BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hakan ÖNEN

YÜKSEK LİSANS TEZİ
İşletme Anabilim Dalı
Danışman: Yard.Doç.Dr. Özlem OKTAL

Eskişehir
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
Şubat 2007

YÜKSEK LİSANS TEZ ÖZÜ

BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ

Hakan ÖNEN
İşletme Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Şubat 2007
Danışman: Yard. Doç. Dr. Özlem OKTAL

Bilgi çağını yaşadığımız günümüzde bilginin değeri her geçen gün artmaktadır. Küreselleşen ekonomilerde bilgi teknolojileri ve iletişim ağları ile bilgiyi kısa bir sürede doğru olarak elde edebilmek, onu gerekli yerlere iletebilmek işletmelere rekabet avantajı sağlamaktadır. Bilgi kavramı işletmelerde yeni bir üretim faktörü olarak yerini almıştır. Bilgisayarların gelişimine bağlı olarak işletmeler değişik bölüm ve süreçlerine hizmet eden bilgisayara dayalı bilgi sistemleri kurmakta, bu sistemler ile işletme faaliyetlerini gerçekleştirmektedirler. İşletmelerde bilgisayara dayalı bilgi sistemlerinin kurulması ile iş süreçlerinde ve organizasyon yapılarında büyük değişiklikler meydana gelmiştir.

Bu iş süreçleri ve organizasyon yapısındaki değişiklikler, işgörenlerin işletme faaliyetlerini gerçekleştirirken daha verimli ve etkili olmalarını sağlayacak şekilde gerçekleştirilmelidir. Çalışanlar ne kadar başarılı, verimli ve etkili olurlarsa işletme amaçlarına ulaşmak da o kadar kolaylaşacaktır. Bu yüzden çalışanların bilgi teknolojileri ile desteklenen bilgi sistemlerine uyumunun sağlanması şarttır. İnsan – teknoloji uyumu işgörenin tatminini de beraberinde getirecektir.

İşgörenlerin tatmini demek, onun yaptığı işi sevmesi ve böylelikle hem kendi hem de işletme için daha verimli olması demektir. İşletmelerde üretim faktörlerinden en önemlisi emek dolayısıyla insandır. İşletmeler için insan hem amaç, hem de araç konumundadır. İşgörenlerin yapmış oldukları işlerde başarılı olabilmesi etkili ve verimli bir şekilde çalışabilmesi, bir takım beklentilerinin ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucu ortaya çıkan, onu yapmış olduğu işte mutlu veya mutsuz eden iş tatmini kavramı ile ilgilidir. İşletme içinde işgörenlerin tatminlerinin sağlanması, yönetimin en önemli görevlerinden biridir. Tatmin güveni bağlılığı ve eninde sonunda elde edilen çıktıda iyileştirilmiş kaliteyi yaratır.

Bu çalışmada bilgi sistemi kullanıcılarının iş tatminleri incelenmiştir. Bu amaçla iki işletmede uygulama çalışması yapılmıştır.

ABSTRACT

THE EVALUATION OF INFORMATION SYSTEMS ON JOB SATISFACTION

Hakan ÖNEN
Business Administration
Anadolu University, Social Sciences Institute, February 2007
Advisor: Assistant Professor Dr. Özlem OKTAL

In today's information age, knowledge is gaining importance day by day. Obtaining and transmitting the knowledge via information technology and communication network provide competition among companies. The concept of knowledge, as a new productive factor, has taken its place in companies. Regarding the improvements of computers, companies swing into actions by using computer based information systems in different departments. With forming and using computer based information technology, major changes occur in operating process and organizations of the companies.

The changes in operating process and structure of organizations should be made to help the employees to work more efficiently and more effectively. The more employees get successful, effective and efficient in their fields, the more easily they reach their aims of business activities. Therefore, information systems supported by information technology has to be provided for employees. The consistency between human and technology may satisfy the employees as well.

The satisfaction of employees means to have more efficient results of work. The most crucial productive factor is labor, in another word: "human" for companies. The humans may be accepted as instruments and objectives of a company. Employees' success, effectiveness and efficiency are related to their happiness and unhappiness, shortly their job satisfaction. Providing that satisfaction for emloyees at work is the most essential duty for management. That will bring "quality" eventually.

In this paper, the satisfaction of employees is analyzed. With this aim, a study related to the subject is applied on two companies.

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Hakan ÖNEN'nin Bilgi Sistemlerinin İş Tatmini Üzerine Etkilerinin Değerlendirilmesi başlıklı tezi ..... tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, İşletme Anabilim dalında Yüksek Lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

	Adı Soyadı	İmza
Üye (Tez Danışmanı) :	Yard. Doç. Dr. Özlem OKTAL	
Üye :	Prf. Dr. Hasan DURUCASU	
Üye :	Doç. Dr. Leman BİLGİN	

Prof. Dr. Nurhan AYDIN
Anadolu Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın başından beri, her aşamada bilgi, eleştiri ve önerileriyle bana yardım eden, büyük bir özveri ve titizlikle danışmanlık hizmetini yürüten değerli hocam Sayın Yar. Doç. Dr. Özlem OKTAL'a ayrıca lisans ve lisansüstü eğitimimizde yetişmemizde büyük katkıları olan değerli hocam Sayın Prof. Dr. İnan ÖZALP'a teşekkür ederim.

Hakan ÖNEN

ÖZGEÇMİŞ

Hakan ÖNEN

İşletme Anabilim Dalı
Yüksek Lisans

Eğitim

Lisans. 1990 Anadolu Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF) İşletme Bölümü

Lise. 1985 Eskişehir Teknik Lisesi, Elektrik Bölümü

İş

1996- Muhasebe Grubu Öğretmeni

Kişisel Bilgiler

Doğum yeri ve yılı: 25 Ağustos 1967 Cinsiyet: Erkek Yabancı dil: İngilizce

İÇİNDEKİLER

ÖZ……..ii
ABSTRACT…….…iii
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI……...iv
ÖNSÖZ……...v
ÖZGEÇMİŞ…….…....vi
ŞEKİLLER LİSTESİ…….xii
GİRİŞ ……..……1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

1. BİLGİ VE BENZERİ KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI ……3

2. BİLGİ SİSTEMLERİNİN TANIMI …….……7
2.1. Sistem Kavramı …….……...7
2.2. Bilgi Sistemi Kavramı …….……...…..8
2.2.1. Bilgi sistemlerin tarihsel gelişimi …….……9
2.2.2. Bilgi sisteminin tanımı ……10
2.2.3. Bilgi sistemlerinin elemanları ……..…..11

3. BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ ……...…..….14
3.1.Bilgi Sistemlerinin İşletmeler Açısından Önemi …….…….16
3.1.1.Küresel ekonomiler olgusu …….….16
3.1.2. Endüstri toplumunun ve endüstri ekonomisinin bilgi ve bilişim tabanlı ekonomiye dönüşümü……....17
3.1.3. Geleneksel işletmenin güncel işletmeye dönüşümü ……..19
3.1.4. Dijital girişim olgusu…….…...19
3.1.5. Dijital işletmeyi tanımlayan sistemler …….…..20
3.2. Bilgi Sistemlerinin Yarattığı Fırsatlar ve Tehlikeler ……..……23

4. BİLGİ SİSTEMİ TÜRLERİ ……..…….24
4.1. Temel Bilgi Sistemleri ……..…..24
4.1.1. Kayıt işleme sistemleri ……24
4.1.2. Ofis otomasyonu sistemleri ……26
4.1.3. Bilgi çalışanları sistemleri ……..27
4.1.4. Karar destek sistemleri …….……..28
4.1.5. Yönetim bilgi sistemleri ……..28
4.1.6. Üst Yönetim Bilgi Sistemleri ……..……30
4.2.Temel İşletme Bilgi Sistemleri ……...……31
4.2.1. Üretim bilgi sistemi …….……31
4.2.2. Pazarlama bilgi sistemi ……...……32
4.2.3. İnsan kaynakları bilgi sistemi ……...…….33
4.2.4. Finans bilgi sistemi …….…….34
4.2.5. Muhasebe bilgi sistemi ……...…….34

5. BİLGİ SİSTEMERİNİN YARARLARI …….…….35

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİN ÖNEMİ

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR …….…….38
2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ MODELLER …….……..39
2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi ……39
2.2. Çift Faktör Teorisi …….……..…..41
2.3. Beklenti Teorisi ……..42
2.4. Amaç Teorisi……...……44
2.5. Eşitlik Teorisi ……...……..45
2.6. Üç İhtiyaç Teorisi …….……..46
2.7. Pekiştirme Teorisi …….……47
3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER …….……48

3.1. Yaş ……..……..49
3.2. Cinsiyet ……..……...……49
3.3. İş Ortamı……...……...….50
3.4. Kişilik Özellikleri ……..…….50
3.5. İş Grubu ……...……51
3.6. Çalışma Süresi ……..…….…….52
3.7. Çalışılan Sektör ve Örgütsel Pozisyon …….52
3.8. Ücret ve Eşit Ödüller …….53
3.9. Danışmanlık …….……...….53
3.10. İş Özel Yaşam Çatışması ...…….…….54
4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI ...…….…….54
4.1. Performans - Üretkenlik ……...……55
4.2. İş Tatmini ve İşten Ayrılma…...…….…..…….55
4.3. İş Tatmini ve İşten Kaçma – İşe Geç Gelme ……...……56
4.4. Örgütsel Yurttaşlık Davranışı ……..56
4.5. İş Tatmini ve Sağlık ……...….56
5. ÇALIŞANLARIN İŞDEKİ TATMİNSİZLİKLERİNİ İFADE BİÇİMLERİ …57
5.1. Ayrılma……....57
5.2. Sesini Yükseltme…….57
5.3. Bağlılık ……....58
5.4. Kayıtsızlık…….……...….58
6. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ ……...58

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

1. BİLGİ SİSTEMLERİ YAKLAŞIMLARI …….……61
2. BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANICILARI …….64
2.1. İşgörenler...…….…….……64
2.2. Yöneticiler……...……..65
2.3. Müşteriler ……...……65

2.4. Ortaklar ……..66
2.5. Tedarikçiler……...……..66

3. BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANIMININ İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ ……..……..……67
3.1. İletişim ……68
3.2. Performans ……..……69
3.3. Koordinasyon…….…69
3.4. Denetim…….……..…….70
3.5. Karar Verme ……..70
3.6. Zaman ……...……..71

4. İŞ GÖRENLERİN BİLGİ SİSTEMLERİNE UYUMUNUN SAĞLANMASI....72
4.1.Bilgi Sistemlerinin Analizi, Tasarımı ve Uygulaması Faaliyetlerine Katılımın Sağlanması……...……72
4.2. Eğitim Faaliyetleri……...……73

5. İŞ GÖRENLERİN İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BİLGİ SİSTEMLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ……..……74

5.1. Bilgi Sistemleri ve Yaş…….……..….74
5.2. Bilgi Sistemleri ve Cinsiyet……..…….……75
5.3. Bilgi Sistemleri ve İş Ortamının İçeriği ……..…….75
5.4. Bilgi Sistemleri ve Kişilik Özellikleri ……..….76
5.5. Bilgi Sistemleri ve İş Grubu……. …….……76
5.6. Bilgi Sistemleri ve Örgütteki Çalışma Süresi……...77
5.7. Bilgi Sistemleri ve Çalışılan Sektör,Örgütsel Pozisyon …….…….…...78
5.8. Bilgi Sistemleri ve Ücret, Eşiti Ödüller ……...78
5.9. Bilgi Sistemleri ve Danışmanlık…….…... …….…..79
5.10. Bilgi Sistemleri ve İş-Özel Yaşam Çatışması…….……80

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ KOBİ' DE YAPILAN UYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU…….…….81
2. ARAŞTIRMANIN AMACI…….. …….……..82
3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI…….. …….…….82
4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.. ...…….…….83
5. İŞLETMELERİN TANITIMI…… …83
5.1. Ay Plastik Mak. San. ve Tic. Ltd. Şti……....83
5.2. Baycan Elektrik A.Ş……..…….84
6. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ……...85
6.1. Bilgi Sistemleri ve Yaş……..……..……..….85
6.2. Bilgi Sistemleri ve Cinsiyet……..…….…….……85
6.3. Bilgi Sistemleri ve İş Ortamının İçeriği …….…….…….85
6.4. Bilgi Sistemleri ve İşin İçeriği…….……..….86
6.5. Bilgi Sistemleri ve İş Grubu……. …….…….……86
6.6. Bilgi Sistemleri ve Örgütteki Çalışma Süresi……...87
6.7. Bilgi Sistemleri ve Örgütsel Pozisyon …….…….....87
6.8. Bilgi Sistemleri ve Ücret, Eşit Ödüller ……..…...87
6.9. Bilgi Sistemleri ve Danışmanlık……... …….…...88
6.10. Bilgi Sistemleri ve İş-Özel Yaşam Çatışması…….……88

SONUÇ……..89

EKLER……..93

KAYNAKÇA ……94

ŞEKİLER LİSTESİ

Şekil **Sayfa**

Şekil 1. Bilgi Kavram Hiyerarşisi……3
Şekil 2. Bilgi Sistemleri Piramidi……...16
Şekil 3. Maslow'un Gereksinimler Piramidi……..40
Şekil 4. İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler…….....57
Şekil 5**.** Bilgi Sistemi Yaklaşımları……62

GİRİŞ

Bilgi işletmelerin amaçlarına etkin ve verimli bir şekilde ulaşabilmesinde, diğer işletmeler karşısında bir rekabet üstünlüğü yakalamasında, önemli unsurlardan biridir. İşletmenin ihtiyacı olan bilgilere, doğru ve hızlı bir şekilde ulaşabilmesi gerekir. Gelişen bilgi teknolojileri ve bilgisayar ağları bu konuda işletmelere büyük kolaylıklar getirmektedir. Verilerin işlenmesi, bilgi haline dönüştürülmesi, iletilmesi, saklanması bu teknolojiler ile çok hızlı ve doğru bir şekilde gerçekleştirilmektedir. Bu nedenlerle işletmeler bilgisayara dayalı bilgi sistemleri kurmakta ve kullanmaktadırlar. Bu sistemlerin kullanılmaya başlanmasıyla işletmelerde bir takım köklü değişiklikler meydana gelmiş, bir takım işler, bir takım bölümler ortadan kalkmış bunların yerini yenileri almıştır. Bu değişim karşısında işgörenlerde çeşitli yönlerden etkilenmişlerdir.

İşletmelerin sahip olduğu teknoloji ve sistemler ne kadar iyi olursa olsun etkin ve verimli bir şekilde kullanılmadığı takdirde beklenen yararı getiremeyecektir. Sonuçta bu sistemleri kullanacak, faaliyetleri yerine getirecek, onun çıktılarını yorumlayacak ve bu sistemlere yön verecek insandır. Bu sistemlerin başarılı olabilmesi işgörenlerin bunlar karşısında geliştirmiş oldukları tutumlara bağlıdır. Bu tutumlar olumlu olduğunda işgören işinden tatmin olacak etkin ve verimli çalışma ortamı yaratılmış olacaktır. İş tatminsizliği ise, işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin nedenini oluşturacaktır. Diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması. işgörende işe gitmede isteksizlik, işletmeden ayrılma, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği gibi olumsuz sonuçlar doğuracaktır .

Bu çalışma bilgi sistemlerinin iş tatmini üzerine etkilerinin değerlendirilmesi amacıyla yapılmıştır. Bu amaçla iki endüstri işletmesinde bir uygulama çalışması yapılarak bilgi sistemlerinin işgörenler üzerindeki tatmin ya da tatminsizlik durumları araştırılmıştır.

Birinci bölümde, bilgi ve bilgi sistemi kavramı anlatılarak, işletmeler için önemi belirtilmiştir.

İkinci bölümde iş tatmini ile bunu etkileyen faktörler, çalışanların tatmin ya da tatminsizliklerinin sonuçlarına değinilmiştir.

Üçüncü bölümde bilgi sistemleri ve tatmin konularının birbirlerini ilgilendiren yönleri anlatılmıştır.

Dördüncü bölümde yapılan uygulamaya ait bulgular yer almaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ SİSTEMLERİ İLE İLGİLİ GENEL AÇIKLAMALAR

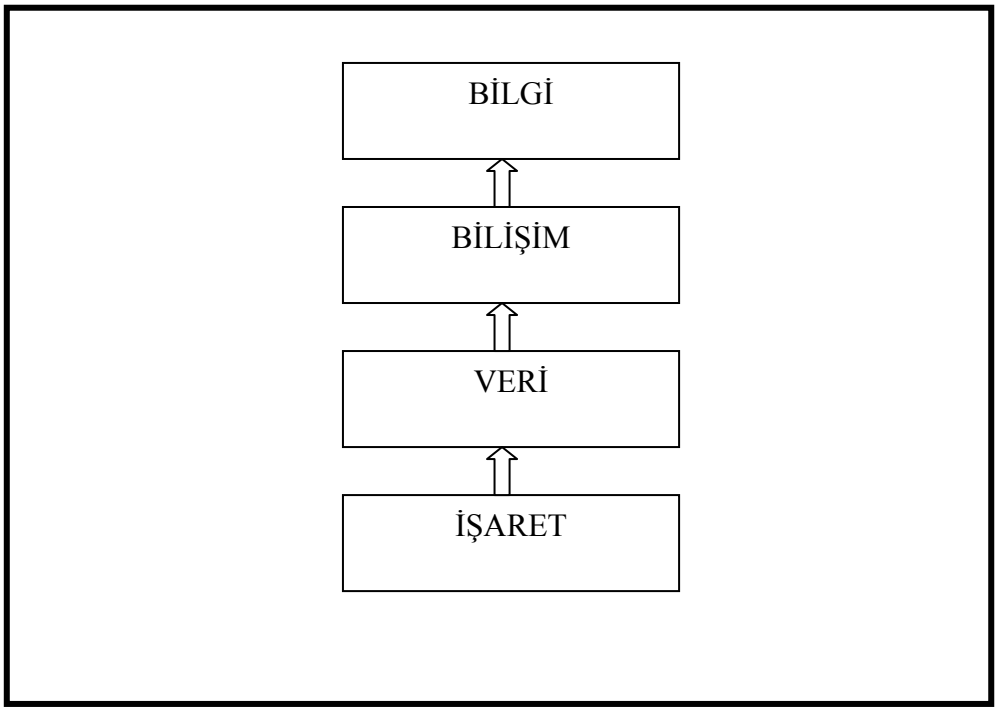
Günümüzde bilginin önemi her geçen gün artmaktır. Bireylerin ve işletmelerin amaçlarına ulaşması, yaşaması, bu yaşamın kalitesi ve sürekliliği sahip oldukları bilgiye, yeni bilgilere çabuk ulaşabilmelerine ve bu yeni bilgileri kullanabilecek bilgi ve beceriye sahip olmalarına bağlıdır. Dünyadaki ekonomik kaynaklar ne kadar kıt olursa olsun insan ihtiyaçları sınırsızdır. Bireyler ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla bilgiye sahip olmak zorundadır. Bu bilgi sayesinde hem ihtiyaçlarını nasıl giderebileceklerini bilecekler, hem de ihtiyaçları olan ekonomik değerleri sahip oldukları bilgi sayesinde buldukları işlerden elde edecekleri gelirlerle satın alabileceklerdir. İşletmeler ise insan ihtiyaçlarını giderebilecek kaliteli mal ve hizmet üretebilmek için insanların ihtiyaçlarını bilmek, ona göre mal ve hizmet üretmek ve değişen şartlara çabuk uyum sağlamak zorundadır. Bunun için pek çok bilgiye ve bu bilgileri işletme amaçları doğrultusunda kullanabilme yeteneğine ihtiyaç duyar.

Bilginin elde edilmesi dikkat isteyen kimi zaman uzun, kimi zaman zor bir yolculuktur. İşletmeler ihtiyaçları olan bilgiyi çabuk ve doğru elde edebilmek bunları kullanabilmek, saklayabilmek ve gerekli yerlere ulaştırabilmek; kısacası amaçları doğrultusunda kullanabilmek amacıyla bilgi sistemlerini kurarlar ve kullanırlar. İşletmelerde bir zamanlar kağıt kalem yardımıyla yapılan veri işleme, bilgi elde etme, saklama, iletme gibi faaliyetler günümüzde gelişen teknolojinin bir sonucu olarak bilgisayar ve bilgisayar ağları sayesinde çok hızlı bir şekilde gerçekleştirilebilmektedir.

Bilginin bir üretim faktörü olarak kabul edildiği bilgi çağında, teknoloji ve iletişimde meydana gelen gelişmeleri bilgiyi elde etme, saklama ve iletmede bir araç olarak kullanabilen işletmeler, küresel rekabette diğer işletmelerin önünde olma fırsatını yakalamaktadır. İşletmelerin var olma sebeplerinin en önemlilerinden birini sahip oldukları bilgi oluşturmaktadır.

1. BİLGİ VE BENZERİ KAVRAMLARLA KARŞILAŞTIRILMASI

Çoğu zaman veri, bilgi, bilişim kavramları birbirleriyle karıştırılan birbirleri yerine kullanılan kavramlardır. Bu kavramları açıklayarak konuya başlamak bilgi sistemleri konusunun temellerinden birini oluşturan bilgi kavramının daha iyi anlaşılmasına olanak sağlayacaktır. Bir kavram hiyerarşisi olarak bilgi, Şekil 1' de görülmektedir.



Şekil 1: Bilgi kavram hiyerarşisi.

Kaynak: H. Gökçe DERVİŞOĞLU, **Stratejik Bilgi Yönetimi**, (Dışbank kitapları, İstanbul 2004), s.21.

Şekil 1'den anlaşıldığı gibi bilgi belirli bir sürecin sonucunda ortaya çıkmaktadır. Bu süreci oluşturan kavramlar aşağıda açıklanmıştır.

İşaret**,** harflerden ya da rakamlardan oluşan, bazen de yalnız özel işaretlerden ibaret yazılardır. Birbirlerinden bağımsız işaretler herhangi bir bağlamda ilişkilendirilmemiştir ve özel bir anlam taşımazlar[1].

[1] H. Gökçe DERVİŞOĞLU, **Stratejik Bilgi Yönetimi**, (Dışbank kitapları, İstanbul 2004), s.22.

Veri**,** bilgiye ulaşmak amacıyla yapılan gözlemlerin metin, sayı, ses, görüntü, hareket ya da başka bir tür olarak nesneleştirilmiş halidir[2].

Bilgi, verilerin belirli veri işleme yöntemleriyle yararlı, anlamlı ve gerçekleri gösterir biçimde genellenmesidir[3]. İnsanların ve organizasyonların etkin bir biçimde eylem gerçekleştirmeleri için sahip olmaları gereken kapasitedir[4].

Bilişim, verilerin derlenmesini, sınıflandırılmasını, iletilmesini, saklanmasını, işlenmesini, paylaşılmasını ve değişik amaçlarla kullanılmasını da içeren önemli bir kavramdır[5]. Bilişim denince, insanlar için faydalı ve anlamlı biçime sokulmuş veri anlaşılmaktadır[6].

Yukarıdaki tanımlara bakıldığında verinin belirli olaylar hakkında yapılan gözlemlerin ve araştırmaların işaretlerle belirtilen bir sonucu olduğu, daha sonra bu gözlem ve araştırma sonuçlarının bilişim sayesinde belirli süreçlerden geçirilerek bilgiye dönüştürüldüğü ve iletildiği görülmektedir.

Veri aşağıdaki işlem ya da işlemlerden geçirilerek bilgiye dönüşmektedir[7].

- Toplama
- Sınıflandırma
- Yeniden düzenleme
- Özetleme
- Saklama
- Yeniden elde etme
- İletme

---

[2] Mehmet ŞAHİN, **Yönetim Bilgi Sistemi** , (Gülen Ofset, Eskişehir, 2005), s.82.
[3] ŞAHİN, a.g.e. , s.82.
[4] Coşkun Can AKTAN ve İstiklal Y VURAL, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi sistemleri**, (Çizgi Kitapevi, Konya , 2005), s.4.
[5] ŞAHİN, a.g.e. , s.81.
[6] Dilek KARAHOCA ve Adem KARAHOCA **Yönetim Bilişim Sistemleri ve uygulamaları**, (Beta Basım Yayım AŞ İstanbul, 1998), s.8.
[7] Yaşar HOŞCAN, ve diğerleri, **Yönetim Bilgi Sistemi**, (A Ö.F Yay. No.784, Eskişehir, 2004), s.5.

Yukarıdaki süreçlerin sentezi bilgiyi oluşturmaktadır. Bilginin değerli olma nedeni veri ve bilişimden farklı olarak eyleme daha yakın olmasıdır. Sahip olunan bilginin sonucunda karar verilebilmekte ve karar eyleme geçirebilmektedir[8]. Veri her ne kadar karar alıcıyı bilgilendirmede kullanılan temel malzeme ise de, eldeki tüm veriler etkili karar almada gerekli bilgiyi üretemeyebilir[9].

Her süreçlenmiş veri, karar vericiler için bilgi niteliği taşımayabilir. Verilerin işlenmesi sonucu elde edilen bilgilerin karar vericiler için bir değer taşıması gerekir. Bilginin karar vericiler açısından bir değer taşıması ilk başta bilginin kullanıcının amaçlarına hizmet etmesi ile mümkündür.

Bilginin karar vericilerin amaçlarına hizmet edebilmesi, onlara karar almalarında yardımcı olabilmesi için iyi bir bilgide olması gereken özellikleri taşıması gerekmektedir. İyi bir bilgide olması gereken özellikler şunlardır:

- Bilginin Doğruluğu: Her zaman yüzde yüz doğru bilgiye ulaşabilmenin mümkün olmadığı unutulmamalıdır[10]. Bilginin doğruluk kalitesi hatasız olma derecesine bağlıdır ve bilgi aksi ortaya konmadıkça doğru olarak kabul edilir[11].
- Bilginin Eksiksizliği: Elde edilen bilginin kullanıcının amaçlarına hizmet edebilmesi için eksiksiz yani tam olması zorunludur. Eksiksizlik, bilginin yöneticiye karar verebilmesi için gereksinme duyduğu tüm verileri kapsaması anlamına gelmektedir. Örneğin bir rapor, yöneticiye karar verebilmesi için gerekli tüm bilgiyi sağladığı oranda eksiksizdir[12].
- Bilginin Zamanlılığı: Bilgi, kendisine ihtiyaç duyulduğunda hazır olmalıdır. Bilgi doğru olmasına rağmen zamanında elde edilmemişse bilgi kullanıcıları için fazla bir anlam ifade etmeyecektir[13]. Bir yöneticiye geç gelmiş olan bilginin doğruluk derecesinin yüksek olmasının pek değeri yoktur. Şu halde bilginin yalnız doğru olması yeterli değildir. Yöneticiler çoğu kez doğruluk ve zamanlılık arasında bir seçim yapma gereği duyarlar. Zira bilginin doğruluk oranının yüksek olması için, verilerin daha çok ve daha sık kontrolden geçmesi

---

[8] İsmet BARUTÇUGİL, **Bilgi yönetimi**, (Kariyer yayıncılık, İstanbul, 2002), s.59.
[9] Türksel Kaya BENSGHİR, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, (TODAİE Yayın No:274, Ankara, 1996), s.15.
[10] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.90.
[11] Hadi GÖKÇEN, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, (Epi Yayıncılık, Ankara, 2002), s.15.
[12] Hayri ÜLGEN, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No:119, İstanbul, 1990), s.14.
[13] GÖKÇEN, a.g.e. , s.16.

gerekir ki, bu da bilgi işleme hızını düşürür ve gecikmelere neden olur. İşte bilgisayarlar bu iki özellik arasındaki ilişkiyi büyük oranda azaltmıştır[14].

- İlişki: Bilgi, istenilen konuyla ilişkili ise ve karar vericiye yardımcı oluyorsa iyi bilgidir. Kişi yığın halindeki bilgiden ilgilendiği konuyla ilişkili olanı seçerken gereksiz pek çok bilgiyle karşılaşmamalıdır[15].
- Bilginin Ekonomikliği: Gerçek durum tam olarak bilinmese de, bilgi sağlamanın belirli bir maliyeti vardır. Karar vericiler sürekli olarak, bilginin üretilme maliyeti ile sağladığı değer arasındaki dengeyi oluşturmak durumundadır[16]. Bilginin maliyeti bilgiden elde edilecek faydadan daha fazla olmamalıdır[17].
- Erişebilirlik: Gerekli olduğu zaman istenilen şekilde karar vericinin erişemediği bilgi yararlı bilgi değildir. Teknolojideki gelişmeler, günümüzde bilgiye erişmeyi geçmiştekinden daha hızlı ve kolay hale getirmesine rağmen uygulamadaki yanlışlıklar başarısızlığı artırmaktadır[18].
- Bilginin sadeliği: Bilgi olabildiğince sade ve özet halinde olmalıdır. Karmaşık ve detaylı bilgilerden kesinlikle kaçınılmalıdır. Bilginin kapsamı büyüdükçe aşırı bilgi yüklenmesi meydana gelecektir. Bu bilgiler arasından gerçekten önemli olan bilginin çekilmesi, karar verici açısından hiç de kolay olmayacaktır. Bu nedenle, önemli bilginin ayrıntılar arasında kaybolmasına izin verilmemelidir[19].

Toplum gelişip karmaşıklaştıkça karar alıcıya sunulan bilgilerin güvenilir olma olasılığı azalmaktadır. Karar alıcı, çoğu zaman kendisine sunulan bilgilerin doğruluğunu kaynağına giderek inceleme imkanına sahip değildir. Başkaları tarafından hazırlanan bilgilerin ise, kasdi ve kasdi olmayan hataları kapsama olasılığı vardır. Bu bağlamda bilgi güvenilirliğini artırmanın yolu yönetsel denetim yöntemlerini sürekli uygulamaktır[20].

---

[14] ÜLGEN, a.g.e. , s.13.
[15] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. ,s.6.
[16] GÖKÇEN, a.g.e. , s.16.
[17] AKTAN VE VURAL, a.g.e. , s.90.
[18] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. ,s.6.
[19] GÖKÇEN, a.g.e. ,s.17.
[20] Adem ÖĞÜT, **Bilgi Çağında Yönetim**, (Nobel Yayın Dağıtım,Yay. No:321, Ankara 2003), s.12-13.

2. BİLGİ SİSTEMLERİNİN TANIMI

Bilgi ve benzeri kavramları, birbirleriyle ilişkilerini, farklarını belirttikten sonra, bilgi sistemi'nin ikinci bileşeni olan sistem kavramının tanımı ve bileşenleri aşağıda anlatılmıştır.

2.1. Sistem Kavramı

Sistem terimi güneş sistemi, soysal güvenlik sistemi, ücret sistemi, yönetim, denetim sistemi, muhasebe sistemi gibi bir çok farklı görüntüyü belirtmek için kullanılır. Sistem, parçaların veya öğelerin düzenli bir şekilde bir araya getirildiği organize veya karma bir bütündür[21]. Sistemin bunun gibi bir çok tanımı yapılmaktadır. Sistem gerçekler, ilkeler ve doktirinlerin belli bir düşünce ve bilgi alanında düzenli ve kapsamlı bir şekilde bir bütün oluşturmasıdır[22]. Sistem, bir sınır içerisinde, birbirleriyle etkileşim içinde bulunan ve ortak bir amaca yönelmiş olan ögeler topluluğudur[23].

Bütün sistemler belirli parçalardan meydana gelmiştir ve bu parçalar birbirleriyle ve dış çevreyle sürekli etkileşim halindedir. Sistemi oluşturan parçalardan herhangi birinde meydana gelen bir sorun sistemin bütün çalışmasını ve sonuçta sistemin amacına ulaşmasını etkilemektedir. Amaçlara ulaşmak sadece sistemin varlığıyla söz konusu değildir. Sistemin amaçlara uygun olarak tasarlanıp kurulması gerekmektedir. Sistemi oluşturan bütün parçaların sistemin amacına hizmet edecek şekilde tasarlanmış olmasının yanında, değişen durumlara hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmelidir.

Sistemin var oluş sebebine hizmet eden en basit görevdeki parçalardan en karmaşık görevdeki parçalar ve sistemin çalışmasını etkileyen tüm güçler, sistemin elemanlarını oluştururlar. Sistemin elemanları şunlardır[24].

- Sistem Sınırı: Bir sistemi diğerlerinden ya da çevreden ayıran alandır. Sistemin sınırları içerisinde kalan elemanlar, sistemin dışına göre daha kolay değiştirilebilir ve kontrol edilebilirler.

---

[21] İnan ÖZALP, **İşletme Yönetimi,** (Birlik Ofset, Eskişehir, 2005),s.142.
[22] ÖZALP, a.g.e. , s.142.
[23] GÖKÇEN, a.g.e. , s.18.
[24] GÖKÇEN, a.g.e. , s.18-20.

- Sistemin Çevresi: Sistem tarafından kontrol edilemeyen ve sistem sınırı dışında kalan her şeydir. Çevre, girdi, çıktı ya da proses değildir, ancak sistem performansını etkilemektedir.

- Sistemin Girdileri: Çevreden sisteme verilen enerjilerdir. Başka bir ifadeyle, sistem tarafından talep edilen ve sistem tarafından yönlendirilen kaynaklar (veri, hizmet, malzeme, enerji, vb) sistemin girdilerini oluştururlar.

- Sistemin Çıktıları: Sistemden dışarıya verilen enerjilerdir. Sistem faaliyetleri sonucunda üretilen ürünler (bilgi, raporlar, dökümanlar, malzeme, vb) sistemin çıktılarını oluştururlar.

- Sistemin Arayüzü: İki sistemin sınırlarını ayıran alandır. Bir sistemin çıktısının diğer bir sisteme girdi olarak taşındığı ortamdır. Kısacası arayüz, sistem öğelerinin çevreyle bağlantı kurdukları noktadır.

- Sistem geri beslemesi: Sistem çıktısının bir standart ile kontrol edildiği, eğer fark tespit edilmiş ise girdinin değiştirilerek bu farkın giderildiği bir prosestir.

Sistemleri birçok farkı şekilde sınıflandırmak mümkündür; Sistemler doğal ve yapay sistemler, açık ve kapalı sistemler, üst ve alt sistemler gibi türlere ayrılır. Doğa tarafından tasarlanmış sistemlere doğal sistemler, insanlar tarafından tasarlanmış sistemlere yapay sistemler denir. Çevreleriyle etkileşimleri açısından bakıldığında, çevrelerinden doğrudan etkilenebilen sistemler açık sistemler, çevrelerinden etkilenmeyen sistemler kapalı sistemler olarak adlandırılır.

2.2. Bilgi Sistemi Kavramı

Tarihi süreç içerisinde her dönemde, bilgi sistemleri geçerli olmuştur. Bu sistemlerde, veri tabanı olarak mağara duvarları, mermer bloklar, papirüsler, deriler, kağıtlar, defterler, kitaplar ve benzerleri kullanılmıştır. Aynı dönemlerde, verileri kaydetmek ve işlemek için çiviler, mürekkepler hokkalar, divitler, kalemler, dolma

kalemler, daktilolar, abaküsler, hesap tabloları, fasitler ve birinci kuşak bilgisayarlar kullanılmıştır. Söz konusu veri tabanları, veri işleme teknikleri ve bilgi teknolojileri, güncelliğini bütünüyle yitirmiştir. Bugün, yaşanmakta olan bilgi çağının gerektirdiği, bütünleşik elektronik veri tabanları ve bilgi teknolojileri, gündemdedir[25]. Bilgisayarların ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte bilgiye ulaşma ve bunu kullanma bilgi sistemleri aracılığıyla yapılmaktadır.

2.2.1. Bilgi sistemlerin tarihsel gelişimi

1960'lı yıllara kadar bilgi sistemlerinin rolü kayıt işleme, kayıt saklama, muhasebe ve diğer elektronik veri işleme uygulamalarından ibaretti. Daha sonra, bilgi sistemlerine yönetim bilgi sistemiyle farklı bir görev daha ilave edilmiştir. Bu yeni görevle yöneticilerin karar vermelerine yardımcı olmak için daha önceden tanımlanmış. İşletme raporlarını yöneticilere sunmak amaçlanmıştır. 1970'li yıllar itibariyle, yönetim bilgi sistemleri tarafından sunulan önceden tanımlanmış bir çok bilgilerin, yönetimin karar verme gereksinimlerini karşılamaktan çok uzak olduğu ortaya çıkmıştır. Böylece bilgi sistemlerinin yeni görevi, yöneticileri karar verme sürecinde belirli bir amaca yönelik destekleyici, etkileşimli bilgiler sunmak olmuştur. Karar vermeye yardımcı olan bu bilgiler, gerçek hayatta işletme içinde karşılaşılabilecek tüm özel sorunlarla ilgili kararların alınmasında yöneticinin tarzına uygun destekte bulunmaktadır. 1980'li yıllarda bilgi sistemlerinin rolü daha da artarak devam etmiştir. İlk olarak kişisel bilgisayarların işlem gücündeki hızlı gelişime bağlı olarak uygulama paket programları ve iletişim ağlarıyla kullanıcının kendi işini kendinin kolaylıkla yapabilmesine olanak vermeye başlamıştır. Böylece yöneticiler karar vermede gerekli olan bazı bilgilerin kendilerine ulaşmasını beklemek yerine kendileri doğrudan o bilgileri oluşturmuştur. Daha sonraki yıllarda üst yöneticilerin hem yönetim bilgi sistemi raporlarını hem de karar destek sistemlerinin analitik modelleme kabiliyetini doğrudan kullanmadıkları ortaya çıkmıştır. Bu durumu aşabilmek amacıyla üst yönetim bilgi sistemleri geliştirilmiştir. Bilgi sistemlerinin stratejik rolüne yönelik olarak stratejik bilgi sistemleri 1980'li yıllarda ortaya çıkmış ve 1990'lı yıllar boyunca gelişimine devam etmiştir. Son olarak internet, intranet, extranet ve bunlardan farklı birbirleriyle bağlantılı

[25] ŞAHİN, a.g.e. , s.96.

küresel ağlardaki hızlı büyüme, 21. yüzyılın başlarında işletmelerde bilgi sistemi kabiliyetinde köklü değişikliklere neden olmuştur[26].

Bilgi işlemenin tarihsel süreç içinde geçirmiş olduğu aşamaları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür[27].

- Elle bilgi işleme: Bir örgütün bilgi işleme sürecinde, temel belgelerin hazırlanmasından son raporlara kadar tüm işlemlerin defter, kağıt, kalem gibi araçlar yardımıyla elle yapıldığı bilgi işleme yöntemidir.
- Mekanik bilgi işleme: İşletmelerin büyümesi ve elle işlenen bilgilerin yetersizliği nedeniyle bilgi işlemede birtakım aygıtların kullanılması sonucu ortaya çıkmıştır. Pascal'ın geliştirdiği ilk mekanik hesaplayıcıdan, satış kayıtlarını yazan kasalara, muhasebe makinelerine ve elektronik hesaplayıcılara kadar türlü mekanik donatım mekanik bilgi işleme yönteminin ana unsurudur.
- Elektromekanik bilgi işleme: Mekanik bilgi işlemede kimi alışılmış hesaplamalar ile kayıt ve düzenleme işleri dışında, işlemlerin büyük bir bölümü yine elle yapılıyordu. Bu durum işleri belirli ölçüde hızlandırmakla birlikte, bilgi işleme büyük işletmelerde önemli bir sorun olmakta devam ediyordu. Üstelik belirli bir amaca göre işlenmiş verilerin başka bir amaç için kullanılması gerektiğinde tüm kaynak belgelerin yeniden gözden geçirilerek yeni belgelerin hazırlanması zorunlu oluyordu. Bu nedenle verilerin farklı amaçlar için kullanılabilecek ve kolaylıkla erişilebilecek ortamlarda saklanması gerekiyordu. İşte bu amaçla delikli kartlar kullanılarak bilgi işlemede önemli bir adım atıldı.
- Elektronik bilgi işleme: Bilgi işleme yöntemlerindeki en son temel gelişme bilgisayarlardır. Bilgisayarlar, bilgi işleme sürecinde elle yapılması gereken tüm işleri, verilen programlardaki komutlara uygun olarak, tamamen otomatik olarak çok hızlı bir şekilde geçekleştirmektedir.

2.2.2. Bilgi sisteminin tanımı,

Bilgi Sistemi, işletmenin ve yönetimin bütün işlevlerini desteklemek için, iç ve dış çevreden verileri toplayan, sınıflandıran, depolayan, işleyen, bilgiye

[26] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.9-10.
[27] ÜLGEN, a.g.e. , s.33-45.

dönüştüren, saklayan, yeniden canlandıran ve ilgili yerlere ileten etkileşimli, bilgisayar bütünleşik öğeler bütünüdür[28]. Bilgisayarlı bir bilgi sistemi, işletmeye ait verileri kullanan ya da üreten, bilgisayar programları, donanım, insanlar, süreçler dokümanlar, formlar, girdiler ve çıktılar kümesidir. Diğer bir deyişle bir bilgi sistemi, bu elemanlar ve aralarındaki ilişkileri barındıran tümleşik bir sistemdir[29].

2.2.3. Bilgi sistemlerinin elemanları,

Bilgi sistemi veriyi bilgiye dönüştürmek için girdi, süreç, çıktı, saklama ve kontrol faaliyetlerini yerine getirirken insan, donanım, yazılım, veri ve ağ kaynaklarını kullanır. Bu bilgi sistemi modeli, bilgi sistemlerinin beş ana kaynaktan oluştuğunu göstermektedir[30].

- İnsan: Bilgi sistemi personelini oluşturan farklı görevlerdeki kişilerdir. Personel sisteminin tasarlanmasından işlemeye geçmesine kadar olan kayıtları yapar ve kontrol eder. Sistem tasarımcısı, bilgisayar operatörü, sistem analisti, programcı v.b, sistemin insan kaynaklarını meydana getirir. Sistem personeli veri girişi, çıktı alma, veri tabanı oluşturma, işlem sürecini kontrol etme, işlemleri sıralama, gerekli yazılımları hazırlama, sistemdeki aksaklıkları belirleyip onarma ve bilginin aktarılması işlemlerini gerçekleştirirler. Sistem personeli hem veriyi giren hem de onu kullanan kişilerden oluşur[31].

- Donanım: Bilgisayarın ana mekanizmasını oluşturan elle tutulur gözle görülür her türlü parçasına donanım adı verilir donanım dört bölümden oluşur. Bunlar, giriş birimi, merkezi işlem birimi, yan (yardımcı bellek) birimi ve çıkış birimidir

-Giriş Birimi: Veriler giriş birimi yardımıyla bilgisayara aktarılır. Veri giriş birimi olarak en çok kullanılan aygıt klavyedir [32]. Bunun dışında bilgisayara değişik yöntemler ile veri girişi yapmak mümkündür bunların başlıcaları, fareler, diskler, disketler, cd-rom

---

[28] ŞAHİN, a.g.e. ,s.96.
[29] Mehmet Emin MUTLU, **Konaklama İşletmelerinde Bilgi Sistemleri**, (A.Ü. Tur.Ot. İşletmeciliği Yüksekokulu, E.S.B.A. Çalışmaları Vakfı Yay No:105, Eskişehir,1995) s.14.
[30] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.8.
[31] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.125-126.
[32] Görkem SAVAŞÇI, **Örneklerle Bilgisayar**, (Yargıcı Ofset Matbaacılık, Ankara, 2001), s.10.

aygıtları, joystikler, dokunmatik aygıtlar, ses aygıtları, video aygıtları, modem, ethernet kartları, tarayıcılar, barkod okuyucular, sayısallaştırıcılar, giriş kalemleri, dokunmatik ekranlardır[33].

-Merkezi İşlem Birimi: Merkezi işlem birimi üç ana bölümden oluşur bunlar, ana bellek birimi, kontrol birimi ve aritmetik mantık birimidir. Giriş birimlerinden gelen bilgiler ana bellekte saklanır. Daha sonra programlardaki komutlara göre çeşitli işlemler için bilgiler kontrol birimi yönetiminde aritmetik-mantık birimine gönderilir. Burada yapılan işlemler sonrası bulunan sonuçlar tekrar kontrol birimi yönetiminde ana belleğe iletilir. Elde edilen sonuç bilgiler çıkış birimi tarafından kullanıcıya bildirilir. Veriler veya sonuç bilgiler daha sonra tekrar kullanılmak üzere yan bellekte saklanabilir. Ana bellek bilgileri ve komutları saklayan hücrelerden oluşmuştur, RAM ve ROM bellek olmak üzere ikiye ayrılır. RAM bellek kullanıcının çalışabildiği bellek alanıdır. Burada okuma yazma yapılabilir, giriş biriminden gelen bilgiler RAM'e aktarılır, burada bilgiler değiştirilebilir, yeni bilgiler eklenebilir veya silinebilir. ROM bellek sadece okunabilir bellektir. Bilgisayar üreticisi firma tarafından hazırlanmış bellek alanıdır. Bilgisayarın açılışını ve işlemesini sağlayan temel komutlar, veriler burada yer alır.

-Yan Bellek (Yardımcı Bellek) Birimi: Çok fazla bilginin sürekli olarak saklandığı birimdir. Bir bakıma ana belleğin kapasite açığını ortadan kaldırır. Kayıtlı olan bilgiler düzeltilmek istendiğinde yan bellekten okuma yapılır. Bilgisayar kapalı olsa bile bilgilerin kayıtlı bulunabileceği disk, disket, compact disk, ve teyp bu birim elemanlarıdır. Bunları okuyan ve yazan birime sürücü denir[34].

-Çıkış Birimi: Bilgisayar tarafından işlenmiş verilerden elde edilen sonuçları kullanıcılara ileten birimdir. Bu birimler tarafından iletilen çıktılar ikiye ayrılır. Bunlardan birincisi kağıt ve benzeri ortamlara aktarılan bilgi türü, ikincisi ise ekran ve benzeri ortamlara aktarılan bilgi türüdür.

---

[33] Zeydin PALA, **Bilgisayar donanımı**, (Türkmen Kitabevi, Yay. No. 240, İstanbul, 2005), s.235.
[34] SAVAŞÇI, a.g.e. , s.12.

Çıkış birimleri denildiğinde ilk akla gelen ekranlar ve yazıcılardır. Bunun yanında disk, disket, compact disk, diğer kayıt ortamları, modem, flaş disk, çizici, hoparlör, projeksiyon cihazı, ethernet kartları gibi birimler birer çıkış birimidir[35].

- Yazılım: Bilgisayarın düzenli çalışmasını sağlayan donanım dışındaki tüm programlara yazılım denir. Bir problemin bilgisayarda çözülmesi veya belirli işlemlerin yapılabilmesi için belirli bir sırada yazılmış komutlar dizisine program denir[36]. Yazılım, bilgi sisteminden yapılması istenen işlemleri gerçekleştirmesi için girdi ve çıktı birimleri ile işlem birimini birbirine bağlayan programlar ve komutlar bütünüdür. Sisteme girilen işlenmemiş haldeki veriler, karar almada yöneticiler için bir anlam ifade etmez. Verilerin işlenerek anlamlı hale getirilmesi gerekmektedir. Bu noktada bilgi sistemi, verilerin işlenmesi ve yorumlanmasında gerekli kuralları belirler[37].

- Veri: Bilgi sistemi, yönetimin gereksinim duyduğu bilgileri belirli bir standart içinde sunarak karar almanın ve denetimin daha kısa sürede ve sağlıklı olarak gerçekleştirilmesini sağlar. Standartlaşma, bilgi sisteminin yazılım unsurunun bir avantajı olan, veri tabanı oluşturmasından kaynaklanmaktadır. Veri tabanları kullanıcıların, anahtar kelimeler ve diğer erişim uçları yardımıyla bilgiye kolay ulaşmasını sağlar. Veri tabanında veriler, metin, resim, ses, görüntü gibi farklı kullanım şekline ve gereksinimlerine göre depolanır[38].

- Ağ: İnternet, intranet ve extranet gibi iletişim teknolojileri ve ağları bilgisayar destekli bilgi sistemleri ve tüm işletmelerin başarılı elektronik işletme ve ticari işlemleri için temel olmaktadır. İletişim ağları; birbirlerine iletişim araçlarıyla bağlı ve iletişim yazılımlarıyla kontrol edilen bilgisayarlar, iletişim işlemcileri ve diğer ekipmanlardan oluşur. Ağ kaynakları kavramı, iletişim teknolojisi ve ağlarının tüm bilgi sistemlerinin temel elemanlarından biri olduğunu

[35] PALA, a.g.e. , s.263.
[36] SAVAŞÇI, a.g.e. , s.18.
[37] AKTAN VE VURAL, a.g.e. , s.125.
[38] AKTAN VE VURAL, a.g.e. , s. 126.

vurgulamaktadır[39]. İşletmelerin dünyanın her yerindeki geniş bilgi alanlarına erişebilmeleri, eylemlerini zaman ve yer sorunu olmadan koordine edebilmeleri, uluslar arası ağlarla olanaklı duruma gelmiştir[40]. İnternet, uluslar arası ağların en önemlisi olarak kabul edilmektedir. Tüm Dünyaya yayılmış milyonlarca değişik tip ve işletim sistemine sahip bilgisayardan oluşan büyük bir ağdır[41]. İntranet, işletme çalışanlarını, internet yazılım ve standartlarını kullanarak birbirine bağlayan işletme içi ağdır. Bunların dışında bazı işletmeler işletme dışından kişi ve işletmelerin kendi dahili intranetlerine sınırlı olarak erişimlerine izin verirler buna da extranet adı verilir.

3. BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞLETME İÇİNDEKİ YERİ

Bilgi sistemlerinin ve teknolojilerinin yönetimi, işletmeler açısından büyük fırsatlar ve avantajlar sağlamaktadır. Ürün geliştirme süresinin kısalması ve yeni ürünün pazara hızla sunulması pazarın genişlemesi, ürün çeşitliliğinin artması, maliyetlerin azalması, değişen ekonomik koşullara çabuk uyum sağlanması ve değişen müşteri istek ve gereksinmelerini doğru ve zamanında karşılayabilmesi örnek olarak verilebilir[42].

Bilgi ekonomisinde organizasyonun başarısının anahtarı organizasyonun her defasında kendini daha yukarı çıkaracak şekilde sürekli değer katma yeteneğine sahip olmasıdır. Bunu başarabilmek için organizasyonların bazı yetenekleri barındırması gerekmektedir. Bunlar üretebilme yeteneği, cevap verebilme yeteneği, öngörebilme yeteneği, yaratma yeteneği, öğrenme yeteneği, dayanma ve ayakta durma yeteneğidir bunları sağlamak ise bilgi ve bilgi sistemlerinin kullanımı ile mümkündür[43].

Bilgi sistemleri işletmeye küresel pazarda stratejik avantaj sağlayan rekabete dayalı ürün ve hizmetlerin üretilmesinde önemli bir parçadır. Bilgi sistemlerinin işletmelerde uygulanmaya başlaması bir çok kişiye dinamik bir kariyer fırsatı yaratmaktadır. Bunlar bilgi sisteminin içinde doğrudan çalışan sistem uzmanları olduğu

[39] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.8.
[40] ŞAHİN, a.g.e. , s.30.
[41] GÖKÇEN, a.g.e. , s.231.
[42] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.13.
[43] BARUTÇUGİL, a.g.e. , s.98-99.

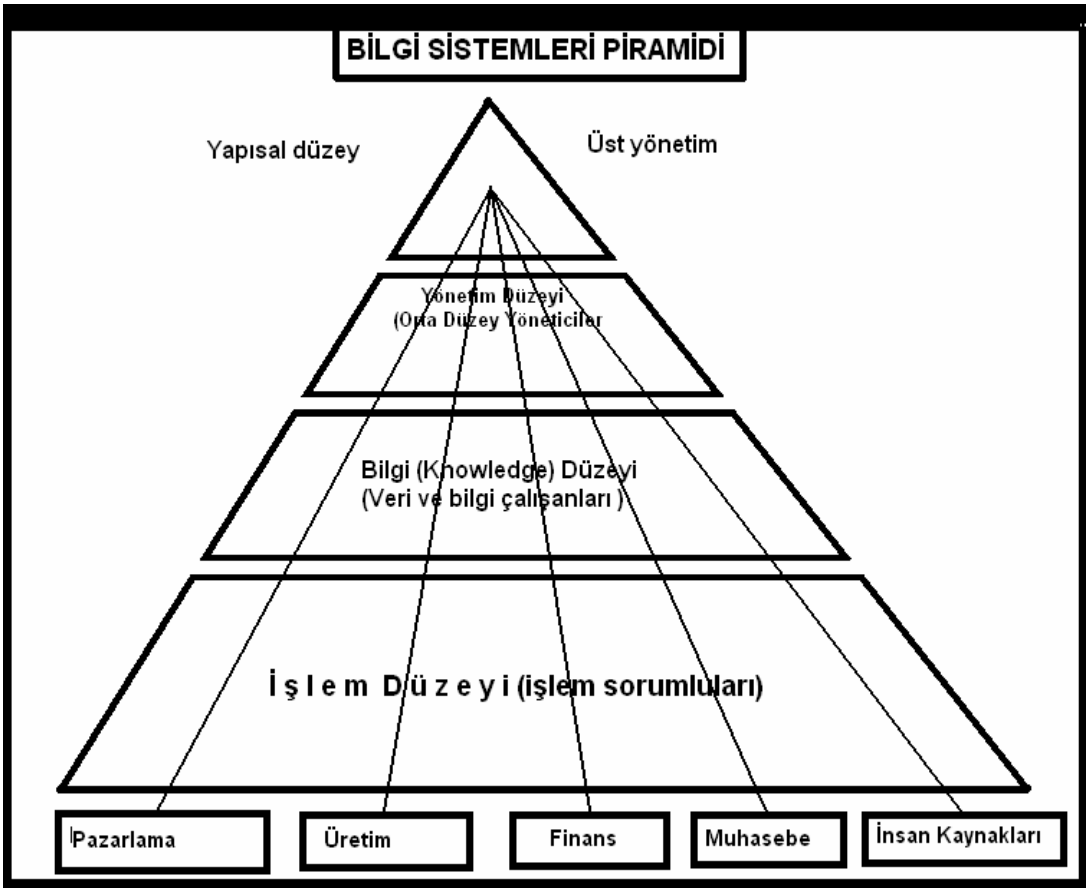
gibi bu sistemin çıktılarından faydalanan yöneticiler de olabilir. Bilgi sistemleri, günümüz dijital işletmelerinin yetenek, altyapı ve kaynaklarının temel parçalarından birisidir. Bilgi sistemleri ne kadar başarılı kurulursa dijital işletmenin başarısı da o ölçüde artacaktır. Dijital işletmelerdeki tüm işlemler bilgi sistemi üzerinden olduğu için kurulması aşamasında bilgi sisteminin yeteneği, alt yapı olanakları ve kaynak yapısı çok iyi değerlendirilerek karar verilmelidir[44].

Bir yanda iş stratejisi kuralları ve işlemleriyle öte yandan bilgi sistem yazılımları, donanımı, veriler ve telekomünikasyon arasında giderek büyüyen bir dayanışma vardır. Bu parçalardan birindeki bir değişiklik çoğunlukla diğerlerinde de değişiklikler gerektirir. Bu ilişki yönetimde gelecekle ilgili plan yaparken kritik hale gelir. Bir kuruluşun beş yıl içinde ne yapmak istediği, genellikle sistemlerinin ne yapabileceğine bağlıdır[45].

İşletme organizasyonunun bilgi gereksinmesini bir tür bilgi sisteminin karşılaması beklenemez, farklı görev ve sorumluluklara sahip organizasyon kademelerinin farklı bilgilere ihtiyacı vardır. Şekil 2, işletme yönetimindeki başlıca dört bilgi sisteminin sorumluluk düzeylerine göre oluşturduğu piramidi göstermektedir Şekilde de görüldüğü gibi bilgi sistemi piramidinin tabanında, konusunda yetişmiş işlem sorumluları pazarlama, üretim, finans, muhasebe, insan kaynağı gibi işlemleri yapanlar çalışır. Bu işlemleri etkili bir biçimde yapabilmeleri için söz konusu alt düzey çalışanları, bir üst düzeyden veri ve bilgi desteği alırlar. Yönetim piramidinden de anlaşıldığı gibi, her düzeydeki bilgi gereksinimini aşağıdaki dört bilgi sistemi karşılar[46].

- İşlem süreçleme sistemleri
- Bilgi çalışanları ve ofis otomasyon sistemleri
- Orta yönetim bilgi sistemleri
- Üst yönetim bilgi sistemleri

[44] HOŞCAN v e diğerleri, a.g.e. , s.13.
[45] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.38.
[46] ŞAHİN, a.g.e. ,s.103.



Şekil 2: Bilgi Sistemleri Piramidi.

Kaynak: ŞAHİN, s.104.

3.1. Bilgi Sistemlerinin İşletmeler Açısından Önemi

Dünyada ekonomik sınırların ortadan kalkmış olması, bilginin değerinin her geçen gün artarak önemli bir üretim faktörü halini alması, işletme yapısındaki değişmeler ve teknolojik gelişmelerin sonucunda işletmelerin dijital bir işletmeye dönüşmesi, bilgi sistemlerinin işletmeler açısından önemini her geçen gün artırmaktadır.

3.1.1. Küresel ekonomiler olgusu

Günümüz dünyasında ekonomik duvarların önemli ölçüde ortadan kalktığı, dinamik, yeni ve değişken küresel bir çevre ortaya çıkmıştır. Bu durum yeni ekonominin yükselişiyle ilgilidir. Artık yerel ve uluslar arası bilgi diye bir şey bulunmamaktadır. Bilgi anahtar role sahip olduğuna göre, bireysel örgütler, ister ulusal, ister bölgesel isterse yerel alanda faaliyet göstersin sadece bir tek dünya ekonomisi

bulunmaktadır[47]. Bilgi çağı organizasyonlarının aynı sektördeki rakip organizasyonların önünde olma kriteri, sahip oldukları yararlı bilgi ve onu kullanma derecesi ile ilişkilendirilmektedir. Bilgi teknolojileri aracılığı ile bilgi, yaygın ve herkesin sahip olabileceği bir nitelik kazanmıştır. Organizasyonların biçimlendirdiği ekonomik yaşamda, bu niteliksel değişim küreselleşme olarak algılanmaktadır[48].

Günümüzde kullanılan bilgi sistemleri işletmelerin dünyanın her yerine ulaşarak pazarlama yapabilmesini sağlayabilecek düzeyde ve kapasitedir. Her geçen gün bu ulaşımın hızı, kapasitesi ve nitelikleri artmaya devam etmektedir.

Gerçekten de, dünyanın değişik yörelerindeki mal sunanları ve ürün dağıtanları yönetmek ve denetlemek, farklı ülke koşullarındaki işletmeleri 24 saat açık tutmak küresel iş takımlarını koordine etmek, ulusal ve uluslar arası raporlama gereksinmesini karşılamak, ancak güncel bilgi sistemleriyle mümkün hale gelmektedir. Geleneksel bilgi sistemleriyle çalışan girişimler, ulusal ölçekte bile yaşamdan çekilmek durumunda kalmıştır. Dünyanın her yerine yayılmış küresel girişimlerin yönetimi ve denetimi, güçlü bilgi sistemlerini gerekli kılan en büyük işletmecilik sorunudur. Küreselleşme ve bilgi teknolojisi, ulusal girişimler için büyük bir risk, tehlike veya tehdit getirmiştir. Küresel yönetim ve iletişim sistemleri nedeniyle müşteriler kalite, fiyat ve diğer karşılaştırmaları yaparak, 24 saat açık küresel pazarlardan alış veriş yapmaktadır. Yeni koşullara uyum sağlayamayan ulusal girişimler, gelişmiş işletmelerle rekabet edemez. Uluslar arası pazarlarda tutunabilmenin ön koşullarından birisi, çok güçlü bilgi ve iletişim sistemlerine sahip olmaktır[49].

3.1.2. Endüstri toplumunun ve endüstri ekonomisinin bilgi ve bilişim tabanlı ekonomiye dönüşümü

Dünya ekonomisinde önemli bir yere sahip ülkelerde , bilgi ekonomisi gittikçe önemini artırmaktadır. Bilgi yaşam standardını belirleyen en önemli faktördür ve günümüzde teknolojik açıdan en ileri düzeyde olan ekonomiler bilgiye dayalı ekonomilerdir[50].

---

[47] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.61.
[48] ÖĞÜT, a.g.e. , s.28.
[49] ŞAHİN, a.g.e. ,s.94.
[50] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.62.

Bilgi ve bilişim devrimi 20. yüzyılda başlamış ve giderek artan bir oranda devam etmiş ve bugünkü akıl almaz boyutlara ulaşmıştır. Gelişmiş ülkelerde beyin gücüyle çalışanların oranı kol gücüyle çalışanlardan, tarım alanında çalışanlardan ve sıradan hizmetlerde çalışanlardan daha fazladır. Gelişmiş ülkelerde insanların büyük bir kısmı tarlalarda çiftliklerde ve fabrikalarda uzun süreler çalışma yerine pazarlama eğitiminde, sağlıkta, bankada, sigorta işletmelerinde, adalet alanında, bilgisayar yazılımında, bilgi üretiminde, bilişim teknolojisi gibi alanlarda çalışmayı tercih etmiştir. Diğer taraftan bilgi ve bilişim, bir çok yeni ürün ve hizmetin kaynağı durumuna gelmekte ve yeni istihdam alanları yaratmaktadır[51]. Sanayi toplumu, malların üretimi için makine ve insanların koordinasyonuna dayanırken, bilgi toplumunda hemen her şey bilgi etrafında örgütlenmektedir[52].

Güncel ekonomik koşullarda bilgi ve teknoloji, işletmeler için, stratejik ve önemli bir varlık durumundadır. İşletme içindeki bilgi ve bilişim akışını en uygun hale getirmek ve yönetimin bilgi kaynaklarından en üst düzeyde yararlanmasını sağlamak için bilgi sistemlerine gereksinim duyulmaktadır. İşgörenlerin etkinliği ve verimliliği, yararlandıkları bilgi sisteminin kalitesine bağlıdır. Aynı şekilde girişimlerin yaşamlarını sürdürmesi ve büyümesi, yöneticilerin küresel ölçekte başarılar sağlaması da, seçilen bilgi teknolojilerine bağlıdır[53].

Bilgi toplumu kavramı, İkinci Dünya savaşı sonrası özellikle sanayileşmiş ülkelerde yaşanan toplumsal, teknolojik ve ekonomik değişimlere dayandırılarak kullanılan bir kavramdır. Bilgi toplumu kavramının temel bileşenlerinden biri olarak toplumsal değişimlere neden olan bilgi, temel bir üretim girdisine dönüşmüş ve giderek ürün içinde emek ve sermayeden daha önemli bir üretim girdisi haline gelmiştir. Bu değişim, yeni mesleklerin doğmasına ve bu mesleklerde çalışanların toplam istihdam içinde önemli bir orana ulaşmasına sebep olmuştur. Aynı zamanda bilgi üretmeye yönelik kaynaklar artırılmış, araştırma geliştirme harcamalarını büyük oranlarda yükseltmiştir. Bilgi toplumu kavramının diğer bileşenini oluşturan teknolojik gelişmeler ise haberleşmenin hızlanmasına ve bilginin daha dinamik bir özellik kazanmasına neden olmuştur[54].

---

[51] ŞAHİN, a.g.e. , s.94.
[52] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.38
[53] ŞAHİN, a.g.e. , s.94-95
[54] Seda AKAY, "Bilgi Toplumu Ve Türkiye'nin Gelişme Sürecine Olası Etkileri", 3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004,(O.G.Ü.Yay. No: 108, Eskişehir, 2004), s.36.

3.1.3. Geleneksel işletmenin güncel işletmeye dönüşümü:

Günümüzde geleneksel organizasyon biçimi, yerini esnek organizasyonlara bırakmaktadır. Bu tip organizasyonlar, kaynak israfını azaltarak ve üretim sürecinin her aşamasında değişen koşulları dikkate alan yaratıcı düşünce tarzını bütünleştirerek emek ve sermayenin verimliliğini artırır. Bilgi akışı açısından işlevsel olmayan orta düzey yönetimin bir çok katmanını ortadan kaldırır ve aşırı uzmanlaşma ve bölümlere ayırma uygulamasını çok boyutlu iş sorumluluğunu tanımlayarak ekipler ve mesleki rotasyonu kullanarak engeller[55].

Geleneksel işletmeler, hiyerarşik merkezi bir yapıya sahiptir. Bu tür örgütlenmelerdeki yöneticiler, uzmanlar ve işgörenler, kitleler halindeki mal ve hizmetleri bir takım değişmez standart işlem süreçlerine bağlı kalarak üretmek ve dağıtmak durumundadırlar. Oysa yeni tür girişimler, az hiyerarşik, merkezleşmemiş, yatay ve esnek bir örgütlenmeye sahiptir. Bu tür bir örgütte görev alan insanlar, özel müşterilerin ve pazarların istek ve gereksinmelerine uygun mal ve hizmetleri, anlık bilgilere dayanarak üretir ve dağıtırlar. Başka deyişle, söz konusu yeni örgütlenmede, örgüt yapısı, pazar koşullarındaki anlık gelişmeleri anında algılayıp, anında yanıt verecek biçimde esnek bir yapıya sahiptir[56].

3.1.4. Dijital girişim olgusu

Bilgi ekonomisi, bilginin üretilmesinin yanı sıra bilginin kullanılması ve yayılmasına dayalı bir ekonomidir. Bu nedenle firmalar, yeni teknolojileri elde etmek ve yeni fırsatlara erişmek için yeni örgütlenme ve yönetim tekniklerini benimsemek zorundadırlar. Bu ise yenilik ve icatlardan ortaya çıkan bilgi ve tecrübelerin değiş-tokuş edilmesi sonucu mucitler, üreticiler ve tüketicileri kapsayan karşılıklı bir öğrenme sürecine sahip bilgi ağlarına katılmak suretiyle sağlanır[57].

1996 yılından beri, girişimlerin ileri bilgi teknolojisini yoğun olarak kullanması, dijital girişim olgusunu yaratmıştır. Dijital girişim müşterilerle, girdi verenlerle ve işgörenlerle olan tüm örgütsel ilişkilerin dijitallik aracılığıyla yapıldığı yeni ekonomik kurumdur. Dijital girişimde iş ve işlem süreçleri, tüm örgüt birimlerini birbirine

[55]AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.65.
[56] ŞAHİN, a.g.e. , s.95.
[57] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.66-67.

bağlayan elektronik ağlarla gerçekleştirilir. Dijital girişimlerde, önemli işletme kararlarını destekleyen herhangi bir bilgiye, işletmenin, her yerinde, her zaman, ilgili herkes, aynı anda ulaşır ve aynı anda yararlanır. Dijital işletme çevresindeki değişimleri, dalgalanmaları, olup bitenleri, geleneksel işletmeden olağanüstü ölçüde daha hızlı duyumsar, değerlendirir ve yanıt verir[58].

3.1.5. Dijital işletmeyi tanımlayan sistemler

Dijital işletme, işletmenin bütün müşterileri, satıcıları ve çalışanlarıyla olan önemli ilişkilerini baştan aşağı dijital ortamda sağlayan, şirket varlıklarını dijital yöntem ve araçlar aracılığıyla yöneten işletmedir. Temel iş süreci, işletmenin bir çok örgütle dijital ağlar aracılığıyla bağlantısını başarılı bir şekilde sağlar. İş süreci, değerli ürün ve hizmetler üretebilme üzerinde yoğunlaşma ile işi organize ve koordine etmeyi ifade eder. Yeni ürünlerin geliştirilmesi, üretilmesi ve siparişlerin alınması ya da çalışanlara iş verilmesi iş sürecine verilebilecek örnekleri oluşturmaktadır[59]. Aşağıda bu amaçla geliştirilen sistemler anlatılmıştır.

- **Kurumsal sistemler**

Kurumsal sistemler olarak adlandırılan bu yeni sistemler aynı zamanda ERP (Enterprise Resource Planning – Kurumsal Kaynak Planlaması) sistemleri olarak da bilinir. Bunlar bir işletmenin bilgi gereksinmelerinin niteliklerini hatta daha fazlasını destekleyen bilgisayar uygulamaları paketleridir. ERP finans, muhasebe, üretim, insan kaynakları gibi temel işletme uygulamalarında kullanılan ve bütün bu işletme uygulamalarını bütünleştiren bir işletme yönetim sistemidir. Muhasebeden üretime, satıştan hizmete, kurumsal sistem modülleri, binlerce işletme faaliyetlerini desteklemektedir. Bir işletmenin faaliyetlerini yerine getirmek için kullanılan bilgisayar destekli bilginin her bir parçası bu sistemler tarafından elde edilebilmektedir. Bu sistemler tedarik zinciri yönetimi, müşteri ilişkileri yönetimi ve internet uygulamalarını kapsayan bugünün yaşamsal teknolojik çözümlere temel oluşturmaktadır. ERP'nin en önemli karakteristiği; ERP desteğindeki uygulamaların bütünleştirilmesidir. Bu nedenle, ERP kullanan işletme bölümleri, merkezi veri tabanında depolanmış verileri birlikte

[58] ŞAHİN, a.g.e. , s.95-96.
[59] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.61.

kullanırlar. İşletmelerin çoğunun alt bölümleri çeşitli coğrafi bölgelere dağılmış bulunmaktadır ve buralarda ERP paketlerinin çeşitli sürümleri çalışabilmektedir. Böyle bir durumda ERP sistemi, farklı bölgelerdeki farklı sunucularda çalışan ve bunun sonucu çoklu veri tabanlarında bulunan verilerin, dağıtılması ve zaman uyumlu hale getirilmesi ile oluşan, veri gruplarını kullanmaktadır. Bu durum ise sistemin performansını arttırır. İşletmeler bu bütünleştirmeden büyük yarar sağlar, zira ERP, ilgili her türlü işlem ile bağlantı kurabilmektedir. ERP'nin genel olarak belli başlı özellikleri

- Standardize edilmiş veri tanımları
- Tek bir veri grubuna ortak erişim
- Sistem esnekliği
- Açık sistem mimarisi
- İleri işletme faaliyet alanı

şeklinde sıralanabilir[60].

- **Müşteri ilişkileri yönetim sistemi**

Müşteri ilişkileri yönetim sistemi orjinal adıyla CRM, bir şirket için tüm müşteri bilgilerinin belirli bir merkezde tutulduğu ve bu bilgilerden elde edilen sonuçlara göre mevcut müşterilerini korumalarını, onlarla iş imkanlarını artırmalarını sağlayan, onlara her temas noktasında katma değerli ve tutarlı hizmet sunmayı hedefleyen ve bu amaçla iş süreçlerini ve bilgi yönetimi teknolojilerini bir araya getiren, müşteri odaklı bir strateji felsefedir. Müşteri ilişkileri yönetim sistemi, teknolojik boyutu ve işlevsellik boyutu ile iki bölümden oluşmaktadır. İşlevsellik boyutu pazarlama, satış ve servis faaliyetlerini, teknolojik boyutu, bilişim teknolojinin gelindiği son nokta itibarı ile, şirket için uygulanmasını kapsamaktadır. Müşteri ilişkileri yönetim sistemi işletmeye aşağıdaki yararları sağlar[61].

---

[60] Özlem OKTAL, "Kurumsal Sistem Olarak ERP Sadece Bir Yazılım mı?", TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, (Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005), s.162-163.

[61] Hasan TAŞPINAR, **Bilişim Altyapısıyla CRM (Customer Relationship Management) Müşteri ilişkileri Yönetimi**, (Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2005), s.17.

Karlı müşterilerin işletmeye bağlılıkların artırır

Pazarlama faaliyetlerinin masraflarını azaltır, verimliliği artırır.

Müşteri kaybını azaltır.

Hedef müşteriye uygun ürün , fiyat ve kanal oluşturulmasını sağlar

Çapraz satış fırsatlarını artırır.

- **Tedarik zinciri yönetim sistemi**

Tedarik zinciri yönetimi müşteriye, doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyata tüm tedarik zinciri için mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlayan malzeme, bilgi ve para akışının entegre yönetimidir. Bir başka deyişle zincir içinde yer alan temel iş süreçlerinin entegrasyonunu sağlayarak müşteri memnuniyetini artıracak stratejilerin ve iş modellerinin oluşturulmasıdır[62].

Tedarik zinciri yönetimi yazılımı, tedarik zinciri planlaması, tedarik zinciri uygulaması ve tedarikçilerle ilişki yönetim modüllerinden oluşur. Planlama modülü, tedarik zinciri ağı tasarımı, talep planlaması ve ortak üretim planlaması bileşenlerinden oluşur. Uygulama modülü, uygulamaya başlama, üretme ve dağıtma bileşenlerinden oluşur. İlişkiler yönetimi modülü ise, kalite güvence belgesinden sözleşme ve anlaşmaya kadar tedarikçilerle olan tüm karşılıklı etkileşimleri yönetir[63].

- **Bilgi yönetimi sistemleri**

Günümüzde hızla gelişen teknolojinin beraberinde getirdiği yoğun çalışma ortamında artık yöneticilerin karar vermek için gerekli bilgi ve raporları günlerce, haftalarca beklemek gibi bir lüksü yoktur. Sadece deneyim ve öngörüler ile etkili kararlar almak ise kurumsal yapıları bozmakta ve kişisel yönetim risklerini de beraberinde getirmektedir. Doğru ve analiz süzgecinden geçmiş bilgiye ulaşım başarı getirecek kararların temelini oluşturmaktadır. Yöneticiler kadar çalışanlar da sistemlerinde bulunan gerçek bilgiye hızlı ve kolay ulaşmaya ihtiyaç duymaktadırlar.

---

[62] http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf
"KOBİ'LERİN Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri yönetiminin önemi", 30.07.2006, 02:30

[63] ŞAHİN, a.g.e. , s.255.

Bilginin etkin kullanılması, paylaşılması ve değer olarak tüm iş süreçlerine zamanında aktarılması verimi arttırmakta ve kaynakların etkin kullanılmasını sağlamaktadır. Bilginin en üst seviyede kullanımı iş dünyasının yüksek kalite standartlarına ulaşmasını sağlamaktadır. Gelişen iş dünyasında kurumlar ve işletmeler dışarıdan aldığı ve kendi içinde ürettiği bilgileri gerektiği zaman kullanmak üzere depolamaktadır. Bilgilerin değerlendirilip istenilen formata dönüştürülmesi ve stratejik kararlar alırken kullanılması bilgi yönetim sistemleri ile mümkün olmaktadır. Bilgi yönetimi sistemleri kurum ve işletmeler için önemi gittikçe artan bilginin doğru bir şekilde hazırlanması, saklanması gerektiği zaman ise amacına uygun derlenerek kullanılacağı yerde verimli bir şekilde değere dönüştürüldüğü bir sistemdir. Bu sistem ile işletme veya kurum içindeki tüm iş süreçlerinde üretilen ve yenilenen bilginin akışının doğru olarak yönetilmesi ve verimliliğin artırılması hedeflenmektedir. Bilgi Yönetim Sistemi ile veri tabanında bulunan kritik bilginin analizi yapılmakta ve hangi ürün ve hizmetin en karlı durumda olduğu, işlerin nerede yoğunlaştığı, ithalat, ihracat, üretim, stokla ilgili herhangi bir veriye veya sorguya gerçek zamanlı cevap bulunabilmektedir. İşletme veya kurum için stratejik kararlar verirken pazarlamada, envanterde, müşteri ile ilgili faaliyetlerinde hızlı ve kolay ölçümler ve sorgulamalar yapabilmektedirler[64].

3.2. Bilgi Sistemlerinin Yarattığı Fırsatlar ve Tehlikeler

Bilgi sistemleri, işletmenin istek ve gereksinimlerini karşılayabildiği ölçüde faydalı olacaktır. Bir işletmede etkin bir bilgi sisteminin kullanılmasıyla rakiplere göre değişime hızlı uyum sağlayabilen, değişen istek ve gereksinimlere anında cevap verebilen, karlı, rekabet avantajına sahip ve verimli bir işletme yaratılabilir. İşletmeler bilgi teknolojisini kullanırken rekabetçi etkili ve aynı zamanda dijital girişimciliğe olanak tanımalıdır. Küreselleşmeye bağlı olarak işletmelerin bir çok yerde ofisleri bulunmaktadır. Bu ofislerin denetlenememesi ve iletişim bozukluğu işletmenin işleyişini olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin kuracağı bilgi mimarisi ve alt yapısı öyle olmalıdır ki, işletme amaçları desteklenirken aynı zamanda değişen iş ve teknolojik koşullar göz önünde bulundurulmalıdır. Bilgi sistemleri için yapılacak

[64] http://www.docuart.com.tr/mis.htm
"Docuart Yönetim Bilgi Sistemleri"30.07.2006, 16:35

yatırımın gerçek karşılığı mutlaka alınmalıdır. Kurulan bilgi sistemlerinin etik ve sosyal sorumluluk açısından çalışma şekilleri çok iyi denetlenmelidir[65].

4. BİLGİ SİSTEMİ TÜRLERİ

İşletmeler faaliyetlerini sürdürürken sürekli olarak yeni bilgilere ihtiyaç duyarlar. İşletmelerin faaliyetlerini yerine getirirken ihtiyaç duydukları bilginin iyi bilgide olması gereken özellikleri taşıması gerekir. İşletmede ihtiyaç duyulan ve her bölümde her kademede birbirinden farklı nitelikler taşıyan bilgilerin doğru, hızlı ve anlaşılır bir şekilde sağlanabilmesi ve ilgili yerlere iletilebilmesi için farklı bilgi sistemleri geliştirilmiştir.

4.1. Temel Bilgi Sistemleri

İşletmelerde faaliyet, bilgi , yönetim ve stratejik düzeyde ortaya çıkabilecek bilgi gereksinimlerini karşılayacak çeşitli bilgi sistemleri kullanılmaktadır. Bilgi teknolojilerinin gelişimine bağlı olarak gelişen ve temel bilgi sistemleri olarak adlandırılan işletme bilgi sistemleri aşağıda anlatılmaktadır.

4.1.1. Kayıt işleme sistemleri

Kayıt işleme sistemlerinin geçmişi 1890'lara Herman Holereith'in bu dönemde yapılan nüfus sayım sonuçlarının hesaplanmasında kullanılmak üzere delikli kart okuyan makineyi geliştirdiği dönemlere kadar gitmektedir[66].

Verilerin bilgi haline dönüştürülmesi işlevi genellikle insan gücü veya veri işleyen mekanik, elektromekanik ya da elektronik bir aygıt tarafından gerçekleştirilir. Bilgisayarların ilk uygulaması tek düze büro işlerinin makineleştirilmesine, verilerin yöneticilerin kullanımına hazır bilgi haline dönüştürülmesine ilişkindir. Bilgisayar uygulamalı yönetim sistemlerinin en basitini oluşturan bu makineleşme süreci, R.L. Ackoff tarafından bilgi(veri) işleme sistemi olarak adlandırılmıştır[67].

---

[65] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.15-16.
[66] BENSGHİR, a.g.e. , s.54.
[67] ÜLGEN, a.g.e. , s.81.

Veri ya da bilgi işleme sürecinde temel olarak üç aşama bulunmaktadır. Bunlar sırasıyla kayıt etme, işleme ve raporlamadır[68]. Ancak bazı yazarlar, veri ya da bilgi işleme sürecini daha detaylandırarak; veri elde etme, kayıt, sınıflama, sıralama, hesaplama, özetleme, saklama, yeniden başvurma, çoğaltma, ve iletişim[69] olmak üzere on gruba ayırmaktadır.

Kayıt işleme sistemleri, organizasyonlarda yerine getirilen günlük işlemler sonucunda elde edilen kayıtların toplanması ve bu kayıtların işlenmesi görevini üstlenmektedir. Bu kayıtlar, maaş, sigorta, vergi, çek tahsilat ve stok işlemlerini kapsayan kayıtlardır. Kayıt işleme sistemleri oluşturulan ilk bilgi sistemi türüdür. Kayıt işleme sistemlerinin temel amacı, daha önce elle yapılan uzun zaman ve emek gerektiren hesaplamaların otomatik olarak makineler yardımıyla daha kısa sürede, doğru ve en az maliyetle yapılmasını sağlamaktır[70].

Kayıt işleme sistemleri, verinin işlenmesi, saklanması ve çağrılmasına yöneliktir. Yönetim bilgi sistemini destekler. Yönetim bilgi sisteminin kullandığı bilginin çoğu, başlangıçta kayıt işleme sistemleri tarafından tutulur. Kayıt işleme sistemleri kayıt işlemleri yapar. Bu kayıt işlemlerinin yapılmasıyla kayıt işleme sistemleri büyük miktarlarda bilgiyi toplar ve depolar. Bu bilgiler yönetim bilgi sistemi için bir veri tabanıdır. Kayıt işleme sistemlerine örnek olarak bilet rezervasyon sistemleri, sipariş girme sistemleri, bordro sistemleri, gibi daha bir çok örnek verilebilir. Bu sistemler günlük operasyonlarla ilgilenir, yapılan işlemler, işlem yükü, ve hacmi çok yüksek olan tekrarlı işlemlerdir[71].

Kayıt işleme sistemleri özetle şu niteliklere sahiptir. Bu sistemler işlemleri yürütme, ve kayıt tutma üzerine yoğunlaşır, çıktıları periyodiktir, katı bir programlamaya sahiptir. Yöneticinin, örgütün operasyonel düzeyde çalışanlarının ihtiyaçlarına yönelik bilgiler yaratır ve sistem temel olarak örgütsel işlevlere dayalı olarak geliştirilir[72].

Kayıt işleme sistemlerinde veri iki şekilde işlenir. Bunlardan birincisi doğrudan hemen işlemedir. Bu kayıt işleme yönteminde işlemler, gerçekleştikleri anda girilir ve

[68] BENSGHİR, a.g.e. , s.54.
[69] ÜLGEN, a.g.e. ,s.24.
[70] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.138.
[71] GÖKÇEN, a.g.e. , s.42.
[72] BENSGHİR, a.g.e. , s.56.

kaydedilir. Veri tabanı üzerinde güncelleme hemen yapılır. Bu tür işlemede operatör, sistemden güncel sorgulamalar yapabilir. Örneğin satış elemanı elindeki mevcut malları anında kontrol edip, malın gönderilme zamanını müşteriye söyleyebilir. Sistemin etkinliğinin sağlanabilmesi için bir dosyanın her veri elde edildiğinde güncellenmesi gerekebilir. Rezervasyon işlemleri bankalarda ya da otomatik para çekme makinelerinde yapılan parayla ilgili işlemler bununla ilgili örneklerdir. İkinci bir veri işleme yöntemi ise parti işlemedir. Bu tip işlemede işlemler gruplanır ya da kümelenir ve ard arda girişleri yapılır. Parti işlemede yapılan sorgulamada veri tabanı güncel olmadığından (kayıtlar günlük, haftalık hatta aylık olarak girilebilir) yanlış bilgiler sağlanabilir. Örneğin, saat 15:00 de, o ana kadar yapılan satışların toplam değerini görmek isteyen bir yönetici, eğer bütün satış kayıtları toplu olarak 17.00 de işleniyorsa böyle bir bilgiye ulaşamayacaktır. Kimi durumlarda bu iki saatlik gecikme yöneticinin performansını düşürebilir[73]. Bu nedenlerle işletmeler kendileri için faydalı olacak kayıt işleme şeklini seçmelidirler.

Kayıt işleme sistemlerinin temel özellikleri aşağıdaki gibidir[74].

- İşlemsel düzeyde, verinin saklanması, işlenmesi ve akışı üzerine odaklanır.
- Kayıt işlemenin verimliliği amaçlanır.
- Bilgisayar kullanımı çizelgelenmiş ve en iyileştirilmiştir.
- Uygulamalar birbirinden bağımsız olarak geliştirilir.
- Uygulamaların karar verme özellikleri ya çok azdır ya da çok basittir.
- Yönetim için özet raporlar üretilir.

4.1.2. Ofis otomasyonu sistemleri

Ofis otomasyonu sistemleri, organizasyonlardaki her türlü mesajın ve bilginin iletimi için oluşturulmuş bir bilgi sistemi türüdür. Ofis otomasyon sistemleri, gelişmiş bilgisayar teknolojisinin bilgisayar yardımıyla işleyen yan teknolojisinin ve iletişim teknolojisinin bütünleşmesi ile meydana gelmiştir. Ofis otomasyon sisteminin kurulmasındaki temel amaçlar, ofis çalışanlarının iletişimlerinin ve aralarındaki bilgi alış verişini hızlandırmak, günlük işlerin hızlanmasını sağlamak, kurumsal işlemleri

[73] GÖKÇEN, a.g.e. , s.43-44.
[74] MUTLU, a.g.e. , s.16.

bilgisayarlaştırmaktır[75]. Ofis otomasyon sistemleri belgeleri kontrol eder ve iletişim sağlar[76]. Ofis otomasyon sistemlerinin uygulamalarından bazıları aşağıda verilmiştir[77].

- Kelime işlemci, yazılı dokümanları oluşturan, görüntüleyen, biçimleyen ve yazıcıya gönderen yazılımlardır ve ilk ofis otomasyonu uygulamasıdır.
- Elektronik posta ve sesli posta, telefonla haberleşmeye alternatif olarak tasarlanmıştır. Her iki durumda da kullanıcının posta kutusu, bilgisayarın deposunda yer almaktadır.
- Faks makineleri veya bilgisayar kullanılarak, uzun mesafeli belge kopyalamaları yapılabilir.
- Görüntü işleme, doküman yoğun işletmelerde, dokümanların elektronik bir görüntü üretmek üzere taranmasıdır.
- Elektronik takvimleme, firmadakilerin, toplantı ve ziyaretlerinin planlanması amacıyla, diğer insanların randevu takvimlerine erişimini mümkün kılar.
- Telekonferans sistemiyle (Audio, video ve bilgisayarlar vasıtasıyla) bir araya gelmeden iletişimi sağlamak mümkündür.
- Masaüstü yayıncılık, bilgisayar yardımıyla ve profesyonel anlamda basılı ve görüntülü iletişim malzemelerini(yazışma, raporlar, slayt, yansı gibi eğitim materyalleri, firma dışı için reklam ilanları, broşürler vb) üretir.

4.1.3. Bilgi çalışanları sistemleri

Bilgi çalışanları sistemleri, örgütte yeni bilginin yaratılması ve örgütün yeni bilgiyle bütünleştirilmesinde bilgi çalışanlarına destek sağlayan bir sistemdir. Bilgi çalışanları genellikle, bu amaçlarını gerçekleştirebilmek amacıyla, ofis otomasyon sistemlerinden yararlanmaktadırlar[78]. İşletmelerde bilgi üretmekle görevli uzman kimseler vardır. İşletmelerdeki mühendislik, tasarım birimleri, kimya laboratuarları, teknik ekspertiz büroları gibi bilgi üretim merkezleri, bilgi üretimini kolaylaştıracak her türlü çağdaş olanakla donatılmıştır. Bu çağdaş bilgi üretim sistemleri, bilgi teknolojisi ile mühendis, doktor, avukat, ekonomist, bilim adamı gibi bilgi üreticisi profesyonelleri bütünleştirip etkinliği artıracak biçimde tasarlanmıştır. Şekil 3'de bilgi sistemleri

[75] AKTAN ve VURAL a.g.e. , s.165.
[76] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.27.
[77] GÖKÇEN, a.g.e. , s.59-60.
[78] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.27.

piramidinde görüldüğü gibi bilgi düzeyinde çalışanlar veri çalışanları ve bilgi çalışanları olmak üzere ikiye ayrılır. Veri çalışanları, bilgi çalışanlarına destek hizmeti sunan teknisyen, muhasebeci anketör, sekreter, uzman yardımcısı, stajyer gibi ara bilgi elemanlarıdır. Bu elemanlar, bilgi çalışanlarının gözetiminde bilgi üretilmesine yardımcı hizmet sağlar. Veri elemanlarının eğitim, bilgi ve uzmanlık düzeyleri bilimsel hipotezler kurmaya, hipotezleri test etmeye ve bilimsel sonuçlar çıkarmaya yeterli değildir. Oysa bilgi çalışanları bitirdikleri lisans, yüksek lisans, ve çeşitli deneyimlerine göre bilimsel sonuçlara ulaşabilen, girişimcilere ve işletme yönetimine danışmanlık hizmeti sunabilen konusunda uzman kimselerdir[79].

4.1.4. Karar destek sistemleri

Karar destek sistemi herhangi bir bireyin bir eylemin kesin olarak nasıl yapılacağının bilinmediği durumlarda, kişilerin karar almasını ve kendi muhakeme yeteneklerini kullanmasını destekleyen ve yardımcı olan etkileşimli bir sistemdir[80]. Diğer bir deyişle, verilmesi gereken kararla ilgili veriyi daha iyi anlayarak, daha etkin karar seçenekleri oluşturma, alternatifleri belirleme ve değerlendirme işlevlerine destek sağlayan ve doğru karar verme olasılığını artıran sistemlerdir[81].

Kararı destekleyen herhangi bir sistem karar destek sistemi olarak adlandırılır. Yönetim bilgi sistemi ve karar destek sistemi organizasyonun yönetim kademesine destek verir. Karar destek sistemlerinin özellikleri aşağıdaki gibidir[82].

- Kullanıcılara esneklik, uyumluluk ve hızlı cevaplar sunar.
- Kullanıcılara girdi ve çıktıları basma ve kontrol izni verir.
- Profesyonel programcılardan çok az veya hiç yardım almadan çalışır.
- Kararlar ve problemler için (çözümleri bilinmeyen için) destek sağlar.
- Karmaşık analiz ve modelleme araçları kullanır.

4.1.5. Yönetim bilgi sistemleri

Yönetim en basit ifadesiyle başkaları vasıtasıyla iş yapmaktır[83]. Yönetim faaliyeti bir taraftan başkaları ile birlikte çalışmayı gerektirirken, diğer taraftan amaçlara

---

[79] ŞAHİN, a.g.e. , s.110-111.
[80] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.153.
[81] GÖKÇEN, a.g.e. , s.53.
[82] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.31-33.

ulaşmayı, kıt kaynaklardan en fazla yararlanmayı, verimlilik ve etkinlik sağlamayı ve değişen çevrelerde faaliyet göstermeyi gerektirir[84]. Bu nedenlerle yöneticiler farklı zamanlarda farklı bilgilere ihtiyaç duyarlar. İhtiyaç duydukları bilginin, o an ilgilendikleri konuyla ilgili, yığın halindeki bilgiden ayıklanmış ve zamanında kendilerine ulaşması gerekir. Yöneticiler, planlama, organize etme, yöneltme ve denetim fonksiyonlarını yerine getirirken zamanları sınırlıdır ve kendilerine ulaşan bilgiyi kontrol etmek, ayıklamak gibi faaliyetlerle zaman kaybetmemelidirler.

Yönetimde etkili planlama, kontrol ve karar vermenin temeli yöneticiye doğru, tam ve zamanında iletilen bilgilere dayanır. Yöneticinin bu ihtiyacını gidermek için yönetim bilgi sistemleri geliştirilmiştir[85].

Yönetim bilgi sistemleri temel olarak farklı yönetim kademelerindeki yöneticilere gereksinim duydukları bilgiyi sağlamakla görevli olan bilgi sistemidir[86]. Bu sistemler belirli amaçlara ulaşmak veya belirli bir anlayışı geliştirmek için, verilerin bir işlem sonucunda yöneticilere yararlı hale getirilmesin sağlayan sistemlerdir[87].

Yönetim bilgi sistemleri işletmenin temel operasyonlarını özetler ve raporlar. Bu raporlar belirli bir düzende üretilir. Genellikle yöneticilere haftalık, aylık, yıllık sonuçlar sunar. Tipik bir yönetim bilgi sistemi firma içi verileri kapsar, bir çok rutin özet tabloların hazırlanması, karşılaştırmaların yapılması, istatistiksel ve matematiksel modellerin oluşturulmasına destek sağlar[88]. Yönetim bilgi sistemlerinin temel özellikleri aşağıdaki gibidir[89].

- Kayıt işleme fonksiyonlarını destekler (kayıt ve saklama gibi).
- Bütünleşik bir veri tabanı kullanır ve fonksiyonel alanların çeşitliliğini destekler.
- Operasyonel, taktik ve stratejik seviye yöneticilerin bilgiye kolay ve zamanında erişimini sağlar. Özellikle yoğun olarak taktik seviye yönetici için hizmet sağlar.
- Kısmen esnektir ve organizasyonun bilgi ihtiyaçlarındaki değişmeye adapte edilebilir.

---

[83] İnan ÖZALP. **Yönetim Ve Organizasyon**, (T. C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No. 70, Eskişehir, 1989), s.5.
[84] ÖZALP, Yönetim ve Organizasyon, s.4.
[85] Atilla SEZGİN, **Yönetimde Planlama, Kontrol Ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinelerine Dayalı Yön. Bil. Sist.** (Ankara İ.T.İ.A .Yay. No:81, Ankara 1974), s.74.
[86] AKTAN ve VURAL, a.g.e. , s.142.
[87] ÖĞÜT a.g.e. , s.13.
[88] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.29.
[89] GÖKÇEN, a.g.e. , s.46.

- Sadece yetkili şahısların erişimine imkan veren sistem güvenliğini sağlar.
- Günlük operasyonlarla ilgilenmez.
- Genellikle yapısal kararların desteklenmesine yöneliktir.
- Yöneticilere değişik raporlar sunar.
- Öncelikle çevresel ya da dış olaylarla değil, büyük ölçüde firma içi olaylara odaklanır.

4.1.6. Üst yönetim bilgi sistemleri

Bilgi sistemleri piramidinin en ucunda, üst yönetim bilgi sistemi yer alır. Bu sistem işletme yönetim kurulu üyelerinin bilgi gereksinmesini karşılamak için geliştirilmiştir. Başta genel müdür olmak üzere yönetim kurulu üyeleri işletmenin vizyonunu misyonunu, değerlerini ve stratejilerini belirler. Burada yapılacak bir hata işletmenin geleceğini tehlikeye sokar. Dolayısıyla üst yönetim bilgi sistemi, yönetim kurulu üyelerini, iç ve dış çevre koşulları konusunda tam olarak bilgilendirmelidir[90]. Üst yönetim bilgi sistemleri üst düzey yöneticilerin yapısal nitelikte olmayan kararlarına, ileri grafik ve iletişim teknolojileri aracılığıyla destek sağlamak amacıyla geliştirilmiştir[91]. Bu sistemler yapılandırılmamış kararları belirler ve belirli yetenek veya herhangi bir uygulama sağlamaktan ziyade iletişim ortamı ve geliştirilmiş hesaplama yaratırlar. Yeni vergi yasaları, veya rakip firmalar gibi dış olaylar hakkındaki verileri birleştirmeyi amaçlar, bu sistemler yönetim bilgi sistemi ve karar destek sistemlerinden bilgilerin özetlerini çıkarırlar. Bu sistemler kritik verilerin sıkıştırılması, filtre edilmesi, zamanın kısıtlılığını vurgulayarak ve gerekli ihtiyaçların bilgi olarak saklanması için yöneticilere yararlıdır. Her ne kadar sınırlı analitik yeteneklere sahip olsalar da üst yönetim bilgi sistemleri en gelişmiş grafik yazılımları kullanır ve verileri bir çok kaynaktan hızlı bir şekilde kıdemli yöneticilerin ofislerine ve yönetim odalarına dağıtabilir. Diğer bilgi sistemlerinden farklı olarak belirli problemleri çözmeyi amaçlamaz. onun yerine geliştirilmiş hesaplama ve iletişim yeteneği sağlar, üst yönetim bilgi sistemi daha az analitik modeller kullanmaya eğilimlidir. Üst yönetim bilgi sistemi şu soruları cevaplandırmaya yardım etmelidir: Hangi işte olmalıyız? Rakiplerimiz ne yapıyordur? Ne gibi yeni kazançlar bizi iş dalgalanmalarından korur? Kazanç artırmak

[90] ŞAHİN, a.g.e. , s.114.
[91] ÖĞÜT, a.g.e. , s.135.

için hangi birimleri saptamalıyız? Üst yöneticiler kişisel tarzlarında farklılaşır ve hepsi radikal olarak değişen sorunlarla yüz yüze gelir. Sistem bu yeni şartlara adapte olabilecek şekilde kurulmalıdır. Üst yönetim bilgi sistemleri bilgisayar destekli bilgi sistemleri ile deneyimli veya direkt iletişim içinde bulunan tepe yöneticiler tarafından kullanılmak üzere tasarlanmıştır[92]. Üst yönetim bilgi sistemlerinin özelliklerini aşağıdaki gibi özetleyebiliriz[93].

- Grafikseldir.
- Kullanımı kolaylaştıran arayüzlere sahiptir.
- Perspektif sağlar (Geniş fakat özet bilgi).
- Tercihe bağlı olarak detaylı seviyelere doğru genişler.
- Bir çok veri kaynaklarını bütünleştirir.

4.2.Temel İşletme Bilgi Sistemleri

İşletmelerin faaliyetlerini genel veya özel amaçları şekillendirir. Amaçların belirlenmesinden sonraki aşamada, bu amaçlara ulaşılması için yapılması gereken işler kararlaştırılır. Amaçlara yönelik işler, çeşitli ölçüler dikkate alınarak gruplandırılır. Uygulamada en fazla kullanılan ölçüt, işlerin değişik yönlerden benzerliklerini ortaya koymaktır. Benzerlikler ilkesine göre gruplandırma yapıldığında; üretim işleri, pazarlama, insan kaynakları, finansman ve muhasebe işlemleri aynı bölümlerde toplanır. Bu gruplandırma süreci sonunda işletme bölümleri oluşturulur. Bu sürece bakarak, bölümlerin bir işletmede sürdürülen temel işlevleri ifade ettiğini görürüz[94].

4.2.1. Üretim bilgi sistemi

İşletmede üretilen mamullerin, hizmetlerin ve bunlara ilişkin girdilerin işletme içindeki fiziksel akışlarına, ilişkin bilgileri sağlayan sistemdir. Örneğin, üretim planlaması ve kontrolü, stok kontrolü ve yönetimi, kalite kontrol gibi işletme faaliyetlerini yerine getirmektedir[95]. Üretim bilgi sistemi özellikle üretimde bulunan işletmelerde işletme sistemi olarak önemli bir yer alır, bu sistem örgüt içindeki diğer alt

---

[92] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.33-34.
[93] GÖKÇEN, a.g.e. , s.69.
[94] Rıdvan KARALAR ve diğerleri, **Genel İşletme**, (A. Ö.F Yay. No.704, Eskişehir, 2003), s.24.
[95] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.32.

sistemlerle ilişkilidir[96]. Üretim bilgi sistemleri, üretim sistemlerini planlama, düzenleme, işletme, izleme ve kontrol etmek için gerekli verileri sağlar. Bu tür bilgi sistemleri, diğer işlevler için oluşturulmuş bilgi sistemlerinden kullandıkları girdi ve çıktı araçları ile sistemin içerdiği verilerin yapısı bakımından farklılık gösterir. Örneğin bu sistemde kullanılan girdiler arasında ısı basınç gibi fiziki büyüklükler olabilmekte ve dolayısıyla bunlar için gerekli donanımlar kullanılmaktadır. Bu sistemler operasyonel, taktik ve stratejik düzeylerde yürütülen işleri desteklemek amacıyla geliştirilebilir. Operasyonel düzeydeki üretim bilgi sistemi, üretim durumu ile ilgili bilgiler toplayıp, raporlaştırırken, taktiksel düzeydeki üretim bilgi sistemi, kaynak yönetimi ve denetimine ilişkin bilgiler sunar ve raporlaştırılmasını sağlar. Diğer taraftan stratejik üretim bilgi sistemi, yöneticilere amaç tespit etmede destek sağlamaktadır[97].

4.2.2. Pazarlama bilgi sistemi

Pazarlama bilgi sistemi, pazarlama yönetimine; pazarlama planlaması, pazarlama örgütlenmesi, pazarlama elemanlarının hedef pazara yöneltilmesi, pazarlama etkinliklerinin uyumlaştırılması ve denetlenmesi konularında veri sağlayan, veri işleyen, bilgi üreten ve bilgi aktaran ve bilgi depolayan, bütünleşik bir bilgi sistemidir. İşletmenin diğer bilgi sistemleriyle etkileşimli pazarlama bilgi sistemi, küresel pazarla, tüketici odaklı olarak çalışabilmelidir[98]. Pazarlama bilgi sistemi yöneticilerin karar verme faaliyetlerine yardım eder ve firmanın tüketici ihtiyaçlarına daha hızlı cevap vermesine olanak sağlar. Aynı zamanda tüketici ihtiyaçlarının daha iyi nasıl karşılanacağı konusunda yöneticiye yol gösterir. Pazarlama bilgi sistemi ile tüketicilerden sağlanan geri bildirim ile ürün ve hizmetlerde etkililik ve verimlilik artırılır ve bu bilgiler ürünlerin ve hizmetlerin geliştirilmesi, değiştirilmesi yada yok edilmesi konularında kullanılır ve böylece işletme rekabetsel avantaj sağlar[99].

---

[96] SEZGİN, a.g.e. , s.70.
[97] BENSGHİR, a.g.e. , s.81.
[98] ŞAHİN, a.g.e. , s.223.
[99] Mehmet MARANGOZ, "Pazarlama Bilgi Sisteminin Bankacılık Sektöründe Kullanılması", 3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004,(Osmangazi Üniversitesi Yay. No:108, Eskişehir, 2004), s.200.

4.2.3. İnsan kaynakları bilgi sistemi

Bilgi çağında, bilgi üretici ve uygulayıcı olarak insan kaynaklarının, yönetim sürecinde etkinliğini artırmak amacıyla insan kaynakları yönetim bilgi sistemleri vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir. İnsan kaynakları yönetimi bilgi sistemi organizasyonlarda insan kaynaklarına ilişkin bilgileri sağlamak, depolamak, kullanmak, irdelemek ve dağıtmak amacıyla kullanılan sistemdir[100]. Çeşitli niteliklere sahip olan insan kaynaklarının yönetiminde insan kaynakları bilgi sistemleri yöneticilere gerek mevcut personelin durumu ile ilgili zamanlı bilgiler sunmak, gerekse insan kaynaklarının yönetimi ile ilgili alınan kararları etkinleştirmek suretiyle yardımcı olur. Genel olarak insan kaynakları yönetim işlevinde, çalışanların istihdamı, mevcut personelin ve işe yeni alınacak personelin, değerlendirilmesi, iş analizi ve tasarımı, çalışanları eğitme ve geliştirme, resmi kurumlar için raporlar üretme, çalışanların aylık ödemelerini yönetme ve kısa-uzun dönemli personel ihtiyacını tespit etme gibi işler yürütür. İşte tüm bu işlevleri kapsayacak şekilde geliştirilen insan kaynakları bilgi sistemleri, yöneticilere etkili bir insan gücü planlama, uygulama ve denetlemede büyük destek sağlamaktadır[101].

İnsan kaynakları yönetim bilgi sistemi, çalışanlar, politikalar, veriler, formlar ve prosedürleri kapsamaktadır. Bu sistemin temel amacı, sistemin kullanıcılara yada müşterilerine "bilgi" formunda hizmet sunmaktır. İnsan kaynakları yönetim bilgi sistemleri, çalışanların;[102].

- Seçilmesi ve istihdam edilmesi
- Görevlerin belirlenmesi
- Performansların değerlendirilmesi
- Ücret ve diğer ödemelerin analizi
- Yetiştirme ve geliştirme
- Sağlık ve sosyal güvenlik sorunlarının çözümü gibi konularda organizasyonlara destek sağlayan araçlardır

[100] ÖĞÜT, a.g.e. , s.69.
[101] BENSGHİR, a.g.e. , s.83.
[102] ÖĞÜT, a.g.e. , s.70.

4.2.4.Finans bilgi sistemi

Finans veya finansal yönetim, işletme için gerekli olan fonların sağlanması, korunması ve etkin olarak kullanılması anlamına gelir[103]. Finans bilgi sistemi, İşletmedeki finansal yöneticilere, işletmenin gereksinim duyulduğunda en uygun maliyetle kaynak bulması ve bu kaynakların tahsisi ve kontrolüyle ilgili destek sağlayan bir sistemdir. Kısacası bu sistem, işletmenin gereksinim duyduğu parasal kaynakların uygun işletme varlıklarına yönlendirilmesi, bunların kontrol ve denetimini sağlayan bütünleşik bir sistemdir[104]. Finansman bilgi sistemi operasyonel düzeydeki işleri, taktiksel kararları ve stratejik planlama işlevlerini desteklemek üzere geliştirilmiştir. Bu üç düzeydeki işlere yönelik geliştirilen sistem kendi içinde bir bütünlük oluşturur. Operasyonel finansman bilgi sistemi bütünleşik olarak çalışan alt sistemleri ile işletmeye şu avantajları sağlamaktadır. Alacakların yönetimiyle ilgili alt sistem ile işletmeler müşterilerinin hesap durumlarını anında ve doğru, tam bilgilerle izleme olanağına kavuştukları için, riskli borçlanma tuzağından kurtulma şansı elde eder. Diğer taraftan alacakların bilgisayar ortamında yapılması ile örgütün ofis otomasyonuna esas olacak veri ve bilgilere sahip olma ortamı sağlanır. Taktiksel planlamayı yürütmek üzere geliştirilen finans bilgi sistemi düzenli ve istisna özelliği taşıyan raporlar üreterek ve gereksinim duyulan bilgileri sağlayarak yönetsel karar almaya yardımcı olmaktadır. operasyonel düzey için geliştirilen finans bilgi sistemi, iş üzerinde odaklaşırken, taktiksel düzeydeki bilgi sistemi, kaynak dağıtımı üzerine ağırlık verir. Stratejik finansman bilgi sistemi amaç odaklı geliştirilir ve hedefi örgüte yön çizmektir. Bu sistem eldeki mevcut bilgilere dayalı olarak gelecekle ilgili canlandırmalar yaparak uzun dönemli planlara etkinlik getirmektedir[105].

4.2.5.Muhasebe bilgi sistemi

Muhasebe bilgi sistemi, genel veya finansal muhasebe ve maliyet muhasebesi gibi, geleneksel muhasebeleri de içeren geniş bir kavramdır. Temel yönetim bilgi sistemlerinin en önemlisi ve en eskisidir. Muhasebe bilgi sistemi aynı zamanda işletmeler tarafından bugüne kadar en iyi geliştirilen ve uygulanan bir bilgi sistemidir.

---

[103] Semih BÜKER**, Finansal Yönetim**, (T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No.23, Eskişehir, 1985), s.3.
[104] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.33.
[105] BENSGHİR, a.g.e. , s.75-77.

Muhasebe bilgi sistemi; finansal muhasebe, maliyet muhasebesi, ve yönetim muhasebesi ile ilgili mali nitelikteki gerçekleşmiş ve gerçekleşmesi tahmin edilen verileri, bilgi kullanıcılarının beklentilerini karşılayacak özellik ve niteliklerde bilgilere dönüştüren, raporlayan ve ilgili kişilere sunan; hasılat-satışlar-alacaklar, harcama-satın alma-borçlar, ücret, duran varlıklar-amortisman, üretim-maliyetleme, maliyet kontrolü, işçilik giderleri gibi alt bilgi sistemlerinin oluşturduğu bir bilgi sistemidir[106].

5. BİLGİ SİSTEMERİNİN YARARLARI

Bilgi sisteminin kurulmasının iş ya da işletme üzerinde değişik etkileri bulunmaktadır[107].

- İşin büyümesinde kolaylık sağlar: Bir bilgi işleme sistemi kurulduğunda, bir çok firma, bilgi işleme sistemlerinde esaslı değişiklikler yapmadan faaliyetlerini genişletebilir.
- Ofis personelini azaltır: Bilgisayarların kullanımı, bilginin elle işlendiği sistemlerdeki eleman sayısını azaltır. Buna karşılık sistem analisti ve programcılar gibi teknik elemanların sayısı da artar.
- Bilgi işleme maliyetlerini azaltır: Bilgisayarlar insanın yapabildiğinden daha az maliyetle bilgiyi işleyebilirler.
- Bazı kararların otomasyonunu sağlar: Çoğu firma düşük seviye bazı kararların (örneğin yeniden sipariş verme zamanı gibi kararlar)otomatik olarak alınabilmesi için bilgisayar kullanırlar. Bu kararlar programlanabilir yapısal kararlardır.
- Daha fazla ve daha iyi bilgi sağlar: Elle bilginin işlendiği sistemlerde bilginin üretilmesi için gerekli hesaplama miktarı son derece fazla olduğundan, bilginin üretilmesi de bir o kadar zordur.

Yukarıda görüldüğü gibi kurulan bir bilgi sisteminin işletme üzerinde değişik etkileri vardır. Bu etkilerin işletme için hep olumlu yönde olabilmesi için işletmenin ihtiyaçlarına cevap verebilecek yazılımların seçilmesi, kurulacak bilgi sistemini destekleyecek teknolojik alt yapının ve donanımın olması bu sistemleri kullanacak

[106] Fevzi SÜRMELİ ve diğerleri**, Muhasebe Bilgi Sistemi**, (A. Ö. F Yay. No.860, Eskişehir, 2005), s.32.
[107] GÖKÇEN, a.g.e. , s.50-51.

çalışanların bilgi, eğitim ve beceri düzeylerinin bu sistemleri kullanmaya yetecek seviyede olması gerekir .Bilgi sistemini oluşturan elemanlardan herhangi birinin seçiminde yapılacak hata sistemin amacına ulaşmasın engelleyecek ve sistem beklenen faydayı sağlamayacaktır. Doğru kararlarla seçilen, kurulan ve faaliyete geçirilen bilgi sistemleri işletmelere aşağıdaki yararları sağlar. Etkin olarak geliştirilmiş bilgi sistemlerinin işletme stratejileri ve örgütsel başarı üzerinde çok büyük olumlu etkileri vardır. Bunlardan bazıları aşağıda maddeler halinde verilmektedir[108].

- Daha iyi hizmet
- Daha iyi güvenlik
- Rekabet avantajı
- Daha az hata
- Büyük ölçüde doğruluk
- Yüksek kalitede çıktılar (ürünler)
- Sağlıklı haberleşme
- Etkinliğin artması
- Verimliliğin artması
- Daha etkin yönetim
- Daha fazla fırsatlar
- İşgücü ihtiyacının azalması
- Maliyetlerin azaltılması
- Daha etkin finansal karar verme
- Aşırı faaliyetlerin daha etkin kontrolü
- Daha etkin yönetimsel karar verme

[108] GÖKÇEN, a.g.e. , s.40.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞLETMELERDE İŞ TATMİNİNİN ÖNEMİ

İşletmeler mal ve hizmet üretmek için oluşturulmuş bir tasarımdır. Bu tasarımın hayata geçirilebilmesi, işletme için belirlenen amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi insanın fiziksel ve/veya düşünsel düzeyde katılımını gerektirir. Örgütte üretim yapabilmek için insan dışında diğer üretim faktörlerine de ihtiyaç vardır. Bu faktörleri birbirleriyle ilişkili kısımlardan oluşan uyumlu bir bütün haline getirmek, düzenlemek, diğer bir deyişle bir sistem kurmak yine insanın varlığı ile mümkündür. Örgütler insanlar tarafından meydana getirilmekle birlikte yine insanlar için, insan ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulurlar. O halde örgütlerin varlık sebebi insandır. İnsan ihtiyaçlarını tatmin etmek istediği için bir taraftan "işletmenin amacı" diğer taraftan da hem girişimci ve yönetici olarak hem de fiziksel ve düşünsel emek olarak işletmenin aracı konumundadır[109].

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler. İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler ve iş tatminin sağlanamaması bireyleri hayal kırıklığına uğratır. İş, insan hayatının odak noktası olduğundan işsiz olan kişi umutsuzluğa düşecektir. İnsanlar zorunlu olmadıkça bile çalışmak istemektedirler. İş tatminindeki boşluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturacaktır. Organizasyonlarda işgörenlerin iş tatmininin düşük olması diğer bir ifade ile iş tatminsizliğinin yaşanması sadece bireysel anlamda olumsuz sonuçlar doğurmayacaktır. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda işgörende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir[110].

---

[109] Öznur YÜKSEL, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, (2. Baskı, İlksan Matbaası, Gazi Kitabevi, Ankara, 1998), s.1.

[110] http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498
Türker BAŞ ve Kadir ARDIÇ, "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", 30.08.2006, 22:00

1. İŞ TATMİNİ KAVRAMI İLE İLGİLİ AÇIKLAMALAR

Örgütsel davranış açısından en önemli tutumlardan biri bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlardır. Buna genellikle iş tatmini denilmektedir. Eğer bu tutumlar olumlu ise işgörenlerin tatmin düzeyi yüksek, eğer olumsuz ise tatmin düzeylerinin düşük olduğu görülür[111]. Tutum ise bireylerin nesneler, insanlar ya da olaylar hakkında olumlu veya olumsuz değerlendirmelerine göre davranışlarını ifade etmeleridir. Tutumlar, insanın bir şey hakkında ne hissetiğini ifade eder[112]. Örneğin yaptığım işi seviyorum dediğimizde olumlu bir tutumu ifade ederiz[113]. İşgöreninin iş tatmini duyması demek işine karşı olumlu tutumun ortaya çıkması demektir. Kısacası kişi işinden gerekli tatmini buluyorsa işine ve iş ortamına karşı olumlu bir tutuma sahip olacaktır[114].

İş yaşamı içinde insan davranışlarını belirleyen etkenler çok çeşitlidir. Herhangi bir örgüt içinde bireylerin iş tatminlerinin incelenmesinde güdüleme kavramlarından yararlanılmaktadır. İnsanların güdülenmesi, genellikle, herhangi bir amaç için insanı harekete ya da eyleme geçiren içsel bir durum olarak tanımlanır. İşe güdüleme ise daha kendine özgüdür. Örgüt tarafından anlamı olan bir amacı gerçekleştirmek için bireylerin çaba harcaması anlamına gelir. Örgütsel kültür bireylerin çok çalışmasını destekliyorsa bireyler yüksek düzeyde güdülenebilir. Desteklemiyorsa bireyler orta ve düşük düzeyde güdülenir. Bu nedenle bireylerin işlerinde başarılı olmaları için güçlü şekilde güdülenmeleri, örgütsel kültürün de güdülemeyi destekleyici nitelikte olması gerektiği söylenebilir. Bunun için, iş tatmininin kuramsal çerçevesinin oluşturulmasında çeşitli güdüleme teorileri incelenmiştir[115]. Güdüleme ile tatmin arasındaki ilişki karşılıklı etkileşim biçimindedir. Tatmin olmuş kişinin güdülenebilmesi için gerekli ortam hazırlanmış demektir. Çünkü tatmin olan birey, davranışını değiştirmeye ve daha yüksek bir ihtiyaç düzeyinde güdülenmeye oldukça uygun bir durumdadır. Aynı şekilde

---

[111] Enver ÖZKALP ve Çiğdem KIREL, **Örgütsel Davranış**, (T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık, ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:149, Eskişehir 2001), s.128.
[112] Stephen P. ROBBİNS, **Örgütsel Davranışın Temelleri**, İngilizceden çeviren: Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, (ETAM A.Ş. Eskişehir 1994), s.17.
[113] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.120.
[114] İlhan ERDOĞAN, **İşletmelerde Davranış**, (İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yay. No:242, İstanbul, 1991), s.376.
[115] Canan ÇETİNKANAT, **Örgütlerde Güdüleme Ve İş Doyumu**, (Anı Yayıncılık, Ankara, 2000), s.9.

güdülenmiş bir birey de, tüm çaba ve faaliyetlerinin sonucunda iç huzuru ve zevki tadabilir. Başka bir deyişle güdüleme tatmin yaratabilir[116].

2. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ MODELLER

Çağdaş işletmecilik anlayışı içinde günümüzün bilim adamları ve işletme yöneticileri çalışan insanların işe en etkili biçimde nasıl güdüleneceğini bilimsel yaklaşım içinde araştırmışlardır. Bu çalışmalar sırasında güdülemenin iki temel öğesi olan ekonomik ve psiko-sosyal güdüler ağırlık derecesi ve doyurulma biçimi farklı kuramların doğmasına ve gelişmesine sebep olmuştur[117].

2.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi

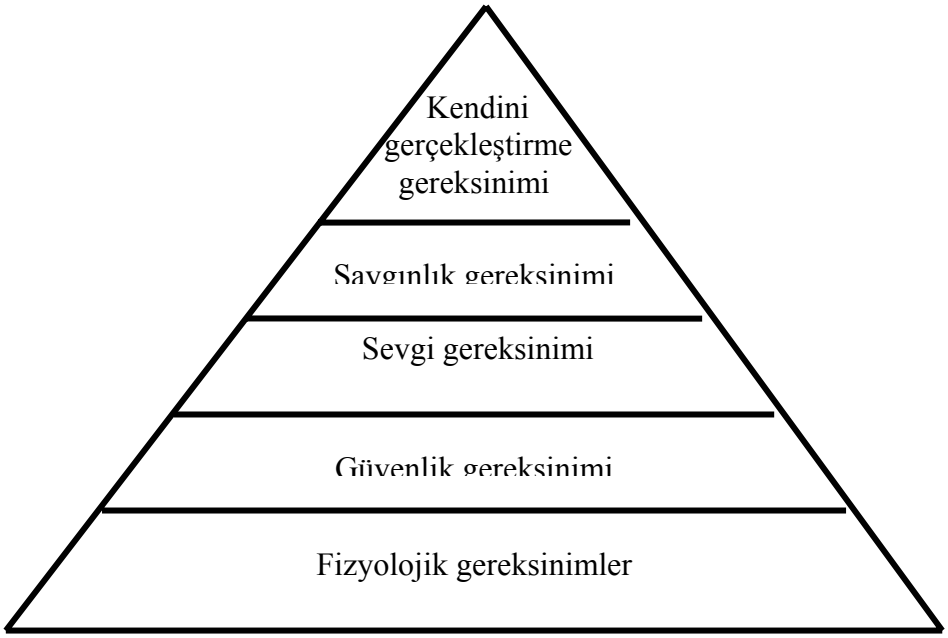
Davranış bilimciler, insan davranışlarını etkileyen gereksinimleri çeşitli şekilde sınıflandırmaya çalışmışlardır. Bu sınıflandırmalar içinde en çok bilineni ve en çok kullanılanı Abraham Maslow' un sınıflandırmasıdır. Maslow klinik gözlemlerden yararlanarak insanların başlıca gereksinimlerini beş kümede toplamıştır. Bunlar fizyolojik gereksinimler, güvenlik gereksinimi, sevgi gereksinimi, saygınlık gereksinimi ve kendini gerçekleştirme gereksinimidir[118]. Bu gereksinimler aşağıda açıklanmıştır[119].

- Fizyolojik Gereksinimler: Acıkma, susuzluk, barınma, cinsellik ve diğer vücut ihtiyaçlarını içerir.
- Güvenlik Gereksinimleri: Güvenliği ve fiziksel ve duygusal tehlikelerden korunmayı içerir.
- Sosyal Gereksinimler: Sevgi ait olma duygusu, kabul görme ve arkadaşlığı kapsar.
- Saygı Gereksinimleri: Kişinin kendine saygısı, bağımsızlık ve başarma gibi içsel faktörleri ve statü, şöhret ve dikkat çekme gibi dışsal faktörleri kapsar.
- Kendini gerçekleştirme: İnsanın yeteneklerini en sonuna kadar kullanma dürtüsüdür. Gelişmeyi, kişinin kendi potansiyeline erişmesini ve ifade etmesini içerir.

---

[116] Feyzullah EROĞLU, **Davranış Bilimleri**, (2. Baskı, Beta Basım, Yay. No:598, İstanbul, 1995). s.252.
[117] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.316.
[118] Gülten İNCİR, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, (Milli prodüktivite Merkezi Yay. No. 401, Ankara, 1990), s.7.
[119] ÖZTÜRK, a.g.e. , s.42.

Maslow'a göre insanlar daha iyi durumda olmayı arzularlar ve henüz sahip olmadıkları şeyleri isterler. Giderilen bir gereksinim davranışı güdülemez. Yüksek düzeyli gereksinmenin ortaya çıkabilmesi için alt düzey gereksinimlerin giderilmesi gerekir[120]. Şekil 3 Maslow'un gereksinim hiyerarşisini göstermektedir. Maslow, bu beş gereksinimi daha üstteki ve daha alttaki gereksinimler olarak ayırmıştır. Fizyolojik ve güvenlik gereksinimleri alt sıradaki gereksinimler olarak tanımlanır. Sosyal gereksinimler, saygı ve kendini gerçekleştirme gereksinimleri de yüksek düzeydeki gereksinimler olarak sınıflanır. İki sıra arasındaki farklılık, yüksek düzeydeki gereksinimlerin içsel olarak, düşük düzeydeki gereksinimlerin dışsal olarak (maaş, toplu sözleşme ve kıdem aracılığıyla) tatmin edilmesidir[121].



Şekil 3: Maslow'un Gereksinimler Piramidi.

Kaynak: İNCİR, s.8.

Maslow'un güdüleme teorisinin yöneticiler için önemli olmasının nedeni, işletme yönetiminin çalışanları motive ederken hesaba katması gereken bazı önemli noktalara dikkati çekmiş olmasıdır. Örneğin bu teorinin kurallarına göre hareket eden bir işletme çalışanların fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları yeterince tatmin edilmeden onlardan

[120] ÇETİNKANAT, a.g.e. , s.11-12.
[121] ÖZTÜRK, a.g.e. , s. 43.

örgüte bağlılık, üstlerin ve çalışma arkadaşlarının takdirini kazanma gibi güdüleme kademelerinde davranış beklemeyecek ve bunlar için önce alt kademedeki ihtiyaçları yeterince tatmin etmeye gayret edecektir[122].

2.2. Çift Faktör Teorisi

Güdüleme alanında ortaya atılan içerik teorilerinden biridir. İçerik teorileri insanları iş yaşamında neyin güdülediğini belirlemeye çalışır. Bu teoriye göre insanları, sahip oldukları ihtiyaçlar ve dürtüler güdülemektedir[123]. Frederick Herzberg ve arkadaşları yaptıkları araştırmada, 200 kadar işgörenle konuşarak bazı etmenler ortaya çıkarmışlardır[124]. Herzberg'in temel varsayımına göre, iş yerinde bazı faktörler tatminle, bazı faktörler de tatminsizlikle ilgilidir. Dolayısıyla ihtiyaçlar iki ayrı çizgi üzerinde yer alırlar. Herzberg bizzat işin kendisine ve kişinin gelişmesine bağlı olan tatmin faktörlerini, içsel faktörler ya da güdüleme faktörleri olarak nitelemiştir. Başarı, tanınma, işin niteliği, sorumluluk, yükselme ve gelişme olanakları bu grupta yer alırlar. Buna karşılık işe karşı olumsuz tutumlarla ilişkili tatminsizlik faktörlerine, dışsal faktörler ya da hijyen faktörler adını vermiştir. Ücret, ast üst ve arkadaşlarla ilişkiler, makam, teknik danışmanlık, örgütün yönetimi ve politikaları, çalışma koşulları, bireysel yaşama elverişlilik ve iş güvencesi bunlar arasında yer alır[125].

Hijyen faktörler, işyerinde var olduklarında iş tatminine katkıda bulunan, tatmin için zemin hazırlayan, yokluklarında ise tatminsizliğe ve kötümserliğe yol açıp işgörenin devamsızlığına ve işten ayrılmasına neden olan faktörlerdir. Hijyen faktörleri, olumsuz oldukları takdirde tatminsizliğe yol açmalarına karşılık güdülemeye katkıda bulunmazlar. İşletme politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler, kötü arkadaşlık ilişkileri ve iş güvenliğinin yetersizliği tatminsizliğe yol açan faktörlerdir. İşgöreni teşvik edip tatmin sağlayan içsel faktörler ise bireyin kendi ihtiyaç ve değerler

---

[122] Toker DERELİ, **Organizasyonlarda Davranış**, (Birinci Cilt, Ar Yay. Dağ., İstanbul, 1976), s.196.
[123] Öznur YÜKSEL, a.g.e. , s.122.
[124] Oğuz ONARAN, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, (Ankara Üniversitesi S.B.F Yay. No:470, Ankara, 1981), s.45-46.
[125] http://www.psikolojisayfam.com/teoriler/herzberg-iki-faktor-teorisi.html psikoloji sayfam, "herzberg iki faktör teorisi", 21.08.2006, 00:55

sistemini yansıtan güdüleyici faktörlerdir. Bunlar bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı taktir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilerine uygun bir işte çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi edebilme olanaklarına sahip olma, işinde kendisini geliştirip yeni şeyler öğrenme ve yaptığı araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda bulunabilmektir. Herzberg'e göre hijyen faktörlerde asgari şartlar sağlanmazsa işgörende tatminsizlik doğar ama hijyen faktörlerde sağlanan artışlar işgöreni güdülemez. Hijyen faktörler sağlandıktan sonra işgöreni teşvik etmek için, tanınma, gelişme gibi daha yüksek sıradaki ihtiyaçların tatminine yönelmek gerekir. İçsel faktörlerde yapılan artışlar işgöreni güdüleyebilmektedir[126].

Herzberg söz konusu araştırmada elde ettiği bulguları pekiştirmek ve çok eleştiri almış olan sonuçsal verileri sağlamlaştırmak için daha sonra aynı araştırmaları değişik yöre ve çalışanlar üzerinde yinelemiş ve eskileri onaylayan sonuçlar elde etmiştir[127].

2.3. Beklenti Teorisi

Victor Vroom tarafından geliştirilen bu kuram insan davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışmaktadır. Beklenti kuramına göre çalışanlar sadece işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar. Vroom'a göre bu teorinin beş tane değişkeni vardır. Bu değişkenler birinci derece ve ikinci derece sonuçlar, çekicilik, araçsallık ve beklentidir.

- Birinci Derece Sonuçlar: İşin kendisinin yapılması sırasındaki yüksek çabanın sonuçları birinci derece sonuçlardır.(verimlilik, yüksek performans düzeyi gibi sonuçlar)
- İkinci Derece Sonuçlar: Yüksek performansın ulaştırdığı ödül niteliğindeki, maaşlarda artış ve terfi gibi sonuçlardır.
- Çekicilik: Bireyin gözünde davranışlarının sonuçlarının değeri ve bireylerin bunlar hakkındaki tercihidir. Bu tercih kişinin amacına ulaşmasındaki istek

[126] Öznur YÜKSEL, a.g.e. , s.126-127.
[127] Tuğray KAYNAK, **Organizasyonel Davranış Yönlendirilmesi**, (2. Baskı, Alfa Basım Yayım Dağıtım Yay. No:235, İstanbul, 1995), s.132.

derecesini gösterir. Güdüleme de kişinin buna istekli olmasıyla başlar. Mesela terfi almak isteyen bir işçi için terfinin çekicilik seviyesi oldukça yüksektir. Çekicilik bireyden bireye göre değişiklik gösterir ve bu değişiklik de kişinin tecrübeleriyle ilgilidir. Sonuç istenilen gibi olduğunda çekicilik değeri pozitiftir; istenmeyen bir sonuç olduğunda değer negatiftir. Eğer birey sonuca kayıtsız kalırsa çekicilik sıfırdır. Bu modele göre yöneticiler bireylerin tercihleri hakkında bilgi toplamalı ve bu tercihlerin değişimini devamlı izlemelidir. Güçlü ahlaki iş anlayışı ve motivasyonu olan bireyler için iş içsel bir çekicilik taşır. Bu kişiler verilen görevi tamamlamakla, görevlerini doğru yapmakla işlerinden tatmin sağlarlar. Yani sonuçlar tamamen kişiye bağlıdır, yöneticiye değildir.

- Beklenti: Kişinin belli bir çabayı harcadığı ve belli bir davranışa yöneldiği zaman istediği sonucu elde edilebileceği konusunda bireyin inancıdır. Beklentiler olasılıklar olarak değerlendirilebilirler. Yani harcanan gücün sonucunda hangi performansın elde edileceği konusunda önceden yapılan tahminlerdir. Beklentinin harcanan güç ve performans arasındaki ilişki olduğuna göre değeri 0 ile 1 arasında olabilir. Eğer birey harcadığı güçle istenilen performansı kesinlikle elde edemeyeceğini düşünüyorsa beklenti değeri 0'dır.Eğer birey bu görevi tamamen başarabileceğini düşünüyorsa beklenti değeri 1'dir.Mesela gelecek sınavdan geçemeyeceğini düşünen bir öğrencinin beklenti değeri 0 dır. Bu beklentiyle öğrenci geçecek bile olsa dersine çalışmayacaktır.
- Araçsallık: Birinci derece sonuçlarla ikinci derece sonuçlar arasındaki ilişkiyi kişinin algılamasıdır. Kişinin "Şunu yaparsam şu sonucu elde ederim, yapmazsam asla elde edemem" demesi anlamındadır. Araçsallık değeri 0 ile 1 arasındadır.

Beklenti kuramına göre güdülemenin miktarını öğrenmek için beklenti ve çekicilik birbiriyle çarpılır.

ÇEKİCİLİK X BEKLENTİ = GÜDÜLEME

Buna göre, eğer bir işyerinde beklenti ya da çekicilik değerlerinden biri sıfır olursa güdülenme olmayacaktır. Beklenti modeli yöneticilerin güdülemenin oluşmasını

sağlayan zihinsel faaliyetleri düşünmesini sağlar. Bu modele göre kişiler sadece güçlü içsel dürtülere, karşılanmayan ihtiyaçlara veya ödül ve ceza verilmesine göre hareket etmezler. Bunun yerine bireylerin davranışlarının inançları, algılamaları ve olasılık tahminleri tarafından etkilendiği düşünülmelidir. Bu model ayrıca yöneticileri güdüleme sağlayacak uygun ortamı hazırlamaya iter. Yöneticiler çalışanlarla iletişim içinde olarak onlara, "Sizin için hangi ödüller değer taşır? Harcadığınız gücün başarılı bir performans sergileyeceğini düşünüyor musunuz? İstediğiniz ödülü alabilme olasılığınız nedir?" gibi sorular sormalıdır. Ayrıca çalışan çaba gösterdiği takdirde istenen performans düzeyine ulaşabileceğini, buna ulaşınca da ödülün geleceğini bilmelidir. Buna ilişkin beklentisi yüksek olmalıdır. Yani yönetici yüksek performansa ve ödüle giden yolu açmalıdır. Yönetici mutlaka güdülemeyi sağlayacak olan faktörlerin işyerinde yoğun bir şekilde bulunmasına dikkat etmelidir çünkü bunlardan biri yoksa kişi o konuda güdülenmeyecektir. Çalışanların tümü aynı amaçlara sahip değildir. Bu nedenle yönetici işçilerin beklenti ve çekicilik açısından nelere önem verdiğini belirlemelidir. Güdülemede bireysel farklılıkları göz önüne almalı, ihtiyaç farklılıklarını içeren ödül sistemleri geliştirmelidir.Bunun için de çalışanların geçmişlerini, tecrübelerini ve diğer özelliklerin ayrıntısıyla öğrenmeye çalışmalıdır[128].

2.4. Amaç Teorisi

Amaç kuramı 1968 yılında Edwin Locke tarafından geliştirilmiştir. Amaç kuramına göre, davranışın temel nedeni bireylerin bilinçli amaç ve niyetleridir. Amaçlar insanın düşüncelerine rehber olur, davranışlarını yönlendirir. Birey duygu ve arzularını karşılamak için amaçlarına ulaşmak ister. Bir kişi bir şeyi yapmaya başladığında amacına ulaşıncaya kadar çalışır. İşletme açısından bakıldığında ise amaçlar işletme tarafından konulan ve örgütün gelecekte ulaşmayı arzu ettiği durumlardır. İşletme belirli miktar ve kalitede mal üretimi, düşük maliyetler, düşük devamsızlık, yüksek işgören tatmini, belirli bir başarı düzeyine ulaşma gibi çeşitli amaçlar saptayabilir. Saptanan amaçlar bireylerin davranışlarını yönlendirerek istenilen amaçlara ulaşmaları için bireyleri güdüleyebilir[129].

---

[128] http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyoni.htm
Seçil TAŞTAN, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri", 21.08.2006, 01:15

[129] YÜKSEL, a.g.e. , s.138.

Kuram ayrıca amaca ilişkin özelliklerle iş başarımı arasındaki ilişkiyi de incelemiştir. Kurama göre amaca ilişkin beş özellikle iş başarımı arasında aşağıdaki ilişkiler vardır.

- Amaç ne kadar belirgin olursa iş başarımı da o kadar artmaktadır. Amaçlar açıkça belli olduğunda, işgörenler çabalarını hangi yöne yönelteceklerini bildiklerinden iş başarımları da yükselmektedir.
- Amaçlar güçleştikçe iş başarımının arttığı gözlemlenmiştir. Başarılı kişiler güç amaçlara daha çok önem vermekte ve bunlara ulaşmak için çaba harcamaktadırlar.
- Amaçların iş başarımını artırması için işgörenlerce benimsenip kabul edilmesi gerekir. Amaçların benimsenmesi, bir bakıma kişilerin özlemleriyle amaçların benzer olduğunu gösterir. Kişiler benimsedikleri amaçlar için daha çok çaba gösterirler.
- İşgörenlerin kendi işleriyle ilgili konularda kararlara katılmaları, iş başarımını artırmaktadır. Katılma, işgörenlerin işlerini daha çok benimsemelerini, işleriyle daha çok ilgilenmelerini sağlayarak güdülenmeyi artırmakta, dolayısıyla iş başarımı yüksek olmaktadır.
- İşgörenlere yaptıkları işin sonuçlarına ilişkin bilgi verilmesi iş başarımını artırmaktadır. Kendisine geriye bildirim verilen işgören, iş başarımını kendi ölçütlerine göre değerlendirerek, amaçlarını yükseltmekte ve iş başarımını çoğaltmaktadır[130].

  Kuram; ücret ve diğer somut (dış kaynaklı) ödüllerin etkisini önemsememiştir.

2.5. Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu kuram insan davranışlarını bir alış-veriş süreci olarak nitelemektedir. Kuram, çalışan kişinin, eğitim düzeyini, deneyimini, işteki becerisini, çabasını, sorumluluk duygusunu, yaşını ve buna benzer niteliklerini, o bireyin katkıları olarak tanımlamaktadır. Buna karşılık, ücret, iyi çalışma koşulları, iş güvencesi, yükselme olanakları, statü simgeleri gibi öğeler de örgütün çalışanlara verdikleri ödüller olarak nitelendirilmektedir. Kurama göre birey, kendi ödülleriyle katkıları arasındaki oranı öteki kişilerin ödülleri ve katkıları arasındaki oranla

[130] İNCİR, a.g.e. , s.12-13.

karşılaştırır. Kişinin ödül/katkı oranı öteki kişinin ödül/katkı oranından düşükse eşitsizlik durumu ortaya çıkar. Algılanan bu eşitsizlik büyüdükçe kişinin yakınmaları ve gerginliği artar. Bu durumda kişi önce ödüllerini çoğaltmak için çaba harcar. Örneğin ücretini artırma yollarını arar. Eğer ödüllerini artırmayı başaramazsa, katkılarını azaltma yolunu seçer. Örneğin çalışma hızını yavaşlatır. Öte yandan bireyin ödül/katkı oranı, öteki kişinin ödül/katkı oranından büyükse, kişi bir suçluluk duygusuna kapılır. Eşitsizliği gidermek için katkılarını artırmaya çalışır. Örneğin yaptığı işin niteliğini yükseltme, arkadaşlarının işine yardım etme gibi yollar arar. Ancak kişinin ödül/katkı oranının öteki kişinin ödül/katkı oranından yüksek olduğu durumlarda, kişi eşitsizlik duygusunu bir süre duyar. Başka bir deyişle ödül/katkı oranı, ötekinin oranından büyük olduğunda eşitsizlik eşiği daha yüksek olur[131]. Şu halde birey kendisi ile diğer çalışma arkadaşları arasında eşitliğin ve dengenin sağlandığına inandığı zaman huzura kavuşmuş olacaktır. Eğer eşitsizlik devam etmekte ise birey dayanma gücünün sona erdiği noktada örgütten ayrılma kararını verecektir. Birey örgütten ayrılmamak için direnç gösterse de örgüt içindeki sosyal ilişkileri olumsuz bir şekilde etkilenecek ve olası bir yalnızlığa itilmiş olacaktır[132].

2.6. Üç İhtiyaç Teorisi

David C. Mc Clelland ve arkadaşları işyerinde aşağıda belirtilen üç ana ihtiyaç ya da güdü olduğunu öne sürmüşlerdir[133].

- Başarma ihtiyacı: Başarı standardının belli olmasını isteme ve kendisinin bu standarda ulaşma çabası gösterme eğilimi ile yüksek bir standartlar dizisiyle ilişkili olarak başarmak, başarmak için çabalamak. Kendisini diğer insanlarla kıyaslamaz ve dış kaynaklı (somut) ödüller istemez. Geri bildirim ister.
- Güç ihtiyacı: Diğer insanlara başka bir biçimde yapmayacakları bir davranışı yaptırma ihtiyacı.
- İlişki ihtiyacı: insanlar arasında dostça ve sıkı ilişkilere duyulan ihtiyaç.

---

[131] İNCİR, a.g.e. , s.13-14.
[132] Erol EREN, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, (Altıncı. Baskı, Beta Basım Yayım A.Ş, Yay. No:402, İstanbul, 2000), s. 522.
[133] ÖZTÜRK, a.g.e. , s.48.

David C. Mc Clelland'ın geliştirdiği bu kurama göre, işgörenin en büyük gereksinmelerinden birisi başarılı olmaktır. Bu yüzden işgören, diğer gereksinmelerinden çok başarı gereksinmesi için güdülenir. Para, makam gibi güdüleyiciler başarıya oranla ikinci sırada kalırlar. Bir işi becermek, başarılı olmak işgörenin coşkulanmasına, böylece duygusal yönden ödüllendirilmesine yol açar. Yüksek başarı elde eden bir işgörenin, sorunları çözmede kişisel sorumluluk alma, tehlikeleri hesaplayarak girişimde bulunma, durumu değerlendirerek geri bildirim alma niteliklerinin yüksek olduğunu psikolojik testler göstermektedir[134].

Güç ihtiyacı, etkili olma, diğerlerini kontrol etme arzusudur. Güç ihtiyacı yüksek olan insanlar, amir olmaktan hoşlanırlar, diğerleri üzerinde etkili olmaya çabalarlar, rekabetçi ve statü sağlayıcı durumlarda olmayı arzularlar. Başkaları üzerinde etki kazanmayı ve prestiji etkin performansa tercih ederler. Yukarıda saydığımız ihtiyaçlardan üçüncüsü olan ilişki ihtiyacında ise ilişki ihtiyacı yüksek olan kişiler dostluk için çabalarlar, işbirliğini rekabete tercih ederler ve karşılıklı anlayış, destek ve dayanışma içeren ilişkileri tercih ederler[135].

2.7. Pekiştirme Teorisi

Bu kurama göre bir davranışın sağlayacağı sonuçlar insanı o davranışı göstermeye teşvik etmekte ve uyarmaktadır. Ivan Pavlov ve Burrhus Frederic Skinner adlı düşünürler, hayvanlar üzerinde yapmış oldukları araştırma ve incelemelerde, belirli bir davranışın sonucunda eğer organizma haz duymuşsa bu davranışı tekrar edecek, acı duymuşsa bir daha bu davranışı göstermeyecektir. Diğer bir deyimle ödüllendirme ve cezalandırma bir faaliyet yapmaya bağlı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak organizma, sonucundan memnun olduğu davranışı tekrar etmek isteyecektir. Böylece davranış tekrar edildikçe iyice öğrenilmiş ve pekiştirilmiş olacaktır. Belirli olumlu davranışları göstermek ve onları pekiştirmek alışkanlık haline getirmek için yönetim psikolojisinde dört yöntemin varlığından söz edilmektedir. Bunlar olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, ortadan kaldırma ve cezalandırmadır. Bu pekiştirme türleri aşağıda kısaca açıklanmaktadır[136].

---

[134] İbrahim Ethem BAŞARAN, **Örgütsel Davranış**, (Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay. No:108, Ankara, 1982), s.182.
[135] ÖZTÜRK, a.g.e. , s. 50.
[136] EREN, a.g.e. , s.524-526.

- Olumlu pekiştirme: Arzulanan bir davranışı yapan bireyin bu davranışı devamlı suretle tekrar etmesi için teşvik edilmesidir. Olumlu pekiştirme aracı olarak çoğu kez ödüller verilmektedir.
- Olumsuz pekiştirme: Bireyin istenen davranışı göstermesi durumunda bazı olumsuz koşullardan kurtulmasıdır. Örneğin; sıkıcı görevlerin azaltılması, çalışma süresinin kısaltılması gibi. Olumsuz pekiştirme, ödül gibidir.
- Son verme: Bir davranışı ortadan kaldırma, ortaya çıkışını bütünüyle yok etme tedbirlerinden oluşur. Böylece yapılmış olan fakat istenmeyen bir hareket bir daha tekrarlanmayacak ve pekiştirme süreci gerçekleşmeyecektir. Burada bir davranışı terk ettirme ve caydırıcılık söz konusu olmaktadır. Ancak bunun için kesinlikle ceza uygulanmamaktadır. Sadece işgörenin eğer aynı davranışı tekrar ederse işletmeden geleceğe ilişkin beklentilerinin gerçekleşemeyeceğini anlaması söz konusu olmaktadır.
- Cezalandırma: bu şartlandırma ve pekiştirme yöntemi istenmeyen davranışı ortadan kaldırmak için işgöreni cezalandırmadır. Ceza verilen bir işgören istenmeyen davranışları tekrarlamayacak veya onlardan vazgeçecektir. Ancak cezanın yönetimce istenen davranışları yaptırma gücü yoktur. İşgören olumsuz davranışa son verse de olumlu davranışı göstermeyecek veya etkin bir şekilde ortaya koymak istemeyecektir.

Pekiştirme teorisi bireyin içsel durumunu göz önüne almaz. Sadece kişi herhangi bir hareketi yaptıktan sonra ne olacağı üzerine yoğunlaşır. Çünkü bu teori davranışı başlatan şeylerle ilgilenmemektedir. Tam anlamıyla güdüleme teorisi olduğu söylenemez. Ancak davranışı kontrol eden şeylerin analizinde güçlü bir araçtır ve bu nedenle güdüleme konusu içinde yer almaktadır[137]. Yaratıcılık ve bireysel katkı gibi fırsatlar sunmayan basit ve monoton işlerde olumlu ve olumsuz pekiştirmeler, tatmine yol açabilir.

3. İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Kişinin işine karşı tutumunu olumlu hale getiren geleneksel faktörlerin başında terfi olanağı ve ücret gelmektedir. Kişinin arzu ettiği bir üst göreve terfi olanağının

[137] ÖZTÜRK, a.g.e. , s.53.

olması ve zamanında bu olanaktan yararlanabilmesi onun iş tatminin artırmaktadır. Benzer şekilde kişinin işinden beklediği ücreti alabilmesi veya elde ettiği ücret ile ekonomik beklentilerini karşılayabilmesi onun işine karşı tutumunu olumlu kılmakta, kişi açısından iş tatmini artmaktadır. İşgörenin işletme içinde kurduğu arkadaşlık ilişkisinin yeterliliği bir başka geleneksel tutum belirleyici faktördür[138]. Aşağıda iş tatminini etkileyen çeşitli faktörler anlatılmıştır.

3.1. Yaş

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda genel olarak, yaşlı çalışanların, genç çalışanlara oranla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Bu durumun yaşlı çalışanların, beklentilerini daha gerçekçi temeller üzerine oturtmalarından, işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamalarından, çok farklı işleri deneyimleyebilecek ve kendi yeterliliklerini, yeteneklerini keşfedebilecekleri zamanlarının olmuş olmasından dolayı kendilerine uygun işlerde çalışmış olmalarından kaynaklandığı öne sürülmektedir[139].

3.2. Cinsiyet

İş ve meslek faktörlerini sabit tutmak üzere, henüz kadının mı yoksa erkeğin mi işlerinde daha fazla tatmin olduğunu gösteren tutarlı bir delil yoktur[140]. İş tatmininin cinsiyete göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan araştırmalarda, iş tatmininin cinsiyetlere göre bir değişim göstermediğine ilişkin bulgular elde edilmiş olsa da birçok çalışma sonucunda, erkeklerin kadınlardan daha fazla iş tatmini yaşadıkları görülmüştür. Bunun nedeni, erkeklerin yönetim kademelerinde daha sıklıkla yer almalarına dayandırılabilir. Özellikle de üst yönetim kademelerinde yer alan yöneticilerin, iş tatmini üzerinde önemli etkileri olan kendi iş programlarını belirleyebilme, kişisel yeteneklerini kullanabilme ve geliştirebilme gibi faktörlerden yararlanacaklarını söylemek yanılgı olmayacaktır. Kadınların iş yaşamları dışındaki, bebek bakımı ya da ev işleri gibi bir takım sorumluluklarının, işle ilgili süreçlere odaklanmalarını zorlaştıracağı ve bu durumun da performanslarını, başarı düzeylerini ve

---

[138] ERDOĞAN, a.g.e. , s. 378.

[139] Tarık SOLMUŞ, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, (Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yay. No: 1489, İstanbul, 2004), s.187.

[140] Abraham K. KORMAN, **Endüstriyel Ve Organizasyonel Psikoloji**, İngilizce' den çevirenler, İlhan AKHUN, Cevat ALKAN, (Öğretmen Kitapları: 141, Ankara, 1978), s. 179.

kendilerini geliştirebilmelerini etkilemesi nedeniyle iş tatminsizliği yaratacağı söylenebilir. Bununla birlikte kadınların iş ve aile yaşamları arasındaki çatışmayı erkeklerden daha derin bir biçimde hissetmeleri ve kendilerine erkek işgörenlerden daha az ücret ödenen işlerde çalışıyor olmalarının da iş tatminsizliği yaratması beklenebilir[141].

3.3. İş Ortamı

Sanayide giderek gelişen otomasyon insanı makineye bağımlı hale getirmekte ve insanı yaratıcılığını yitirmeye zorlamaktadır. Bu durum çalışanlarda can sıkıntısı ve stres yaratmaktadır. Sıkıntının geleneksel stres nedenleri olan uzun çalışma saatleri, ağır iş yükleri, baskılı sorumluluklar kadar, hatta ondan daha fazla strese neden olduğu ortaya çıkmıştır. Barmack sıkıcılık kavramını iş veya durumdan tatminsizliği içeren bir tutum olarak tanımlamıştır. Ayrıca tekdüzelikten kişisel olarak rahatsızlık duyulması bu tatminsizliğe katkıda bulunmaktadır[142].

Yapılan iş hakkında geri bildirim almanın, işi yerine getirme konusunda bağımsızlığın, ilgi çekici, sıkıcı olmayan, kişisel gelişime katkı sağlayan ve o pozisyonda çalışıyor olmakla örgüt içinde ya da örgüt dışında belirli bir saygınlık sağlayan işlerin iş tatminini artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte çalışanların, işlerini daha kolay bir biçimde yapabilecekleri ısı, ışık ya da havalandırma gibi faktörler açısından da elverişli olan, evlerine yakın, temiz, modern eşya ya da araçlarla donatılmış iş ortamlarında çalışmayı tercih ettikleri ve bu koşullar sağlandığı taktirde iş tatminlerinin arttığı görülmektedir[143].

3.4. Kişilik Özellikleri

İşgörenin işinden beklentileri öncelikle kendi kişiliği ile ilgilidir. Temel kişisel özellikler, iş ve iş çevresinden beklentilerin nitelik ve niceliğinin öncelikli sınırlayıcısıdır. Birey eğitimine, toplum içindeki sosyal yerine, kurduğu ilişkilere göre iş arayacak yapacağı işin gelecekteki şeklini de yine bu tür bireysel özelliklerine göre

---

[141] SOLMUŞ, a.g.e. , s.188.
[142] İnayet PEHLİVAN AYDIN, **İş yaşamında stres**, (İkinci Baskı, Pagem A Yayıncılık, Ankara, 2002), s.48-49.
[143] SOLMUŞ, a.g.e. , s.188-189.

belirleyecektir. İş görenin işine ilişkin beklentileri, kişiliği ile ilgili olduğuna göre iş tatminini sağlayan faktörlerin başında işgörenin kişiliğinin olduğu kabul edilmelidir[144].

Kendine güvenen, özbenlik duygusunu gerçekleştiren işgörenler daha aşağı düzeyde kişilik geliştirenlerden daha çok tatmin sağlayabilmektedirler. Özgerçekleştirme düzeyine ulaşan yani yaratma ve başarma gücünü ortaya koyabilen bir işgören, mücadele isteyen işe karşı daha yüksek değer vermekte, başarıya daha çok güdülenmekte, daha yüksek sorumluluk almakta, adil yükselmeye daha yandaş olmakta, övülmeye, onaylanmaya daha az gereksinme duymakta, eleştiriden daha az kırılmakta, işiyle ilgili çatışmaya, kaygıya daha az düşmekte, daha az uyum mekanizmalarına başvurmaktadır[145].

3.5. İş Grubu

İnsanlar, iş yaşamlarında, paradan ya da bir takım ekonomik kazanımlardan daha fazlasını elde ederler. İnsanların temelde, yaşamsal bir güven ihtiyacı ve arayışı içerisinde oldukları ve bu ihtiyaçlarına da ancak diğer insanlarla güven verici sosyal ilişkiler kurarak tatmin sağlayabildikleri bir gerçektir. Birçok insan için, iş yaşamı, diğer insanlarla bir arada olma, onlara yakın ve bağlı olma gereksinimlerine tatmin sağlamakla birlikte güven verici sosyal ilişkilerin kurulması açısından da önemli bir etkendir. Bu noktada, özellikle bazı çalışanlar için kendilerine yakınlık gösteren ve destekleyici iş arkadaşlarına sahip olmanın iş tatminini de beraberinde getireceği söylenebilir[146]. Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası, iş tatmininde önemli bir etkendir. Arkadaş canlısı, birbirlerini destekleyen bir iş grubunun çalışanların tatmini üzerinde orta düzeyde bir etkisi vardır. Bireyin içinde bulunduğu grup çalışana bir destek, tavsiye ve iş konusunda çeşitli yardımlarda bulunuyorsa bu tür bir ortam, iş tatminini olumlu yönde etkiler. Birey işini sevmese bile, arkadaşları nedeniyle işinden mutluluk duyar. İyi bir iş grubu çalışma yaşamını daha zevk veren bir hale getirebilir. Eğer çalışanlar böyle bir iş grubundan yoksun iseler bu durumda iş tatmini olumsuz yönde etkilenir[147].

---

[144] Gülay BUDAK, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, (İzmir Ticaret Odası Yay. No:61, İzmir, 1999), s.50.
[145] BAŞARAN, a.g.e. , s.208.
[146] SOLMUŞ, a.g.e. , s.191.
[147] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.132.

3.6. Çalışma Süresi

Her ne kadar, bazı araştırmalarda, çalışanların iş tatminlerinin örgütte geçirdikleri hizmet yılına paralel olarak bir artış ya da azalma göstermediğine dair bir takım bulgular elde edilmiş olsa da bir çok araştırma, işte çalışılan sürenin artmasıyla birlikte iş tatmininin de arttığını, işten ayrılma olasılığının ve oranının azaldığını, özellikle erkek çalışanların örgütte kalma sürelerine bağlı olarak iş tatminsizliklerinin azaldığını göstermektedir. Bununla birlikte iş deneyiminin de iş tatminini etkilediği; yaptıkları işler konusunda önemli bir deneyime sahip olan çalışanların iş tatminlerinin kendileri kadar deneyimli olmayan insanlarınkinden daha yüksek olduğu görülmektedir[148]. Çalışma yaşamına yeni başlayan, iş deneyimi az olan kişilerin genelde gerçekçi olmayan beklentileri olabilmektedir. Bir işletmeye arzu ettiği işi yapmak için başvuran ve kabul edilen kişi, hızla yükseleceğini, çalışma koşullarının üst düzeyini hayal eder. Bu tür beklentilerin etkisi altında işe başlayan birey, zamanla işin katı gerçeklerini kavrar. Halen bulunduğu görev diliminde yükselme olanağı olmadığını, iş arkadaşlarının sevimsiz olduğunu görebilir. İşte bu gerçekler önce tatminsizlik yaratır. Bu sonucu ortaya çıkaran neden gerçekçi olmayan beklentilerdir. Gerçekçi olmayan beklentiler işgörenin kişiliğine göre zamanla evrim geçirir. Bazı insanlar iş deneyimleri arttıkça, beklentilerini iş hayatının gerçeklerine göre ayarlarlar ve sonuçta iş tatmini bulurlar[149].

3.7. Çalışılan Sektör ve Örgütsel Pozisyon

Araştırmalar, özel sektörde çalışanların (özellikle yöneticilerin) kamu sektöründe çalışanlardan daha fazla oranda iş tatmini yaşama eğiliminde olduklarını göstermektedir. Bir araştırmada, özel sektörde çalışanların iş tatminleri puanlarının kamu sektöründe çalışanlardan anlamlı olarak daha yüksek olduğu, bununla birlikte, yöneticilerin en yüksek iş tatminine sahip oldukları, bu grubu sırasıyla teknik elemanların, işçilerin, memurların öğretmenlerin ve sağlık personelinin takip ettiği görülmüştür[150].

Yönetici konumunda yer alan ya da yüksek statülü, prestijli mesleklere (örneğin beyaz yakalı) ve görevlere sahip bireylerin iş tatminlerinin diğer çalışanlardan (örneğin

---

[148] SOLMUŞ, a.g.e. , s193.
[149] BUDAK, a.g.e. , s.51.
[150] SOLMUŞ, a.g.e. , s.193.

mavi yakalı) daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum yönetim kademesinde yer alan çalışanların, kendi iş tanımlarını yapabilmelerine, daha iyi çalışma koşullarına sahip olmalarına, yeteneklerini kullanabilecekleri, kendilerini gerçekleştirebilecekleri pozisyonlarda görev alıyor olmalarına, bağlanabilir. Ayrıca bu konumda bulunan bireyler işle ilgili sorumluluklarını ve çalışma saatlerini kendileri belirleyebilir, işlerinin zenginliği, yönetici pozisyonunda olmanın getirdiği saygınlık ya da prestij, başlı başına bir stres faktörü olan müşterilerle satış personeli kadar iletişim kurma zorunluluklarının olmaması ya da yüksek ücretler alıyor olmaları iş tatminlerinin daha yüksek olmasının nedenleri arasında sayılabilir[151].

3.8. Ücret ve Eşit Ödüller

İşgörenlerin ücrete ilişkin tutumları birbirinden farklı iki nedene dayanabilir. Bunlardan ilki kazanç sağlama, ikincisi ise yapılan işin hakkını almanın ödülü olarak tatmin sağlama isteğidir. Kazanç sağlama işgörenleri işinde daha yaratıcı, devamlı ve tutarlı olmaya yönelten bir etken olarak kendini göstermiştir. Diğer yandan ücret işgörenler için örgütün üretimine yaptığı katkının hak edilmiş ödülü ve karşılığıdır[152].

Ücret, hem bireyin temel gereksinimlerini karşılar hem de bireyin üst düzey ihtiyaçlarını karşılamada bir araçtır. Çalışanlar aldıkları ücrete bakarak yönetimin kendileri hakkında ne düşündüğünü tahmin ederler. İyi bir ücret, işverenin kendisinden memnuniyetini, düşük bir ücret ise memnuniyetsizliğini ifade eder. Bireyin ücret yanında elde ettiği ek gelirleri de önem taşır. Ancak bunlar ücret kadar önemli değildir. Bazıları bu ek gelirleri önemsemez çünkü onun pratikte taşıdığı anlamı bilmemektedir[153].

3.9. Danışmanlık

Genel olarak işgörenler denetlenmekten hoşlanmamaktadırlar. Özellikle denetim düzeltici, yardım edici, birlikte yapıcı olmaktan çok kusur arayıcı, üstünlük gösterisi, küçük düşürücü olduğunda işgörenlerin işten tatminlerine engel olmaktadır. Bu yüzden işgörenler demokratik denetime, özellikle de özdenetime yer veren örgütlerde çalışmayı

---

[151] SOLMUŞ, a.g.e. , s.194.
[152] AYDIN, a.g.e. , s.49.
[153] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.131.

tercih etmektedirler[154]. Yapılan denetimlerin kusur arayıcı olması yerine, danışmanlık niteliğinde olması iş tatmini açısından önemlidir.

Danışmanlığın, çalışana yaptığı iş ile ilgili geribildirim verilmesinin ve yönetim liderlik becerilerinin çalışanın iş tatmini üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir. Danışmanlığın özellikle iki türünün çalışanın iş tatminini artıracağı söylenebilir. Çalışan odaklı danışmanlık, yöneticinin, çalışanın mutluluğuyla ilgilenmesini, işini ne kadar iyi yaptığını kontrol etmesini, ona destek olup geri bildirim vermesini ve gerek kişisel gerekse de örgütsel konular hakkında yapıcı bir biçimde iletişim kurup öneriler getirmesini içermektedir. Çalışanların yaptıkları işle ilgili kararlara katılımını sağlayan ikinci tür danışmanlığın da iş tatminini artırdığı görülmektedir. Bununla birlikte, çalışanın, yalnızca belirli bir konuda karar verme sürecine katılımının sağlanması iş tatminlerini çok etkilemeyecektir. Çalışanların iş tatminlerinin belirgin bir şekilde artması için, örgüt içerisinde, sürekli ve katılımcı bir örgütsel iklimin yaratılması gerekmektedir[155].

3.10. İş, Özel Yaşam Çatışması

İş ve aile yaşamları çatışması, iş yaşamının sorumlulukları ile aile yaşamının sorumlulukları birbirine uyum sağlamadığı durumda gerçekleşen bir çatışmadır. Bu çatışmanın özellikle, çocuk sahibi olan evli çalışanlarda ya da bir işte çalışıyor olmakla birlikte çocuğuna tek başına bakmak durumunda olan kadın ve erkeklerde yüksek olduğu görülmüştür. Araştırmalar, çalışanların, iş yaşamının getirdiği sorumluluklar ile ailesel sorumlulukları arasındaki çatışmanın artmasıyla birlikte iş tatminlerinin de azaldığını göstermektedir. Birçok örgüt çalışanlarına, bu tür problemlerini çözmelerinde yardımcı olabilmek amacıyla iş yerinde çocuk bakım üniteleri kurmuştur[156].

4. İŞ TATMİNİNİN SONUÇLARI

İşgörenin işine karşı tutumunun olumlu olması, iş tatmini yaşaması öncelikle kişinin mutluluğunu artıracaktır. Bu sonucun yanısıra iş tatmini; kişinin işine

[154] BAŞARAN, a.g.e. , s.207.
[155] SOLMUŞ, a.g.e. , s.196.
[156] SOLMUŞ, a.g.e. , s.196

bağlanması, verimli çalışması, verimli bir çalışma ortamı yaratmak için çaba harcaması, firenin azalması, işgücü devir oranının düşmesi gibi olumlu sonuçlar sağlayacaktır[157]. Bu nedenle hem pragmatik hem de yönetsel ve örgütsel etkililik açısından iş tatmini ile sonuçları arasındaki ilişkileri bilmekte büyük yarar vardır[158].

4.1. Performans-Üretkenlik

İş tatmini ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki vardır. Ancak bu ilişkinin yönü, iş tatminin performansı artırması değil; performansın iş tatminini artırması şeklindedir. Yüksek performans başarı, gurur, yeterlilik duyguları gibi bir takım içsel ödüller getirmekte bu da işten duyulan tatmini artırmaktadır[159]. Yapılan çalışmalar mutlu işgörenlerin verimli işgörenler olduğunu göstermiştir. İşgörenlerin yüksek morale sahip olmaları, onların verimliliğini olumlu yönde etkilemektedir. Kişi işinden tatmin olursa işine karşı olumlu bir tutum sergilemekte, bu gelişmeye bağlı olarak işini başarma arzusu yükselmektedir. Sözü edilen arzu işveren tarafından yönlendirilirse sonuç verim artışı olmaktadır[160].

4.2.İş Tatmini ve İşten Ayrılma

Bu konuda yapılan araştırmalar genellikle tatmin ve işten ayrılmanın birbiri ile yüksek düzeyde ilişkili olduğunu göstermiştir[161]. Normalde iş tatmininin yüksek oluşu, işi bırakma etkinliğini olumlu yönde etkiler. Öte yandan iş tatminsizliğinin yüksek oluşu, işi bırakma davranışlarını artırır[162]. İş tatmininin azalması halinde önce işgücü devir oranı artar. İş tatmini arttıkça işgücü devir oranı alt düzeylere kadar iner. Bunun tersi de doğrudur. İş tatmini azaldıkça kişide bireysel uyumsuzluk ve aile geçimsizliği artmaya başlar, kişi bu baskıların sonucu olarak işini terk eder[163]. İş gücü devri genellikle; terfi fırsatının olmadığı, gözetim şekli ve ücret bakımından işgöreni tatmin etmeyen işlerde yüksek olur[164].

---

[157] ERDOĞAN, a.g.e. , s. 378.
[158] ÖZKALP ve KIREL a.g.e. , s.133.
[159] Leman BİLGİN, **Çalışma Psikolojisi Ders Notları**, (Eskişehir, 1992), s.78.
[160] ERDOĞAN, a.g.e. , s.380.
[161] ÇETİNKANAT, a.g.e. , s. 4
[162] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.134.
[163] ERDOĞAN, a.g.e. , s.378.
[164] BİLGİN, a.g.e. , s.79.

4.3. İş Tatmini ve İşten Kaçma –İşe Geç Gelme

Etkililik ve yeterlilikle ilgilenen her yönetici işgörenlerin üretebilmeleri için var olmaları gerektiğinin farkındadır. İş tatmini elde edemeyen ve mutsuz olan bireylerin işe karşı eğilimleri az olur. Sık sık işe geç gelir ya da devamsızlık yaparlar. İşe gitmekten daha cazip yapacak başka şeyler bulurlar[165]. Mazeretsiz yapılan devamsızlıklarla iş tatmini arasında yakın bir ilişkinin olduğu bilinmektedir. İşe geç kalma ve önemli bir neden olmadığı halde, işten erken ayrılma da devamsızlığın bir başka türüdür. Kronik geç kalmaların iş tatminsizliğinin bir sonucu olduğu bilinmektedir[166]. İşten kaçma daha çok hastalananın işe gelmemesini olumlu karşılayan, işgörene tatminkar bir ücret veren ancak yapılan işin statü bakımından düşük olduğu işlerde görülmektedir[167].

4.4. Örgütsel Yurttaşlık Davranışı

İş tatmininin önemli bir sonucu da çalışanların, işyerinde görev tanımlarının dışında ve ötesinde, diğer iş arkadaşlarına ve müşterilere gönüllü olarak yardımcı olma ve işle ilgili süreçlerde yapıcı uzlaşıcı olma gibi bir takım davranışlar sergilemeye yönlendirmesidir. Örgütsel yurttaşlık davranışları olarak adlandırılan bu tür davranışlar, çalışanların yapmakla yükümlü olmadıkları, ancak örgütün sürekliliği ve etkinliği üzerinde olumlu etkiler yapan davranışlar bütünüdür[168].

4.5. İş Tatmini ve Sağlık

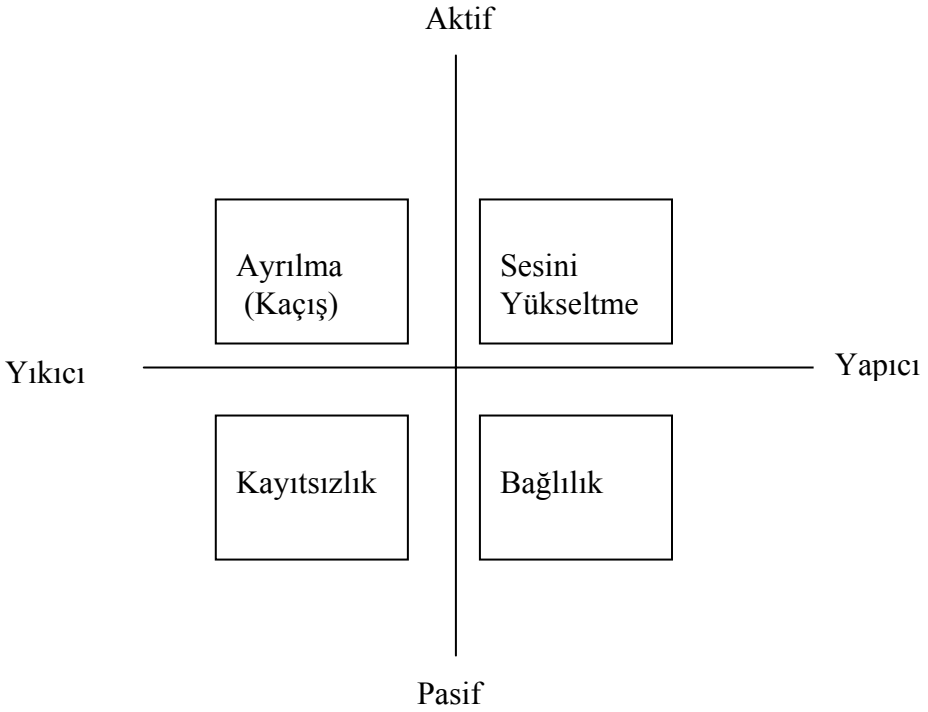
Tatmin ve işçi sağlığı konusu genelde az incelenen bir konudur. Yapılan çalışmalarda tatminsiz işçilerin sık sık hasta oldukları görülmüştür. Özellikle baş ağrısı ve kalp rahatsızlıkları sıkça görülen hastalıklardır. Bu nedenle iş tatmini yüksek olan kişiler daha az doktora gider, daha az rapor alır. Bu da örgüt açısından sağlıkla ilgili masraflarda azalma sağlar[169].

---

[165] ÇETİNKANAT, a.g.e. , s.3.
[166] BUDAK, a.g.e. , s.54.
[167] BİLGİN, a.g.e. , s. 79.
[168] SOLMUŞ, a.g.e. ,s.203
[169] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.139.

5. ÇALIŞANLARIN İŞDEKİ TATMİNSİZLİKLERİNİ İFADE BİÇİMLERİ

İş tatmininin incelenmesinde önemli safhalardan biri de çalışanların tatminsizliklerini ifade şekilleridir. Şekil 4'de iki boyutlu bir sistem içinde çalışanların tatminsizliklerini ifade biçimleri görülmektedir. Bu boyutlardan biri yapıcı/yıkıcı, diğeri ise aktif/pasif boyutludur[170].



Şekil 4: İşteki Tatminsizliğe Karşı Gösterilen Tepkiler.

Kaynak: ÖZKALP ve KIREL, s.136.

5.1. Ayrılma

Çalışanın işinden ayrılmasını ya da o işte bir başka pozisyona, departmana veya bölgeye geçmesini ifade eder[171].

5.2. Sesini Yükseltme

Mevcut şartları düzeltmeye yönelik aktif ve yapıcı bir davranış biçimidir. İşteki mevcut durumu iyileştirmeye yönelik tavsiyeler, amirlerle sorunları tartışma ve bazı sendikal faaliyetler içine girme bu grup davranışlara örnek oluşturur[172].

---

[170] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.135.
[171] SOLMUŞ, a.g.e. , s.205.
[172] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.136.

5.3. Bağlılık

Örgütün ya da yönetimin sorun ya da sorunlarla ilgili olarak gerekli ve doğru olanı mutlaka yapacağına inanarak, pasif fakat iyimser bir biçimde koşulların düzelmesini beklemeyi ifade eder[173].

5.4. Kayıtsızlık

Pasif olarak şartların daha da kötüleşmesine izin verme şeklinde davranışlardır[174]. Kronik bir biçimde işten kaçma, işe geç gelme, performansın düşmesi ve hata oranının artması gibi davranışlarla belirgindir[175].

6. İŞ TATMİNİNİN ÖLÇÜMÜ

İş tatminini ölçmek üzere pek çok teknik geliştirilmiştir. Görüşme, kritik olay yöntemi ve tutum ölçekleri en çok kullanılan tekniklerdir. Bu tür araştırmalar örgütlerde sıklıkla uygulanarak işgörenlerin örgüte karşı olan olumlu ve olumsuz tutumları saptanabilir. Ancak araştırmalar tarafından ortaya konulan sonuçlar her zaman gerçek durumu yansıtmayabilir. Çünkü sorular işgörenler tarafından anlaşılmamış olabilir veya sonuçlar işle ilgili olmayan veya çok az ilgili olan başka bireysel tutumları ölçüyor olabilir. Örneğin birey işinden memnuniyetsizliğini her sabah işe gelmek için yoğun trafik sıkıntısını göze aldığı için belirtebilir[176]. Aşağıda iş tatminini ölçmek için geliştirilmiş tekniklerden en çok kullanılanları anlatılmıştır.

Soru formları:

İş tatminini ölçmek üzere geliştirilmiş çeşitli ölçekler vardır. Bunların en yaygın kullanımı olanları, Minnesota İş Tatmini Ölçeği, İş Betimleyici Endeks ve Porter Gereksinim Tatmin Ölçeğidir. Çok sayıda sorulardan oluşan Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliği yüksektir. Bu ölçeğin soruları oldukça kapsamlı ve cevaplama şıkları çok olduğu için bu form, belirli bir eğitim düzeyinin üstündekiler için

[173] SOLMUŞ, a.g.e. , s.205.
[174] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.136.
[175] SOLMUŞ, a.g.e. , s.205.
[176] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s. 137.

uygundur[177]. Bu yöntemde işin kişi açısından değişik görünümleri verilmekte ve bu görünümlere göre kişinin tatmin durumu (çok tatmin edici, tatmin edici, normal, kısmen tatmin etmiyor ve hiç tatmin etmiyor) saptanmak istenmektedir[178]. İş betimleyici endeks, işle ilgili kısa betimlemelerden oluşmaktadır. Bu ölçeğin yanıtlanması son derece kolay ve basittir. Bu nedenle okuma yazma bilen herkese uygulanabilir niteliktedir. Bu alanda araştırma yapanlar tarafından yıllardır yaygın olarak kullanılmaktadır. Sadece yönetici düzeyinde kullanılmak üzere geliştirilmiş bir diğer iş tatmini ölçeği de Porter Gereksinim Tatmin Ölçeğidir. Bu ölçek yöneticilerin karşılaştıkları problemlere ilişkin sorular içermektedir. Bu ölçeğin diğer bir özelliği ise mevcut durum ile ideal durum karşılaştırmalarına olanak vermesidir[179].

Kritik olaylar yöntemi:

Kritik olay yöntemi örgütteki kritik olayları kullanarak iş tatminini ölçme metodudur. Bu teknik 1959' da Herzberg tarafından geliştirilmiştir. Herzberg'in iş tutumları üzerinde yaptığı bir çalışmada çalışanlardan kendilerini en fazla tatmin eden olaylar ile en çok tatminsizliğe yol açan olayları tanımlamaları istenmiştir. Sonra bu olayların içeriği analiz edilmiş ve bunlardan nelerin (örneğin; iş, denetleme biçimi, ücret, terfi) işgörenin tepkisine yol açtığı saptanmıştır[180].

Görüşme yöntemi:

İş tatmini ölçüm tekniklerinden birisi de bireysel görüşme yöntemidir. Kişinin işi ile ilgili görüşme yapılır. Bu görüşmede bireyin işinden ne ölçüde ve neden mutlu olduğu, iş tatminsizliğini oluşturan etkenlerin ne olduğu yapılan görüşme ile elde edilebilir. Bu tür görüşmelerde görüşmecinin tarafsız olması, iş tatmin araştırmasına konu olan işgörenlerce benimsenmesi ve tarafların birbirlerine olumlu yaklaşması gerekmektedir[181].

---

[177] Can BAYSAL ve Erdal TEKARSLAN , **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, (İkinci Baskı, Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 1996), s.280.
[178] ERDOĞAN a.g.e. , s.397.
[179] BAYSAL ve TEKARSLAN, a.g.e. , s.280.
[180] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s. 137.
[181] ERDOĞAN, a.g.e. , s.397.

Davranış eğilimlerini belirleme yöntemi

Bireylere işleri ile ilgili davranışları sorularak neleri yapmayı tercih edip nelerden kaçındıkları öğrenilir. Ayrıca biçimsel ve biçimsel olmayan haberleşme kanalları ile çalışanların tutumları hakkında bilgi edinilebilir. Biçimsel kanallar kullanılarak örneğin ustabaşı veya diğer yöneticilerin çalışan tutumları hakkında edindikleri izlenimlere dayanarak bilgi edinilebilir.Aynı zamanda biçimsel olmayan, daha çok işletme içinde belirli bilgi taşıyan kişilerin yansıttığı düşüncelere dayanarak çalışan tutumları hakkında fikir edinmek mümkündür. Ancak bu iki iletişim kanalı ile saptırılmış bilgiler edinileceği için iş tatmin düzeyi hakkında sağlıklı fikir edinmek mümkün değildir[182].

[182] BAYSAL ve TEKARSLAN, a.g.e. , s. 281.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

BİLGİ SİSTEMLERİNİN İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Bilgi teknolojisindeki her yenilik, işletmelerdeki yöntemlerde ve süreçlerde değişikliklere yol açmaktadır. Bu değişiklikler, işletmelerdeki yönetim anlayışını ve bölümlerin uzmanlık konumunu da değiştirmektedir. Değişim ve yenilik sürecinden, insan kaynaklarının statü ve rolleri de etkilenmektedir. Bilgi teknolojilerinin işletmeleri bir bütün olarak etkilemesi, beraberinde yeni yapılanma ihtiyacını da doğurmaktadır. Yeni örgütsel yapılanmaların geleneksel yapılanmalardan daha çok sosyal duyarlılığa sahip olması söz konusudur. Uzmanlaşmış, esnek ve birbirini tamamlayıcı nitelikteki organizasyon yapıları yenilik ve bilgi teknolojilerinin sonuçlarıdır[183].

Gelişen teknoloji ile birlikte her geçen gün yenilenen ve işletmelerde yaygınlaşan bilgisayarlı bilgi sistemleri de, işletmelerin değişik bölümlerinde yapılmakta olan faaliyetleri değiştirmekte, onlara farklı nitelikler kazandırmaktadır. Verilerin toplanması, işlenmesi, bilgiye dönüştürülüp iletilmesi ve saklanması hep bilgi sistemleri aracılığıyla yapılabilmektedir. İşletmedeki yöntemlerde ve süreçlerde meydana gelen yenilikler, yönetim anlayışını ve bölümlerin uzmanlık konumunu da değiştirdiğinden, işletmedeki statü ve rolleri etkilenen işgörenler de değişik tutumların gelişmesine sebep olmakta ve onların iş tatminlerini etkilemektedir. Sonuçta bilgi sistemlerinin başarısı onu oluşturan ve onu kullanan diğer bir deyişle elemanlarından biri olan işgörenlere bağlıdır.

1. BİLGİ SİSTEMLERİ YAKLAŞIMLARI

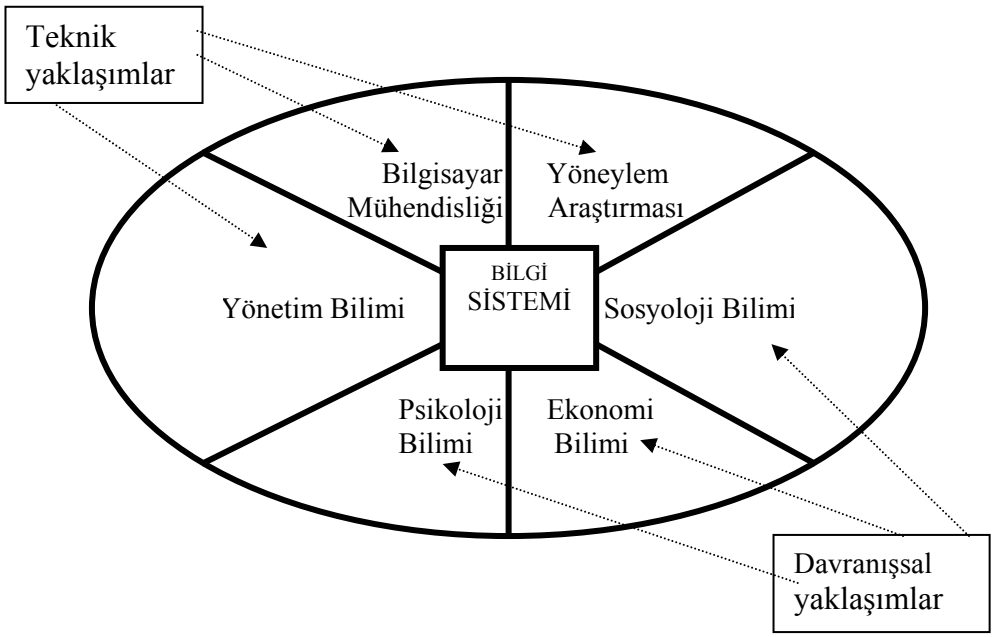
Bilgi sistemleri, tek başına bir kuramdan ya da bilim dalından oluşmaz. Tam tersine bilgi sistemi, bilimler arası bir alan özelliği taşır[184]. Bilgi sistemlerini ele alış zorluğu, onun hem teknik hem de sosyal açıdan değerlendirme ihtiyacından kaynaklanmaktadır. Bilgi sistemlerinin sadece teknoloji olarak düşünülmesi, kültür,

---

[183] http://iibf.atauni.edu.tr/aralik2003.doc
Adnan AKIN, "Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma", 07.01.2007, 18:00

[184] ŞAHİN, a.g.e. ,s.101.

insan, organizasyon yapısı ve iş süreçlerinin gözardı edilmesi, işletmeleri ciddi sorunlara sürükleyebilmektedir.



Şekil 5: Bilgi Sistemi Yaklaşımları.

Kaynak: ŞAHİN, a.g.e. ,s.101.

Şekil 5 bilgi sistemlerindeki problemler, durumlar ve çözümlerin ana kurallarını göstermektedir. Genelde alan olarak teknik ve davranışsal yaklaşım olarak ayrılabilirler. Bilgi sistemleri sosyoteknik sistemlerdir. Onlar makinalar, cihazlar ve fiziksel teknoloji içerseler de aynı zamanda sosyal, entellektüel ve organizasyonel araştırmalara da ihtiyaç duyarlar[185]. Aşağıda bilgi sistemlerine değişik yönlerden bakan yaklaşımlar anlatılmıştır.

- **Teknik yaklaşım**

Bilgi sistemlerinde teknik yaklaşım matematik tabanlı olup, bu sistemlerin fiziksel teknoloji ve biçimsel becerilerini inceler[186]. Teknik yaklaşıma katkıda bulunan bilimlerin başında; yönetim bilimi, bilgisayar bilimi ve yöneylem araştırması gelir. Yönetim bilimi; karar verme ve yönetim uygulamalarına ağırlık verir. Bilgisayar

[185] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.16.
[186] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.16.

bilimi; hesaplanabilirlik teorileri, hesaplama teknikleri, etkin veri metotları ile depolama ve erişim yöntemleriyle ilgilenir. Yöneylem araştırması ise, matematiksel teknikler üzerinde durur[187].

- **Davranışsal yaklaşım**

Bilgi sistemlerinde davranışsal yaklaşım; yönetim, yapısal (stratejik) işbirliği, tasarım uygulama gibi uzun dönemli bilgi sistemleri geliştirmeye ağırlık verir. Her davranışsal bilim, bilgi sistemlerine önemli bazı kavram ve yöntemler kazandırmaya çalışır[188]. Davranışsal yaklaşımda sosyoloji, organizasyonlar ve grupların sistemlerin geliştirilmesini nasıl şekillendirdiklerini, bunun yanı sıra geliştirilen sistemlerin bireyler, gruplar ve organizasyonları nasıl etkilediğini inceler. Psikoloji, biçimsel bilginin karar vericiler tarafından nasıl algılanıp kullanıldığını araştırır. Ekonomi uzmanları ise bilgi sistemlerinin, işletmenin maliyet yapısına nasıl bir etkide bulunacağı üzerinde durur[189]. Davranışsal yaklaşım teknolojiyi göz ardı edemez. Onun yerine bilgi sistemi teknolojisi, davranışsal problem veya konuların genelde esasını oluşturmuştur. Fakat bu yaklaşım genelde teknik çözümler üzerine odaklanmamıştır. Onun yerine yönetim, davranış ve organizasyon politikasındaki değişimler üzerine yoğunlaşmıştır[190].

- **Sosyoteknik yaklaşım**

Sadece teknik veya sadece davranışsal yaklaşımın ele alınması işletme için ciddi sorunlara neden olabilir. Bu yaklaşımda, sistem performansını en iyiye götürmek için, hem teknoloji hem de organizasyon tatmin edici bir uygunluk elde edilinceye kadar karşılıklı olarak optimize edilir[191]. Sosyoteknik yaklaşımda, bir bütün olarak sistemin başarısına ağırlık verilir. Teknik ve davranışsal öğeler, birlikte göz önünde bulundurulur. Bu yaklaşıma göre, teknoloji, örgütsel ve bireysel gereksinmelere göre tasarlanıp geliştirilmelidir. Örgüt ve bireyler de, teknolojiden etkili biçimde

---

[187] Kenneth LAUDON and Jane LAUDON, **Management Information Systems**, (Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002), s.14-15.
[188] ŞAHİN, a.g.e. , s.102.
[189] LAUDON and LAUDON, a.g.e. , s.14-15.
[190] KARAHOCA ve KARAHOCA, a.g.e. , s.17.
[191] LAUDON and LAUDON, a.g.e. , s.14-15

yararlanabilecek biçimde eğitilmeli ve güdülenmelidir[192]. Bilgi sistemleri araştırması, insan, teknoloji ve birbirleri arasındaki bağlantı ve etkileşimleri içerdiği için zordur. Yazılım geliştirme sadece matematiksel ve teknolojik bir çalışma değildir. Karmaşık bir sosyal süreci de beraberinde getirir.

2. BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANICILARI

Bir sistem kullanıcılar tarafından kullanıldığı sürece varlığını sürdürebileceği için kullanıcı sistemin en önemli parçası durumundadır. Bu nedenle geliştirilen sistem kullanıcının ihtiyaçlarını karşılayabilmelidir. Sistem analizi süresince kullanıcıların sistemden beklentileri tam olarak belirlenmeli ve sistemin nasıl başarıya ulaşacağı tespit edilmelidir. Sistem analistleri ve tasarımcıları tarafından yapılan genel bir yanılgı ile bütün kullanıcılar aynı kategoriye konulmamalıdır. Her kullanıcının bilgisayar bilgisi ve deneyimi aynı olmadığı gibi görev ve sorumlulukları sonucu kullanacakları sisteme yaklaşımları farklı olacaktır[193].

2.1. İşgörenler

Bilgi sistemlerinde işgörenler, veri girişi, işlenmesi ve verinin bilgiye dönüştürülmesi aşamalarında görev alırlar. İşletmenin farklı bölümlerinde çalışanlar, bilgi sistemlerinin farklı bölümlerini kullanarak verinin veya bilginin doğru ve ulaşılabilir yerde toplanmasını sağlarlar. İşgörenlerin işlerini kolayca yerine getirebilmeleri için bilgi sistemleri ve bilgi teknolojilerinin uyum içinde çalışması gerekir. Kullanılacak bilgi sistemi tasarlanırken, kurulurken ve uygulamaya geçirildikten sonra sürekli olarak işgörenlerin ihtiyaçları göz önüne alınmalı fikirleri değerlendirilmelidir. Bilgi sistmelerinin başarısı ve sistemden beklenen verimin sağlanması için işgörenlerin sisteme karşı ön yargılı veya karamsar olmasının önüne geçilmelidir. Kullanılan bilgi sistemleri kullanıcıların işlerini kolayca yerine getirebilmelerini sağlamalı, onların ihtiyaç ve isteklerine cevap verebilmelidir. Sonuçta ortaya çıkabilecek eksiklikler işgörenlerin işlerini yapabilmelerini zorlaştıracağı gibi

---

[192] ŞAHİN, a.g.e. , s.102-103.
[193] Oya KALIPSIZ ve diğerleri, **Sistem Analizi ve Tasarımı**, (Papatya Yayıncılık Eğitim, İstanbul, 2006), s.33.

onların bilgi sistemlerine karşı olumsuz bir tutum sergilemelerine ve iş tatminsizliği yaşamalarına neden olabilir.

2.2. Yöneticiler

Çalışanların bilgi sistemlerinde işledikleri ilettikleri ve depoladıkları bilgileri yine aynı sistem sayesinde inceleyerek, planlama, denetleme ve karar verme gibi yönetim fonksiyonlarını yerine getirirler. Ayrıca veri girişi ve bilgiye dönüştürülmesi aşamalarının çalışanlar tarafından doğru bir biçimde yerine getirilip getirilmediğinin kontrolünü bu sistem üzerinden yaparlar. Yöneticiler bilgi sistemlerini iyi tanımalı onlara güven duymalıdır. Kurulan sistem yöneticinin ihtiyacı olan tüm bilgileri ve raporları istediği şekilde alabilmesine olanak tanımalı, işletmede gerçekleşen faaliyetleri takip ve müdahale edebilmesini sağlamalıdır.

Bilgi sistemlerinin geliştirilmesi için gerekli kaynağı sağlayacak olan üst düzey yöneticisinin bilgi sistemine olan yaklaşımı sistemi kullanacak olan kullanıcılar üzerinde etkili olmaktadır[194]. Yöneticinin bilgi sistemlerine karşı takındığı tutumlar çalışanların bilgi sistemlerine bakış açılarını şekillendirecek onların çalışmalarını etkileyecektir.

2.3. Müşteriler

Bilgi sistemleri ve iletişim ağlarının bir getirisi olarak birçok işletme, 24 saat açık konuma gelmiştir. İşletme açısından pazara sürekli mal arz edebilmeyi sağlayan bu sistemler, müşteriler için de önemli kolaylıklar sunmaktadır. Müşteriler bilgi sistemleri sayesinde, işletmenin pazara sunmuş olduğu ürün bilgilerini görebilir, sipariş verebilir, siparişlerinin durumlarını takip edebilirler. Ayrıca daha önce alıp kullanmakta oldukları ürünlere ait şikayetlerini, ürünler hakkında yeni istek, öneri ve fikirlerini bu sistemler aracılığı ile işletmeyle paylaşabilirler. Bu sayede işletmeler müşterilerinin fikirlerini de değerlendirebilirler. Bilgi sistemleri işletmeyle müşterilerin arasında iletişimi sağlayan köprü durumundadır. Müşterilerle ilişkileri sağlayan bilgi sistemleri herkesin kolayca anlayıp kullanabileceği bir şekilde tasarlanıp geliştirilmelidir. Müşteri istek ve ihtiyaçlarına cevap veremeyen kullanımı herkes tarafından anlaşılamayan bilgi

[194] KALIPSIZ, a.g.e. , s.17.

sistemleri, müşterilerin işletmeyle olan ilişkileri üzerinde olumsuz bir etki yapar, onların işletmeye karşı olumsuz düşünceler ve tutumlar edinmesine neden olabilir.

2.4. Ortaklar

Ortaklar işletmede gerçekleşen faaliyetlerle ilgili ihtiyaç duydukları bilgilere, bilgi sistemleri sayesinde kolayca ulaşabilir. Ayrıca ortaklar için hazırlanan raporlar genellikle basit ve herkesin anlayabileceği şekildedir. Ortaklara sunulan bilgiler genellikle grafiksel bilgi özelliği taşır. Bilgi sistemleri tarafından ortaklara sunmak amacıyla hazırlanan raporların onların bilgi edinmek istedikleri konuda yeterli ve anlayabilecekleri bir şekilde hazırlanıp sunulması gerekir. Ayrıca ortaklar değişik zamanlarda, işletmelerin değişik faaliyetleri hakkında bilgiler edinmek isteyebilirler. Kullanılan bilgi sistemlerinin ortakların ihtiyaçlarına süratle cevap verebilecek şekilde tasarlanmış olması, onların işletmede gerçekleşen olayları kolayca anlayabilmelerini ve takip edebilmelerini sağlaması gerekir.

2.5. Tedarikçiler

İşletmeler tedarikçileri ile arasındaki, sipariş, fiyat, planlama ve bilgi paylaşımı fonksiyonlarını bilgi sistemleri üzerinden yürütürler. Elindeki stokları, üretimdeki siparişleri, hazır siparişleri, bilgi sistemleri sayesinde müşterisinin izleyebilmesini sağlarlar. Bu tür bilgi sistemleri genellikle internet üzerinden ulaşımı ve paylaşımı mümkün olan sistemlerdir. Kullanılan sistemlerin tüm tedarikçiler tarafından anlaşılıp kullanabilecekleri bir şekilde tasarlanıp geliştirilmeleri gerekir. Aksi takdirde tedarikçilerin işletmeyle iletişimlerini sağlayan bilgi sistemleri birçok aksaklıklara ve anlaşmazlıklara neden olabilir. Bunun sonucu olarak, tedarikçiler bilgi sistemlerine karşı olumsuz bir tutuma sahip olup, işletmeyle iletişimlerini farklı şekillerde yerine getirmeye çalışacaklardır. Bu da işletme için hem zaman kaybı hem de bilgi sistemine yapılan yatırımın boşa gitmesi anlamını taşır.

3. BİLGİ SİSTEMLERİNİN KULLANIMININ İŞGÖRENLER AÇISINDAN ÖNEMİ

Teknoloji işletmenin diğer değişkenlerine bakarak daha sürekli ve hızlı bir değişme halindedir. Oysa teknolojiyi kullanacak olan insan çoğu zaman teknolojinin bu hızlı değişimine ayak uyduramamaktadır. İşletmeler, teknoloji değiştirmeyi insanı değiştirmekten daha kolay bulmaktadırlar. İşgörenler çoğu kez örgüte yeni teknoloji gelmesine karşı çıkarlar. Çünkü, teknoloji geliştikçe insan gücüne gereksinim azalır. Bir başka deyişle her yeni teknoloji eskisinden daha az insan gücü kullanmak, makine gücünü en yüksek düzeye çıkarmak ve işi işgörene kolaylaştırmak için geliştirilir. İşgörenleri işsizlik korkusuna iten en önemli teknolojik gelişme bilgisayarların ve bilgi sistemlerinin işletmelerde kullanılmasıdır. Bunun yanında bilgisayar kullanımı örgütlerde giderek artan değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklikler şöyle sıralanabilir. Bilgisayar kullanımının, daha önce daha geniş yerde, daha çok hareketle yapılan işleri daha dar yerde daha az hareket isteyen bir duruma getirmesi, bilgisayarların yer zaman ve hareketten sağladığı ekonominin örgütteki birçok bölüm ve birimlerin birleşmesine yol açması, karar verme için gerekli verilerin bilgi sistemleri ile daha hızlı, daha sağlam toplanması sonucu örgütün basamaklarının azalması, işgörenlerin bilgisayar denetimine girmesinin, denetim alanını genişletmesi, örgütün araştırma, geliştirme, yenileştirme ve benzeri işlerindeki masraflarını azaltmasıdır. İşletmedeki görev, yetki ve üretim yapılarını köklü değişimlere uğratan bilgisayarların ve bilgi sistemlerinin, örgütün etkililiğinin artırılmasına böylece örgütün amaçlarının gerçekleştirilmesinde büyük katkıları olmasına karşılık yarattığı davranışsal sorunlar da vardır. Bilgi sistemlerinin bir gereği olarak uzun süre bilgisayar kullanan bir işgörenin toplumsallaşması zayıflayarak, arkadaşları ve ilgili işgörenlerle ilişkileri bozulabilecek örgüte bağlılığı zayıflayarak, ilk fırsatta örgütü bırakabilecek ve yalnızlık duygusu geliştirerek, kaygıya kapılabilecektir[195]. Bilgi sistemlerinin işgörenlerin beklentilerine karşılık verememesi, kullanımının işgörene zor gelmesi, onlardan bir takım yeni yetenek ve görevler istemesi, denetime ve süreçlere dair bir takım baskılar getirmesi, yaratıcılığına ve kararlara katılmalarına imkan vermemesi gibi faktörler işgörenlerin

[195] BAŞARAN, a.g.e. , s.72-73.

işlerine karşı olumsuz tutumlar edinmelerine sonuçta da iş tatminsizliği yaşamalarına sebep olabilir.

3.1. İletişim

İletişim bir işletmenin vazgeçilmez bir unsurudur. İletişim eksikliği işletmelerde en büyük çatışma nedenlerinden birini oluşturur. İletişim sürecinde meydana gelen sorunların girdiyi azalttığı, işbirliğini geciktirdiği, yanlış anlamalara neden olduğu ortaya çıkmıştır[196]. Ayrıca bilgi eksikliğinin önemli bir stres kaynağı olduğu kabul edilmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin işbirliği içinde gelişmesi, bilgi üretimi ve iletiminin daha etkili ve verimli gerçekleştirilmesinde devrimsel bir değişimi sağlamıştır. Bilgi artık daha verimli ve etkili biçimde üretilip işlenebilmekte, daha hızlı arzu edilen biçimlerde iletilebilmektedir[197].

Bilgi teknolojisi geniş kapsamlı bir tanımdır. Çeşitli biçimdeki verilerin derlenmesi, işlenmesi, saklanması, kullanılması, aktarılması ve denetlenmesi gibi bilginin yönetimine ilişkin süreçlerde kullanılan teknoloji ile ilgili sistem ve yöntemlerin tümünü içerir. Bilgi teknolojisi esas olarak, insanların birbirleriyle ilişki kurma biçimleri ve insanların bilgiye ulaşması ile ilgilidir[198].

Bilgi sistemleri işin yerine getirilmesi sürecinde çalışanların birbirleriyle iletişim kurmalarını, veri işlemelerini, bilgi alış verişinde bulunmalarını ağlar vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Kullanılan bilgi sistemleri işletme süreçlerinin hızlı bir şekilde yerine getirilmesini sağlarken çalışanlarını bilgi teknolojilerine bağımlı kılmakta ve yüz yüze iletişimi azaltmaktadır. Bütün gününü bilgisayar başında geçiren çalışanlar zamanla işletmedeki diğer çalışanlarla olan arkadaşlık bağlarının zayıfladığını düşünebilmektedir. Diğer taraftan çalışanlar işin yerine getirilmesini belirli prosedürlere göre yaptıkları için işin yerine getirilmesi konusunda gelişen yeni fikirlerini üst yönetime yüz yüze iletebilme olanağını bulamayabilmektedirler.

---

[196] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.392-393.
[197] ÖĞÜT, a.g.e. , s. 17.
[198] http://www.gislab.ktu.edu.tr/yayinlar/KBS99/24_celik.doc
Tahsin YOMRALIOĞLU ve Kemal ÇELİK, "Konumsal Bilgi Sistemi", 11.09.2006, 23:50

3.2. Performans

Bilgi toplumu, genel anlamda, yoğun ve yaygın olarak kullanılan bilgisayar teknolojisi tarafından biçimlendirilmektedir. Bilgi toplumunda bilgisayarlar; bireylerin bilgi üretme gücünü olağanüstü artırarak, bilginin kitlesel biçimde üretilmesini, işlenmesini, saklanmasını, dağıtılmasını ve kullanılmasını sağlamaktadır[199]. Bilgi sistemlerinin kullanımı işletmelerde veri derleme ve değerlendirme etkinliğini artırmakta ve işletmelerin minimum hata ile bilgiye ulaşmalarını sağlamaktadır. Gereksiz işgücü kullanımını ve kırtasiyeyi engellemektedir. Böylece bir stres kaynağı olan niceliksel aşırı iş yükünün önüne geçilmiş olur. Ayrıca basit işlere zaman harcamak yerine bunları bilgisayarlara yaptırmak, bireylerin özgüvenini artırır, işlerini daha anlamlı bulmalarını sağlar, iş tatminine zemin hazırlar.

3.3. Koordinasyon

Koordinasyon işletmedeki çeşitli grupların uyumlu bir şekilde çalışmalarının sağlanması ve sonucunda genel amaçlara ulaşma imkanının doğmasıdır. Yönetimin görevi bir yandan işletmeyi teşkil eden maddi ve manevi üretim faktörleri diğer yandan işletmenin tümü ile onu saran ortam arasında koordinasyon yaratmaktır[200].

Koordinasyon fonksiyonunun düzgün bir şekilde yönetilmesi bazı temel ilkelere uymakla sağlanır. Bu ilkeler aşağıda açıklanmıştır[201].

- İlgili sorumlu kişiler arasında buluşup görüşme ile koordinasyon sağlanmalıdır.
- Bir konuda veya bir sorun ile ilgili bütün etkenlerin karşılıklı olarak birbirleri üzerindeki etkileri dikkate alınarak koordinasyona gidilmelidir.
- Koordinasyon sürekli bir işlem olarak düşünülmelidir.

Bilgi sistemleri kurulurken işletmelerin süreçleri incelenmeli ve çalışanlar arası koordinasyon, kurulacak bilgi sisteminde dikkate alınmalıdır. Bunun yapılması ancak kurulacak sistemin doğru tanımlanması ve tanımlama sonucu doğru bilgi sisteminin seçimi ile mümkündür. Süreç adımlarına uygun kurulmuş bilgi sistemlerinde, çalışanlar daha rahat bir çalışma ortamına sahip olurlar. Koordinasyon dikkate alınmaksızın, süreç

---

[199] ÖĞÜT, a.g.e. , s.31.
[200] Özalp, a.g.e. , s. 271-272.
[201] Özalp, a.g.e. , s. 273-275.

tam olarak incelenmeden kurulan bilgi sistemlerinde iş akışı sağlanamayacağından performans kaybı ile birlikte bir çok sorun ortaya çıkar. Koordinasyon, sorumlulukların paylaşılmasını sağlamak yoluyla niteliksel iş yükünü hafifleterek ve belirsizlikleri gidererek stresi azaltır.

3.4. Denetim

Denetim işletme planlarının gerekleri doğrultusunda faaliyetlerin düzenlenmesidir. Yönetim faaliyetinde uygulamanın değerlendirilmesi ölçülmesi ve sonunda düzeltici tedbirlerin yer almasıdır. Burada iki çeşit faaliyet vardır. Birincisi planlarla olayları karşılaştırmak, ikincisi, planda meydana gelen sapmaları belirlemek ve düzeltmeleri yapmaktır[202].

Bilgi sistemlerinin kullanımı sayesinde sürecin her aşamasında denetleme yapmak mümkündür. Birden fazla aşamadan oluşan süreçlerde her adımdaki çalışanın yaptığı işin doğruluğunun onaylanması ve bir sonraki adıma doğru bir şekilde aktarılmasını sağlar. Bu sayede çalışanlar süreç çıktılarını beklemeksizin her an denetlenebilir ve gereken tedbirler yöneticiler tarafından alınabilir. Her ne kadar her an denetlenebilmek bazı çalışanlar için strese ve sonuçta da iş tatminsizliğine neden olsa da bazı çalışanlarda işlerini doğru olarak yerine getirdiklerinin görülmesini isterler. Bu da çalışanın iş tatminini artırabilir.

3.5. Karar Verme

İşletme yönetiminin bir kavramı olarak karar bir seçimi ifade eder. Yöneticinin veya herhangi bir kişinin her hangi bir konuda yaptığı seçim karardır. O halde, seçme, tercih etme, tavır koyma, benimseme ile karar verme çok yakından ilgilidir. Yöneticinin konu üzerinde düşünüp taşınması sonucu çare veya çözüm diye belirlediği yol yöneticinin kararını ifade eder[203].

Bilgi sistemi kullanımı işgörenlerin kendi insiyatiflerinde olmayabilir. Bu sistemler işgörenlerin sisteme uygun iş görmelerini sağlarlar. Sonuçta sistem belirli bir işlem adımına göre çalışmaktadır. Yöneticiler bakımından bilgi sistemleri karar verme fonksiyonlarını yerine getirebilmelerinde büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Yönetici bir karar verme konusuyla ilgili bilgilere raporlara bu sistemler aracılığıyla kolayca

[202] Özalp, a.g.e. , s.292.
[203] Tamer KOÇEL**, İşletme Yöneticiliği**, (Beşinci Baskı, Beta Basın Yay No: 405, İstanbul, 1995), s.35.

ulaşabilir. Bu sayede belli bir standardizasyona ulaşan süreç içinde karar verme mekanizmaları daha verimli çalışır. Yönetici vereceği herhangi bir kararla ilgili olarak bilgi sistemlerinden gelen raporlara dayanarak hareket eder. Karar verme durumunda olan yönetici istediği çok çeşitli bilgilere süratli bir şekilde ulaşarak çabuk ve doğru kararlar alabilir. Bu durum, belirsizlikleri ve niteliksel aşırı iş yükünü azaltacağı için yöneticilerin iş tatminlerini artırabilir.

3.6. Zaman

Zamana bir kaynak olarak baktığımızda, diğer üretim faktörlerine benzemediği görülür. Bu nedenle zaman hammadde gibi depolanamaz, nakit para gibi tasarruf edilemez, bir makine gibi üretime katılamaz. Yani zamanı fiziksel olarak yakalamak, onu bir üretim girdisi gibi kullanmak ve ona sahip olmak mümkün değildir. Ancak tek yapabileceğimiz, zamanı en verimli bir şekilde kullanabilmektir. Bu noktada insana, zamanı nasıl kullanacağına karar verme yetkisi verilmiştir. Kişiye düşen, diğer üretim faktörlerinde olduğu gibi zamanı da amaçların gerçekleştirilmesi yolunda israf etmeden etkin bir şekilde kullanmaktır[204].

İşletmede zaman planlamasına gereken önemin verilmesi, kişisel düzene vakit ayıramama, sosyal ilişkilerde bulunamama, işletmede bilgi akışında düzensizlik, bürokrasi ve kırtasiyecilik, kararsızlık, iş geciktirme, aynı anda çok işle meşgul olma, çok fazla okunacak doküman, düzensiz hazırlanmış toplantılar, gereksiz telefon konuşmaları gibi olumsuzlukları ortadan kaldırır.

Bilgi sistemleri gerek bilgiye ulaşma gerekse bilginin paylaşımı açısından zamanın etkin kullanımına imkan sağlar. Bu sayede çalışanlar işlerini en kısa sürede ve doğru şekilde tamamlayabilirler. Bir takım zaman kaybettiren işler bilgi sistemleri aracılığı ile hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleştirilebilir. Çalışanlar bir takım ayrıntılar içinde boğulmaz. Bilginin işlenmesi ve iletilmesi bilgisayar ve bilgisayar ağları aracılığı ile olduğundan bilgi süratli bir şekilde elde edilmekte ve iletilmektedir. Bu sayede çalışanlar zamanlarını daha etkin bir şekilde kullanabilmektedir. Böylece niceliksel aşırı iş yükü ve dolayısıyla stres azalarak çalışanların iş tatminleri artabilir.

İşgörenlere sağlamış oldukları kolaylıklar yanında bazen bilgi sistemleri onların yapmış oldukları işlerde zamana karşı yarışmalarına neden olabilmektedir. Bir

[204] http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/akyuz7.doc
Yılmaz AKYÜZ "Organizasyonların Yeni Zenginliği Etkin Zaman Yönetimi", 11.09.2006 21:23

çalışanın bir işi ne kadar sürede yerine getirdiği bilgi sistemleri üzerinden her an takip edilebilmektedir. Örneğin bir bankada çalışan memurların kaç dakikada bir müşteri ağırladıkları, bürolarındaki yöneticiler tarafından takip edilebilmekte ve çalışanların performansı ona göre değerlendirilebilmektedir. Bu baskı altında çalışan ve zamana karşı yarışan bir işgörenin iş tatmini olumsuz yönde etkilenebilmektedir. Bilgi sistemlerinin bireylerin yönetimi için değil, işin yönetimi için kullanılması doğru olur.

4. İŞ GÖRENLERİN BİLGİ SİSTEMLERİNE UYUMUNUN SAĞLANMASI

Kurulan bilgi sistemlerinin işletme hedeflerine hizmet edebilmesi için iş görenlere uyumu önemli bir noktadır. İş görenlerin alışkanlıklarına ve iş yapma yöntemlerine en yatkın sistemin kurulması, sistemin yaygınlaştırılması ve başarısı için kaçınılmazdır. Ancak bilgi sistemlerinin tüm sektörlere yönelik olarak hazırlanmasından dolayı bu her zaman mümkün olmamaktadır. Bu durumda iş görenlerin kurulacak bilgi sistemine adaptasyonu için aşağıdaki konular önem kazanmaktadır.

4.1.Bilgi Sistemlerinin Analizi, Tasarımı ve Uygulanması Faaliyetlerine Katılımın Sağlanması

Yeni bir sistem işletmede kurulacaksa; mevcut sistemin bilgi gereksinimleri analiz aşamasında belirlenir. Bu bilgiler işgörenlerden ve yöneticilerden edinilir. Belirlenen bilgi ihtiyaçları doğrultusunda sistemin tasarımı yapılır ve son olarak da uygulama aşamasında yeni sistemin programlanması, test edilmesi, tüm işletmeye yaygınlaştırılmadan kullanıcıların yeni sisteme uyumu için eğitilmesi gerekmektedir.

Bilgi sistemleri tasarımına kullanıcının katılımının birçok olumlu yönü bulunmaktadır. İlk olarak kullanıcılar, sistem tasarımına aktif bir şekilde katılırsa, kendi önceliklerine ve işletme gereksinimlerine göre sistemin oluşturulması fırsatını bulmaktadır. Ayrıca değiştirilen sistemin içinde çalıştıkları için sistemin tamamlanmasına katkıları olumlu olmaktadır. Zaman yönünden kısıtlı olan kullanıcıların sistem tasarımına katılımı zorlaşmaktadır. Kullanıcıların bilgi ve uzmanlığıyla yapılan işbirlikleri en iyi sonuçların çıkmasında yol gösterici olmaktadır. Bununla birlikte, kullanıcıların sorun çözümlerine bakış açıları sınırlı olabilir ve işletme süreçlerini geliştirici fırsatlar gözden kaçabilir. Bu nedenle, sistem tasarımcılarının

çözüm ve yeteneklerine her zaman gereksimin duyulmaktadır. Bilgi sistemi uygulama çalışmalarında bilgi sistemi uzmanları ile işletme arasındaki ilişki genelde sorunlu olmaktadır. Kullanıcılar ve bilgi sistemleri uzmanları farklı ortamlardan gelmekte, konuya farklı yönlerden bakmaktadır. Kullanıcılar için sistemin basit olarak sorun çözmesi ve işletme işlerini kolaylaştırması önemli iken uzmanlar için donanım ve yazılım etkinliğinin artırıldığı karmaşık teknik çözümler önemlidir. Bu çatışmanın sonucunda bilgi sistemleri, kullanıcıların isteklerini karşılayamayabilir ve kullanıcılar uygulama sürecinden uzaklaşabilir. Buna bağlı olarak da, bu iki grup arasında iletişimsizlik ve sistemin başarısızlık riski artabilir. Bir bilgi sistemi, yönetimin destek ve sözüne sahip ise, hem kullanıcılar hem de teknik personel yaptıkları işe daha kolay yoğunlaşabilirler. Her iki grupta, geliştirme sürecine katılımlarının dikkat ve öncelik hakkı sağlayabileceklerine inanırlar. Uygulama sürecine harcadıkları zaman ve çaba dikkate alınarak ödüllendirilirler. Yönetimin desteği, sistemin başarılı olması için yeterli kaynak sağlanmasını garanti etmektedir. Ayrıca çalışma, tutum ve yöntemlerindeki tüm değişim ve yönetim desteğine bağlı yeni sistemle ilişkili tüm örgütsel düzenlemeler etkin bir şekilde uygulamaya konulur. Bununla birlikte bazı durumlarda yönetimin desteği geri tepebilir. Yönetimin projeyle ilgili çok fazla taahhüdü olabilir ve gereksiz çok fazla kaynak kullanımına neden olurken, sistemin geliştirilme çabaları da başarısız olabilir[205].

4.2. Eğitim Faaliyetleri

Bilgi sistemlerinin en önemli elemanı insandır. Bilgi sistemleri ile kişiler yeni sisteme uygun olarak eğitilmedikçe, sistem ne kadar mükemmel olursa olsun, başarı şansı oldukça az olacaktır. Eğitimin yöneticiler, kullanıcılar ve bilgi işlem elemanları için, kendileriyle ilgili olacak şekilde ayrı ayrı tasarlanması gerekmektedir. Eğitimi verenler, satıcılar, sistem analistleri, dışarıdan ücretli eğiticiler veya firmadaki eğiticiler olabilir. Büyük organizasyonlarda sistemin genel yapısını anlatmak için eğitim seminerleri düzenlenebileceği gibi bireylere, yapacakları görevleri anlatan yönergeler de kullanılabilmektedir. Diğer bir yaklaşım ise her kullanıcının teker teker eğitilmesidir. Eğitimde kullanıcı el kitapları ve yardım ekranları esas kaynak olarak değerlendirilirler. Kullanıcı el kitabı, sistemin amaçları, terim sözlüğü, donanım kullanımıyla ilgili

[205] HOŞCAN ve diğerleri, a.g.e. , s.202.

talimatlar, sistemin çalışması ve kullanımıyla ilgili talimatlar gibi bilgileri içermelidir. Yardım ekranları, kullanıcı el kitabının etkileşimli bir versiyonudur ve erişimi kolaydır. Eğitim programları, genellikle personelin değerini önemli ölçüde artırdığı için işgücünün değişim hızını ya da işgücü maliyetini artıracaktır. Eğitim programları hazırlanırken bu tehlikeler göz önünde tutulmalıdır. Sistemin kilit elemanlarının eğitiminden sonra sistemi tüm işletmeye yaygınlaştırıp diğer personelin de iş başında eğitilmesi en yaygın eğitim yöntemi olarak kabul edilmektedir[206].

5. İŞ GÖRENLERİN İŞ TATMİNİNİ ETKİLEYEN FAKTÖRLERİN BİLGİ SİSTEMLERİ AÇISINDAN İNCELENMESİ

5.1. Bilgi Sistemleri ve Yaş

İş tatmini ve yaş arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalarda yaşlı çalışanların genç çalışanlara göre tecrübeleri ile işle ilgili koşullara daha iyi uyum sağlamalarından dolayı genel olarak, yaşlı çalışanların, genç çalışanlara oranla iş tatminlerinin daha yüksek olduğu yönünde bulgular elde edilmiştir. Konuya bilgi sistemleri açısından baktığımızda, durumun farklı olabildiğini görebiliriz.

Günümüzde, eğitim sistemi açısından belirli bir yaşın üstündeki çalışanların bilgi sistemlerine yatkınlığı zorlaşabilmektedir. Çalışanın eğitim hayatında bilgisayar, bilgi teknolojileri ve bilgi sistemleri konusunda eğitilmemiş olması, işletmede bilgi sisteminin kurulması aşamasında işini kaybetme kaygısı ile değişime direnç göstermelerine neden olabilir. İşletmede meydana gelen değişim, iş yapma alışkanlıklarını ve yöntemlerini değiştirdiği ölçüde yaşlı çalışanların bu sisteme uyumu zor olmakta, bu da onların iş tatminsizliği yaşamalarına neden olabilmektedir. Ancak son zamanlarda eğitim sistemi içine dahil edilen bilgisayar eğitimi sayesinde genç nesilde bu tür sorunlar yaşanmamaktadır. İşletmede çalışan genç işgörenler bilgi çağının bir gereği olarak, bu konuda eğitim almalarının yanı sıra bilgisayar ve bilgi teknolojilerinin hayatın her alanına girmiş olması nedeniyle bu sistemlere çabuk uyum sağlamakta bu sistemlerin kendilerine dinamizm kazandırdığını düşünebilmektedir. Sonuç olarak, belli bir yaşın üstünde olanların bilgisayar ve bilgi teknolojilerinin

[206] GÖKÇEN, a.g.e. , s.196.

gerekliliklerini yerine getirebilecek vasıfları kendilerinde görmemelerinden dolayı iş tatminlerinin olumsuz yönde etkilenebileceğini söylemek mümkündür.

5.2. Bilgi Sistemleri ve Cinsiyet

İş tatmininin cinsiyete göre bir farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan araştırmalarda, iş tatminin cinsiyetlere göre bir değişim göstermediğine ilişkin bulgular elde edilmiş olsa da, bilgi sistemleri söz konusu olduğunda işin bedenen yorgunluk vermediği ve genellikle masa başında yerine getirildiği düşünüldüğünde, kadın çalışanların iş tatmininin olumlu olması gerektiği düşünülebilir. Bilgi sistemleri kullanımı güce dayalı olmayan, bilgisayar okur-yazarı olan, yeterli eğitim seviyesine sahip herkesin kullanabileceği sistemlerdir. Bu durum daha da çok sayıda kadına iş imkanının doğması demektir. Günümüzde bilgisayar ve bilgisayar ağları ile evlerde çalışma ortamlarının gelişmesi kadınların daha rahat çalışma koşullarına uyum sağlayabilmelerine yardımcı olmaktadır.

5.3. Bilgi Sistemleri ve İş Ortamının İçeriği

Bilgi sistemleri çalışanları, işlerini daha kolay bir biçimde yapabilecekleri, özellikle bilgisayarlar için gerekli olan ısı, ışık ya da havalandırma gibi faktörler açısından elverişli ofis ortamlarında faaliyetlerini yerine getirmektedirler. Bu koşullar sağlandığı takdirde çalışanların iş tatminlerinin arttığı görülmektedir. Bununla birlikte masa başında ve sürekli ekran karşısında çalışmanın bir takım sağlık problemlerine yol açabileceği endişesi iş tatminlerinin azalmasına sebep olabilir.

İşgörenlerin büyük çoğunluğu benlik duygusunu ya da kişisel gelişme gücünü artırmak amacıyla bağımsız çalışma ve insiyatif kullanma gereksinimlerine önem verirler. Bir kişi, özgür bir biçimde gelişme gösterdiği takdirde kendisini grubun bir üyesi, bir şeyler yapma gücünde ve grup içinde değeri olan bir eleman olarak hisseder[207]. Bilgi sistemleri işgörenleri bilgisayarlara bağımlı hale getirmekte ve işlerini belirli prosedürlere göre yerine getirmelerinden dolayı işgörenin yaratıcılığını yitirmesine sebep olabilmektedir. Bu durum özellikle rutin işlerin bilgisayarlar tarafından gerçekleştirildiği çalışma ortamlarında işgörenlerde can sıkıntısı ve stres yaratmakta, iş tatminlerinin azalmasına sebep olabilmektedir.

---

[207] Zeyyat SABUNCUOĞLU, **Endüstriyel Davranışlar**, (Bursa İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Yay. No:10, Bursa, 1982), s.129.

İşgörenlerin yapmış oldukları işlerde kararlara katılma dereceleri de onların işe katılımlarını etkilemekte, kararlara katılması çoğu zaman işe karşı tutumu olumlu yönde geliştirmektedir[208].

Doğru bir bilgi sistemi geliştirilmediği takdirde işgörenin, bilgi sisteminin izin verdikleri dışında kendisinden işine katabileceği fazla bir şey yoktur. Ayrıca işgören bilgi sisteminin çıktılarına göre hareket etmek zorundadır. Sistem çıktılarının işgörenin istediği şekilde olmaması veya yapmış olduğu işin sadece sisteme göre yapılması işgörenin iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilir.

5.4. Bilgi Sistemleri ve Kişilik Özellikleri

Örgütlerde insan, en temel üretim faktörlerinden biridir, ancak en karmaşık ve yönetimi en zor olandır. Bazı insanlar, örgüt içinde kendilerinden ne beklendiğini en ince ayrıntısına kadar bilmek isterken, bazıları kendi görevlerini kendileri seçmek isterler. Bazı insanlar belirsizlik ve değişim ortamlarını tercih ederken, diğer insanlarda belirsizlik ve değişim hayal kırıklığı yaratabilmektedir[209].

Kişiler örgütlere girerken değişik arzu ve ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırken örgütün gereklerini ve isteklerini yerine getirmeye çalışırlar. Kişilik farklılıkları dolayısıyla çatışma yaratan diğer bir durum ise kişilerin işle ilgili düşünceleri, gözetim şekli, ödüller ve mevkilerle ilgilidir[210].

Rutin faaliyetler, otomatikleşmiş ve standardize edilmiş faaliyetlerle karakterize edilir[211]. Rutin işlerde kullanılan bilgi sistemleri, hazır kurulmuş bir sistematik içinde, yaratıcılık gerektirmeyen, hareket içermeyen bir yapıya sahip olduğundan, pasif bir kişiliğe sahip, işine sadece ücret gözüyle bakan çalışanlarda iş tatminini artırabilir. Aktif, insiyatif kullanma becerisine sahip, yaratıcı kişiliklerde ise iş tatminini olumsuz yönde etkileyeceği düşünülebilir.

5.5. Bilgi Sistemleri ve İş Grubu

İşgörenlerin yapmış oldukları işlerde paranın yanı sıra bir takım başka beklentileri de vardır. Bir grubun üyesi olma, arkadaş edinme, kısacası diğer insanlarla

---

[208] BAŞARAN, a.g.e, s.376.
[209] BUDAK, a.g.e. , s.35.
[210] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.394.
[211] BUDAK, a.g.e. , s.25.

sosyal ilişkiler kurabildiği ortamlarda bulunma, onları işlerine bağlayan diğer unsurlardır.

Grup, benzer amaçlı ve ortak değerleri paylaşan kişilerin oluşturduğu ilişkiler topluluğudur. İşletmelerde yapıları itibarıyla bir gruptur ve bünyesinde birden fazla grubu bulundurmaktadır. Her grubun bir amacı vardır ancak, bir grubun oluşması için daima ortak bir amaç olması gerekmez. Bireylerin amaçları farklı olsa bile grup aracılığıyla amaçlarına ulaşabilmeleri mümkündür[212]. İşgörenlerin güven verici sosyal ilişkiler kurabildiği, kendisini bir grubun üyesi olarak görebildiği ortamlarda bulunmaları onların iş tatminini artırabilir.

Bilgi sistemi çalışanının yapmış olduğu işin gereği olarak zamanının büyük bir kısmını bilgisayar başında geçirmesi, işletmede diğer işgörenlerle yüz yüze iletişim kurmasını çoğu zaman engeller. Zamanla arkadaşlık ilişkilerinin zayıfladığını düşünen işgören yalnızlık duygusuna kapılıp iş tatminsizliği yaşayabilir.

Bireyin birlikte olduğu grubun yapısı veya doğası, iş tatmininde önemli bir etkendir[213]. İşletmelerde genellikle beyaz yakalı çalışanlara daha imtiyazlı bir gözle bakılmaktadır. Bilgi sistemi kullanıcıları beyaz yakalılar grubuna dahil olmalarından dolayı mavi yakalılara göre daha fazla iş tatmini yaşayabilirler.

5.6. Bilgi Sistemleri ve Örgütteki Çalışma Süresi

Bilgi sistemleri işgörenlerin üzerinde işletmede çalışma sürelerine göre farklı etkiler gösterebilmektedir. İşletmede, uzun seneler bilgi sistemleriyle çalışan tecrübeli işgörenler ile bu sistemi yeni kullanmaya başlayanlar arasında bir takım farklı tutumlar gelişebilecektir. İşletmede uzun süre çalışmanın sonucu kazanılan deneyim, işin yapılması ve sorunların çözülmesinde işgörene zaman kazandıracaktır. Ayrıca yapmış olduğu iş, işletmeyi ve süreçleri tanıdığı, bilgi sistemlerini kullanmayı öğrendiği için ona zor gelmeyecektir. Yeni işe başlayan bilgi sistemi çalışanlarına bilgi ve deneyimlerini aktarmak suretiyle, eğitimine katkıda bulunacaktır. Bu da çalışanın iş tatminini artırabilir.

Diğer bir yönden bilgi sistemleri işletmelerde bir takım köklü değişiklikler yaratmakta, işgörenlere olan ihtiyacı azaltarak, bazı işlerin ve bölümlerin ortadan kalkmasına sebep olabilmektedir. Uyum sağlayamama, işini kaybetme korkusu gibi

[212] ERDOĞAN, a.g. e. , s.306-307.
[213] ÖZKALP ve KIREL, a.g.e. , s.132.

kaygılar, özellikle işletmede uzun yıllarını geçirmiş tecrübeli, geleneksel yöntemlerle işlerini yerine getirmeye alışmış işgörenlerde stres yaratıp iş tatminsizliğine neden olabilir.

5.7. Bilgi Sistemleri ve Çalışılan Sektör, Örgütsel Pozisyon

Bilgi sistemleri hem kamu hem de özel sektörde kullanıldığından, sektöre dayalı bir iş tatmini farkı bulunmadığı düşünülebilir. Ancak, bilgisayar başında çalışmanın kişilere verdiği özgüven ve işletme içinde daha imtiyazlı görüntü, bu pozisyonda çalışmaktan dolayı çalışanın iş tatminini artırabilmektedir.

İşletmenin tüm faaliyetlerinde en alt kademede çalışan işgörenden en üst kademede bulunan yöneticilere kadar hepsi bilgi sistemlerinin farklı bölümlerini kullanarak işlerini yerine getirebilirler. Alt kademede çalışan personel yapmış olduğu iş ona işletmede yükselme olanaklarını sunduğu ölçüde işinden tatmin sağlayabilir. Yapmış olduğu işi herkesin yapabileceğini, bu işi yapmasının ona işletmede bir üstünlük ve terfi olanağını sağlamadığını düşündüğü sürece iş tatmini azalacaktır. Diğer bir taraftan, bilgi sistemleri sayesinde yapmış olduğu işin her an kontrol edildiğini, yapmış olduklarının sürekli olarak takip edildiğini ve eninde sonunda bunun kendisi için olumlu bir değerlendirme olduğunu düşünen işgören daha fazla iş tatmini yaşayabilir.

İş tatminini artıran unsurlardan birisi de işgörenin işinde kendisini güven içinde hissetmesi, işten çıkarılma korkusu olmamasıdır. Bilgi sistemi işgörenleri işlerini, bilgisayar bilgisine sahip herkesin yapabileceğini, işin belirli prosedürlere göre yapıldığı için zor bir tarafı olmadığını ve ileride bu işi daha az ücretle yapabilecek kişilerin yerlerini alabileceklerini düşünürlerse iş tatminsizliği yaşayabilirler.

5.8. Bilgi Sistemleri ve Ücret, Eşit Ödüller

Ekonomik özendirme araçları içinde en eski ve yaygın kullanılanı ücrettir. Ücretle verimlilik arasında ilişki bulunduğu her zaman savunulur. Güdüleme kuramlarında da ücret en etkin bir güdüleme aracı olarak kabul edilmiştir. Ücret işgörenin işletmeye giriş nedeni olduğu kadar aynı zamanda onun işletmeye sürekli bağlanmasında en güçlü güdüdür. Ücret sadece işgörenin ekonomik gücünü artırmakla kalmaz. Bu arada yüksek ücret bireyin toplum içinde sağladığı saygınlık ve otoriteyi de artırmış olur. Öte yandan geleceğin güvence altına alınması düşünülür. Bu nedenlerle

işgörenler üzerinde iş tatmini sağlayan faktörlerden biriside ücrettir. İşgörenler üzerinde ücrettin sağladığı tatminden daha önemlisi benzer işlerde çalışanlara farklı ücret ödenmesinden kaynaklanan tatminsizliktir. Bir işgören aldığı ücretin yüksekliğinden daha çok başkalarının aynı iş için aldığı ücretle ilgilenir ve etkilenir[214].

Bilgi sistemi kullanıcısı olabilmek için, eğitim seviyesinin yanı sıra, özel eğitim ve bilgi birikimi gerektirdiğinden, diğer çalışanlara göre ücretleri, dolayısıyla ödül ve promosyonları fazla olabilmektedir. Bu da çalışanın iş tatminini artırabilmektedir. Fakat bilgi sistemi çalışanın bağlı bulunduğu kadroya bağlı olarak kendi aralarında ücret farklılıkları oluşabilmektedir. Bu durum içerik olarak aynı işi yaptığını düşünen ancak farklı ücret alan bilgi sistemi çalışanlarında iş tatminini düşürebilir. Bilgi sistemi ile ilgili yenilikleri takip eden, işletmenin sahip olduğu bilgi sistemine bazı katkılar yapabilecek bilgi ve deneyime sahip işgörenlerin ücret yönünden daha tatmin elde edebileceği şüphe götürmez bir gerçektir.

5.9. Bilgi Sistemleri ve Danışmanlık

İşgörenler aşırı baskı altında çalışmayı sevmezler. Her konuda işlerine karışılmasından, emir verilmesinden ya da etkilenmekten kaçınırlar. Bu nedenle merkezcil yönetim anlayışını benimseyen katı ve sert yöneticilerin bulunduğu işletmelerde çalışan kişilerin pek verimli olmadıkları ve ilk fırsatta başka bir işletmeye geçmek istedikleri bilinir[215]. Bilgi sistemleri de yöneticilerin işgörenleri merkezi bir şekilde denetleyebilmelerine imkan vermektedir. Yöneticiler işgörenlerin yapmış oldukları işleri kendi ekranlarından takip edip onlara müdahale edebilmektedirler.

Bazı işgörenler denetlenmekten hoşlanmaz iken bazıları ise yaptıkları işin görülmesini sonuçta da takdir edilmeyi beklerler. Diğer taraftan denetlenmekten, sürekli izlenmekten hoşlanmayan işgörenler işten kaytarmaları durumunda bunun anında görülebildiğini bildikleri için rahatsız olacak stres yaşayabilecek ve sonunda iş tatminleri olumsuz yönde etkilenebilecektir.

Bilgi sistemi ile çalışan işgörenler sistemden kaynaklanan bir takım problemler sebebiyle üst yönetim tarafından başarısız görülebilme korkusu da yaşayabilirler. Sistem tasarımından kaynaklanan bir hata yüzünden üst yönetime hatalı veya geç bilgi ulaştırılması söz konusu olabilir. Yöneticiler kendilerine ulaşan bilginin işgörenin

[214] SABUNCUOĞLU, a.g.e. , s.118-120.
[215] SABUNCUOĞLU, a.g.e. , s.129.

hatasından kaynaklandığını düşünebilirler. Bu gibi olumsuz durumlarda işgörenlerin yanlış değerlendirilmesine sebep olacağı için iş tatminsizliği yaratabilir

Günümüzde işletmelerde yapılan denetimler hata aramaktan çok yol gösterici olma diğer bir deyişle danışmanlık niteliğindedir. Bilgi sistemleri kullanıcılarının yapmış oldukları işler belirli sınırlar içinde gerçekleştiğinden yönetimin denetim sonucu yapacağı danışmanlık yine bilgi sisteminin kullanımına yönelik olacaktır.

5.10. Bilgi Sistemleri ve İş-Özel Yaşam Çatışması

Bilgi sistemi çalışanları, işleri gereği bazı durumlarda standart mesai saatlerine bağlı kalarak çalışamayabilirler. İş yerlerinde yetiştiremedikleri bazı işleri bilgi sistemlerinin sahip olduğu yeteneklerden dolayı evlerinde bilgisayar ağları üzerinden veya bilgisayarları ile çalışarak yerine getirebilirler. Bu da ailelerine ayırmaları gereken zamanlarını işine ayırmalarına, sebep olmakta, bundan dolayı özel hayatlarında çatışmalar yaşamaları mümkün olmaktadır. Bu da iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Diğer bir taraftan bilgi sistemi çalışanı olmanın vermiş olduğu farklı görüntü ailelerin işgörenle gurur duymalarına neden olabilir. Ailenin olaya bu şekilde bakış açısı da işgörenin tatminini artırabilir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ESKİŞEHİR ORGANİZE SANAYİ BÖLGESİNDE FAALİYET GÖSTEREN İKİ KOBİ'DE YAPILANUYGULAMA

1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

İşletmeler işleyecekleri ve mamul hale dönüştürecekleri hammaddelerin temininden, çeşitli süreçlere katılıp işlenmesine, mamul madde olarak çıkmasına ve pazarlanmasına kadar gerçekleştirdiği faaliyetlerde, çeşitli bölüm ve kademelerinin bilgi ihtiyaçlarını karşılamak için, farklı niteliklere sahip bilgisayara dayalı bilgi sistemlerini kullanmaktadırlar. İşletme iş ile ilgili süreçlerini gerçekleştirirken ihtiyacı olan bilgilere kısa bir sürede doğru olarak ulaşmayı ve etkin bir şekilde kullanmayı amaçlamaktadır. Kullanılan bilgi sistemleri işletmelerin amaçlarına ulaşmasında birer araçtır. Bilgi sistemleri sadece yazılım, donanım ve teknolojiden oluşmaz. Sistemin elemanlarından biri de onu kullanan, çıktılarını yorumlayıp kararlar alan bilgi sistemi kullanıcılarıdır. Kullanılan teknoloji ve yazılımın mükemmel olması işletmenin amaçlarına ulaşmasında istenen katkıyı sağlayamayabilir. Çünkü farklı nitelik ve ihtiyaçları olan kullanıcıların bilgi sistemlerinden farklı beklentileri olabilir.

İşgörenlerin işlerine karşı geliştirdiği olumlu tutumlarının bir toplamı olan iş tatmini işgörenlerin işlerine bağlanmalarını, işlerini sevmelerini sağlayan dolayısıyla çalışma yaşamlarını daha nitelikli hale getiren unsurlardan biridir. Bilgi sistemlerinin yukarıda sözü edilen özelliklerinden dolayı işgörenlerle uyum içinde olması gerekliliği işgörenlerin iş tatmini konusunu da önemli kılmaktadır. İşgörenlerin kullanmakta olduğu sistemden iletişimlerini kolaylaştırması, performanslarına katkıda bulunması diğer gruplarla çalışmalarını uyum içinde sağlaması, karar vermelerine destek olması ve onlara zaman kazandırmasının yanı sıra bireysel özelliklerine bağlı olarak farklı beklentileri vardır. Bu beklentilerine karşılık bulamayan, kısacası kendi amaçlarına hizmet etmediğini, işlerini kolaylaştırmadığını düşünen kullanıcılar bir takım sıkıntı ve kaygılara kapılıp bilgi sistemlerine karşı, farklı şekillerde olumsuz tutumlar geliştirip iş tatminsizliği yaşayabilirler. İşgörenler beklentilerinin karşılıklarını buldukları ve ihtiyaçlarını karşılayabildiklerini düşündükleri sürece işlerinden memnun olur, buna

göre tutum geliştirirler ve çalışırlar. Bilgi sistemlerinin başarısı da kullanıcıların yapmış oldukları işten hoşnut olup olmamasına diğer bir deyimle iş tatmini yaşayıp yaşayamadıklarına bağlıdır. Sonuçta işinden tatmin sağlamayan işgörenlerde işi hafife alma, işe geç gelme, işten erken ayrılma veya işi bırakma gibi davranışlar oldukça fazladır. Bu tip davranışların fazla olması da işletmeler açısından büyük kayıplar sağlamaktadır.

İşletmenin ve yönetimin bütün işlevlerini desteklemek için kullanılan bilgi sistemlerini kullanan işgörenlerin bilgi sistemlerinden beklentileri nelerdir? Bilgi sistemleri onların işe karşı tutumlarını dolayısıyla iş tatminlerini nasıl etkilemektedir? Sorularının cevabı bu araştırmanın konusunu oluşturmaktadır.

2.ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmada, kuramsal olarak bilgi sistemleri ve iş tatmini kavramları incelendikten sonra bu konularda iki işletmede uygulama çalışması yapılarak bilgi sistemlerinin iş tatmini üzerindeki etkileri ortaya konmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmamızın amacı, işletmelerde kullanılan bilgi sistemlerinin, bilgi sistemi kullanıcılarının iş, iş ortamının içeriği ve bireysel özellikleri bakımından ihtiyaç ve beklentilerini karşılayıp karşılayamadıklarını bunun sonucunda da iş tatminlerinin ne şekilde etkilendiğini belirlemek, tatmin ya da tatminsizlik yaşayıp yaşamadıklarını saptamaktır.

3. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI

Araştırmanın çalışma evrenini, bilgi teknolojisi ile desteklenmiş bilgi sistemi kullanan endüstri işletmeleri oluşturmaktadır. Yapılan uygulamada Eskişehir Organize Sanayi Bölgesindeki Ay Plastik Mak. San. ve Tic. Ltd. Şti. ve Baycan A.Ş' deki bilgi sistemi kullanıcılarının bilgi sistemlerine yönelik iş tatminleri araştırılmıştır. Araştırma Ay Plastik'te 1 üst düzey yönetici, 4 orta düzey yönetici, 4 beyaz yakalı, 7 mavi yakalı işgören, Baycan'da 1 üst düzey yönetici, 5 orta düzey yönetici, 5 beyaz yakalı, 8 mavi yakalı olmak üzere toplam 35 işgören ile görüşülerek yapılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada betimsel yöntemlerden yarı yapılandırılmış görüşme tekniği kullanılmıştır. Bu yöntemin kullanılmasındaki amaç diğer tekniklerin bir takım dezavantajlarından kaçınmaktır. Diğer tekniklerde araştırmaya katılanların, çoğu zaman soruları okumadan veya soruları anlayamadan cevaplar vermesi nedeniyle anlamsız sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. İşgörenlere araştırmanın önemi anlatılarak gönülden katılımları sağlanmaya çalışılırsa da işgörenler bu katılımdan kaçabilir. Sonuçta araştırmacı sorulara verilen cevapları araştırma bittikten sonra görmekte ve karar vermek durumunda kalmaktadır.

Yarı yapılandırılmış görüşme yönteminde ise araştırılan işgörenler ve araştırmacı yüz yüzedir. Önceden hazırlanmış görüşme sorularının yanı sıra görüşme sırasında ortaya çıkabilecek araştırmacının gözden kaçırmış olabileceği bir takım sorular ve cevaplar da ortaya çıkabilmektedir. Araştırmacı işgörenlerin anlayamadığı sorulara anında müdahale ederek onlara soruları açıklayıcı bir şekilde ifade edebilme imkanına sahip olmaktadır. Görüşme sırasında işgörenlerin beklenti ve istekleri, şikayetleri daha rahat gözlemlenebilmektedir. Cevap vermek istemedikleri sorulara farklı yönlerden yaklaşarak cevaplayabilmektedir. Bu gibi nedenlerden dolayı araştırmamızda görüşme yönteminin kullanılmasına karar verilmiştir.

5. İŞLETMELERİN TANITIMI

5.1. Ay Plastik Mak. San. ve Tic. Ltd. Şti

Ay Plastik Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde 1995 yılından beri faaliyet göstermekte olup, 16.500 m2 alan üzerinde 11.000 m2 kapalı üretim alanı ve 150-800 ton arası 23 adet plastik enjeksiyon makinası ile Arçelik Buzdolabı İşletmesine Plastik Yardımcı Sanayi olarak hizmet vermektedir.

Ürettiği plastik parçalar Arçelik buzdolaplarında gerek yurtiçinde gerekse yurtdışında binlerce müşteriye başarıyla hizmet vermektedir. Faaliyetlerini işletmeye hammadde girişinden, müşteriye nihai ürün olarak teslim edilinceye kadar tamamen ISO 9000 standartlarına uygun olarak gerçekleştirilmektedir. Üretim planlama, üretim,

proses kontrol ve çıkış kalite kontrol işlemlerinin her safhası ISO 9000 standartlarına uygun olarak yapılmaktadır.

İşletmede 117 işgören çalışmakta olup bunların 105'i mavi yakalı 12'si beyaz yakalı işgörendir. Bunların 23'ü bilgi sistemi kullanıcısıdır. İşletmede farklı teknik özelliklere sahip 16 bilgisayar bulunmaktadır.

Ay plastikte ETA muhasebe bilgi sistemi kullanılmaktadır. Vergi usul kanununun tüm zorunluluklarını karşılamaktadır. ERP programı ise işletmenin satın alma ile başlayan sürecini, satış (sevkiyat) aşamasına gelinceye kadar her departmanda yerine getirilen faaliyetleri kayıt altına alan bir yapı görünümü vermektedir. Bir yazılım şirketine özel olarak hazırlatılan yazılım, veri toplama, değerlendirerek bilgiye dönüştürme ve sürecin doküman haline getirilmesi işlerinde etkin olarak kullanılmaktadır. Beyaz ve mavi yakalı işgörenler süreç öğelerini bilgi sistemine işlemek için, orta ve üst düzey yöneticiler ise süreç çıktılarını kontrol ederek karar vermelerini kolaylaştırmak için kullanmaktadır.

5.2. Baycan Elektrik A.Ş

1967 yılında kurulan Baycan Anonim Şirketi, özellikle kablo gruplamadaki yılların tecrübesi ile piyasanın önde gelen beyaz eşya üreticileri için müşterilerine özel üretimler yapmaktadır. Kablo gruplamanın yanısıra, bunları elektriksel teçhizatlarla ve plastik parçalarla gruplayıp testlerini yapmaktadır. İşletme, son yıllarda otomotiv sektörüne yönelmiş, başarı ile üretimine devam ederek, bu sektördeki pazar payını giderek artırmıştır. Plastik enjeksiyon ve kalıp imalat kapasitesine de sahip olan işletme, yeni endüstri sektörlerine katılım plan ve projelerini sürdürmektedir.

Fabrika Eskişehir Organize Sanayi Bölgesinde 10.000 m² arazi üzerinde 4.000 m² kapalı alanda yerleşik olup, büyüme için gerekli yeteneğe sahiptir.

İşletmede 163 işgören vardır. Bunların 148'i mavi yakalı, 15'i beyaz yakalıdır. Bunların 32'si bilgi sistemi kullanıcısıdır. İşletmede farklı teknik özelliklerde 23 bilgisayar bulunmaktadır.

İşletmede bir yazılım şirketinin genel amaca yönelik olarak hazırlayıp, işletmelerin özel durumlarına ve taleplerine bağlı olarak uyumlaştırdıkları bir ERP bilgi sistemi kullanılmaktadır. Bu bilgi sistemi ile muhasebe, satın alma, üretim ve sevkiyat süreçleri takip ve kontrol edilmektedir.

6.ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmamızda Ek 1' de verilen görüşme soruları bilgi sistemi kullanıcılarına yöneltilmiştir. Bilgi sistemleri ve iş tatmini arasında belli başlı ilişkilere göre aşağıdaki değerlendirme yapılmıştır.

6.1. Bilgi Sistemleri ve Yaş

İşletmede görüşme yapılan bilgi sistemi kullanıcıları 19-41 yaşları arasındadır. Kendilerine yöneltilen bilgi sistemlerinden memnun muzunuz? Sorusu için, kullanımının kolay olup olmadığı, ihtiyaçlarına cevap verip vermediği, çıktılarını anlayıp anlayamadıklar, işlerini hızlandırıp hızlandırmadıkları, kullanımında yazılımdan ya da teknolojiden kaynaklanan sorunlar yaşayıp yaşamadıkları, bu sistemlerin işletme de gerçekleşen süreçlere katkısı olup olmadığı gibi soruyu açıklayıcı bilgiler verilmiştir. Soruya 35 kullanıcının tamamı bilgi sistemlerinin iletişimlerini kolaylaştırdıklarını, performanslarına katkıda bulunduklarını, diğer gruplarla uyum içinde çalışmalarını sağladıklarını, karar vermelerine ve işletme gerçekleşen süreçlere katkıda bulunup, kendilerine zaman kazandırdığı gibi nedenler belirterek olumlu görüş bildirmiştir.

6.2. Bilgi Sistemleri ve Cinsiyet

Görüşme yapılan bilgi sistemi kullanıcılarından 22'si erkek, 13'ü bayandır. Bayan ve erkek bilgi sistemi kullanıcılarının tamamı bilgi sistemleri için olumlu görüş bildirmiştir. Bayan işgörenler bilgi sistemleri faaliyetlerinin genellikle ofis ortamlarında yerine getirildiği için kendilerine daha fazla iş imkanının doğduğunu düşündüklerini, bilgi sistemleri ile çalışmanın bedenen fazla bir yorgunluk vermediğini, iş dışındaki yaşamlarını devam ettirmede kolaylıklar yarattığını belirterek, memnuniyetlerini dile getirmişlerdir.

.

6.3. Bilgi Sistemleri ve İş Ortamının İçeriği.

Görüşme yapılan bilgi sistemi kullanıcılarına yöneltilen, bilgi sistemi kullanıcısı olarak çalışma ortamınızın fiziksel özelliklerinden memnun musunuz? sorusuna 35 bilgi sistemi kullanıcısından 20' si olumlu görüş bildirmiş 15'i özellikle mavi yakalı

işgörenler ortamın fiziksel özelliklerinden memnun olmadıklarını, çalışma ortamlarının havasız, soğuk ve mekanın dar olması gibi şikayetlerini dile getirmişlerdir.

Sağlık açısından bilgi sistemi kullanıcıları sorgulandığında, bilgi sistemi kullanıcılarından 21'i herhangi bir sağlık problemleri olmadığını ve bilgi sistemi kullanıcısı olmanın sağlıklarını olumsuz yönde etkilemediğini belirtmişlerdir.

Olumsuz görüş bildiren 14 bilgi sistemi kullanıcısı bilgi sistemlerinin bir gereği olarak masa başında ve bilgisayar ekranı karşısında çalışmaktan kaynaklanan göz rahatsızlıkları ile oturmaktan kaynaklanan bel ve sırt ağrısı ayrıca çok yoğun çalıştıkları günlerde baş ağrısı yaşayabildikleri şikayetlerini dile getirmişlerdir.

6.4. Bilgi Sistemleri ve İşin İçeriği

İşin içeriği bakımından bilgi sistemleri ile gerçekleştirdikleri işleri zor ve karmaşık bulan olmamıştır. Ayrıca işin yapılması sırasında kişisel yeteneklerinin yeterli geldiğini dile getirmişlerdir. Demek ki bilgi sistemleri, aşırı niteliksel iş yükü gibi bir stres kaynağını ortadan kaldırmıştır.

Görüşme yapılan kişilerden 20'si faaliyetlerinin kapsamının yaratıcılık gerektirdiğini belirtmiş 15'i ise bilgi sistemi üzerinde tüm işlerin tanımlı olmasından dolayı yaratıcılık gerekmediğini belirtmiştir.

Olumlu görüş bildiren gruptakilerin tamamı sistem analizi sürecinde kendi fikir ve görüşlerinin alındığını kendi isteklerinin dikkate alınarak sistemin kurulduğunu, sistemde bir takım farklı istekler olduğunda yazılım firması ile irtibata geçip isteklerinin giderildiğini, bu nedenlerle fikirleri ile yaratıcılık yeteneklerini kullanabildiklerini ifade etmişlerdir.

Olumsuz görüş bildiren işgörenler ise yaratıcılık yeteneklerini niçin kullanamadıkları sorusuna, bilgi sisteminin sahip olduğu yetenekler ile sınırlanan rutin işleri yerine getirdiklerini ve sorumlulukları olan faaliyetlerin kapsamının yaratıcılık gerektirmediğini belirtmişlerdir.

6.5. Bilgi Sistemleri ve İş Grubu

Yapılan görüşmeler sonucunda bilgi sistemi kullanıcısı olmanın iş arkadaşlarınızla ve diğer işgörenlerle iletişiminizi nasıl etkiliyor? sorusuna bilgi sistemi kullanıcılarından 25'i olumlu görüş bildirirken 10'u olumsuz görüş bildirmiştir.

Olumlu görüş bildiren bilgi sistemi kullanıcılarının tamamı bilgi sistemlerinin işlerini daha kolay, hızlı bir şekilde gerçekleştirdiği için meslektaşlarla, üst veya astlarla iletişim kurmanın, bilgi alış verişinde bulunmanın daha rahat hale geldiğini ifade etmektedirler.

Diğer olumsuz görüş bildiren bilgi sistemi kullanıcıları sürekli bilgisayar başında çalışmanın kendilerini diğer çalışanlardan izole ettiğini düşündüklerini belirtmişlerdir.

6.6. Bilgi Sistemleri ve Örgütteki Çalışma Süresi

Görüşme yapılan kişilerin işyeri kıdemleri 1-16 yıl arasındadır. Çalışanların tamamı kullandıkları bilgi sistemlerinin faaliyetleri yerine getirmesi açısından ihtilayaçlarına cevap verdiğini, işlerini kolaylaştırıp onlara hız ve zaman kazandırdığını, kullanımlarının kolay olduğunu belirtip olumlu görüş bildirdiği için örgütteki çalışma sürelerine göre iş tatminleri arasında bir kıyaslama yapılamamıştır. Ayrıca işletmede uzun süre çalışan tecrübeli işgörenler işletme süreçlerini iyi bilmelerinden dolayı bu sistemlerin işletmede gerçekleşen süreçlere ve yaptıkları işlere katkılarının farkında olduklarını ve bu sistemlere çabuk uyum sağladıklarını dile getirmişlerdir.

6.7. Bilgi Sistemleri ve Örgütsel Pozisyon

Bilgi sistemi kullanıcısı olmanın pozisyon değişikliklerini yani terfiyi nasıl etkilediği sorgulandığında, üst düzey yöneticilerin tamamı kendi pozisyonları açısından etkilemediğini, ancak bu pozisyonda olmalarında bilgi sistemleri ile ilgili eğitim ve bilgi birikimlerinin katkısı olduğunu belirtmişlerdir. Orta düzey yöneticilerden 5'i bilgi sistemi kullanıcısı olmanın terfilerini olumlu etkilediğini 4'ü etkilemediğini dile getirmişlerdir. Beyaz yakalı işgörenlerden 6'sı olumlu etkileyeceğini düşündüklerini , 3'ü bir etkisinin olmayacağını belirtmişlerdir. Mavi yakalı işgörenlerin 10'u ise etkilediğini 5' i etkilemeyeceğini belirtmişlerdir.

6.8. Bilgi Sistemleri ve Ücret, Eşit Ödüller

Yapılan araştırmada, bilgi sistemi kullanıcısı olmanın işgörenlerin ücretlerindeki artışa etkisi sorgulandığında, işgörenlerin çoğunluğu olumlu etkilediğini, diğerleri ise etkilemediğini belirtmişlerdir. Bilgi sistemi kullanıcısı olmanın kendilerine ek gelirler

kazandırması sorgulandığında ise bilgi sistemi kullanıcılarının tamamı ücretleri dışında farklı bir getirisinin olmadığını belirtilmiştir.

6.9. Bilgi Sistemleri ve Danışmanlık

Yapılan araştırmada bilgi sistemi kullanıcılarından 15'i yaptıkları işlerin sonuçlarını yöneticileri ile düzenli olarak yüz yüze konuşarak, 4'ü ise raporlama ile değerlendirdiklerini belirtmişlerdir. Diğer bilgi sistemi kullanıcıları ise sürekli olarak denetlenmediklerini, sadece olumsuz durumlar ortaya çıktığında denetimle karşılaştıklarını dile getirmişlerdir. Olumsuz durumlarda yöneticilerin kendilerine yaklaşımları sorulduğunda büyük çoğunluğu yöneticilerin kendilerine karşı yapıcı yaklaştıklarını meydana gelen aksaklıkların eğitim ile giderildiğini belirtmişlerdir.

6.10. Bilgi Sistemleri ve İş-Özel Yaşam Çatışması

Yapılan araştırmada bilgi sistemi çalışanlarının işlerini normal çalışma saatlerinde yetiştirip yetiştiremedikleri, evlerine iş götürüp götürmedikleri sorgulandığında, 26'sı normal çalışma saatlerinde yetiştirdiklerini diğer 9'u ise ender de olsa yetiştiremedikleri zamanlar olduğunu fakat bunun bilgi sistemlerinden değil başka nedenlerden kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bu sebeplerle evlerine iş götürmelerine gerek kalmadığını işlerinin özel yaşamlarında çatışmalara sebep olmadığını söylemişlerdir. Görüşülen kişilerden 4'ü bilgi sistemlerinden kaynaklanan zihin yorgunluğu sebebiyle çok ender zamanlarda ailesiyle yeterince ilgilenemediğini düşündüğünü belirtmiş, ancak bu çok sık yaşanmadığı için özel yaşamlarında bir probleme sebep olmadığını dile getirmiştir. Mavi yakalı işgörenlerden 2'si işlerini ofis ortamlarında gerçekleştirmelerinden dolayı ailelerinin bilgi sistemleri kullanıcısı olmalarından ayrı bir mutluluk duyduklarını belirtmiştir.

SONUÇ

İş tatmini işgörenlerin, gerek iş hayatı gerekse özel hayatlarında mutluluğa ulaşmalarında önemli bir faktördür. Hepimiz birer işgören olarak, işyerinde sorunsuz iyi geçen bir günün ardından, eve mutlulukla gittiğimizde ailemize ve arkadaşlarımıza tebessümle yaklaşırken, kötü geçen günlerde bu tutumun tersine döndüğünü huzursuz, olduğumuzu, işimizden uzaklaştığımızı, işimize karşı olumsuz bir takım tutumlar edindiğimizi bilmekteyiz. İşgörenlerin yapmış oldukları işlerden memnun olup olmaması tüm hayatını ilgilendirmekte, çalışmakta olduğu işe karşı olumlu ya da olumsuz tutumlar göstermesine sebep olabilmektedir. Bilgi sistemi kullanıcılarının, iş tatminleri üzerinde bilgi sistemlerinin etkilerini ortaya çıkarmak amacıyla yaptığımız araştırmada genel olarak aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Uygulama çalışmasının yapıldığı işletmelerde bilgi sistemleri ve yaş arasındaki ilişkiye bakarak yaşlar itibarı ile bilgi sistemi kullanıcılarının iş tatminlerinin birbirlerinden farklılık göstermediği, tüm kullanıcıların bilgi sistemlerinin performanslarına katkıda bulunması, iletişimlerini, karar almalarını, işlerini ve işletme süreçlerini kolaylaştırması, ayrıca kullandıkları teknolojinin yeterli gelmesi nedenlerinden dolayı olumlu tutumlar içinde oldukları görülmüştür. İşletmelerdeki bilgi sistemi kullanıcılarının genç ve orta yaştaki işgörenlerden oluşması bu işgörenlerin eğitim hayatlarında bilgisayar ile tanışmış olabilmeleri bakımından dikkat çekicidir. İşlerine karşı olumlu tutumlara sahip olmalarının nedeni eğitimlerinin yanı sıra işletmeye kabulü aşamasında kişilik yetenekleri, değerleri, bilgi ve beceri düzeylerinin iyi gözlemlenerek doğru bir seçim yapılması ve niteliklerinin uygun olduğu işe yerleştirilmeleri olabilir.

Bilgi sistemlerinin cinsiyetlere göre iş tatmininde bir farklılık yaratmadığına dair bilgiler elde edilmiştir. Ancak evli bayan işgörenlerin işlerini ofis ortamlarında gerçekleştirmelerinden dolayı bedenen fazla yorulmadıklarını ve evlerinde yapmaları gereken işlerini daha rahat yapabildiklerini bunun sonucunda işleri ile özel yaşamları arasında bir çatışma yaşamadıklarını ifade etmeleri daha fazla bir iş tatmini yaşadıklarının göstergesi olabilir.

Bilgi sistemi kullanıcılarının büyük bir kısmı çalıştıkları ortamın ısı, ışık, havalandırma gibi fiziksel özelliklerinden memnun oldukları konusunda olumlu görüş

bildirmişlerdir. Olumsuz görüş bildirenlerin çoğunluğunu çalıştıkları ortamın havasız, soğuk, dar ve tozlu olduğunu belirten mavi yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Yaptıkları işleri nedeniyle genellikle üretim, stok ve kalite bölümlerine daha yakın olarak ofislerinin kurulması ve bunların dış ortamdan tamamen izole edilememesinin bu şikayetleri de beraberinde getirebileceği söylenebilir. Ayrıca donanımların uzun süreli bilgi sistemlerine hizmet edebilmesi için toz barındırmayan, serin ortamlara yerleştirilmesi gerekmektedir. Bu bakımdan memnuniyetsizlik yaratan mekanlarda bir düzenleme yapılması gerekebilmektedir. İş tatmininin gerçekleşmesi için önce tatminsizliğe yol açan bu faktörlerin iyileştirilmesi gerekir.

Bilgi sistemi kullanıcılarının bir kısmı ekran karşısında oturmaktan dolayı göz rahatsızlıkları, bel ve sırt ağrılarının yanı sıra zaman zaman zihinsel yorgunluk yaşadıklarını dile getirmişlerdir. Filtreli ekranlar kullanılması bu durumu biraz daha azaltabilmektedir.

Yapılan görüşmelerde bilgi sistemi kullanıcıları, sistem kurulurken kendi ihtiyaç ve isteklerini belirterek sistem tasarımına katıldıklarını ve daha sonra sisteme dair eğitim aldıklarını belirtmişlerdir. Bu durum işlerini kolaylıkla yerine getirebilmelerinin, stres yaşamamalarının temel nedeni olabilir.

Bilgi sistemleri ve işin içeriği bakımından incelendiğinde, kullanıcıların bir kısmı bilgi sistemleri kullanmanın yaratıcılık ve farklı yetenekler gerektirmediği işlerin rutin olduğu konusunda görüş bildirmişler, çoğunluğu ise bilgi sistemlerinin yaratıcılıklarına imkan tanıdığını, tamamen rutin olarak görmediklerini, özellikle sistemin tasarım aşamasında kendi fikir ve görüşlerinin alınması ile yaratıcılık yeteneklerini kullanabildiklerini ifade etmişlerdir. Yaratıcılık yeteneklerini kullanabildiklerini ifade eden işgörenler bilgi sistemlerinde yapılan işler her ne kadar tanımlanmış olsa da zaman zaman ihtiyaçları ve fikirleri doğrultusunda bu sistemlerde değişimler yapıldığını bundan da memnun olduklarını dile getirmişlerdir.

Araştırmaya katılan kullanıcıların çoğunluğu bilgi sistemi kullanıcısı olmalarının işlerini kolaylaştırdığı, hızlandırdığı ve kendilerine iş arkadaşlarıyla iletişim kurabilecekleri zaman kazandırdığı konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir. Olumsuz görüş bildirenler ise genellikle bilgi sistemi kullanıcısı olmanın onları bilgisayarlara dolayısıyla masa başına bağladığını, kendi odalarındaki kullanıcılar dışında fazla iş arkadaşlarının olmadığını belirtmişlerdir.

Bilgi sistemi kullanıcılarının örgütte 1 ila 16 yıl arasında çalışanlardan oluştuğu görülmüştür. Kullanıcıların hepsi bilgi sistemleri ve yaş konusunda belirttiğimiz sebeplerle olumlu görüş bildirmiştir. Üst yöneticilerle yapılan görüşmede bilgi sistemi kullanıcılarının işgören devir hızının yok denecek kadar az olduğunun belirtilmesi bu tatminin göstergelerinden biri olabilir. Ayrıca bu görevlere getirilen kişilerin bu işlevleri yerine getirebilecek kişilerden seçildiği, eğitimi yetersiz görülen ve bu sistemlere uyum sağlamayacağı düşünülen kişilerin geleneksel yöntemlerle işlerin yerine getirildiği bölümlerde istihdam edildikleri dile getirilmiştir.

İşgörenlerin çoğu, bilgi sistemi kullanıcısı olmanın terfilerinde etkili olacağına inancı ve beklentisi içinde olumlu görüş bildirmişlerdir. Bunun sebebi olarak yönetici olmanın, terfi etmenin belirli nitelikler gerektirdiği ve bilgi sistemleri konusunu bilmenin bu niteliklerden birisi olduğu yönünde düşünceler dile getirilmiştir. Ayrıca işleri dolayısıyla üst yöneticilere yakın olmaları bu inançlarını destekler niteliktedir. Olumsuz görüş bildirenler ise bu düşüncelerinin sebebi olarak yükselebilecekleri fazla bir bölüm olmamasını göstermişlerdir.

Bilgi sistemi kullanıcısı olmanın ücretlerinde bir artış yaratıp yaratmadığı konusunda görüşülen kişilerin çoğunluğu az da olsa bir katkı yaptığını, diğerleri ise hiçbir katkısı olmadığını belirtmişlerdir. Ücretin iş tatminini etkileyen önemli unsurlardan birisi olmasına rağmen, üst yönetimden alınan bilgiler doğrultusunda bilgi sistemi kullanıcılarının, işgören devir hızının yok denecek kadar az olması, işgörenlerin yaptıkları işin karşılığını aldıklarını düşünmelerine bağlanabilir. Diğer yönden işgören devir hızının düşük olması çalışanların iş konusunda geleceklerini güven altında hissetmelerine sebep olabilmektedir.

İşletmelerde işgörenlerin işlerine karşı olumsuz tutumlar içine girmelerinin nedenlerinden biride karşılaşılan olumsuz durumlarda üst yöneticilerin yıkıcı tutumlar göstermeleridir. Bilgi sistemleri kullanıcıları, denetimlerinin yüz yüze ya da raporlarla yapıldığını, olumsuz durumlarla karşılaşıldığında, eğitim ve yol gösterici tepkilerle karşılaştıklarını bundan da memnun olduklarını dile getirmişlerdir. Ayrıca bilgi sistemlerinin zaman konusunda bir baskı getirmediğini belirtmişlerdir. İşletmede kullanılan denetim yapıcı olduğu için onlara huzurlu bir çalışma ortamı sağlamıştır.

Sonuçta her iki işletmede de yapılan uygulama çalışmasında bilgi sistemi kullanıcılarının büyük çoğunluğu üzerinde işletme süreçlerine katkıları, kendi bireysel

özelliklerine göre beklentilerini karşılamaları, onlara hız, zaman kazandırıp kolaylıklar sağlamaları gibi nedenlerle olumlu etkiler ve tutumlar oluşturduğu görülmüştür. İş tatmini oranının bu kadar yüksek çıkmasının nedenleri, bilgi sistemi yazılımın ve teknolojilerinin doğru seçilmesinin yanı sıra, doğru bir işgören seçimi, doğru yerleştirme, sistem tasarımına katılımın sağlanması, sistem kurulumu sonrası eğitim verilerek kullanıcıların sisteme uyumunun sağlanması ve olumsuz durumlarda yönetimin yapıcı bir denetim sergilemesi olabilir. Özet olarak uygulama yapılan işletmelerde bilgi sistemlerinin işletme süreçlerini iyileştirirken diğer taraftan bilgi sistemi kullanıcılarının iş tatminlerini olumlu etkilediği yönünde sonuçlar elde edilmiştir.

Bu araştırma sonucunda işletmeleri amaç ve hedeflerine en etkili ve verimli bir şekilde ulaştırabilmede, önemli bir değer olan insan'ın nasıl yönlendirilebileceği, nasıl teşvik edilebileceği ile ilgili bazı sonuçlara varılabilir. Araştırmanın konusunu oluşturan bilgi sistemleri, işletme çalışanlarının karar vermelerini desteklemesi, denetimi ve koordineli çalışmayı sağlayabilmesi açısından kullanılmaktadır. İşletmelerde yeni bir bilgi sisteminin oluşturulması veya mevcut sistemde bir takım yenilik ve değişimlere karar verilmesinde çalışanların bu değişime katılımlarının sağlanarak, görüş ve önerilerinin göz önünde tutulması gerekmektedir. Bu yeni görüş ve önerilerin sisteme mümkün olduğunca aktarılmaya çalışılması, işgörenin eğitilmesi, sistemi benimsemesine ve uygulama aşamasında olumsuz tepkiler vermesini ortadan kaldırmada önemli bir etken olarak görülmektedir. Bu genel sonuç ile; diğer işletmelerin, bilgi sistemleri ile çalışan işgörenlerin ikili uyumunu oluşturarak iş tatminlerini sağlayabilmek için ortaya çıkabilecek engelleri görmede yol göstereceği düşünülmektedir.

EK A. ARAŞTIRMADA KULLANILAN GÖRÜŞME SORULARI

1-Göreviniz ?

2- Çalıştığınız bölüm, yaşınız ve medeni durumunuz ?

3- Kaç yıldır bilgi sistemi kullanıcısısınız?

4- Bilgi sistemi geliştirme sürecinde görev aldınız mı ?

5- Bilgi sistemi kullanıcısı olmanız sağlığınız yönünden bir takım problemler getiriyor mu?

6- Bilgi sistemlerini kullanmaktan memnun musunuz ?

7- Bilgi sistemi çalışanı olmak ücretinizde artış sağlıyor mu ?

8- İşinizi yetiştiremediğiniz zamanlar oluyor mu ? Olursa ne yapıyorsunuz ?

9- Eve iş götürdüğünüzde ailenizin tutumu ne oluyor ?

10- Bilgi sistemi kullanıcısı olmak size terfi imkanı sunuyor mu ?

11- Yaptığınız işin yaratıcılık gerektirdiğini düşünüyor musunuz ?

12- Almış olduğunuz eğitim bilgi sistemlerini kullanabilmeniz için yeterli geliyor mu?

13- Bilgi sistemi kuruluşundan sonra sistemin kullanımına ilişkin eğitim aldınız mı?

14- Kullanmakta olduğunuz bilgi sistemleri sizin yeteneklerinizi kullanmanıza imkan veriyor mu?

15- Yaptığınız işte gelişen fikir ve önerilerinizi üst yönetime aktarabiliyor musunuz?

16- Yaptığınız işten dolayı geleceğinizi güvende hissediyor musunuz ?

17- Kullanmakta olduğunuz bilgi sistemi iş için ihtiyaçlarınıza cevap veriyor mu? İşinizi kolaylaştırıyor mu?

18- Bilgi sistemi kullanıcısı olmanın arkadaşlarınızla ve diğer kişilerle iletişiminizi nasıl etkilediğini düşünüyorsunuz?

19-Bilgi sistemi kullanıcısı olarak çalışma ortamınızın fiziksel özelliklerinden memnun musunuz?

20- Bilgi sistemi ile ilgili ne gibi problemler yaşıyorsunuz ? (hız, zaman, arayüz, iş akışı,program donanım)

21-Yöneticileriniz işinizle ilgili denetimleri nasıl yerine getiriyorlar ? Olumsuz durumlarda size tepkileri nasıl oluyor ?

22-Kullanmakta olduğunuz bilgi sisteminin işinizi yerine getirirken amaçlarınıza uygun olup olmadığı konusunda ne düşünüyorsunuz?

KAYNAKÇA

AKAY Seda, " Bilgi Toplumu Ve Türkiye'nin Gelişme Sürecine Olası Etkileri**"**, Eskişehir 3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi Yay. No: 108, 2004.

AKTAN Coşkun Can ve VURAL Y. İstiklal, **Bilgi Çağı Bilgi Yönetimi ve Bilgi sistemleri**, Konya, Çizgi Kitapevi, 2005.

AYDIN İnayet Pehlivan, **İş yaşamında stres**, Ankara, İkinci Baskı, Pagem A Yayıncılık, 2002.

BARUTÇUGİL İsmet, **Bilgi yönetimi**, İstanbul, Kariyer yayıncılık, 2002.

BAŞARAN İbrahim Ethem**, Örgütsel Davranış**, Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yay. No:108, 1982.

BAYSAL Can ve TEKARSLAN Erdal, **İşletmeler İçin Davranış Bilimleri**, İkinci Baskı, İstanbul, Avcıol Basım Yayın, 1996.

BENSGHİR Türksel Kaya, **Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim**, Ankara TODAİE Yayın No:274, 1996.

BİLGİN Leman, **Çalışma Psikolojisi Ders Notları**, Eskişehir, 1992.

BUDAK Gülay, **İşletmeleri Başarıya Ulaştıran Yol**, İzmir, İzmir Ticaret Odası Yay. No:61, 1999.

BÜKER Semih, **Finansal Yönetim**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yay. No: 23, 1985.

ÇETİNKANAT Canan**, Örgütlerde Güdüleme Ve İş Doyumu**, Ankara, Anı Yayıncılık, 2000.

DERELİ Toker, **Organizasyonlarda Davranış**, Birinci Cilt, İstanbul, Ar Yayın Dağıtım, 1976.

DERVİŞOĞLU H. Gökçe, **Stratejik Bilgi Yönetimi,** İstanbul, Dışbank kitapları, 2004.

EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Altıncı Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım A.Ş, Yay. No:402, 2000.

ERDOĞAN İlhan, **İşletmelerde Davranış**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yay. No:242, 1991.

EROĞLU Feyzullah, **Davranış Bilimleri**, İstanbul, İkinci Baskı, Beta Basım, Yay. No: 598, 1995.

GÖKÇEN Hadi, **Yönetim Bilgi Sistemleri**, Ankara, Epi Yayıncılık, 2002.

HOŞCAN Yaşar ve diğerleri, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Eskişehir, A.Ö.F. Yay. No: 784, 2004.

İNCİR Gülten, **Çalışanların İş Doyumu Üzerine Bir İnceleme**, Ankara, Milli Prodüktivite Merkezi Yay. No: 401, 1990.

KALIPSIZ Oya ve diğerleri, **Sistem Analizi ve Tasarımı**, İstanbul, Papatya Yayıncılık, 2006.

KARAHOCA Dilek ve KARAHOCA **Adem, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uygulamaları**, İstanbul, Beta Basım Yayım AŞ, 1998.

KARALAR Rıdvan ve diğerleri, **Genel İşletme**, Eskişehir, A.Ö.F. Yay. No: 704, 2003.

KAYNAK Tuğray, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, İkinci Baskı, İstanbul , Alfa Basım Yayım Dağıtım Yay. No:235, 1995.

KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**, Beşinci Baskı, İstanbul, Beta Basım Dağıtım, Yay. No: 405, 1995.

KORMAN, Abraham K, **Endüstriyel Ve Organizasyonel Psikoloji**, Ankara, İngilizce den çevirenler, İlhan AKHUN, Cevat ALKAN, Öğretmen Kitapları: 141, 1978.

LAUDON Kenneth and LAUDON Jane, **Management Information Systems**, Prentice Hall, Upper Saddle River, 2002.

MARANGOZ Mehmet, "Pazarlama Bilgi Sisteminin Bankacılık Sektöründe Kullanılması**"**, Eskişehir, 3. Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 25-26 Kasım 2004, Osmangazi Üniversitesi Yay. No: 108, 2004.

MUTLU Mehmet Emin, **Konaklama İşletmelerinde Bilgi Sistemleri**, Eskişehir, A.Ü. Turizm Otel İşletmeciliği Yüksekokulu Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay No:105, 1995.

OKTAL Özlem, "Kurumsal Sistem Olarak ERP Sadece Bir Yazılım mı?", TOBB Ekonomi Ve Teknoloji Üniversitesi, Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi Kurumsal Yönetim Bildiri Kitabı, 13-14 Mayıs 2005.

ONARAN Oğuz, **Çalışma Yaşamında Güdüleme Kuramları**, Ankara , Ankara Üniversitesi S.B.F. Yay. No: 470, 1981.

ÖĞÜT Adem, **Bilgi Çağında Yönetim**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım,Yay. No:321, 2003.

ÖZALP İnan**, İşletme Yönetimi**, Eskişehir, Birlik Ofset, 2005.

----------, **Yönetim Ve Organizasyon**, Eskişehir, T. C. Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:70, 1989.

ÖZKALP Enver ve KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, Eskişehir, T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yay. No:149, 2001.

PALA Zeydin, **Bilgisayar Donanımı**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, Yay. No:240, 2005.

ROBBİNS Stephen P. **Örgütsel Davranışın Temelleri**, Eskişehir, İngilizceden çeviren: Sevgi Ayşe ÖZTÜRK, ETAM A.Ş. 1994.

SAVAŞÇI Görkem, **Örneklerle Bilgisayar**, Ankara, Yargıcı Ofset Matbaacılık, 2001.

SEZGİN Atilla, **Yönetimde Planlama, Kontrol Ve Karar Verme Aracı Olarak Elektronik Bilgi İşlem Makinelerine Dayalı Yönetim Bilgi Sistemleri**, Ankara, Ankara İ.T.İ.A.Yay. No:81, 1974.

SOLMUŞ Tarık, **İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler**, İstanbul, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş. Yay. No:1489, 2004.

SÜRMELİ Fevzi ve diğerleri, **Muhasebe Bilgi Sistemi**, Eskişehir, A.Ö.F. Yay. No:860, 2005.

ŞAHİN Mehmet, **Yönetim Bilgi Sistemi** , Eskişehir, Gülen Ofset, 2005.

TAŞPINAR Hasan, **Bilişim Altyapısıyla CRM (Customer Relationship Management), Müşteri ilişkileri Yönetimi**, Ankara Seçkin Yayıncılık, 2005.

ÜLGEN Hayri, **İşletme Yönetiminde Bilgisayarlar**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yay. No:119, 1990.

YÜKSEL Öznur, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Ankara, İkinci Baskı, Gazi Kitabevi, 1998.

AKIN Adnan, "Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma", 07.01.2007, 18:00 http://iibf.atauni.edu.tr/aralik2003.doc

AKYÜZ Yılmaz, "Organizasyonların Yeni Zenginliği Etkin Zaman Yönetimi", http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr/akyuz7.doc 11.09.2006, 21:23

BAŞ Türker ve ARDIÇ Kadir, "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", 30.08.2006, 22:00 http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=498 30.08.2006, 22:00

TAŞTAN Seçil, "Motivasyon ve İş Yaşamına Etkileri",
http://www.kalite.saglik.gov.tr/makaleler/motivasyoni.htm 21.08.2006, 01:15

YOMRALIOĞLU Tahsin ve ÇELİK Kemal, "Konumsal Bilgi Sistemi İçin Yerel Yönetimlerde Re-Organizasyon İhtiyaçları",
http://www.gislab.ktu.edu.tr/yayinlar/KBS99/24_celik.doc11.09.2006, 23:50

psikoloji sayfam, "herzberg iki faktör teorisi"
http://www.psikolojisayfam.com/teoriler/herzberg-iki-faktor-teorisi.html21.08.2006, 00:55

"KOBİ'LERİN Uluslararası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri yönetiminin önemi",
http://www.igeme.org.tr/tur/pratik/tedarik.pdf 30.07.2006, 02:30

"Docuart Yönetim Bilgi Sistemleri"
http://www.docuart.com.tr/mis.htm30.07.2006, 16:35