



## BİLGİYE DAYALI YÖNETİM

Öğr. Grv. Ercan TAŞKIN\*  
Arş.Grv. Emre SEZİCİ\*\*  
Arş.Grv. Ahmet OĞUZ\*\*\*

### ÖZET

*İşletme dünyasında son on yıl içerisinde yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimini tamamen değiştirmiştir. Her gün yeni bir terim veya yeni bir uygulamayla karşılaşmaktadırlar. Yaşanan bu dönüşümlerin sebeplerine baktığımızda üç temel gelişme alanının varlığına tanık oluruz. Bunlar; küreselleşme, iletişim ve insan kaynağıdır. Unsurlar daha dikkatlice incelendiğinde aslında bunların temelinde yatan gerçek dönüşümün bilgi ve bunun iletilmesi, tüketilmesi ve tekrar üretilmesi anlamındaki bilişim teknolojileri olduğu ortaya çıkmıştır.*

### ABSTRACT

*The developments occurred during the last decade has changed the operating forms of corporations. Everyday we face new terms and new applications. When we look at the reasons of these transformations we witness three basic development fields. These are, globalization, communication and human resources. When these were examined more carefully, it was revealed that the real transformation that underlies was information technologies in the field of information and transfer ring, consuming and reproducing it.*

ciye gitmesi demek o bilgiden hemen hemen hiçbir faydamın sağlanamayacağı anlamına gelir. Ucuzluk ise yöneticiler için hazırlanan bilgilerin bu hazırlama safasın da devamlı surette göz önünde tutulması gereken bir özelliktir. Aksi halde yöneticilere makul kararlar almaları için sarf edilen çaba ve zaman bilginin haddinden fazla büyük bir maliyetle elde edilmesi ile yok olabilir.

Geçmişten günümüze kadar bilginin kullanımıyla ilgili olarak dünya çapındaki güç mücadelelerinin özüne de kısaca bakacak olursak; en büyük güç kaynağı bilgiye ulaşma çabası olduğunu görürüz. En yalın haliyle güç; şiddetin, servetin ve bilginin, insanları belli bir biçimde davranmaya itmek için kullanılması demektir. Şiddet, en düşük kaliteli güçtür iyi işlendiği zaman bile karşı tarafta direnme yaratan bir şeydir. Şiddetin başlıca zayıf yan, hiç esnekliği olmamasıdır. Buna karşılık servet, çok daha iyi bir güç aracıdır. Tehdit etmek veya ceza vermek yerine, incelikle derecelendirilmiş ödüller sunabilmekte, para veya avanta dağıtabilmektedir.

Bu nedenle şiddetten çok daha esnektir. Servet orta kalitede bir gücün kaynağıdır. En yüksek kalitede güç, bilginin kullanılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bilgi hem cezalandırmak hem ödüllendirmek hem de ikna etmek için kullanılabilir gibi, değiştirmek için de kullanılabilir. Düşmanı müttefik haline getirebilmektedir. Bilgi aynı zamanda serveti ve şiddeti artırıcı bir etken olarak da işe yaramaktadır.<sup>7</sup> Bu gün artık şiddet, neredeyse bütünüyle "somutlaşmış bilgiye" bağımlıdır. Uydulardan, denizaltılara kadar bütün modern silahlar, bilgiye dayalı elektronik bileşenlerden oluşmaktadır. Günümüzde her şeye karşın gücün gerçek kaynağı uzmanlaşmış bilgiden gelmektedir.<sup>8</sup> Yine aynı şekilde servette giderek beyin gücüne daha fazla bağımlı hale gelmektedir. Üretimin yeni karmaşıklıkları, türlü türlü teknolojilerin entegrasyonu, piyasaların giderek artan çeşitliliği, sistemin servet yaratabilmesi için gerekli bilginin nitelik ve niceliğinin büyük bir hızla genişletmektedir.<sup>9</sup>

Çağdaş uygarlığın niteliğini yükselten, fakat aynı zamanda tehlikelerini arttıran bu durum her çeşit bilginin müthiş bir hızla çoğalmasından ve bunların geniş kitlelerin kullanımına sunulmasından kaynaklanmaktadır.

<sup>7</sup> ÜLGEN Hayri, İşletme Yönetiminde Bilgisayar, s. 13.

<sup>8</sup> TOFFLER Alvin. Yeni Güçler Yeni Şoklar, Çev: Belkis Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul 1992. s.31.

<sup>9</sup> GÜMÜŞ Mustafa, Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar, Alfa Yayınevi, İstanbul 1999. s. 32.

<sup>9</sup> TOFFLER. Yeni Güçler Yeni Şoklar, s.32-33.

Bu konu, şimdilerde düşünülebilecek en hızlı biçimde küresel bilgi akışına izin veren iletişim araçları ile ilişkilidir. Televizyonda yayınlanan haber programları, gezegcin herhangi bir köşesinden resimleri ve sesleri, zirve ve konferanslarını veya savaşları anında her yere ulaştırır. Bu sayede, kendi kişisel deneyimlerimizin ötesinde başka insanların sorunlarının da farkına varırız. Farkına varma, mutlaka daha geniş anlamda bir toplum anlayışının yolunu açacak olan ortak bir ilgi yaratır. İnsanlığın birlik olması görüşü bugün gerçekten, daha önce asla olmadığı kadar anlamlıdır. Ancak insanlarla ilgili olaylarda, bir kazanca daima bazı tehlikeler de eşlik eder. Yeni bilgi kaynaklarını açarak zihni özgür kılınan aynı iletişim araçları, propaganda ve denetim yollarını da açarak kötüye kullanılabilir. Geçmiş tarih, ulaşılabilecekleri düşünce ve bilgileri sınırlayarak uyrukları uyusuk tutma yollarını arayan politik veya dini, sıkı yönetim yanlısı rejimlerin kayıtları ile doludur.<sup>10</sup>

## 2.BİLGİ KAYNAKLARININ YÖNETİMİ

Endüstri toplumundan bilgi toplumuna doğru geçerken gerek teknolojiler, gerekse yönetim teknikleri çok hızlı bir değişim göstermektedir. Bu değişimden karlı çıkabilmenin tek yolu, şirketimizin bilgi kaynaklarını güçlendirmektir. Zira bilgi toplumunda ve bilgi ekonomisinde geleneksel kaynakların yani emeğin, toprağın ve sermayenin (para) getirişi giderek azalmakta ve rekabet üstünlüğü sağlayan kaynaklar ancak enformasyon ve bilgi olmaktadır. Bir şirketin bilgiden ne kadar bir kazanım elde edeceği, kuşkusuz giderek onun rekabet edebilirliğini belirleyen en önemli faktör durumuna gelecektir. Ayrıca bugün rekabet koşulları değişmiştir. Bugün artık başarılı şirketlerin sahip olduğu yetenekler rakipleri tarafından kopyalanabilmektedir. Ancak şirketin sahip olduğu bilgi, özellikle şirket içinde üretilen bilgi ile iş yaratabilme yeteneği kopyalanamaz. Geleceğe hazırlanan ve rekabette üstünlük sağlamak isteyen işletmeler için "Bilginin Yönetimi"nde amaç, öncelikle değerli yeni bilgilerin belirlenmesi, bunların ilgili birimlere ulaştırılması ve bilgi birikiminin canlı tutulmasıdır." Kısaca bilgi yönetimi, bilgi akışını yönetmekten, bilgiyi ihtiyaç duyanlara iletmekten ve hemen harekete geçmelerini sağlamaktan başka bir şey değildir.<sup>11</sup>

Nitekim çağdaş kurumsal yapılaşmada artık bilgi yönetiminden sorumlu bir başkan yardımcısı (Chief Information Officer - CIO) konumuna rastlamaktayız.<sup>12</sup> Bilgi Yönetimi, kurumdaki bütün çalışanların konusu ve

LİPSON Leslie. Uygarlığın Ahlakî Bunaltıları, (Çev: Jale Çam Yeçiktaş), Türkiye İş Bankası Yayınları, Ağustos 2000. s. 240

<sup>11</sup> SARIHAN Halime, Teknoloji Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul 1998. s. 125

<sup>12</sup> GATES Bill, Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce H/nda Çalışmak, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul 1999. s.227.

<sup>13</sup> ÇİFTÇİ Talat. Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler, Teknoloji Yönetimi Demeği 2. Konferans Bildiriler Kitabı, İstanbul 1997, s.23.

alanlarıyla ilgili bilgi kullanımından sorumlu olması ve bu yüzden motive edilmesiyle bire bir ilgilidir. Yapılan iş ile ilgili yeni bilginin aranması, bulunması ve ona ulaşılması, bilginin kaydedilmesi ve doğru olarak kullanılması, diğer çalışanlara iletilmesi, güncellenmesi ve güncelliğini yitiren kullanılmayan bilgilerin arşivlenmesi bilgi yönetiminin aşamalarındandır.

Bilginin yönetiminden bahsederken ne tür bilgilerden söz ettiğimizi bilmemiz gerekir. Kesinlik bir yana bütün bilgiler eşit değildir. W. H. Davidow ve S. Malone şirketlerin kullandığı bilgileri içerik, form, davranış ve eylem adı altında dört kategoriye ayırmakla ve bu bilgileri şu şekilde izah etmektedirler;<sup>4</sup>

### 2.1. İçerik Bilgisi

Modern şirketin temelini oluşturmaktadır. Miktar, yer ve birimlerin türleri hakkındaki bilgileri içerir. Örneğin, basit bir envanter sistemi, belirli tipteki parçaların sayısına ve sistem içinde nerede konumlandırıldığına dair bilgileri içerir. İlgili diğer dosyalarda bu parçaların özellikleri bulunabilir. Personelle ilgili veri tabanları çalışanların adreslerini, işe başladıkları tarih, maaş artıları ve hatta özel bilgileri içerir. Müşteri dosyaları ise, kredi durumlarını, geçmişteki etkinliklerini ve son siparişleri konusundaki bilgileri içerir.

### 2.2. Form-Şekil Bilgisi

Form bilgisi nesnenin şeklini ve yapısını tanımlar, içerik bilgisiyse karşılaştığımızda bu tür bilgi oldukça hacimlidir. Örneğin, Ford Taunus hakkındaki içerik bilgisi otomobilin rengini, tipini, arabaya yerleştirilen aksesuarların seçeneklerini, fiyatını, dağıtım sisteminde arabanın nerede bulunduğunu tanımlar. Aynı araba hakkındaki biçim bilgisi, sistemin içerdiği her parçanın şeklini tanımlar. Pistonun, tamponun, motor bloğunun şekli hakkında en ince bilgileri içerir.

### 2.3. Davranış Bilgisi

Davranış bilgisi genellikle şekil bilgisiyse başlar ve büyük ölçüde bilgisayar gücü gerektirir. Fiziksel nesnenin davranışını tahmin edebilmek için, bilgisayarın zaman içinde farklı adımlarla onun hareketinin üç boyutlu mekanda benzetimini yapması gerekir.

Örneğin, bir milyon aygıt içeren ve (saniyede 100 milyon devir) hızla çalışan bir mikro işlemci devrenin performansının benzetimini yapmak için bilgisayarların benzetim süresinin bir saniyenin yüz milyonda birinde bir

<sup>4</sup> SARIHAN Halime, a.g.e., s. 136.

milyon aygıtın her birinin durumunu belirlemesi gerekmektedir. Bu tür hesaplamaları yapabilen, bilgi işlem teknikleri ve bilgisayarlar elimizin altındadır. Sun ve Silicon Graphics gibi şirketlerin sağladığı güçlü iş istasyonları (work station) sayesinde, şimdi mühendisler bu tür analizleri masalardaki PC'lerinde yapabilmektedirler. Son birkaç yıldır, bilgisayar işlemlerinin güçlenmesinden ve hard disk fiyatının düşmesinden dolayı davranış bilgisi kullanımı çok yaygınlaşmıştır. Günümüzde davranış bilgisinin yaygınlaşması neticesinde hassas benzetimler yoluyla ilk defasında bile kusursuz ve noksatsız aletler yapılabilmesi mümkün hale gelmiştir.

### 2.4. Eylem Bilgisi

Burada ise yapılan, bilgiyi anında çok gelişmiş eyleme geçirmektir. Bunun anlamı hesaplama gücü gün geçtikçe daha ucuz, daha küçük ve daha güçlü olmaktadır. Bu olanaklar sayesinde, sadece bilgi toplayıp işleyen makineler değil, aynı zamanda sonuçlara göre davranabilecek makineler yapabiliriz. Eylem bilgisi bu gün makineleri çok geliştirmiştir. Endüstri robotları aldıkları bilgi doğrultusunda mekanik parçaları yapıyor, parçaları inceleyip, yerlerine takabiliyorlar. Örnek verecek olursak; bankam atiklerden para çekimi, lazerle metalleri kesip biçimlendirmeyi veya General Electric'in Louisvile'deki 300 milyon dolarlık fabrikasında bulaşık makinesi imal etmeyi başarıyorlar. Bilgisayar teknolojisindeki gelişmeler arttıkça, her türlü bilginin organize edilmesi, uygulanması ve yönetilmesi de kolaylaşmıştır.

## 3. ÖRGÜTLERDE BİLGİNİN ÖNEMİ VE BİLGİ GEREKSİNİMİ

Günümüzde bilginin önemi ve gücünden ötürü, bilgi üretme ayrı bir sorun olarak gündeme gelmektedir. İleri toplum biçiminin önem kazanan tarafları olduğu gibi (söz gelimi sanayi toplumunda sermaye ve maddi üretim önem kazanmıştır) bugün önem kazanan taraf bilgi üretimidir.<sup>5</sup> Çünkü çağdaş örgütlerde ihtiyaç duyulan bilgi miktarı gün geçtikçe arttığı gibi günümüzün ekonomik, sosyal ve politik örgütlerinin gittikçe daha karmaşık yapıya bürünmeleri, bunların yönetimi ve denetiminde daha fazla bilgiye gereksinim duyulmasına yol açmıştır.

Bazı örnekler verelim; hassas bu hokeyi ekipmanı İsveç'te tasarlanmakta, Kanada'dan finanse edilmekte ve sırasıyla Cleveland ile Danimarka'da montajı yapılarak Kuzey Amerika ve Avrupa'da dağıtım yapılmaktadır; aletlerin imalinde kullanılan alaşımın moleküller yapısı Delaware'de araştırılıp patenti alınmakta ve Japonya'da imal edilmektedir. Reklam kampanyası İngiltere'de tasarlanmakta, filmler Kanada'da çekilmekte, İngiltere'de

<sup>5</sup> GÜNDOĞAN A. Osman, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Üretme Sorunu", Akademik Araştırmalar, Yaz 1996, Yıl:1, S : 1, s.12.

seslendirilmekte ve New York'ta tab edilmektedir. Spor arabalar Japonya'dan finanse edilmekte, tasarımı İtalya'da yapılmakta, New Jersey'de icat edilip Japonya'da imal edilen gelişmiş elektronik komponentler kullanılarak Indiana, Meksika ve Fransa'da montajı tamamlanmaktadır. Mikro işleyiciler Kaliforniya'da tasarlanmakta, Amerika ve Batı Almanya'dan finanse edilmekte ve Güney Kore'de imal edilen dinamik hafızalar içermektedir. Jet uçakların tasarımı Washington eyaletinde ve Japonya'da yapılmakta, Seattle'da monte edilmekte, kuyruk makaraları Kanada'dan, özel kuyruk bölümleri Çin ve İtalya'dan, motorları İngiltere'den getirilmektedir.<sup>16</sup>

Hammadde, emek, zaman, mekan, sermaye ve öteki girdilere olan ihtiyacı azalttığı için, bilgi her şeyi ikame etmekte, ileri bir ekonominin merkezi kaynağı haline gelmektedir. Ve bu gerçekleştikçe değeri hızla artmaktadır.<sup>17</sup>

Bu, bilginin insanlık tarihinde madde ve enerjinin önüne geçerek, en önemli kaynak konumuna gelmesi, dünyanın her tarafında üretim faaliyetlerinde bulunan ve hizmet veren bütün kuruluşların rekabet, personel verimliliği, maliyet kontrolü, örgüt yapılarında esneklik gibi çeşitli faktörleri göz önünde tutmaları gereğini ortaya çıkarmıştır.<sup>18</sup> Bununla beraber bilginin öneminin artmasıyla birlikte, işletmelerin misyonlarının, vizyonlarının, hedeflerinin ve amaçlarının neler olduğu konusunda hedef kitleleri bilgilendirmeleri hayati önem taşıyor hale gelmiştir.<sup>19</sup>

Ancak, örgütlerin yaşamsal kaynağı olan bilginin de bir maliyeti olduğu unutulmamalıdır. Öncelikle soyut bir niteliğe sahip olan bu kaynağın maliyetini belirlemek oldukça zordur. Diğer yandan, bilginin ekonomik olup olmadığının tespitinde maliyeti ile karşılaştırmaya tabi tutulacak bir başka değışkene - bilginin değeri - ihtiyaç duyulur. Bu ise; bilginin, zamanında ve hızlı elde edilebilme, doğruluk, ihtiyaçlara uygun olma, esnek olma, açık ve kapsamlı olma, gibi niteliklerle belirlenir. Bilgi, yapılacak işleri ve alınacak kararları etkilediği sürece değerlidir.

Örgütlerde bilgisayara dayalı bir bilgi sistemi tasarlamak ve gerçekleştirmek için bilgi ihtiyacı örgüt ve uygulama olmak üzere iki düzeyde belirlenmelidir. Örgüt düzeyinde belirlenecek bilgi ihtiyacı ile örgütün bilgi mimarisini tanımlanmış olur. Uygulama düzeyinde belirlenecek bilgi ihtiyacına göre oluşturulacak bilgi sistemi, örgütün bir birimine yada faaliyetine hizmet

<sup>16</sup> REICH Robert, Küresel Rekabet, İz Yayıncılık, İstanbul 1994, ss. 53-54'

<sup>17</sup> TOFFLER Alvin- TOFFLER Heidi, Yeni Bir Uygarlık Yaratmak, (Çev. Zülfi Dicleli), İnkilap Kitabevi, 1994, s. 40.

<sup>18</sup> TUTAR Mesut, Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi, Hayat Yayınları, İstanbul 2000, s.37.

<sup>19</sup> GÜZELCIK Ebru, Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı, Sistem Yayıncılık, İstanbul 1999, s. 1.

sunar. Bu özelliği ile uygulama olarak geliştirilen bilgi sistemi .örgütün genel bilgi yapısının bir alt sistemi olmaktadır. Örgütlerde bilgi sistemi tasarımına giderken, bu iki düzeyi iyi ayırt etmek gerekir. Örgütün bilgi gereksinimleri örgütsel düzey yerine uygulama düzeyinde ele alınırsa aşağıda belirtilen bir takım sorunlarla karşılaşılır:<sup>20</sup>

1. Bilginin bir uygulamaya ait olması halinde diğer uygulamalar için aynı bilgiye erişimde güçlük çıkabilir. Aynı bilginin birden fazla bilgi yapısı içinde yer alması tutarsız bilgilerin doğmasına neden olabilir.
2. Yeni uygulamalar için bilgi yapıları tasarlamak, mevcutları yeniden tasarlamayı gerektirebileceği için fazla maliyete neden olabilir.
3. Herhangi bir uygulamaya ait bilgi, o uygulama için geliştirildiğinden, bir başka iş için yapılacak plansız sorgulama ve analiz yapma , zor ve maliyetli olabilir.

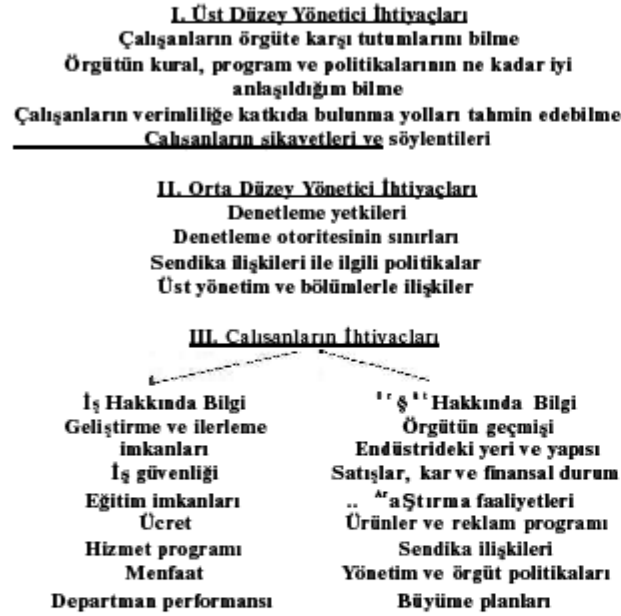
Bu tür sorunlara meydan vermemek için , bilgiyi örgütün bir kaynağı olarak ele almak ve bilgi ihtiyaçlarını örgüt düzeyinde belirlemek gerekir. Böylece Örgütün çeşitli birimleri, örgüt düzeyinde tutulan ortak bilgiyi kolaylıkla sorunsuz paylaşma olanağı elde eder.

Uzun ömürlü şirketler, yaşadıkları çevreye karşı devamlı surette duyarlıdır. Servetlerini ister DuPont'un teknolojik yenilikleri gibi bilgi sayesinde, ister Kanada ormanlarının küreklerine dayanan The Hudson bilgi sistemleri Bay Company gibi doğal kaynaklar sayesinde elde etmiş olsunlar, bu firmalar, içinde yaşadıkları dünya ile uyum içinde olmaya özen göstermişlerdir. Üstelik, bu uyumu gördüğü kadaryla, geçmişle onlara iş dünyasının genel görünümü konusunda fikir verecek iletişim olanaklarının yokluğu bir yana, erişilebilen pek az veri bulunmasına rağmen başarabilmişlerdi.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> KAYA BENSĞİR Türksel, Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim, s. 18.

<sup>21</sup> GEUS deArie, Yaşayan Şirket, (Çev.: Ahmet Ünver), Rota Yayınları, Ağustos 1998, s. 23.

Tablo 1.1.: Örgütün Farklı Çalışanları Açısından Bilgi İhtiyaçları



Bütün örgütler bilgiye gereksinim duyarlar. Gereksinim duyulan bu bilgi sadece üst düzey yöneticileri değil orta kademe yöneticileri ve her ne kadar karar verici olmasalar da işlerini etkin görmek için bütün çalışanları da yakından ilgilendirmektedir. Örgüt çalışanlarını gereksinim duydukları bilgiler Tablo 1.'deki gibi sınıflandırılabilir.<sup>23</sup>

Bu uygulama birim içinde hedeflerin, rollerin, iş yükünün ve sorumlulukların açıkça tanımlanmasını ve süreçlerin, faaliyetlerin daha iyi anlaşılmasını sağlar. Bunun yanında saklı kalmış ihtiyaçlar katma değeri olmayan işler açığa çıkarılır ve birimlerin performansının ölçülebilmesi için bir temel oluşturulur.

- ROSENBLA'IT S. Bernard. *Communication In Business*, 2nd Ed. , 1982, p.41.

Örgütün en alt düzeyinde bulunan büro çalışanları devamlı surette işletmenin veri işleme sistemlerine girerek günlük kayıt tutma ve işleme görevlerini yerine getireceklerdir. Bu kayıtların tamamlanmasından sonra operasyonel düzeyde belirli aralıklarla sunulan raporlar ile kısa dönemli geri besleme olanağı sunulabilecektir. Bu, ileride veri işleme sistemine dayalı olarak yönetim bilgi sistemleri (YBS) içinde gerçekleştirilir. Örgütün taktik düzeyini oluşturan orta kademe yönetiminde ise bu iki sistemin üzerine kurulan destek sistemleri ile uzun dönemli geri besleme olanağı elde edilir. Bu düzeylerde gereksinim duyulan bilgilerin temel niteliği ise periyodik olmalıdır. Örgütün en üst düzeyinde ise, stratejik kararlara esas olmak üzere geliştirilen uzman ve karar destek sistemleri ile çoğunlukla bir kez alınan raporlar için bilgilere gereksinim duyulmaktadır.<sup>24</sup>

#### 4. YÖNETİCİLİK VE KARAR VERME

İşletme dünyasında son on yıl içerisinde yaşanan gelişmeler, şirketlerin işleyiş biçimini tamamen değiştirmiştir. Bu değişim, üst yönetime düşen görevleri de büyük ölçüde farklılaştırmıştır. Bu gün bir çok şirkette yukarıdan yönetimin önemi daha da artmıştır. En başarılı şirketlerde üst düzey yöneticilerin giderek daha etkin hale gelmesinin nedeni de budur.

Çağdaş iş dünyasındaki çok yönlülük, bir yada birkaç kişinin çabasının çok daha fazlasını gerektiriyor. Başarı, bütün üst düzey yönetimin bireysel sorumluluk alanlarını ikinci plana koyarak kolektif bir sorumluluk anlayışı geliştirmesine bağlıdır. Yalnızca üst düzey yöneticiler detaylara boğulmadan düşünebilir, umulmadık buluşlar yaratabilir ve büyük oynayabilir. Bu yüzden aktif yönetim anlayışı doğrultusunda hareket etmelidirler.

İlk olarak, orta kademelerde "politik" çatışmalardan kaynaklanan sorunları ancak üst düzey yönetim çözebilir ve başarılı projelerin önünü kesen yönetsel engelleri yalnızca üst düzey yönetim kaldırabilir. İkinci olarak üst düzey yönetim otoritesi sayesinde sorunun köküne inebilir ve gerçek çözümler getirebilir. Şirkette en yeni gelişmelerin önünü üst yönetim açar. Üçüncü olarak da şirketin çeşitli alanlarında atılan adımları temel stratejiyle bağdaştırarak rekabette avantaj sağlamak üst düzey yönetimin elindedir. Tekil alanlardaki başarıları rakiplerinin önüne geçmek için yeterli değildir. Bunun ötesinde şirketin stratejisiyle kapasitesi genellikle örtüşmez ve bu uyumu sağlamak üst yönetimin görevidir.<sup>24</sup>

<sup>23</sup> KAYA BENSĞHİR *Türksel. a.g.c., s. 20.*

<sup>24</sup> HOUT Thomas - CARTER John, *Yöneticilikte Yeni Roller*, *Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Review*, Temmuz 1998, s. 31.

Yöneticilik yalnızca ekonomi ürünü değil, aynı zamanda üreticiliktir de. Gerçek yönetici ancak ekonomik şartlara hakim olduğu, bilinciyile değiştirdiği ve eyleme dönüştürdüğü oranda yöneticilik yapmış olur.<sup>25</sup>

Henry Mintzberg'in yapmış olduğu araştırmalara göreyle yöneticiler, kişiler arası ilişkiler, bilgi toplama ve dağıtma, karar verme olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek rolleri oynamaktadırlar. Bunlardan karar verme ile ilgili rolü ise girişimcilik rolü ile yenilikler yapmak, hali hazır işleyle ilgili sorunları ortadan kaldırmak, kaynakların etkin dağıtımını sağlamak çeşitli pazarlıklara katılmak gibi faaliyetlerini kapsamaktadır.<sup>26</sup>

Sözlük tanımı itibarı ile karar; "... bir iş için düşünülüp taşınarak uygun diye üzerinde durulan çare..." yi ifade etmektedir.<sup>27</sup> İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar ; alternatifler arasından birisini seçmektir.<sup>28</sup> Bütün bu sürecin başlıca özelliklerinden biri kararın belli bir zaman diliminde uygulanmasıdır. Geçmiş, problemin ifade edildiği ve ortaya koyulduğu zaman dilimi olup, şimdiki zaman, alternatiflerin üretildiği ve hareket planına uygun bir kararın verildiği noktadır. Gelecek ise, kararın uygulamaya konulduğu ve sonuçların göz önünde tutularak bir değerlendirilmenin yapıldığı zaman dilimidir. Bu günün dünyasında, geçmişin ılımlılığı ve sabit fikirleri çok ağır kayıplara neden oluyor. Dünya gittikçe bilgi yoğun bir hale geliyor, hızlı karar vermek şirketlerin vazgeçilmez unsurlarından biri haline gelmiştir.<sup>29</sup> Bu sürecin safhaları nelerdir? Bu konuda değişik yaklaşımlar olmasına rağmen bu süreç 5 safhada da incelenebilir.<sup>30</sup> (Tablo 2.)Ancak, karar süreçlerinin rasyonel bir yaklaşımla tarif edilmelerine rağmen gerçek hayatta yöneticilerin karar süreçleri bu modele pek uymamaktadır. Bunun sebebi yargılan etkileyen ve stratejileri basitleştiren belli sistematik hataların analizleri sonucu ortaya çıkmıştır. Bazerman'ın "Judgement in Managerial Decision Making" adlı eserinde bu stratejiler "yargılanmayı yöneten standart kurallar" olarak tarif ediliyor. "Bu kurallar, kararımızı çevreleyen ve karmaşık ortam ile uyum sağlamamıza olanak tanıyan bir mekanizma olarak işliyor."

<sup>25</sup> DRUCKER Peter, Yönetim Uygulaması, (Çev: E. Sabri Yarmak), İnkilap Yayınevi, İstanbul 1996, s.13.

<sup>26</sup> KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul 1995, s. 35.

<sup>27</sup> TDK, Sözlük, s.454.

<sup>28</sup> HODGESS Richard, Yönetim, (Çev: Canan Çelin-Esin Muthu), Ekim 1999, s. 286.

<sup>29</sup> SLATER Robert, Jack Welch ve General Electric'in Yolu, (Çev: Türkan Arkan-Saadet Özkal), Literatür Yayınevi, İstanbul 2000, s.282.

<sup>30</sup> KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği, s. 37.

Bazerman'a göre, ampirik araştırmalar bütün yöneticileri etkisi altında tutan 13 temel hatanın varlığına işaret ediyor. Bu hatalarda genellikle yanlış kararlara neden oluyor. Bunlardan bir kaçına kısaca değinecek olursak;<sup>31</sup>

Tablo 2. : Karar verme süreci

1. Safha Amaç Belirleme	2. Safha Amaç ve Sorunları İnceleme	3. Safha Alternatif Belirleme	4. Safha Alternatifleri İnceleme ve Değerleme	5. Safha Seçim Kriterini Belirleme ve Seçim Yapma
-------------------------------	--	-------------------------------------	--	--

VERİ

BİLGİ

<

<

Bazerman, "Duyguları uyandıran, canlı, kolay tahayyül edilebilen bir olay, fazla duygu uyandırmayan, kolay tahayyül edilemeyen bir olaya göre hafızada daha çok yer etmiştir" diyor. Mesela, bir yönetici çalıştığı ofise yakın bir şubeyi yıl sonunda daha çok eleştirecektir, çünkü hataları daha yakından görmüştür. Bu "avantaj" genellikle doğru yargılara varılmasına neden olsa da, değerlendirmeye tabii tutulacak kriterle ilişkili olmayan bilgilerin çokluğu, doğru bir yargıya varılmasını engelleyebilir.

Sıkça yapılan bir diğer hata ise, yöneticinin karar verme sürecinde bir olayı değerlendirirken geçmişte yaşanan olaylarla benzerlik kurmasından kaynaklanıyor. Örneğin, bir yönetici geçmişteki benzer deneyimlere dayanarak bir markayı genişletmenin çok başarılı sonuçlar vereceğini düşünebilir. Ancak eldeki veriler yeterli değil ise, bu ön yargıya dayanmak yanlış kararlara vermeye neden olabilir.\*

Tablo 2.'de konumuzla ilgili olarak ilk dikkatimizi çeken nokta veri ve bilgi olmaksızın karar verme sürecinin başlayamamasıdır. Bu noktada bilgi karar vermenin başlıca unsuru olmaktadır. Bunu aşağıdaki şekilde gösterecek olursak;

İşte bu noktada yöneticiler vermeleri gereken karara ilişkin bilgilerin

<sup>31</sup> GARY Loew, "Karar Süreçlerinde Sistemik Hatalar", Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Review, Temmuz 1998, s. 22.

\* Daha detaylı bilgi için bakınız;

"Judgement in Managerial Decision Making", Max Bazerman, 1998, John Wiley & Sons, p.179.

"Heads You Win: How Best Companies Think", Quinn Spitzer & Ronald Erans, 1997, Simon & Schuster, p.283.

-bütününe ulaşmak ve kritik sorunlar karşısında üst ve alt kademelerin görüş birliğini sağlamak için bilgi teknolojileri alt yapısının bütün şirket nezdinde uygulanması gerekliliği ortaya çıkmaktadır.<sup>11</sup>

Buna göre işletmedeki karar yapısını üç gruba ayırabilmemiz mümkündür.<sup>12</sup> Bunlar;

- 1) Stratejik Kararlar,
- 2) Yönetimsel Kararlar,
- 3) Eylemsel Kararlardır. Kısaca bunlara değinecek olursak;

#### 4.2.1. Stratejik Kararlar

İşletmenin yaşayan bir canlı gibi çevresindeki değişimleri analiz edip ortama uyması için devamlı olarak ortamın koşullarını takip etmesi gerekir. Bu noktada stratejik kararlar, işletmenin genel amaçlarını saptamada ve amaçlara ulaşılmasını düşünülen üretim veya faaliyet konuları ile pazarları araştırma ve seçme eylemleri ile ilgili olmaktadır. Buradan işletmenin bu konu ile ilgili iki yönelime sahip olduğunu görürüz. Birincisi, işletmenin amaçlarına dönük yönü, ikincisi dışarıya ürünlere ve pazarlara dönük yönüdür.

#### 4.2.2. Yönetimsel Kararlar

Bunlar işletmenin yapısını ve şeklini vücuda getirme ile ilgilidirler. İşletme kaynaklarından azami sonuç elde etmek için en iyi organizasyon yapısının kurulması ve işletme kaynaklarının edinilmesi ve geliştirilmesi ile ilgilidirler. Organizasyon yapısını vücuda getirirken karar verilmesi gereken hususlar; yapılacak işler için hangi mevkilere ihtiyaç olduğu, bunların yetki ve sorumluluklarının ne olacağı, mevkiler arasındaki hiyerarşik yatay, çapraz ve fonksiyonel ilişkilerin nasıl kurulacağı; işletmeye giren ve çıkan bilgilerin ve dokümanların hangi yolları izleyeceği ve haberleşme araç ve kanallarının nasıl olacağına ilişkindir.

Yönetimsel kararların bir kısmı da işletme kaynaklarının edinilmesi ve bunların nerelerden, nasıl, ne gibi koşullarla elde edileceğinin ve ne gibi varlıklara yatırılacağına saptanması ile ilgilidirler.

#### 4.2.3. Eylemsel (Operasyonel) Kararlar

<sup>11</sup> RHINESMITH H. Stephen, Yöneticinin Küreselleşme Rehberi, (Çev: Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul 2000, s.119.

<sup>12</sup> EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, Beta Yayınları, İstanbul 2000, s.27.

Eylemsel (operasyonel) kararlar işletme yöneticilerinin mesailerinde en fazla zaman ve efor harcamak durumunda kaldıkları karar türlerindedir. Yöneticiler mümkün olan en kısa zamanda bu karar türlerine ait faaliyetler için kaynakların değişim sürecini sağlamak durumdadırlar. Örneğin, alış ve satış fiyatlarının saptanması, satış arttırmasını sağlayacak hazırlıklar, üretim programı ve stok seviyelerinin gözden geçirilmesi gibi kısa süreli faaliyetler bu gruba dahildirler.<sup>14</sup>

Şu halde stratejik, yönetimsel ve eylemsel kararlarla ilgili yapmaya çalıştığım açıklamalarla bu kararların birbirinden oldukça farklı yapı ve özellikte oldukları fakat birbirlerini tamamlayan bir nitelik taşıdıkları ortaya çıkmaktadır.

## 5. BİLGİYE DAYALI YÖNETİM

Tarihsel gelişme içinde şirketlerde rekabet gücü sağlayan kaynaklara bakıldığında 19.yy. başlarına kadar insan ve kas gücü karşımıza çıkmaktadır. Daha sonraları 20. yy. başlarına doğru rekabet gücü sağlama açısından makine gücünün ön planda yer aldığı bilinmektedir. 20. yy. ile birlikte finansal gücün ağırlık kazandığı anlaşılmaktadır. Günümüzde ise bilginin rekabet gücü sağlamada en önemli şirket kaynağı olduğu artık kabul edilmektedir. Bu nedenle şirketlerin bilgi potansiyellerinin ne olduğu, bu potansiyellerini şirket başarıları için en uygun organizasyonel ve teknolojik araçlarla nasıl kullanmaları gerektiği en önemli işletme konuları olarak karşımıza çıkmaktadır.<sup>15</sup>

Bu noktada, bilgiye dayalı yönelimi tanımlayacak olursak; Kuruluşun amaçları doğrultusunda rekabet gücünü arttıran bilgilerin, doğru ve anlamlı bir biçimde gereksinimi olan kişilere sağlanması bu bilgilerin yatay ve dikey yönde karşılıklı paylaşılması ve yönetim denetim ve karar verme süreçlerinde etkili olarak kullanılması demektir.<sup>16</sup> Tamamdan da anlaşılacağı üzere, modern dünyayı karakterize edebilecek bir şey varsa oda hayal edilebileceğinden ötesinde muazzam bilgi akışı ve bunun getirdiği değişikliklerdir.<sup>17</sup>

Müşteri memnuniyetini en üst düzeyde sağlanabilmesi için, strateji

<sup>14</sup> EREN Erol, Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası, s29-

<sup>15</sup> Mercek Dergisi, Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul Ocak 2001, Yıl: 6, Sayı: 21, s.91.

<sup>16</sup> ARIKOL Münire, Bilgiye Dayalı Yönetim, İstanbul 1996, s.59.

<sup>17</sup> ROBBINS Anthony, Sınırsız Güç, Alfa Yayınevi, İstanbul 1992, s.6.

lerin, çalışanların, kaynakların ve süreçlerin, belirli yaklaşımları içeren bir liderlik anlayışı ile yönetilmesi ve yönlendirilmesi gereklidir. Bu yaklaşım, çalışanların katılımı, iki yönlü iletişim ve Bilgiye Dayalı Yönetim ile güçlenir. (Şekil 3.) Modellerde sistematik olarak değerlendirilmesi öngörülen bilgilere de yer verilmiştir. Hatta, daha yönlendirici bir model olduğu bilinen Malcolm Baldrige'de, hangi kapsamda hangi bilgilerin değerlendirilmesi gerektiği açıkça belirtilmiştir. Bu bilgiler Müşteri, Çalışanlar, Tedarikçiler, Rakipler, Teknoloji, Ekonomik ve Sosyo-Politik Ortam gibi ana başlıklar altında toplanabilir.<sup>24</sup> Daha sonrasında ise Bilgiye Dayalı Yönetime temel oluşturan bu bilgi gruplarının nasıl yönetildiği ve entegre edildiği de sorgulanır. Çeşitli analizler ve bilimsel yöntemlerle anlamlı bilgiye dönüştürülen veriler, diğer başlıklar altında değerlendirilen bilgi alt yapısının oluşturulmalıdır. Örneğin; Stratejik Planlama, Süreç Yönetimi gibi ... Tasarımlar, yöntemler ve kararlar, eldeki bu sağlıklı bilgilere dayandırılmalıdır.

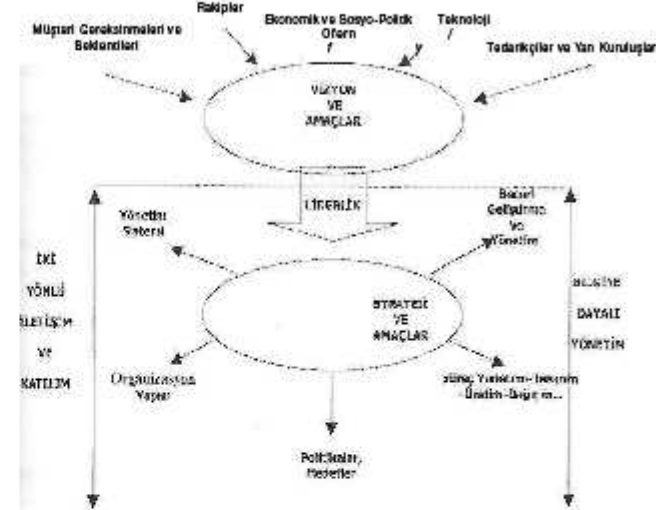
Örneğin, Stratejik Planlama kapsamında, ürün ve hizmet kalitesine yönelik amaçların belirlenmesi esnasında, şirket vizyon, misyon ve amacına paralel olarak, Müşteri, Tedarikçi ve Rakiplerle ilgili verilerin kapsamlı biçimde analiz edilmesi ve Sosyo-Politik / Ekonomik ortama ilişkin veriler ve projeksiyonlarla birlikte değerlendirilmesi istenir. Keza, Süreç Yönetimi başlığı altında süreçlerin tasarım, gerçekleştirme, denetim ve performans ölçümlerinde müşteri gereksinimleri, tedarikçi yetenekleri, rakip kıyaslamaları vb. bilgilerin değerlendirilmeye alınması öngörülmüştür.<sup>25</sup>

Bunun için bir örnek verecek olursak; müşterilerin bir firma ile yaptığı bütün alışverişler, veriler halinde sisteme girilir. Ne tür malların, hangi müşterilerce ve ne şekilde ödeme yapma suretiyle satın alındığı bilinir. Ayrıca eldeki mal sloğu ile ilgili her türlü bilgi ve kayıt, müşteri bilgilerini içeren veri tabanlarında bulunur. Rakip firmaların benzer ürün özellikleriyle ilgili toplanmış bilgiler ve dış kaynaklı araştırmaların sonuçları da bilgi sisteminde bulunur. Bütün bu bilgi yığını içinde karar vermek veya planlama yapmak çok zordur. Müşterilerin özellikleri ve beklentileri, geçmişteki ürün

<sup>24</sup> ARIKOI. Münie, a.g.e., s.60.

<sup>25</sup> TÜSLAD-KALDER. Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyonu Yapısındaki Yeri, İstanbul 1996, s.59.

Şekil 3 : İşletmelerde Bilgiye Dayalı Yönetim



eya hizmet, kullanım davranışlarının ilişkilendirilmesi, Pazar araştırmalarının sonuçlarıyla karşılaştırılıp, rakip firma ürünleriyle değerlendirilmesi gerekir ki bütün bunları yapmak çok zaman alan işlerdir, işletmede bu hengameyi önlemek ve kurumsal boyutta veri tutarlılığını sağlamak için veri ambar sisteminin kurulumu gerekir. Bu işletmeye ilgili erilerin buldukları ortamdaki çekilmesine ve veri analizinin daha sağlıklı bir biçimde gerçekleşmesini sağlar. Mesela; American Airlines sık yolculuk yapan 26 milyon müşterisi için derlediği bilgileri - kullandıkları otomobil ıralama şirketleri, gittikleri restoran ve oteller, ..vb - değerlendirerek hedefe "öneltmiş pazarlama kampanyaları düzenledi, böylelikle masraflarında 100 milyon dolarlık bir azalma söz konusu oldu."<sup>26</sup>

Görüldüğü gibi, içerdiği bilgi ve desteklediği bilgiye dayalı yönetim içimi işletmeleri çok daha güçlü kılar. Burada önemli olan bu gücün doğru kullanılarak rekabette de en güçlü konuma gelmeyi başarmaktır.

<sup>26</sup> GATES Bill, Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak, (Çev: Ali Cevat Akkoçuk), Doğan Kitapçılık, İstanbul 1999. s.217-218.



## KAYNAKÇA

- ARIKOL Münire, *Bilgiye Dayalı Yönetim*, İstanbul 1996.
- ÇİFTÇİ Talat, *Teknoloji Yönetiminde Stratejik Seçenekler*, Teknoloji Yönetimi Demeği 2. Konferansı Bildiriler Kitabı, İstanbul 1997
- ÇOBAN Hasan, *Bilgi Toplumuna Planlı Geçiş*, İnkılap Yayınevi, İstanbul 1997
- DRUCKER Peter, *Yönetim Uygulaması*, (Çev: E. Sabri Yarmak), İnkılap Yayınevi, İstanbul 1996
- EREN Erol, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, İstanbul 2000
- GARY Loren, "Karar Süreçlerinde Sistematik Hatalar", *Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Review*, Temmuz 1998
- GATES Bili, *Dijital Sınır Sistemiyle Düşünce Hızında Çalışmak*, (Çev: Ali Cevat Akkoyunlu), Doğan Kitapçılık, İstanbul 1999
- GEUS de Aric, *Yaşayan Şirket*, (Çev.: Ahmet Ünver), Rota Yayınları, Ağustos 1998
- GÜMÜŞ Mustafa, *Yönetimde Başarı İçin Altın Kurallar*, Alfa Yayınevi, İstanbul 1999
- GÜNDOĞAN A. Osman, "Bilgi Toplumu ve Bilgi Üretme Sorunu", *Akademik Araştırmalar*, Yaz 1996, Yıl: 1, S: 1
- GÜZELCİK Ebru, *Küreselleşme ve İşletmelerde Değişen Kurum İmajı*, Sistem Yay., İstanbul 1999
- HODGESS Richard, *Yönetim*, (Çev: Canan Çetin-Esin Mutlu), Ekim 1999
- HOUT Thomas - ÇARTER John, *Yöneticilikte Yeni Roller*, *Power Aylık Ekonomi Dergisi Özel Ek: Harvard Business Review*, Temmuz 1998
- KAYA BENSĞİR Türksel, *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü, Ankara 1996
- KOÇEL Tamer, *İşletme Yöneticiliği*, Beta Yayınları, İstanbul 1995,
- LIPSON Leslie, *Uygurluğun Ahlakî Bunalmaları*, (Çev: Jale Çam Yeşiltaş), Türkiye İş Bankası Yayınları, Ağustos 2000
- Mercek Dergisi, *Türkiye Metal Sanayiciler Sendikası*, İstanbul Ocak 2001, Yıl: 6
- REICH Robert, *Küresel Rekabet*, İz Yayıncılık, İstanbul 1994
- RHINESMITH H. Stephen, *Yöneticinin Küreselleşme Rehberi*, (Çev: Gülden Şen), Sabah Kitapları, İstanbul 2000
- ROSENBLATT S. Bernard, *Communication in Business*, 2nd Ed., 1982
- SARIHAN Halime, *Teknoloji Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul 1998
- SLATER Robert, Jack Welch ve General Electric'in Yolu, (Çev: Türkan Ankan-Saadet Özkal), Literatür Yayınevi, İstanbul 2000
- ÜLGEN Hayri, *İşletme Yönetiminde Bilgisayar*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayını 1990

- TDK, *Sözlük*, TOFFLER Alvin, *Yeni Güçler Yeni Şoklar*, Çev: Belkis Çorakçı, Altın Kitaplar, İstanbul 1992
- TOFFLER Alvin- TOFFLER Heidi, *Yeni Bir Uygarlık Yaratmak*, (Çev.: Zülfü Dicleli), İnkılap Kitabevi, 1994
- TUTAR Hasan, *Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi*, Hayat Yayınları, İstanbul 2000
- YOZGAT Uğur, *Yönetim Bilişim Sistemleri*, Beta Yayınları, İstanbul 1998
- ROBBİNS Anthony, *Sınırsız Güç*, Alfa Yayınevi, İstanbul 1992
- TÜSİAD-KALDER, *Bilgi Teknolojilerinin Toplam Kalite Organizasyon Yapısındaki Yeri*, İstanbul 1996, s.59.