



## KARAR VERME, KARAR DESTEK SİSTEMLERİ ve YÖNETSEL ETKİNLİK

Öğr. Gör. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ

Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye Meslek Yüksekokulu, İşletme Programı.  
Osmaniye/TÜRKİYE

### ÖZET

Yönetim bir karar verme süreci olarak tanımlanabilmektedir. Bu sebeple, karar verme süreci stratejik bir öneme sahiptir. Çünkü, kurumların geleceği, verilecek bu kararların doğruluğu ve uygun zamanda verilmesi ile yakından ilgilidir. Kararlar, bireyler ve gruplar tarafından verilebilir ve farklı koşullarda alınabilir. Bu nedenle, alınan kararlar birbirinden farklılık gösterebilir. Karar destek sistemleri, yöneticilerin karar verme sürecinde onların karar vermelerine yardımcı olan sistemlerdir. Böylece verilecek kararların daha iyi olması, yönetsel etkinlik ve kurumsal verimliliğin artması sağlanabilecektir.

Anahtar Kelimeler: Karar, Karar Verme, Karar Destek Sistemleri, Yönetsel Etkinlik

## DECISION MAKING, DECISION SUPPORT SYSTEMS and MANAGERIAL EFFICIENCY

### ABSTRACT

Management is defined as a decision-making process. In this reason, decision making process has got a strategic magnitude. Because, future of the associations depends on the correctness of the decisions and which will be given in suitable time. The decisions are able to be given in different conditions by persons and groups. For that reason, the taking decisions might be different from each other. Decision support systems (DSSs), are the systems which help to the managers to decide in decision-making process. Thus, the decisions will be given to be better and it will be able to be provided of increasing institutional productivity and managerial efficiency.

Key Words: Decision, Decision Making, Decision Support Systems, Managerial Efficiency

### GİRİŞ

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

Firmaların sağlıklı kararlar alması ve rekabet avantajı sağlayabilmesi için; kendi işleyişleri, üretimi, operasyonları, müşterileri ve ortakları hakkında ayrıntılı ve anlamlı bilgilere sahip olması gerekmektedir. Yüksek teknoloji imkânlarının kullanılmasıyla, sahip olunan verileri anlamlı bilgiye dönüştürmek mümkündür. Böylece firmaların kendilerini ve müşterilerini daha iyi tanımaları, pazarı daha iyi bölümlenerek her müşteriye en uygun ürün ve hizmeti, doğru zamanda, doğru kanaldan sunabilmeleri, müşteri memnuniyetini ve satışları artırıcı kararlara temel olan analizlere ulaşmaları mümkün olabilmektedir.

Bir organizasyonun bünyesindeki hemen her departman bilgi toplamaktadır. Müşteri, etkinlik, satış, üretim, operasyon ve diğer bilgiler kurumsal iş zekası çözümleri kullanılarak analiz edilmektedir. Elde edilen sonuçlar, müşterilerin tercihlerini anlamak, satış ve kâr sağlayacak fırsatları tanımlamak ve karar alma süreçlerini geliştirmek üzere kullanılmaktadır.

Krizler ve değişim, iş hayatının tekrar eden unsurlarıdır. Bu nedenle örgütlerin başarıya ulaşabilmeleri iyi yönetilmelerine bağlıdır. Kar amacı olsun ya da olmasın, örgütlerin stratejik bakış açısıyla incelenmesi bir zorunluluktur. Çünkü ekonomik sistem içerisinde her örgütün kendisine ait önemli bir rolü vardır ve bunlar stratejik olarak ele alınmalıdır. Günlük rutin çalışmalar, uygun ve ahenkli bir hedef oluşturamaz. Bu bağlamda söylenen şu söz, stratejinin önemini vurgulamaktadır; “strateji, stratejik harekete rehberlik edecek planları, manevraları, modelleri, pozisyonları ve perspektifleri geliştirerek, bir örgüt için bir odak noktası, uyum ve ahenk ile amaç yaratmak için kullanılır” (Nut ve Backoff 1992:55). Yönetim, basit bir eylem olarak görülmemeli ve stratejik bir karar süreci olarak değerlendirilmelidir.

Stratejik yönetim, çevreyi değerlendirme ve geleceği tahmin etme imkanı vermektedir. Bu nedenle işletme nasıl davranacağı ve ne gibi tedbirler alacağı konusunda hazırlık yapma fırsatı bulur. Fırsat ve tehditleri izleme imkanı yakalar. Stratejik yönetim, koordinasyon sağlamada ortak bir hedef oluşturarak, işletmenin alt bölümlerinin birbirlerinden ayrılarak, farklı amaçlara yönelmesine engel olur. Stratejinin olmaması halinde bölümler giderek farklılaşacak ve her biri ortak amacı değil, kendi amacını gerçekleştirme eğilimini gösterecektir (Üzün, 2000:10).

Jauch ve Glueck (1989:18), stratejik yönetimin yararlarını şöyle özetlemektedir:

- Stratejik yönetim değişen durumları önceden sezmek için örgütlere izin verir.
- Stratejik yönetim, açık amaçlar ve yönelimler sağlar.
- Stratejik yönetimde araştırma, sürecin yöneticilere yardım edebilmesi için ilerleme sağlar.
- Stratejik yönetimi yerine getiren işler daha etkilidir.
- Stratejik yönetim, iş kararlarını sistemize etmede bir yoldur.
- Stratejik yönetim, bir şirketin temel problemlerini araştırmada yöneticilere yardım eder.
- Stratejik yönetim, şirketin iletişimine, bireysel projelerin koordinasyonuna, kaynakların tahsisine ve bütçe gibi kısa süreli planlamanın gelişmesine yardım eder.

Yöneticiler, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu işletme için stratejik önem taşıyan kararları almak için harcamaktadırlar. Doğru ve tutarlı kararların alınabilmesi, o kararların alınabilmesi için gerekli olan bilgilerin üretilmesi ihtiyacını doğurur. Bu da bilgi sistemlerinin tasarlanmasıyla mümkündür. Karar destek sistemleri (KDS) bir bilgi sistemi olup, özellikle belirsizlik seviyesi yüksek olan kararlar için analitik model(ler) kullanarak karar vericiye destek sağlayan sistemler olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmada, yönetimin en önemli işlevi olan karar verme eyleminin özellikleri çeşitleri ve şartları ele alınarak bu eylemin kalitesi ve etkinliğini doğal olarak da yönetsel etkinliği sağlayan bir araç olarak karar destek sistemleri ele alınacaktır.

## **1. KARAR VERME KAVRAMI VE KAPSAMI**

Karar verme yönetimde bağlantı süreçlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Çünkü yönetici, planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetimi kapsayan yönetim işlevlerini yerine getirirken sürekli olarak karar almak durumundadır. Diğer bir deyişle karar verme ayrı bir yönetim faaliyeti olmaktan ziyade, bütün yönetim faaliyetlerinin temelini oluşturmaktadır(Akat, Budak ve Budak, 2002:331).

Örgütlerin yönetim sistemleri içerisinde kararların farklı bir süreklilik gösterdiği görülmektedir. Bu sistem içerisinde bunun en az demokratikten en demokratik olan doru bir süreç olduğu görülmektedir. Kararların büyük bir kısmı ve amaçların saptanması, örgütlerin üst kademelerinde gerçekleşmektedir. Bununla birlikte birçok karar da bazı sınırlamalar içerisinde alt yönetim kademelerinde geçmektedir. Karar verme, eşgüdümlü, bir biçimde bütün örgüte geniş ölçüde dağıtılmıştır(Eren, 2001:34).

### 1.1 Karar Verme

Yöneticinin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamı içinde kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlarına ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıyadır. İşte bu sorunların varlığı, onları sorunlara çözüm bulmaya, bir başka deyişle karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorunun ortaya çıkmasına neden olmaktadır(Yozgat, 1998:165).

Karar vermek bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde gerçekleşebilir. Organizasyonlar global evreleri içinde faaliyetlerini yürütürken, karar vericiler komplike KARMAŞIK ve muğlak durumlar için fonksiyonları hazırlamalıdır. Pazardaki yoğun rekabet içinde ve hızlı değişen ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik çevre karar verilerin kabul edilebilir ve etkin bir karar verme sürecine sahip olmalarını gerektirmektedir(Gordon, 1993:224) .

Karar vermek, kararı verecek kişinin bilgi düşünce ve ileriye tahmin etme gücüne bağlı bir süreçtir. Bu nedenle, doğru ve yerinde karar verebilmek için karardan etkilenmesi ihtimali olan kişileri bu sürece dahil etmekte yarar vardır(Dinçer ve Fidan, 1996:385).

Kararlar, ya bir kişi tarafından ya da bir ekip veya grup tarafından verilir. Karar birden ziyade kişiler tarafından verilmiş ise bu karara kolektif karar, komite veya grup kararı denir(Tortop vd., 1999: 129).

Karar vermek dikkatle düşünmeyi gerektirir, ancak birden fazla düşünme türü vardır. Bir tek doğru çözümün olduğu durumlarda sadece çözüme yönelik eleştirel bir düşünce tarzına; yeni fikirler üretilmesi beklenen durumlarda ise bilinen çözümler dışında fikirleri de gündeme getiren yaratıcı düşünme tarzıdır(Coleman ve Barrie, 2000:132).

Karar verme süreci çeşitli şeyler arasında seçim ve tercih yapmakla ilgili bedensel ve zihinsel çabaların toplamıdır. Aralarında seçim ve tercih yapılması söz konusu olan şeyler, amaçlar ve bunlara ulaştıracak araçlar, yol ve olanaklardır(Tosun, 1987:308) .

### 1.2. Bireysel Kararlar ve Grup Kararları

Bireylerin vermiş oldukları kararların çoğu kendilerini ilgilendirmektedir. Buna karşılık yöneticiler ise başkalarını ilgilendiren ve başkalarının uygulamasını yapacakları kararları verme gibi bir sorumluluğu vardır. Bu durumda kararlar birey ve onu ilgilendiren çevreyle bağlantılı bir süreç olmaktadır.

Bu durumda karar veren ve içinde bulunduğu gruba bağlı olarak kararlar değişiklik gösterebilecektir. Bireyin ve grubun özellikleri kararları etkileyecektir. Bireyle ya da bireylerin oluşturduğu gruplarda verilen kararlar yetenekler, tecrübe ve değerlerden etkilenecektir(Gordon, 1993:225). Karar verme eyleminin girdileri insan, bilgi, yönetim bilgi sistemleri ve fiziki dokümanlardır(Findler ve Rogersen, 1996:27)

Bireysel kararlar, tek bir karar vericinin gerekli davranışı sergileyerek karar vermesi halidir. Bu tür kararlar genellikle karar vericiyi fazlaca ilgilendiren sonucuna da doğrudan karar vericinin katlanmasını gerektiren kararlardır(Akat vd., 2002:338).

Kararlar birçok faktörden etkilenmektedir. Karar almayı etkileyebilen kişisel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanabilir(Hatiboğlu, 1994:517):

- 1- Ekonomik: Bu gibi kimseler faydalı pratik şeylerle ilgilendirirler,
- 2- Estetik: Bu gibi kimseler kişilik, ahenk, gösteriş ve iktidara fazla kıymet verir,
- 3- Teorik: Bu gibi kimseler gerçeğin araştırılması ve rasyonellik ile ilgilendirir,
- 4- Sosyal: İnsanların sevgisi ve diğer insanlar bunlar için bir amaçtır. Bu kimseler nazik, sevimli ve diğergamdır,
- 5- Politik: Bu gibi kimseler genellikle iktidar ile ilgilidir; kişiliğine ait kudret, etki ve şöhrete sahip olmak ister.
- 6- Dini: Bu gibi kimseler tanrısal değerlere önem verir, kendi vücudu önemsizdir.

Grup kararları ise çok zaman değişik bilgi ve özelliğe sahip birden fazla kişinin bir araya gelerek ortak karar almaları halidir(Akat vd., 2002:338). Genellikle yöneticiler sosyal bir ortamda karar verirler. Ortak karar verme bir grubun ortak bir örgüt anlayışı geliştirmek için çaba gösterdiği bir süreçtir(Massie, 1983:56).

Grup kararlarının birtakım üstlükleri olmakla beraber birtakım sakıncaları da mevcuttur. Grup kararlarının faydaları ve sakıncaları aşağıdaki şekilde sıralanabilir(Hatiboğlu, 1994:520; Massie, 1983:57):

Grup kararlarının faydaları:

- 1- Gruptaki uzmanlar karara değişik açılardan yaklaşırlar, böylece daha çok bilgi, daha çok seçenek toplanabilir ve deneyimlerden faydalanma imkanı artar.
- 2- Toplantıdaki karşılıklı etkileşim örgüt faaliyetlerindeki koordinasyonu sağlar.
- 3- Karar yürütecek kişilerin karar verme sürecine katılmaları motivasyonu artırır. Kararların kabullenilmesi kolaylaşır.
- 4- Yöneticilerin karar verme konusunda eğitilmelerini sağlar.
- 5- Grup tartışmaları yaratıcı düşüncenin ortaya çıkmasına yol açar.
- 6- Genellikle daha iyi kararlar verilir.

Bu faydalarına karşılık grup kararlarını bazı sakıncaları da vardır:

- 1- Karar verme süreci uzun ve pahalı hale gelir.
- 2- Kararın aciliyeti var ise, grup kararları bu süreyi daha da uzatır.
- 3- Grup kararları iki uç arasında çıkabilir. Yani kararsızlık ve uzlaşmazlığa yol açabilir.
- 4- Üst düzeydeki bir kişinin veya gruptaki bir kişinin diğerlerine hakim olması gruptan çıkacak kararı bireysel hale getirebilir.
- 5- Herkesin birbirini suçlamasıyla hiçbir karar alınamayabilir.
- 6- Beraber düşünme ortaya çıkabilir. Grubun ortak bir sonuca varma ve tutarlı olma isteği en iyi karar verme isteğinden fazla olabilir.

Bireysel kararlar ve grup kararlarını aşağıdaki tabloda karşılaştırdığımızda anlamak daha da kolaylaşacaktır.

## Tablo 1

### 1.3. Karar Verme Süreci ve Özellikleri

Karar verebilmek için birtakım safhaları gerçekleştirmek gerekmektedir. Karar verme eyleminin başarılı olabilmesi ve sürecin düzgün işleyebilmesi için yapılması gereken işlemler vardır. Bu işlemlerin yapılması verilecek kararın doğruluğunu artıracaktır.

Karar verme sürecinin etkinliğinden söz edebilmemiz için öncelikle karar verme sürecinin öğeleri ve karar verme davranışını etkileyen faktörlerin neler olduğunun iyi bir şekilde tespit edilmesi gereklidir. Etkin karar verme, güvenilir, yüksek kalitede ve tam olan bilgiyi kullanmayı gerektirir(Gordon, 1993:227).

Öncelikle hangi temelde karar verileceği belirlenmelidir. Karar verebilmek için gerekli bütün veriler toplanmalı, mevcut veriler çözümlenmelidir. Alternatif çözümler tanımlanmalı ve her alternatifle ilgili ihtimaller araştırılmalıdır. Alternatifler birbiriyle karşılaştırılmalı ve birisi seçilip uygulanmalıdır(Dinçer ve Fidan, 1995:188). Karar verme süreci üç temel aktiviteden meydana gelmektedir; bilgi toplama, toplana bilginin dizaynı ve seçim işlemi(Findler ve Rogersen, 1996:28). Haag vd.(1998:166) ile Alter(1996:206) buna bir de uygulama aşamasını ilave etmektedirler.

Karar verme sürecinin başlıca aşağıdaki öğelerden oluştuğunu, yönetim ve karar verme davranışını etkileyen faktörleri ise Şekil-1 yardımıyla açıklayabiliriz(Akat vd., 2002:332):

Karar verme sürecinin öğeleri;

- Ulaşılmak istenen bir amaç,
- Amaca en uygun biçimde ulaştıracak araçlar,
- Amaç ve araç uygunluğunu kontrole yarayan standart veya ölçütler,

- Seçilen karar sonucunda beklenen veya beklenmeyen sonuçların karşılaştırılması,
- Harekete geçmek için veya geçmemek için bir istek veya iradenin belirtilmesi.

### Şekil 1

Karar verme sürecini etkileyen faktörler ve öğelerine değindikten sonra bu sürecin aşamalarını aşağıdaki şekilde sıralayabiliriz:

- 1- Karar verilecek konunun veya problemin tanımlanması,
- 2- Problemin çözümü için gerekli bilgilerin toplanması,
- 3- Çözümde kullanılacak yöntemlerin belirlenmesi,
- 4- Çözüm maliyetlerinin saptanması,
- 5- Her çözümün sonuçlarının yol açabileceği durumların değerlendirilmesi,
- 6- Çeşitli alternatifler arasından birinin seçilmesi(kararın verilmesi),
- 7- Kararın uygulanması,
- 8- Uygulama sonuçların değerlendirilmesi.

### Şekil 2

Karar sürecini diğer yönetim süreçlerinden ayıran birtakım özel nitelikler mevcuttur. Bu nitelikler şunlardır(Tosun, 1987:311):

- 1- Psikolojik ve maddesel yönlerden güç olması,
- 2- Pahalı olması,
- 3- Etkinlik ve akılcılığa dayanması,
- 4- Geleceğe yönelik olması ve geleceği öngörmeye dayanması,
- 5- Bir zaman sürecini gerektirmesi,
- 6- Minimum bir serbesti ve yetkiye dayanması,
- 7- Bir plan olması, geleceği görebilmeye dayanması,
- 8- Alternatif giderler doğurması,
- 9- Bir sorun çözme süreci niteliği taşıması.

## 1.4. Karar Verme Koşulları

İşletme yöneticileri, karşılaştıkları problemleri çözümlenmek ve amaçları gerçekleştirmek üzere sürekli olarak karar verme durumundadırlar(Tekin, 1998:15). Bütün kararlar, gerek bireysel gerekse de grup kararları, verilirken birtakım koşullara bağlı ya da birtakım koşulların olduğu ortamlarda verilmektedir.

Ortamlar, karar veren yada verenlerin denetiminde olmayan elemanlardır. Ortamlar karar verme işleminde tüm seçenekleri tam olarak kapsayan elemanlar olarak da tanımlanabilir(Bağırkan, 1983:9; Tekin, 1998:18).

Bu koşulları üç grupta ele almak mümkündür.

- 1- Belirlilik koşullarında karar verme.
- 2- Belirsizlik koşullarında karar verme.
- 3- Risk koşullarında karar verme.
- 4- Belirsizlik + risk'in olduğu koşullarında karar verme

### 1.4.1. Belirlilik Altında Karar Verme

Belirlilik karşısında karar verme davranışı esasında klasik ekonomik teorisinin karar davranışı yaklaşımıdır. Bu karar yaklaşımı geleneksel olarak rasyonel karar modeli olarak bilinir. Bu görüşe göre karar verici, tamamen belli, tam tanımlanmış koşullarda optimal seçimler yapar. Bu koşullar altında karar veren kişi her sonucu kriterleriyle kıyaslar ve en iyiyi seçer(Akat vd., 2002:339).

Belirlilik durumunda verilecek kararlar için, ortay konulan her seçeneğin sonuçlarına ilişkin tam bir bilgi vardır(Bağırkan, 1983:18). Belirlilik halinde alınacak çeşitli kararların her birinin doğuracağı sonuçlar bellidir, kesinlikle söylenebilir, yani önceden bilinir(Hatiboğlu, 1994:515). Başka bir

ifadeyle, herhangi bir karar alma sürecine ilişkin davranışların doğuracağı sonuçlar önceden kesinlikle biliniyorsa, buna belirlilik şartları altında karar verme adı verilmektedir(Tekin, 1998:18).

#### **1.4.2. Belirsizlik Altında Karar Verme**

Çeşitli karakterdeki sorunların çözümlenebilmesi için verilen kararların arzu edildiği gibi sonuçlar verebilmesi veya gerçekleşmesi, kesin bir şekilde tanımlanamayan etkenler bağlı ise böyle durumlarda belirsizlik durumunda karar vermeden söz edilebilir(Bağırkan, 1983:50). İşletme yöneticileri genellikle belirsizlik ortamında karar verirler. Belirsizlik ortamında karar verme bilinen, en yaygın ve en zor karar verme durumudur(Tekin, 1998:19).

Belirsizlik ortamında her kararın birçok muhtemel sonucu vardır ve bunların gerçekleşme ihtimali hakkında kesin bir şey söylenemez. Zira gelecekteki mümkün durum ve şartların hangisinin gerçekleşeceği belirsizdir(Hatiboğlu, 1994:515).

Şüphesiz belirsizliği giderebilmek için bir takım kabul edilebilir kaynağın oluşturduğu verilerden yararlanmak mümkündür. Konuya ilişkin arşiv bilgileri, karar vericinin veya görüşünden yararlandığı kişilerin gözlemleri, geçmiş deneyimler, yapılan araştırmalar belirsizliği büyük ölçüde azaltacaktır(Akat vd., 2002:341).

#### **1.4.3. Risk Altında Karar Verme**

Kararlar, çoğu zaman belli bir oranda riskin olduğu durumlarda verilir. Diğer bir deyişle, belli ölçüde bir risk taşıyan olaylara ilişkin karar verme durumuyla sıkça karşılaşılmaktadır(Bağırkan, 1983:23).

Her alternatifin her koşul altında elde edebileceği koşullar altında elde edebileceği sonuçlar belirli bir ihtimal çerçevesinde oluşur. Risk ortamında alternatiflerin ne gibi sonuçlar doğuracağı önceden bilinmez(Tekin, 1998:25). Risk durumunda her kararın birden çok neticesi olabilir. Fakat her muhtemel sonucun olasılık derecesi önceden bilinebilmektedir(Hatiboğlu, 1996:515).

Risk ortamında belirlilik daha sınırlıdır. Karar vericinin en iyi beklentisi sonuçların ihtimallerini bilmektir. Risk ortamında karar vermenin karar verici açısından belirgin bir özelliği davranışta tekrarların olmasıdır. Yöneticilerin çoğu genelde aynı temel kararları verir. Bu tür kararlardaki risk faktörünü yaratan kaynaklar yöneticinin kontrolünde olmayan doğa olayları olabilir. Sonuçların çokluğu nedeniyle risk altında karar vermede durum daha karmaşıktır(Akat vd., 2002:339).

#### **1.5. Karar Türleri**

Karar türleri oldukça çeşitlendirilebilir. Bunun nedeni ise her durum ve şarta uygun bir karar vermenin zor olmasıdır. Kararların sınıflandırılması ve çeşitlendirilmesinde farklı görüşler vardır.

Findler ve Rogersen(1996:30) kararları; programlanmış, programlanmamış, yapılandırılmış ve yapılandırılmamış olarak dörde ayırmaktadır. Haag, Cummings ve Dawkins(1998:165) de kararları yapılandırılmış, yapılandırılmamış, yinelenen ve yinelenmeyen şeklinde sınıflandırmaya tabi tutmuştur. Koçel(2001:51) ise kararları aşağıdaki şekilde sınıflandırmıştır:

- 1- Programlanabilen(rutin) ve programlanamayan (rutin dışı) kararlar,
- 2- Stratejik ve operasyonel kararlar,
- 3- Kişi ve grup kararları,
- 4- Alt ve üst kademe kararları,
- 5- Belirlilik ve belirsizlik şartları altında verilen kararlar.

Bu konuda en geniş sınıflandırmayı Dinçer ve Fidan(1996:387) ile Tosun (1987:341) yapmışlardır. Bu sınıflandırmada kararlar şu şekilde çeşitlendirilmiştir:

- 1- Karar sürecinde kullanılan yöntem ve bilginin kaynağına göre; başparmak kuralı, sezgi, olay, tecrübe örf ve adetlere dayanan kararlar.
- 2- Kapsadıkları zamana göre; kısa ,orta uzun vadeli kararlar işle taktik ve stratejik kararlar.

- 3- Kapsam ve önemlerine göre; kurum ya da işletmenin tümünü uzun süre için kapsayan politik(veya stratejik) kararlar ya da işletmenin bir kısmını ve kısa süreleri kapsayan teknik kararlar.
- 4- Karar verenlerin sayısına göre; bireysel kararlar ya da grup(ya da komite) kararları.
- 5- Karar verecek kişinin örgütteki mevkisine göre; yönetsel(kumanda), komuta(hat), uygulama ve danışma kararları, tepe ,orta ve alt kademe kararları.
- 6- İlgili işletme fonksiyonuna göre; üretim ,tedarik personel, pazarlama , muhasebe vb. kararlar.
- 7- Uygulayıcının yorumlama yetkisinin kapsamına göre; harfiyen uyulacak kararlar, yorumlanacak kararlar.
- 8- Birbirleriyle bağlantı ve ilişkilerine göre; birinci derece veya bağımsız kararlar, ikinci derece veya bağımlı kararlar.
- 9- Karardan beklenen sonucun alınmasındaki belirsizlik dercesine göre; belirsizlik derecesi düşük olan rutin ve tekrar niteliğindeki kararlar ile belirsizlik derecesi yüksek olan kararlar.
- 10- Uygulayıcı veya ilgililerin karar vermedeki yetki derecesine göre; merkezi olan ve olmayan kararlar, tepeden inme kararlar ve aşağıdan yukarıya kararlar.
- 11- İşletmenin hayat döngüsüne göre; kuruluş anına ilişkin kararlar, yaşama ve gelişme dönemi kararları, yeniden düzenleme kararları.
- 12- Karar organını oluşturan çıkar gruplarına göre; tek taraflı, iki taraflı ve çok taraflı kararlar.
- 13- Karar organındaki üyelerin karardaki oy sayısına göre; oybirliği veya oy çokluğu kararları.

## 2. KARAR DESTEK SİSTEMLERİ

Yönetim bilişim sistemleri, kararların rutin, yapılandırılmış ve önceden tahmin edilen tiplerinde bilgi sağlamada başarılı olmuştur. Yapılandırılmış kararlarda, karar vermedeki metotlar ve kurallar iyi tanımlanmış ve bilinmektedir. Buna karşılık karar destek sistemlerinin amacı büyük ölçüdeki rutin olmayan ve yapılandırılmamış problemlerin çözümünde yöneticilere yardımcı olmaktır(Tekin vd., 2003:191).

Yönetim bilişim sistemleri geçmişe odaklanmıştır, ne gerçekleşti, ne doğrudu sorularının cevaplarını verir. Yönetim bilişim sistemlerinde, çok büyük miktardaki veri planlanan zaman içinde yavaş ve programlı olarak işlenir ve değerlendirilir. Yönetim bilişim sistemleri karar destek sistemlerinin anahtar parçalarından biridir; fakat hiçbir şekilde onun yerine geçemez(Yozgat, 1998:172).

Bu açıdan bakıldığında karar destek sistemi ile yönetim bilişim sistemi arasında farklar aşağıdaki şekilde gösterilebilir:

### Tablo 2

#### 2.1. Karar Destek Sistemi Kavramı

1971 yılına kadar olmayan karar destek sistemi kavramı ilk defa Morton ve Gory tarafından kullanılmıştır(McLeod, 1995:409). Kavram, yönetim karar sistemleri altında kullanılmıştır ve karar alıcılara yapılandırılmamış problemlerin çözümünde veri ve modelleri kullanarak yardım eden interaktif bilgisayar temelli sistem olarak tanımlanmıştır(Turban vd., 1996:544).

Karar destek sistemi interaktif “ETKİLEŞİMCİ” bir sistemdir. O hiç kimsenin tam olarak her durumda yapamayacağı çalışma alanlarında, yargı kullanımında ve insanların karar almalarında yardımcı olur. Karar destek sistemleri yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış durumlarda karar vermeyi destekleyen, bilgi sağlayan modeller ya da verileri değerlendiren bir sistemdir(Alter, 1996:225)

Karar destek sistemleri yöneticilerin etkin bir planlanma ve organizasyon oluşturmaları için onların kompleks sorularına cevaplar vererek bilgi gereksinimlerini destekleyen daha etkin karar almalarına yardımcı olan bir sistemdir(Gordon ve Gordon, 1996:330.)

Karar destek sistemi, yüksek esneklikte ve interaktif bilgi teknolojileri sistemidir ve yapılandırılmamış problemlerin çözümüne yönelik kararlar için dizayn edilmiştir(Haag vd., 1998:166).

Karar destek sistemleri, yöneticilerin yapısal ve yarı yapısal nitelikteki kararların verilmesine yardımcı olmak için, çeşitli modelleme araçlarını ve hazır modelleri, bir veri tabanı eşliğinde yöneticilerin kullanımına sunan bilgi sistemleridir(Lucas, 1994:534).

Karar destek sistemleri, yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olmak üzere kurulmuş bilgi sistemidir. Ancak, bu sistemlerle tek başına kararlar alınmamakta, 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.

Karar destek sistemlerinde esas olan kararın alınması değil, kararın alınmasına destek olmaktır. Karar destek sistemleri eldeki bilgilerle problemleri analiz edip çözmeye çalışır. Karar destek sistemleri, karar verme süresi boyunca karar vericinin verileri bulup çeşitli çözümleri denemesine imkan sağlar.

Karar destek sisteminin gücü: (1) bilgiyi analiz etme gücüne ve (2) kullanım kolaylığına bağlıdır. Bir karar destek sistemi farklı türlerdeki kararlarınız için yeni bilgi talebi yaratmalıdır(Haag vd., 1998:170).

## **2.2. Karar Destek Sisteminin Çeşitleri**

Karar destek sistemlerinin geliştirildikleri ilk yıllarda bütünleşik veri ağırlığı az, buna karşılık model ağırlığı fazla idi. Son yıllarda bilgisayar işletimi ve veritabanı teknolojisindeki gelişmeler bu sistemlerin tanımını genişletmiş ve çok miktarda verinin analiz edilerek karar vermenin desteklenebileceği sistemler durumuna getirmiştir. Günümüzde iki tür karar destek sistemleri bulunmaktadır: model ağırlıklı ve veri ağırlıklı karar destek sistemleri(Laudon ve Laudon, 2001:394).

Model ağırlıklı sistemler temelde kendi başına ve “Eğer Ne” ve diğer açılım modellerini uygulayan ana işletme bilgi sisteminden ayrı çalışmaktadır. Bu sistemler genelde kullanıcı grupları ya da bilgi sisteminin kontrolünde olmayan gruplar tarafından geliştirilir. Analiz yetenekleri güçlü bir teoriye ya da kullanımı kolay iyi bir kullanıcı ara yüzle birleşmiş modele bağlıdır.

Veri ağırlıklı karar destek sistemleri ana işletme sistemindeki büyük miktardaki veriyi analiz eder. Bu sistemler, çok miktardaki verinin içinden yararlı bilginin kullanıcılar tarafından ortaya çıkarılmasına olanak tanıyarak karar verilmesini destekler.Genellikle işlem süreçleme sistemlerinin verileri, veri bankalarında bu amaçla saklanır. Veriyi analiz etmek için çevrim-içi analitik süreçleme ve veri çıkarım kullanılabilir.

Veri çıkarım, çok geniş boyutlu veri tabanlarındaki gizli eğilim ve ilişkileri bulma ve bunlardan gelecekteki gidişi belirleyecek işlem dizilerini çıkarma teknolojisidir. Veri çıkarım, çevrim-içi analitik süreçlemeyle elde edilemeyen bütünleşik bilgiye derinlemesine girmeye olanak tanır. Veri çıkarım teknolojisiyle elde edilen eğilim, ilişki ve kurallar, geleceğin tahmininde ve geleceğin bugünkü kararları nasıl etkileyeceğinin açılımında kullanılır.

## **2.3. Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri**

Karar destek sistemlerinin özelliklerini aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür(Turban vd., 1996:546; Turban, 1995:86):

- 1- Karar destek sistemleri özellikle yarı-yapılanmış (semi-structured) ve yapılanmamış (unstructured) kararların alınmasında yardımcı olurlar.
- 2- Karar destek sistemleri tüm kademelerdeki yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olmalıdır.
- 3- Karar destek sistemleri karar alma sürecinin tüm evrelerinde destek sağlamalıdır.
- 4- Karar destek sistemleri çeşitli karar verme süreçlerine destek sağlamalıdır; fakat bunlardan birine bağlı olmamalıdır.
- 5- Karar destek sistemleri bağımsız kararları desteklediği kadar, birbirine bağlı kararları da desteklemelidir.
- 6- Karar destek sistemlerinin kullanım kolaylığı olmalıdır.



### Şekil 3

#### 2.4. Karar Destek Sisteminin Öğeleri

Karar destek sistemleri, yöneticilere kararlarında yardımcı olurken bu sistemin öğeleri de birbiriyle etkileşim halinde bulunarak uyumlu şekilde amacı gerçekleştirmeye katkıda bulunurlar. Karar destek sistemi genel olarak veritabanı, yazılım sistemi ve kullanıcı ara yüzü öğelerinden oluşmaktadır(Laudon ve Laudon, 2001:395; Gordon ve Gordon, 1996:331)

Karar destek sistemi veritabanında, uygulamalardan toplanan şimdi ve geçmişe dayanan veriler bulunmaktadır. Veritabanı kararları göz önünde tutarak iç ve dış verilerin içeri girmesinin desteklemektedir. Bu veritabanı, dış veriyle beslenmiş ve yüklenmiş ortak veri içeren kişisel bilgisayardaki küçük bir veritabanı olabilir. Tam tersi durumda, ana işletme işlem süreçleme sistemleri tarafından sürekli güncellenen büyük veri havuzları olabilir.

Karar destek sistemi yazılım sistemi, veri analizi için kullanılan yazılım araçlarını içermektedir. Bu araçlar; simülasyon paketleri, tahmin araçları ve istatistiki paketler olabilir. Ayrıca, değişik çevrim-içi analitik süreçleme araçları, veri çıkarım araçları ya da karar destek sistemi kullanıcısının kolaylıkla ulaşabileceği bir grup matematiksel ve analitik modelleri içerebilir. Model bir olayın öğelerini ya da ilişkilerini gösteren genel bir temsildir. Her bir karar destek sistemi belli bir grup amaç için kurulur ve bu amaçlara bağlı olarak içinde değişik modeller bulundurmaktadır. En fazla bilinen ve kullanılan modeller istatistiksel model kütüphaneleridir. Bu kütüphaneler ortalama, medyan ve sapmalar gibi tüm istatistiksel işlevleri içermektedir. Genellikle doğrusal programlamayı kullanan kıvamaştırma modelleri, maliyeti en aza indirecek en iyi kaynak dağıtımını bulabilir. Tahmin yöntemleri genellikle satışların tahmini için kullanılmaktadır. Bu tür modellerin kullanıcıları, gelecekle ilgili tahminlerinde geçmiş verileri kullanırken, geçmiş ve gelecek şartları da göz önünde tutarlar. Duyarlılık analizi modelleri de yaygın olarak kullanılan modellerdendir. Bu modellerde birçok defa “eğer ne” soruları sorularak bir ya da daha fazla değişkenin çıktıyla olan etkileri belirlenmektedir. Böylece, değişkenlerin hangi değeri aldığına en iyi çıktı değerini vereceği saptanmaya çalışılmaktadır. Yöneticiler modelin hipotezlerini ve sınırlılıklarını ne kadar iyi anlarırsa karar destek sistemini o kadar etkin kullanacaklardır.

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

### Şekil 4

#### 2.5. Karar Destek Sistemlerinin Faydaları

Karar destek sistemlerini kullanan firmalar kullanmayanlara oranla daha avantajlıdır. Bu avantajlar şöyledir(<http://www.geocities.com>; Turban, 1995: 87):

- 1- Karmaşık problemlerin çözümü için destek sağlar, karara ulaşma süresi daha kısadır
- 2- Beklenmedik ve değişen durumlarda hızlı tepki verir, daha fazla alternatif göz önünde bulundurulur
- 3- Farklı konfigürasyonlar için farklı strateji uygulama yeteneği sağlar.
- 4- Yeni anlayışlar ve öğrenme sağlar.
- 5- İletişimi kolaylaştırır, kararlarını gerekçeli olarak açıklayabilme olanağına sahiptir
- 6- Yönetim kontrolü ve performansını artırır.
- 7- Maliyetleri azaltır, karlılık daha yükseltir, karlılık daha kararlıdır, zaman içinde daha az değişiklik gösterir
- 8- Tarafsız kararlar alınmasını sağlar.
- 9- Yönetimsel etkinliği artırır.
- 10- Analistlerin üretkenliğini geliştirir.

## 2.6. Grup Karar Destek Sistemleri

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

Bilgi teknolojilerinin gruplar tarafından kullanılması oldukça ilginçtir. Bir çalışma grubu, birlikte çalışma ihtiyacında olan bireylerden oluşmaktadır. Bilgi teknolojilerinin grupları desteklemesinin yollarından biri grup karar destek sistemleridir(Lucas, 1994:548). Grup karar destek sistemlerinin amacı yapılandırılmış konularla ilgili ortak karar verme sürecinde birden fazla bireyi desteklemektir(Tekin vd., 2003:193).

Grup karar destek sistemi, bilgisayar temelli bir sistem olup, grup kararlarını destekler. Gruplar 20 veya daha az bireyden oluşur ve kararlara iletişimle ulaşılır(Curtis, 1995:167). Grup karar destek sistemi, grup olarak toplanan karar vericilerin yarı yapılandırılmış ya da yapılandırılmamış sorunları çözmelerinde yardımcı olan etkileşimli bilgisayar tabanlı sistemdir.

### 2.6.1. Grup Karar Destek Sisteminin Öğeleri

Grup karar destek sistemleri en az üç temel öğeden oluşmaktadır: donanım, yazılım ve insanlar.

**Donanım**, oda, sandalyeler ve masayı içeren fiziksel toplantı tesisidir. Bu tip bir tesis grup işbirliğini destekleyecek şekilde tasarlanmalıdır. Bu tesiste, elektronik gösterim tablosu, görsel işitsel araçlar, bilgisayar ve ağ ekipmanı gibi elektronik donanım bulunmalıdır.

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

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

Grup karar desteği dört senaryodan oluşmaktadır: karar odası, yerel karar ağı, telekonferans ve uzaktan karar vermedir(Curtis, 1995:167).

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

**Yerel karar ağı**. Bu durumda, grup üyeleri kendi bürolarında iş istasyonlarında bulunurlar. Merkezi bir işlemci, grup karar destek yazılımını saklar ve yerel karar ağı üyeler arası iletişimi sağlar.

**Telekonferansta** ise, karar odaları ana şehirlerde bulunmakta ve böylece gruplar birbirleriyle toplantı yapabilmektedir. Telekonferansta en çok kullanılan teknoloji ise grupların birbirleriyle göz temasını da sağlayabilecekleri ve iletişimin kolaylaştığı video konferanstır. Dördüncü ve son durumda, yerleşim olarak birbirinden uzakta karar verme grupları birbirlerine iletişim ağlarıyla bağlanmaktadır.

**Uzaktan karar vermeyle** gruplar bir araya gelmeden her türlü iletişim olanağından faydalanmakta ve sorunları çözmektedirler. Grup karar destek sistemleri, tüm üyelerin aktif katılımına yardımcı olmak için tasarlanmaktadır. Bu sistemlerde kullanılan yazılımlar, üyeler arasında bilginin değişiminden sorun çözümü ve tartışma için otomatikleşmiş araçların sağlanmasına kadar her konuda yardımcı olurlar. Bu yazılımların bazı ileri özellikleri planlama, belirsizliğin azaltılması, kaynak dağıtımı ve anlaşma sağlanmasını desteklemektedir. Grup karar destek sistemleri hiç şüphe yok ki, toplantıların doğasını değiştirmektedir. Grup tartışmalarında kullanılan girdilerde isim kullanılmaması üyelerin daha açık katılımını sağlamaktadır. Ayrıca, toplantılarda da isim kullanılmaması üyelerden bazılarının diğerlerini baskı altında tutma olasılığını azaltmaktadır. Üyeler tartışmaya yol açan fikirler

ortaya atabilirler. Ancak, grup karar destek ortamında çok farklı fikirler ortaya atılırsa fikir birliğine varılması çok zorlaşabilir. Grup karar destek teknolojisi kullanımı, fikirlerin açık olması, değişik çözümlerin değerlendirilmesi ve uzlaşarak değil ancak meziyetlerinden dolayı seçeneklerden birisinin seçilmesiyle kararların kalitesini artırılabilir. Böylece, genel olarak grubun karar verme etkinliği artırılabilir.

### **2.6.2.Grup Karar Destek Sisteminin Grup Kararlarına Etkisi**

Grup karar destek sistemleri geni. bir alanda kullanıldığına göre, bu sistemlerin faydalarını anlamada ve bazı araçlarını değerlendirmede fayda bulunmaktadır. Şimdi bu sistemin bazı grup toplantı konularını nasıl etkilediği incelenecektir(Laudon ve Laudon, 2001:406).

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

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

**Açık, işbirlikçi toplantı atmosferi:** Veri girişinde kimliğin gizli tutulması, ki.iler arasında statü farkının olmaması, i.birliği atmosferini artırmaktadır.

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

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

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

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

**Toplantıların belgelendirilmesi:** Toplantı sonrası verilerin kullanımı çok önemli olmaktadır. Toplantılardan sonra ileti.ime devam etmek, katılmayanlarla tartışmak ve sunu. yapmak için veriler kullanılmaktadır.

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

**İşletme hafızasının korunması:** Bir toplantı esnasında üretilen veriye ulaşmanın kolaylaştırılması için geliştirilen özel araçlar toplantıya katılmayanların gerekli bilgiye ulaşmasına ya da bu verilerin aynı konudaki farklı bir toplantıda girdi olarak kullanılmasına olanak sağlamaktadır. Toplantı tutanakları diğer işletme tutanaklarıyla bütünleştirilerek bu sistem daha da geliştirilebilir. Şimdiye kadar yapılan çalışmalar, grup karar destek sistemi toplantılarının daha az sayıda toplantı ile daha etkin, daha verimli ve istenilen sonuçlara daha kolay ulaşıldığını, göstermektedir. Bu sistemin etkinliği kısmi olarak, yardımcıların etkinliğine, planlamanın kalitesine, katılımcıların i.birliğine ve toplantılarda kullanılan araçların uygunluğuna bağlı olmaktadır. Bu sistem grupların daha fazla bilgi

alı.veri.ine olanak tanır, ancak bilgiyi etkin olarak işlemelerine ya da daha iyi kararlara ulaşılmasına yardımcı olamaz.

### 3. YÖNETİM, KARAR VERME ve ETKİNLİK

Yöneticinin dünyası, şimdiki ile gelecek zaman arasında bir değişim içindedir. Bu değişim ortamı içinde kişiler ve yöneticiler, önceden saptanmış amaçlara ulaşmada değişik ve sayısız sorunlarla karşı karşıyadır. İşte bu sorunların varlığı onları bu sorunlara çözüm bulmaya, bir başka deyişle karar vermeye zorlamaktadır. Bir yandan yöneticinin veya kişinin içinde bulunduğu değişim dünyası öte yandan önceden saptanmış amaçları gerçekleştirme isteği karar verme sorununu çıkmasına yol açmaktadır(Yozgat, 1998:165). Organizasyonun hangi kademesinde olursa olsun, hangi konularla uğraşırsa uğraşsın, bu işi sevsin ya da sevmesin, yönetici konumunda olan bir kişinin vazgeçemeyeceği en önemli iş karar vermektir(Koçel, 2001:47).

Yöneticiler , bugün kompleks ve fırtınalı bir ortamda hareket etmektedirler. Bundan dolayı karar vermeleri güçleşmektedir. Bunu iki temel sebebi varır: (1)Gelişen teknoloji ve iletişim sistemlerine bağlı olarak elde edilebilir alternatiflerin sayısının öncekine göre artması ve (2) hata yapma maliyetlerinin çok yüksek olması, zincirleme etkiyle bunu organizasyonun diğer bölümlerine yansınması(Turban vd., 1996:533).

Karar verme, birtakım alt aktivitelerden, kendi başına oluşan bir aktivitedir. Eğer karar vermenin sonucu etkin ise iyi bir karardır(Findler ve Rogersen,1996:27). Şurası unutulmamalıdır ki, karar, yönetim işinin önemli olmakla birlikte sadece bir bölümüdür. Daha önemli olan kararı uygulatarak sonuç almaktır. Eğer alınan sonuç yoksa, yönetim işinin etkin olduğu söylenemez(Koçel, 2001:77). Karar destek sistemi tek başına karar verme sürecinin etkinliğini sağlamaz. Karar destek sistemi kullanmanın ana faydası daha iyi kararlardır(Mcleod, 1995:413).

İyi bir kararın birtakım niteliklere sahip olması gereklidir ki etkinlik sağlayabilsin. Bu nitelikleri şu şekilde sıralamak mümkündür(Akat vd., 2002:341):

- İyi bir karar, öncelikle kuruluşun amaçlarını dikkate almalı, amaçlara ulaştıracak şekilde olmalıdır.
- İyi bir karar, en az harcama ve fedakarlıkla, en iyi sonucu verecek şekilde meydana getirilmelidir.
- İyi bir karar, zamanında alınan karardır.
- İyi bit karar, iletme ve bölümün olanaklarına uygun olan karardır.
- İyi bir karar, zaman geçirmeden uygulamaya konulan ve sonuç alınan karardır.

Etkin bir karar verilebilmesi için kararın minimum kaliteye, karar vericiler ve diğer üyeler tarafından kabul edilmesine ve etik değerlerle bağdaşmasına gerek vardır. Bu durum etkinlik üçgeninde aşağıdaki şekilde gösterilebilir(Gordon, 1993:228).

#### Şekil 5

Yönetici-bilgisayar diyalogunun kurulduğu yönetim karar destek sistemlerinde yöneticiler her sorun için çözüm seçeneklerini formüle eder ve bilgisayara gönderir. Bilgisayar bu önerileri karşılaştırarak değerlendirir ve sonuçları yöneticiye yollar. Yönetici değerlendirme yaparak, ya öneriler arsından en iyi sonucu veren alternatifini seçer ya da edinilen yeni bilgiler ışığında yeni seçenekler hazırlayarak bilgisayarın değerlendirmesine sunar. Bu diyalog süre bitene kadar veya sonuç alınan kadar devam eder(Yozgat, 1998:171). Bu süreç aynı zamanda karar destek sisteminin, yöneticilerin karar verme sürecine olan katkısını ve elde edilen verilerin kullanılmasıyla da yönetsel etkinliğin sağlanmasına yol açtığını göstermektedir.

Bir çalışmanın diğerinden etkin olması demek, benzer nicelikte kaynaklar kullanılarak, üstün sonuçlar almak veya daha az bir masraf ile eşit sonuçlara ulaşmak demektir(Tortop vd., 1999:131). Etkinlik çalışmaları, amaçların gerçekleştirilmesi için uygun araçların seçilmesini de içine almaktadır. Bu durumda etkin yönetimde; doğru amaçlar belirleyerek , belirlenen bu amaç hedefleri yerinde ve doğru araçlarla gerçekleştiren yönetim olarak belirtilebilir. İşletmelerde etkinlik başarımın en temel ölçütlerinden biri olmaktadır. Etkinlik doğru işlerin yapılmasını kapsayan bir kavramdır. Bir işletme yönetiminin etkinliği çıktılar ile arzulana sonuçların kıyaslanması ile belirlenir(Dinçer ve Fidan, 1995:61).

## SONUÇ

Örgütler, stratejilerini belirlemekle değişim doğrultusunda bir yön belirlemiş olacak ve bu yön doğrultusunda yeni hedeflerini belirleyeceklerdir. Bu bağlamda ele alındığında stratejisi olmayan örgütler veya stratejisini belirlemeyen örgütler gelecek için kendilerinden emin olamayacaklardır. Çünkü örgütün geleceği önceden planlanmamış ve belirsizlik içinde kalmıştır. Bu durumda da başarısızlık doğal bir sonuç olacaktır. Stratejinin bulunmadığı örgütlerde kaynaklar etkin ve verimli kullanılamazlar. Çünkü mali ve beşeri güçleri veya kaynakları ekonomik kullanacak derinliğe sahip bir stratejik analiz yapılmamaktadır.

Stratejik yönetim, hem çevrede hem de örgüt içinde değişimi yaratma, adapte olma ve sezmeyi içerir. Örgütün yarışmacı geleceğini yaratma ve oluşturma kadar geleceğin anlaşılmasına da yardım eder. Stratejik yönetimin amacı, işletmelerin giderek daha değişken özellik kazanan çevresel koşullara uyumunun sağlanmasıdır. Stratejik yönetimle hedeflenen, işletmeleri çevresel değişkenlerle birlikte düşünmek ve yönetsel kararları olası çevresel değişimleri göz önüne alarak vermektir. Stratejik yönetimde önemli olan, geçmişteki başarıları tekrar etmek değil, beklenilmeyen durumların üstesinden gelmek ve çevre problemlerini halletmektir.

Karar sistemleri, işletmeler için hayati önem taşıyan sistemlerdir. İşletmelerin çevrelerine uyumu ancak gerekli bilgilerin toplanması, işlenmesi ve karar haline dönüştürme kapasitelerine ve bu sürecin hızlı ve esnek olmalarına bağlıdır. Bu nedenle işletmelerin stratejik yönetiminin analiz, seçim ve uygulama aşamalarındaki başarının kilit unsuru olarak kabul edilmektedir(Ülgen ve Mirze, 2004:356).

İşletmelerin amaçlarının gerçekleşmesi için birden çok kişinin bir araya gelmesiyle yönetim olgusu ortaya çıkmıştır. Buradan yönetme yetkisi doğmuştur. Yönetme yetkisi yönetim etkinliğinin temelidir, yani yönetim etkinliği bir yetki etkinliğidir. Yönetim, yönetsel etkinliğin yetki-sorumluluk ilkesine göre düzenlenmesini ve yürütülmesini kapsamaktadır. Yönetimin temel işlevi amaçlara ulaşılması için etkin kararlar vermek ve onların yerine getirilmesini sağlamaktır. Bu nedenle karar verme mekanizmasının yer almadığı bir yönetim düşünülemez. Bu bakımdan yönetim yapısal olarak insanlar ve onlara ilişkin eylemler, işleyiş mekanizması yönünden ise karar verme süreciyle ilgilidir(Yozgat, 1998:167).

Karar vermek bireysel, grup ve örgütsel seviyelerde gerçekleşebilir. Organizasyonlar global çevreleri içinde faaliyetlerini yürütürken, karar vericiler komplike ve muğlak durumlar için fonksiyonları hazırlamalıdır. Pazardaki yoğun rekabet içinde ve hızlı değişen ekonomik, sosyal, politik ve teknolojik çevre karar verilerin kabul edilebilir ve etkin bir karar verme sürecine sahip olmalarını gerektirmektedir(Gordon, 1993:224) .

Yöneticiler, zamanlarının büyük bir çoğunluğunu karar almak için harcamaktadırlar. Doğru ve tutarlı kararların alınabilmesi, o kararların alınabilmesi için gerekli olan bilgilerin üretilmesi ihtiyacını doğurur. Bu da bilgi sistemlerinin tasarlanmasıyla mümkündür. Karar destek sistemleri (KDS) bir bilgi sistemi olup, özellikle belirsizlik seviyesi yüksek olan kararlar için analitik modeller kullanarak karar vericiye destek sağlayan sistemler olarak tanımlanmaktadır

Karar destek sistemleri, yöneticilere karar vermelerinde yardımcı olmak üzere kurulmuş bilgi sistemidir. Ancak, bu sistemlerle tek başına kararlar alınmamakta, 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.

Karar destek sistemleri bireylerin, grupların ve yöneticilerin karar verme eylemini gerçekleştirmelerinde, onlara mevcut veriler ışığında çeşitli alternatifler sunmaktadır. Yönetici bu alternatifler içerisinde amaçlara en hızlı ve en iyi şekilde ulaşılacak alternatifi tespit ederek karar verecektir. İyi bir karar etkin, verimli, hızlı ve zamanında alınmış karardır. Karar destek sistemi, alınacak kararın bu özellikleri taşımasında en önemli yardımcısıdır. Böylece bir organizasyonda yönetsel etkinliğin elde edilmesi karar destek sistemleri sayesinde daha da kolaylaşmaktadır.

## KAYNAKÇA

- AKAT, İ., BUDAK, G. ve BUDAK, G.(2002): **İşletme Yönetimi**, Barış Yayınları, İzmir.
- ALTER, S.(1996): **Information Systems: A Management Perspective**, Benjamin/Cumming Publishing Company, USA.
- BAĞIRKAN, Ş.(1983): **Karar Verme**, Der Yayınları, İstanbul.
- COLEMAN, R. ve BARRIE, G.(2000): **Yöneticinin Kılavuzu, İyi Bir Yönetici Olmak İçin 525 Kural**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- CURTIS, G.(1995): **Business Information Systems: Analyses, Design and Practice**, Addison Wesley, UK.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y.(1995): **İşletme Yönetimine Giriş**, İz Yayıncılık, İstanbul.
- DİNÇER, Ö. ve FİDAN, Y.(1996): **İşletme Yönetimi**, Beta Yayın, İstanbul.
- EREN, E.(2001): **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Yayın, İstanbul.
- FINDLER, C. ve ROGERSEN, S.(1996): **Strategic Management Support Systems**, Pitman Publishing.
- GORDON, S.R. ve GORDON, J.R.(1996): **Information Systems: A Management Approach**, Dryden, Press, USA.
- GORDON, J.R.(1993): **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, Allyn and Bacon, USA.
- HAAG, S., CUMMINGS, M. ve DAWKINS, J.(1998): **Management Information Systems for the Information Age**, McGraw Hill, USA.
- HATİBOĞLU, Z.(1994): **İşletme Yönetimine Giriş**, Beta Yayın , İstanbul.
- JAUCH, L. ve GLUCEK, W. (1989), **Strategic Management and Business Policy**. New York:, McGraw Hill USA.
- KOÇEL, T.(2001): **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayın, İstanbul.
- LUCAS JR, H.C.(1994): **Information System Concepts for Mangement**, McGraw Hill, USA.
- LAUDON, K.C. ve LAUDON, J.P.(2001): **Essentials of Management Information Systems**, Prentice Hall, USA.
- MASSIE, J.L.(1983): **İşletme Yönetimi**, Bayteş Yayıncılık, Eskişehir.
- McLEOD, R.(1995): **Management Information Systems**, Prentice Hall, USA
- NUT, P. C. ve BACKOFF, R. W.(1992), **Strategic Management of Public and Third Sector Organisations: A Handbook for Leaders**. Jossey-Bass, San Fransisco. TEKİN,
- M.(1998): **Kantitatif Karar Verme Teknikleri**, Damla Ofset, Konya.
- TEKİN, M., GÜLEŞ, H.K. ve ÖĞÜT, A.(2003): **Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi**, Nobel Yayınları, Ankara.
- TORTOP, N., İSBİR, E.G. ve AYKAÇ, B.(1999): **Yönetim Bilimi**, Yargı Yayınevi, Ankara.

TOSUN, K.(1987): **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar**, İstanbul Ün. Yay., İstanbul.

TURBAN, E., MCLEAN, E. ve WETHERBE, J.(1996): **Information Technology for Management: Improving Quality and Productivity**, John Wiley and Sons Inc.

TURBAN, E.(1995): **Decision Support Systems and Expert Systems**, Prentice Hall International Edition, USA.

ÜLGEN, S. Ve MİRZE, S. K.(2004): **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, Literatür Yayınevi, İstanbul.

ÜZÜN, C. (2000). **Stratejik Yönetim Ve Halkla İlişkiler**, Eylül Yayınları, İzmir.

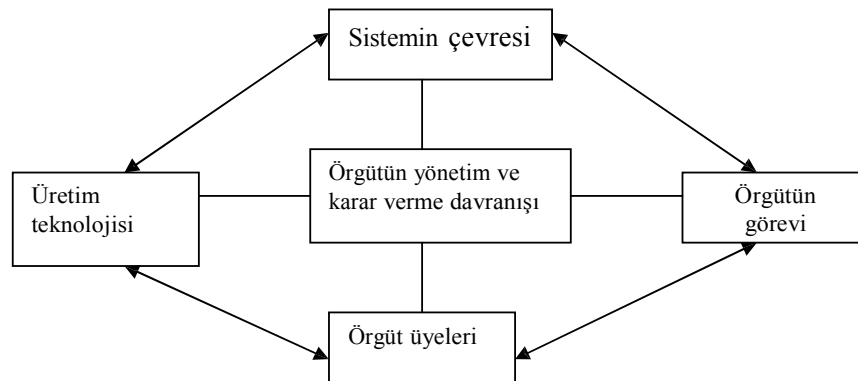
YOZGAT, U.(1998): **Yönetim Bilişim Sistemleri**, Beta Yayın, İstanbul.

<http://www.geocities.com/akircali/planlama/planlama.html>

**Tablo 1. Birey ve Grup Kararlarının Karşılaştırması**

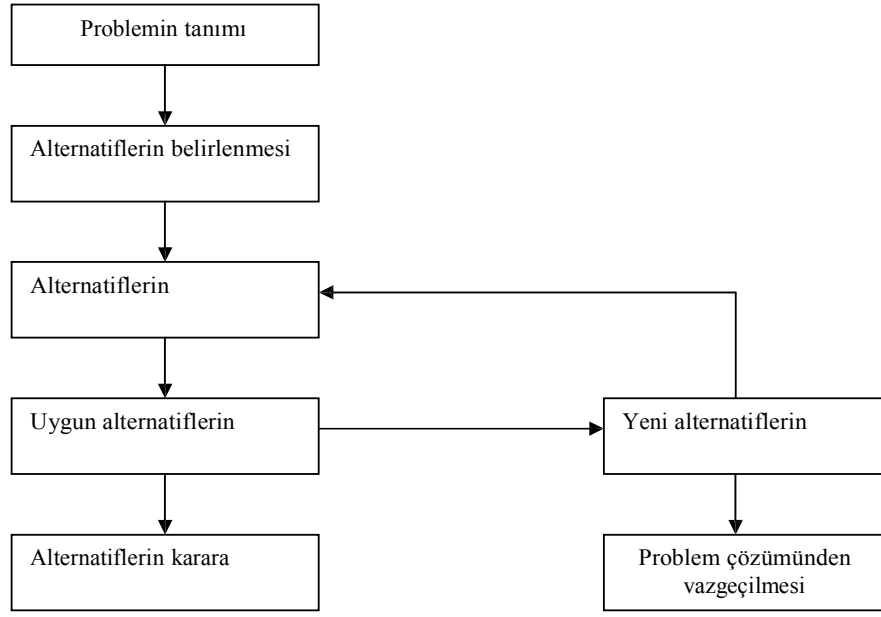
<i>Faktör</i>	<b>Grup Kararları</b>	<b>Bireysel Kararlar</b>
Problem ya da iş çeşidi	Çeşitli bilgi ve yetenek gerektiğinde	Yaratıcılık ve etkinlik istendiğinde
Kararların kabulü	Grup üyelerince kabul edildiğinde değerlidir.	Kabul edilirlilik önemsizdir
Sonucun kalitesi	Çözümü çeşitli grup elemanları geliştirir	En iyi üye tarafından tanımlanır
Bireylerin karakteristiği	Grup üyeleri birlikte çalışıp tecrübe kazanır	Bireyler işbirliği yapmaz
Karar verme iklimi	İklim grupların problem çözümünü destekler	İklim rekabetçidir
<i>Elde edilecek zaman miktarı</i>	Oldukça zaman kazanılabilir	Az bir zaman kazanılabilir

**Kaynak:** Gordon, A Diagnostic Approach the Organizational Behavior, 1993, s.239.



**Şekil 1. Yönetim ve Karar Verme Davranışını Etkileyen Etmenler**

**Kaynak:** Akat vd., İşletme Yönetimi, 2002, İzmir.



**Şekil 2. Karar Verme Süreci**

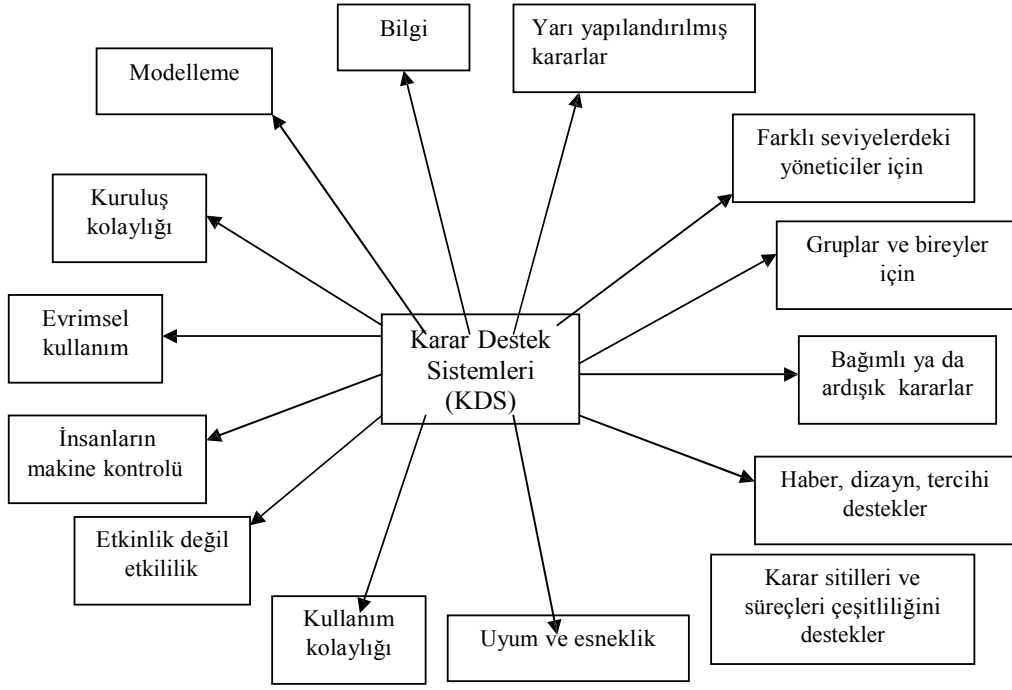
**Kaynak:** Yozgat, Yönetim Bilişim Sistemleri, 1998, İstanbul, s. 169.

**Tablo 2. KDS ile YBS Arasındaki Temel Farklar**

Yönetim Bilişim Sistemleri(YBS)	Karar Destek Sistemleri(KDS)
1- Temel ticari işlemler hakkında ve plandan sapmalar hakkında rapor hazırlar. 2- Basit analitik araçlar kullanır. 3- Yapılandırılmış, rutin problemleri çözmeye kullanılır. 4- Rutin raporları oluşturmada kullanılır.	1- Karar vermek için veri ve modeller sunarlar. 2- Karmaşık analiz ve modelleme araçları kullanırlar. 3- Yarı yapılandırılmış problemleri çözmeye kullanılırlar. 4- Rutin olmayan sorunlara interkatif cevap sunarlar.

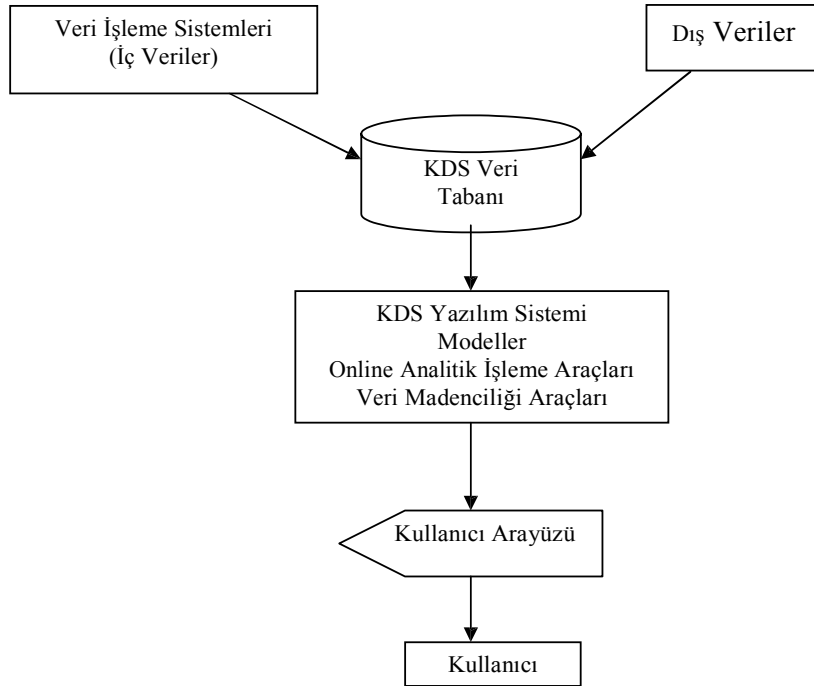
**Kaynak:** Tekin vd., Değişim Çağında Teknoloji Yönetimi, 2003, s.192





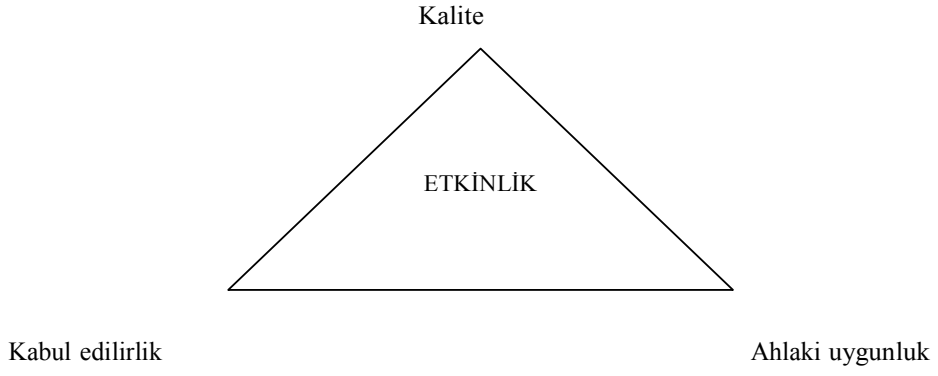
**Şekil 3. Karar Destek Sistemlerinin Özellikleri ve Yeteneklilikleri**

**Kaynak:** Turban, Decision Support Systems and Expert Systems, 1995, s.85.



**Şekil 4. Karar Destek Sisteminin Elemanları**

**Kaynak:** Laudon ve Laudon, Essentials of Management Information Systems, 2001, s.396.



**Şekil 5. Etkinlik Üçgeni**