

YÖNETSEL BİLGİNİN KAYNAKLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Abdullah KARAKAYA

Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Safranbolu Meslek Yüksekokulu 78600, Safranbolu, Karabük, Türkiye

ÖZET

Bu araştırma; yöneticilerin verdiği kararlarda gerekli olan bilgilerin kaynakları ile yöneticilerin bazı demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlamaktadır. Bu amaçla, yöneticilerin karar vermede gereksinim duydukları bilgileri hangi kaynaklardan sağladıkları araştırılmıştır. Araştırmada yüz yüze anket yöntemi kullanılmıştır. Elde edilen veriler, sayılar ve yüzdeler şeklinde tablolarda sunulmuş ve yöneticilere ait değişkenlerle, bilgi kaynakları arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı, ki-kare testi ile test edilmiştir.

Sonuçlar; yöneticinin düzeyi ve mesleği ile istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, üstlerden ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etme; yöneticinin eğitimi ile periyodik düzenlenen iç raporlardan, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, üstlerden ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etme arasındaki ilişkilerin anlamlı olduğunu göstermektedir. Araştırma kapsamındaki işletmelerde yöneticilerin amaca uygun, zamanlı ve doğru karar verebilmelerinde, bilgi kullanımının yaygınlaştırılması için, bilgi kaynakları ile ilgili (özellikle mesleki yayın izleme, internet kullanımı ve informel iletişim) gerekli önlemler, üst düzey yöneticiler tarafından ivedilikle alınmalıdır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Karar Verme, Bilgi, Bilgi Kaynakları

A RESEARCH ON THE SOURCES OF MANAGERIAL INFORMATION

ABSTRACT

This research has aimed to determine the relations between necessary information sources in the decisions made by the managers and their some demographic features. For this purpose, from which sources the information required in the decision making is gathered has been researched. In this research, face to face questionnaire method has been used. The data obtained and the knowledge gained are presented in the charts as numbers and percentages. Whether there is a meaningful relationship between the demographic features of the managers and the information sources or not has been determined by using chi-square test.

The results show that there is a meaningful relation between the level and profession of the managers and information gathering from internal reports when required, juniors and various documents; manager's education and information gathering from periodical internal reports, internal reports when required, juniors and various documents. In the businesses included in this research, in order to make the information use more common in the manager's effectively decision makings, necessary precautions related to information sources (especially subscription to various documents, use of internet and informal communications) should be quickly taken.

Keywords: Management, Decision Making, Information, Information Sources

1. GİRİŞ

Toplumların en önemli amaçları, varlıklarını sürdürmek ve yaşam düzeylerini yükseltmek şeklinde özetlenebilir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi, toplumsal kaynakların üretime dönüştüğü temel ekonomik birimler olan işletmelerde, kaynakların optimum kullanılmasına bağlıdır. İşletmelerde kaynakların optimum kullanımı büyük oranda, işletme yöneticilerinin vereceği kararlara bağlıdır.

Karar verme gelecekle ilgili olduğundan risk ve belirsizlik içermektedir. Özellikle günümüz iş dünyasını karakterize eden sürekli ve hızlı değişimin yaşandığı bir çevrede faaliyet gösteren işletmelerde, işletme yöneticilerinin, karar alanlarındaki risk ve belirsizlikler, iç ve dış çevredeki bir çok faktöre bağlı olarak, her geçen gün artmaktadır. Yöneticilerin karar alanları ile ilgili risk ve belirsizliği azaltabilmelerinin tek bilimsel yolu ise, karar alanı ile ilgili bilgi düzeyini artırmaktır.

Yöneticilerin amaca uygun doğru ve zamanlı karar verebilmeleri; işletmenin iç ve dış çevresindeki gelişmelere ait bilgileri, karar sürecinde kullanmalarına bağlıdır. Ancak bu şekilde, işletmeler amaçlarını optimum kaynak kullanımı ile gerçekleştirerek sosyal sorumluluklarını (zorunluluklarını) yerine getirebilirler ve temelinde ekonomik kalkınma olan sosyal ve sürdürülebilir kalkınmaya olumlu katkılarda bulunabilirler.

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Yönetimin Tanımı ve Önemi

Eski bir sanat dalı ve yeni bir bilim dalı olarak nitelenen yönetim [1] yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden çok farklı olmasından dolayı değişik biçimlerde tanımlanmaktadır[2]. Bu farklı yönetim tanımlarından üzerinde kısmen görüş birliğine varılmış bazıları şunlardır. Drucker'e göre yönetim, ekonomik kaynakların sistematik örgütlenmesi ile ilgilidir ve görevi kaynakları verimli kullanmaktır [3]. Yönetim belli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere tüm örgütsel kaynakları ve zamanı birbirleriyle uyumlu, etkin ve verimli kullanabilecek kararlar alma, uygulama ve kontrol süreçlerinin toplamıdır [4]. Diğer bir ifadeyle yönetim, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları etkin ve verimli gerçekleştirmek üzere iş birliği ve uyum içerisinde çalıştırılma becerisidir [5]. Kısaca, örgütsel kaynakların, örgütsel amaçları başarmak için kullanılmasıdır [6].

İktisadi amaçları olan örgütler için işletme yönetimi kavramı kullanılmaktadır. Bu kavram işletmelerin ortaya çıkmasıyla oluşmuştur. İşletme yönetimi işletmelerin amaçlarını etkin, verimli, karlı, iktisadi, kaliteli, hızlı ve toplumsal sorumluluğunu yerine getirerek başarabilmelerine yardımcı olmak amacıyla işletmeleri inceler. İşletme yönetimi kavramı kısaca, işletmenin amaçlarını yukarıda belirtilen kriterlere uygun olarak gerçekleştirebilmesi için yapılması gerekli faaliyetlere ilişkin yönetsel işlevlerin icra edilmesidir [7]

Yönetim bir işletmedeki kaynakların etkin ve verimli kullanımını belirleyen en önemli unsur olduğundan [8], işletmeler için hayati öneme sahip, zorunlu bir işlemdir [9]. Yönetimi iyi olmayan işletmeler, kendilerine tahsis edilen kaynakları (beşeri ve maddi) gelişi güzel kullanarak israf edecektir. Yönetimi iyi olan işletmeler ise kaynakları amaçlarına uygun biçimde kullanacaktır [10]. Bu durum hem işletmeler ve hem de ülke açısından olumlu sonuçlar ortaya çıkaracaktır. Bir ülkenin işletmelerindeki yönetim anlayışı ve uygulamaları ile o ülkenin kalkınmışlık düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki vardır. Dolayısıyla yönetim kalitesi tüm toplumun yaşam kalitesini etkileyen en önemli unsurlardan birisidir denilebilir.

2.2. Yönetimde Karar Verme

Genel anlamda karar verme, yöneticiyi belli bir hareket biçimini benimsemeye yönelten bir seçim süreci olarak tanımlanabilir [11]. Buna göre karar verme değişik davranış biçimlerinden (eylem, alternatif, strateji vb.) birinin soruna çözüm getirmesi için seçilmesidir [12]. Karar vermede, var olan olanak ve koşullara göre olağan olabilecek çeşitli hareket biçimlerinden en uygun olanını seçmek önemlidir [13]. Yani karar vermede, optimum çözüm seçeneğinin aranması gereklidir [14]. Ancak gerçek hayatta karar verme oldukça karmaşık yapıda olduğundan [15], muhtemel en rasyonel hareket biçimini seçmek gibi kısıtlı rasyonellik söz konusudur [16]. Yani karar alanı olan gelecekle ilgili risk ve belirsizliği ortadan kaldırmak mümkün değildir, ancak azaltılabilir.

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak bir seçimi ifade eden karar verme [17], yönetimin ayrılmaz bir parçası olup, yönetimin tüm düzeylerinde ve işlevlerinde bulunur [18]. Yönetim temelde bir karar verme

işlevidir [19]. Yönetimde karar verme, örgütsel amaçlara etkin ve verimli ulaşmaya yönelik olması nedeniyle oldukça önemli bir işlevidir. Çünkü yöneticilerin verdikleri kararlar, buldukları yönetim düzeylerine göre farklı boyutlarda olmakla birlikte sonuçta; işletmedeki çalışanları, ortakları ve toplumsal kitleleri etkilemektedir.

2.3. Karar Vermede Bilgi

Yönetim açısından bilgi; işletme ve işletme ile ilgili sistemler hakkında karar vermeye katkı sağlayan, iç ve dış kaynaklardan elde edilen verilerin işlenmesiyle üretilen işlenmiş verilerdir [20]. Bilgi, yöneticilerin kararlarına yönelik olarak anlamlı şekilde işlenmiş olmalı ve kararlar için gerçek bir değer taşımalıdır [21]. Bilgi günümüz iş dünyasında başarının ön koşulu haline gelmiştir [22]. Karar verme işleminde seçimin doğru ve etkin olması, tüm alternatiflerin belirlenmesine ve bunlarla ilgili tüm bilgilerin elde edilip değerlendirilmesine bağlıdır. Gerekli bilgileri sağlamış olmak, kararın etkinliğini artırır [23]. Yöneticinin başarısı, karar verme aşamasında elde edeceği bilgilere bağlıdır [24]. Bilgi etkin yönetsel kararlar vermeyi sağladığından, işletmenin etkinlik ve verimliliğini, üretilen mal ve hizmetlerin kalitesini, çalışanların yetenek ve deneyimlerini artırırken maliyetleri azaltır [25]. Bununla birlikte yöneticilerin ilgili ilgisiz tüm bilgilerin sunulmasıyla, bilgi seli altında kalmamaları da gereklidir. Böyle bir durumda fazla yüklenmiş bilgi yönetsel kararların etkinliğini azaltır [26] ve dolayısıyla işletme faaliyetlerini ve amaçlara ulaşmayı olumsuz yönde etkiler.

Bilgi yönetimin vazgeçilmez bir girdisi ve güç kaynağıdır [27]. Yönetimde bilgi gerekliliği, hızla değişen iç ve dış çevre faktörlerinin baskısı ile artmakta [28] ve bilgi toplumun doğal birer üyesi durumunda olan işletmelerin yöneticileri her geçen gün daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadırlar [29]. Artık bir çok işletme başarısızlığın temelinde bilgisizlik olduğunu kabul etmektedir. Bununla birlikte çok az işletme gerekli bilgiyi sağlayabilmekte, bir çokları ise bilginin kullanımına ilgisiz kalmaktadır [30]. Bilgi yöneticiler için değişimi yönetmede ve rekabet üstünlüğü sağlamada önemli bir araç ve güç kaynağıdır [31]. Bilginin bir rekabet aracı olarak yöneticilere güç sağlayabilmesi, yöneticiler tarafından kararlarda zamanında kullanılması ve bir değer oluşturması ile mümkündür [32]. Kullanılan ve bir değer oluşturan bilgi yararlı bilgidir. Bilginin yararlılığı, bilgi teknolojisi ile uyumlaştırılması sonucu oluşan sinerjik etkiyle yakından ilişkilidir [33]. Bilginin yararlı olması iyi yönetilmesiyle de ilgilidir. İyi yönetilen bilgi karar almanın ademerkezileşmesi (katılımcı yapıya kavuşması), hiyerarşik düzeylerin azaltılması ve iş süreçlerinin yeniden tasarlanması konularında yöneticilere önemli kolaylıklar sağlar [34]. Bilgi yönetiminde önemli bir araç olarak kullanılan internet ve ilgili sistemler; iletişim maliyetini azaltması, koordinasyonu artırması, bilgi paylaşımını artırması ve pazarlama işlevini kolaylaştırması gibi özellikleri ile, bilginin, verimliliğini, etkinliğini ve dolayısıyla yararlılığını artıran önemli bir unsurdur [35].

Bilgi en kıt üretim faktörü olduğundan işletmelerin en önemli kaynaklarından birisi olarak kabul edilmektedir. Kesin olan tek şeyin belirsizlik olduğu bir ekonomide, sürekli rekabet üstünlüğünün tek güvenilir kaynağı bilgidir [36]. Bu nedenle işletmelerin bilgi potansiyelinin ne olduğu, bu potansiyelin işletme başarısı için uygun örgütsel ve teknolojik araçlarla (bilgi teknolojileriyle) nasıl desteklenmeleri gerektiği, sağlanacağı kaynaklar ve özellikleri, önemli yönetim konusu olarak karşımıza çıkmaktadır [37].

Yöneticilerin bilgi ihtiyacını karşılayacak bilgi kaynakları, bilginin ortaya çıktığı yer esas alınarak, işletme içi kaynaklarda bulunan bilgiler ve işletme dışı kaynaklarda bulunan bilgiler olmak üzere ikiye ayrılabilir. İşletme içi bilgilerin bir kısmı doğrudan yöneticilerin kullanımına açık olabileceği gibi, bir kısmı isteğe ve yetkiye bağlı olarak sözlü ve/veya yazılı raporlama sistemi ile ilgili yöneticilere ulaştırılır [14]. İşletme dışı bilgiler ise, işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü sistemle (ekonomik, yasal, siyasal, sektörel, teknolojik, vb.) ilişkilerini etkileyen bilgilerdir. Bu bilgilerin yönetimce gereği gibi kullanılabilmesi için, işletme içinde çeşitli birimler oluşturularak izlenmesi ve raporlama sistemine dahil edilmesi gereklidir [38].

Yönetim kararlarında gerekli bilginin kaynakları, bilgiyi kullanan yönetici esas alınarak, yöneticide var olan bilgiler ve gerektiğinde yöneticiye ulaştırılan bilgiler olmak üzere de ikiye ayrılabilir. Yöneticide var olan bilgiler, yöneticilik niteliğinin kazanılmasında ön koşul olan bilgiler olup, yönetici tarafından çok çeşitli kaynaklardan değişik zamanlarda sağlanmışlardır. Yöneticiye ulaştırılan bilgi ise, yöneticilik niteliğinin kazanılmasında önemli olmayıp, doğrudan doğruya belli bir kararla ilgili olan bilgilerdir. Yönetici bu tür bilgileri, çevreden kişisel çabalarıyla, işletme raporlama sistemi aracılığıyla ya da her iki şekilde sağlayabilir [39].

Bilgi kaynakları açısından önemli konulardan birisi de, bilginin yöneticiler açısından işletme genelinde bütünleştirilerek kullanılmasını sağlamaktır [25]. Bu durum sınırlı/kısıtlı rasyonalite kavramı ile açıklanabilir. Sınırlı rasyonalite bu anlamda, yöneticilerin bilgi edinme, bilgiyi çözümü ve bütünleştirme, kısaca bilgi işleme kapasitelerinin sınırlı olmasıdır [40]. Yöneticinin nihai amacının işletmeyi yaşatmak ve geliştirmek için doğru ve zamanlı karar vermek olduğu göz önüne alınırsa, işletmenin iç ve dış çevresi ile ilgili dağıntık bilgilerin sistemleştirilerek bütünleştirilmesi ve karar sürecindeki yöneticiye sunulması gerekmektedir. Yönetici bilginin uygulanmasından ve performansından sorumludur [41].

3. ARAŞTIRMANIN TANITILMASI

3.1. Alanın Tanıtılması

Araştırma Karabük ilinde faaliyet gösteren Hazır Giyim işletmelerinde görev yapan yöneticiler üzerinde, gerçekleştirilmiştir. Cumhuriyet ve sanayi kenti olan Karabük'ün, geçmişte, ülke kalkınmasına önemli katkılar sağladığı bilinmektedir. 3 Nisan 1937 tarihinde temeli atılarak, 6 Haziran 1939 ile 7 Kasım 1941 tarihleri arasında kademeli olarak üretime alınan Türkiye'nin ilk entegre demir-çelik tesisi olan Karabük Demir ve Çelik Fabrikaları, 1 Nisan 1995 tarihinde özelleştirilerek, Kardemir A.Ş. kurulmuştur [42]. Kardemir A.Ş.'nin özelleştirme süreci ve özelleştirmenin ardından yaşadığı ekonomik sıkıntılar, daha çok Kardemir'e bağlı olan kentlin ekonomisini olumsuz yönde etkilemiştir. Bu olumsuzluğu bir parça azaltabilmek için kentte hazır giyim endüstrisi özellikle 1995 yılından itibaren hızla gelişmiştir.

Bugün endüstrideki toplam işletme sayısının % 83' ü (20/24) ve toplam istihdamın % 88' i (2934/3327) 1995 yılından sonra yapılan yatırımlarla gerçekleştirilmiştir [43]. Sanayi ve Ticaret Bakanlığının sınıflandırma ölçütüne göre, ana kütle içindeki işletmelerin % 71' i (17/24) KOBİ ve % 29' u (7/24) ise büyük işletmedir. Bu yapı ile hazır giyim endüstrisi ilde, toplam sanayi istihdamı içindeki yaklaşık % 30' luk payı ile [44], demir çelik endüstrisinden sonra en önemli yere sahiptir. Kardemir' in kötü gidişine alternatif olarak kentteki ekonomik yaşam için yeni lokomotif endüstri içinde yer olan bu işletmelerin; etkin, verimli, karlı, ekonomik, esnek-uyumlu, toplam kalite anlayışını hayata geçirmiş olarak, amaçlarını gerçekleştirmeleri, yöneticilerin karar sürecinde daha çok ve nitelikli bilgi kullanmalarını gerekli kılmakta hatta zorunluluk haline getirmektedir denilebilir.

3.2. Metodoloji

Araştırma kapsamındaki 24 adet işletmede, 121 yönetici görev yapmaktadır. Bu yöneticiler tam sayım yöntemi ile araştırma kapsamına alınmıştır. 121 yöneticiden 102' si ile bizzat araştırmacı tarafından yüz yüze görüşme yapılmış, 19 yönetici ile çeşitli nedenlerden dolayı (ulaşamamamız, vakit ayıramamaları, izin verilmemesi vb.) görüşme yapılamamıştır.

Araştırmada toplam 13 soru sorulmuştur. Bunların 6 tanesi yöneticilerin demografik özelliklerini belirlemeye yöneliktir. Diğer 7 soru ise; bilginin kaynaklarını belirlemeye yönelik fonksiyonel değişkenlerle ilgilidir. Bu araştırmanın amacına uygun olarak bilginin kaynakları; periyodik düzenlenen iç raporlar, istendiğinde düzenlenen iç raporlar, astlar, üstler, çeşitli yayınlar, internet ve informal İletişimler olmak üzere 7 başlıkta gruplandırılmıştır.

3.3. İstatistiksel Değerlendirme

3.3.1. Frekanslar, nisbi frekanslar ve çapraz tablolarla ilgili değerlendirme

Araştırma sonucu derlenen istatistik veriler tablonlanarak (Tablo 1-5) düzenlenmiştir [45]. Yöneticilerin demografik özellikleri ile ilgili veriler Tablo 1'de sunulmuştur:

Araştırma kapsamındaki yöneticilerin % 20' si üst düzey, %36' sı orta düzey ve % 44' ü alt düzey yöneticilerden oluşmaktadır. Yöneticilerin % 71' i teknik, % 29' u idari konularla ilgili görevlerde çalışmaktadır. Yöneticilerin % 31' i üniversite, % 69' u ise ilk ve orta öğretim düzeyine sahiptir. Yöneticilerin % 49' u 10 yıldan daha az deneyime, % 51' i ise 10 yıl ve daha fazla iş deneyimine sahiptir. Yöneticilerin % 38' i 30 yaşından küçük, % 62' si 30 yaş ve daha büyüktür. Yöneticilerin % 22' si bayan, % 78' i ise erkektir.

Tablo 1: Yöneticilerin Demografik Özelliklerine Ait Frekans ve Nisbi Frekans Değerleri

Düzy	Üst	Orta	Alt
	20 (% 20)	37 (%36)	45 (% 44)
Meslek	Teknik		İdari
	72 (% 71)		30 (% 29)
Eğitim	Üniversite		Diğer
	32 (% 31)		70 (% 69)
Deneyim	10 dan az		10 ve fazla
	50 (% 49)		52 (% 51)
Yaş	30 dan az		30 ve fazla
	39 (% 38)		63 (% 62)
Cinsiyet	Bayan		Bay
	22 (% 22)		80 (% 78)

Yöneticilerin bilgi kaynakları ile ilgili veriler Tablo 2' de sunulmuştur:

Tablo 2: Yöneticilerin Bilgi Kaynaklarına Ait Frekans ve Nisbi Frekans Değerleri

	Bilgi Kaynakları	Çoğunlukla	Kısmen-Hiç
7. Soru	Periyodik iç raporlar	57 (% 56)	45 (% 44)
8. Soru	Periyodik olmayan iç raporlar	45 (% 44)	57 (% 56)
9. Soru	Astlar	53 (% 52)	49 (% 48)
10. soru	Üstler	60 (% 59)	42 (% 41)
11. Soru	Çeşitli yayınlar	22 (% 22)	80 (% 78)
12. Soru	İnternet	17 (% 17)	85 (% 83)
13. Soru	İnformel İletişimler	11 (% 11)	91 (% 89)

Gerekli bilgileri çoğunlukla; periyodik iç raporlardan elde ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 56, periyodik olmayan iç raporlardan elde ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 44, astlarından elde ettiğini belirten yöneticilerin oranı %52, üstlerinden elde ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 59, çeşitli yayınlardan elde ettiğini belirten yöneticilerin oranı % 22, İnternet' ten elde ettiğini belirten yöneticilerin oranı ise % 17 ve İnformel iletişimlerle elde ettiğini belirten yöneticilerin oranı ise % 11'dir.

Bu sonuçlara göre, yöneticilerin demografik özellikleri ile bilginin kaynakları arasındaki ilişkiyi hesaplamada kullanılacak çapraz değerlendirme ile ilgili veriler Tablo 3'de sunulmuştur:

Tablo 3: Demografik Özellikler ve Bilginin Kaynakları

	Düzy						Meslek				Eğitim				Deneyim			
	Üst		Orta		Alt		Teknik		İdari		Üniversi.		Diğer		10'dan ↓		10 ve ↑	
	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az	Çok	Az
7	12	8	23	14	22	23	38	34	19	11	23	9	34	36	30	20	27	25
8	3	17	18	19	24	21	37	35	8	22	9	23	36	34	25	25	20	32
9	11	9	19	18	23	22	37	35	16	14	17	15	36	34	29	21	24	28
10	6	14	16	21	38	7	47	25	13	17	14	18	46	24	30	20	30	22
11	2	18	13	24	7	38	10	62	12	18	12	20	10	60	11	39	11	41
12	3	17	8	29	6	39	10	62	7	23	6	26	11	59	9	41	8	44
13	4	16	3	34	4	41	8	64	3	27	2	30	9	61	6	44	5	47

3.3.2. İlişkilerle ilgili değerlendirme

Soruların 13 soru için ikili karşılaştırmaya uygun ilişki sayısı 42'dir ($6 * 7 = 42$). Ancak yaş ve cinsiyet faktörü inceleme dışında tutulmuştur ($2 * 7 = 14$). Buna göre incelenen 28 ilişki (42-14) içinde sadece 10 tanesi sosyal bilimler için kabul edilebilir olan % 10 anlamlılık [46] düzeyinde anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir. Bunlar Tablo 4'de özetlenmiştir.

Tablo 4: Demografik Özellikler ve Fonksiyonel Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Soruların Numaraları	7	8	9	10	11	12	13
1 Düzey	X	*	X	*	*	X	X
2 Meslek	X	*	X	*	*	X	X
3 Eğitim	*	*	X	*	*	X	X
4 Deneyim	X	X	X	X	X	X	X

(*) Anlamlı ilişkiler

Araştırmada kullanılan sayısal olmayan (nitel) iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olup olmadığı belirlemek amacıyla ki-kare bağımsızlık testi kullanılmıştır [45, 47]. Bu amaçla iki hipotez geliştirilmiş olup, boş hipotezde (H_0) değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin bulunmadığı (bağımsızlık), alternatif hipotezde (H_1) ise aksine değişkenlerin ilişkili (bağımlı) oldukları iddia edilmektedir. Buna göre, araştırmamız kapsamındaki herhangi bir demografik özellik, fonksiyonel değişkenler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını belirlemek için, 28 hipotez çifti oluşturulmuştur. Örneğin, demografik bir özellik olan 2. soru (yöneticinin mesleği) ile, fonksiyonel bir değişkeni ifade eden 7. soru (bilginin periyodik iç raporlardan elde edilmesi) arasındaki ilişkiye ait hipotez çifti şöyledir:

H_0 Yöneticilerin mesleği ile, bilginin çoğunlukla periyodik iç raporlardan elde edilmesi arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

H_1 Yöneticilerin mesleği ile, bilginin çoğunlukla periyodik iç raporlardan elde edilmesi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Bu şekilde oluşturulan hipotez çiftleri için SPSS programı aracılığı ile Ki-kare ve Cramer's V hesaplamaları yapılmıştır. Buna göre Örneğin 2. ve 7. sorular (meslekler – periyodik iç raporlar) arasındaki ilişki ile ilgili ki-kare değeri (En küçük teorik değer $5 < T_{ij} \leq 25$ [13.24] olduğundan) 0.577 yates sonucu kullanılmıştır. Bu değer % 32.8 anlamlılık düzeyine sahip olduğundan, % 10 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezinin reddedilemediği (H_1 hipotezinin kabul edilemediği) görülmüştür. Buna göre; yöneticilerin mesleği ile, bilginin periyodik iç raporlardan elde edilmesi arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı söylenebilir.

Söz konusu 28 ilişki ile ilgili hipotez değerlendirme sonuçları aşağıda Tablo 5'te verilmiştir:

Tablo 5'de görüldüğü gibi, yalnızca 1-8, 1-10, 1-11, 2-8, 2-10, 2-11 ve 3-7, 3-8, 3-9, 3-10, 3-11 ilişkileri anlamlı, diğerleri ise anlamsızdır. Buna göre yöneticinin düzeyi ile, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, üstlerden ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etme; yöneticinin mesleği ile, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, üstlerden ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etme; yöneticinin eğitimi ile, periyodik raporlardan, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, astlardan ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etme arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur.

Yöneticinin düzeyi ile, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan bilgi elde etme arasında (1-8) anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olması, istendiğinde iç rapor düzenlettirerek bilgiye ulaşmanın yöneticinin düzeyinden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Diğer bir ifade ile, yöneticinin düzeyi azaldıkça istendiğinde düzenlenen iç raporlara daha çok gereksinim duyulmaktadır denilebilir. Üst düzey yöneticiler için çoğunlukla istendiğinde düzenlenen iç raporlardan bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı $3/20 = \% 15$ gibi düşük bir oranda kalırken, orta ve alt düzey yöneticiler için söz konusu oran sırasıyla, $18/37 = \% 49$ ve $24/45 = \% 53$ gibi önemli düzeydedir. Bu durum, üst düzey yöneticilerin daha çok işletme ve dış çevre ilişkileri ile ilgili kararlar vermelerine bağlı olarak, gereksinim duydukları bilgilerin daha çok dış kaynaklı ve stratejik nitelikli olması sonucu, bu yöneticilerin işletme içi raporlara pek gereksinim duymadıkları veya bu raporlarda aradıkları bilgileri bulamadıkları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 5: İlişkilere Ait İstatistik Sonuçları

İlişki	Ki-kare Değeri	Cramer's V Katsayısı	Sonuç	
1-7 (Düzy - P. Rapor)	1.624	0.126	H ₀ Kabul	Anlamsız
1-8 (Düzy - İD. Rapor)	9.630	0.293	H₁ Kabul	0.008 Anlamlı p < 0.01
1-9 (Düzy - Astlar)	0.093	0.030	H ₀ Kabul	Anlamsız
1-10 (Düzy - Üstler)	24.259	0.472	H₁ Kabul	0.000 Anlamlı p < 0.001
1-11 (Düzy - Yayınlar)	6.488	0.254	H₁ Kabul	0.039 Anlamlı p < 0.05
1-12 (Düzy - İnternet)	1.032	0.102	H ₀ Kabul	Anlamsız
1-13 (Düzy - İnförmel)	1.928	0.147	H ₀ Kabul	Anlamsız
2-7 (Meslek - P. Rapor)	0.577	0.097	H ₀ Kabul	Anlamsız
2-8 (Meslek - İD. Rapor)	4.295	0.227	H₁ Kabul	0.038 Anlamlı p < 0.05
2-9 (Meslek - Astlar)	0.000	0.018	H ₀ Kabul	Anlamsız
2-10 (Meslek - Üstler)	3.353	0.203	H₁ Kabul	0.067 Anlamlı p < 0.10
2-11 (Meslek - Yayınlar)	7.061	0.289	H₁ Kabul	0.008 Anlamlı p < 0.01
2-12 (Meslek - İnternet)	0.256	0.115	H ₀ Kabul	Anlamsız
2-13 (Meslek - İnförmel)	1.000	0.016	H ₀ Kabul	Anlamsız
3-7 (Eğitim - P. Rapor)	3.938	0.218	H₁ Kabul	0.047 Anlamlı p < 0.05
3-8 (Eğitim - İD. Rapor)	3.938	0.218	H₁ Kabul	0.047 Anlamlı p < 0.05
3-9 (Eğitim - Astlar)	0.000	0.016	H ₀ Kabul	Anlamsız
3-10 (Eğitim - Üstler)	3.514	0.207	H₁ Kabul	0.061 Anlamlı p < 0.10
3-11 (Eğitim -Yayınlar)	5.691	0.262	H₁ Kabul	0.017 Anlamlı p < 0.05
3-12 (Eğitim - İnternet)	0.009	0.038	H ₀ Kabul	Anlamsız
3-13 (Eğitim - İnförmel)	0.495	0.099	H ₀ Kabul	Anlamsız
4-7 (Deneyim - P. Rapor)	0.387	0.081	H ₀ Kabul	Anlamsız
4-8 (Deneyim - İD. Rapor)	0.948	0.116	H ₀ Kabul	Anlamsız
4-9 (Deneyim - Astlar)	0.998	0.119	H ₀ Kabul	Anlamsız
4-10 (Deneyim- Üstler)	0.001	0.023	H ₀ Kabul	Anlamsız
4-11 (Deneyim- Yayınlar)	0.000	0.010	H ₀ Kabul	Anlamsız
4-12 (Deneyim- İnternet)	0.008	0.035	H ₀ Kabul	Anlamsız
4-13 (Deneyim- İnförmel)	0.005	0.038	H ₀ Kabul	Anlamsız

Yöneticinin düzeyi ile üstlerden bilgi elde etme arasında (1-10) anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olması, üstlerden bilgi almanın önemli ölçüde yöneticinin düzeyinden etkilendiğini göstermektedir. Bu sonuç yönetim düzeyi azaldıkça, üstlerden bilgi alma ihtiyacının arttığını göstermektedir. Üst düzey yöneticiler için çoğunlukla üstlerden bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı, 6/20 = % 30 gibi düşük bir düzeyde iken, bu oran orta düzey yöneticiler için 16/37= % 43 ve alt düzey yöneticiler için 38/45= % 84 gibi oldukça yüksektir. Bu durumun, üst düzey yöneticilerin, oldukça az sayıda üstü olmasından ve esnek olmayan bir hiyerarşik yapı uygulanmasından kaynaklandığı düşünülebilir.

Yöneticinin düzeyi ile çeşitli yayınlardan bilgi elde etme arasında (1-11) anlamlı bir ilişkinin varlığı, yayın izleyerek bilgi elde etmenin önemli ölçüde yöneticinin düzeyinden etkilendiğini göstermektedir. Yayın izleyerek bilgi elde etme oranı açısından orta düzey yöneticiler 13/37 = % 35 gibi yeterli kabul edilebilecek bir düzeyde iken, üst düzey ve alt düzey yöneticiler, sırasıyla 2/20 = % 10 ve 7/45 = % 16 gibi oldukça düşük bir düzeydedir. Buna göre alt düzey yöneticilerin konuları gereği çeşitli yayınlardaki bilgilere ihtiyaç duymadıkları düşünülse bile, üst düzey yöneticiler için, yayın izlememenin önemli bir eksiklik olduğu söylenebilir. Bu eksikliğin internet aracılığıyla alınan bilgilerle kapatılması mümkündür, ancak bu oran da (3/20 = % 15) istenen düzeyde değildir.

Yöneticinin mesleği ile, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan bilgi elde etme (2-8) arasında anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olması, istendiğinde iç rapor düzenlettirerek bilgiye ulaşmanın yöneticinin mesleğinden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. İdari kadrodaki yöneticiler için çoğunlukla istendiğinde düzenlenen iç raporlardan bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı 8/30 = % 27 gibi düşük bir düzeyde kalırken, teknik kadrodaki yöneticiler için söz konusu oran 37/72 = % 51 gibi önemli bir düzeydedir. Bu durum, teknik yöneticilerin üretimin fiziki akışı ile ilgili özel bilgilere daha çok gereksinim duydukları, idari kadrodaki yöneticilerin ise bu tür bilgilere nispeten daha az gereksinim duydukları, ihtiyaç duydukları bilgileri genellikle kendi birimlerince hazırlanan periyodik iç raporlardan önemli oranda (19/30 = 63) sağladıkları

şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca periyodik iç raporların daha çok idari birimlerce düzenlenmesi sonucu, teknik yöneticilerin bu raporlarda istedikleri bilgileri bulamadıkları ya da kolay anlaşılır bulmadıkları da düşünülebilir.

Yöneticinin mesleği ile üstlerden bilgi elde etme arasında (2-10) anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olması, üstlerden bilgi almanın önemli ölçüde yöneticinin mesleğinden etkilendiğini göstermektedir. İdari kadrodaki yöneticiler için çoğunlukla üstlerden bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı $13/30 = \% 43$ gibi nispeten düşük bir düzeyde kalırken, teknik kadrodaki yöneticiler için söz konusu oran $47/72 = \% 65$ gibi önemli bir düzeydedir. Bu durum teknik yöneticilerin daha çok üstlerden elde edilen bilgilere bağımlı olarak karar verdikleri, idari kadrodaki yöneticilerin ise nispeten daha üstlerinden daha bağımsız olarak karar verdikleri şeklinde değerlendirilebilir.

Yöneticinin mesleği ile çeşitli yayınlardan bilgi elde etme arasında (2-11) anlamlı bir ilişkinin varlığı, çeşitli yayınlardan bilgi elde etmenin önemli ölçüde yöneticinin mesleğinden etkilendiğini göstermektedir. Teknik kadrodaki yöneticiler için çoğunlukla çeşitli yayınlardan bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı $10/72 = \% 14$ gibi oldukça düşük bir düzeyde kalırken, idari kadrodaki yöneticiler için söz konusu oran $12/30 = \% 40$ gibi nispeten önemli bir düzeydedir. Bu durum teknik yöneticilerin yayın izleme alışkanlığı olmadığı, buna karşılık idari yöneticilerin bilgiye ulaşmak için çeşitli mesleki yayınları izlemede daha yeterli oldukları şeklinde değerlendirilebilir. Ancak konu ile ilgili yayınların imkanlar ölçüsünde izlenmesinin, yönetsel kararların etkinliğini artıracığı söylenebilir. Bu eksikliğin internet aracılığıyla bilgi elde edilerek kapatılması mümkündür, ancak bu oran da ($10/72 = \% 14$) istenen düzeyde değildir.

Yöneticinin eğitimi ile periyodik iç raporlardan bilgi elde etme arasında (3-7) anlamlı bir ilişkinin bulunması, periyodik iç raporlardan bilgi elde etmenin yöneticinin eğitim düzeyinden etkilendiğini göstermektedir. Üniversite eğitimi almış yöneticilerden çoğunlukla periyodik iç raporlardan bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı $23/32 = \% 72$ gibi oldukça yüksek bir düzeyde iken, bu eğitim düzeyine sahip olmayan yöneticiler için bu oran $34/70 = \% 49$ gibi nispeten düşük bir düzeydedir. Bu durum eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin periyodik iç raporlardan bilgi elde etmede daha avantajlı olduğunu göstermektedir.

Yöneticinin eğitimi ile, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan bilgi elde etme arasında (3-8) anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olması, istendiğinde iç rapor düzenlettirerek bilgiye ulaşmanın yöneticinin eğitiminden önemli ölçüde etkilendiğini göstermektedir. Üniversite eğitimi almış yöneticilerden çoğunlukla istendiğinde düzenlenen iç raporlardan bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı $9/32 = \% 28$ gibi oldukça düşük bir düzeyde iken, bu eğitim düzeyine sahip olmayan yöneticiler için bu oran $36/70 = \% 51$ gibi nispeten yüksek bir düzeydedir. Bu durum eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, daha az bilgi elde ettiklerini göstermektedir. 3-7 ile birlikte düşünüldüğünde, periyodik iç raporlardan aldıkları bilgileri yeterli buldukları söylenebilir. Üniversite eğitimi almamış yöneticilerin daha yalın yöntemlerle çalıştığı veya periyodik iç raporlardaki bilgileri yalın bulmadığı, ancak gerekli gördüğünde rapor isteyerek bilgiye ulaştığı da düşünülebilir.

Yöneticinin eğitimi ile üstlerden bilgi elde etme arasında (3-10) anlamlı bir ilişkinin bulunmuş olması, üstlerden bilgi almanın önemli ölçüde yöneticinin eğitiminden etkilendiğini göstermektedir. Üniversite eğitimi almış yöneticilerden çoğunlukla üstlerinden bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı $14/32 = \% 44$ gibi nispeten düşük bir düzeyde iken, bu eğitim düzeyine sahip olmayan yöneticiler için bu oran $46/70 = \% 66$ gibi oldukça yüksek bir düzeydedir. Buna göre eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilerin daha bağımsız çalışma ve karar verme imkanına sahip olduğu şeklinde değerlendirilebilir.

Yöneticinin eğitimi ile çeşitli yayınlardan bilgi elde etme arasında (3-11) anlamlı bir ilişkinin varlığı, çeşitli yayınlardan bilgi elde etmenin önemli ölçüde yöneticinin eğitim düzeyinden etkilendiğini göstermektedir. Üniversite eğitimi almış yöneticilerden çoğunlukla çeşitli yayınlardan bilgi elde ettiğini belirtenlerin oranı $12/32 = \% 38$ gibi nispeten yüksek bir düzeyde iken, bu eğitim düzeyine sahip olmayan yöneticiler için bu oran $10/70 = \% 14$ gibi oldukça düşük bir düzeydedir. Eğitim düzeyi azaldıkça konu ile ilgili yayınları izleme oranının da azaldığı anlaşılmaktadır.

4. SONUÇ ve ÖNERİLER

Yöneticilerin bilgi düzeyinin artması yönetsel kararların etkinliğini artırarak, işletmenin amaçlarına optimum kaynak kullanımı ile ulaşmasına önemli katkılar sağlayacaktır. Yönetsel kararlarda istenen başarının elde edilebilmesi, özellikle yöneticilerin demografik özelliklerine (örneğin, düzeylerine, eğitimlerine) uygun

bilgiler kullanmalarına bağlıdır. Bu nedenle bilgiyi kullanacak yöneticiler ile bu bilgilerin sağlanacağı kaynakların birbirleriyle etkileşiminin belirlenmesi yararlı olacaktır.

Araştırmada ele alınan yöneticiler ve bilginin kaynakları ile ilgili değişkenler açısından bir irdeleme yapıldığında; yöneticilerin düzeyleri ve meslekleri ile periyodik iç raporlardan, astlardan, internetten ve informal iletişimlerden bilgi elde etme arasındaki ilişkiler anlamlı bulunamamıştır. Periyodik iç raporlardan ve astlardan bilgi elde etmede tüm düzeydeki ve meslekteki yöneticilerin yeterli oranlarda (sırasıyla $57/102 = \% 56$ ve $53/102 = \% 52$) yararlandıkları söylenebilir. Ancak internetten ve informal iletişimlerden istenen oranlarda (sırasıyla $17/102 = \% 17$ ve $11/102 = \% 11$) bilgi elde edilemediği belirlenmiştir.

Yöneticilerin eğitim düzeyi ile astlardan, internetten ve İformel iletişimlerden bilgi elde etme arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Eğitim düzeyi ile, astlardan bilgi elde etmede tüm yöneticilerin yeterli oranda ($53/102 = \% 52$) yararlandıkları, internetten ve İformel iletişimlerden bilgi elde etmede tüm yöneticilerin yeterli oranda ($17/102 = \% 17$ ve $11/102 = \% 11$) yararlanamadıkları söylenebilir.

Yöneticilerin deneyimleri ve bilginin kaynakları ile ilgili tüm değişkenler açısından yapılan değerlendirmelerde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Ancak deneyimle, periyodik iç raporlardan, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, astlardan ve üstlerden bilgi elde etmede tüm yöneticilerin yeterli oranda (sırasıyla $57/102 = \% 56$, $45/102 = \% 44$, $53/102 = \% 52$, $60/102 = \% 59$) yararlandıkları; çeşitli yayınlardan, internetten ve İformel iletişimlerden yeterli oranda (sırasıyla $22/102 = \% 22$, $17/102 = 17$ ve $11/102 = 11$) yararlanamadıkları söylenebilir.

Anlamlı bulunmayan ilişkiler açısından genel bir değerlendirme yapıldığında, bilgi elde etmede, çeşitli yayınlardan, internetten ve informal iletişimlerden yararlanmada eksiklikler olduğu görülmüştür. Karar verme sürecinde yöneticilerin bu kaynaklardan da yararlanmaları, günceli takip etmelerini sağlayacak ve dolayısıyla yönetsel kararların etkinliğini artıracaktır. Bu nedenle, tüm yöneticilerin konularıyla ilgili yayınları izlemeleri kolaylaştırılmalı, internet kullanımı yaygınlaştırılmalı ve hem yöneticilerin kendi aralarında ve hem de çalışanlarla daha az resmi bir ortamda informal bilgi paylaşımının geliştirilmesi yararlı olabilir.

Yöneticilerin düzeyi ile, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan, üstlerden ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etme arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Buna göre, yöneticinin düzeyi arttıkça, istendiğinde düzenlenen iç raporlardan ve üstlerden bilgi elde etme oranı azalmaktadır. Bu durum üst düzey yöneticilerin daha çok işletme ve dış çevre ilişkileri ile ilgili kararları için gereksinim duyduğu stratejik bilgileri işletme içi raporlama sisteminden ve az sayıda da olsa kendi üstlerinden önemli ölçüde karşılayamadığı anlamına gelebilir. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin gereksinim duyduğu bilgileri daha sistemli biçimde elde etmeleri için işletme raporlama sisteminin, özellikle büyük hacimli işletmelerde, stratejik bilgileri sunabilecek şekilde geliştirilmesi yararlı olabilir. Beklide bu amaçla, işletmenin durumsal değişkenlerine uygun bir bilgi sisteminin geliştirilmesi ve uygulanması düşünülebilir.

Yöneticilerin meslekleri ile, periyodik olmayan iç raporlardan, üstlerden ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etme arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Teknik kadrodaki yöneticilerin periyodik iç raporlardan bilgi elde etmelerinin kolaylaştırılması ve yaygınlaştırılması için bu raporların, onların ihtiyaç duyduğu üretimle ilgili fiziki bilgileri içermesini ve daha kolay anlaşılmasını sağlayacak şekilde yalınlaştırılması yararlı olabilir. Teknik yöneticilerin karar verirken üstlerinden bilgi almaları için niteliğinden kaynaklanıyor olabilir. Ayrıca katılımcı ve ortak sorumluluğa dayalı karar verme anlayışının uygulanmadığı şekilde de yorumlanabilir. Katılımcı karar anlayışının olabildiğince sağlanabilmesi kararların etkinliğini olumlu yönde etkileyecektir. İdari kadrodaki yöneticilerin üstlerinden nispeten daha az bilgi alıyor olmaları da yaptıkları işin doğasından kaynaklanıyor olabileceği gibi, idari bürolarda daha katılımcı ve ortak sorumluluğa dayalı bir karar verme anlayışının olduğunu da gösterebilir. İdari kadrodaki yöneticilerin konularıyla ilgili yayınları izlemeleri günceli yakalamaları açısından olumlu bir durumdur. Teknik yöneticilerin de yayın izlemeleri için yönlendirilmeleri ve imkan verilmesi yararlı olacaktır.

Yöneticilerin eğitimleri ile, periyodik iç raporlardan, periyodik olmayan iç raporlardan, üstlerden ve çeşitli yayınlardan bilgi elde etmeleri arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Periyodik iç raporların daha yalın ve yaygın kullanılması, işletmenin daha planlı ve sistemli çalışmasına katkı sağlayacaktır. Bu durum özellikle alt ve orta düzey yöneticilerin kararlarını daha sistematik hale getirebilecektir. Böylece bu düzeydeki yöneticilerin verdiği kararların etkinliği artabilecektir. Yönetsel kararlarda ve dolayısıyla işletme amaçlarına ulaşmada, katılımcı anlayışın etkin şekilde uygulanabilmesinde, tüm yöneticilerin bilgi düzeylerinin

artırılması ve konumlarının güçlendirilmesi yararlı sonuçlar verecektir. Bu nedenle tüm yöneticilerin konuları ile ilgili yayınları izlemelerinin önemli olduğu da bir gerçektir. Tüm bu nedenlerden dolayı yöneticilerin eğitim düzeyinin yükseltilmesinin yararlı olacağı söylenebilir.

İşletmelerde yönetsel bilgi kullanımının yaygınlaştırılarak istenen orana çıkarılması için, yöneticilerin gereksinimleri ve tercihleri dikkate alınarak, işletme ile ilgili bilgi kaynaklarının belirlenmesi, bu kaynaklardan istenen özelliklerde yönetsel bilgi elde edilmesi ve ilgili yöneticilerin kullanımına sunulabilmesi gereklidir. Bu amaçla özellikle üst düzey yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yani üst düzey yöneticiler, bilgi kullanımı ile ilgili önlemlerin alınması, uygulanması ve kontrolünde stratejik öneme sahiptirler. Bu nedenle hem kendileri hem de orta ve alt düzey yöneticiler için bilgi kullanımını yaygınlaştırıcı yönetim bilgi sistemleri geliştirilmesine imkan sağlamalıdır. Ancak işletmelerde yönetim bilgi sistemi geliştirilmesi ve uygulanması, öncelikle bir yönetim anlayışı olmakla birlikte; pahalı, zor ve deneyim gerektiren bir iştir. İşletmelerin etken durumsal değişkenleri farklıdır ve buna göre sahip oldukları yönetim bilgi sistemlerinin özellikleri de farklıdır. Bu nedenle her işletme kendi etken durumsal değişkenlerine uygun sistemler üzerinde çalışmalıdır. Yani işletmedeki mevcut bilgi sisteminin etkinliği açısından; sistemin eldeki imkanlar, bilginin artan önemi ve çevresel faktörler de dikkate alınarak geliştirilmesi uygun olacaktır. Belki de mevcut bilgi sisteminin yetersizliğini gidermek açısından, sistem tasarımı ile yeni yönetim bilgi sistemleri kurulması düşünülebilir.

KAYNAKLAR

1. Drucker, P.F., **Management: Tasks Responsibilities Practices**, Butterworth-Heinemann Ltd., Sayfa 14, Oxford, 1994.
2. Başaran, İ.E., **Yönetim**, Gül Yayınevi, Sayfa 14, Ankara, 1987.
3. Coole, G. A., **Management: Theory and Practice**, The Guernsey Press Co., Sayfa 3-5, Nottingham, 1993.
4. Eren, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sayfa 4, İstanbul, 2001.
5. Boone, L. E.; Kurtz, D. L. **Contemporaray Business**, The Dryden Press, Sayfa 168, Florida, 1992.
6. Howe, S. W., **Corporate Strategy**, The Macmillan Press Ltd., Sayfa 3, Hong Kong, 1993.
7. Dinçer, Ö., Fidan Y., **İşletme Yönetimi**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Sayfa 4-7, İstanbul, 1996.
8. Özbaşar, S., **İşletme Politikası Büyüme Stratejileri ve Yönetimi**, Yönetim Geliştirme A.Ş., Sayfa 63, İstanbul, 1983.
9. Bedeian A.G., Glueck, W.F., **Management**, The Dryden Press, Sayfa 7, USA, 1983.
10. Hicks, H.G., **Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından**, Çeviren: Osman Tekok ve diğerleri, Turhan Kitabevi, Sayfa 249; Ankara, 1978.
11. Evren, R., Ülengin, F., **Yönetimde Karar Verme**, İTÜ Matbaası, Sayfa, 3, İstanbul, 1992.
12. Demir M. H.; Bircan B.; Tütek H., **Yönetsel Karar Verme**, Bilgehan Basımevi, Sayfa 1, İzmir, 1985.
13. Esin, A., **Yöneylem Araştırmasında Yararlanılan Karar Yöntemleri**, Lider Matbaacılık Sanayi, Sayfa, 314, Ankara, 1988.
14. Erdamar, C., **Muhasebe Bilgileri ve İşletme Kararları**, Eko-Bil Ltd. Şti., Sayfa 17-51, İstanbul, 1982.
15. Gülseçen, S., Gülseçen, H., "Akıllı Karar Sistemleri ve Uygulamaları", **1. Sistem Mühendisliği ve Savunma Uygulamaları Sempozyumu**, Cilt 1, Sayfa 727, Ankara, 1995.
16. Üçok, T., **Yönetim İlkeleri**, Gazi Büro Basımevi, Sayfa 55, Ankara, 1993.
17. Koçel, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yayını, Sayfa 48, İstanbul, 2001.
18. Lucey, T., **Management Information System**, Guernsey Press Co. Ltd., Sayfa 1, London, 1991.
19. Aydeniz, N., "Endüstri İşletmelerinde Karar Verme ve Kontrol İşlevinin Üretim Maliyetleri İlişkisi" **Standart Dergisi**, Yıl: 41, Sayı 487, Sayfa 74, 2002.
20. Mudrick, R.G., Munson, J.C., **Management Information Systems: Concept and Design**, Sayfa 7, New Jersey, 1986.
21. Boone, L. E.; Kurtz, D. L., **Contemporaray Business**, The Dryden Press, Sayfa 492, Florida, 1992.
22. Drucker, P. F., **Gelecek İçin Yönetim: 1990'lar ve Sonrası**, Çeviren: Fikret Üçcan, İş Bankası Kültür Yayınları, Sayfa, 388, Ankara, 1993.
23. Horngern, T., **Cost Accounting: A Managerial Emphasis**, Hall International Editions, Sayfa, 4, London, 1972.
24. Moore, C.L., Jaedicke, R.K., **Yönetim Muhasebesi**, Çeviren: Alparslan Peker, Yön Ajans, Sayfa 7, İstanbul, 1988.

25. Özmen, T., Saatçioğlu, Ö., Özer, P.S., “Rekabet Avantajı Sağlama Aracı Olarak Bilgi Birikimi Yönetimi Sisteminin Süreç Bazlı Bir Model İle İncelenmesi”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa, 322-334, Antalya, 2002.
26. Hilton, R. W., **Managerial Accounting**, Irwin/McGraw-Hill, Sayfa 568, Boston, 1999.
27. Doğan, S., “Bilgi Çağında Açık Yönetim”, **Standart Dergisi**, Yıl: 40, Sayı 482, Sayfa 77, Ankara, 2002.
28. Dholakia, N., ve Dholakia, R.R., “The Changing Information Business”, **The Columbia Journal of Business**, Sayfa 95-96, Summer, 1995.
29. Önal, S., Kök, D., “İşletmelerde Bilginin Stratejik Boyutu: Kahramanmaraş Tekstil İşletmelerinde Muhasebe Departmanlarının Stratejik Karar Sürecinde Etkinliği Araştırması”, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa, 338-339, Antalya, 2002.
30. Davenport, T.H., “Saving It’s Soul: Human Centered Information Business”, **Harvard Business Review**, Sayfa 121, March-April 1994.
31. Toffler, A., **Gelecek Korkusu Şok**, Çev: Selami Sargut, Altın Kitaplar Yayınevi, Sayfa 37-38, İstanbul, 1996.
32. Erkan, H., **Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme**, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, Sayfa, 182, İstanbul, 1997.
33. Dewett T., “The Role Of Information Technology In The Organization: A Review, Model, And Assesment, 2001.
34. Horngren C.T., Harrison W.T., Robinson M. A., **Principles of Financial and Management Accounting**, Prentice Hall, Sayfa 1172-1174, New Jersey, 1994.
35. Tokat, B.; Öncel, M., (2001) “Bilgi Teknolojisinin Bir Aracı Olarak İnternetin İşletme Yönetimine Etkileri: KOBİ’ler için Çözüm Önerileri” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:5, Sayfa 221, Kütahya, 2001.
36. Eleren A.; Kurt M. “Bilginin Organizasyonlar İçin Değişen Anlamı ve Stratejik Önemi” **Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi** (C.III, S.1), Sayfa 8, Afyon, 2001.
37. Taşkın, E.; Sezici, E.; Oğuz, A., “Bilgiye Dayalı Yönetim” **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:5, Sayfa 323, Kütahya, 2001.
38. Aydintan, B., “Şirket Yöneticilerinin Dış Çevre Taramasını Önemsemelerine Yönelik Ankara İlinde Faaliyet Gösteren Gıda Üreticileri Üzerinde uygulamalı Bir Araştırma”, **Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi** (1), Sayfa 113-114, Ankara, 2001.
39. Büyükmirza, K. (1999) **Maliyet ve Yönetim Muhasebesi**, Barış Yayın Dağıtım Ltd. Şti., Sayfa 23, Ankara, 1999.
40. Orbay, H., “Bilgi – İşleme Kısıtları ve Yönetim Hiyerarşileri, **10. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Sayfa, 560, Antalya, 2002.
41. Yılmaz, H. “İşletmelerde Bilgi Teknolojisi Yönetici İlişkisi ve 21. Yüzyılda İşletme Yöneticilerinin Özellikleri” **Standart Dergisi**, Yıl: 39, Sayı 468, Sayfa 60, Ankara, 2000.
42. Ocaklı, M. H., “Özelleştirme Politikaları ve ve Demirçelik”, **1. Ulusal Demir-Çelik Sempozyumu ve Sergisi, Bildiriler Kitabı 1**, Sayfa 122-128, Kdz. Ereğli, 3-5 Ekim 2001.
43. Karabük Sanayi ve Ticaret İl Müdürlüğü, **Karabük İli Ekonomik ve Ticari Durum Raporu**, Sayfa 86-92, Karabük, 2001.
44. Karabük Valiliği İl Kültür Müdürlüğü, **Karabük İl Yıllığı**, Editör: Bahir Altunkaya, Sayfa 270-299, Ankara 1999.
45. Dizdar, E. N., **İstatistik**, Z.K.Ü., Karabük T.E.F. 2000, Karabük.
46. Kurtuluş, K., **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım-Yayımları, Sayfa 116, İstanbul, 1996.
47. Özdamar, K., **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1**, Kaan Kitabevi, Sayfa, 335, Eskişehir, 1999.