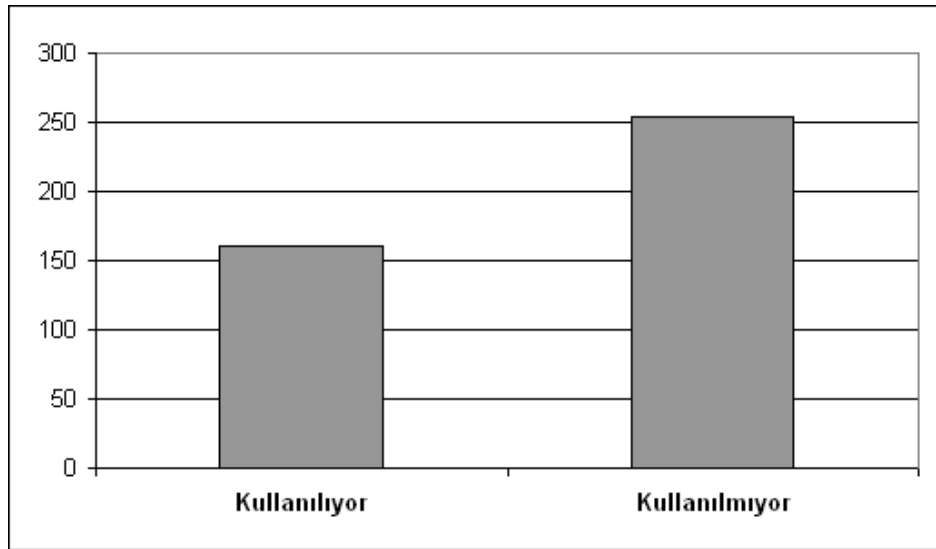
**Şekil-29 :** E-Posta Kullanımı

Ankette yer alan şirket içi ve şirket dışı e-posta kullanımını araştıran bu soruya verilen yanıtlara göre araştırmaya katılan işletmelerin, %92,4'ü işletmelerin iç ve dış yapılarında e-posta kullanıldığını, %17,6'sı ise kullanılmadığını belirtmiştir. Günümüzde bilişim sistemlerinin en kullanışlı yeniliklerinden olan ve işletmeye büyük avantajlar sağlayan böyle bir uygulamanın ilgili kuruluşların iç ve dış yapılarında kullanılması, klasik haberleşme yöntemlerinin ağırlığını ortadan kaldırdığını göstermektedir. Bu teknolojik yeniliklerden yararlanılması işletme içi ve dışı haberleşme ve koordinasyonu etkin bir şekilde sağlamaktadır..

### 2.1.2.6 Elektronik Ticaret (e-ticaret) Uygulamaları Kullanımı

**Tablo-20:** E-Ticaret Uygulamaları Kullanımı

		Sayı	Yüzde
E-TİCARET	Kullanılıyor	160	38,6
	Kullanılmıyor	254	61,4
	TOPLAM	414	100



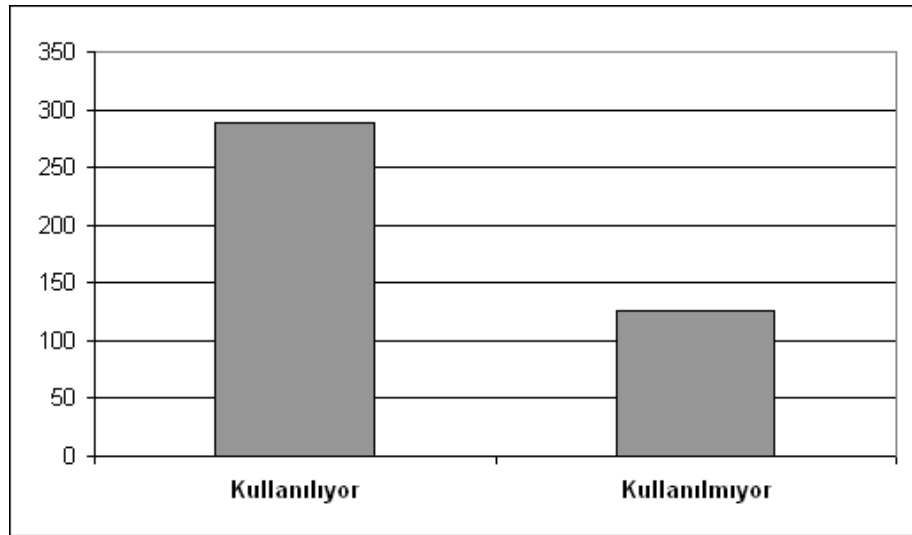
**Şekil-30 :** E-Ticaret Uygulamaları Kullanımı

Ankette yer alan kurumların e-ticaret uygulamaları kullanımını araştıran bu soruya verilen yanıtlara göre araştırmaya katılan işletmelerin, %38,6'sı işletmelerinde e-ticaret uygulamalarının bulunduğunu belirtmiş, %61,4'ü bulunmadığını belirtmişlerdir.

### 2.1.2.7 İtranet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı

**Tablo-21: İtranet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı**

		Sayı	Yüzde
<b>INTRANET ( KURUM İÇİ AĞ )</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>288</b>	<b>69,6</b>
	<b>Kullanılmıyor</b>	<b>126</b>	<b>30,4</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



**Şekil-31 : İtranet (Kurum İçi Ağ) Kullanımı**

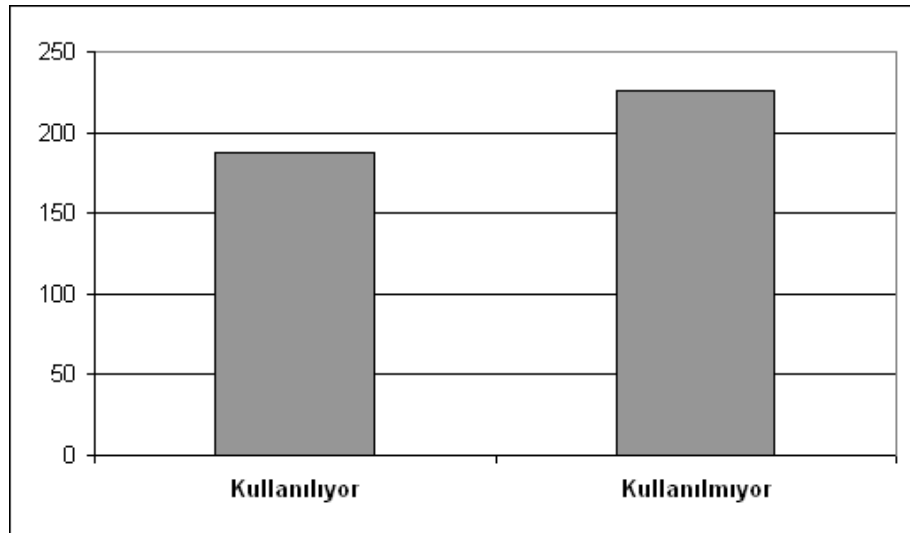
Ankette yer alan kurum departmanları faaliyetlerini yürütürken İtranet (kurum içi ağ) hizmetlerinin kullanımını araştıran bu soruya araştırmaya katılan işletmelerin, %69,6'sı iş süreçlerinde İtranet teknolojisinden yararlandığını %30,4'ü yararlanılmadığını belirtmişlerdir. Sonuçlara göre oranlar değerlendirildiğinde, kurum içinde özellikle veri alışverişinde önemli rol oynayan ve her geçen gün daha da önemi .artan İtranet ve teknolojilerinin bir çok işletmenin faaliyetlerinde aktif kullanmadığı görülmüştür.



### 2.1.2.8 Ekstranet (Kurum Çevresel Ağı) Kullanımı

**Tablo-22:** Ekstranet (Kurum Çevresel Ağı) Kullanımı

		Sayı	Yüzde
<b>EKSTRANET ( KURUM ÇEVRESEL AĞI )</b>	<b>Kullanılıyor</b>	<b>188</b>	<b>45,3</b>
	<b>Kullanılmıyor</b>	<b>226</b>	<b>54,6</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



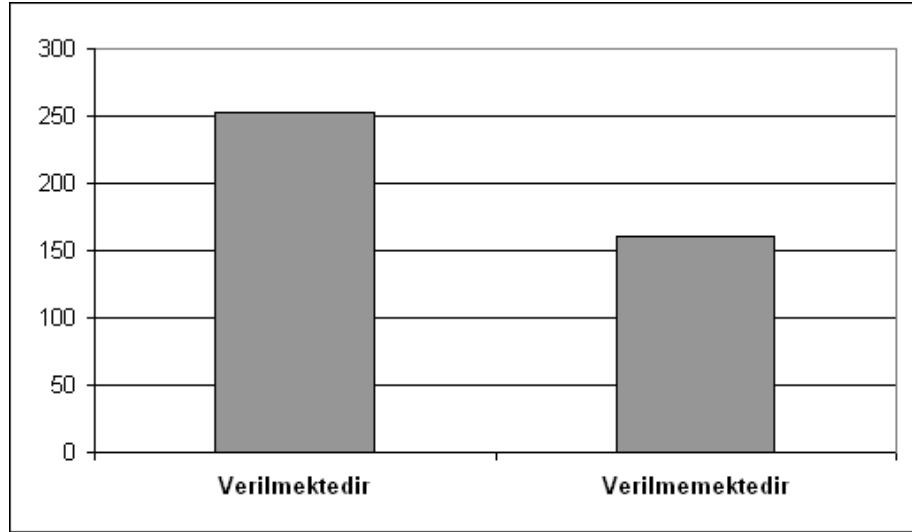
**Şekil-32 :** Ekstranet (Kurum Çevresel Ağı) Kullanımı

Ankette yer alan kurum departmanları faaliyetlerini yürütürken Ekstranet (kurum çevresel ağı) hizmetlerinin kullanımını araştıran bu soruya araştırmaya katılan işletmelerin, %45,3'ü işletmelerinin bağlı ortaklıklar ile kurum çevresel ağ bağlantısının bulunduğunu, %54,6'i bulunmadığını belirtmiştir. Bu da ilgili işletmelerin bağlı ortaklıklar ile diyalog ve koordinasyonun sağlanması açısından olumlu olduğu söylenemez.

### 2.1.2.9 Bilişim Sistemleri Destekli Eğitimlerin Verilmesi

**Tablo-23:** Bilişim Sistemleri Destekli Eğitimler

		Sayı	Yüzde
<b>BİLİŞİM SİSTEMLERİ DESTEKLİ EĞİTLER</b>	<b>Verilmektedir</b>	<b>253</b>	<b>61,1</b>
	<b>Verilmemektedir</b>	<b>161</b>	<b>38,9</b>
	<b>TOPLAM</b>	<b>414</b>	<b>100</b>



**Şekil-33 :** Bilişim Sistemleri Destekli Eğitimler

Araştırmaya katılan işletmelerin, %61,1'nde iş süreçleri ile ilgili işgörenlere bilişim sistemleri destekli eğitim seminerleri verildiğini, %38,9'unda ise bilişim sistemleri destekli eğitim semineri verilmediğini belirtmişlerdir. Bu da işletmelerde yöneticilerin çalışanlarının eğitimi konusunda tam anlamıyla duyarlı bulunmadıklarını göstermektedir.

### 2.1.3 İşletmelerde Bilişim Sistemleri Kullanımı ile Demografik Bulgular Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırma çalışmamızda bu başlık altında, kalımcılardan alından sonuçlar doğrultusunda bilişim sistemleri kullanımı ile demografik bulgular arasındaki ilişki incelenerek analiz ve yorumlarına yer verilmiştir.

#### 3.1.3.1 İşletmenin Faaliyet Alanı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Tablo-24:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ile Faaliyet Alanı Arasındaki İlişki

ALAN		EVET		HAYIR		TOPLAM		X <sup>2</sup>	p
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
10. İFADE	Hizmet	232	95%	12	5%	244	100%	14,116	0,000**
	Üretim	143	84%	27	16%	170	100%		
	Toplam	375	91%	39	9%	414	100%		
11. İFADE	Hizmet	218	89%	26	11%	244	100%	0,793	0,373
	Üretim	147	87%	23	14%	170	100%		
	Toplam	365	88%	49	12%	414	100%		
12. İFADE	Hizmet	209	86%	35	14%	244	100%	2,308	0,129
	Üretim	136	80%	34	20%	170	100%		
	Toplam	345	83%	69	17%	414	100%		
13. İFADE	Hizmet	220	90%	24	10%	244	100%	0,193	0,660
	Üretim	151	89%	19	11%	170	100%		
	Toplam	371	90%	43	10%	414	100%		
14. İFADE	Hizmet	205	84%	39	16%	244	100%	1,113	0,291
	Üretim	136	80%	34	20%	170	100%		
	Toplam	341	82%	73	18%	414	100%		
15. İFADE	Hizmet	113	46%	131	54%	244	100%	14,72	0,000**
	Üretim	47	28%	123	72%	170	100%		
	Toplam	160	39%	254	61%	414	100%		
16. İFADE	Hizmet	191	78%	53	22%	244	100%	21,309	0,000**
	Üretim	97	57%	73	43%	170	100%		
	Toplam	288	70%	126	30%	414	100%		
17. İFADE	Hizmet	128	53%	116	48%	244	100%	11,908	0,001**
	Üretim	60	35%	110	65%	170	100%		
	Toplam	188	45%	226	55%	414	100%		
18. İFADE	Hizmet	169	69%	75	31%	244	100%	16,613	0,000**
	Üretim	84	49%	86	51%	170	100%		
	Toplam	253	61%	161	39%	414	100%		

( \*: p<0.05 için istatistiksel anlamlı ilişkiyi, \*\*: p<0.01 için istatistiksel anlamlı ilişkiyi göstermektedir. )

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-24'de görüldüğü üzere;

---

**10.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin üretim işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Üretim işletmelerinde, hizmet işletmelerine oranla kurum departmanlarında yeterli düzeyde bilgisayar donanımının kullanmadığı ve bu bağlamda bilişim teknolojilerinin kullanımında ilerleme kat edemediği görülmektedir.

---

**15.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin üretim işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre üretim işletmelerinde elektronik ticaret (e-ticaret) uygulamalarının hizmet işletmelerine göre daha az kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.

---

**16.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin üretim işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre üretim işletmelerinde Intranet (Kurum içi ağ) hizmetlerinden, hizmet işletmelerine göre daha az yararlandığı ortaya çıkmaktadır.

---

**17.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin üretim işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre üretim işletmelerinde Ekstranet (Kurum çevresel ağı) hizmetlerinden, hizmet işletmelerine göre daha az yararlandığı ortaya çıkmaktadır.

---

---

**18.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin faaliyet alanı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin üretim işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre üretim işletmelerinde personelin geliştirilmesine yönelik bilişim sistemleri destekli eğitimlerin, hizmet işletmelerine göre daha az önem verildiği ortaya çıkmaktadır.

---

Bilişim sistemlerinden yararlanma oranına işletmelerin faaliyet alanı itibariyle baktığımızda hizmet işletmelerinde yararlanma oranı üretim işletmelerine göre daha yüksektir. Küreselleşme ile gelen teknolojik gelişmeler; her alanda kullanım alanı bulmuş, her sektörde belirli etkilere neden olmuştur. Müşteri tatmininin temel olduğu, soyut ürünlerin üretildiği bir sektör olan hizmet sektöründe de bilişim teknolojilerinin belirgin etkileri ve faydaları bulunmaktadır. İnsanlar İnternet sayesinde, gitmek istedikleri yer hakkında bilgi edinirken, yine İnternet üzerinden alışveriş hatta rezervasyon yapabilmektedir..

İnternet'in bir pazarlama ve iletişim aracı olarak gelişmesi, bazı yeni uyarlamaların yapılmasını da beraberinde getirmiştir. Birçok işletmenin elektronik ticaretten yararlanmaya çalışmasıyla, müşterilerin değişen ihtiyaçlarına karşı daha iyi hizmet vermek için rollerini ve faaliyetlerini yeniden tanımlamaları gerekmiştir. Bir diğer taraftan bilişim sistemleri destekli eğitimlerin personel gelişimi açısından çok önemli olmasına karşın üretim işletmelerinde uygulanmaması standart yerine oturmuş olmasından kaynaklanmaktadır.

### 2.1.3.2 İşletmenin Personel Sayısına Göre Büyüklüğü Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Tablo-25: Bilişim Sistemleri Kullanımı ile İşletme Büyüklüğü Arasındaki İlişki

BÜYÜKLÜK		EVET		HAYIR		TOPLAM		X <sup>2</sup>	p
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
10. İFADE	Küçük	97	92%	9	9%	106	100%	2,174	0,337
	Orta	130	93%	10	7%	140	100%		
	Büyük	148	88%	20	12%	168	100%		
	Toplam	375	91%	39	9%	414	100%		
11. İFADE	Küçük	91	86%	15	14%	106	100%	0,758	0,685
	Orta	125	89%	15	11%	140	100%		
	Büyük	149	89%	19	11%	168	100%		
	Toplam	365	88%	49	12%	414	100%		
12. İFADE	Küçük	86	81%	20	19%	106	100%	4,764	0,092
	Orta	111	79%	29	21%	140	100%		
	Büyük	148	88%	20	12%	168	100%		
	Toplam	345	83%	69	17%	414	100%		
13. İFADE	Küçük	103	97%	3	3%	106	100%	11,201	0,004**
	Orta	126	90%	14	10%	140	100%		
	Büyük	142	85%	26	16%	168	100%		
	Toplam	371	90%	43	10%	414	100%		
14. İFADE	Küçük	85	80%	21	20%	106	100%	1,092	0,579
	Orta	119	85%	21	15%	140	100%		
	Büyük	137	82%	31	19%	168	100%		
	Toplam	341	82%	73	18%	414	100%		
15. İFADE	Küçük	51	48%	55	52%	106	100%	5,717	0,057
	Orta	52	37%	88	63%	140	100%		
	Büyük	57	34%	111	66%	168	100%		
	Toplam	160	39%	254	61%	414	100%		
16. İFADE	Küçük	67	63%	39	37%	106	100%	33,906	0,000**
	Orta	78	56%	62	44%	140	100%		
	Büyük	143	85%	25	15%	168	100%		
	Toplam	288	70%	126	30%	414	100%		
17. İFADE	Küçük	41	39%	65	61%	106	100%	11,284	0,004**
	Orta	54	39%	86	61%	140	100%		
	Büyük	93	55%	75	45%	168	100%		
	Toplam	188	45%	226	55%	414	100%		
18. İFADE	Küçük	50	47%	56	53%	106	100%	18,654	0,000**
	Orta	81	58%	59	42%	140	100%		
	Büyük	122	73%	46	27%	168	100%		
	Toplam	253	61%	161	39%	414	100%		

( \*: p<0.05 için istatistiksel anlamlı ilişkiyi, \*\*: p<0.01 için istatistiksel anlamlı ilişkiyi göstermektedir. )

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo 25'de görüldüğü üzere;

---

**13.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin büyük işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca veriler incelendiğinde küçük çaplı işletmelerin faaliyetlerini yürütürken İnternet hizmetlerinden, diğer işletmelere göre daha fazla yararlandığı ortaya çıkmaktadır.

---

**16.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin orta büyüklükteki işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca veriler incelendiğinde büyük çaplı işletmeler faaliyetlerini yürütürken İnternet (Kurum içi ağ) hizmetlerinden, diğer ölçekli işletmelere göre daha fazla yararlandığı ortaya çıkmaktadır.

---

**17.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca bilgiler incelendiğinde büyük çaplı işletmelerin faaliyetlerini yürütürken Ekstranet (Kurum çevresel ağ) hizmetlerinden, diğer işletmelere göre daha fazla yararlandığı ortaya çıkmaktadır.

---

**18.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin küçük işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Ayrıca veriler incelendiğinde büyük çaplı işletmelerin faaliyetlerini yürütürken personelin geliştirilmesine yönelik bilişim sistemleri destekli eğitimlere, diğer işletmelere göre daha çok önem verildiği ortaya çıkmaktadır.

---

Çalıştırdıkları toplam personel sayısı, işletmelerin büyüklüğü hakkında önemli ipuçları vermektedir. Bu konuda çeşitli uygulamalar bulunmakla birlikte, genellikle 250 den az 50 den fazla personele sahip işletmeler orta büyüklükte kabul edilmektedir. Böylece toplam personel sayısına göre işletmeler büyük, orta ve küçük işletmeler şeklinde tasnif edilmektedirler. Bu çerçevede tablo-13 incelendiğinde deneklerin en fazla büyük işletmeler ve orta büyüklükteki işletmelerde istihdam edildiğini söyleyebiliriz. Fakat tablo-25'deki veriler incelendiğinde özellikle internet hizmetlerinden büyük ve orta büyüklükteki işletmelerin küçük ölçekli işletmelere oranla daha az faydalandığı görülmektedir. Ayrıca diğer yandan bakıldığında büyük işletmeler hem kendi yapılarında hem de çevre yapılarıyla etkileşimde ağ sistemlerine önem verdiği görülmektedir. Hiyerarşik düzenin oturduğu büyük işletmelerde ise personel eğitimine önem verilirken küçük işletmelerde ise bu yönde çalışmalar yapılmadığı görülmektedir.

### 2.1.3.3 İşletmenin Kamu-Özel Durumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Tablo-26:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ile İşletmenin Kamu-Özel Durumu Arasındaki İlişki

KURUM TÜRÜ	EVET		HAYIR		TOPLAM		X <sup>2</sup>	p	
	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde			
10. İFADE	Özel	312	93%	25	7%	337	100%	8,510	0,004**
	Kamu	63	82%	14	18%	77	100%		
	Toplam	375	91%	39	9%	414	100%		
11. İFADE	Özel	300	89%	37	11%	337	100%	1,274	0,259
	Kamu	65	84%	12	16%	77	100%		
	Toplam	365	88%	49	12%	414	100%		
12. İFADE	Özel	282	84%	55	16%	337	100%	0,156	0,693
	Kamu	63	82%	14	18%	77	100%		
	Toplam	345	83%	69	17%	414	100%		
13. İFADE	Özel	307	91%	30	9%	337	100%	4,289	0,038*
	Kamu	64	83%	13	17%	77	100%		
	Toplam	371	90%	43	10%	414	100%		



14. İFADE	Özel	286	85%	51	15%	337	100%	7,793	0,005**
	Kamu	55	71%	22	29%	77	100%		
	Toplam	341	82%	73	18%	414	100%		
15. İFADE	Özel	138	41%	199	59%	337	100%	4,050	0,044*
	Kamu	22	29%	55	71%	77	100%		
	Toplam	160	39%	254	61%	414	100%		
16. İFADE	Özel	231	69%	106	32%	337	100%	0,889	0,346
	Kamu	57	74%	20	26%	77	100%		
	Toplam	288	70%	126	30%	414	100%		
17. İFADE	Özel	152	45%	185	55%	337	100%	0,069	0,793
	Kamu	36	47%	41	53%	77	100%		
	Toplam	188	45%	226	55%	414	100%		
18. İFADE	Özel	198	59%	139	41%	337	100%	4,237	0,040*
	Kamu	55	71%	22	29%	77	100%		
	Toplam	253	61%	161	39%	414	100%		

( \*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı ilişkiyi, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı ilişkiyi göstermektedir. )

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo 26'da görüldüğü üzere;

**10.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kamu-özel durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin kamu işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmelerinde bilgisayar donanım kullanımlarında özel işletmelere göre yeterli düzeyde olmadığı ortaya çıkmaktadır.

**13.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kamu-özel durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin kamu işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmeleri faaliyetlerini yürütürken İnternet hizmetlerinden, özel işletmelere göre yeterli düzeyde yararlanmadığı ortaya çıkmaktadır.

- 
- 14.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kamu-özel durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin kamu işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmelerinde şirket içi ve şirket dışı haberleşmede e-posta, özel işletmelere göre yeterli düzeyde kullanılmadığı ortaya çıkmaktadır.
- 
- 15.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kamu-özel durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin kamu işletmelerinde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmelerinde elektronik ticaret (e-ticaret) uygulamalarının, özel işletmelere göre daha az kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.
- 
- 18.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kamu-özel durumu arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin özel işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerinde personelin geliştirilmesine yönelik bilişim sistemleri destekli eğitimlerin, kamu işletmelerine oranla daha az önem verildiği ortaya çıkmaktadır.
- 

Tabloda-26'da yer alan verilerin de gösterdiği gibi kamu işletmelerinde bilişim sistemlerini kullanımı özel sektöre göre daha azdır. Özel işletmeler ticareti elektronik ortamda gerçekleştirirken kamuda böyle bir uygulamaya yer verilmemektedir. Elektronik ortamda yapılan ticaretler işletmeler için yeni bir satış kanalı oluşturmuştur. E-ticaret sayesinde işletmeler ürünlerini birebir pazarlama imkânı sunarlar ve pazarlama maliyetlerini düşürme imkanını e-ticaret sayesinde elde ederler. aynı zamanda işletmeler e-ticaret ile yeni müşteri potansiyeline her zaman açık olduklarını belirtirler. elektronik ortamda yapılan ticaretlerin alıcılar açısından faydası , işlemlerin kolay ve akıcı yapılmasını sağladığı için zaman kaybını önler.ürün ile ilgili daha rahat bilgi alınabilecek bir ortam olması ve alıcıların

ulaşım için harcadıkları giderleri azaltıcı etki yaratmasından dolayı elektronik ticaret alıcılar için önemlidir.

#### 2.1.3.4 İşletmenin Kuruluş Yılı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

**Tablo-27:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ile İşletmenin Kuruluş Yılı Arasındaki İlişki

KURULUŞ YILI		EVET		HAYIR		TOPLAM		X <sup>2</sup>	p
		Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde	Sayı	Yüzde		
10. İFADE	1970 öncesi	65	84%	12	16%	77	100%	7,634	0,106
	1970-1980	41	89%	5	11%	46	100%		
	1981-1990	44	86%	7	14%	51	100%		
	1991-2000	89	95%	5	5%	94	100%		
	2000 sonrası	136	93%	10	7%	146	100%		
	Toplam	375	91%	39	9%	414	100%		
11. İFADE	1970 öncesi	65	84%	12	16%	77	100%	21,656	0,000**
	1970-1980	44	96%	2	4%	46	100%		
	1981-1990	36	71%	15	29%	51	100%		
	1991-2000	85	90%	9	10%	94	100%		
	2000 sonrası	135	93%	11	8%	146	100%		
	Toplam	365	88%	49	12%	414	100%		
12. İFADE	1970 öncesi	64	83%	13	17%	77	100%	4,426	0,351
	1970-1980	43	94%	3	7%	46	100%		
	1981-1990	41	80%	10	20%	51	100%		
	1991-2000	79	84%	15	16%	94	100%		
	2000 sonrası	118	81%	28	19%	146	100%		
	Toplam	345	83%	69	17%	414	100%		
13. İFADE	1970 öncesi	68	88%	9	12%	77	100%	2,588	0,629
	1970-1980	43	94%	3	7%	46	100%		
	1981-1990	48	94%	3	6%	51	100%		
	1991-2000	84	89%	10	11%	94	100%		
	2000 sonrası	128	88%	18	12%	146	100%		
	Toplam	371	90%	43	10%	414	100%		
14. İFADE	1970 öncesi	59	77%	18	23%	77	100%	12,107	0,017*
	1970-1980	42	91%	4	9%	46	100%		
	1981-1990	37	73%	14	28%	51	100%		
	1991-2000	85	90%	9	10%	94	100%		
	2000 sonrası	118	81%	28	19%	146	100%		
	Toplam	341	82%	73	18%	414	100%		
15. İFADE	1970 öncesi	29	38%	48	62%	77	100%	13,057	0,011*
	1970-1980	13	28%	33	72%	46	100%		

	1981-1990	13	26%	38	75%	51	100%		
	1991-2000	49	52%	45	48%	94	100%		
	2000 sonrası	56	38%	90	62%	146	100%		
	Toplam	160	39%	254	61%	414	100%		
<b>16. İFADE</b>	1970 öncesi	56	73%	21	27%	77	100%	19,625	0,001**
	1970-1980	37	80%	9	20%	46	100%		
	1981-1990	23	45%	28	55%	51	100%		
	1991-2000	72	77%	22	23%	94	100%		
	2000 sonrası	100	69%	46	32%	146	100%		
	Toplam	288	70%	126	30%	414	100%		
<b>17. İFADE</b>	1970 öncesi	41	53%	36	47%	77	100%	12,130	0,016*
	1970-1980	27	59%	19	41%	46	100%		
	1981-1990	14	28%	37	73%	51	100%		
	1991-2000	40	43%	54	57%	94	100%		
	2000 sonrası	66	45%	80	55%	146	100%		
	Toplam	188	45%	226	55%	414	100%		
<b>18. İFADE</b>	1970 öncesi	53	69%	24	31%	77	100%	3,587	0,465
	1970-1980	29	63%	17	37%	46	100%		
	1981-1990	27	53%	24	47%	51	100%		
	1991-2000	57	61%	37	39%	94	100%		
	2000 sonrası	87	60%	59	40%	146	100%		
	Toplam	253	61%	161	39%	414	100%		

( \*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı ilişkiyi, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı ilişkiyi göstermektedir. )

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-27'de görüldüğü üzere;

**11.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre bu yıllar arasında kurulan işletmelerde bilgisayarın işlevselliğini itham ettirebilmesi için önemli öğelerden olan yazılım programlarının, diğer yıllarda kurulan işletmelere göre yeterli düzeyde kullanılmadığı ortaya çıkmaktadır.

- 
- 14.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre bu yıllar arasında kurulan işletmelerinde şirket içi ve şirket dışı haberleşmede e-posta, diğer yıllarda kurulan işletmelere göre yeterli düzeyde kullanılmadığı ortaya çıkmaktadır.
- 
- 15.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna göre bu yıllar arasında kurulan işletmelerde elektronik ticaret (e-ticaret) uygulamalarının, diğer yıllarda kurulan işletmelerine göre daha az kullanıldığı ortaya çıkmaktadır.
- 
- 16.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre bu yıllar arasında kurulan işletmeler faaliyetlerini yürütürken Intranet (Kurum içi ağ) hizmetlerinden, diğer yıllarda kurulan işletmelere göre daha az yararlanıldığı ortaya çıkmaktadır.
- 
- 17.** İfadeye verilen cevap ile işletmenin kuruluş yılı arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişki bulunmuştur. Bu ifadeye hayır diyenlerin yüzdesinin 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Ayrıca veriler incelendiğinde bu yıllar arasında kurulan işletmeler faaliyetlerini yürütürken Ekstranet (Kurum çevresel ağı) hizmetlerinden, diğer yıllarda kurulan işletmelere göre daha az yararlanıldığı ortaya çıkmaktadır.
- 

Teknolojinin ilerlemesi ile işletmelerde bilgisayar kullanımı artma eğilimi göstermiştir. Özellikle 1991 ve sonrasında kurulan işletmelerde bilgisayara kullanımı daha da yaygınlaşmıştır. Verilerden de anlaşılacağı gibi

genel olarak 1970 ve 1990 yılları arasında kurulan işletmeler internet hizmetlerinden etkin bir biçimde yararlanmazken, 1990 yılından sonra kurulan işletmelerde, bilgisayar kullanım, buna bağımlı olarak işletme faaliyetlerini yürütebilmek için bilgisayar yazılımlarına önem verilmekte, internet hizmetleri, şirket içi ve şirket dışı haberleşmenin yanı sıra karar verme sürecinde de etkin olarak kullanılmaktadır.

## 2.1.4 İşletmelerde Karar Verme ve Bilişim Sistemleri Kullanımına Yönelik Bulgular

Araştırma çalışmamızda bu başlık altında, kalımcılardan alından sonuçlar doğrultusunda işletmelerde bilişim sistemleri kullanımı ve karar verme süreçleri ile demografik bulgular arasındaki ilişki incelenerek analizleri yapılmıştır. Yorumlara sonuç ve değerlendirme bölümünde yer verilmiştir.

### 2.1.4.1 İşletmelerde Karar Verme ve Bilişim Sistemleri Kullanımına Yönelik Mevcut Durum

**Tablo-28:** Karar Verme ve Bilişim Sistemleri Kullanımına Yönelik Verilen Cevapların Dağılımı

İFADE	1		2		3		4		5		Top.	Ort.	Std. Sp.
	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%			
19.	49	11,8	95	22,9	154	37,2	58	14	58	14	414	2,95	1,19
20.	17	4,1	50	12,1	98	23,7	117	28,3	132	31,9	414	3,72	1,15
21.	36	8,7	71	17,1	130	31,4	111	26,8	66	15,9	414	3,24	1,17
22.	21	5,1	25	6	122	29,5	139	33,6	107	25,8	414	3,69	1,08
23.	25	6	73	17,6	112	27,1	101	24,4	103	24,9	414	3,44	1,21
24.	22	5,3	55	13,3	86	20,8	139	33,6	112	27,1	414	3,64	1,17
25.	38	9,2	62	15	103	24,9	111	26,8	100	24,2	414	3,42	1,26
26.	19	4,6	51	12,3	81	19,6	157	37,9	106	25,6	414	3,68	1,12
27.	20	4,8	36	8,7	129	31,2	112	27,1	117	28,3	414	3,65	1,12
28.	9	2,2	40	9,7	102	24,6	157	37,9	106	25,6	414	3,75	1,01
29.	19	4,6	45	10,9	128	30,9	125	30,2	97	23,4	414	3,57	1,10
30.	14	3,4	31	7,5	98	23,7	155	37,4	116	28	414	3,79	1,04
31.	8	1,9	39	9,4	95	22,9	174	42	98	23,7	414	3,76	0,98
32.	28	6,8	53	12,8	105	25,4	122	29,5	106	25,6	414	3,54	1,19
33.	18	4,3	66	15,9	115	27,8	105	25,4	110	26,6	414	3,54	1,17
34.	98	23,7	117	28,3	108	26,1	61	14,7	30	7,2	414	2,54	1,21
35.	124	30	106	25,6	108	26,1	51	12,3	25	6	414	2,39	1,20
36.	90	21,7	74	17,9	122	29,5	87	21	41	9,9	414	2,79	1,27
37.	29	7	32	7,7	113	27,3	150	36,2	90	21,7	414	3,58	1,12

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız yanıtlardan Tablo-28’de oranlara bakıldığında kurum içerisinde “bireysel kararlara katılım daha etkin ve her zaman daha önemlidir.” ifadesine verilen yanıtın en çok 3 numaralı seçenek olan “kısmen katılıyorum” olmuştur. Bu sonuçtan da anlaşılacağı üzere işletmeler alınan kararların içeriğine göre bireysel yada grup halinde karar vermektedirler. Diğer taraftan “yöneticiler bilişim sistemleri konusunda yeterli bilgiye sahip değildirler” ifadesine verilen cevaplar neticesinde, Yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olduğu görülmektedir.

Karar Verme, seçim yapma, tercih etme ve tavır koymadır. Yöneticinin en önemli özelliklerinden biri karar vermektir. Deneklerin anket içerisindeki ifadelerine verdiği yanıtlardan da anlaşıldığı üzere, işletmelerde katılımlı yönetim söz konusudur. Ancak astların katılımı pek mümkün olmamaktadır. İşletmelerde kararlar verilirken yararlanılan kaynaklar arasında bilişim teknolojileri yer almaktadır. Teknolojinin karar sürecinde kullanılması kararların hızlı ve etkin bir şekilde alınmasını kolaylaştırmış ve maliyetleri önemli ölçüde azaltmıştır. Veri işleme kanallarının artışı sağlamıştır.

Bir işletmenin rekabet avantajlarının, pazar aktivitelerinin saptanması ile bağlantılı olarak bulunması gerekir. İşletmenin rekabet avantajları, rekabet güçlerinin etkilerine karşı kendini rakiplerine oranla daha iyi korumasında yatmaktadır. Bundan dolayı bilişim sistemlerinin alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada etkin olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

İşletmelerde bilişim sistemleri kullanımı operasyonel verimliliği artırdığı gibi, rutin işlerin de daha hızlı ve ucuz yapılmasında önemli rol oynamaktadır. Bu bakımdan işletmeler zaman ve maliyet açısından da avantaj sağlamaktadır.

Bilişim teknolojileri, yönetimin karar verme sürecini kısalttığı gibi gerek stratejik, gerek taktik ve gerekse operasyonel kararların isabet derecelerini



arttırmış, hata ve riskler bilgi ve teknoloji sayesinde azalmıştır. Bilişim teknolojilerinin en büyük etkisi yönetim anlayışı üzerinde olmuştur. Yönetim anlayışına; takım çalışması, kalite, etkin iletişim ve müşteri tatmini gibi kavramları getirmiştir. Başka bir bakış açısıyla internet işletmelere ; satış elemanlarının müşterilere sunduğu hizmetleri daha hızlı ve daha ucuz sunma olanağı, müşteri bağımlılığı yaratma olanağı, global pazar büyüklüğü, yeni bir pazarlama kanalı olanağı, yeni bir etkileşim (iletişim) biçimi, zaman ve yer faydası sağlamaktadır.

#### 2.1.4.2 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Yaş Grubu Bakımından İncelenmesi

**Tablo-29:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Yaş Grubu Bakımından İncelenmesi

YAŞ GRUBU		N	Ort.	Std. Sp.	F	p
19. İFADE	31 ve altı	111	3,0450	1,17850	3,676	0,012*
	32-36	101	2,9406	1,14736		
	37-44	106	3,1604	1,25080		
	45 ve üstü	96	2,6354	1,10615		
20. İFADE	31 ve altı	111	3,6396	1,07697	2,68	0,047*
	32-36	101	3,8218	1,00395		
	37-44	106	3,5094	1,25163		
	45 ve üstü	96	3,9271	1,24177		
21. İFADE	31 ve altı	111	3,2613	1,14980	0,563	0,64
	32-36	101	3,3564	1,13652		
	37-44	106	3,1698	1,24573		
	45 ve üstü	96	3,1771	1,15161		
22. İFADE	31 ve altı	111	3,5225	1,19732	5,62	0,001**
	32-36	101	3,6832	0,94795		
	37-44	106	3,5377	1,18059		
	45 ve üstü	96	4,0625	0,83114		
23. İFADE	31 ve altı	111	3,4775	1,13496	0,771	0,511
	32-36	101	3,4950	1,11914		
	37-44	106	3,2925	1,22643		
	45 ve üstü	96	3,5208	1,36095		
24. İFADE	31 ve altı	111	3,7387	1,16550	1,084	0,356
	32-36	101	3,6139	0,97949		
	37-44	106	3,4811	1,27415		

	45 ve üstü	96	3,7188	1,22004		
<b>25. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,5766	1,18743	5,71	0,001**
	32-36	101	3,5842	0,98252		
	37-44	106	2,9906	1,40404		
	45 ve üstü	96	3,5313	1,32945		
<b>26. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,6216	1,19129	3,157	0,025*
	32-36	101	3,5743	1,08946		
	37-44	106	3,5566	1,13876		
	45 ve üstü	96	3,9792	1,00503		
<b>27. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,5856	1,18681	2,766	0,042*
	32-36	101	3,8218	0,98383		
	37-44	106	3,4340	1,15486		
	45 ve üstü	96	3,7917	1,11371		
<b>28. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,8829	1,03343	1,46	0,225
	32-36	101	3,8020	0,84876		
	37-44	106	3,6132	1,09171		
	45 ve üstü	96	3,6979	1,04750		
<b>29. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,6126	1,09686	1,389	0,246
	32-36	101	3,6040	0,99075		
	37-44	106	3,6698	1,17693		
	45 ve üstü	96	3,3750	1,11686		
<b>30. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,7477	1,04854	4,508	0,004**
	32-36	101	4,0000	0,80000		
	37-44	106	3,5189	1,25152		
	45 ve üstü	96	3,9271	0,93183		
<b>31. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,5766	1,01399	3,218	0,023*
	32-36	101	3,9505	0,75334		
	37-44	106	3,6792	1,08274		
	45 ve üstü	96	3,8646	1,00126		
<b>32. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,6126	1,18453	4,959	0,002**
	32-36	101	3,6832	1,09481		
	37-44	106	3,1698	1,25335		
	45 ve üstü	96	3,7292	1,16510		
<b>33. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,4324	1,16480	4,751	0,003**
	32-36	101	3,8218	1,09905		
	37-44	106	3,2642	1,18965		
	45 ve üstü	96	3,6667	1,14861		
<b>34. İFADE</b>	31 ve altı	111	2,9099	1,29720	7,202	0,000**
	32-36	101	2,1683	1,03990		
	37-44	106	2,5755	1,16249		
	45 ve üstü	96	2,4479	1,19534		
<b>35. İFADE</b>	31 ve altı	111	2,5586	1,31899	6,438	0,000**
	32-36	101	2,1089	1,00897		
	37-44	106	2,6981	1,22022		
	45 ve üstü	96	2,1458	1,13304		

<b>36. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,0721	1,26284	5,214	0,002**
	32-36	101	2,4158	1,26702		
	37-44	106	2,9057	1,26888		
	45 ve üstü	96	2,7500	1,20525		
<b>37. İFADE</b>	31 ve altı	111	3,6667	1,08153	2,987	0,031*
	32-36	101	3,5248	0,85550		
	37-44	106	3,3491	1,29499		
	45 ve üstü	96	3,7917	1,16905		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-29'da görüldüğü üzere;

---

**19.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en düşük katılımın 45 ve üstü yaş grubunda, en yüksek katılımın ise 37-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 45 ve üstü yaş grubunda olan katılımcılar, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bireysel kararları daha önemli ve etkin bulmadıkları ortaya çıkmaktadır.

---

**20.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 45 ve üstü yaş grubunda, en düşük katılımın ise 37-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 45 ve üstü yaş grubunda olan katılımcılar, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla grup halinde verilen kararları daha önemli ve etkin buldukları ortaya çıkmaktadır.

---

- 
- 22.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 45 ve üstü yaş grubunda, en düşük katılımın ise 31 ve altı yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 45 üstü yaş grubunda olan katılımcılar, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanımının yöneticilerin karar verme hızını arttırdığını ve kısa zamanda isabetli kararlar ulaştırmasını kolaylaştırdığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 25.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en düşük katılımın 37-44 yaş grubunda, en yüksek katılımın ise 32-36 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 37-44 yaş grubunda olan katılımcılar, diğer yaş gruplarına oranla bilişim sistemlerinin alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada etkin olmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 26.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 45 ve üstü yaş grubunda, en düşük katılımın ise 37-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 45 ve üstü yaş grubunda olan katılımcılar, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, veri işleme kapasitesini arttırdığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

---

**27.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en düşük katılımın 37-44 yaş grubunda, en yüksek katılımın ise 32-36 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 37-44 yaş grubunda olan katılımcılar, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, maliyetleri düşürmede önemli olmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

---

**30.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 32-36 yaş grubunda, en düşük katılımın ise 37-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 32-36 yaş grubunda olan katılımcılar, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanılarak periyodik raporlar hazırlamayı ve raporların yönetsel kararlar verme aşamasında önemli bir yere sahip olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

---

**31.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 32-36 yaş grubunda, en düşük katılımın ise 31 ve altı yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 32-36 yaş grubunda olan katılımcıların, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanımının operasyonel verimliliğini artırdığını ve bu bağlamda rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapıldığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

---

- 
- 32.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 45 ve üstü yaş grubunda, en düşük katılımın ise 37-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 45 yaş ve üstü grubunda olan katılımcıların, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bilgiyi üretmenin dışarıdan satın almaktan önemli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 33.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 32-36 yaş grubunda, en düşük katılımın ise 37-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 37-44 yaş grubunda olan katılımcıların, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede bilişim sistemlerini önemli bulunmadıkları ortaya çıkmaktadır.
- 
- 34.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 31 ve altı yaş grubunda, en düşük katılımın ise 32-36 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 31 yaş ve altı gruplarda olan katılımcıların, kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 35.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 37-44 yaş grubunda, en düşük katılımın ise 32-36 ve 45 ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 37-44 yaş grubunda olan katılımcıların, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bilişim sistemleri konusunda işletme yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

**36.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 31 ve altı yaş grubunda, en düşük katılımın ise 32-36 yaş ve üstü yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 31 ve altı yaş grubunda olan katılımcıların, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

**37.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların yaş grupları bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 45 ve üstü yaş grubunda, en düşük katılımın ise 37-44 yaş grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 45 ve üstü yaş grubunda olan katılımcıların, diğer yaş gruplarında olan katılımcılara oranla işletme yöneticilerinin örgütün hedeflerine göre hareket ettiklerini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

#### 2.1.4.3 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesi

**Tablo-30:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Eğitim Düzeyi Bakımından İncelenmesi

EĞİTİM		N	Ort.	Std. Sp.	F	p
<b>19. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,0000	1,30664	0,496	0,685
	Önlisans	63	2,8889	1,07929		
	Lisans	231	2,9177	1,15615		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,0897	1,29119		
<b>20. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	4,0952	1,22593	3,368	0,019*
	Önlisans	63	3,3810	1,28802		
	Lisans	231	3,7316	1,10995		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,7436	1,07433		
<b>21. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,3333	1,14053	0,405	0,749
	Önlisans	63	3,2857	1,06904		

	Lisans	231	3,1861	1,13251		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,3205	1,37221		
<b>22. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,5714	1,34605	0,323	0,808
	Önlisans	63	3,6508	0,98634		
	Lisans	231	3,7316	1,00295		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,6667	1,20245		
<b>23. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,5714	1,45070	1,24	0,295
	Önlisans	63	3,2540	1,14959		
	Lisans	231	3,4156	1,14228		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,6154	1,30165		
<b>24. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,5952	1,32627	0,279	0,84
	Önlisans	63	3,7302	1,03497		
	Lisans	231	3,6017	1,14466		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,6923	1,25157		
<b>25. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,9286	1,33239	2,839	0,038*
	Önlisans	63	3,3016	1,07215		
	Lisans	231	3,3420	1,28534		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,4615	1,22413		
<b>26. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,4048	1,26991	2,359	0,071
	Önlisans	63	3,7460	1,03126		
	Lisans	231	3,6234	1,08795		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,9231	1,17074		
<b>27. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	4,0476	1,34259	2,886	0,035*
	Önlisans	63	3,6349	1,06713		
	Lisans	231	3,5411	1,05369		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,7821	1,19139		
<b>28. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,6429	1,35829	2,297	0,077
	Önlisans	63	3,6349	0,95549		
	Lisans	231	3,7143	0,97611		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	4,0128	0,91869		
<b>29. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,1190	1,08656	2,752	0,042*
	Önlisans	63	3,6190	1,28802		
	Lisans	231	3,6017	1,00295		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,6795	1,17875		
<b>30. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,8333	0,85302	0,083	0,969
	Önlisans	63	3,7460	1,06208		
	Lisans	231	3,7879	1,02704		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,8205	1,15931		
<b>31. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	4,0238	1,0704	3,678	0,012*
	Önlisans	63	3,6349	1,08214		
	Lisans	231	3,6667	0,95402		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	4,0000	0,8679		
<b>32. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,5714	1,34605	0,836	0,475
	Önlisans	63	3,7302	1,34652		
	Lisans	231	3,4719	1,05823		



	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,5897	1,35259		
<b>33. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,9286	1,06823	2,192	0,088
	Önlisans	63	3,4444	1,24146		
	Lisans	231	3,4632	1,12952		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,6282	1,23907		
<b>34. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	2,4048	1,48257	0,839	0,473
	Önlisans	63	2,6349	1,22213		
	Lisans	231	2,5844	1,15364		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	2,3846	1,18684		
<b>35. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	2,0238	1,15796	1,869	0,134
	Önlisans	63	2,4444	1,2284		
	Lisans	231	2,4719	1,18609		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	2,2949	1,23907		
<b>36. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	2,4048	1,51512	2,762	0,042*
	Önlisans	63	2,9048	1,25357		
	Lisans	231	2,9048	1,20489		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	2,5897	1,2937		
<b>37. İFADE</b>	Lise ve Dengi	42	3,8571	1,22118	1,911	0,127
	Önlisans	63	3,6984	1,27804		
	Lisans	231	3,5628	1,05674		
	Yüksek Lisans ve Doktora	78	3,3846	1,09581		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-30'da görüldüğü üzere;

**20.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın lise ve dengi eğitim düzeyinde, en düşük katılımın ise önlisans eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre lise ve dengi eğitim düzeyinde olan katılımcıların, diğer eğitim düzeyinde olan katılımcılara oranla grup halinde verilen kararları daha önemli ve etkin buldukları ortaya çıkmaktadır.

- 
- 25.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyinde, en düşük katılımın ise önlisans eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre yüksek lisans ve doktora eğitim düzede olan katılımcıların, diğer eğitim düzeyinde olan katılımcılara oranla bilişim sistemlerinin alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada etkin olmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 27.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın lise ve dengi eğitim düzeyinde, en düşük katılımın ise lisans eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre lise ve dengi eğitim düzeyinde olan katılımcıların, diğer eğitim düzeyinde olan katılımcılara oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının maliyetleri düşürmede önemli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 29.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyinde, en düşük katılımın ise lise ve dengi eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre yüksek lisans ve doktora eğitim düzeyinde olan katılımcıların, diğer eğitim düzeyinde olan katılımcılara oranla sürekli karşılaşılan problemlerin çözümünde önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin uygulanması gerektiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

**31.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın lise ve dengi eğitim düzeyinde, en düşük katılımın ise önlisans eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna göre lise ve dengi eğitim düzeyinde olan katılımcıların, diğer eğitim düzeyinde olan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanımının operasyonel verimliliğini artırdığını ve bu bağlamda rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapıldığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

**36.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların eğitim durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın lisans ve önlisans eğitim düzeyinde eşit, en düşük katılımın ise önlisans eğitim düzeyinde olduğu görülmektedir. Buna lisans ve önlisans eğitim düzeyinde olan katılımcıların, diğer eğitim düzeyinde olan katılımcılara oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

#### 2.1.4.4 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Görev/Unvan Bakımından İncelenmesi

**Tablo-31:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Görev/Unvan Bakımından İncelenmesi

GÖREV/UNVAN		N	Ort.	Std. Sp.	F	p
<b>19. İFADE</b>	Genel Yönetim	156	2,8333	1,24348	1,357	0,248
	Muhasebe-Finans	69	2,8406	0,96441		
	Satış-Pazarlama	58	3,1379	1,26280		
	Üretim-Teknik	79	3,0253	1,14326		
	Diğer	52	3,1538	1,22690		
<b>20. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,9615	1,07093	14,589	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,6522	0,95218		

	Satış-Pazarlama	58	4,2069	0,96897		
	Üretim-Teknik	79	2,9620	1,20302		
	Diğer	52	3,6731	1,21625		
<b>21. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,4872	1,09831	7,489	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	2,9710	1,04278		
	Satış-Pazarlama	58	3,4138	1,15522		
	Üretim-Teknik	79	2,7342	1,11756		
	Diğer	52	3,4423	1,34912		
<b>22. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,9167	1,07138	11,836	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,4493	0,99316		
	Satış-Pazarlama	58	4,1724	0,86121		
	Üretim-Teknik	79	3,1392	1,00937		
	Diğer	52	3,6346	1,10309		
<b>23. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,7949	1,21133	16,157	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,1159	0,96309		
	Satış-Pazarlama	58	3,7931	1,07211		
	Üretim-Teknik	79	2,6709	1,05880		
	Diğer	52	3,6154	1,23913		
<b>24. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,7436	1,18524	6,488	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,3913	1,10103		
	Satış-Pazarlama	58	3,9828	1,08404		
	Üretim-Teknik	79	3,1899	1,17752		
	Diğer	52	3,9423	1,01775		
<b>25. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,6731	1,23478	16,368	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,3333	0,99509		
	Satış-Pazarlama	58	3,9138	1,01367		
	Üretim-Teknik	79	2,5190	1,23891		
	Diğer	52	3,5769	1,25786		
<b>26. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,8910	0,98749	7,046	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,3768	1,05860		
	Satış-Pazarlama	58	4,0172	0,88835		
	Üretim-Teknik	79	3,2658	1,22693		
	Diğer	52	3,6731	1,36800		
<b>27. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,8462	1,15928	4,819	0,001**
	Muhasebe-Finans	69	3,5942	0,91264		
	Satış-Pazarlama	58	3,8793	1,04424		
	Üretim-Teknik	79	3,2405	1,04040		
	Diğer	52	3,5192	1,29085		
<b>28. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,8782	1,06767	15,354	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,8406	0,77882		
	Satış-Pazarlama	58	4,2931	0,72568		
	Üretim-Teknik	79	3,0886	0,89428		
	Diğer	52	3,6538	1,06430		
<b>29. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,5000	1,18322	1,434	0,222
	Muhasebe-Finans	69	3,3913	0,95821		

	Satış-Pazarlama	58	3,7931	1,18112		
	Üretim-Teknik	79	3,6835	0,94114		
	Diğer	52	3,5962	1,12476		
<b>30. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,7756	1,00048	7,693	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,9710	0,82196		
	Satış-Pazarlama	58	4,1552	0,83355		
	Üretim-Teknik	79	3,2911	1,02722		
	Diğer	52	3,9615	1,34254		
<b>31. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,9103	0,93926	5,241	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,7536	0,97627		
	Satış-Pazarlama	58	3,8621	0,86751		
	Üretim-Teknik	79	3,3291	0,98347		
	Diğer	52	3,8654	1,06695		
<b>32. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,7821	1,28663	2,856	0,023*
	Muhasebe-Finans	69	3,3623	1,11105		
	Satış-Pazarlama	58	3,5000	1,04713		
	Üretim-Teknik	79	3,3038	1,10191		
	Diğer	52	3,4808	1,21252		
<b>33. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,8205	1,08054	7,307	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,5362	1,03724		
	Satış-Pazarlama	58	3,5345	1,07956		
	Üretim-Teknik	79	2,9747	1,20867		
	Diğer	52	3,5577	1,33451		
<b>34. İFADE</b>	Genel yönetim	156	2,2756	1,19986	6,201	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	2,5797	1,03477		
	Satış-Pazarlama	58	2,3621	1,10340		
	Üretim-Teknik	79	3,0506	1,13113		
	Diğer	52	2,6731	1,41034		
<b>35. İFADE</b>	Genel yönetim	156	2,1026	1,13125	10,397	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	2,6812	1,00722		
	Satış-Pazarlama	58	2,1207	1,09348		
	Üretim-Teknik	79	3,0127	1,23510		
	Diğer	52	2,2115	1,31859		
<b>36. İFADE</b>	Genel yönetim	156	2,5128	1,29758	6,156	0,000**
	Muhasebe-Finans	69	3,0000	0,93934		
	Satış-Pazarlama	58	2,6034	1,21308		
	Üretim-Teknik	79	3,3038	1,20208		
	Diğer	52	2,8077	1,48243		
<b>37. İFADE</b>	Genel yönetim	156	3,6026	1,28856	2,35	0,054
	Muhasebe-Finans	69	3,3188	0,89923		
	Satış-Pazarlama	58	3,8966	0,80980		
	Üretim-Teknik	79	3,4810	1,09616		
	Diğer	52	3,6538	1,11820		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-31'de görüldüğü üzere;

---

**20.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla grup halinde verilen kararları daha önemli ve etkin buldukları ortaya çıkmaktadır.

---

**21.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek genel yönetim kademelerinde, en düşük katılımın ise muhasebe ve finans departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre genel kademelerinde görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla yönetsel kararlar verilirken üstlerin karar ve katılımlarını önemli buldukları ortaya çıkmaktadır.

---

**22.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanımının yöneticilerin karar verme hızını arttırdığını ve kısa zamanda isabetli kararlara ulaşmasını kolaylaştırdığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

---

- 
- 23.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek genel yönetim, satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre genel yönetim, satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilgisayar donanım ve yazılımında her zaman son teknolojinin takip edildiği ayrıca bu yönde yapılan yatırımların önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 24.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla kullanılacak olan bilişim sistemlerinin her zaman bir uzman kontrolünde belirlenmesinin önemli olduğunu düşündükleri çıkmaktadır.
- 
- 25.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanımıyla rakip şirketler takip edilerek alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada önemli ve etkin oldukları ortaya çıkmaktadır.
-

- 
- 26.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımını, veri işleme kapasitesini arttırmada önemli buldukları ortaya çıkmaktadır.
- 
- 27.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, maliyetleri düşürmede önemli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 28.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilişim sistemleri ile oluşturulan iletişim kanalları sayesinde etkin ve hızlı iletişim kurmada ve bunu karar verme sürecine yansıtmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-



- 
- 30.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın satış ve pazarlama departmanlarında, en düşük katılımın ise üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre satış ve pazarlama departmanlarında görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanılarak periyodik raporlar hazırlamayı ve raporların yönetsel kararlar verme aşamasında önemli buldukları ortaya çıkmaktadır.
- 
- 31.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın genel yönetim kademelerinde, en düşük katılımın üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre genel yönetim kademelerinde görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanımının operasyonel verimliliğini artırdığını ve bu bağlamda rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapıldığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 32.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın genel yönetim kademelerinde, en düşük katılımın üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre genel yönetim kademelerinde görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilgiyi üretmenin dışarıdan satın almaktan önemli olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

- 
- 33.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın genel yönetim kademelerinde, en düşük katılımın üretim ve teknik departmanlarında olduğu görülmektedir. Buna göre genel yönetim kademelerinde görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede bilişim sistemleri kullanımını önemli buldukları ortaya çıkmaktadır.
- 
- 34.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın üretim ve teknik departmanlarında, en düşük katılımın ise genel yönetim kademelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre üretim ve teknik departmanlarda görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 35.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın üretim ve teknik departmanlarında, en düşük katılımın ise genel yönetim kademelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre üretim ve teknik departmanlarda görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilişim sistemleri konusunda işletmelerde yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

**36.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların görevleri bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın üretim ve teknik departmanlarında, en düşük katılımın ise genel yönetim kademelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre üretim ve teknik departmanlarda görev alan katılımcıların, diğer departmanlarda görev alan katılımcılara oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

#### 2.1.4.5 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Hizmet Süresi Bakımından İncelenmesi

**Tablo-32:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Hizmet Süresi Bakımından İncelenmesi

HİZMET SÜRESİ		N	Ort.	Std. Sp.	F	p
<b>19. İFADE</b>	5 ve altı	110	2,9636	1,05732	0,607	0,611
	6-11	98	2,8980	1,23096		
	12-18	104	3,0769	1,22032		
	19 ve üstü	102	2,8725	1,24018		
<b>20. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,7182	0,91000	3,285	0,021*
	6-11	98	3,4184	1,23458		
	12-18	104	3,8558	1,21813		
	19 ve üstü	102	3,8627	1,20263		
<b>21. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,3182	1,02207	0,219	0,883
	6-11	98	3,2245	1,17122		
	12-18	104	3,2019	1,30257		
	19 ve üstü	102	3,2157	1,19095		
<b>22. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,5455	1,18582	3,099	0,027*
	6-11	98	3,602	0,94966		
	12-18	104	3,6635	1,14579		
	19 ve üstü	102	3,9608	0,95359		
<b>23. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,3455	1,10409	0,494	0,686
	6-11	98	3,5102	1,09587		
	12-18	104	3,4135	1,22760		

	19 ve üstü	102	3,5196	1,39823		
<b>24. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,6273	1,23302	0,403	0,751
	6-11	98	3,6327	1,09721		
	12-18	104	3,5577	1,14762		
	19 ve üstü	102	3,7353	1,18511		
<b>25. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,3818	1,16510	0,426	0,735
	6-11	98	3,5102	1,19488		
	12-18	104	3,3269	1,28805		
	19 ve üstü	102	3,4608	1,38358		
<b>26. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,5273	1,18638	4,285	0,005**
	6-11	98	3,5408	1,04702		
	12-18	104	3,6346	1,15798		
	19 ve üstü	102	4,0098	1,01956		
<b>27. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,5182	1,14725	1,018	0,385
	6-11	98	3,7041	0,99700		
	12-18	104	3,6250	1,15066		
	19 ve üstü	102	3,7745	1,17656		
<b>28. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,7818	1,04383	0,524	0,666
	6-11	98	3,6837	0,98018		
	12-18	104	3,8365	0,94623		
	19 ve üstü	102	3,6961	1,07895		
<b>29. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,5636	1,10485	0,335	0,800
	6-11	98	3,6633	0,96264		
	12-18	104	3,5192	1,19855		
	19 ve üstü	102	3,5392	1,12286		
<b>30. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,8182	0,92053	0,418	0,74
	6-11	98	3,7041	1,07655		
	12-18	104	3,7788	1,17380		
	19 ve üstü	102	3,8627	0,98543		
<b>31. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,6000	0,93062	1,75	0,156
	6-11	98	3,7551	0,95314		
	12-18	104	3,7981	1,03698		
	19 ve üstü	102	3,9020	0,99015		
<b>32. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,6091	1,18163	1,89	0,131
	6-11	98	3,5918	1,17392		
	12-18	104	3,3077	1,16650		
	19 ve üstü	102	3,6667	1,23748		
<b>33. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,5727	1,14507	0,39	0,76
	6-11	98	3,4388	1,27681		
	12-18	104	3,5288	1,09683		
	19 ve üstü	102	3,6078	1,16174		
<b>34. İFADE</b>	5 ve altı	110	2,8364	1,23055	3,547	0,015*
	6-11	98	2,5204	1,27812		
	12-18	104	2,3365	1,02029		

	19 ve üstü	102	2,4314	1,23889		
<b>35. İFADE</b>	5 ve altı	110	2,5909	1,32232	1,705	0,165
	6-11	98	2,3673	1,10657		
	12-18	104	2,3558	1,10531		
	19 ve üstü	102	2,2255	1,24206		
<b>36. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,0182	1,26333	2,007	0,112
	6-11	98	2,8163	1,34200		
	12-18	104	2,7212	1,11003		
	19 ve üstü	102	2,6078	1,34354		
<b>37. İFADE</b>	5 ve altı	110	3,6727	1,01465	0,934	0,424
	6-11	98	3,4694	1,03748		
	12-18	104	3,6635	1,04844		
	19 ve üstü	102	3,5000	1,35522		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo 32'de görüldüğü üzere;

---

**20.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 19 ve üstü hizmet süresi grubunda, en düşük katılımın ise 6-11 hizmet süresi grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 19 ve üstü hizmet süresi grubunda olan katılımcıların, diğer hizmet süresi gruplarındaki katılımcılara oranla grup halinde verilen kararları daha önemli ve etkin buldukları ortaya çıkmaktadır.

---

- 
- 22.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 19 ve üstü hizmet süresi grubunda, en düşük katılımın ise 5 ve altı hizmet süresi grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 19 ve üstü hizmet süresi grubunda olan katılımcıların, diğer hizmet süresi gruplarındaki katılımcılara oranla bilişim sistemleri kullanımının karar verme hızını arttırmada ve kısa zamanda isabetli kararlara ulaşmasını kolaylaştırmada önemli buldukları ortaya çıkmaktadır.
- 
- 26.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 19 ve üstü hizmet süresi grubunda, en düşük katılımın ise 5 ve altı hizmet süresi grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 19 ve üstü hizmet süresi grubunda olan katılımcıların, diğer hizmet süresi gruplarındaki katılımcılara oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, veri işleme kapasitesini arttırdığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
- 
- 34.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların hizmet süresi bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 5 ve altı hizmet süresi grubunda, en düşük katılımın ise 12-18 hizmet süresi grubunda olduğu görülmektedir. Buna göre 5 ve altı hizmet süresi grubunda olan katılımcıların, diğer hizmet süresi gruplarındaki katılımcılara oranla kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığını düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

### 2.1.4.6 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Personel Sayısına Göre Büyüklüğü Bakımından İncelenmesi

**Tablo-33:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Personel Sayısına Göre Büyüklüğü Bakımından İncelenmesi

BÜYÜKLÜK		N	Ort.	Std. Sp.	F	p
19. İFADE	Küçük	106	3,1698	1,20690	9,015	0,000**
	Orta	140	3,1429	1,28953		
	Büyük	168	2,6607	1,01386		
20. İFADE	Küçük	106	3,8962	1,12909	15,626	0,000**
	Orta	140	4,0214	1,06256		
	Büyük	168	3,3512	1,14849		
21. İFADE	Küçük	106	3,5943	1,04907	14,726	0,000**
	Orta	140	3,4000	1,11110		
	Büyük	168	2,8869	1,20093		
22. İFADE	Küçük	106	3,9528	1,09876	8,957	0,000**
	Orta	140	3,8000	1,06751		
	Büyük	168	3,4345	1,01863		
23. İFADE	Küçük	106	3,6604	1,30118	5,965	0,003**
	Orta	140	3,5714	1,02587		
	Büyük	168	3,2024	1,25521		
24. İFADE	Küçük	106	3,7736	1,28939	1,426	0,241
	Orta	140	3,5214	1,16587		
	Büyük	168	3,6488	1,07859		
25. İFADE	Küçük	106	3,7830	1,21110	20,878	0,000**
	Orta	140	3,6929	1,13097		
	Büyük	168	2,9583	1,24945		
26. İFADE	Küçük	106	3,6887	1,18211	0,028	0,973
	Orta	140	3,6857	1,10646		
	Büyük	168	3,6607	1,09889		
27. İFADE	Küçük	106	3,9340	1,14033	4,784	0,009**
	Orta	140	3,6000	1,10460		
	Büyük	168	3,5179	1,09966		
28. İFADE	Küçük	106	3,8302	1,16678	0,449	0,638
	Orta	140	3,7357	1,04304		
	Büyük	168	3,7143	0,87646		
29. İFADE	Küçük	106	3,4434	1,17173	0,968	0,381
	Orta	140	3,6286	1,04807		
	Büyük	168	3,6012	1,09512		
30. İFADE	Küçük	106	3,8585	1,05504	2,805	0,062
	Orta	140	3,9143	0,97069		
	Büyük	168	3,6488	1,07302		

31. İFADE	Küçük	106	3,9245	1,06635	2,011	0,135
	Orta	140	3,6929	0,86412		
	Büyük	168	3,7143	1,00979		
32. İFADE	Küçük	106	3,9151	1,22760	18,4	0,000**
	Orta	140	3,7500	1,07372		
	Büyük	168	3,1369	1,15258		
33. İFADE	Küçük	106	3,8585	1,16651	8,66	0,000**
	Orta	140	3,6071	1,11042		
	Büyük	168	3,2798	1,16293		
34. İFADE	Küçük	106	2,5472	1,42182	5,493	0,004**
	Orta	140	2,2857	1,09469		
	Büyük	168	2,7381	1,11193		
35. İFADE	Küçük	106	2,2075	1,27030	14,323	0,000**
	Orta	140	2,0857	1,09601		
	Büyük	168	2,7560	1,15555		
36. İFADE	Küçük	106	2,4528	1,40158	5,842	0,003**
	Orta	140	2,8286	1,27479		
	Büyük	168	2,9821	1,13977		
37. İFADE	Küçük	106	3,5189	1,23621	0,391	0,677
	Orta	140	3,6429	1,07336		
	Büyük	168	3,5655	1,08688		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-33'de görüldüğü üzere;

**19.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki ölçekli işletmelere oranla bireysel kararların daha önemli ve etkin bulunduğu ortaya çıkmaktadır.



- 
- 20.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın orta ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından orta ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki ölçekli işletmelere oranla grup halinde verilen kararları daha önemli ve etkin bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 21.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla yönetsel kararlar verilirken astların karar ve katılımlarını önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 22.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla bilişim sistemleri kullanımının karar verme hızını arttırmada ve kısa zamanda isabetli kararlara ulaşmasını kolaylaştırmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-

- 
- 23.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla bilgisayar donanım ve yazılımında her zaman son teknolojinin takip edildiği ayrıca bu yönde yapılan yatırımların önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 25.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla bilişim sistemlerinin alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 27.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, maliyetleri düşürmede önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-

---

**32.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla bilgiyi üretmenin dışarıdan satın almaktan daha önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**33.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın küçük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise büyük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede bilişim sistemleri kullanımını önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**34.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın büyük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise orta ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığı düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

---

**35.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın büyük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise orta ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla bilişim sistemleri konusunda işletmelerde yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

**36.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin personel sayısına göre büyüklüğü bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın büyük ölçekli işletmelerde, en düşük katılımın ise küçük ölçekli işletmelerde görülmektedir. Buna göre personel sayısı bakımından küçük ölçekli işletmelerde, diğer büyüklükteki işletmelere oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiği düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

#### 2.1.4.7 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İşletmenin Kuruluş Yılı Bakımından İncelenmesi

**Tablo-34:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Kuruluş Yılı Bakımından İncelenmesi

KURULUŞ YILI		N	Ort.	Std. Sp.	F	p
<b>19. İFADE</b>	1970 öncesi	77	2,8701	1,20690	3,177	0,014*
	1970-1980	46	2,4130	0,95629		
	1981-1990	51	3,0980	1,02479		
	1991-2000	94	3,0638	1,25131		
	2000 sonrası	146	3,0479	1,21105		
<b>20. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,4805	1,07128	1,834	0,121
	1970-1980	46	3,6739	1,24819		
	1981-1990	51	3,5882	1,20294		

	1991-2000	94	3,9255	0,94174		
	2000 sonrası	146	3,7671	1,25419		
<b>21. İFADE</b>	1970 öncesi	77	2,5974	1,17271	8,156	0,000**
	1970-1980	46	3,3478	1,01582		
	1981-1990	51	3,1961	1,02019		
	1991-2000	94	3,4468	1,02251		
	2000 sonrası	146	3,4315	1,24240		
<b>22. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,2208	1,13118	7,918	0,000**
	1970-1980	46	3,7391	0,80097		
	1981-1990	51	3,5098	1,02708		
	1991-2000	94	4,0957	0,89285		
	2000 sonrası	146	3,7260	1,14783		
<b>23. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,0779	1,22223	3,63	0,006**
	1970-1980	46	3,5217	1,27783		
	1981-1990	51	3,1765	1,09006		
	1991-2000	94	3,6489	1,13315		
	2000 sonrası	146	3,5753	1,22523		
<b>24. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,4286	1,09338	7,825	0,000**
	1970-1980	46	3,7826	1,11381		
	1981-1990	51	2,9216	1,26243		
	1991-2000	94	3,8936	1,08229		
	2000 sonrası	146	3,7877	1,13386		
<b>25. İFADE</b>	1970 öncesi	77	2,8052	1,18142	7,941	0,000**
	1970-1980	46	3,5652	1,31068		
	1981-1990	51	3,1569	1,17256		
	1991-2000	94	3,7447	0,98304		
	2000 sonrası	146	3,5753	1,34849		
<b>26. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,1688	1,18547	8,913	0,000**
	1970-1980	46	4,1957	0,88492		
	1981-1990	51	3,3725	1,11285		
	1991-2000	94	3,8723	0,88274		
	2000 sonrası	146	3,7603	1,17623		
<b>27. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,1429	1,23239	7,104	0,000**
	1970-1980	46	3,7826	1,20946		
	1981-1990	51	3,4118	1,26770		
	1991-2000	94	3,7447	0,8791		
	2000 sonrası	146	3,9041	1,02607		
<b>28. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,4675	0,83641	9,334	0,000**
	1970-1980	46	3,8913	0,92444		
	1981-1990	51	3,2157	1,15436		
	1991-2000	94	4,1277	0,73666		
	2000 sonrası	146	3,8014	1,11182		
<b>29. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,5325	1,22027	3,904	0,004**
	1970-1980	46	3,0870	1,02905		
	1981-1990	51	3,3725	1,14823		

	1991-2000	94	3,7660	0,89713		
	2000 sonrası	146	3,6849	1,11264		
<b>30. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,5844	1,31139	3,061	0,017*
	1970-1980	46	3,6957	0,86589		
	1981-1990	51	3,5098	1,06532		
	1991-2000	94	3,9149	0,79865		
	2000 sonrası	146	3,9521	1,02609		
<b>31. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,7143	1,03691	1,278	0,278
	1970-1980	46	3,7174	1,08859		
	1981-1990	51	3,5098	0,98737		
	1991-2000	94	3,8511	0,70264		
	2000 sonrası	146	3,8288	1,05934		
<b>32. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,1169	1,28733	5,778	0,000**
	1970-1980	46	3,3261	1,17482		
	1981-1990	51	3,3922	1,20131		
	1991-2000	94	3,9043	0,96240		
	2000 sonrası	146	3,6575	1,20595		
<b>33. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,1429	1,23239	7,915	0,000**
	1970-1980	46	3,1304	1,16636		
	1981-1990	51	3,3137	0,94848		
	1991-2000	94	3,9255	0,89490		
	2000 sonrası	146	3,7055	1,24937		
<b>34. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,1299	1,22851	8,199	0,000**
	1970-1980	46	2,3696	1,14229		
	1981-1990	51	2,7255	1,05978		
	1991-2000	94	2,1596	0,96501		
	2000 sonrası	146	2,4521	1,28698		
<b>35. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,1169	1,21367	10,902	0,000**
	1970-1980	46	2,5652	1,18607		
	1981-1990	51	2,2745	1,05978		
	1991-2000	94	2,0851	1,06417		
	2000 sonrası	146	2,1849	1,18615		
<b>36. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,3117	1,15005	5,005	0,001**
	1970-1980	46	2,9783	1,12525		
	1981-1990	51	2,7451	1,26243		
	1991-2000	94	2,6383	1,31861		
	2000 sonrası	146	2,5822	1,27985		
<b>37. İFADE</b>	1970 öncesi	77	3,3506	1,06086	1,319	0,262
	1970-1980	46	3,5870	1,08681		
	1981-1990	51	3,5294	1,08357		
	1991-2000	94	3,7340	0,95237		
	2000 sonrası	146	3,6164	1,26087		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-34'de görüldüğü üzere;

- 
- 19.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970-1980 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bireysel kararların daha önemli ve etkin bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 21.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla yönetsel kararlar verilirken astların karar ve katılımlarını önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 22.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilişim sistemleri kullanımının karar verme hızını arttırmada ve kısa zamanda isabetli kararlara ulaşmasını kolaylaştırmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-

- 
- 23.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilgisayar donanım ve yazılımında her zaman son teknolojinin takip edildiği ayrıca bu yönde yapılan yatırımların önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 24.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla kullanılacak olan bilişim sistemlerinin her zaman bir uzman kontrolünde belirlenmesinin önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 25.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilişim sistemlerinin alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-



---

**26.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1970-1980 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, veri işleme kapasitesini arttırmada önemli bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

---

**27.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1970-1980 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, maliyetleri düşürmede önemli bulunmadığı ortaya çıkmaktadır.

---

**28.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilişim sistemleri ile oluşturulan iletişim kanalları sayesinde etkin ve hızlı iletişim kurmada ve bunu karar verme sürecine yansıtmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

---

**29.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970-1980 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla sürekli karşılaşılan problemlerin çözümünde önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin uygulanması gerektiğinin düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

---

**30.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 2000 ve sonrası yıllarda arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1981-1990 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 2000 ve sonrası yıllarda kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilişim sistemleri kullanılarak periyodik raporlar hazırlamayı ve raporların yönetsel kararlar verme aşamasında önemli bir yere sahip olduğunu düşündükleri ortaya çıkmaktadır.

---

**32.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilgiyi üretmenin dışarıdan satın almaktan daha önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

- 
- 33.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1970-1980 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede bilişim sistemleri kullanımının önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 34.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığı düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.
- 
- 35.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 1991-2000 yılları arasında kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilişim sistemleri konusunda işletmelerde yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadıkları düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.
-

**36.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kuruluş yılı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise 2000 ve sonrası yıllarda kurulan işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre 1970 ve öncesi yıllarda kurulan işletmelerde, diğer yıllarda kurulan işletmelere oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiği düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

#### 2.1.4.8 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İşletmenin Faaliyet Alanı Bakımından İncelenmesi

**Tablo-35:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin İşletmenin Faaliyet Alanı Bakımından İncelenmesi

ALAN		N	Ort.	Std. Sp.	t	p
19. İFADE	Hizmet	244	2,8934	1,23266	-1,249	0,213
	Üretim	170	3,0412	1,11130		
20. İFADE	Hizmet	244	3,9098	1,06577	4,144	0,000**
	Üretim	170	3,4412	1,22090		
21. İFADE	Hizmet	244	3,3934	1,15867	3,198	0,001**
	Üretim	170	3,0235	1,15617		
22. İFADE	Hizmet	244	3,8197	1,09256	2,945	0,003**
	Üretim	170	3,5059	1,02771		
23. İFADE	Hizmet	244	3,5820	1,16421	2,794	0,005**
	Üretim	170	3,2471	1,24896		
24. İFADE	Hizmet	244	3,7787	1,10749	2,975	0,003**
	Üretim	170	3,4353	1,22060		
25. İFADE	Hizmet	244	3,6066	1,26398	3,715	0,000**
	Üretim	170	3,1471	1,19991		
26. İFADE	Hizmet	244	3,7541	1,08344	1,696	0,091
	Üretim	170	3,5647	1,16606		
27. İFADE	Hizmet	244	3,8525	1,03576	4,449	0,000**
	Üretim	170	3,3647	1,18018		
28. İFADE	Hizmet	244	3,9139	0,97117	3,988	0,000**
	Üretim	170	3,5176	1,02757		
29. İFADE	Hizmet	244	3,6393	1,11160	1,539	0,125
	Üretim	170	3,4706	1,07789		

30. İFADE	Hizmet	244	3,9631	0,99105	4,082	0,000**
	Üretim	170	3,5471	1,06066		
31. İFADE	Hizmet	244	3,9180	0,96941	3,975	0,000**
	Üretim	170	3,5353	0,95548		
32. İFADE	Hizmet	244	3,5246	1,22534	-0,385	0,700
	Üretim	170	3,5706	1,15039		
33. İFADE	Hizmet	244	3,6680	1,15846	2,723	0,007**
	Üretim	170	3,3529	1,15851		
34. İFADE	Hizmet	244	2,3730	1,17074	-3,340	0,001**
	Üretim	170	2,7706	1,22124		
35. İFADE	Hizmet	244	2,3197	1,20196	-1,403	0,161
	Üretim	170	2,4882	1,20275		
36. İFADE	Hizmet	244	2,6844	1,30005	-2,123	0,034*
	Üretim	170	2,9529	1,21534		
37. İFADE	Hizmet	244	3,6885	1,12643	2,380	0,018
	Üretim	170	3,4235	1,09735		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-35'de görüldüğü üzere;

---

**20.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla grup halinde verilen kararların daha önemli ve etkin bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**21.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla yönetsel kararlar verilirken astların karar ve katılımlarının önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

- 
- 22.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla bilişim sistemleri kullanımının karar verme hızını arttırmada ve kısa zamanda isabetli kararlara ulaşılmasını kolaylaştırmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 23.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla bilgisayar donanım ve yazılımında her zaman son teknolojinin takip edildiği ayrıca bu yönde yapılan yatırımların önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 24.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla kullanılacak olan bilişim sistemlerinin her zaman bir uzman kontrolünde belirlenmesinin önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-

---

**25.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla bilişim sistemlerinin alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**27.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, maliyetleri düşürmede önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**28.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla bilişim sistemleri ile oluşturulan iletişim kanalları sayesinde etkin ve hızlı iletişim kurmada ve bunu karar verme sürecine yansıtma önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

---

**30.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla bilişim sistemleri kullanılarak periyodik raporlar hazırlamayı ve raporların yönetsel kararlar verme aşamasında önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**31.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla bilgiyi üretmenin dışarıdan satın almaktan daha önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**33.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın hizmet işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise üretim işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre hizmet işletmelerinde, üretim işletmelerine oranla bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede bilişim sistemleri kullanımının önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**34.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın üretim işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise hizmet işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre üretim işletmelerinde, hizmet işletmelerine oranla kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığı düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

---



**36.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin faaliyet alanı bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın üretim işletmelerinde arasında kurulan işletmelerde, en düşük katılımın ise hizmet işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre üretim işletmelerinde, hizmet işletmelerine oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiği düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.

#### 2.1.4.9 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

**Tablo-36:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Cinsiyet Bakımından İncelenmesi

CİNSİYET	cinsiyet	N	Ort.	Std. Sp.	t	p
19. İFADE	Bay	306	2,9346	1,19931	-0,562	0,574
	Bayan	108	3,0093	1,14790		
20. İFADE	Bay	306	3,6503	1,14460	-1,998	0,046*
	Bayan	108	3,9074	1,16440		
21. İFADE	Bay	306	3,1993	1,18299	-1,236	0,217
	Bayan	108	3,3611	1,13119		
22. İFADE	Bay	306	3,7059	1,10369	0,479	0,632
	Bayan	108	3,6481	0,99827		
23. İFADE	Bay	306	3,3464	1,24832	-2,799	0,005**
	Bayan	108	3,7222	1,04866		
24. İFADE	Bay	306	3,5588	1,22467	-2,328	0,020*
	Bayan	108	3,8611	0,95172		
25. İFADE	Bay	306	3,3987	1,27698	-0,522	0,602
	Bayan	108	3,4722	1,20325		
26. İFADE	Bay	306	3,7157	1,09584	1,204	0,229
	Bayan	108	3,5648	1,18616		
27. İFADE	Bay	306	3,6830	1,14269	0,941	0,347
	Bayan	108	3,5648	1,06141		
28. İFADE	Bay	306	3,7255	1,05728	-0,870	0,385
	Bayan	108	3,8241	0,87359		
29.	Bay	306	3,4869	1,12854	-2,607	0,009**

İFADE	Bayan	108	3,8056	0,98073		
30. İFADE	Bay	306	3,7516	1,04822	-1,340	0,181
	Bayan	108	3,9074	1,00965		
31. İFADE	Bay	306	3,7484	1,00429	-0,436	0,663
	Bayan	108	3,7963	0,91467		
32. İFADE	Bay	306	3,585	1,20693	1,191	0,234
	Bayan	108	3,4259	1,15365		
33. İFADE	Bay	306	3,5294	1,1766	-0,271	0,787
	Bayan	108	3,5648	1,14609		
34. İFADE	Bay	306	2,5915	1,20646	1,572	0,117
	Bayan	108	2,3796	1,19749		
35. İFADE	Bay	306	2,4248	1,22645	1,023	0,307
	Bayan	108	2,287	1,13608		
36. İFADE	Bay	306	2,8889	1,27037	2,555	0,011*
	Bayan	108	2,5278	1,24148		
37. İFADE	Bay	306	3,6046	1,15255	0,759	0,448
	Bayan	108	3,5093	1,02761		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-36'de görüldüğü üzere;

**20.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın bayan katılımcıların, en düşük katılımın ise erkek katılımcıların olduğu görülmektedir. Buna göre bayan katılımcıların, erkek katılımcılara oranla grup halinde verilen kararlara daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmaktadır.

**23.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın bayan katılımcıların, en düşük katılımın ise erkek katılımcıların olduğu görülmektedir. Buna göre bayan katılımcıların, erkek katılımcılara oranla bilgisayar donanım ve yazılımında son teknolojinin takip edilerek bu yönde yapılan yatırımlara daha fazla önem verdikleri ortaya çıkmaktadır.

- 
- 24.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın bayan katılımcıların, en düşük katılımın ise erkek katılımcıların olduğu görülmektedir. Buna göre bayan katılımcıların, erkek katılımcılara oranla kullanılacak olan bilişim sistemlerinin her zaman bir uzman kontrolünde belirlenmesinin önemli buldukları ortaya çıkmaktadır.
- 
- 29.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın bayan katılımcıların, en düşük katılımın ise erkek katılımcıların olduğu görülmektedir. Buna göre bayan katılımcıların, erkek katılımcılara oranla sürekli karşılaşılan problemlerin çözümünde önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin uygulanmasına daha önem ortaya çıkmaktadır
- 
- 36.** İfadeye verilen cevaplarda çalışanların cinsiyet bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın erkek katılımcıların, en düşük katılımın ise bayan katılımcıların olduğu görülmektedir. Buna göre erkek katılımcıların, bayan katılımcılara oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiğini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

### 2.1.4.10 Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Kamu-Özel Durumu Bakımından İncelenmesi

**Tablo-37:** Bilişim Sistemleri Kullanımı ve Karar Verme Arasındaki İlişkinin Kamu-Özel Durumu Bakımından İncelenmesi

KURUM TÜRÜ		N	Ort.	Std. Sp.	t	p
19. İFADE	Özel	337	2,9852	1,21121	1,116	0,265
	Kamu	77	2,8182	1,06038		
20. İFADE	Özel	337	3,8694	1,10229	5,828	0,000**
	Kamu	77	3,0519	1,14589		
21. İFADE	Özel	337	3,4065	1,11177	6,272	0,000**
	Kamu	77	2,5195	1,15406		
22. İFADE	Özel	337	3,8131	1,05111	4,971	0,000**
	Kamu	77	3,1558	1,02681		
23. İFADE	Özel	337	3,5964	1,17402	5,538	0,000**
	Kamu	77	2,7792	1,14275		
24. İFADE	Özel	337	3,6973	1,18915	2,187	0,029*
	Kamu	77	3,3766	1,02648		
25. İFADE	Özel	337	3,6261	1,17373	7,509	0,000**
	Kamu	77	2,5065	1,20986		
26. İFADE	Özel	337	3,7656	1,11601	3,434	0,001**
	Kamu	77	3,2857	1,06199		
27. İFADE	Özel	337	3,7745	1,08953	4,760	0,000**
	Kamu	77	3,1169	1,11183		
28. İFADE	Özel	337	3,8368	1,01774	3,652	0,000**
	Kamu	77	3,3766	0,90378		
29. İFADE	Özel	337	3,4926	1,12100	-3,028	0,003**
	Kamu	77	3,9091	0,93445		
30. İFADE	Özel	337	3,9110	0,96875	5,001	0,000**
	Kamu	77	3,2727	1,17693		
31. İFADE	Özel	337	3,8309	0,96572	3,068	0,002**
	Kamu	77	3,4545	0,99400		
32. İFADE	Özel	337	3,6706	1,16041	4,645	0,000**
	Kamu	77	2,9870	1,18648		
33. İFADE	Özel	337	3,6558	1,14183	4,363	0,000**
	Kamu	77	3,0260	1,14678		
34. İFADE	Özel	337	2,4362	1,18883	-3,580	0,000**
	Kamu	77	2,9740	1,19179		
35. İFADE	Özel	337	2,2344	1,13452	-5,664	0,000**
	Kamu	77	3,0649	1,27049		
36. İFADE	Özel	337	2,6825	1,25003	-3,818	0,000**
	Kamu	77	3,2857	1,25506		

<b>37. İFADE</b>	Özel	337	3,6320	1,11853	1,995	0,047*
	Kamu	77	3,3506	1,10936		

(\*:  $p < 0.05$  için istatistiksel anlamlı farkı, \*\*:  $p < 0.01$  için istatistiksel anlamlı farkı göstermektedir.)

Anketimize katılan işletme yöneticilerinden aldığımız cevaplardan Tablo-37'de görüldüğü üzere;

---

**20.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla grup halinde verilen kararların daha önemli ve etkin bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**21.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla yönetsel kararlar verilirken astların karar ve katılımlarının önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

**22.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilişim sistemleri kullanımının karar verme hızını arttırmada ve kısa zamanda isabetli kararlara ulaşılmasını kolaylaştırmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.

---

- 
- 23.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilgisayar, donanım ve yazılım kullanımında her zaman son teknolojinin takip edildiği ayrıca bu yönde yapılan yatırımların önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 24.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla kullanılacak olan bilişim sistemlerinin her zaman bir uzman kontrolünde belirlenmesinin önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 25.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilişim sistemlerinin alternatif stratejiler geliştirmede ve rekabet avantajı yaratmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 26.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, veri işleme kapasitesini arttırmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-

- 
- 27.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanımının, maliyetleri düşürmede önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 28.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilişim sistemleri ile oluşturulan iletişim kanalları sayesinde etkin ve hızlı iletişim kurmada ve bunu karar verme sürecine yansıtmada önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 29.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın kamu işletmelerde, en düşük katılımın ise özel işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmelerinde, özel işletmelere oranla sürekli karşılaşılan problemlerin çözümünde önceden belirlenmiş kural ve prosedürlerin uygulanmasına daha önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır
- 
- 30.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilişim sistemleri kullanılarak periyodik raporlar hazırlamayı ve raporların yönetsel kararlar verme aşamasında önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
-

- 
- 31.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilişim sistemleri kullanımının operasyonel verimliliği arttırmada ve bu bağlamda rutin işlerin daha hızlı ve ucuz yapılmasında önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 32.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilgiyi üretmenin dışarıdan satın almaktan daha önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 33.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede bilişim sistemleri kullanımının önemli bulunduğu ortaya çıkmaktadır.
- 
- 34.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın kamu işletmelerde, en düşük katılımın ise özel işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmelerinde, özel işletmelere oranla kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığı düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.
-



- 
- 35.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın kamu işletmelerde, en düşük katılımın ise özel işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmelerinde, özel işletmelere oranla bilişim sistemleri konusunda işletmelerde yöneticilerin yeterli bilgiye sahip olmadıklarını düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.
- 
- 36.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın kamu işletmelerde, en düşük katılımın ise özel işletmelerde olduğu görülmektedir. Buna göre kamu işletmelerinde, özel işletmelere oranla bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için yetişmiş elaman yetersizliğinin önemli bir durum teşkil ettiği düşünüldüğü ortaya çıkmaktadır.
- 
- 37.** İfadeye verilen cevaplarda işletmenin kamu-özel durumu bakımından istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmuştur. Tablodaki ortalamalar incelendiğinde, bu ifadeye en yüksek katılımın özel işletmelerde, en düşük katılımın ise kamu işletmelerinde olduğu görülmektedir. Buna göre özel işletmelerde, kamu işletmelerine oranla işletme yöneticilerinin örgütün hedeflerine göre hareket ettiklerini düşündükleri ortaya çıkmaktadır.
-

## SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Araştırmamıza göre, mevcut durum göz önüne alınarak oranlar incelendiğinde; Bilişim sistemlerinden yararlanma oranına işletmelerin faaliyet alanı itibarıyla baktığımızda, hizmet işletmelerinde yararlanma oranı üretim işletmelerine göre daha yüksektir. Küreselleşme ile gelen teknolojik gelişmeler; her alanda kullanım alanı bulmuş, her sektörde belirli etkilere neden olmuştur. Müşteri tatmininin temel olduğu, ürün veya hizmetin anlık verildiği bir sektör olan hizmet sektöründe de bilişim teknolojilerinin belirgin etkileri ve faydaları bulunmaktadır. İnsanlar Internet sayesinde, gitmek istedikleri yer hakkında bilgi edinirken, yine Internet üzerinden alışveriş hatta rezervasyon yapabilmektedir. Diğer yandan üretim işletmelerinin bu teknolojiler karşısında geride kaldığı görülmektedir. Çünkü işletmeler ölümcül rekabet ortamında ayakta kalabilmek için, piyasaya ayak uydurmak zorunda kalacak ve kendi iç yapısını da bu doğrultuda yenileyecektir. Özellikle üretim işletmeleri için durum daha da önemlidir. Daha kaliteli, daha ucuz ve daha çok çeşitli ürün üretmek zorunda olan üretim işletmeleri maliyetleri azaltmak ve kârlılığını artırmak için özellikle kendilerine bütün üretim ağı ile ilgili en net bilgileri verecek olan maliyet sistemlerini de gözden geçirmek zorundadırlar.

İşletme Yöneticilerine göre kurumlarında bilgiyi üretmenin dışarıdan satın almaktan daha önemli buldukları ortaya çıkmaktadır. Buda aynı zamanda işletmelerde ar-ge çalışmalarına önem verildiğini de göstermektedir. Özellikle genel yönetim kademelerindeki yöneticilerin işletmelerinde yeni teknolojiler geliştirmede en önemli olan bilgi kavramına önem verdiğini göstermektedir. Ayrıca yöneticilerin yaş ortalamaları dikkate alındığında yöneticiliğe yeni adım atmış olan (31 yaş ve altı) katılımcılar ve deneyimli olan (45 yaş ve üzeri) katılımcıların bu yönde yapılan çalışmaların etkilerinin diğer yaş gruplarına oranla daha önemli olduğunu düşündüklerini ortaya çıkartmaktadır. Sektör baz alındığında kamu sektörünün bilgi

kavramına, özel işletmeler kadar önem verilmediği görülmektedir. Her zamanki gibi toplumumuzda klasik düşüncelerin hakim olduğu ve genel kanıların bozulmadığını görmekteyiz. Bizce bu durum kamu sektörünün ar-ge çalışmalarında yetersiz kalmasından kaynaklı olarak özelleşmeyi getirdiğini söyleyebiliriz. Diğer taraftan kuruluş yılı itibariyle yakın zamanda (1991 ve sonrası) işletmelerin bilgi teknolojilerine ve ar-ge çalışmalarına, daha eski kurulan işletmelere göre daha önemli buldukları görüşüdür. Buda 1991 öncesi kurulan işletmelerin bilgi ve ar-ge çalışmalarında dışarıya bağımlı olduklarını göstermektedir.

Yöneticilere göre maliyetleri düşürme açısından bilişim teknolojilerinin kullanımı ve son teknolojinin takip edilmesi konusunda kurum ihtiyaçları doğrultusunda önemli bulduklarını ortaya koymaktadır. Buna en çok önemin genel yönetim, satış ve pazarlama departmanlarında görülmektedir. Üretim, muhasebe ve finans departmanlarında da ise belirttiğimiz kademelere göre daha az önem verildiği görülmektedir. Bunun nedeni de kurum işleyişinin kısıtlı olması, belirli prosedürlerin yavaş işlemesi, uygun personelin istihdam edilememesi ve/veya ödenek yetersizliği olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Özel sektör yöneticileri bilişim sistemlerinin rekabet avantajı sağladığını düşünmektedirler. Bunun sebebi özel sektörde rekabetin kamuya göre daha yoğun yaşanması ve bilişim sistemlerinin rekabet avantajı sağlamada etkin bir araç olduğu gerçeğinin özel sektör yöneticileri tarafından daha iyi anlaşılmasıdır. Ayrıca özel sektör yöneticileri kurum içerisinde kullanılacak olan rekabet avantajı sağlamada rol oynayan bilişim sistemlerinin seçiminde, bir uzmanın görüşüne başvurdukları görülmektedir. Hizmet işletmelerinde ise kamu işletmelerine oranla bu duruma daha çok önem verilmektedir.

Diğer taraftan özel sektör yöneticileri bilişim sistemleriyle oluşturulan iletişim kanalları sayesinde etkin ve hızlı iletişim kurmakta ve bunu karar

verme sürecine yansıtma kamu işletmelerine oranla daha fazla önem verildiği görülmektedir. Ayrıca yönetim kademelerinde de en fazla önemin genel yönetim, satış ve pazarlama departmanlarında görüldüğü sonucudur. Bu sonuçtan da anlaşılacağı gibi hizmetin anlık verilişi (özellikle müşterilerle yapılan anlık diyaloglar), bu sistemlerin önemliğini arz ettirmektedir.

Üretim ve teknik departmanlarında bireysel kararların varlığı gözükürken satış ve pazarlama departmanlarında grup kararlarının daha önemli olduğu görülmektedir. Buda özellikle ürün veya hizmetin son temsilcisi olan bu departmanların müşteri odaklı çalışmasından ve dışa açık yapılarını karar süreçlerine yansıtılmalarından kaynaklı olduğu söylenebilir. Üretim ve teknik departmanlarında görev yapan yöneticilerin ise branşları gereği bireysel düşünmeye yatkın olmaları bunun başlıca sebeplerinden olabilir. Ayrıca bir başka unsur ise özellikle üretim ve teknik departmanlarında bilgi kavramına gereken değerin verilmediği görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda yeni teknolojilerin ışık bulduğu bu departmanlarda ar-ge çalışmalarına yeterince yatırım yapılamadığı, bilgiyi dışarıdan satın alarak dışa bağımlı kaldıkları söylenebilir. Veriler incelendiğinde bu departmanların yöneticilerinin bilişim sistemleri konusunda da yetersiz kaldığı gözlenmektedir. Diğer taraftan ise işletmelerin ana omurgasını oluşturan genel yönetim kademelerinde bilgi ve bilişim kavramına önem verildiği görülmektedir.

Hizmet yılı açısından baktığımızda ise iş deneyimi yüksek olan yöneticilerin grup halinde verilen kararlara daha fazla önem verdikleri gözlenmektedir. Aynı zamanda bu yöneticilerin karar süreçlerinde daha doğru ve isabetli kararlara ulaştırmada, örgütün hedeflerini gözetmede başarı oldukları söylenebilir. Ancak deneyimi az olan yöneticilerin grup kararlarında net olmadıkları görülmektedir. Aynı zamanda bu yöneticilerin bilişim sistemleri kullanımının karar aşamalarında ve iş süreçleri doğrultusunda bilişim sistemlerinden yeterince yararlanılmadığı konusunda

görüşleri olmuştur. Buda iş deneyimi az olan yöneticilerin hedef beklentilerinin yüksek olmasından kaynaklı veya teknolojinin hızlı ilerlemesi doğrultusunda yeni teknolojilere daha uyumlu olmalarından kaynaklı olabilir.

Yaşça deneyimli olan yöneticiler grup halinde verilen kararları daha etkin ve verimli bulmaktadırlar. Bu da aynı zamanda yöneticiler için, karar süreçlerinde daha doğru ve isabetli kararlara ulaştırmada, örgütün hedeflerini gözetmede başarı açısından önemli bir faktördür. Aynı zamanda 45 yaş ve üstü yöneticilerin bilgi kavramına verdiği değerden kurum içinde yeni oluşumlara açık oldukları anlaşılmaktadır. Anket çalışmamızda özellikle yaşça genç olan yöneticilerin yüz yüze görüşmelerde 37. ifadeye (Kurum/İşletme yöneticileri, karar verme süreçlerinde **örgütün hedeflerine yönelik hareket** etmektedir.) cevap vermekten çekindikleri gözlenmiştir. Diğer taraftan yaşça deneyimli olan yöneticiler ise “bizden geçti artık, siz gençler bu işleri daha iyi bilirsiniz” diyerek atıfta buldukları gözlenmiştir. Bir başka unsur ise 31 ve altı yaş gurubunda kurum yöneticilerinin bilişim sistemlerinden yeterince yararlanmadıklarını düşünmeleridir. Özellikle yaşça genç olan yöneticiler, yaşça deneyimli olan yöneticilerin bu sistemler konusunda yetersiz kaldıklarını düşünmelerinden kaynaklı olabilir.

Eğitim düzeyi açısından bakıldığında lise ve dengi eğitim düzeyinde olan yöneticilerin karar süreçlerine ve bilişim sistemlerine diğer eğitim düzeylerine göre daha hakim olduğu görülmektedir. Tablo-8’de eğitim kriterine göre dağılım incelendiğinde Lisans mezunlarının sayısı oldukça fazla olmasına karşın, bilişim sistemlerine karşı tutumlarının az olduğu görülmektedir. Bu durum aynı zamanda lise ve dengi eğitim düzeyinde olan yöneticilerin, çok erken yaşlarda hayata atılmasından kaynaklı iş tecrübesi veya organizasyonel beklenti düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklı olabileceğini düşündürmektedir.

Kamu işletmelerinde bilişim sistemlerini kullanımı özel sektöre göre daha az olduğu görünmektedir. Özel işletmeler ticareti elektronik ortamda gerçekleştirirken kamuda böyle bir uygulamaya yer verilmediği sonucuna ulaşılmaktadır. Elektronik ortamda yapılan ticaretler işletmeler için yeni bir satış kanalı oluşturmuştur. E-ticaret sayesinde işletmeler ürünlerini birebir pazarlama imkânı sunarlar ve pazarlama maliyetlerini düşürme imkanını e-ticaret sayesinde elde ederler. Aynı zamanda işletmeler e-ticaret ile yeni müşteri potansiyeline her zaman açık olduklarını belirtirler. Elektronik ortamda yapılan ticaretlerin alıcılar açısından faydası , işlemlerin kolay ve akıcı yapılmasını sağladığı için zaman kaybını önler. Ürün ile ilgili daha rahat bilgi alınabilecek bir ortam olması ve alıcıların ulaşım için harcadıkları giderleri azaltıcı etki yaratmasından dolayı elektronik ticaret alıcılar için önemlidir.

Büyüklik bakımından küçük ölçekli işletmelerde bireysel kararların daha önemli olduğu görülürken, karar verme süreçlerinde astların katılımlarının da önemli bir yere sahip olduğu anlaşılmaktadır. Küçük ölçekli işletmelerde, hiyerarşik düzenin oluşmamasından ve genellikle aile işletmeleri olmasından dolayı bireysel kararların daha hakim olduğu söylenebilir. Ayrıca bu durum itibariyle küçük işletmeler ayakta kalabilmek için buldukları çevre ortamına kolaylıkla uyum sağlamak, karar verme süreçlerinde bilişim sistemlerini en etkin şekilde kullanmak, sürekli rekabet içerisinde olmak ve yapısı itibariyle anlık kararlar vermek zorundadırlar. Ancak küçük ölçekli işletmelerde bilişim sistemlerine gereken önem verilirken, diğer taraftan bu sistemleri kullanacak personel yetersizliği önemli durum tekil ettiği görülmektedir. Bu da işletme yöneticilerin bilişim sistemleri konusunda yeterli bilgiye sahip olmaması düşüncesinden kaynaklanıyor olabilir. Diğer taraftan Hiyerarşik düzenin oturduğu büyük ölçekli işletmelerde ise karar verme süreçlerinin daha uzun sürdüğü söylenebilir. Bu tip işletmelerde departmanlar arası iletişim kopukluğu, gerekli prosedürlerin gecikmesi ve ast üst ilişkileri gibi nedenler bu durumu

etkileyebilmektedir. Bu da aynı zamanda büyük ölçekli işletmelerin hantallaşmasına neden olmakta ve özellikle kamu işletmelerinde daha belirgin olduğu görülmektedir.

Birer açık sistem olarak işletme organizasyonları kendilerine bu özelliği katan en önemli öge olan çevrenin tüketicilerin talepleri doğrultusunda sürekli değişmesinden dolayı, kaçınılmaz olarak kendilerini yeni yapılar içinde yer alma çabası içinde bulmaktadırlar. Bu bazen bir ürünün piyasadaki varlığını sürdürdüğü sürece devam eden sanal yapılar olarak karşımıza çıkarken, bazen de rekabet ortamında ayakta kalmak için girilen stratejik ortaklıklar şeklinde gerçekleşebilmektedir. Her ne şekilde olursa olsun gerçekleştirilen bu çabaların tamamı çevreden girdiler alıp çevreye çıktılar vererek sistemin çökmemesi için yapılmaktadır.

İşletmelerde görülen büyüme ve gelişmenin meydana getirdiği sorunlara karşı etkili bir biçimde kullanılan yeni bir yöntem de çalışanların karar sürecine katılımıdır. Kararlara katılım sayesinde üstler her geçen gün artan iş yüklerinin bir bölümünü devretmek imkânı bulurlar. Astlar ise yeteneklerini bilgi ve deneyimlerini kullanma ve üstlere bunu ispat etme çabasına girerler. Bu durum işletmenin verimliliğini ve rekabet gücünü artırır. Kararlara katılım bu açıdan bir bakıma otoritenin paylaşılması anlamına gelmektedir. Günümüz işletmelerinde uygulanmaya başlayan yetki devri, kara katılma, ortaklık birlikte yönetim, özyönetim gibi çeşitli katılımlı yönetim sistemleri personeli daha çok sorumluluk sahibi yapmak amacını taşımaktadır.

Yerinde verilen isabetli kararlar organizasyonların hayatta kalmalarını kolaylaştırırken, bilgisizlikten kaynaklanan belirsizlik ortamlarında verilen kararlar işletmeyi derinden sarsacak belki de varlığını sona erdirecek sonuçlar doğurabilecektir. Bu sebeple belirsizlik ortamlarının belirlilik ortamlarına veya en azından olasılıkların bilindiği risk

ortamına döndürülmesi için bir takım çabalara girişilmesi gerekmektedir. Bu çabalar genel olarak bilgi ile donanmayı kapsamaktadır.

Bilgi ile donanmanın yanı sıra verim elde etmek için bilginin uygun araç ve tekniklerle işlenmesi gerekmektedir. Bu noktada organizasyonların yardımına bilişim teknolojileri yetişmektedir. Modern işletmelerde farklı amaçlar için farklı bilişim teknolojilerinden gerekli şekilde faydalanılmaktadır. Ancak henüz bu sistemleri işletmeleri ile buluşturmayan hatta haberdar dahi olmayan organizasyonlar da mevcuttur. Rekabet ortamında günden güne varlıklarına son veren işletmelerin kapanma sebeplerinin en önemlilerinden birisi olarak teknolojiyi yakalayamamak gösterilebilir.



## KAYNAKÇA

“**Ağ Güvenliği İçin Tehlikeli Protokoller**”, Chip Dergisi, Bölüm 3, Aralık 2001.

Ada, E., **İşletmelerde Sistem Analizi ve Tasarımı**, Yeni Teknolojiler ve Araçlar, Gazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., Ankara, 1997.

Adair, J., **Karar Alma ve Problem Çözme**, Çev. Nurdan Kalaycı, Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Ahituv N., Igbaria M. ve Sella A., "**The effects of Time Pressure and Completeness of Information on Decision Making**", Journal of Management Information Systems, Fall98, Vol. 15, Issue 2.

Akat, İ., Budak G. ve Budak G., **Yönetimde Bağlantı Süreçleri**, Barış Yayınları, 2002.

Akat, İ., Budak, G., ve Budak, G., **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, Barış Yayınları, İzmir, 2002.

Akbulut, O.. Bilgisayar ağ yapılarında en iyileme teknikleri. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Elektrik-Elektronik Mühendisliği Ana Bilim Dalı, İstanbul, 2005.

Akça, U., “**ERP (Kurumsal Kaynak planlaması Nedir?)**”, [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=125](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=125), (Erişim Tarihi: 11.04.2009)

AKGÜL, M., **İnternet ve İlgili Konularda Çokça Sorulan Sorular**, İNETTR.CSS., 1997.

Akolaş, A., " **Bilişim Sistemleri Ve Bilişim Teknolojisinin Küreselleşme Olgusu Ve Girişimcilik Üzerine Yansımaları**", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 12, Konya, 2004, s. 32.

Akpınar, H., **Bilişim Teknolojisi ve İşletme Öğretimine Etkileri**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Kasım 1997.

Aksoy , B., "**Bilgi Teknolojilerinin Yarattığı Örgütsel Değişim: Nasıl Bir İnsan Kaynakları Yönetimi?**", Bilgi Dünyası, 6(1), 2005.

Altılar, N., **İçimizdeki Lider, Okumuş Adam Yayınları**, İstanbul, 2002.

Albayrak B., **Proje Yönetimi ve Danışmanlık**, İkinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul, 1998.

Anameriç. H., "**Bilgi Sistemleri ve Yönetimde Bilgi Sistemlerinin Kullanımı**", Bilgi Çağı, Bilgi Yönelimi ve Bilgi Sistemleri, Çizgi Kitabevi. Konya, 2005.

**Askeri Liderlik (Yönetim Organizasyon)**, Hava Harp Okulu Yayınları, İstanbul, 1988.

Ateş, H., "**Yönetimde Karar Verme-Yaratıcılık ve Liderlik Etkileri**", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü.İşletme Fakültesi, Organizasyon ve İşletme Politikası Bilim Dalı , İstanbul, 1989.

Aşkun, İ. C., ve Tokay B., **İşletmelerde Yönetim ve Örgüt, Eğitsel Yayın**, İstanbul, 2003.

Aydın, M., **Eğitim Yönetimi**, Hatiboğlu Yayınevi, Ankara, 1988.

Aykaç, B., **İnsan Kaynakları Yönetimi ve İnsan Kaynaklarının Stratejik Planlaması**, Nobel Yayın Dağıtım. Ankara, 1999.

Bağırkan, Ş., **Karar Verme**, Der Yayınları, İstanbul, 1983.

Bakan, İ. ve Diğerleri, **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**, Beta Yayınları. İstanbul, 2004.

Balçık, B., **İşletme yönetimi**, Ankara, 2002.

BALEVİ, E., **İnternet**, Seçkin Kitabevi, Ankara, 1995.

Baransel, A., “Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi”, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:257, İstanbul, 1993.

Barutçugil, İ., **Bilgi Yönetimi, Kariyer Yayıncılık**, İstanbul, 2002.

Başaran, T. ve Diğerleri, “**Sistem Güvenliği ve Yedekleme**”, Bilgi Teknolojileri Kongresi Bildiriler, Denizli, Mayıs, 2003.

Baykal, B., **Organizasyonların Yönetimi: ilkeler ve Süreçler**, Met-Er Matbaası, İstanbul, 1981.

Bayraktaroğlu, S. ve Tunçbilek, M., “**Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Değişen Yüzü**”,

[http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=164](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=164), (Erişim Tarihi: 11.09.2008)

Bayraktaroğlu, S., **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Sakarya Kitabevi, Adapazarı, 2003.

Bensghir, T. K., **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, TODAIE Yayın No:274. Ankara, 1996.

Berkowitz, E. N., Kerin, R. A., Hartley, S.W. ve Rudelius, W., **Marketing**, Invin Mcgraw-Hill, Sixth Edition, 2000.

Binbaşıoğlu, C., **Eğitim Yöneticiliği**, Binbaşıoğlu Yayınları. , Ankara, 1983.

Börü, M., “**Aktif mi? Interaktif mi?**”, BT Haber, Haziran 1999.

Bursalıoğlu, Z., **Eğitim Yönetiminde Teori ve Uygulama**, Ankara, 1978.

Bursalıoğlu, Z., **Okul Yönetiminde Yeni Yapı ve Davranış.**, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları Yayın No. 154, Ankara, 1987.

Bülbül, H. ve Güleş, H. K., “**Türk Sanayi İşletmelerinde İleri İmalât Teknolojileri Kullanımı Ve Performansa Etkisi**”, ODTÜ Gelişme Dergisi, 31 (Haziran), 2004.

BİLGEN, S., **Yöneticiler için Bilişim Sistemleri**, ODTÜ Enformatik Enstitüsü Emo Yayını, Ankara, 2003.

Can ,H., Tuncer,D., ve Ayhan, D. Y., **Genel İşlemecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi Ankara, 2003.

Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

Can, H., **Organizasyon ve Yönetim**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1992.

Can, H., Tuncer, D. ve Ayhan D. Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Adım Yayıncılık, Ankara, 1991.

Can, H., Tuncer, D., ve Ayhan, D. Y., **Genel İşletmecilik Bilgileri**, Siyasal Kitabevi, 15.Baskı, Ankara, 2004.

Canpolat, Ö., **Elektronik Ticaret ve Türkiye'deki Gelişmeler**, T.C. Sanayi ve Ticaret Bakanlığı Hukuk Müşaviri iği, Ankara, 2001.

Cashmare C. ve Richard Lyoll, R., **Business Information: Sysetms and Strategy**, NewYork, Prentice Hail, 1991, s.9.

Clrailcy D., **E-Business and E-Commerce Management**, Pearson Education Limited, 2002.

Coleman, R. ve Barrie, G., **Yöneticinin Kılavuzu iyi Bir Yönetici Olmak için 525 Kural**, Çev. Mehmet Harmancı, 5. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul, 2003.

Çetinkaya, B., "**Yönetim Bilgi Sistemleri**", Anadolu Üniversitesi İİBF Dergisi C:6, Eskişehir, 1998.

ÇOBAN, H., **Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş**, İnkılap Kitapevi, İstanbul, 1998.

Çölkeşen, R., **Network TCP/IP UNIX EI Kitabı**, Papatya yayınları, Dördüncü Baskı, 2006.

Çura, T., **Yöneticiler İçin Bilişim Teknolojileri ve Enformasyon Sistemleri**, Sistem Yayınları, İstanbul, 2009.

Daft, R., **Management 6th Edition** , Thomson South Western , Landmark Ltd., 2003.

Dalay , İ., “**Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler**”, Sakarya Üniversitesi Yayını, Sayı: 43, Sakarya, 2001.

Daş, R. ve Varol A., **Frame Relay Hattı Üzerinden İki Farklı Yöntemle Yapılan Video Konferans Uygulamalarının Karşılaştırılması**, Politeknik Dergisi, cilt18, sayı1, Elazığ, 2005.

Daş. R., **Video Konferans Sistemi Taşanını**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü. 2002.

Dearlove, D., **Key Management Desions**, Financial Times Prentice Hall, 1997.

Demir, M. H ve Gümüšođlu, Ş., **Üretim Yönetimi**, 5. Baskı, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1998.

Dinçer Ö.,Fidan Y., **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayınları, 5.baskı, İstanbul, 2000.

Dinçer, Ö.ve Fidan, Y., İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1996,

Dinçer, Ö., "**Kriz Dönemlerinde Yönetim ve Plansız Değişme Sorunları 3 Ulusal İşletmecilik Kongresi**", Kapadokya, 1989,

Drucker P., **Yönetim Uygulaması**, Çev. E.Sabri Yarmalı, İstanbul, 1996.

Drucker, P. F., **Değişim Çağının Yönetimi**, Çev. Zülfü Dicleli, Türk Henkel Dergisi Yayınları, İstanbul, 1995.

Drucker, P. F., **The Practice of Management**, Çev. E.Sabri YARMALI, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994.

Dubrin, A., **Applying Psychology: Individual and Organizational Effectiveness**, Prentice Hall, New Jersey, 1994.

Eczacıbaşı, F., BT haber dergisi, S: 132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997

Ekincioglu, İ. ve Diğerleri, **Bilgi Teknolojisi Kullanımı ve Internet**, Birinci Baskı, DPU Yayınlan Yayın No: 10, Ankara, 2003.

Ellsworth, J. H. ve Ellsworth M. V., **Marketing on the Internet**, 2. Edition John Wiley & Sons, Inc., 1997.

Emmungil, L., **Bilgisayar Donanımı**, Ulusal Teknoloji ve Eğitim Derneği, Ankara, 2009.

Erdem, A. R., "**Eğitim Yönetimi ve Denetimi Ders Notları**", Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi, 2002.

Erdoğan, M., **Genel işletme**, Ed.Şan Özalp, Anadolu Üniv. Yayınları No:931, Eskisehir , 2000.

Eren E., **Yönetim Psikolojisi**, İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınlan, İstanbul

Eren, E., **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000.

Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, İ.Ü.İşletme Fakültesi Yayın No:234, İstanbul, 1990.

Eren, E., **İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Der Yayınları, İstanbul, 1997.

Ergün, T., ve Polatoğlu, A., **Kamu Yönetimine Giriş**, T.O.D.A.İ.Yayınları, Ankara, 1992.

Erkan, H., **Bilgi Toplumu Ve Ekonomik Gelişme**, Dördüncü Baskı, Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul 1998, s. 162.

Erkut H., **Yönetim Bilişim Sistemleri**, MESS Yayınları, İstanbul, 1989.

Ersoy, N. F. ve Karalar, R., "**Yeni Ekonomide Pazarlamanın Değişen Yönü**", [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=231](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=231), (Erişim Tarihi: 05.06.2009).

Ertürk, M., **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Evirgen, H., **İşletmelerde bilgisayar ağları**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Sakarya Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul, 1997.

Ewman, William. H., **Yönetim Sevk ve İdare**, Çev.Kenan Sürgüt, Doğan Basımevi. Ankara, 1979.

Feshbach, S. ve Weiner, B., **Personality**, 3. Ed., Maryland: C. Heath and Company, 1991.

Genç, N., **Yönetim ve Organizasyon**, Seçkin Yayıncılık, Ankara , 2007.

Geylan, R., "**Yönetim Organizasyon**", Açıköğretim Fakültesi Yayını No:774, Eskişehir 2005.



“**Girişimlerde Bilişim Sistemi Kullanımı Araştırması**”, Türkiye İstatistik Kurumu (Tük), <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=2068>, (Erişim Tarihi: 15.10.2009)

Gökçen, H., **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Palme Yayıncılık, Ankara, 2007.

Güleş, H. K. ve Bülbül, H., **Yenilikçilik: İşletmeler İçin Stratejik Üstünlük**, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Güneş, A., **Temel Bilgi Teknolojileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1418, Eskişehir, 2008.

Gürsel, M., **Okul Yönetimi**, Mikro Yayınları, Konya, 1997.

Halaç, O., **Kantitatif Karar Verme Teknikleri ( Yöneylem Araştırmasına Giriş)**, Beşinci Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2001.

Hatiboğlu Z., **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Lebib Yalkın Yayınları, İstanbul 1995.

Hatipoğlu, Z., **İşletme Yönetimine Giriş** , Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

Himmetoğlu, B., **Karar Verme Yeteneğini Geliştirme**, Karaca Matbaası, İzmir, 1971.

Holt, D. H., **Management: Principles and Practices**, Englewood cliffs New Jersey: Prentice Hall Inc., 1987.

Hoşcan Y., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1471, Eskişehir, 2008.

İlhan, S., "**Telekomünikasyonda Yönetim Bilişim Sistemleri Modeli**", Sakarya Üniversitesi SBE, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Sakarya, 1998.

İmrek, M. K., **Karar Verme Teknikleri**, Beta, İstanbul, 2003.

Jaiswal, M. ve Milal M., **Management Information Systems**, Oxford University Press, Indiana, 2004.

Kabasakal, H. ve Arkadaşları, "**E-İletişim Tutumları: Belirleyici Etkenler Olarak Değerler ve Öz-Yeteri İlişkisi**", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No: 10, İstanbul, 24-26 Mayıs 2001.

Kağnıcıoğlu, H., **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1471, Eskişehir, 2008.

Karabulut, S., **Donanım Mimarisi**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 2001.

Karadal, H. ve Kazan, H., Uygun, M., "**Bilişim Teknolojilerine Geçiş Sürecinde Küçük ve Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinin Temel Üretim ve Yönetim Sorunları: Aksaray Örneği**", 21. Yüzyılda KOBİ'ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri Sempozyumu, Doğu Akdeniz Üniversitesi, İşletme ve Ekonomi Fakültesi. KKTC, Ocak 2002.

Karahoca D. ve Karahoca A., **İşletmeciler, Mühendisler ve Yöneticiler İçin Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1998.

Karahoca, A. ve Karahoca, D., **Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul , 1998.

Karakaş, E., “**Bilgi İşlem ve Enformasyon Teknolojisi-1**”, Üçüncü Baskı, A.Ü.Çankırı MYO Yayın No: 27, Ankara, 1997.

Karakaya, G., “**Yönetici Eğitiminde Karar Verme Becerilerinin Geliştirilmesi**”, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya, 1998.

Karalar, R., Özalp, İ., Maviş, F., Geylan, R., Tenekeioğlu, B., Şahin, M., Çömlekçi, F. ve Aydın, N., **Genel İşletme**, 6.Baskı, Anadolu Üniversitesi , Eskişehir, 2006.

Karalar, R.,**Yönetim Ekonomisi**, Eskişehir, 2003.

Katz, Robert L.,”**Skills of an Effective Administration**”, Harvard Business Review C.LII-S.5 (Eylül-Ekim 1974).

Kavuncubaşı, Ş., **Hastane ve Sağlık Kurumları Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, Ankara ,2000.

Kaya Y. K., **Eğitim Yönetimi: Kuram ve Türkiye' deki Uygulama**, Set Ofset Matbaacılık, Ankara, 1991.

Kırcaali-İftar G., Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1081, Eskişehir, 1999.

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayınları., 8.Basım, İstanbul. 2001.

Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003.

Koçel, T., **“İşletme Yöneticiliği”**, Beta Basım Yayın No:405, İstanbul, 1995.

Kolat, S., **“Web tabanlı uygulamalarda otomatik güvenlik denetim yazılımlarının iyileştirilmesi”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi. Fen Bilimleri Enstitüsü, Enformatik Ana Bilim Dalı. İstanbul, 2006.

Koçer, E., **Genel Muhasebe**, 1. Cilt, Ekin Yayınları. Bursa, 1996.

Kök, S. B., **“Küreselleşmede İtici Güç Bilişim Teknolojileri ve Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”**. G.O.U. I.I.B.F. İşletme Bölümü 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi. Tokat. 15-17 Haziran 2006.

Kul, H., **İşletmeler İçin Bilişim Sistemleri Temelleri ve Uygulamaları**, Birinci Baskı, Papatya Yayınları, Ankara, 2009.

Kul, H., **İşletmeler İçin Bilişim Sistemleri Temelleri ve Uygulamaları**, Birinci Baskı, Papatya Yayınları, Ankara, 2009.

Kunt, A. P., Atak, A., **“Yönetim İşlevleri ve Denetim”**, Modern İşletmecilik Ders Ödevi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, Kasım, 2007.

Kurt, Ü., **“Karar Verme Sürecinde Yöneticilerin Kişilik Yapılarının Etkileri”**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara, 2003.

Kuruüzüm, A., **Karar Destek Sistemlerinde Çok Amaçlı Yöntemler**, Antalya: T.C.Akdeniz Üniversitesi Yayınları, 1998.

Kırım, A., **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, İkinci Baskı, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Kıvrak, E., “**Karar Vermede Çok Kriterli Yaklaşım ve Analitik Hiyerarşi Yöntemi**”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Başkent Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Ankara, 2001.

Liebler, J. G., Levine, R. E., ve Dervitz H. L., **Management Principles**, For Health Professional, Marlyland, USA, 1984.

Long, L., **Management Information Systems**, International Ed., Prentice Hall, USA, 1992.

Loudon, K.J., Loudon, J. P., **Management Information Systems**, Prentice Hall, 6. baskı, 2000.

Malağa R. A., **Information Systems Technology**, Pearson Education Inc., New Jersey, 2005.

Manju A. ve Kathleen M. C., **Network Structure in Virtual Organizations**, Organizational Science. A Journal of Institutc of Management Sciences. Yol. 10. No.6, 1999.

Martin, C. ve Philip Powell, P., **Information Systems: A Management Perspective**, Mc Graw Hill, 1992.

McLcod, R. J. ve Schell, G., **Management Information Systems**. 8. ed., Prentice Hall, New Jersey, 2001.

Mintzberg, H., "**The Manager's Job: Folklore or Fact**", Harvard Business Review, C.LIII, S.4 (Temmuz-Ağustos 1975).

Mucuk, İ., **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1998.

Mucuk, İ., **Pazarlama İlkeleri**, Türkmen Kitapevi. İstanbul, 2004.

Mutlu, E., **Uluslararası İşletmecilik**, Beta Yayınları, İstanbul, 1999.

NISCC (National Infrastructure Security Co-Ordination Centre), "**Trojan Horse Programs and Rootkids**", NISCC Technical 08/03, 10 Eylül 2003

Odabası, Y. ve Oyman M., **Pazarlama İletisimi Yönetimi**, MediaCat Yayınları, İstanbul, 2005.

OECD., **Taxation and Electronic Commerce Implementing the Ottawa Taxation Framework Conditions**, E-Book, 2001.

Onaran, O., **Örgütlerde Karar Verme**, AÜSBF Yayınları, Ankara, 1975.

Onaran, O., **Örgütlerde Karar Verme**, Sevinç Matbaası, Ankara, 1971.

Orr, Jason C., "**The 3 Principles of Decision-Making**", Canadian Manager, Winter 97, vol.22, Issue 4.

Oruç, İ., "**İş Etiğinin Kurumsallaştırılması ve Karşılaştırmalı Bir Araştırma**", Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana bilim Dalı, Edirne, 2004.

Oz, E., **Menegament Information Systems**, Thomso, Beşinci Baskı, 2006

Öymen, E., **BT Haber Dergisi**, Sayı:263

Özalp, İ., "**Örgütlerde Çatışma**", Eskişehir Anadolu Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, C.VII,S1 (Haziran 1989)

Özalp, İ., **Yönetim ve Organizasyon**, Cilt:I, Eskişehir, 1992.

Özdemir F., **21. Yüzyıl Ticaretinin Yeni Arenası Elektronik Ticaret**, Yayın No: 86, İzmir Ticaret Odası, 2000.

Özer A. K., **Gerçekçi Yönetim**, Varlık Yayınları, İstanbul, 1997.

Özgüler, M., **Bilgisayar Donanımı**, Üçüncü Baskı, Akademi Yayınevi, Rize, 2002.

Özkan, Y., Dondurmacı, G. A., **Access 2000**, Birinci Baskı, Alfa Yayınları, İstanbul , 2000.

Pargem Bilişim Sistemleri, "**Video Konferans Çözüm ve Teknolojiler**", <http://www.pargem.com.tr/> , 2002.

Peker, Ö. ve Aytürk, N., **Yönetim Becerileri**, 2. Baskı, Yargı Yayınevi, Ankara, 2002.

Press, M., **Adım Adım Outlook 97**, (Çev. Cem Yılmaz, S.Sinan, Tanören), Arkadaş Yayınevi, Ankara, 2001.

Rainer. R. K, Efraim T. ve Richard E. P., **Introduction Information Systems: Supporting and Transforming Business** ,John Wiley & Sons. Inc., USA, 2007.

Rakich, J. S., Longest, B. B., ve Darr ,K., **Managing Health Services Organizations**, Second Edition, W.S. Saunders Company, Philadelphia, 1985.

Robbins S. P., ve Coulter M., **Management**, Int, Ed.,7th Ed, Upper Saddle River: Prentice Hall, 2004.

Robbins, S., **Management**, Prentice Hall, New Jersey, 2003.

Rom, B. R., Ellsworth, J. H., ve Savftz, K. M., **İnternet**, Birinci Baskı, (Çev. Nezihe Bahar, Devrim Türkmen), Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1998.

Rowley, J., "**Retailing and Shopping on the Internet.**" International Journal of Retail & Distribution Management, Vol: 24; No:3: 26-37. 1996.

Rue, L.W. ve Byars, L.L, **Decision Making Skills**, Management Skills and Application McGraw-Hill, 2003.

Samuel, C., **Modern Management**, Ninth Edition, , Upper Saddle River New Jersey, 2003.

Sarıhan, D. T., **Herkes İçin İnternet**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1995.

Sevim, A., "**Yönetim Bilgi Sistemi**", Anadolu Üniversitesi Yayınları No:1471, Eskişehir, 2008.

Simon, H. A., "**Yönetimde Yeni Karar Verme Bilimi**" , çev. Mustafa TOSUN, Amme idare dergisi ,cilt :7,sayı:3,eylül ,1970.



Soyuer, H. ve Ventura, K., "**Bütünleşik Bilgi Sistemi Uygulamaları ve Üretim-Pazarlama Ara yüzü**", 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Osman Gazi Üniversitesi İİBF, Eskişehir, Kasım, 2004.

Stephen H., Cummings M. ve Dawkins J., **Management Information Systems for the Information Age**, Irwin/McGraw-Hill, USA, 1998.

Steven A., , **Information Systems: The Foundation of E-Business**, Saurabh Printer Pvt. Ltd., India, 2004.

Stones, James A. F., ve Winkel, C., **Management, I. Kısım**, Engiewood Clifts, New Jersey, 1986.

Taro,Y., **Temel Örnekleme Yöntemleri**, Literatür Yayınları, İstanbul, 2001.

Tekarşlan, E., "**Kararın Anlamı ve Genel Esasları**", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi C, IX , Sayı 1, Nisan 1980.

Tekin, A. ve Parlakkaya, R., "**Tümleşik Bilgi Sistemleri ve Muhasebe Bilgi Sistemi**", I.Ulusal Bilgi, Ekonomi Ve Yönelim Kongresi, İzmir, 2002

Tengilimoğlu, D. ve TUTAR H., **Çağdaş Büro Yönetimi**, Gazi Kitapevi, Ankara, 2003.

Tengilimoğlu, D., Atilla A., ve Bektaş, M., **İşletme Yönetimi**, Seçkin Yayıncılık, Ankara ,2008.

Şenel, H., **Temel Bilgi Teknolojileri**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2008.

Timur, H., "**Yönetimde Karar Verme ve Problem Çözme**", Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, C:8, S:2, Ankara, 1990.

Titiz, T., BT haber dergisi, S: 132, İstanbul, 1-7 Eylül 1997

Tortop, N., İşbir, E., ve Aykaç, B., **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara,1999.

Tosun K., **İşletme Yönetimi**, Savaş Yayınları, Ankara 1992.

Tosun, K., **Yönetim ve İşletme Politikası**, İşletme İktisadı Yayınları, İstanbul, 1990.

Travica, B., Virtual **Organization and Electronic Commerce**, Database for Advances in Information Systems. Vol.36, No.3, 2005.

Uçar, M., **Tek Düzen Muhasebe Sistemlerine Uygun Uygulamalı Bilgisayarlı Muhasebe**, İstanbul, 2001,

Uzungören, E. ve Kara O., "**Elektronik Veri Değişimi(EDİ) ve Bilgisayarlı Gümrük Etkinlikleri(Bilge) Sisteminin Verimliliğinin Değerlendirilmesi**", Dumlupınar Üniversitesi SBED, Yıl:5, Sayı:6, Haziran 2002.

Ülgen, H. ve Mirze S. K, **İsletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Varoğlu, A. K., "**Problem Çözme ve Karar Verme**", Askeri Yönetim Kursu Ders Notları, KHO Basımevi, Ankara, 2000.

Vercan, R., "**Bilgi Mühendisliği ve Uzman Sistemler**", Verimlilik Dergisi, Sayı 2, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını , 1995.

Wells W., Burnett, J. ve Moriarty, S., **Principles and Practice**, Prentice Hall, New Jersey, 2000.

“**Yönetim ve Liderlik**”, Genelkurmay Başkanlığı Prensip Emri, Emir No.23-6. :C-1

Yahyagil, M., “**KOBİ’lerde Bilgisayar Teknolojileri Uygulamaları**”, İstanbul Ticaret Odası, Yayın No: 2001-26, İstanbul, 2001.

Yanık M., **Herkes için Excel 7.0**, Birinci Baskı, Beta Yayınları, İstanbul, 1997.

Yaşar, E., “**A’dan Z’ye Bilgisayar Donanımı**”, Chip Dergisi, 2008.

Yozgat, U., **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Basım Yayım, İstanbul, 1998.

Yozgat, U., **Yönetimde Karar Alma Teknikleri**, Beta Yayınları, İstanbul, 1994.

Yozgat, U., **Yönetimde Karar Verme Teknikleri**, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş. Yayın No: 429, İstanbul, 1994.

Yıldız, B. ve Yılandı, M., **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir, 1999.

Yılmaz, Z., “**Yatırım Proje Analizi ve Yönetimi**” Uludağ Üniversitesi, Güçlendirme Vakfı, Yayın No: 35, Bursa, 1995.

**İNTERNET KAYNAKÇA**

[http://atlas.cc.itu.edu.tr/~toros/yazilar/2003oncesi/elektronikhaberlesme\\_mayis2000.htm](http://atlas.cc.itu.edu.tr/~toros/yazilar/2003oncesi/elektronikhaberlesme_mayis2000.htm) (Erişim Tarihi: 05.06.2009)

<http://money.cnn.com/magazines/business2/storysupplement/worldinternet/index.htm> (Erişim Tarihi: 12.04.2009)

<http://support.microsoft.com/kb/129972> (Erişim Tarihi: 08.06.2009)

<http://tr.wikipedia.org/wiki/Bilgisayar> (Erişim Tarihi:23.05.2009)

<http://www.bilgisayardershanesi.com/teknikservis.htm> (Erişim Tarihi:16.03.2009)

[http://www.bkm.com.tr/istatistik/islem\\_sayilari.asp](http://www.bkm.com.tr/istatistik/islem_sayilari.asp) (Erişim Tarihi: 14.06.2009)

[http://www.cc.boun.edu.tr/virus\\_antivirus.htm](http://www.cc.boun.edu.tr/virus_antivirus.htm) (Erişim Tarihi:01.07.2009)

<http://www.girisim.com.tr/bankatek/sayi14/video.htm> (Erişim Tarihi:18.05.2009)

<http://www.karedanismanlik.com/makale-dokuman.html> (Erişim Tarihi: 01.06.2009)

<http://www.maximumbilgi.com> (Erişim Tarihi:04.04.2009)

[http://www.microsoft.com/turkiye/athome/security/viruses/intro\\_viruses\\_w hat.mspix](http://www.microsoft.com/turkiye/athome/security/viruses/intro_viruses_w hat.mspix) (Erişim Tarihi:25.07.2009)

<http://www.wto.org> (Erişim Tarihi: 18.06.2009)

## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

# “ İŞLETMELERDE YÖNETİCİLERİN KARAR VERME SÜRECİ VE BU SÜREÇTE BİLİŞİM SİSTEMLERİ KULLANIMI ”

## HAKKINDA DEĞERLENDİRME FORMU

Sayın Yönetici,

***Yoğun işleriniz arasında zaman ayırıp bu anket formunu cevaplandırmayı kabul ettiğiniz için öncelikle teşekkürlerimi sunarım.***

Bu Anketten elde edilecek olan bulgular bilimsel çalışma amacıyla hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılacak ve başkası tarafından kesinlikle görülmeyecektir. Araştırmanın iyi sonuç vermesi açısından görüşleriniz büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle gerçek görüşlerinizi belirtmeniz araştırmanın geçerliliği bakımından önemlidir. Anket şirketteki bütün idari kadrolara yöneliktir. Aşağıdaki soruları kurumunuzda/işletmenizde uygulamalara en uygun seçeneği katılma derecenize göre yanıtlayınız.

Ayrıca istenilirse elde edilen sonuçlar sizlerle paylaşılacaktır. Bunun için anketin son sayfasındaki [\*] işaretli soruya cevap veriniz ve adınızı, soyadınızı, adresinizi, sonucun gönderilmesini istediğiniz e-posta adresinizi belirtiniz. Böylelikle sizlere ulaştırılabilecektir.

**Bilişim Sistemleri:** Örgüt için gereksinim duyulan ***bilgiyi*** toplayan, işleyen, saklayan, değerlendiren, görüntüleyen, yayan ve gerektiğinde herhangi bir yere iletilmesini ya da herhangi bir yerden erişilmesini elektronik, optik vb. tekniklerle otomatik olarak sağlayan, üzerinde işlem yapan altyapı, teşkilat, personel ve bileşenlerin bir bütünüdür.

***İlgi ve katkılarınız için teşekkür eder, saygılar sunarım...***

**Ercan KOÇOĞLU**  
Atılım Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
0.532 462 45 45  
ercankocoglu@msn.com

Bu anketi İnternet üzerinden doldurmak isterseniz;  
<http://www.ercankocoglu.com/anket>

**ANKET DAVETİYE KODU :** 78930

## DEMOGRAFİK BİLGİLER

### A. AŞAĞIDA YER ALAN SORULARI KİŞİSEL BİLGİLERİNİZ DOĞRULTUSUNDA YANITLAYINIZ.

- 1.Yaşınız : .....
- 2.Cinsiyet :  Bay  Bayan
- 3.Eğitim Durumunuz : ↴
- İlköğretim  Lise ve Dengi  Önlisans  Lisans  
 Yüksek Lisans  Doktora ve üstü  Diğer (.....)
- 4.Görev / Unvanınız : .....
- 5.Toplam Hizmet Yılınız : .....
- 6.Şirketinizin Faaliyet Alanı : .....
- 7.Şirketinizde Çalışan Personel Sayısı : ..... (Yaklaşık olarak)
- 8.Çalıştığınız Şirket :  Özel  Kamu
- 9.Şirketinizin Kuruluş Yılı : ↴
- 1970 öncesi  1970 – 1980  1981 – 1990  
 1991 – 2000  2000 sonrası

### B. KURUMUNUZDAKİ / İŞLETMENİZDEKİ MEVCUT DURUM İTİBARIYLA AŞAĞIDA SIRALANAN İFADELER İÇİN UYGUN SEÇENEĞİ İŞARETLEYİNİZ.

	Evet	Hayır
10. Kurumumuz/İşletmemiz departmanlarında yeterli düzeyde <b>bilgisayar donanımı</b> kullanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Kurumumuz/İşletmemiz birimlerinde yeterli düzeyde <b>bilgisayar yazılım programları</b> kullanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Kurumumuz/İşletmemiz bünyesinde bilişim sistemlerinin etkin bir şekilde kullanımını sağlayan <b>Network</b> alt yapısı mevcuttur.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Kurumumuz/İşletmemiz birimleri, faaliyetlerini yürütürken <b>İnternet</b> hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanmaktadır	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Kurumumuzda/İşletmemizde, <b>şirket içi</b> ve <b>şirket dışı</b> haberleşmede e-posta etkin bir şekilde kullanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Kurumumuzda/İşletmemizde <b>elektronik ticaret (e-ticaret)</b> uygulamaları kullanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Kurumumuz/İşletmemiz birimleri, faaliyetlerini yürütürken <b>Intranet (Kurum içi ağ)</b> hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Kurumumuz/İşletmemiz birimleri, faaliyetlerini yürütürken <b>Ekstranet (Kurum çevresel ağı)</b> hizmetlerinden etkin bir şekilde yararlanılmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Kurumumuzda/İşletmemizde personelin geliştirilmesine yönelik <b>bilişim sistemleri destekli eğitimler</b> (sunu, kurs, seminer v.) verilmektedir	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### Değerlendirme Kriterleri :

- 1- Kesinlikle Katılmıyorum
- 2- Katılmıyorum
- 3- Kısmen Katılıyorum
- 4- Katılıyorum
- 5- Kesinlikle Katılıyorum

### C. KURUMUNUZDAKİ / İŞLETMENİZDEKİ MEVCUT DURUM İTİBARIYLA AŞAĞIDA SIRALANAN İFADELER İÇİN KATILIM DERECEYİ BELİRTİNİZ.

	1	2	3	4	5
19. Kurumumuzda/İşletmemizde, <b>bireysel kararlar</b> daha etkin ve her zaman daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Kurumumuzda/İşletmemizde, <b>grup halinde verilen kararlar</b> daha etkin ve her zaman daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. Kurumumuzda/İşletmemizde, yönetsel kararlar verilirken <b>astların kararları ve katılımı</b> önemli bir yer tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Kurumumuzda/İşletmemizde bilişim sistemleri kullanılması, yöneticilerin <b>karar verme hızını arttırmış</b> ve daha kısa zamanda <b>isabetli kararlara ulaşmasını</b> kolaylaştırmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Kurumumuzda/İşletmemizde, bilgisayar donanım ve yazılımında her zaman <b>son teknoloji takip edilir</b> ve bu yönde yapılan <b>yatırımlar</b> önemli bir yer tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Kurumumuzda/İşletmemizde, kullanılacak olan bilişim sistemleri her zaman bir <b>uzman kontrolünde</b> belirlenir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. Kurumumuzda/İşletmemizde, bilişim sistemleri aracılığıyla rakip şirketleri takip ederek <b>alternatif stratejiler geliştirmekte</b> ve <b>rekabet avantajı</b> sağlamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. Kurumumuzda/İşletmemizde, karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanılması, <b>veri işleme kapasitesini</b> arttırmıştır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Kurumumuzda/İşletmemizde, karar verme sürecinde bilişim sistemleri kullanılması, <b>maliyetleri</b> düşürmüştür.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

28. Kurumumuzda/İşletmemizde, bilişim sistemleriyle oluşturulan iletişim kanalları sayesinde <b>etkin ve hızlı iletişim</b> kurmakta ve bunu karar verme sürecine yansıtmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
29. Kurumumuzda/İşletmemizde, sürekli karşılaşılan problemlerin çözümünde genellikle <b>önceden belirlenmiş kural ve prosedürler</b> uygulanır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Kurumumuzda/İşletmemizde, bilişim sistemleri kullanılarak <b>periyodik raporlar hazırlanır</b> ve yönetsel karar verme aşamasında önemli bir yer tutar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Kurumumuzda/İşletmemizde, bilişim sistemleri kullanımı <b>operasyonel verimliliği arttırarak</b> , rutin işlerin <b>daha hızlı ve ucuz</b> yapılmasında önemli bir rol oynamaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
32. Kurumumuz/İşletmemizde bilgiyi <b>üretmek</b> , dışarıdan <b>satın almaktan</b> daha önemlidir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
33. Kurumumuzda/İşletmemizde, <b>bilgiye dayalı yeni ürün oluşturma ve geliştirmede</b> bilişim sistemleri etkin olarak kullanılmakta ve önemli bir yer tutmaktadır.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Kurumumuzda/İşletmemizde kararların verilmesinde bilişim sistemlerinden <b>yeterince yararlanılmamaktadır</b> .	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
35. Kurumumuzda/İşletmemizde yöneticiler, bilişim sistemleri konusunda <b>yeterli bilgiye</b> sahip değildirlir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
36. Kurumumuzda/İşletmemizde, bilişim sistemlerinin etkin ve verimli kullanımı için <b>yetişmiş eleman ve personel yetersizliği / eksikliği</b> önemli bir durum teşkil etmektedir.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
37. Kurumum/İşletme yöneticileri, karar verme süreçlerinde örgütün <b>hedeflerine göre hareket</b> etmektedirler.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

[ \* ] Araştırma sonucunun; tarafıma gönderilmesini istiyorum.

**Ad, Soyad** : .....

**Adres** : .....

**E - Posta Adresiniz** : .....@.....

( Araştırma sonucunu öğrenmek istemiyorsanız; ad, soyad, adres ve e-posta adresinizi yazmanıza gerek yoktur. )



## EK 1: İşletmelere Gönderilen Elektronik Posta İçeriği

**Merhabalar,**

Atilim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü yüksek lisans öğrencisiyim, Yüksek Lisans Tez çalışmamı; "**İşletmelerde Yöneticilerin Karar Verme ve Bu Süreçte Bilişim Sistemlerinin Kullanımı**"na yönelik Prof. Dr. Ayhan Tan'ın danışmanlığında bilimsel çalışma yapmaktayım.

Orta ve üst düzey yöneticilere yönelik olan bu ankete katılırsanız çok memnun olurum. Ayrıca istenilirse Ankara ilinde yapmakta olduğum bu bilimsel çalışmadan elde edilen sonuçlar sizlerle paylaşılacaktır. Bunun için anket formu içerisindeki ilgili yeri doldurmanız yeterli olacaktır. Eğitim ve bilim adına yapılan bu çalışmaya katılımlarınızı canı gönülden bekliyorum.

Anket cevaplama ortalama 5-10 dk sürmektedir.

Bu anketten elde edilecek olan bulgular bilimsel çalışma amacıyla hazırlanan Yüksek Lisans Tez çalışmasında kullanılacak ve başkası tarafından kesinlikle görülmeyecektir. Tez çalışmasında ad, soyad, şirket isimleri kesinlikle kullanılmayacaktır.

Anket formuna ( <http://www.ercankocoglu.com> ) adresine girerek aşağıda verilmiş olan davetiye koduyla sisteme girerek doldurmanız yeterli olacaktır.

**Ankete giriş için gereken davetiye kodu : 789302**

Yoğun işleriniz arasında değerli zamanınızı bize ayıldığınız için ayrıca eğitime ve bilime verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederim...

---

iletişim için; ( Anket Sorumlusu )

**Ercan KOÇOĞLU**  
**Atilim Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

<http://www.ercankocoglu.com>

[ercankocoglu@msn.com](mailto:ercankocoglu@msn.com)  
**0532 462 45 45**  
**0543 574 65 65**

---

(i) Bu mail bilgilendirme amaçlı gönderilmiştir. Spam mail değildir.

### EK-3: Anketin Yayınlandığı İnternet Sitesine Ait Görüntü Resimleri

**Bilgi Mesajı ;**

Sayın yönetici, yoğun işleriniz arasında değerli zamanınızı bize ayırdığınız için ayrıca eğitime ve bilime verdiğiniz destekten dolayı teşekkür ederiz.

*(i) Bu bilgiler sadece İnternet (Web) yoluyla ulaşılan anket sonuçlarına aittir.*

Web'den anketimize katılan yönetici sayısı :	<u>167</u>
Toplam oluşturulmuş davetiye kodu :	<u>850</u>
Web'den ankete katılım oranı (%) :	<u>5,089</u>

**ANKET GİRİŞ EKSPANINA GİTMEK İÇİN TIKLAYIN**

Bilimsel çalışma amaçlı kullanacağımız, orta ve üst düzey yöneticiler için hazırladığımız anket formunu size iletilmiş olan anket davetiye kodunu sisteme girerek doldurmanız yeterli olacaktır..

**İletişim için;**  
**Ercan KOÇOĞLU**  
 ercankocoglu@msn.com  
 0532 462 45 45

**Bu anket Yüksek Lisans Tezi olarak Prof. Dr. Ayhan TAN'ın danışmanlığında yapılan bir saha çalışmasıdır.**

**Ercan KOÇOĞLU Yüksek Lisans Tez Projesi**  
 Programlama ve tasarım olmak üzere tüm içerik Ercan KOÇOĞLU'na aittir.  
 © Tüm hakları saklıdır.

