

4.2. Bilginin Karakteristikleri

Bilginin, yöneticilerin karar vermesine yardımcı olması, verilen kararların belirsizliğini azaltabilmesi, yani yararlı ve değerli olabilmesi için aşağıdaki özelliklere sahip olması istenir:

(i) **Bilginin Doğruluğu ve Doğrulanabilirliği:**

Bilginin doğruluk kalitesi, onun hatadan bağımsız olma (hatasız olma) derecesine bağlıdır ve bilgi aksi ortaya konmadıkça doğru kabul edilir. Çoğu kez %95 doğru bilgiye ulaşmak ekonomik olmayabilir.

Örneğin;

Bir ürüne ait pazar araştırmasında müşterilerin ancak bir bölümüyle anket yapabilir ve bu örneği kullanarak belli bir güvenlik seviyesinde (%95 gibi) güvenlik seviyesinde tüm müşterilerin görüşünü ortaya koyabilirsiniz.

(ii) **Bilginin Tamlığı:**

Bilgi tamamen doğru ve doğrulanabilir olmasına karşın tam olmayabilir. Bir karar vericiye sağlanan bilgi miktarı ile o bilginin tamlığı arasında bir ilişki yoktur.

Örneğin;

Fayda/maliyet analizine ilişkin bir analiz yaparken fayda bilgisi tamken, maliyet bilgilerinde eksiklikler varsa bu eksiklik yanlış bir yatırım kararı alınmasına yol açabilir. Bu açıdan sağlanan bilgi tam olmalı konuyla ilgili bilinmesi gereken tüm yönleri kapsmalıdır.

(iii) Bilginin Zamanlılığı:

Bilgi kendisine ihtiyaç duyulduğunda hazır olmalıdır. Bilgi doğru ve tam olmasına rağmen zamanında elde edilememişse, yönetici için çok şey ifade etmeyecektir. O bilginin ihtiyaç duyduğu karar prosesi geçmiş ve karar çoktan verilmiş olduğundan o bilgi anlamını yitirmiş olacaktır.

Örneğin;

Bir müşterinin bir ürün için talepte bulunduğunu ve bir gün içinde ürünü kimden alacaklarına karar vereceklerini ve hemen alım yapacaklarını söylediğini varsayalım. Eğer biz o gün içinde, elimizdeki mevcut stokların sayısını elde edemezsek müşteriye gün içinde istediği cevabı verememiş oluruz. Bu bilginin ertesi gün elimizde olması ise pek bir şey ifade etmeyecektir.

(iv) Bilginin İlgililiği:

Bilginin ilgililik kalitesi, belirli bir kararda, bilginin girdi olarak ilgili olmasına bağlıdır. Yani bilgi, karar vericinin karar vereceği konu ya da konularla ilgili olmalıdır. Eğer bir restorandaki rezervasyon sistemiyle ilgili bir karar vermeye çalışıyorsak restorandaki boş yer sayısı ilgili bir bilgidir, ancak o akşamki menüde hangi yemeklerin olduğu bilgisi bu karar açısından yeterince ilgili bir bilgi değildir.

(v) Bilginin Ekonomikliği:

Gerçek durum tam olarak bilinmese de, bilgi sağlamanın belirli bir maliyeti vardır. Karar vericiler sürekli olarak, bilginin üretilme maliyet ile sağladığı fayda arasında bir denge oluşturmak zorundadırlar.

4.3. Yönetim ve Karar Verme Seviyeleri

Karar verme seviyeleri 3 şekilde sınıflandırılabilir. Başka bir ifadeyle, 3 yönetim seviyesi bulunmaktadır.

(i) **Stratejik Karar Verme:** Üst seviye yöneticilerin verdiği kararlardır. Geleceğe yöneliktir ve bu kararların belirsizlik seviyesi oldukça yüksektir. Stratejik karar verme, organizasyonun amaçlarının belirlenmesi ve bu amaçlara ulaşmak için uzun dönem planların yapılmasını içerir. Örneğin, yeni üretim tesisi inşa edilmesi, hangi ürünlerin üretileceği ile ilgili kararlar gibi.

(ii) **Taktik Karar Verme:** Orta seviye yöneticilerin verdiği kararlardır. Stratejik seviyede verilen kararların yerine getirilmesinde, kaynakların etkin ve verimli olarak elde edilmesi ve kullanılmasına yöneliktir. Organizasyonel amaçları yerine getirmek için kaynakların tahsis edilmesini içerir. Örnek olarak, tesis yerleşimi, bütçe tahsisi ve üretim planlama gibi kararlar verilebilir.

(iii) **Operasyonel Karar Verme:** Alt seviye yöneticilerin verdiği kararlardır. Taktik seviyedeki kararların yürütülmesi için gerekli görevlerin etkin ve verimli bir şekilde yapılmasını içerir. Örneğin işlerin çalışanlara tahsisi, sipariş zamanlarının belirlenmesi gibi.



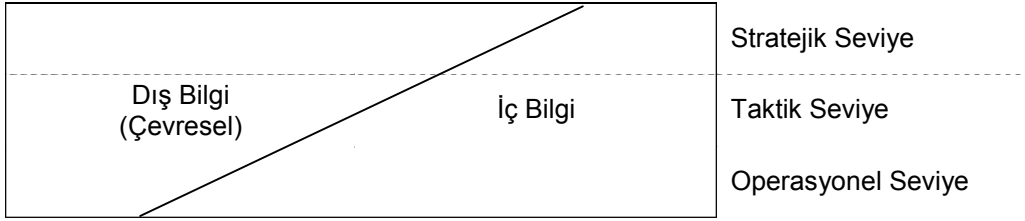
Şekil 4.1 – Karar Verme (Yönetim) Seviyeleri

Karar verme seviyelerinin ki buna yönetim seviyeleri de denir, şematik gösterimi Şekli 4.1'de görülmektedir. Şekilde de görüleceği gibi tüm seviyelerin altında veri işleme / operatör adı verilen bir seviye bulunmaktadır. Bu seviye, değişik seviyelerce verilecek olan kararlar için ihtiyaç duyulan bilgi üretimini gerçekleştirir.

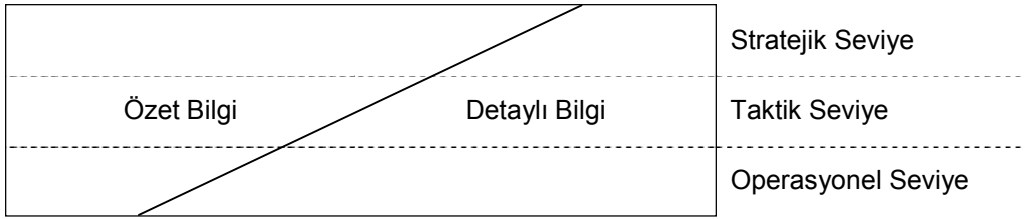
4.4. Yönetimde Bilgi Kullanımı

Her yönetim seviyesinde ihtiyaç duyulan bilgiler birbirinden farklıdır. Şekil 4.2'de bu farklılıklar, bilgi kaynağı, bilgi şekli ve yönetim faaliyetleri açısından incelenmiştir.

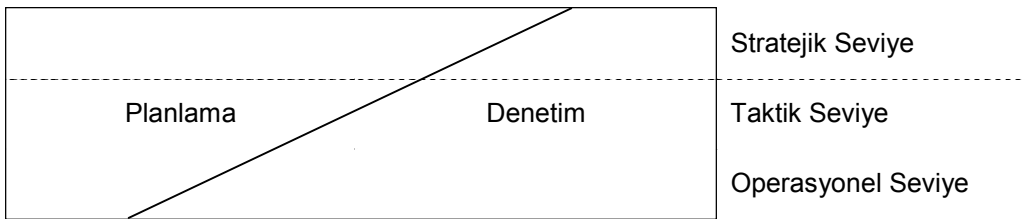
* Bilgi Kaynağı Açısından



* Bilgi Şekli Açısından



* Yönetim Faaliyetleri Açısından



Şekil 4.2 – Yönetim Seviyelerinin Bilgi İhtiyaçları

4.5. Karar Tipleri

Kararlar, yapısal (programlanmış) ve yapısal olmayan (programlanmamış) kararlar olarak iki kısma ayrılırlar.

(i) Yapısal Kararlar:

Programlanmış kararlar olarak da bilinen bu tip kararlar problemlerin çok iyi tanımlandığı kararlardır. Bu tür kararlarda karar verici sübjektif bir esnekliğe sahip değildir. Zira gerçek kararlar, mevcut politika ve prosedürlerle belirlenmiştir. Aslında bu tip kararların çoğu insanı aracı yapmadan bilgisayar tarafından verilebilmektedir. Örneğin malzemenin stok seviyesiyle ilgili kararlar genellikle yapısal kararlardır. Bir malzemenin stok miktarının emniyet stok seviyesinin altına düştüğünde yeniden sipariş edilmesi kararını bir bilgisayar verebilir.

(ii) Yapısal Olmayan Kararlar:

Programlanmamış kararlar olarak da bilinen bu tip kararlar problemlerin çok iyi tanımlanmadığı kararlardır. Bu tür kararlar bilgi tabanlı kararlar olarak da alınırlar, zira karar verici rasyonel bir karar vermek için bilgiye ihtiyaç duyar. Bu bilgi ihtiyacı, karar verme prosesinde yöneticinin yargı ve sezgisini kullanma ihtiyacını ortaya çıkarır. Başka bir ifadeyle yapısal olmayan kararlar, doğru cevabı bilmenin mutlak bir yolunun olmadığı ve ortada birçok doğru karar olabildiği durumlarda söz konusu olan kararlardır. Hiçbir kriter ya da kural, iyi bir çözümü garanti etmez. Piyasaya yeni bir ürünün sürülüp sürülmeyeceğine dair karar, yeni bir pazarlama kampanyasına girişilmesi, şirketi imajının değiştirilmesi gibi kararlar bu tip kararlardır.

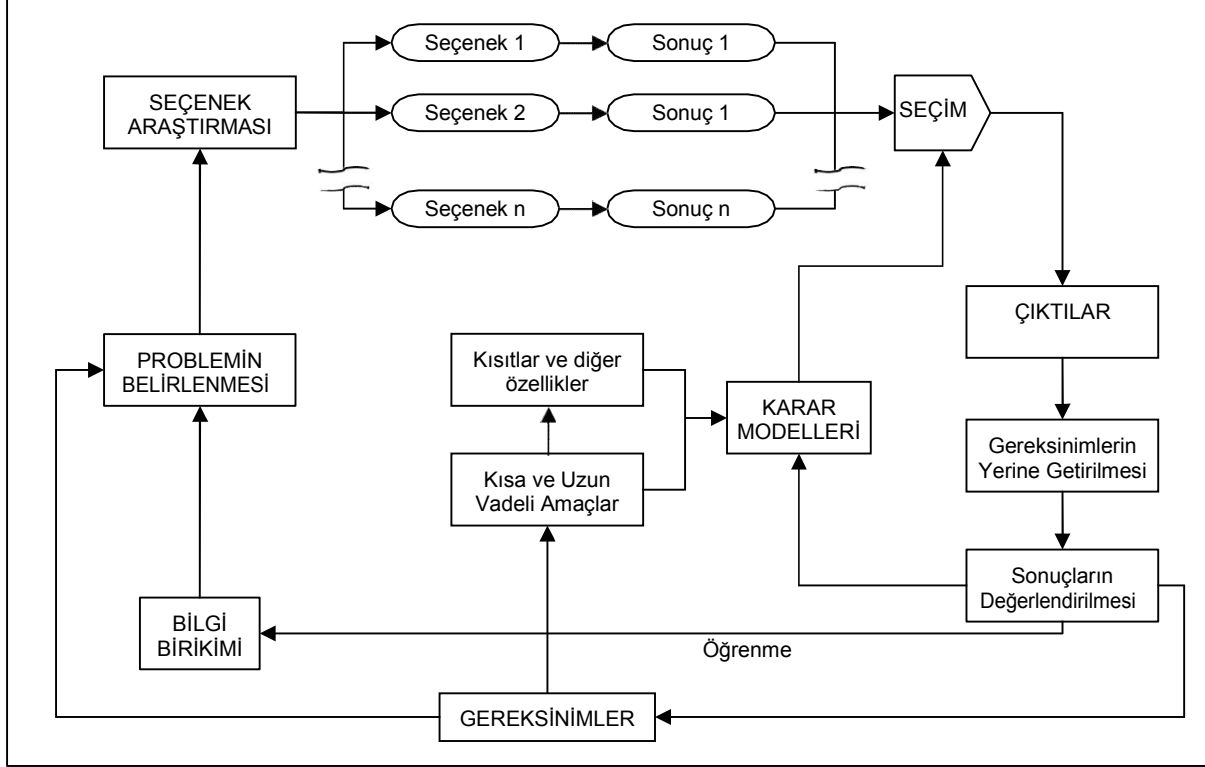
Şekil 4.3'te farklı yönetim seviyelerinde kullanılan karar tipleri gösterilmiştir.



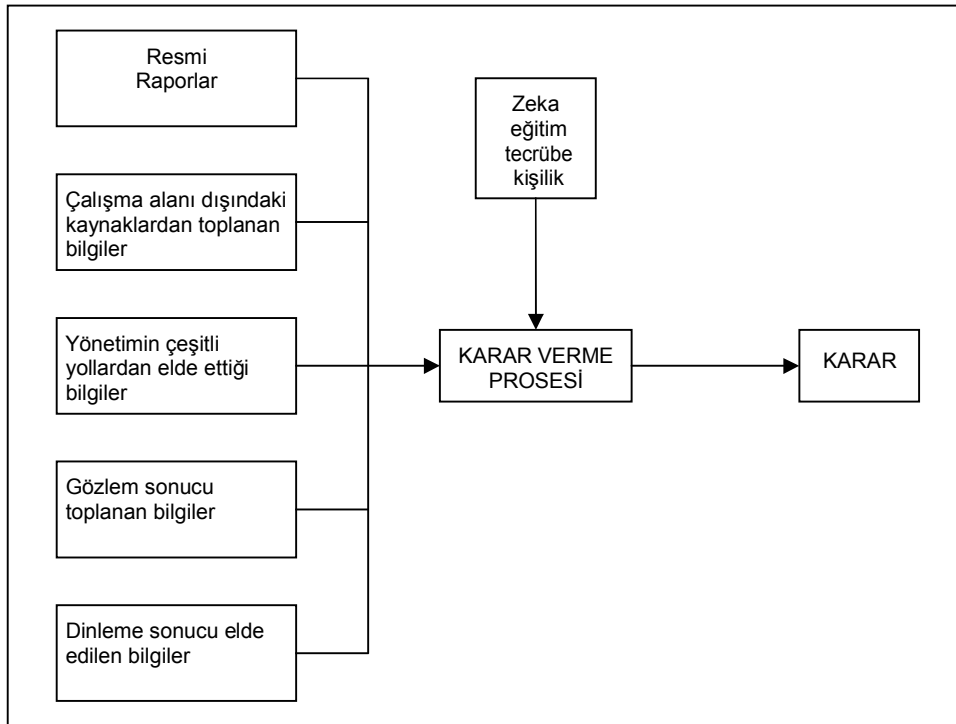
Şekil 4.3 – Yönetim Seviyelerinde Karar Tipleri

4.6. Karar Verme Prosesi

Aşağıda verilen iki şekilde (Şekil 4.4 ve 4.5) genel olarak karar verme prosesi ve bir yöneticinin karar verme prosesi gösterilmiştir.



Şekil 4.4 – Karar Verme Prosesi



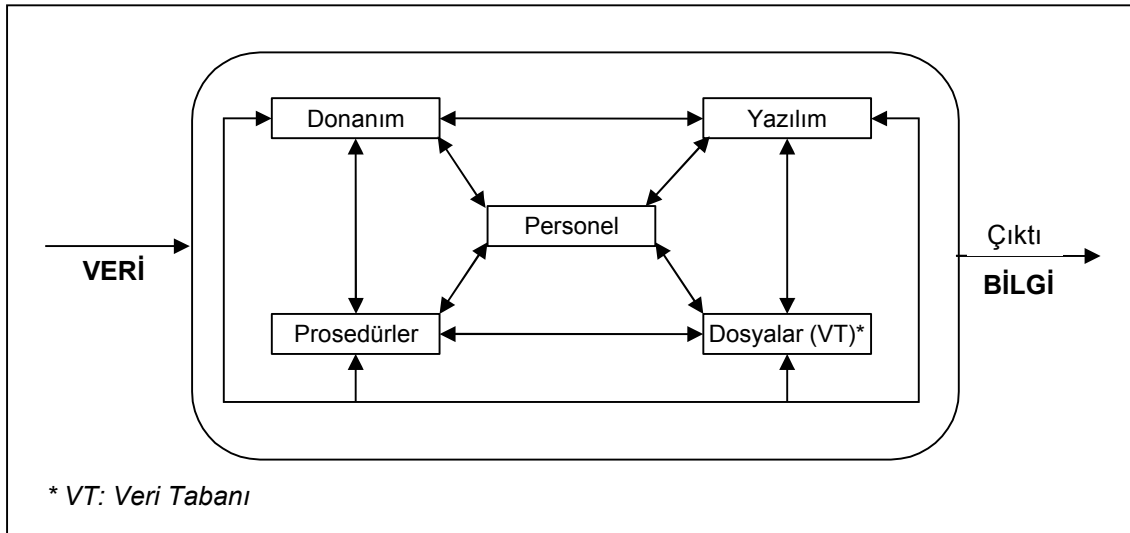
Şekil 4.5 – Yöneticinin Karar Verme Prosesi

4.7. Bilgi Sistemleri

Bilgi sistemi, karar vericiler için verileri işleyerek bilgi sağlayan çoğunlukla bilgisayara dayalı sistemlerdir. Bilgi sistemleri yapay sistemlerdir ve karar verme prosesine yardımcı olmak amacıyla tasarlanmışlardır.

Bilgi sistemleri teorik olarak manuel olabilse de artık günümüzde bilgi sistemleri bilgisayara dayalıdır.

Şekil 4.6'da bilgisayara bağlı bir bilgi sisteminin öğeleri ve birbirleriyle ilişkileri gösterilmiştir.



Şekil 4.6 – Bilgi Sistemi Öğeleri ve İlişkileri

4.7.1. Bilgi sistemlerinin faydaları

İyi tasarlanmış etkin bir bilgi sistemin kazandıracığı bazı faydalar şunlar olabilir:

- (i) Daha iyi hizmet
- (ii) Daha iyi güvenlik
- (iii) Rekabet avantajı
- (iv) Daha az hata
- (v) Büyük ölçüde doğruluk
- (vi) Yüksek kalitede çıktılar (ürünler)
- (vii) Sağlıklı haberleşme
- (viii) Etkinliğin artması
- (ix) Verimliliğin artması
- (x) Daha etkin yönetim
- (xi) Daha fazla fırsatlar
- (xii) İşgücü ihtiyacının azaltılması
- (xiii) Maliyetlerin azaltılması
- (xiv) Daha etkin finansal kararlar verebilme
- (xv) Aşırı faaliyetlerin daha etkin kontrolü
- (xvi) Daha etkin yönetsel karar verme

KAYNAKÇA:

1. Sistem Analizi (Doç. Dr. Haluk Erkut – Kıyı Yayınları 1989)
2. İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı (Prof.Dr. H.Öner Esen – Alfa Basım Yayın Dağıtım 1998)
3. Yönetim Bilgi Sistemleri (Doç. Dr. Hadi Gökçen – EPI Yayıncılık 2002)